



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN MEVZUATI UYGULAMADA YAŞADIKLARI
İKİLEMLER VE KARAR ALMA SÜRECİ

İREM EROĞLU

İzmir
2022

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN MEVZUATI UYGULAMADA
YAŞADIKLARI İKİLEMLER VE KARAR ALMA SÜRECİ

İrem EROĞLU

DANIŞMAN
Doç.Dr Necla ŞAHİN FIRAT

İzmir
2022

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Okul Müdürlerinin Mevzuatı Uygulamada Yaşadıkları İkilemler ve Karar Alma Süreci” adlı çalışmanın içerdiği fikri izinsiz başka bir yerden almadığımı; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında ve bölümlerinin yazımında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, ayrıca bu çalışmanın Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve *intihal içermediğini* beyan ederim. Herhangi bir zamanda aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonuca razı olduğumu bildiririm.

22/11/2022

İrem EROĞLU



DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



Tarih: 22/12/2022

Tez Başlığı:

Okul Müdürlerinin Mevzuatı Uygulamada Yaşadıkları İkiilemler Ve Karar Alma Süreci

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam **252** sayfalık kısmına ilişkin, **22/12/2022** tarihinde **tez danışmanım tarafından** Dokuz Eylül Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın sağladığı İntihal Tespit Programından (**Turnitin-Tez İntihal Analiz Programı**) aşağıda belirtilen **filtreleme tiplerinden biri** (uygun olanı işaretleyiniz) uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin **benzerlik oranı % 13 tür**.

- <http://www.kutuphane.deu.edu.tr/tr/turnitin-tez-intihal-analiz-programi/> adresindeki Tez İntihal Analiz

Programı Kullanım Kılavuzunu okudum ☒

Filtreleme Tipi 1(Maksimum %15) ☐

Filtreleme Tipi 2(Maksimum %30) ☒

☐ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ☐ Kaynakça hariç, ☐ Alıntılar dâhil, ☐ Altı (6) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.	☐ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ☐ Kaynakça dâhil, ☐ Alıntılar dâhil.
EK 1- İntihal Tespit Programı Raporu İLK SAYFA Çıktısı. ☒	
EK 2- İntihal Tespit Programı Raporu (Tümü) Cd İçinde. ☐	

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esasları'nı inceledim ve yukarıda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı : İrem EROĞLU
Öğrenci No : 2018950128
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Programı : Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği
Statüsü : Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐

ÖĞRENCİ
İrem EROĞLU
22/12/2022

DANIŞMAN
Doç. Dr. Necla ŞAHİN FIRAT
22/12/2022

Açıklamalar

1: Bu formu teslim etmeden önce sizden istenen bilgileri uygun kutucuğu (☐) işaretleyerek doldurunuz.

Kullanıcı şifre vb. konusunda sorun yaşanması durumunda Üniversitemiz Merkez Kütüphanesinde bulunan Turnitin yetkilisine (+90 312 299 99 99) yazarak bilgi veriniz.

2: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu" formu tezin ciltlenmiş ve elektronik nüshalarının içerisinde ekler kısmında yer alır.

3: Tez savunmasında düzeltme alınması durumunda bu form güncellenerek yeniden hazırlanır.

4: Turnitin-Tez İntihal Analiz Programına yükleme yapılırken Dosya Başlığı (document title) olarak **tez başlığının tamamı**, Yazar Adı (author's first name) olarak **öğrencinin adı**, Yazar Soyadı (author's last name) olarak **öğrencinin soyadı** bilgisini yazınız.

TEŞEKKÜR

Manisa ili Şehzadeler ve Yunusemre ilçelerinde bulunan devlet okullarındaki okul müdürlerinin mevzuatı uygulamada karşılaştıkları ikilemler ile karar verme sürecini araştırdığım bu araştırmanın Türk eğitim sistemine ve okul yönetimine küçük de olsa bir katkı sağlaması ümidiyle...

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulunduran, araştırmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, her zaman sakin, olumlu ve motive edici tavırları ile hayatıma çok şey katan saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Necla ŞAHİN FIRAT'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu tez çalışmamın tamamlanması sürecinde bana yol gösteren, bilgilerini her zaman benimle paylaşan, derslerini büyük bir keyifle takip ettiğim değerli hocalarım Prof. Dr. Ali AKSU'ya, Doç. Dr. İdris ŞAHİN'e, Doç. Dr. Semiha ŞAHİN'e, İngilizce çeviri yardımları için Özge COŞKUN AYSAL'a ve tez çalışmamın başlangıcında yardımcı olan yakın zamanda kaybettiğimiz çok değerli hocam Prof. Dr. Kadir BEYÇİOĞLU'na en derin saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans yapmam konusunda beni yüreklendiren, çalışmalarımı takip eden, yoğun geçen zamanlarımda işlerimi kolaylaştıran tüm iş arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tez sürecimde sürpriz bir şekilde hayatıma giren, hayatımın bambaşka boyuta evirildiği zaman diliminde desteğini kalpten hissettiğim yol arkadaşım Emin KOÇAK'a teşekkür ederim.

Beni bugünlere getiren, tüm eğitim hayatım boyunca maddi manevi desteklerini bir an olsa dahi esirgemeyen, arkamda dağ gibi duran, hoşgörüsü ve sabrı ile yükümü hafifleten annem Ganime EROĞLU'na ve gölgesinde dinlendiğim babam İhsan EROĞLU'na sonsuz teşekkür ederim.

Ders dönemimden tezin bitişine kadar geçen sürede her zaman olduğu gibi hayatımı kolaylaştıran abim Erdem EROĞLU'na, kıymetli eşi Mehtap EROĞLU'na ve zamanlarından çaldığım yeğenlerim Zeynep Ülkü, Aslıhan ve Cihangir'e kucak dolusu sevgilerimle...

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	x
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Amaç ve Önem	3
1.3. Problem Cümlesi / Alt Problem Cümleleri.....	4
1.4. Sınırlılıklar	5
1.5. Varsayımlar.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
BÖLÜM II.....	6
KURAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum ve Kurum Yöneticilerini Bağlayan Yasal Dayanaklar	6
2.1.1. Anayasa	7
2.1.2. Uluslararası Antlaşmalar	7
2.1.3. Kanun	8
2.1.4. Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi.....	8
2.1.5. Yönetmelik.....	9
2.1.6. Genelge ve Yönerge.....	9
2.1.7. Araştırma Kapsamında Verilen Örnek Senaryolara İlişkin Yasal Düzenlemeler	10
2.2. Yönetim.....	14
2.2.1. Klasik Yönetim Kuramları.....	15
2.2.2. Bir Yönetim Süreci Olarak Karar Verme.....	19
2.3. Karar Verme Kavramı ve Karar Verme Süreci.....	20

2.3.1. Karar Verme Kavramı.....	20
2.3.2. Karar Verme Süreci.....	21
2.3.3 Karar Verme Sürecine Etki Eden Faktörler	23
2.3.5 Karar Verme Stratejileri.....	24
2.3.6. Karar Verme Sürecinde Değerler	27
2.3.7. Karar Verme Sürecinde İkilem Durumları.....	29
2.4. İlgili Araştırmalar	31
2.4.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	31
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	34
BÖLÜM III	40
YÖNTEM.....	40
3.1. Araştırmanın Deseni.....	40
3.2. Çalışma Grubu	40
3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları	42
3.4. Uygulama Süreci.....	43
3.5. Verilerin Analizi.....	44
3.6. Araştırmanın İnanırlılığı.....	45
3.7. Araştırmacının Rolü	47
BÖLÜM IV	49
BULGULAR.....	49
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	49
4.1.1. Birinci Senaryoya İlişkin Bulgular	49
4.1.2. Okul Müdürlerinin Birinci Senaryodaki İkilem (Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin Eğitime Erişim Hakkı) Benzeri Yaşam Deneyimlerimlerine İlişkin Bulgular.....	62
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	70
4.2.1. İkinci Senaryoya İlişkin Bulgular	70

4.2.2. Okul Müdürlerinin İkinci Senaryodaki İkilem (Milli Eğitim Mevzuatı ile İşgören Talepleri) Benzeri Yaşam Deneyimlerine İlişkin Bulgular	81
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	89
4.3.1. Üçüncü Senaryoya İlişkin Bulgular	90
4.3.2. Okul Müdürlerinin Üçüncü Senaryodaki İkilem (Milli Eğitim Mevzuatı ile Mevzuatın Hakkaniyete Aykırılığı) Benzeri Yaşam Deneyimlerine İlişkin Bulgular.....	101
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	109
4.4.1. Dördüncü Senaryoya İlişkin Bulgular.....	109
4.4.2. Okul Müdürlerinin Dördüncü Senaryodaki İkilem (Milli Eğitim Mevzuatı ile Eğitimin Aksamaması) Benzeri Yaşam Deneyimlerine İlişkin Bulgular ...	123
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	128
4.5.2. Okul Müdürlerinin Beşinci Senaryodaki İkilem (Milli Eğitim Mevzuatı ile Yasa Dışı Emir) Benzeri Yaşam Deneyimlerine İlişkin Bulgular	140
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	151
4.6.1. Altıncı Senaryoya İlişkin Bulgular	151
4.6.2. Okul Müdürlerinin Altıncı Senaryodaki İkilem (Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin ve Eğitim İşgörenlerinin İş Güvenliği) Benzeri Yaşam Deneyimlerine İlişkin Bulgular.....	166
4.7. Okul Müdürlerinin Mevzuat Kavramına Yönelik Metaforik Algılarına İlişkin Bulgular.....	175
BÖLÜM V	181
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	181
5.1. Sonuçlar	181
5.2. Tartışma.....	203
5.3. Öneriler	207
EK 1.ÖĞRENCİNİN AKADEMİK ÖZGEÇMİŞİ	223
EK 2. UYGULAMA İZİNLERİ	224
EK 3 GÖRÜŞME FORMU	229

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
Tablo 3.1.	Katılımcıların Özellikleri	41
Tablo 4.1.1.	Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin eğitime erişim hakkı ikileminde verilen senaryodaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri	50
Tablo 4.1.2.	Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin eğitime erişim hakkı ikilemine benzer yaşantılarındaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri	62
Tablo 4.2.1.	Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile işgören talepleri ikileminde verilen senaryodaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri	71
Tablo 4.2.2.	Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile işgören talepleri ikilemine benzer yaşantılarındaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri	81
Tablo 4.3.1.	Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile mevzuatın hakkaniyete aykırılığı ikileminde verilen senaryodaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri	91
Tablo 4.3.2.	Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile mevzuatın hakkaniyete aykırılığı ikilemine benzer yaşantılarındaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri	101
Tablo 4.4.1.	Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile eğitimin aksamaması ikileminde verilen senaryodaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri	110
Tablo 4.4.2.	Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile eğitimin aksamaması ikilemine benzer yaşantılarındaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri	123
Tablo 4.5.1.	Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile yasadışı emir ikileminde verilen senaryodaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri	129
Tablo 4.5.2.	Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile yasadışı emir ikilemine benzer yaşantılarındaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri	141

Tablo 4.6.1.	Okul mdrlerinin milli eēitim mevzuatı ile ērencilerin ve eēitim iēērenlerinin iēē gvenliēēi ikileminde verilen senaryodaki karar sreēlerine iliēkin grēēleri	152
Tablo 4.6.2.	Okul mdrlerinin milli eēitim mevzuatı ile ērencilerin ve eēitim iēērenlerinin iēē gvenliēēi ikilemine benzer yaēantılarındaki karar sreēlerine iliēkin grēēleri	167
Tablo 4.7.	Okul mdrlerinin mevzuata iliēkin rettiēēi metaforlar	176



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Okul müdürlerinin mevzuat ve uygulamada yaşadıkları ikilemlere ilişkin sonuçlar	182
Şekil 4.2. Okul müdürlerinin mevzuat kavramına yönelik metaforik algılarına ilişkin sonuçlar	199

KISALTMALAR DİZİNİ

MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
MERNİS	: Merkezî Nüfus İdare Sistemi
DYK	: Destekleme ve Yetiştirme Kursu
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
OHAL	: Olağanüstü Hal
RG	: Resmî Gazete

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN MEVZUATI UYGULAMADA YAŞADIKLARI İKİLEMLER VE KARAR ALMA SÜRECİ

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatını uygulamada yaşadıkları ikilem durumlarında nasıl bir karar süreci izlediklerini ortaya koymaktır. Olgubilim deseniyle tasarlanan bu araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında Manisa ili Şehzadeler ve Yunussemre ilçelerinde görev yapmakta olan devlet ilkokulu, ortaokulu ve liselerinde görev yapan 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından okul müdürlerinin karşılaşmış olabileceği milli eğitim mevzuatı ve uygulama ikilemlerinin senaryolaştırılmasıyla oluşturulan görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Çalışma grubu belirlenirken maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme formu aracılığıyla elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre ikilem durumları yaşayan müdürlerin kararları, öncelik tanıdıkları hususlar çerçevesinde şekillenmiştir. Müdürlerin ikilem durumlarını kişisel değerlerinin, duygularının ve deneyimlerinin de etkisi ile birbirlerinden farklı yorumladıkları görülmüştür. Müdürlerin; yönetmelikler ile üst yönetim ricaları arasında, okula yardımcı olan öğretmene ayrıcalık tanıma ile tüm öğretmenlere ayrıcalık tanıma arasında, müdürün kendisini güvence altına alması ile öğrencinin can güvenliğini sağlamayı öncelemek arasında, amirlerin emirlerine uymak ile adaletli olmak arasında, yasal düzenlemelere ve bürokratik süreçlere uymak ile yakın tehlike içeren olayları çözümlmek arasında ikilemde kaldıkları ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin mevzuatı uygulamada yaşadıkları ikilem durumlarında değerlerine öncelik tanıyarak karar verdikleri görülmektedir. Maddi ve usulî işlem içeren ikilemlere ilişkin durumlarda ise okul müdürlerinin mevzuatı uygulayarak, hem bulundukları konumu korumayı hem de bireysel risk almamış olmayı tercih ettikleri görülmüştür. Okul müdürleri kararlarında; öğrencilerin çıkarları, örgütün çıkarları, öğretmenlerin mesleki motivasyonu, adaletli olma, amirlerle ikili ilişkilerin devamlılığı, öğrencilere tanınan hak, öğretmenlere tanınan hak, eğitim öğretimin devamlılığı, öğrenci ve öğretmenlerin iş sağlığı ve güvenliği konularına öncelik tanımışlardır. Müdürlerin ikilem durumlarında karar verirken mantığa başvurma; meslektaşla danışma; duygularına, değerlerine ve deneyimlerine başvurma stratejilerinden yararlandıkları görülmüştür. Müdürlerin karşılaştığı ikilemlerde kararları; müdürlük mesleğinin yasalardaki yeri ve güvencesi, kişisel değerler, okulun çevresel ve ekonomik durumu, benzer geçmiş yaşantılar, mevzuatın bölgesel ve yapısal farklılıklarda

işlevsel olmaması, ikili ilişkilerde destek arayışı, okulun fiziki ve yapısal faktörleri tarafından etkilenmektedir. Müdürler; baskı grupları, üstlerinin ricaları ve doğru bulmadıkları ama uygulamak durumunda kaldıkları mevzuata göre karar aldıklarında olumsuz duygular hissederken, değerlerine göre karar aldıklarında olumlu duygular hissetmişlerdir. Bu sonuç bağlamında ise uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: mevzuat, ikilem durumu, karar alma.



ABSTRACT

DILEMMAS FACED BY SCHOOL PRINCIPALS IN IMPLEMENTING LEGISLATION AND DECISION-MAKING PROCESS

The aim of this research is to identify what kind of decision process school principals follow in case of dilemmas they experience in applying the national education legislation.

The study group of this phenomenological research consists of 15 school principals working in public primary, secondary and high schools in the Şehzadeler and Yunusemre districts of Manisa province in the 2021-2022 academic year.

The method of collecting research data was through interviews. The researcher created an interview form using scenarios about dilemmas that the school principals may encounter in the implementation of the national education legislation. Maximum diversity sampling method was used while determining the study group. The data obtained through the interview form were analyzed with the content analysis method.

According to the findings of the study, the decisions of the principals who experienced dilemmas were based on the framework of the issues they prioritized. It was observed that principals interpreted dilemmas differently from each other depending on the effect of their personal values, emotions and experiences.

It has been revealed that school principals are stuck in a dilemma between regulations and senior management requests, between giving privilege to the teacher who helps the school and giving privilege to all teachers, between ensuring the principal's self-security and prioritizing the safety of the student, between obeying the orders of the superiors and being fair, complying with the legal regulations and bureaucratic processes and analyzing events that involve imminent danger.

It is seen that school principals decide by giving priority to their values in case of a dilemma they experience in applying the legislation. In case of dilemmas involving material and procedural transactions, it has been observed that they preferred to both protect their position and not take any individual risks by applying the legislation.

When making decisions, school principals gave priority to the interests of the student, the interests of the organization, the professional motivation of the teacher, being fair, the continuity of bilateral relations with the supervisors, the right granted to the student, the right

granted to the teacher, the continuity of education, and the occupational health and safety of students and teachers.

It has been observed that principals use the strategies of appealing to reason, consulting colleagues, depending on their emotions, values and experiences while making decisions in dilemmas.

Decisions made by school principals in the dilemmas they face are affected by the status and security of the school administration profession in the law, personal values, the environmental and economic situation of the school, similar past experiences, the ineffectiveness of the legislation in regional and structural differences, the search for support in bilateral relations, and the physical and structural factors of the school.

School principals felt positive emotions when they made decisions based on their values whereas they felt negative emotions when they made decisions according to the requests of the pressure groups, their superiors and the legislation they did not find right but had to implement. In the context of this result, various suggestions have been developed for practitioners and researchers.

Keywords: legislation, dilemma, decision making.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlar, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Karar, bireylerin ve örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli unsurlarından biridir (Kıral, 2015). Eğitim yönetimi farklı süreçlerden meydana gelmektedir. Örgütlerde yönetim sürecinin temeli olarak kabul edilen kararı okul müdürlerinin örgütün en üstün yararını hedefleyecek şekilde vermesi gerekir. ‘Karar yönetimin kalbidir’ ifadesi ile (Simon, 1974) yöneticilere kararın ne derece önemli olduğunu göstermiştir. Keskinlik (2007), ‘eylemlerden oluşan yönetimde eylemlerin etkilenmesine sebep olan öge karardır’ ifadesiyle yönetimde en etkili sürecin karar verme olduğunu vurgulamaktadır.

Her örgütün öncelikli amacı hayatta kalmak ve varlığını sürdürmektir. Örgütün varlığını ve işlevini sürdürebilmesi de doğru ve uygulanabilir kararlar almasıyla mümkündür., Karar verme ihtiyacı duyulan bir durumun ortaya çıkmasıyla birlikte karar verme süreci başlamaktadır (Acar, 2020). Karar verme süreçlerinin neler olduğunu ve bu sürecin hangi aşamalardan oluştuğunu bilenler, ancak doğru kararlar verebilirler. Simon (1974), karar vermenin üç aşamasını; karar verilecek durumun tespitine ilişkin veri toplama, karara dair mümkün olan adımları planlama, oluşturulan alternatiflerden birini seçme olarak sıralamıştır. Bursalıoğlu (1994) ise karar sürecini; problemin anlaşılması, problemle ilgili verilerin toplanması, toplanan verilerin analiz edilmesi, olası çözüm yollarının formülleştirilmesi, seçeneklerin içinden en verimli çözüm yolunun belirlenmesi, belirlenen çözüm yolunu uygulamaya geçirme ve değerlendirme olmak üzere yedi aşamada gruplandırmıştır. Karar verme süreci; çok yönlü düşünmeyi, kararların olası sonuçlarını ön görebilmeyi, alınan kararın etiklik ve yasallık kapsamında değerlendirilmesini de beraberinde gerektirir.

Eğitim örgütlerinde verilen kararların sonucundan en fazla etkilenecek olan insandır. Dolayısıyla doğrudan insana yönelik olarak verilen bu kararların aynı zamanda etik ilkeler doğrultusunda yol almayı ön planda tutar nitelikte olması gerekmektedir. Eğitim kurumlarında etik ikilemlerle karşılaşan yöneticilerin mesleki bir ilke olarak öğrencilerin yararına olacak şekilde seçim yapması gerekmektedir (Tekel ve Karadağ, 2017). Dolayısıyla okul müdürünün bu aşamada vereceği kararlar birtakım görevler içerirken bunun yanında bazı zorunlulukları

da içermektedir. Adalet, sorumluluk, dürüstlük, hakkaniyet ilkeleri bunlardan belli başlıları olarak sıralanabilir.

Okul müdürü okulun eğitimsel ve öğretimsel lideri olarak yer alır. Okul müdürünün bu görevi yerine getirirken uymak zorunda olduğu, tamamı bir bütün olarak “mevzuat” olarak adlandırılan yasal metinler bulunmaktadır. Ancak okul müdüründen beklenen rollerinin tamamının mevzuatla karşılanması mümkün değildir. Müdürlerin bireysel karar vermelerini yasal otorite, kurallar ve düzenlemeler sınırlandırıyormuş gibi gözüke de karar verme ahlaki bir beceridir. Çünkü okul müdürleri kabul edilmeyeni kabul etmekten ziyade kendi değerleri doğrultusunda karar verirler (Langlois, 2004). Okul müdürünün mevzuatı uygulama biçimi, onun yönetsel ve eğitsel anlayışlarına bağlı olarak şekillenmektedir. Aynı zamanda örgütün yaşaması, ayakta kalması ve devamlılığının sağlanması, alınan kararların niteliğine bağlıdır. Yöneticinin etkili ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce karar verme stratejileri ve karar verme aşamaları hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olmasını gerektirir (Göksoy, 2014). Adaletli bir toplum düzeni elde etmek için sınırlar, zorunluluklar ve cezalara dayalı bir insan davranışının düzenlenmesinin gereği elbette kaçınılmazdır. Fakat deneyimli müdürler aslında karar verirken çok da katı olmayan kurallarla çevrili olduklarının farkındadırlar (Langlois, 2004).

Yurt içinde yapılan araştırmalar incelendiğinde Türkiye’de okul müdürlerinin yaşadıkları ahlaki ikilemler ile ilgili Kıranlı (2002) tarafından yapılmış bir araştırma bulunmaktadır. Kıranlı (2002) bu araştırmada lise müdürlerinin ahlaki ikilemleri çözmede kullandıkları etik yaklaşımları (adalet etiği, değer etiği, meslek etiği, eleştirel etik) örnek olaylar üzerinden incelemiştir. Karayaman (2021) tarafından yapılmış diğer bir çalışma ise okul yöneticilerini etik ikileme iten baskı ve güç kaynaklarının okul kademelerine göre incelenmesi konusunda yapılmıştır. Erdoğan (2018) tarafından okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler: nedenler ve baş etme stratejileri ile ilgili bir çalışma mevcuttur. Yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde ise; Dempster, Freakley ve Parry (1998) okul müdürlerinin etik kararlarının doğasını anlamayı ve okul müdürlerinin sahip oldukları değerleri araştırmışlardır. Cranston, Ehrich ve Kimber (2006) ise ahlaki ikilemlerin yaygınlığı, ikilemlerin türü ve kişisel değerlerin ikilemlerdeki rolünü araştırmışlardır. Jehan (2015) tarafından yapılan araştırmada ise sosyokültürel ve yapısal bağlamların lise müdürlerinin etik kararları üzerine etkisini incelenmiştir. Hart (2018) okul müfettişlerinin mesleki ikilemlerle karşılaştıklarında verdikleri kararları etkileyen faktörleri ve süreçleri araştırmıştır. Millerborg ve Hyle (1991) çalışmasıyla, eğitim yöneticilerinin etik ve yasal kararlar alıp alamayacaklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Gerek yurt içinde gerek yurt dışında

yapılmış olan araştırmalar bir bütün olarak ele alındığında, okul müdürlerinin karşılaştıkları ahlaki ikilemlerin çoğunlukla incelendiği görülmüş olup, okul müdürlerinin mevzuat ve uygulamada karşılaştıkları ikilemlerini incelemeye, karar alma süreçlerini anlamlandırmaya yönelik derinlemesine yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Okul müdürü sık sık birbiri ile yarışan iki değerlerden birini seçmek durumunda kalmaktadır. Okul müdürünün böyle durumlarda ne yapması gerektiği çoğunlukla açık değildir. Böyle bir durumda önemli olan ikilem yaşayan okul müdürünün hangi değeri, hangi nedenlerle diğerine tercih edeceğinin anlaşılmasıdır. İkili ilişkiler, fedakârlık, örgüt kuralları, yasal düzenlemeler, kişisel çıkarlar, örgütün ihtiyaçları, kurum yararı, öğrenci çıkarı ve işgören talepleri yarışan değerlere örnek olarak verilebilir.

Şüphesiz yöneticiler karar verme aşamasında pek çok faktörlerin etkisinde kalmaktadır. Bunlar; belirsiz seçenekler, çeşitli baskılar, riskler, kurum yapısı, değerler, kültür, politika ve iklim gibi sıralanabilir (Baloğlu, 2014). Bununla birlikte ikilem durumunda kalındığında verilecek olan karar, aynı zamanda mevzuata uygun değilse, okul müdürünün üzerindeki sorumluluk bir kat daha artmaktadır. Bu araştırma; okul müdürlerinin okulu yönetirken karşılaştıkları somut olaylara ilişkin olarak uygulamakla sorumlu oldukları mevzuat ile mevcut durum arasında ikilemde kaldıklarındaki karar verme sürecini onların deneyim ve görüşlerinden yararlanarak anlamayı ve açıklamayı amaçlamaktadır. Bu araştırmayla okul müdürlerinin ikilem durumlarında öncelik verdiği hususları, başvurdukları karar stratejilerini, karar sürecinde nelerden etkilendiklerini, aldıkları kararların kendilerine neler hissettirdiğini açıklamaya ve bu deneyimlerini anlamaya yardımcı olması beklenmektedir.

1.2. Amaç ve Önem

Okul müdürlerinin etrafının yasal düzenlemelerle çevrili olması, onların ahlaki ikilem yaşamayacakları gibi bir düşünce oluştursa da durum aslında tam tersidir (Langlois ve Lapointe, 2010). Okul müdürleri çoğunlukla almış oldukları kararları meşrulaştırmak ve problemleri tanımlayıp, anlamakta zorluk çekiyor olabilirler. Okul müdürleri karşılaştıkları ikilemleri doğru analiz edemezlerse öğrenciyi, öğretmeni, kendisini veya tüm kurumu etkileyebilecek yanlış kararlar alabilirler. Bu anlamda okul müdürlerinin ikilemleri fark etmesi, isabetli tanımlaması, doğru analiz etmesi ve bilinçli bir şekilde ikilemi çözmesi başta ikilem içerisinde yer alan bireyler olmak üzere eğitimin tüm paydaşları ve toplum için büyük önem taşımaktadır.

Eğitim kurumları toplumun varlığını koruyup geliştirirler. Eğitim kurumlarının işleyişine ilişkin esaslar ve temel ilkeler de yasalarca düzenlenmektedir. Kurum müdürleri ise

eğitim mevzuatı olarak adlandırdığımız bu yazılı hukuk kurallarına uygun bir biçimde kurumu yönetmektedirler. Yapılan çalışmada, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin eğitim mevzuatını uygularken yaşadıkları ikilemler ile bu ikilemleri aşmada izledikleri karar süreçlerinin nasıl olduğunu ortaya koymak istenmiştir.

Sözü edilen genel amaç doğrultusunda okul müdürlerinin en çok hangi konularda ikileme düştüklerini, ikilem durumlarında öncelik verdikleri hususları, başvurdıkları karar stratejilerini, karar sürecinde nelerden etkilendiklerini ve aldıkları kararların kendilerine neler hissettirdiğini ortaya koyarak hem araştırmacılara hem eğitim yöneticilerine hem de bu konuda politika geliştiricilerine öneriler geliştirmek hedeflenmiştir.

Türkiye’de “mevzuat ve uygulama arasındaki ikilem” durumlarında okul müdürlerinin karar sürecine ilişkin çalışmaya rastlanılmadığından bu çalışma ile okul müdürlerinin mevzuatı uygulamada yaşadıkları ikilemin niteliklerini ortaya koyması anlamında uygulayıcılara birtakım cevaplar sunması, alanda çalışacak araştırmacılara ise yeni yollar açması bağlamında bu çalışmanın oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmada mevzuat ve uygulama ikilemi konusunda okullarda çokça yaşanan örnek olaylar (senaryolar) üzerinden okul müdürlerine açık uçlu soruların kullanılması bir yenilik olarak düşünülebilir. Katılımcıların ikilemleri ve bu ikilemleri aşarken deneyimledikleri karar süreçlerini nasıl anlamlandırıldığının ve müdürlerin kişilik, deneyim ve duyguları gibi etkenlerin karar sürecini nasıl etkilediğinin değerlendirilmesinin genel anlamda eğitim yönetimi alanına özelde de “mevzuat ve uygulama ikileminde karar alma süreci” konusunda literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmadaki katılımcıların üç farklı eğitim kademesinde görev yapan okul müdürlerinden oluşmasından yola çıkarak elde edilen bulguların güncel eğitim politikalarının belirlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma bulgularının ayrıca, okul müdürlerinin çalışma şartları, sorumluluk alanlarının genişliği, yetkilerinin sınırları, görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları zorluklar, yaşadıkları kaygılar, karar verirken yaşadıkları baskı ve güçlükler konusunda farkındalık oluşturacağı umulmaktadır.

1.3. Problem Cümlesi / Alt Problem Cümleleri

Bu araştırmanın problemi, “Okul müdürleri milli eğitim mevzuatını uygulamada yaşadıkları ikilem durumlarında nasıl bir karar süreci izlemektedirler?” olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın problemine ilişkin belirlenen alt problemler ise şöyle belirlenmiştir:

Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile

1. öğrencilerin eğitime erişim hakkı,
2. işgören talepleri

3. mevzuatın hakkaniyete aykırılığı,
4. eğitimin aksamaması,
5. yasa dışı emir ve
6. öğrencilerin ve eğitim işgörenlerinin iş güvenliği ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?
7. Okul müdürleri mevzuatla ilgili olarak hangi metaforları, neden kullanmaktadırlar?

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Manisa ilinde görev yapan ve çalışmaya katılan okul müdürlerinin deneyim ve görüşlerine dayanarak hazırlanmıştır.
2. Bu araştırma yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanan veriler ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

1. Araştırmaya katılan okul müdürleri görüşme formundaki soruları içtenlikle yanıtlamışlardır.

1.6. Tanımlar

1.*Mevzuat*; Bir araştırmada mevzuatla kastedilen Türkiye’de yürürlükte olan yazılı hukuk kaynaklarının tümüdür. Mevzuat, aynı zamanda hukukun kaynağı olarak, yetkili makamlar tarafından konulmuş olan yazılı metinlerdir. Mevzuat, hukukun somutlaşmış ve en belirgin hali olan kuralın yazılı biçimidir. Hukuk kurallarının somut, açık, yazılı ve sistematik bütününe "mevzuat" denir (Özekes, 2010).

2.*İkilem*; İnsanı istenmeyen seçeneklerden birini, çoğunlukla iki seçenekten birini izlemeye zorlayan tartışma, sorun veya usa vurma durumu (tdk.gov.tr). Bu çalışmada ikilem kavramı okul müdürünün ikisi de kesin olarak kabul veya tercih edilemeyen iki olasılıklı bir çelişki durumunda kaldığını ifade eder.

3.*Karar verme*; Yönetimden kaynaklı olarak meydana gelen bir sorunun giderilmesi veya bir amacın gerçekleştirilmesi için ilgili karar vericilerin belirlenen seçeneklerden birini bilinçli bir şekilde tercih etmesi süreci (Altunok ve Metin, 2003).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde karar verme süreci ve ikilem kavramlarına, mevzuat ve uygulamada ikilem durumlarında karar verme yaklaşımlarına, okul yöneticilerinin ikilemlerde karar vermelerini etkileyen faktörlere ve müdürlerin ikilemlerde karar verme süreçlerine ilişkin yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Türkiye’de Milli Eğitimle ilgili yasal düzenlemeler tek bir belgelenmiş kaynakta bulunmamaktadır. Bu kapsamda pek çok kanun, yasa, yönetmelik, yönerge ve genelge ile örgüt işleyişi kapsamında düzenleyici maddeler bulunmaktadır. Okul müdürü örgüt adına karar vermeye haiz bir yönetici olarak hem de bir kamu personeli olarak kamu hukuku gibi her türlü mevzuatla karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla okul müdürleri kendilerini doğrudan etkileyen hukuki düzenlemelerin hangileri olduğunu bilmek ve bu alana hakim olmak durumundadırlar. Bu sebeple bu bölümde ayrıca eğitim sistemimizi yön veren, eğitim mevzuatı kısaca ele alınmıştır.

2.1. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum ve Kurum Yöneticilerini Bağlayan Yasal Dayanaklar

Bir toplum ortak hedefleri gerçekleştirme çabasında, hedeflere ulaşmak ve çatışmaları çözmek için düzenleyici birtakım işlemlere ihtiyaç duymuştur. Birey sosyal bir varlıktır ve bir araya gelerek toplumları oluşturur. Toplum içerisinde düzeni sağlamak açısından -yazılı veya yazısız- herkes tarafından uyulması gereken kurallara ihtiyaç duyulmuştur. Bu kurallar; toplumun gelişimine, dönemin şartlarına ve zamanın ihtiyaçlarına göre şekil alabilir. Bu kuralların içerisinde dine, etiğe, görgüye ve hukuka dayalı kurallar yer almaktadır. Bu kuralların içerisinde toplumun bağlayıcılık ve yaptırım ile karşılaşabileceği kurallar ise hukuk kuralları olarak tanımlanmaktadır. Devletin yetkili organları tarafından ortaya konulmuş hukuk kurallarının bir diğer ismi de “mevzuat”tır. Mevzuatın içeriğine eğitim sistemi gözünden bakıldığında sıkça karşılaşılan bazı terimler şunlardır: Anayasa, Kanun, Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Yönetmelik, Genelgeler ve Yönergeler.

Mevcut çalışmayla ölçme aracında kullanılan örnek olayların daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve uygulamada yaşanan sorunları aydınlatabilmek amaçlandığından Anayasa, Uluslararası Anlaşmalar, Kanun, Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Yönetmelik, Genelgeler ve Yönergeler ile ilgili kısa açıklamalarda bulunulmuştur.

2.1.1. Anayasa

Anayasa denilince, ana ve yasa kelimelerinin birleşmesiyle meydana gelen, yasaların anası ve yasalara kaynaklık eden yasa akla gelir (Soysal, 1969). Anayasalar, devletin temel kuruluşu ile birlikte kişilerin temel hak ve özgürlüklerini belirleyen kurallar bütünüdür (Onar, 2003). Devlet, siyasal ve hukuki varlığını bir düzen içerisinde yaşatmak için kendi yapısının örgütsel kademelerini oluşturarak bu kademelerin bağlı olduğu ilkeleri öne çıkaran normlara ihtiyaç duymuştur. Bu normlar bir araya gelerek şekil aldığı ve yazılı hale geldiğinde anayasanın olduğu ifade edilebilir. Anayasa kavramı esasen devletin yönetim şeklini, devlet organlarının işleyişini düzenlediği ve buna bağlı olarak kişilerin hak ve özgürlüklerinin düzenlendiği ve hukukun esas aldığı temel yasadır (Taşkın, 2014). 1982 Anayasasında yönetim hukukunu ilgilendiren ve tüm eğitim yöneticilerinin bilmesi gereken birçok hüküm ve ana ilkeler bulunmaktadır (Gözübüyük, 2002). 1982 Anayasası, devletin görevleri içerisinde eğitim görevini açıklamış ve bu görevin Milli Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurumu gibi kurumlar eliyle gerçekleştirilmesi gerektiği kanunlarda yer bulmuştur. Bu anlamda okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken Anayasada bulunan hükümlerin ve ana ilkelerin özüne ve ruhuna uygun şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. TC Anayasasında; eğitim, eğitim hakkı vb. konularda da maddelerin bulunduğu görülmektedir. Özellikle 1982 Anayasasındaki eğitim ve yönetim hukuku ile ilgili hükümler ve ilkeler hem okul müdürlerince hem de öğretmenler tarafından bilinmelidir (Özdemir ve Yıldırım, 2020). Anayasanın 42., 58. ve 59. maddelerinde kişilerin “Eğitim ve öğrenim hakkı ve ödevleri”, “Gençliğin korunması” ve “Sporun geliştirilmesi ve tahkimi” ile ilgili düzenlemelere yer vermektedir (TC Anayasası, 1982). Dolayısıyla okul müdürlerinin kurumlarını ilgilendiren anayasa maddelerini bilmeleri ve ona uygun davranmaları anayasal bir zorunluluktur.

2.1.2. Uluslararası Antlaşmalar

Anayasanın 90. maddesinin son fıkrasına göre, usulüne göre yürürlüğe konulmuş bulunan uluslararası antlaşmalar yasa hükmündedir (TC Anayasası, 1982). Dolayısıyla eğitim yöneticileri; yönetim görevlerini yürütürken, yürürlüğe konan uluslararası antlaşmalar yasa gücünde olduğu için, bunlara uymak zorundadır.

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nin 26. maddesinde “Herkes eğitim hakkına sahiptir. Eğitim, en azından ilk ve temel eğitim aşamasında parasızdır. İlköğretim zorunludur. Teknik ve mesleki eğitim herkese açıktır. Yükseköğretim, yeteneklerine göre herkese tam bir eşitlikle açık olmalıdır” ifadesi yer almaktadır (Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Yüksek Komiserliği, 1948). Eğitim alanındaki uluslararası çalışmalara bakıldığında 1989 yılında kabul

edilen Çocuk Haklarına Dair Sözleşme, bu alandaki en önemli düzenlemelerdendir. Bu sözleşmede içeriğinde çocukların yaşama, gelişme, korunma ve katılım hakları düzenlenmiştir. Sözleşmenin 28. ve 29. maddelerinde sözleşmeye taraf olan devletlerin çocuğun eğitim hakkını kabul ederek bu hakkın fırsat eşitliği ilkesi esas alınarak kullanılması ve çocuğun kişiliğinin ve yeteneklerinin geliştirilmesi için gerekli önlemleri almaları gerektiği düzenlenmiştir (UNICEF, 2004).

2.1.3. Kanun

Kanunlar, Anayasa ile yetkili kılınan organ tarafından çıkartılarak ve Anayasada belirtilen usul ve esaslara uyma şartıyla kabul edilerek, yürürlüğe konan yazılı hukuk kuralları olarak tanımlanmaktadır (Teziç, 2009). 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Kamu eğitim kurumları mevzuatında eğitim alanını düzenleyen kanunlar, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu MEB bünyesindeki kurumları ilgilendiren kanunlardandır. Örneğin; 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 2. maddesinde “Bu Kanun, Devlet memurlarının hizmet şartlarını, niteliklerini, atanma ve yetiştirilmelerini, ilerleme ve yükselmelerini, ödev, hak, yüküm ve sorumluluklarını, aylıklarını ve ödeneklerini ve diğer özlük işlerini düzenler.” ifadesi yer almaktadır [Devlet Memurları Kanunu (DMK), 1965]. Dolayısıyla okul müdürlerinin de devlet memuru olmasından kaynaklı olarak, DTK’nın kendisine tanımlanacak görev ve sorumluluklara kadar her basamakta müdürün hareket alanını kapsadığını belirtmek gerekmektedir. 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu da okul müdürlerini bağlayıcı niteliktedir. Bunlar ise 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu ise farklı kademelerdeki okulların teşkilatlanması ve düzenlenmesi ile ilgili şemayı oluşturmaktadır (Özdemir ve Yıldırım, 2020).

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunun 1. maddesi de devletin eğitim öğretim alanındaki işlevini şöyle açıklamıştır:

Bu kanun, Türk milli eğitiminin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeler, eğitim sisteminin genel yapısı, öğretmenlik mesleği, okul bina ve tesisleri, eğitim araç ve gereçleri ve devletin eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumluluğu ile ilgili temel hükümleri bir sistem bütünlüğü içinde kapsar (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973:1).

2.1.4. Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi

2017 referandumuyla 1982 Anayasasının 91. maddesiyle düzenlenen Kanun Hükmündeki Kararnameler (KHK) kaldırılmıştır. Bu çerçevede Olağanüstü Hal (OHAL)

döneminde çıkartılan KHK'lerin yerine yürütmenin yeni bir düzenleyici işlemi olarak "Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" getirilmiştir (Boztepe, 2018). Cumhurbaşkanı, yasal bir dayanak olmaksızın, doğrudan doğruya anayasadan aldığı yetkiyle, sosyal ve ekonomik haklar ile idari teşkilat ve işleyişe ilişkin belirli düzenlemeler yapabilecektir (Ardıçoğlu, 2017). Genel Kadro Usulü Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi KHK'ye örnek olarak verilebilir.

2.1.5. Yönetmelik

Anayasanın 124. maddesinde "Cumhurbaşkanı, bakanlıklar ve kamu tüzelkişileri, kendi görev alanlarını ilgilendiren kanunların ve Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin uygulanmasını sağlamak üzere ve bunlara aykırı olmamak şartıyla, yönetmelikler çıkarabilirler." düzenlemesi yer almaktadır (TC Anayasası, 1982: 124). Yönetmelikler, herkese uygulanabilir kurallar içeren; genel, soyut, nesnel, ve maddi açıdan kural koyucu işlemlerdir. Organik açıdan idarenin işlemleri oldukları halde, bunlar aynı zamanda kanunlara benzerler (Gözler, 2009). Uygulamada karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmek ve belirsiz olan durumlara yönelik açıklamalarda bulunmak için yönetmelikler çıkarılır. Kamu kuruluşları kendi görevlerini ilgilendiren konuları çıkaracakları yönetmeliklerle düzenleyebilirler. Kamu yönetimi; yönetmelik çıkarmak için ayrıca yetkili kılınmasına gerek duyulmaksızın yönetmelik çıkarma yetkisine haizdir (Gözübüyük, 2002). Eğitim alanında da uygulamadaki karışıklıklara mahal vermemek için düzenleme yapan birçok yönetmelik mevcuttur. Örnek olarak şunlar sayılabilir: Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Milli Eğitim Bakanlığı Taşıma Yoluyla Eğitime Erişim Yönetmeliği.

2.1.6. Genelge ve Yönerge

İdare hukukunda "genelge" hiyerarşik amirlerin sahip oldukları hiyerarşi gücüne dayanarak astlarına, onların uygulamakla yükümlü oldukları kanun hükümlerini yorumlama ve uygulama konusunda verdikleri emir ve talimatlardır. Genelgeler de yönetmelikler gibi genel ve soyut niteliktedirler. Ancak genelgeler yönetmeliklerden farklı olarak, yeni bir kural koymaz, kanunlarda bulunan kurallara yeni bir şey eklemesler. Genelgelerin var oluş nedeni; mevcut kanun hükümlerini açıklamak, yorumlamak ve bunların nasıl uygulanacağını göstermektir (Gözler, 2009). Eğitim alanındaki genelgelere İstiklal Marşı-Bayrak Töreni Konulu Genelge ve Atatürk Köşeleri Konulu Genelgeler örnek verilebilir. Yönerge ise; üst makamlardan alt makamlara herhangi bir konuda belli bir esasa dayanarak verilen buyruk, talimat, direktiflerdir. Bu buyrukların yazılı olduğu belge yönerge olarak tanımlanmaktadır. Yönetmeliklerde ayrıntıları verilmemiş olan kısımları yönergeler daha detaylı olarak ele

olarak, açıklamaktır. Eğitim alanındaki yönergeler; Milli Eğitim Bakanlığı İzin Yönergesi, Milli Eğitim Bakanlığı Destekleme ve Yetiştirme Kursları Yönergesi ve Ortaöğretime Geçiş Yönergesi örnek olarak verilebilir (Kepenekçi, 2004).

2.1.7. Araştırma Kapsamında Verilen Örnek Senaryolara İlişkin Yasal Düzenlemeler

Bu bölümde araştırma verilerini toplamak üzere altı ikilem durumuna ilişkin tasarlanan senaryoların daha iyi anlaşılmasına ve aydınlatılmasına faydalı olması için ilgili yasal düzenlemeler sunulmuştur.

2.1.7.1. Birinci Örnek Olaya İlişkin Yasal Düzenlemeler

Resmî Gazete’de yayımlanan 11.09.2014 tarih 29116 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Taşıma Yoluyla Eğitime Erişim Yönetmeliğinin 13. maddesinde taşıma kapsamında öğrencisi bulunan okul/kurum müdürünün öğrenci taşıma uygulamasına ilişkin görevleri düzenlenmiş olup maddenin e ve h fıkraları aşağıda verilmiştir:

Madde 13- (e) Taşınan ilköğretim ve ortaöğretim okul/kurumu öğrencilerinin öğle yemeklerini düzenli şekilde yiyebilmeleri için gerekli tedbirleri almak, yüklenicinin sözleşme hükümlerine uyup uymadığını günlük olarak kontrol etmek ve giderilemeyen aksaklıkları rapor hâlinde millî eğitim müdürlüğüne bildirmek,

Madde 13- (h) Taşıma işini yüklenenlerin ve taşıt sürücülerinin, 25/10/2017 tarihli ve 30221 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Okul Servis Araçları Yönetmeliği ve sözleşme hükümlerine uyup uymadığını günlük olarak denetlemek, aksaklıkları önlemek ve gidermek üzere gerekli tedbirleri almak ve giderilemeyen aksaklıkları rapor hâlinde millî eğitim müdürlüğüne bildirmek (Taşıma Yoluyla Eğitime Erişim Yönetmeliği, 2014).

Resmî Gazete’de yayımlanan 25 Ekim 2017 tarih ve 30221 sayılı Okul Servis Araçları Yönetmeliği okul servis araçlarını kullanan şoförlerin niteliklerini düzenleyen 9. maddesinin a fıkrasında “26 yaşından gün almış ve 66 yaşından gün almamış olmak” ve taşıtlarda aranacak şartları düzenleyen 4. maddenin f fıkrasında “Okul servis aracı olarak kullanılacak taşıtların yaşları oniki yaşından büyük olmayacaktır. Taşıtların yaşı fabrikasınca imal edildiği tarihten sonra gelen ilk takvim yılı esas alınarak hesaplanacaktır.” hükmüne yer verilmiştir (Okul Servis Araçları Yönetmeliği, 2017).

Resmî Gazete’de yayımlanan 25.08.2021 tarih 31579 sayılı Okul Servis Araçları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğin 6. maddesiyle aynı yönetmeliğin geçici 3’üncü maddesi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir:

Geçici Madde 3 - (1) Covid-19 salgını nedeniyle okul servis aracı olarak kullanılacak taşıtların, bu Yönetmeliğin 4 üncü maddesinin birinci fıkrasının (f) bendinde belirtilen fabrikasınca imal edildiği tarihten sonra gelen ilk takvim yılı esas alınmak şartıyla oniki yaşından küçük olması zorunluluğu, muayeneden geçmiş olması kaydıyla 1/7/2023 tarihine kadar onbeş yaşından küçük olması şeklinde uygulanır (Okul Servis Araçları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2021).

Dolayısıyla yukarıda verilen düzenlemeler kapsamında 01/07/2023 tarihine kadar okul servis araçlarının üst yaş limiti 15 olarak değiştirilmiştir.

2.1.7.2. İkinci Örnek Olaya İlişkin Yasal Düzenlemeler

Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği’nin öğretim programlarını düzenleyen maddelerinde seçmeli derslere ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir. Öncelikle öğretim programları, yönetmeliğin 10. maddesinde düzenlenmiş olup maddenin b ve d fıkraları aşağıda verilmiştir:

Madde 10- b) Öğretim programları, öğrencilerin ilgi, istek ve yetenekleri yanında bireysel farklılıklarına ve yönelecekleri alanın özelliklerine, okul ve program türlerine uygun olarak ortak dersler, alan ve dal dersleri ile seçmeli derslerden oluşur.

d) Seçmeli dersler, öğrencilerin hedefledikleri ve yöneldikleri alanda gelişmelerine veya ilgi ve istekleri doğrultusunda çeşitli programlarda ilerlemelerine, kişisel yeteneklerini geliştirmelerine imkân sağlayan derslerdir (Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2013)

Yine Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği’nin ders seçimini düzenlediği 11. maddesi aşağıda verilmiştir:

Madde 11-(1) (Değişik:RG-16/9/2017-30182) Derslerin seçimi ve buna yönelik açıklamalar ikinci dönemin ilk haftasında okul müdürlüğünce öğrencilere duyurulur. (2) (Değişik:RG-16/9/2017-30182) Ders seçimi okulun imkânlarına bağlı olarak veli, sınıf rehber öğretmen ve rehberlik öğretmenin bilgisi dâhilinde öğrenci tarafından şubat ayı içinde yapılır, e-Okul sistemine işlenir ve Kitap Seçim Modülüne kitap ihtiyaç sayısı girilir. Grup oluşturulmadığı için açılmayan dersler okul yönetimince ilan edilir. Bu dersleri seçen öğrenciler tercihleri doğrultusunda açılan seçmeli derslere yönlendirilir. Süresi içerisinde ders seçimi yapmayan öğrencilerin

dersleri okul yönetimince belirlenir. (4) (Değişik:RG-1/7/2015-29403) Seçmeli ders en az 10 öğrencinin talebi doğrultusunda öğretime açılır (Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2013).

2.1.7.3. Üçüncü Örnek Olaya İlişkin Yasal Düzenlemeler

16 Aralık 2006 tarih ve 26378 sayılı Resmî Gazete’de yürürlüğe konan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen ve Yöneticilerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Kararın öğretmen ve yöneticilerin kadrosunun bulunduğu okul ve kurum dışında görevlendirilmeyi düzenleyen 20. maddesi aşağıda verilmiştir:

Madde 20 - (1) Her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları müdürleri; kendi okul ve kurumlarında görevli öğretmenlere alanlarındaki dersler ile ilgili öğretmenin girebileceği diğer alanlardaki dersleri dengeli olarak dağıttıktan sonra, aylık karşılığı ders saatini dolduramayanlar ile dağıtılamayan alan derslerini en geç 15 gün içinde millî eğitim müdürlüğüne, (büyükşehir belediyesi bulunan merkezlerde il millî eğitim müdürlüğüne) yazılı olarak bildirmekle yükümlüdür. (2) Millî eğitim müdürleri; aylık ve zorunlu ek ders görevi saatlerini kendi okul ve kurumunda dolduramayan öğretmenleri, öncelikle isteklilerden, istekli bulunmaması durumunda ise hizmet puanı en az olandan başlamak suretiyle görev yerlerinin bulunduğu veya ikamet ettikleri belediye sınırları (büyükşehirlerde büyükşehir belediyesi) içinde kalmak kaydıyla öncelikle alanlarında veya ilgili öğretmenin girebileceği diğer alanlarda öğretmen ihtiyacı bulunan diğer okul ve kurumlarda görevlendirmek ve bu görevlendirmenin yerine getirilip getirilmediğini izlemek zorundadır (Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen ve Yöneticilerinin Ders Ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar, 2006).

Yine aynı kararın ek ders görevinin fiilen yapılmasını düzenleyen 25. maddesi de aşağıda verilmiştir:

Madde 25- (1) Bu Karar kapsamında ek ders ücreti ödenebilmesi için, ek ders görevinin fiilen yapılmış olması, ek ders görevinden sayılan veya ek ders görevinin yapılmış sayılacağı hâller bakımından ise bu Kararda belirlenen koşulların oluşması şarttır. Ek ders ödemelerinden harcama yetkilisi, ödeme emri belgesini düzenleyen gerçekleştirme görevlisi ve bu Kararda belirtilen esas ve usuller çerçevesinde ek ders görevinin gerçekleştiğine ilişkin belgeyi düzenleyen ve onaylayan diğer gerçekleştirme görevlileri müteselsilen sorumludur. (2) Yapılan inceleme sonucunda fiilen yapılmadan ve gerekli koşullar oluşmadan ödendiği anlaşılan ek ders ücretleri ilgililerden yasal faizi ile birlikte geri alınır.(3) Bu Kararın 10, 14 ve 21 inci maddeleri uyarınca ödenen ek ders ücretleri, yarım günlük izinler hariç, her ne şekilde olursa olsun izinli ve raporlu

olunan sürelerde ödenmez (Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen ve Yöneticilerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar, 2006).

2.1.7.4. Dördüncü Örnek Olaya İlişkin Yasal Düzenlemeler

14 Nisan 2021 tarih ve 31454 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik Tedbirler ile ilgili 2021/8 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesinde aşağıdaki düzenlemelere yer verilmiştir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlardan sağlık Bakanlığı ve Milli istihbarat Teşkilatı Başkanlığı hariç; 60 yaş ve üzerinde olanlar (yönetici pozisyonlarındakiler hariç), Sağlık Bakanlığının belirlediği kronik hastalığı bulunanlar ile 10 yaş ve altı çocuğu olan kadın çalışanlar, idari izinli sayılacaktır. Bu Genelge kapsamında çalışanlar fiilen göreve gelmedikleri süre zarfında idari izinli ve istihdamlarına esas görevlerini fiilen yerine getirmiş sayılır. Söz konusu çalışanların mali ve sosyal hak ve yardımları ile diğer özlük hakları saklı olup hizmetin yürütülmesi açısından sorumlulukları görev yerinde çalışanlar ile eşittir. Bu çalışanlar, amirlerinin izni dışında görev mahallinden ayrılmayacak ve hizmetine ihtiyaç duyulanlar görevlerine dönecektir (2021/8 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi, 2021).

2.1.7.5. Beşinci Örnek Olaya İlişkin Yasal Düzenlemeler

Türkiye’de 29/04/2006 tarih ve 26153 Sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğü giren 5490 sayılı Nüfus Hizmetleri Kanunu ile 2007 yılında Türkiye’deki nüfus sayımlarının da veri kaynağını oluşturacak yeni bir sistem olan Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi kurulmuştur. Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi ülke içi göç, medeni durum ve eğitim durumu gibi parametrelere ilişkin en güncel verinin en hızlı şekilde elde bulundurulmasını sağlamaktadır. Kanuna göre kurumların talepleri doğrultusunda Adres Paylaşım Sistemi, kurumlara açılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayımlanan İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin Kayıt zamanı ve kayıt yaşını düzenleyen 11. maddesinde; “Kayıt işlemi, 25/4/2006 tarihli ve 5490 sayılı Nüfus Hizmetleri Kanunu hükümlerince oluşturulan ulusal adres veri tabanındaki yerleşim yeri adres bilgileri esas alınarak, e-Okul sistemi üzerinden yapılır. Kayıt işlemleri sırasında veliden herhangi bir belge talep edilmez.” ifadesi yer almaktadır (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014). Belirtilen yönetmelik esas alınarak 2009-2010 eğitim öğretim yılından itibaren ülke genelindeki öğrenci kayıtlarının Ulusal Adres Veri Tabanındaki adresler temel alınarak gerçekleştirileceği Milli Eğitim Bakanlığının 2009/30 Sayılı genelgesinde yer bulmuştur.

2.1.7.6 Altıncı Örnek Olaya İlişkin Yasal Düzenlemeler

Milli Eğitim Bakanlığının 15.09.2015 tarih ve E-9243886 sayılı yazısında;

Kurumlarına devredilen hurda araçlar ile ekonomik değeri çok düşük diğer hurda malzemelerin genellikle kolay satılamayan mal gurubunu oluşturduğu bunların bir başka yere taşınmasının çoğu kez ekonomik olmadığı ve mal bedelinin birkaç katı nakliye ücreti ödenmesini gerektirdiği, bu nedenle; nispeten daha ekonomik bir taşıma maliyeti sağlamak amacıyla birkaç kurumun hurdasının birlikte taşınması yönünde gayret sarf edildiği, bu durumda gecikmelere sebep olduğu belirtilerek, madeni hurda malzemelerin, Maliye Teşkilatınca Kurumlara yapılan bildirimden itibaren 5 ay içerisinde teslim alınmadığı takdirde, defterdarlık veya malmüdürlüklerince, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu hükümlerine göre yerinde satışının uygun olacağı" bildirilmiştir. Bu bağlamda, Bakanlığımız Harcama Birimlerince hurdaya ayırma işlemlerinin muhasebe birimlerince kayıt altına alınmasını müteakip, ilgi (d) yazımızda belirtildiği üzere; metal aksamli hurdalardan öğrencilerin uygulamalı eğitimlerinde temrinlik olarak kullanılmak üzere okul müdürlüklerince talep edilenlerin defterdarlık veya mal müdürlüklerine teslim edilmeyerek tutanakla ilgili okullara teslim edilmesine devam edilecektir. Talep olmaması durumunda ise; madeni hurda malzemelerin Makine ve Kimya Endüstri Kurumunca satışına ilişkin olarak Maliye Teşkilatınca yapılan bildirimden itibaren 5 (beş) ay içerisinde teslim alınmaması halinde, defterdarlık veya mal müdürlüklerince, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu hükümleri uyarınca yerinde satışının yapılması gerekmektedir.

düzenlemesine yer verilmiştir.

2.2. Yönetim

Gün geçtikçe gelişen ve değişen dünyada insanlar bir arada yaşamakta ve bir arada yaşamayı uyum içerisinde sürdürmek zorundadırlar. Ortak amaçlara ulaşmak için insanların hem işbirliği hem de iş bölümü yapması “yönetim” ve “yönetici” kavramlarını doğurmuştur. İnsanlar toplumsal düzeni sağlamak amacıyla yöneten ve yönetilen olmak üzere ikiye ayrılmışlardır (Çelik ve Şimşek, 2013).

Yönetim kavramı, diğer insanlarla birlikte ve onlar aracılığıyla verimli ve etkili bir şekilde iş faaliyetlerini koordine etme ve bütünleştirme sürecini ifade etmektedir (Aydın, 2018). Yönetim aynı zamanda maddi kaynakları ve zamanı etkin şekilde kullanarak örgütün belirlediği amaç ve ideallere ulaşmak için oluşturulan yapıdır (Eren, 2011).

Yönetim, ilk insandan beri var olsa da kuramlaşması biraz zaman almıştır. Eski zamanlardan beri yönetimde bazı teknikler izlenmiştir. Fakat yönetimdeki tekniklerin daha bilinçli bir şekilde uygulanması yönetimin kuramlaşması ile mümkün olmuştur. Dolayısı ile Yönetim kuramları, geçmişin birikimini ve günümüzün tecrübelerini bünyesinde harmanlamaktadır. Yönetimle ilgili bu kuramlar, aynı zamanda örgütlerin daha etkili ve verimli olmasını da sağlamaktadır. Tarihsel süreçteki gelişimi göz önüne alınarak bakıldığında üç yönetim kuramından söz etmek mümkündür. Bunlar; klasik, neo klasik ve modern yönetim kuramlarıdır.

Bu çalışmada yönetim kuramlarından klasik yönetim kuramlarına yer verilmesine gereksinim duyulmuştur. Mevzuat ve hiyerarşik süreçlerin hakim olduğu eğitim sistemimizde karar süreçlerini incelerken özellikle Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı'na çalışmada yer verilmesinin faydalı olacağı düşünülmüştür.

2.2.1. Klasik Yönetim Kuramları

Klasik Örgüt Kuramı; örgüt yapısı, işleyişi ve performansına odaklanan dört yaklaşımdan oluşmaktadır. Bunlar; Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı, Weber'in Bürokrasi Yaklaşımı ve Simon'ın Yönetimsel Davranış Yaklaşımından oluşmaktadır. En yüksek verimliliği sağlayacak bir örgüt yapısını bulmaya öncelik veren klasik kuramcılar; örgütün toplumsal ya da beşeri yönünü göz ardı ederek, emredici liderlik, kuramsal yapı, otoriter denetim ve gözetim gibi nitelikleri vurgulamışlardır. Bu yaklaşımların arasında farklılıklar mevcut olsa da ortak düşünce, çalışanların genel davranışları için önceden belirlenmiş kurallardan oluşan bir örgüt yapısı oluşturulması gereğidir (Lægaard ve Bindslev, 2006). Üretimde insan faktörünün etkili bir şekilde kullanılması, belirli bir düzen içerisinde formel örgüt yapısının oluşturulması ve verimliliğin sağlanması için kaynakların gerçekçi biçimde kullanılması klasik kuramın temel özellikleridir (Genç, 2012). Klasik örgüt kuramlarında, örgütte verimliliği arttırmak için insan faktörüne yeterince önem verilmemiş ve daha ziyade örgütün bir makineye benzer şekilde işlemlerini sağlayacak yapılara önem verilmiştir. İnsanın maddi faktörlerin düzenlenmesinden sonra bu yapıya uyum sağlayacağı düşünüldüğü için mekanik örgüt modeli ön plana çıkarılmıştır (Koçel, 2011; Efil, 2010). Klasik kuramda örgütler, kapalı bir sistem olarak değerlendirilmekte, yönetim alanı oldukça dar kapsamlı tutulduğu için çok sayıda örgütsel kademe oluşmakta ve merkeziyetçi bir yönetim anlayışı benimsenmektedir (Genç, 2012).

2.2.1.1. Bilimsel Yönetim (Frederick W. Taylor)

Bilimsel yönetim yaklaşımının başlıca kurucusu ve temsilcisi Frederick W. Taylor'dur. Taylor, bu yaklaşımıyla üretimi artırmak için insan kaynağının çok önemli olduğunu tespit etmiş, bu insan kaynağının daha iyi organize edilmesi, eğitilmesi ve güdülenmesiyle daha da verimli çalışabileceğini öne sürmüştür. İnsan emeğini üretim sürecinde yer alan bir nesneye indirgemıştır. Taylor, işin devamlılığı ve üretimin örgütlenmesini, işgörenlerden çok yöneticilerin bilimsel yönetim ilkelerine dayalı olarak belirleyebilecekleri bir örgüt kurmaya çalışmıştır. Bu çalışmayla emeğin, daha fazla kontrol edilebilen başka üretim faktörlerine benzeyen bir nesneye dönüştürülmesi sağlayabilmeyi amaçlamıştır (Taylor, 2011; Jaffee, 2001). Taylor (2011), maksimum refaha ulaşılabilmesi için; bütün makine ve çalışanların tek tek maksimum üretimi sağlamak için makine ve işgücü verimliliğinin mümkün olan en üst düzeye çıkarılması gerektiğini vurgular. Taylor; işi inceleyerek işi, zaman etütleri yöntemiyle basit parçalara ayırmıştır. Bu basit işlerin yapılış şeklini geliştirmek için daha iyi araçlar sağlamaya çalışmış, verimli çalışan personelin verimsiz çalışandan ayırt edilebilmesi için ücretlerin teşvikli ödenmesini önermiştir (Akt. Yüksel, 2003). Yöneticilerle işçiler arasında işlerin sorumluluğunun dengeli olarak paylaşılması, özellikle el emeği ile zihinsel emek arasında bir paylaşımı da beraberinde getirmiştir. Bunun sonucunda ise yöneticilerin tasarladığı ve planladığı, işçilerin ise bu planları uyguladığı bir örgüt yapısı oluşmuştur (Jaffee, 2001). Bu tür örgütlerde işgörenlerin kararlara ortak olabilmeleri, hem düşünsel anlamda hem de örgüt yapısı bakımından hayli zor görünmektedir.

2.2.1.2. Yönetim Süreçleri (Henri Fayol)

Bilimsel yönetime benzer şekilde yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik ilkelerini esas almıştır. Bu yönüyle bilimsel yönetimin devamı olarak görülmesi mümkünse de; bilimsel yönetim, daha çok işin dizayn edilmesi ve yapılma şekli ile ilgilenirken, yönetim süreci yaklaşımı organizasyonun bir bütün olarak ele alarak, yönetim ile ilgili temel ilkeler belirlemiştir (Koçel, 2011). Ekonomik etkinlik ve rasyonellik yönetim süreçlerinin temel hedefleri arasındadır. Yönetim süreci; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol şeklinde sıralanan bir dizi aşamadan oluşmaktadır. Fayol, 14 yönetim ilkesi belirlemiştir. Bunlar; iş bölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yürütme birliği, örgüt çıkarlarının bireysel çıkarların üzerinde tutulması, ödüllendirme, merkezileşme, hiyerarşik yapı, düzen, eşitlik, iş yaşamında istikrar ve dengenin sağlanması, girişimcilik ruhu ve birlik duygusu olarak sıralanmaktadır (Fayol, 2005). Örgütte karar alma mekanizması, kontrol birimleri haricindeki birimlere verilmiştir. Fayol, örgütün başarısını ise

işbölümünün etkili yapılmasına ve birimlerin kendi görev ve sorumluluk alanları içerisinde kalarak faaliyette bulunmalarına bağlamıştır (Şengül, 2007). Yönetim süreci yaklaşımı, yönetim faaliyetini sistemli bir yapı şeklinde dizayn etmiştir. Karar alma süreci, bu yaklaşımla beraber sistemli ve öngörülebilir bir hale ulaşmıştır. Bu yaklaşımla birlikte kimlerin hangi aşamada ne tür kararlar alabileceğini ve kimlerin kararları uygulayabileceği belirlenmiştir. Fayol, okullarda yöneticilik eğitimi verilmemesinin sebebini yöneticilik alanında ilkelerin olmamasına bağlamaktadır. İlkeler ve kurallar olmadan da bir şeyin aktarılmasının olanaklı olamayacağını belirtmiştir (Fayol, 2005).

2.2.1.3 Bürokrasi (Max Weber)

Alanyazında bürokrasinin birçok farklı tanımları mevcuttur. Bürokrasi kelime anlamı olarak, Latince “burra” ve Yunanca “kratos” sözcüklerinden türetilmiştir. “Burra” masaları örtmekte kullanılan koyu renkli kumaş; “kratos” ise egemenlik, yönetim anlamına gelmektedir. Buna göre bürokrasiyi, masaların ya da büroların egemenliği olarak açıklamak mümkündür (Eryılmaz, 1993). Bürokrasi kimilerine göre kamu yönetimiyle aynı anlamda kullanılsa da, kimilerine göre ideal bir yönetim biçimi, kimilerine göre ise verimsizlik, işlerin yavaş ilerlemesi, aşırı kuralcılık, kırtasiyecilik ve sorumluluktan kaçınmanın bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Max Weber bürokrasiyi; örgüt içerisinde amaçların ve hedeflerin anlaşılır bir şekilde belirtildiği; dikey ve yatay ilişkilerin olduğu bir hiyerarşik sistemi olarak açıklamaktadır. Bu sistem; resmî bir iletişime önem veren, iş hayatını düzenleyen ilkelerin ve yöntemlerin açıkça belirtildiği, rasyonelliğe dayalı bir maaş ve ödül sisteminin olduğu; liyakata dayanan istihdamın var olduğu yazılı bir sistemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011). Weber’e göre bürokrasinin yapı taşları; dosyalama, işbölümü, otorite, hiyerarşi, yazılı kurallar, gayri şahsilik, disipline olmuş bir yapı ve resmî pozisyonlardan oluşan bir örgüt olarak vurgulanmıştır. Bu açıdan bakıldığında bürokrasinin rasyonel bir yönetim biçimi olduğu söylenebilir. Bürokraside kurallar önceden belirlendiği için istikrar ve düzen kavramları öne çıkmaktadır (Özer, 2015) Bürokrasinin işlerliğinde usallık, devamlılık, kesinlik, uzmanlık, hız ve disiplin vardır. Bundan dolayı bürokrasi güvenilir ve güçlü bir örgütlenme biçimi olarak değerlendirilmiştir (Polatoğlu, 2001).

Weber’e (1987) göre bürokrasi akılcıl bir sistemdir. Akılcıl bürokrasinin en temel özelliklerinden birisi de resmî yapıdır. Bu yapı olmaz ise kurumların kapıları ciddiyetsizliğe açılması kaçınılmaz olur ve akılcılıktan yana olan direnç azalır. Bürokrasi tarih boyunca ülke ve toplum yönetiminde boy göstererek işlev ve etkinliğini sürdürmüş ve günümüze kadar da

etkinliğini koruyarak yönetim alanında önemli yerini korumuştur. Sonuçta insanlar toplu halde yaşamanın bir gereği olarak bürokrasiyi kabullenmişlerdir. Bu nedenle de böyle büyük çaplı sosyal toplulukları yönetecek, yürütülecek işlemlere yön verecek bürokrasiye zorunlu olarak ihtiyaç duyulmuştur.

Bürokrasi yaklaşımının temel unsurları işlevsel uzmanlaşmaya dayalı, ileri derecede işbölümü, işbölümü sonucu farklı parçalara ayrılan işlerin koordinasyonu için otoritenin merkezileşmesi ve hiyerarşik bir yapıya bürünmesi, bürokratik ilke ve yöntemlere bağlı konumlar, resmîyete ve şekle bağlı olan gayrişahsi ilişkiler, işin gereğinin getirdiği teknik bilgi, yeteneğe göre personel seçilmesini ve yükseltmeyi sağlayacak akılcı bir personel yönetim sistemi, örgütsel kademelerin yasal yetki ile birbirine bağlanması, örgüt içi davranışların biçimsel yapıya göre düzenlenmesi, politikalar, yazılı kurallar, prosedürler, kararlar ve pozisyonların teknik yeteneğe bağlı olarak oluşturulmasıdır (Weber, 2004).

Türkiye’de eğitim sistemini yönetme hakkı Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünce kullanılmaktadır. Merkezden yönetim, klasik yönetim anlayışının bir ürünü olarak bürokratik yönetim anlayışıyla benzer özellikler göstermektedir. Türkiye’de kamu yönetiminde merkeziyetçilik, egemen bir yönetim düzenidir. Okullar da kamu hizmeti veren kurumlar olduğundan aynı zamanda bürokratik birer örgüttür. Bursalıoğlu’na (2002) göre merkezden yönetimin yarattığı çelişik politika kararları, farklı iletişim engelleri, merkezden yönetimin aşırı eğilimleri, yetki-sorumluluk dengesizlikleri okul yönetimini etkileyen etmenlerin başında gelmektedir. Ertekin (1986), yönetsel kararların çoğunun merkezî birimlerde alınmasından dolayı memurlara çok az girişim olanağı tanındığını ve memurların kendilerini üstlerinin isteklerine göre ayarlamak zorunda kaldıklarını ifade etmiştir. Örgütlerde yetki ve sorumluluk, bürokrasinin bir gereği olarak karar verici olan en üst yöneticide toplanmaktadır. Örgütteki tüm işgörenlerin görevleri bellidir ve birbirine binişmemektedir. Her işgören, sorumluluğuna denk yetkiye sahiptir. İşgörenler yaptıkları işte uzmanlaşmış olup en üst düzeyde edim gösterirler. Bir işgörene bir konuda yalnızca bir üst buyruk verir. Böylece aynı işi yapan görevlilere farklı emirlerin verilmesi engellenmektedir. Her üst, işin niteliğine göre belli bir sayıda astı denetlemektedir (Ömeroğlu, 2006).

Bürokrasinin okul yönetimine etkisi aynı zamanda rol paylaşımlarında da kendini göstermektedir. Bireyler sisteme dahil olmak ve bu rollere sahip olabilmek için yine bürokrasiden gücünü alan birtakım aşamaları geçmek durumundadırlar. Öztürk’e (2001) göre eğitim örgütlerindeki memuriyet, mesleki yeterlilik faktörüne dayanmaktadır. Memuriyette atama ve yükselme işlemleri kıdem ve başarı durumlarına göre yapılmaktadır. İşgörenler

memuriyete girmekle birlikte yaşam boyu iş güvencesi edinmekte ve kendilerine emeklilik hakları garanti edilmektedir.

2.2.2. Bir Yönetim Süreci Olarak Karar Verme

Karar, bir çatışmayı önleme veya çözüme ulaştırma amacıyla yargıya varmaktır (Gürsel, 2012). Karar verme, alternatifler arasından soruna en iyi çözüm getireceğine inanılan yolu seçmektir. Örgütlerin sürekliliğinin sağlanmasında önemli rol oynayan süreçlerden biridir. Karar verme, bir olay veya sorunla ilgili bilgileri yorumlayarak bir yargıya varma sürecidir (Taymaz, 2003). Örgütün amaçlarına göre seçenekler, imkânlar ve araçlar arasından bir seçim yapmayı içeren zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin tamamı karar verme sürecidir (Çelikten, M., Gılıç, Çelikten Y. ve Yıldırım, 2019). Yönetimde karşılaşılan sorunlar bazen çok basit olabildiği gibi bazen de birçok faktörün etki ettiği karmaşık sorunlar da olabilmektedir. Yöneticilerin karşılaştığı sorunların basit ya da karmaşık olması fark etmeksizin, doğru karar alabilmeleri için öncelikle karşılaştıkları sorunun farkına varmaları gerekmektedir.

Aydın (2007), karar verme, planlama, örgütlenme, etkileme, denetim, iletişim ve eşgüdümleme olarak yönetim süreçlerini sıralamaktadır. Kaya (1999) da benzer şekilde yönetim süreçlerinin en başında karar vermeye yer vermiştir. Karar verme süreci tekrar başa dönmeyi, sık sık kontrol edilmeyi gerektiren bir süreçtir. Yöneticilerin etkili karar verebilmeleri için yönettikleri örgütün yapısını, işleyişini ve yönetim süreçlerini bilmesi gerekmektedir. Karar verme sürecinde her zaman örgütün yapısının ve yönetim süreçlerinin bilinmesi yeterli olmaz. Karar vericinin geçmiş yaşantıları, olayları algılama biçimi, duyguları, sezgileri, değer yargıları, amaç ve beklentileri, örgütün bulunduğu çevrenin kültürel, siyasi, ekonomik ve sosyal özellikleri, örgütle ilgili yasal düzenlemeler de süreci etkileyen ana noktalar olarak sıralanabilir. Simon (1974) örgüt yapısının temel niteliklerinin rasyonel karar verme sürecinden kaynakladığını belirterek, karar sürecinin yönetimin merkezini oluşturduğunu ve diğer süreçlerin buna bağlı olarak şekillendiğini ifade etmiştir (Bursalıoğlu, 2012). Yönetimsel karar verme sürecinde, karar verenin eğitimsel, kültürel ve mesleki nitelikleri, doğal ve biçimsel kanallardan gelen bilgilerinin de karara etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte insan davranışlarının rasyonel ve irrasyonel tarafları olduğundan, karar değer ve olgu öğelerini de içinde bulunmaktadır (Kaya, 1996).

Tıpkı insanlar gibi, örgütlerin sorunlarla karşılaşması da kaçınılmazdır. Eğer örgütler, sorunsuz bir şekilde işleyebilseydi, yönetimin var olmasına da gerek kalmazdı. Örgütün çevresinin değişmesi, örgüt içinde işgörenlerin çatışmaya düşmeleri, örgütün kusurlu

kurulması gibi durumlar örgüt için doğal sorun kaynakları olarak sıralanmaktadır. Örgüt olağan sorunlar kadar olağanüstü problemlerle de karşılaşır. Tüm bu sorunlar etkili bir şekilde çözümlenmedikçe örgüt verimli çalışamaz ya da faaliyetlerini sürdüremez (Başaran, 1988). Bir şeyin var olması için öncelikle ona ihtiyaç duyulması gerekmektedir. Her örgütte örgütsel amaçlara ulaşmak için insanları yönlendiren ve kaynakların etkili kullanılmasını sağlayan bir yöneticiye ihtiyaç vardır. Yönetici ise örgütü yönetirken sürekli olarak karar verme süreci içine girer. Okul müdürü mevcut olan bilgisini karar verme süreçlerinde işlevsel bir şekilde kullanmak üzere yöneticilik yapar. Tüm örgütlerde olduğu gibi okullar da çevresel ve yapısal faktörlerden; sosyal, ekonomik, bilimsel, kültürel, politik ve teknolojik gelişmelerden olumlu veya olumsuz yönde etkilenirler. Dolayısıyla hem olumlu hem de olumsuz yönde gerçekleşebilen bu değişimlere ayak uydurmak, okulları bu gelişime uygun şekilde dönüştürmek okul müdürünün görevleri arasında sıralanabilir. Bu nedenle okul müdürlerinin karar verme ve sorun çözmede gerekli bilgi ve donanıma sahip olmaları beklenmektedir.

2.3. Karar Verme Kavramı ve Karar Verme Süreci

Okul yöneticisi, etkili kararlar alabilmek için zamanlamayı doğru kullanmalı ve süreci doğru uygulamalıdır (Kneeland, 2001). Karar verme stratejileri, karar verme sürecinin önemli belirleyicisidir. Aşağıda karar kavramı ve karar verme sürecine ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

2.3.1. Karar Verme Kavramı

Karar verme; belirli bir başlangıcı olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini takip ettiği ve sonunda seçenekler arasından bir tercihin yapılması ile sonuçlanan süreç olarak tanımlanmaktadır (Besler, 2009; Bakan ve Büyükbeşe, 2005).

Karar verme bir yönetim fonksiyonudur. Bütün yöneticilerin belli alanlardaki her tercihi karar vermeyi kapsamaktadır. Buna göre seçim yapma karar verme ile yakından ilgilidir. Yöneticilerin ister anlık isterse stratejik olarak verdikleri her kararda belli bir analiz süreci ve çözüm olarak benimsediği yöntemler karar verme olarak tanımlanmaktadır (Emhan, 2007) Karar verme, seçenekler arasından en doğru seçimi yapmak olarak tanımlanabilir. Her gün farklı konularla ilgili farklı alternatiflerle karşılaşırız ve bu alternatiflerden birini seçerek karar veririz. Bazen verilmesi gereken kararlar belirlilik içerirken bazen de alışılmış, belirli ve basit yapılarda olmazlar. Bazen kararlar belirsizlik altındaki durumlarda alınırken bazen de yüksek risk içeren durumlarda alınabilirler. Dolayısıyla kararın karmaşıklığı ve önem seviyesi arttıkça karar verici üzerindeki baskı ve karar vericinin önemi de artar. Alınan kararın önem

seviyesi karar vericinin hayatında yaratması muhtemel değişikliklerle orantılıdır. Eğer alınan kararın telafisi de imkansız ise bu durum kararın önemini daha da arttırmaktadır (Tekin ve İhtiyar, 2010)

Ussal karar; örgütün hedeflerine en uygun olan, en fazla faydayı içeren, en az maliyetli olan seçeneğin seçilmesidir. Farklı amaç ve menfaatlerin çatıştığı karmaşık ortamda, yöneticilerin örgüt açısından en uygun seçenek yerine işgörenlerin itiraz etmeyecekleri seçeneği seçmesine ise doyurucu karar denir. Alınan kararların, yönetsel kararların ussal karar değil, çeşitli menfaatleri dengede tutan doyurucu kararlar olduğu bilinmektedir (Kaya, 1996). Örgütlerde karar verenler aldıkları kararları örgüt hesabına vermektedirler. Örgütte bulundukları makamın görev ve sorumluluklarının bir gereği olarak, belli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili karar almalarını gerekir. Kararı veren yönetici, bulunduğu toplumsal rol ve örgütün amacı çerçevesinde karar vermektedir.

İyi bir kararda şu özellikler bulunmalıdır (Gürsel, 2012):

- Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- Etkili, yani sorun çözücü, rahatsızlık veren etkenleri ortadan kaldırıcı ve beklenen sonuçlara ulaştırıcı nitelikte olmalıdır.
- Rasyonel (verimli) olmalıdır.
- Yönetsel ve hukuki mevzuata uygun olmalıdır. Çünkü yöneticiyi sorumluluktan kurtaracak olan, kararın bu özelliğidir.
- Açık, kesin ve özellikle kararı uygulayanlar tarafından kolaylıkla anlaşılabilir nitelikte olmalıdır.

2.3.2. Karar Verme Süreci

Karar verme belirli bir başlangıç noktası olan ve bu noktadan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini takip ettiği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir süreçtir. Bu bağlamda karar vermeyi Eren (2008), örgütün amaçlarına yönelik yollar, imkânlar ve araçlar arasından seçim yapmayı içeren zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamı olarak nitelemektedir. Karar eylemine konu olan durumun boyutlarının artması karar verme sürecini daha karmaşık, zaman alıcı ve pahalı bir hale getirmektedir. Bu yönüyle karar verme, her yönetim düzeyinde çözümlenmesi zorunlu olan bir veya bir dizi sorunun çözümü ile ilişkili olan farklı seçeneklerin tüm yönleriyle değerlendirilerek en uygun

sonuca götürecektir olanın belirlenmesidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005). Okul yöneticisi, bir lider olarak karar alma sürecinde şu adımları izlemelidir. Problemi tanımlamalı, eylem adımları için alternatifleri sıralamalı, her bir alternatif çözüm için sonuçları tahmin etmeli, alternatif çözümlerden iyi sonuç verenleri belirlemeli ve bu sonuçlardan en iyi olanı tercih edebilmelidir (Rebore, 2001). Verilen kararların uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi ise karar verme sürecindeki son adımdır (Adair, 2003).

Karar verme sürecinde karar vericilerin izleyeceği aşamalar farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde sıralanmıştır. Bursalıoğlu'nun (2002) karar aşamalarına yönelik sıralaması şu şekildedir:

1. Problemin Anlaşılması: Bir amaca yönelik olarak gerçekleştirdiği ilk eylemde engelle karşılaşılan organizmanın problemi olduğu söylenebilir. Öyleyse problem, şu ya da bu nedenle organizmanın amaca ulaşmasını engelleyen bir durumdur. Amaçlı ve rasyonel bir karar süreci için problemin açık olarak anlaşılması gerekmektedir. Karar sürecinin hedefe yönelik oluşu, hiyerarşinin ilk basamağı ve rasyonelliğin ilk koşuludur. Dolayısıyla problemin doğru anlaşılması, karara yön verecek amaca ulaşmayı sağlar. Buradaki anlama eylemi, gerçekler karşısında problemin basitleştirilmesidir.

2. Probleme İlişkin Bilgi Toplanması: Örgüt bir iletişim ağından oluşmaktadır. Hiyerarşi ise örgüt içerisinde bilgi ve kararların akımını sağlayan ana kanaldır. Bir örgütü kusursuz duruma getirebilmenin iki koşulu, haber alma ve değerlendirmenin var olmasıdır. Haber alma kararların doğruluğunu, değerlendirme de kararları yeniden düzenlemeyi kolaylaştırır. Haber alma, karar verme durumunda olan yöneticiye olayları ve çözümlerini iletir, hedeflere götürecektir yolları gösterir. Bilginin nitelik ve niceliği alınacak kararların verimini etkilerken, bilginin elenmesi de alınacak kararların derecesini etkiler. Bir kararı en az bilgi ile de en çok bilgi ile de vermek mümkündür.

3. Bilginin Çözümlemesi ve Yorumu: Bilginin toplanması, gruplanması ve dökümü bir ayıklama sürecini gerektirir. Alınan kararların, bu yöntem ve sürecin ürünü olacağından sürecin güvenilir bir yönteme bağlanması gerekmektedir. Bilgi gruplandığı zaman, bu gruplardan her birinin problemin çözümü üzerine olan etkisi ayrı incelenmeli ve sonra bu etkilerin bir araya getirilmesine çalışılmalıdır. Bilginin yorumu, mantıksal yaklaşımı gerektirir. Bu yorumun ölçütü de güvenilir, geçerli ve ahenkli olmalıdır; çünkü alınacak kararların amaçlı ve rasyonel oluşunda, bu ölçütün önemli bir rolü bulunmaktadır.

4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi: Karar verme durumunda olan yönetici tarafından tüm seçenekler bütünsel ya da sınırlı olarak kontrol edilebilir. Çevredeki değişkenlerin ise bu kontrolün dışında yer aldığı kabul edilmelidir. Bu değerlendirmenin ilk aşamasında birden fazla seçenek dikkate değer görülebilir. Bir seçeneğin çözümlenmesinden başka seçenekler de çıkabilir. Bu nedenle, ilk aşamada görülen seçenekler üzerinden seçim yapmanın yöneticiyi yanıltması mümkündür.

5. En İyi Seçeneğin Bulunması: Seçeneklerin saptanması ve değerlendirilmesinden sonra, içlerinden en iyisi seçilmelidir. Bu amaçla kullanılan iki yöntemden biri bütün seçeneklerin gözden geçirilmesini gerektirir ve daha çok yönetsel ve teknik kararlarda kullanılır. Diğer yöntem ise en önemli seçeneklerin içinden en iyi görünen seçilir ve politik kararlarda kullanılır. Yönetim kararlarında bile, bütün seçeneklerin ele alınması her zaman mümkün olmamaktadır.

6. Uygulama: Örgüt kararlarının uygulanması yönetim ve hukuk özelliklerini kapsar. Uygulama, politikanın belirli olaylara uygulanması yönünden yönetsel bir görevi yansıtırken, uygulamanın bu politikaya dayanması yönünden de hukuksal bir görevi yansıtır.

7. Değerlendirme: Uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamak, değerlendirme aşamasının hedefidir. Bu hedefle örgütün amaçlarına da yaklaşılmaktadır. Bu yargılar bir övme ya da yerme değil, yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır. Çünkü karar süreci aynı zamanda bir uzlaştırma sürecidir. Çevre ve kurum etkenleri ve özellikle beklenmeyen sonuçlar uygulamaya etki ettiğinden, başarı daima bunlardan etkilenmektedir. Bu nedenle, her değerlendirme süreci örgüt ve yönetimin gereksinimlerini karşılayacak düzeyde uzun süreli bir plânlama ile izlenmelidir.

2.3.3 Karar Verme Sürecine Etki Eden Faktörler

Karar verme süreci pek çok faktörden etkilenebilmektedir. Karar verme sürecinde kişisel, yapısal ve çevresel etmenlerin varlığından söz edilebilir. Kişisel faktörler karar verenin deneyimleri, bilgi birikimi, kişilik özellikleri, duyguları ve değerleri olarak sıralanabilir. Kişisel faktörler karar almada öncelikli bir etkiye sahiptir. Zira problemi tanımlama, seçenekleri belirleme ve en uygun seçeneği seçme sürecinde kişinin içsel durumunun etkisi görülür. Köse (2017), karar vermede pek çok faktörün karmaşık bir etkileşimle etkili olduğunu ifade ederken bu faktörleri dört boyut altında toplamıştır. Bunlar; karar verenin kişisel özellikleri, bilişsel işleme süreci, karar veren kişinin çevresi ve problemin özellikleridir. Bu

faktörlerin etkisi farklı problemler için değişiklik gösterebilmektedir. Karar vermede etkili olan faktörler aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir (Şişman, 2013):

- Karar veren kişinin biyolojik, psikolojik ve sosyolojik durumu,
- Karar verilen konudaki geçmiş yaşantılar, yöneticinin kişilik yapısı,
- Karara konu olan probleme yönelik amaç ve hedeflerin niteliği,
- Karar verme sürecinin işlemlerine ilişkin yaklaşımlar,
- Örgütsel yapının sahip olduğu şartlar,
- Örgüt kültürünün niteliği,
- Dış çevrenin siyasal, ekonomik ve sosyal durumu ve
- Yasal mevzuat

Sıklıkla verilen kararlarda karara aşına olma ve daha önce de benzer kararlar verme karar sürecini kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında, kararın zor ve karmaşık olması, sonuçlarının uzun bir zaman diliminde ortaya çıkması ve belirsizlik durumları karar vermeyi zorlaştırmaktadır. Karar alana yönelik çevre baskısı ve bazı faktörlerin değişmezliği de kararda önem taşımaktadır. Rasyonel bir kararın alınması maliyet açısından yeterli kaynakların olmasına bağlı olduğundan finansal kaynaklar da kararda etkilidir (Köse, 2017).

Okullarda okul yöneticilerinin kararına da etki eden çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bunlar okul müdürünün kişisel özellikleri, okulun yapısal özellikleri ve okulun bulunduğu çevrenin özellikleri olarak sıralanabilir. Okul yöneticilerin kişilik özellikleri dışında karar verme sürecinde okulun iç paydaşları olan öğretmenler, öğrenciler, eğitimci olmayan personel de etkilidir. Okulun sahip olduğu fiziksel özellikler ve okulun donanımı rasyonel kararların alınmasıyla birlikte değerlendirme aşamasında da etkili olmaktadır. Okulun dış paydaşları ise eğitim sisteminin genel yönetim yapısı, veliler, toplumda faaliyet gösteren baskı grupları, iç piyasa, yerel yönetimler ve okulla ilişkide olan yakın çevredir (Açıkalın, 1995).

2.3.5 Karar Verme Stratejileri

Arroba (1977), strateji kavramını; karar sürecindeki bireylerin davranışlarının çeşitlilik gösterebilen tutarlı bir bütün oluşturduğu yöntem şeklinde tanımlamaktadır. Karar verme stratejisi bireyin bir soruna karar verme yaklaşımını ve karar verirken izlediği

yöntemleri içermektedir (Kuzgun, 2000). Karar verme sürecinde bireyler, birbirlerinden farklı stratejiler kullanmaktadırlar. Karar verme stratejisi, bireyin karar vermesi gereken bir durumla karşılaştığında, nasıl davranacağını belirlemesi işlemidir (Ersever, 1996; Erözkan, 2011). Karar vericiler karar verme stratejilerini birbiriyle birleşik olarak kullanabilmektedirler. Karar verme stratejileri karar verilmesi gereken durumla yüzleşildiği anda belirlenebildiği gibi, önceden planlanarak da uygulanabilmektedir. Kuzgun'a (1993) göre, karar verme durumunda kullanılan dört temel strateji bulunmaktadır. Kuzgun (1993), karar verirken kullanılan stratejileri ortaya çıkarmak amacıyla "Karar Stratejileri Ölçeği"ni geliştirmiştir. Bu ölçek ile ölçülen birbirinden farklı dört alt karar verme stratejisi tespit edilmiştir. Bunlar:

İçtepesel karar verme: Seçenekler üzerinde yeterince düşünmeden karar verme.

Mantıklı karar verme: Her bir seçenek hakkında bilgi toplayıp seçeneklerin avantajlı ve dezavantajlı taraflarını inceleyerek karar verme.

Kararsızlık: Karar vericinin aldığı kararları sık sık değiştirmesi.

Bağımsızlık: Karar vericinin bireysel isteklerine göre kendi başına karar vermesidir.

Ersever (1996), mantıklı karar verme stratejisini; bireyin, akılcı ve rasyonel düşünerek, olası seçenekler hakkında bilgi toplaması, her seçeneğin avantajlarını ve dezavantajlarını dikkate alması ve yaptığı değerlendirmelerin sonucunda, kendisine en uygun seçeneğe yönelmesi olarak açıklamıştır. İçtepesel karar verme stratejisini ise; bireyin, olası seçenekler üzerinde yeterince düşünmeden, ani, tepkisel ve aceleci davranarak, karar verme sorununu ortadan kaldıracak bir seçeneğe yönelmesi olarak tanımlamıştır.

Dinklage (1996) tarafından ilk olarak isimlendirilen ve daha sonra üzerine birçok araştırmanın yapıldığı farklı karar verme stratejileri aşağıdaki gibidir (Akt. Kesici, 2002):

İçtepesel karar vericiler: Seçenekler üzerinde yeterince düşünmeksizin, içten geldiği gibi karar verme.

Kaderci karar vericiler: Karar vericilerin kararlarını çevresel olaylara ve koşullara ya da kaderlerine bırakması

Boyun eğici karar vericiler: Kendi kararlarını verirken diğer kişilerin plânlarına göre hareket etmeyi tercih etme.

Erteleyici karar vericiler: Bireyin var olan soruna ilgili yaklaşımını ve bu konudaki düşüncelerini erteleme.

Kararsız karar vericiler: Verdiği kararı sürekli değiştirmek isteme, hiçbir karardan emin ve memnun olmama.

Mantıklı karar vericiler: Bu yöneticiler, biliş ve duygu arasında bazı dengelemeler ile akılcı bir yaklaşımı temel alırlar.

Donup kalarak karar vericiler: Bu bireyler kararın sorumluluğunu kabul ederler fakat karara yaklaşacak gücü bulamazlar.

Gerçekten kaçan karar vericiler: Bireyin bir karardan kaçınması ya da bir cevap vermesi gereken durumda araştırmadan sapmasıdır.

Riske girmek istemeyen karar vericiler: Bu stratejide karar veren bireyler, risk düzeyi en düşük olanların belirlenmesi ile alternatifleri sürekli olarak eleterek hareket ederler.

Bağımsız karar vericiler: Yöneticinin kimsenin etkisi altında kalmadan karar vermesidir.

Arroba (1977) ise karar verme stratejisini bireyin içsel çabasının artmasına bağlı olarak aktif ya da dış çevre ile ilişkisine bağlı olarak pasif olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bununla birlikte stratejilerin kişilik özelliği değil, davranışsal bir özellik olarak sınıflandırılması gerektiğini belirtmiştir. Bu stratejileri ise; kararsız, bağımlı, düşünmeden, duygusal, sezgisel ve mantıklı karar verme olarak sınıflandırmıştır.

Calabretta (2017), mevcut karar durumlarının farklı stratejilerin kullanımını mecbur kıldığını belirtmektedir. Stratejik karar alabilmenin birden fazla strateji kullanımından geçtiğini vurgulayarak, kişiler arasındaki işbirliğinden doğan gerilimlerin çözülmesini, sezgiye veya rasyonaliteye daha bağlı olarak yönetmenin, stratejik karar almaya fayda sağlayabileceğini belirtmektedir (Akt. Tekbaş, 2021).

Scott ve Bruce (1995), karar sürecinde kullanılan stratejilerin kişilik özelliklerine göre değil, bireyin bulunduğu karar durumuna göre farklılık gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Karar vermede etkili olan stratejileri; sezgisel, bağımlı, kaçınan, rasyonel ve spontan olmak şeklinde sınıflandırmışlardır. Yaptıkları sınıflandırmada rasyonel, kaçınan, bağımlı ve sezgisel stratejilerin karar verme davranışlarını tam olarak açıklamadığını belirterek, değişen

durumlara ve bireylerin bilişsel düzeylerine göre farklı stratejileri kullanmaları gerekebileceğini ifade ederek spontan stratejiyi beşinci bir strateji olarak tanımlamışlardır.

2.3.6. Karar Verme Sürecinde Değerler

Değerler; neyin doğru, neyin yanlış, neyin iyi, neyin kötü olduğunu belirleyen kıstaslardır. Bir diğer ifadeyle neyin ne olması gerektiğini ifade eder (Şişman, 2011). Ahlaki ikilem durumunda kalan bireyin tercihlerinde değerlerin davranışı yönlendirme işlevinde farklılık ortaya çıkar (Kaymakcan ve Meydan, 2016). Okul yönetimi ve okulda karar verme süreci çok sayıda değişkenin ve faktörün bir arada bulunduğu karmaşık süreçlerdir. Okul müdürlerinin bu faktörlerinde etkisiyle farklı değerlere göre karar vermeleri doğaldır. Aslanargun ve Bozkurt (2012); çalışmalarında okul müdürlerinin yönetimde gösterilmesi gereken değerlerin adalet, güven, mevzuata bağlılık ve çalışkanlık olduğunu bulmuştur.

Eğitim örgütleri, topluma açık bir sistem özelliği gösteren kültürel bir sistemdir. Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin hem öğrencilerle hem de öğretmenlerle olan ilişkilerinde değerlerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinde okul müdürü ve öğretmenler aynı değerlere sahipse, okul müdürü öğretmenler tarafından adaletli ve güvenilir olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin ortak değerler etrafında birleşerek değer odaklı davranmalarını sağlayan yaklaşıma ‘değerlere göre yönetim’ adı verilmektedir. Örgütün ortak hareketini sağlamada bu yaklaşım önemli bir faktör olarak yer almaktadır (Çelik, 2003). Örgütün başarısı etkili kararların alınmasına bağlıdır. Etkili olarak nitelendirilen kararların alınabilmesi de karar verme sürecini etkileyen değerlerle yakından ilişkilidir. Dolayısıyla okul müdürlerinin karar verme sürecini etkileyen değerlerin ortaya çıkarılması çok önemlidir. Okul müdürü bürokratik bir açmaza girdiğinde ona benimsediği değerler sistemi yol gösterir (Bursalıoğlu, 2012).

Toplumsal yapının korunması, kültürün bir sonraki nesle aktarılması ve model bireyler sunulması açısından değerlere ihtiyaç duyulmaktadır. Değerler; Türk milli eğitiminin temelini oluşturmakla birlikte, eğitim programı bağlamında 2005 programıyla o zamana kadar örtük programla sürdürdüğü görevini resmî programda da ifade etmeye başlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığının hazırlamış olduğu stratejik planlarda da sistemin dayanması gereken temel değerlere yer verilerek, eğitim sisteminin ve okulların bu değerlere dayalı olarak işlevini devam ettirmesi hedeflenmiştir (Yaylacı ve Beldağ, 2015).

Değerleri içine almayan bir eğitim olamayacağından neyin kararda öncelikli ve önemli olduğunu vurgularken, neyin doğru ve neyin yanlış olduğu ayırt edilmeye çalışılırken okul

müdürlerine rehberlik edecek birtakım ilkelerin var olması gerekmektedir. Özellikle karar verme sürecinde okul müdürlerinin almış olduğu kararların başkalarının hayatlarını doğrudan etkilediği göz önünde bulundurulduğunda, onların aldıkları kararları belirli ilkelere dayandırmaları ve bu ilkelerin farkında olmaları gerekmektedir (Akbaba-Altun, 2003). Okul yönetiminin başarılı olması için yöneticinin mesleki değerler sistemine sahip olması gerekmektedir. Mesleki değerler sistemine sahip olmayan yöneticinin olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre davranış göstermesi beklenemez (Bursalıoğlu, 2012).

2.3.7.1. Karar Verme Sürecinde Etik Değerler

Karar vericiler hedeflerine uygun olan doğrultuda alınmış kararlarını uygulamaya dökmeden önce inançlarını, içinde bulundukları toplumun ahlaki değerlerini ve en önemlisi iyi ve kötü, doğru ve yanlış karşılaştırmasında evrensel etik değerleri göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Bunu yapmadıkları takdirde verilen kararın etik açıdan sorgulanmasına neden olurlar. Bilimsel düşüncenin ürünü olan rasyonellik ile etik kavramları birbirinden net biçimde ayrılmamakta, aynı süreçten geçerek etik değerlendirme ve karar verme işlemlerini uygulamaktadırlar. Nitekim alternatif eylemlerin ve ortaya çıkaracağı sonuçların karşılıklı değerlendirilmesi önemlidir. Karar verici etik bir değerlendirme yaparak ya da rasyonel bir karar verme için hemen hemen aynı süreci kullanarak karar vermek zorunda kalabilir (Kıral, 2015). Yönetimsel karar verme süreci, hem etik hem de rasyonel bir süreç olup birbirini etkilemektedir (Hoy ve Miskel, 2010). Pehlivanoğlu-Aydın'a (2001) göre eğitim yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeler ise hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygıdır.

Okul müdürü, kendisinden beklenen ve herkes tarafından istenen kararların her zaman doğru karar olarak algılanması gerekmektedir. Alınması beklenen kararlar ile doğru kararların birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü bazen istenen kararlar ile doğru kararlar birbiriyle uyumlayabilir. Bu sebeple karar vericinin süreci bütünsel olarak değerlendirmesi gerekmektedir (Kıral, 2015). Etik karar verirken, yöneticinin kararını kontrol etmesi için kendisine bazı sorular sormalıdır. Okul müdürü verecek olduğu kararın yasal olup olmadığını sorgulamalıdır. Bununla birlikte vereceği kararın tatmin edici sonuçlar yaratabilecek düzeyde olup olmadığını öngörmeye çalışmalıdır. Okul müdürü vereceği kararın kendisini nasıl hissettireceğini yordamaya çalışmalıdır. Bu düşünsel süreçlere uyarak gerekli soruları sorup sorulara kendi içsel mekanizmalarında yanıtlar verdiğinde kendini rahatlamış hisseden yönetici etik karar verme yolunda ilerleyebilir.

2.3.7. Karar Verme Sürecinde İkilem Durumları

İkilem kelime anlamı olarak “İki önermesi bulunan ve her iki önermenin vargısı olan tasım, kıyasımukasem, dilemma, insanı istenmeyen seçeneklerden birini, çoğunlukla iki seçenekten birini izlemeye zorlayan tartışma, sorun veya usa vurma durumu” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2022). İngilizcede “dilemma” olarak karşılık bulan ikilem, iki şey arasında yapmak zorunda olunan zor bir seçimi ifade etmektedir (Cambridge Sözlüğü, 2022). İkilem, birbiriyle çatışan iki görüşün paradoksu olarak da tanımlanabilir (Ogawa, Crowson ve Goldring, 1999).

Karar verme sürecinde etik ikilemlerle karşı karşıya kalan kişi seçeneklerden birini tercih etmek durumunda kalmaktadır. Seçilebilecek durumlardan daha iyi olana karar vermek için tüm olası seçenekler değerlendirilmelidir. Etik ikilem yaşayan kişinin karar verme sürecinde etik stratejileri içselleştirmesi, bireyin etik duyarlılık ve farkındalığa sahip olduğunun ve kendisini etkin bir şekilde sorgulayabildiğinin de göstergesidir. Yaşamın erken dönemlerinde karşılaşılan etik problemler, bireylerin gelecekte yaşayabilecekleri olası etik ikilemleri etkili bir şekilde çözümlemelerine fayda sağlayabilmektedir (Keskin, Samancı ve Kurt, 2013). Tekel ve Karadağ (2017) da eğitim kurumlarında etik ikilemlerle karşılaşan öğretmenler ya da yöneticilerin mesleki bir ilke olarak öğrencilerin menfaatine göre seçim yapması gerektiğini ileri sürmektedirler.

Etik ikilemle karşılaşılan durumlardaki karar verme sürecinde, etik ilkelere bağlı olarak karar alınması daha doğru bir tercihtir (Duran, 2014). Etik ikilemlerle karşılaşan eğitim liderleri etik standartlar konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar. Okul yöneticilerinin, hangi seçeneğin kimi nasıl etkileyeceğini öngörmesi, etik kurallar bağlamında hareket etmesi ve empati duygusunu kullanarak karar vermesi gerekmektedir (Kıranlı ve İlğan, 2020).

2.3.8.1. Etik İkilem Kavramı

Etik kelimesinin etimolojik kökeni incelendiğinde, “ahlak” kelimesi Arap dilinde “hulk”, “etik” kelimesi Yunan dilinde “ethos”, “moral” kelimesi de Latin dilinde “mos” kelimesinden türemiştir. Kelime anlamlarındaki küçük farklılıklar dikkate alınmadığında, üç kelimenin anlamı da “töre, gelenek, görenek, alışkanlık, huy, karakter” kavramları ile yakın anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (Duran, 2014).

Etik İkilem; karar verme sürecinde seçilebilecek alternatiflerin tamamının kabul edilebilir olması durumunda, karar veren kişi ya da kişilerin mevcut değerler arasından hangisini seçeceğine karar verememesidir (Üztemur ve Dinç, 2021). Çubukçu’ya (2020) göre

ise etik ikilem kavramı, bir olayın birbirine zıt her iki tarafında da doğruların bulunması durumunda içinde bulunulan kararsızlık durumudur. Yaşanılan bu kararsızlık, bazı durumlarda doğrudan olayla ilgili olabilirken, bazı durumlarda ise olayın sonuçlarıyla ilgili olabilmektedir. Erdoğan (2018), birbiriyle çatışan kafa karıştırıcı seçeneklerden birini seçmek zorunda kalınan durumu olarak etik ikilem olarak tanımlamıştır. Etik ikilem; karar verilmesi gereken bir durum söz konusu olduğunda, iki değer arasında karmaşa yaşanması olarak vurgulanmaktadır. Etik ikilemin Eryılmaz'a (2013) göre tanımı da iki veya daha fazla yarışan değerlerin birbiriyle çatışma halinde olmasıdır. Eğer, çatışan bu değerlerden birisi korunursa, diğer değer korunamamakta ya da bir veya daha fazla değeri koruyabilmek adına, diğerlerini göz ardı etme zorunluluğu bulunmaktadır.

Etik kavramının son yıllarda insanların, özellikle de işgörenlerin hayatında daha fazla yer almaya başladığı görülmektedir. Bu nedenle Batı ülkeleri ile birlikte Türkiye'de de etik konusu ile ilgili çalışmalar son yıllarda önem kazanmıştır (Aydın, 2019). Her birey, parçası olduğu topluma göre kendi doğrularını, yargılarını ve davranışlarını oluşturur. Alanyazın incelendiğinde etik kavramı üzerine yapılan tanımlamaların ortak noktasın da kişilerin davranışlarının doğruluk derecesinin bulunduğu söylenebilir.

2.3.8.2. Etik Karar Verme

Karar verme, yöneticilerin en sık yaptığı işlerden biri olup kimilerine göre yönetim süreçlerinin en önemli basamağıdır. Yöneticilerin kararlarını iyi düşünerek, pek çok faktörü hesaba katarak vermeleri gereklidir. Bu nedenle yöneticilerin sorunu irdelemek ve çözüm yöntemlerini değerlendirmek için belirli bir zamana ihtiyaçları bulunmaktadır. Hızlı bir şekilde karar verilmesi doğru ve iyi verilmiş bir karar olduğunu göstermemektedir. Önceden düşünülmüş, geleceğe yönelik hesaplanmış kararlar, yöneticiyi ileride oluşabilecek sorunlardan koruyacaktır.

İkilemler, sıkıca bağlanan değerlerin birbirleri ile çatışması sonucu ortaya çıkar. Etik ikilem sadece doğru ile yanlış arasında seçim yapmak değil, aynı zamanda iki doğru arasında seçim yapmaktır. Etik ikilemleri çözüme ulaştırmak kapsamlı ve çözümü emek isteyen bir durumdur. Karar verme sürecinde ikilemde kalınan durumlarda çoğu defa bir tarafın memnun edilmesi, diğer tarafın feda edilmesi anlamına gelmektedir. Karar vericinin seçiminden bir taraf mutluysen diğer taraf mutlu olmayabilir veya her iki taraf da mutlu olmayabilir. Dolayısıyla bazı etik ikilemlerin çözümünde bir değeri seçmek, diğer bir değeri yok saymak anlamına gelebilmektedir. Etkili ve uygun bir biçimde etik ikilemleri çözmek için

durumun her yönüyle ele alınması, seçeneklerin sistematik bir yolla belirlenmesi, durumla ilgili değerlerin her birine gereken önemin verilebilmesi gerekmektedir.

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde ikilem durumları, eğitim mevzuatı ve karar verme süreci ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalar sunulmaktadır.

2.4.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aydın (1997), eğitim yöneticilerinin etik davranışları üzerine yaptığı bir araştırmada, etik ilkeleri altı boyutta toplamıştır. Bu altı ana boyut: hoşgörü, adalet, sorumluluk, dürüstlük, demokrasi ve saygı olarak belirlenmiştir. Araştırmada okul müdürleri için, Türkiye’de çeşitli üniversitelerde görev yapmakta olan eğitim yönetimi profesörlerinin üzerinde görüş birliği sağladığı 79 etik ilke belirlenmiştir. Okullarda meydana gelen olumsuz olaylar göz önüne alındığında, okul müdürlerinin bu olaylardan kendilerini sorumlu tutmadıklarını, görevlerini mevzuata uygun şekilde yerine getirdiklerini düşündükleri bulunmuştur.

Kıranlı (2002) tarafından devlet liselerindeki yöneticilerin etik ilkeleri bilme, uygulama, etik ikilemleri çözebilme yeterliğini ve bunlar arasındaki farklılıkları tespit etme amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülen bu çalışmada Eskişehir’deki okul yöneticilerine örnek olaylar verilerek veriler toplanmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Etik ikilemlerin çözümünde farklı yaklaşımlar birlikte kullanılmıştır, ikilemleri çözmeye olan yaklaşımlarındaki sıralamaları; adalet ve değer etiği, toplum ve birey yararcılığı, meslek etiği ve eleştirel etik şeklindedir. Okul müdürlerinin mevzuat, öğrenci ve toplum yararını aynı oranda önemseydiği bulunmuştur. Bununla birlikte okul müdürleri bireysel yararlar ile toplumsal yararlar arasında ikilem yaşadıklarında, kişisel ilkeleri doğrultusunda karar verdikleri bulunmuştur.

Kepenekçi (2004), ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatının yeterliğine ve okul yönetiminde mevzuatı uygulamada yaşanan sorunlara ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2003-2004 Öğretim Yılında Ankara ili sınırları içindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri oluşturmuştur. Veriler açık uçlu sorularla ve yazılı olarak toplanmış olup verilerin analizinde, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; okul yöneticileri, eğitim mevzuatının güncel ve dilinin sade olmamasından yakınmışlar ve mevzuatın hazırlık çalışmaları sırasında ve uygulamaya konulmasında bu düzenlemelerden etkileneceklerin görüşlerinin alınmaması sonucu uygulamada sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Okul

yöneticileri; eğitim mevzuatının dağınıklığından, sık sık değişmesinden ve mevzuatta yer alan bazı ifadelerin yoruma açıklığından dolayı sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca okul yöneticileri; eğitim mevzuatında yöneticilerin yetkilerinden çok sorumluluklarının vurgulandığını, yetki azlığının da onları yaptırımları uygulamada zor duruma soktuğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticileri; eğitim mevzuatının uygulanmasında yaşanan sorunların, eğitim mevzuatının başta yöneticiler olmak üzere öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve hatta veliler tarafından yeterince bilinmediğinden kaynaklandığını da ifade etmişlerdir.

Gök (2018) okul müdürlerinin yaşadıkları etik ikilemlere ilişkin görüşlerini ve kararlarını inceleyen olgu bilim yöntemiyle bir araştırma yapmıştır. Çalışma grubu 20 okul müdüründen oluşmakta olup, veriler ikilem senaryoları kullanılarak toplanmış ve içerik analizi veriler çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin bireysel ve mesleki değerleri, kültür kaynaşmasını ve eşitliği göz önünde bulundurarak karar verdikleri görülmüştür. Bununla birlikte erkek müdürlerin sahip oldukları dinî değerlerini okul kültürünün önüne geçirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada kadın müdürlerin ikilem durumlarında güveni ön planda bulundurdıkları ve sorumluluk aldıkları bulunmuştur.

Erdoğan (2018) tarafından resmî ortaokullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından yaşanan etik ikilemler ve nedenleri ile okul yöneticileri ve öğretmenlerin bu etik ikilemlerle baş etme stratejilerini belirlemek amacıyla karma araştırma deseninden açıklayıcı deseniyle araştırma yapmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek aracılığıyla nicel veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla ise nitel veriler ise toplanmıştır. Araştırmanın sonuçları şu şekildedir: Okul müdürlerinin; öğretmenlerin talepleri, velilerin talepleri, öğrenci disiplinin sağlanması, öğrencilerin talepleri, okula finansman sağlama, okul kurallarının uygulanması ve okulun fiziksel imkânlarının iyileştirilmesi, üst yönetimin talep ve baskıları ve kamu bilgi edinme portalları, merkezî sınavlar, yardımcı kaynaklar, yasalar ve resmî yazılar, müfredat, öğretmenlerin nöbet görevi, okul müdürlerinin görevlendirilme sistemi ve mesleki gelişim olanaklarından kaynaklanan etik ikilemler yaşadıkları bulunmuştur.

Tekel (2018) tarafından yapılan nitel araştırmanın örneklemi, İstanbul ilinde görev yapan 10 ortaokul müdüründen oluşmaktadır. Okul müdürlerinin en sık karşılaştığı etik ikilemler şu şekilde bulunmuştur: Yönetmelik ile üst yönetimin beklentileri arasında kalma, kendi kuralı ve üst yönetimin beklentileri arasında kalma, yönetime yardım eden öğretmene imkân sunma ile tüm öğretmenlere imkân sunma, yönetime yardım eden öğretmeni destekleme ile öğrenciyi destekleme, öğrenciler arasında hangisine yardım edileceği, yönetmeliğe uyma

ile öğrencilerin yararına hareket etme. Okul müdürleri yaşadıkları ahlaki ikilem durumlarında olayın ne olduğunu niteledikleri, veriler elde ettikleri, kanunları inceledikleri, birilerine danıştıkları ve uygulama basamaklarını kullandıkları görülmüştür. Yasalarda müdürlüğün konumunun, bütçenin kısıtlı olmasının, yalnız kalındığında destek bekleme ihtiyacının, isteklerin kararlarına etkili olduğu bulunmuştur. Ahlaki ikilemlerin çözümünde müdürlerin adalet etiği, bireye değer verme etiği ve yarar etiğinin faydalandıkları görülmüştür. Ayrıca bireysel özelliklerin, deneyimlerin ve yakınlık derecesinin de ahlaki ikilemler karşısında karar vermeyi etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Erdoğan ve Sezgin (2020) devlet ortaokullarındaki okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler ve nedenleri ile bu etik ikilemlerle baş etme stratejilerini tespit etmeyi amaçlayan bir nitel bir araştırma yapmışlardır. Çalışma grubu on okul müdürü, on müdür yardımcısı ve on öğretmenden oluşturulmuş olup, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla veriler toplanmış, veriler betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Araştırmanın okul müdürleriyle ilgili sonuçları şöyledir: Okul müdürlerinin sistemsel, davranışsal, yapısal ve politik olmak üzere etik ikilemin her boyutunda ikilem yaşadığı tespit edilmiştir. Davranışsal boyutta okul müdürlerinin yaşadığı etik ikilemler şu şekilde sıralanmıştır: öğretmenlerin istekleri, velîlerin istekleri, öğrenciler üzerinde disiplinin sağlanması, öğrencilerin istekleri ve öğretmenlerin öğrencilere incitici davranması. Yapısal boyutta okul müdürlerinin yaşadığı etik ikilemler şu şekilde sıralanmıştır: okula maddi finansman sağlama, okul kurallarının uygulanması konusunda ve okulun fizikî olanaklarının geliştirilmesi konusunda. Politik boyutta okul müdürlerinin yaşadığı etik ikilemler şu şekilde sıralanmıştır: üst yönetimin beklentileri ve kamu bilgi edinme portalları. Sistemsel boyutta okul müdürlerinin yaşadığı etik ikilemler şu şekilde sıralanmıştır: merkezi sınavlar, kaynak kitaplar, yasalar ve resmî yazılar, müfredat, öğretmenlerin nöbeti, okul müdürlerinin görevlendirilme sistemleri, meslekî gelişim olanakları ve ikili eğitim olarak bulunmuştur.

Özdemir ve Yıldırım (2020), “Eğitim Mevzuatından Kaynaklanan Sorunlar Nedenleri ve Çözüm Önerileri” isimli çalışmalarında ilkokul, ortaokul, lise ve Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan yöneticilerin, öğretmenlerin, eğitim mevzuatını uygularken yaşadıkları sorunlar ile bu süreçte mevzuatın yeterliliğiyle ve çözüm önerileriyle ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Katılımcılarını Düzce ilinde görev yapan müdür, müdür yardımcısı, müfettiş ve öğretmenlerin oluşturduğu çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile odak grup çalışması yapılarak toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre mevzuatın yazılı metinlere uygun olarak eğitim kurumlarının yönetilmesinde

birtakım sorunların yaşandığı, eksikliklerin, uyumsuzlukların uygulamada okul yöneticilerini zor durumda bıraktığı bulunmuştur.

Karayaman (2021), okul yöneticilerini etik ikileme iten baskıları okul düzeylerine göre belirlemeyi amaçladığı araştırmasını nitel araştırmalardan çoklu durum deseni olarak tasarlamıştır. Veriler, 2017-2018 eğitim öğretim yılının ilk döneminde İstanbul Esenyurt İlçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan, okul müdür ve müdür yardımcılarında açık uçlu sorularla toplanarak kategorisel içerik analiziyle analiz ederek incelenmiştir. Araştırmada en fazla karşılaşılan etik ikilemin: sendikalar, dernek ve vakıfların beklentileri; üst makamların popülist uygulamaları; üstlerin yetenek ve becerileri; üst makamdakilerin uygulamalarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Araştırmada güç kaynaklarının okul türüne göre farklılaştığı da bulunmuştur.

Usta ve Boğa (2021), okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada nitel araştırma tekniklerinden betimleyici fenomenoloji deseni kullanılmışlardır. Çalışma grubunu Şanlıurfa'da 21 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre; okul yöneticilerinin karşılaştığı en önemli sorunların yasaların uygulanma durumu, velî ve öğrencilerin iletişimlerinden kaynaklı sıkıntılar ile ekonomik problemler olduğu görülmüştür. Ayrıca Araştırma sonucunda okul yönetiminde liyakat ve saygının en önemli temalar olduğu bulunmuştur.

Yurt içinde yapılan çalışmaların bir kısmının okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin, bir kısmının ise yönetim süreçlerinde karşılaşılan etik ikilemlere ilişkin olduğu görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin yönetimde karşılaştıkları ikilemlerin genellikle ahlaki ikilemler boyutunda incelediği görülmüştür. Alanyazında sınırlı sayıda çalışmalar olduğu ve yapılan araştırmalardaki örneklemelerin çoğunlukla ortaokul yöneticileriyle gerçekleştirildiği görülmüştür. Araştırmaların yöntemleri incelendiğinde, alanyazındaki çalışmaların nitel yöntemle yapılan çalışmaların nicel yöntemle yapılanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Crowson (1989), eğitim yönetiminde yönetim etiği incelemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin ikilemde kaldıkları durumlar şöyle sıralanabilir: Müdürler örgüt yönetimine ilişkin mevzuat gibi bir rehberin var olduğunu belirtmekle birlikte, uygulamada problemlerle bir durumla karşılaşıldığı zaman ikilemde kaldıklarını ifade etmişlerdir. Müdürler örgüt kurallarının, eğitim politikalarının veya

yönlendirmelerin öğrenci, velî ve öğretmeni göz önünde bulundurma veya pedagojik uygulamalarla çatıştığı durumlarda ikilemde kalmışlardır.

Millerborg ve Hyle (1991), “Etik veya Hukuk: İdari Kararları Yönlendiren Nedir?” isimli çalışmalarıyla, eğitim yöneticilerinin etik ve yasal kararlar alıp alamayacaklarını belirlemeyi, çatışmalı karar durumlarında aldıkları kararları incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın katılımcı grubu Columbia Bölgesinde görev yapan ilköğretim okul müdürü, ortaokul müdürü ve okul bölgesi müfettişlerinden oluşmaktadır. Ulusal bir anket 306 ilköğretim okul müdürü ve ilçe müfettişlerine uygulanmıştır. İncelenen anket aracılığıyla yöneticilerin etik ve yasal kararlar alma ve rapor edilen karar verme kalıplarını çelişkili olarak tanımlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kararları etik ve yasal, etik olmayan ve yasal, etik ve yasadışı, etik olmayan ve yasadışı kararlar olarak dört grupta incelemişlerdir. Okul müdürleri, sorunlar açık ve belirgin olduğunda uygun etik kararlar ve yasal kararlar almakta ve yasal kararlardan daha çok, uygun etik kararlar almaktadır. Etik ve yasal seçimler arasında ikilem yaşamaları durumunda, etik olmasına rağmen yasadışı bir karar modeli ortaya çıkmıştır.

Kirby, Paradise ve Protti (1992), "Eğitim Yöneticilerinin Etik Akıl Yürütmesi: Uygulama Sorunları Etrafında Sorgulamayı Yapılandırma" adlı çalışmalarında ABD'deki 23 okul yöneticisi tarafından anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Araştırma, etik ikilemleri ve ikilemlerin her birinde gerçekleştirilen eylemleri içeren temalardan oluşmuştur. Yöneticilerin ikilemde kaldığı durumları ağırlıklı olarak öğretmen yeterliliğine ilişkin olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin çoğunun, tercih ettikleri karara göre hareket etme cesaretinden yoksun olarak, amirlerin kararlarına uymayı tercih ettikleri bulunmuştur.

Dempster, Freakley ve Parry (1998) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin etik kararlarının doğasını anlamayı ve sahip oldukları değerleri irdelemeyi hedeflemişlerdir. Avustralya’da yapılan bu çalışmaya 25 okul müdürü katılmış olup veriler yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; okul müdürleri en çok işgören kaynaklı etik problemler, öğrenci kaynaklı ve maddi kaynaklı problemlerin izlemiştir. Okul müdürlerinin en çok karşılaştıkları etik problemin ise davranışsal problemlerle ilişkili olup bunu işten çıkarma-işe alma işlemleri ve kayıt işlemlerinin izlediği bulunmuştur.

Walker ve Shakotko (1999); “Kanada müfettişliği: değere dayalı zorluklar ve baskı” isimli çalışmalarında okul müdürlerinin en çok okulun finansal kaynağı, devlet desteğinin azalması, personelin zaman yönetimi, hesap verebilirlik, karar verme sürecine velî katılımı, okula toplum katılımı, stratejik planlama, yeni öğretme talepleri, müfredatta değişen

öncelikler, personel değerlendirme, öğrenci değerlendirmesi, aile yapısının bozulması, öğretmeni güçlendirme gibi konularda ikilemde kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

Dempster ve Berry'nin (2003) “Bir Mayın Tarlasında Gözleri Bağlı: Müdürlerin Etik Karar Verme Süreci” adlı çalışması Avustralya’da devlet okullarında yürütülmüştür. Araştırmada karma yöntem kullanarak okul müdürlerinin yaşadıkları etik ikilemler, ne kadar sıklıkla ikilemle karşılaştıkları, bu ikilemleri ne şekilde çözümlemeye çalıştıkları ortaya çıkarılmak amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre ikilemi çözümlemeye çalışan okul müdürlerinin mesleki ve bireysel deneyimlerinden faydalanarak karar verdikleri görülmüştür. Okul müdürlerinin meslekî deneyimleri, bu deneyimleriyle edindikleri liderlik becerileri karar verme süreçlerinde en çok etkilendikleri durumlar olarak ortaya çıkmıştır. Çözümünde zorlandıkları etik ikilemle karşılaşan okul müdürleri; destek, tavsiye veya bilgi almak için yine meslektaşlarına, yetkililere, okul yönetimi üyelerine ve eşlerine danıştıkları bulunmuştur.

Langlois (2004), “Etik olarak yanıt verme: Okul bölgesi müfettişleri tarafından karmaşık karar verme” isimli çalışması ile okul müdürlerinin karışık ahlaki durumlardaki karar verme süreçlerinin nasıl olduğunu, ikilemleri nasıl çözdüklerini, düşünme süreçlerinin evrelerinin neler olduğunu ve bir yargıda nasıl bulunduklarını ortaya çıkarmak için bir araştırma yürütmüştür. Kanada’da yürütülen araştırma altı okul müdürüyle ve yüz yüze görüşmelerle yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre etik ikilemle karşılaşan okul müdürleri karar verirken dinamik ve sırası sabit olmayan sekiz evreden geçmektedir. Bu evreler; probleme cevap verme ve eylemde bulunma, örgütsel kuralları ve politikaları kontrol etme, ahlaki analiz, ahlaki bilinç, farkındalık, kararlılık, politik otoritelerin kararı desteklemesi veya doğrulaması, süreci kapatmak ve sonuçların etkilerini beklemek olarak bulunmuştur.

Clark (2005) tarafından, “Okul Müdürlerinin Etik Değerlerinin Belirlenmesi”ne yönelik yapılan araştırma, ABD’nin İllionis eyaletinden 50 müdür ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, okul müdürlerinin karşılaşabilecekleri örnek olaylara verdikleri tepkinin belirlenmesi ve müdürlerin meslekî etik davranışlarının kaynağının belirlenmesi amacıyla yürütülmüştür. Bununla birlikte müfettişlerin demografik değişikliklerinin etik değerleri üzerinde bir etkisi olup olmadığını keşfetmek araştırmanın bir diğer amacıdır. Beş demografik soru ve sekiz etik durum içeren anket ile veriler toplanmış, betimsel tarama yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda müdürlerin, etik ilkelere genellikle uygun davrandıkları sonucu çıkmıştır.

Cranston, Ehrich ve Kimber (2006)'in yazmış oldukları makalenin amacı, Avustralya'daki yedi bağımsız okuldaki okul müdürlerinin karşılaştığı etik ikilemlere ilişkin durumları ortaya çıkarmaktır. Avustralya'da okul müdürlerinin deneyimlemiş olduğu ahlaki ikilemlerin yaygınlığını, ikilemlerin türünü ve kişisel değerlerin ikilemlerdeki rolünü araştırmışlardır. Araştırmanın verileri, tümü deneyimli 7 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla, derinlemesine görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; okul müdürleri, okul yönetiminde her an ikilemle karşılaşmanın kaçınılmaz olduğunu ve yaşanan ikilemlerin her gün karşılaşılabilecek doğal bir şey olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürleri ikilemleri bu yönüyle "tereyağlı ekmeğe" benzetmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürleri ikilemle karşılaştıklarında bireysel değerlere başvurumaktadırlar. Araştırmada tipik olarak, ikilemlerin "doğru"ya karşı "yanlış" değil, "doğru"ya karşı "doğru" seçenekler hakkında olduğu bulunmuştur. Müdürlerin; bir ikilemle karşılaştıklarında, mesleki etik ile kendi değerlerini birleştirerek karar verdikleri bulunmuştur.

Norberg ve Johansson (2007), makaleleri ile günlük okul uygulamalarındaki etik ikilemleri keşfetmeyi amaçlamışlardır. Okul liderlerinin ahlaki ikilemlerini ortaya koymak amacıyla İsveç'te farklı kademelerde okul yöneticiliği yapmakta olan okul yönetim kurulu politikacıları, bölge yöneticileri, deneyimli okul müdürleri, yeni atanmış okul müdürleri ve öğretmenlerle araştırmalarını yürütmüşlerdir. Araştırmanın bulgularına göre ikilem durumlarında karara çevresel faktörler etki etmiş olup bunlar; küçük yerleşim yerlerinde müdürlerin amirlere olan yakınlığın getirmiş olduğu ikilemler, ulusal, yerel ve bireysel değerler arasındaki çatışmalardan kaynaklanan ikilemlerdir. Okul müdürlerinin karşılaştıkları etik ikilemler; okul çalışanlarının kötü davranışları, öğrencileri suiistimal eden öğretmen davranışları, öğretmenleri suiistimal eden öğrenci davranışları, okulda kendisini rahat hissetmeyen öğrenciler, öğretmenleri eleştiren veliler, müdürleri desteklemeyen amirler ve okulla ilgili olan fakat okul dışında gerçekleşen olaylardır. Göreve yeni başlayan okul müdürlerinin daha çok günlük kararlarla ilgili ikilem yaşadıkları görülmüştür. Yeni atanan okul müdürlerinin karşılaştıkları etik ikilemlerden bazılarının; öğrencinin menfaatinin mi öğretmenin menfaatinin mi ön planda tutulması gerekliliği, bir müdür için veya bir insan için hangi kararın doğru olduğu, finansal değerler ile etik değerlerin çatışması şeklinde olduğu bulunmuştur.

Cranston, Ehrich ve Kimber (2014), makalelerinde okul liderlerinin ahlaki okuryazarlığı karar vermek için nasıl kullandıklarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmanın verileri, on okul müdürü ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre; müdürlerin yanıtları, ahlaki okuryazarlığa aşinalık ve rahatlık açısından çeşitlilik göstermiştir. Kamu çıkarları ve bundan kaynaklı endişelerin genellikle okul müdürleri için ikilemler yarattığı bulunmuştur. Etik ikilemi yönetme konusunda yürüttükleri bu çalışmada okul müdürlerinin ikilemde kaldıkları seçenekleri şöyle ortaya koymuşlardır: Okul müdürlerinin bireysel değerler ile mesleki değerler arasında, birey için en iyisi ile alt grup ve toplum için en iyisi arasında, şu anki toplum ile geniş toplum arasında, toplum yararı ile amirin emirleri arasında, mesleki etik ile yasal düzenlemeler arasında, etik prensipler (eşitlik ile merhamet, eşitlik ile bireyi önemseme, eşitlik ile etkililik gibi) arasında ahlaki ikilemde kaldıkları bulunmuştur.

Jehan (2015), “Lise müdürlerinin etik kararları: Pakistan ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki sosyo-kültürel ve yapısal bağlamların karşılaştırmalı bir analizi” isimli çalışması ile Pakistan ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki sosyokültürel ve yapısal bağlamların lise müdürlerinin etik karar verme süreci üzerine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma 5 okul müdürüyle, nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin etik ile ilgili deneyimlerine ilişkin veriler vignette ve yarı yapılandırılmış görüşmeyle toplamıştır. Araştırmanın bulgularına göre; lise müdürleri düşük ve yüksek riskte olmak üzere iki tür ahlaki ikilem yaşadıklarını belirtmişlerdir. Düşük riskte yaşanan ikilemlerin genellikle yönetimle ilgili olan günlük olaylardan oluştuğu görülmüştür. Yüksek riskli olarak ele alınan ikilemlerin ise örgüt bürokrasisine yönelen toplumsal talepler, yazılı olmayan kültür ve dini geleneklerin baskısı, müdür olarak çalışmanın mesleki ve psikolojik etkileri arasındaki mücadele ve çevreden gelen tehditler şeklinde bulunmuştur. Karara etki eden faktörlerin ise okulun yapısı, sosyokültürel bağlam, yerel, geleneksel, bölgesel kültür ve küresel bağlam gibi etkenler olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca okulun bürokratik ve hiyerarşik yapısının müdürlere çok sorumluluk ve az yetki vererek müdürlerin ahlaki karar verme süreçlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hart (2018), araştırmasında okul müfettişlerinin mesleki ikilemlerle karşılaştıklarında verdikleri kararları etkileyen faktörleri ve süreçleri ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Bununla birlikte müfettişlerin karar verirken rasyonel ve sezgisel modelleri ne ölçüde yansıttığını da bulmayı hedeflemiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nin güneydoğu bölgesinde on üç okul müfettişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğrenciler için en iyisinin ne olduğu, toplumun kabulü ile ilgili algılar ve meslektaşlarının tavsiyelerini alma katılımcıların kararını etkileyen faktörler olarak bulunmuştur. Müfettişlerin hesap verebilirlik ve çeşitli beklentiler nedeniyle ikilemde

kaldıkları da bulunmuştur. İkilemlerin doğasının karar verme sürecini etkilediği görülmüş olup müfettişlerin karar verirken sezgileri ile rasyonel yaklaşımı birlikte kullanarak karar verdikleri de çalışmanın sonuçlarında yer almıştır.

Lowery (2019) nitel yöntem kullanarak gerçekleştirdiği araştırmada okul liderlerinin etik ikilemlerle karşılaştıklarında karar vermek için ahlaki okuryazarlığı nasıl kullandıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Güney Ohio'nun Appalachianon bölgesindeki on okul müdürüyle görüşmeler yaparak veriler toplanmıştır. Araştırma verilerinde yer alan müdürlerin yanıtları ahlaki okuryazarlığa aşinalık ve rahatlık açısından çeşitlilik göstermiştir. Okul müdürleri ikilem yaşadıkları durumları tanımlarken birden çok doğru seçeneğin bir arada bulunduğu ve çeşitli olasılıklara sahip değer sisteminin yarıştığı durumlar olarak ele almışlardır. Okul müdürlerinin karar verirken başkalarına danıştıkları, empati yaptıkları, kararın sonuçları üzerinde düşünüp yararlı olanı tercih ettikleri bulunmuştur.

Çalışmada kısa özetleri verilen yurt içi ve yurt dışı araştırmalardan bazıları nitel araştırma yöntemleriyle, bazıları nicel araştırma yöntemleriyle, bazıları ise karma yöntemlerle yapılmıştır. Araştırmaların çoğunda ikilemler “etik ikilem” özelinde ele alınmıştır. Araştırmalarda katılımcıların etik ikilemlerle beraber karara yönelik tepkileri, karar verirken nelere dikkat ettikleri, kararı çözümleme stratejileri araştırılmıştır. Okul müdürlerinin etik davranışlarını belirlemeye yönelik olan araştırmalarda, okul müdürleri görevlerini yerine getirirken etik ilkelere uygun davranmışlardır. Yurt dışında yapılan çalışmaların çoğunda yalnızca etik boyut incelenmişken, Millerborg ve Hyle (1991) araştırmasında etik ve yasallığı bir bütün olarak ele almıştır. Dolayısıyla yurt dışında yapılan çalışmaların çoğunlukla ikilemlerin sadece ahlaki boyutuna odaklandığı ve yasallık boyutunun göz ardı edildiği söylenebilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanması, araştırmanın geçerlik ve güvenirliği, etik boyutu ve araştırmacının rolüne ilişkin bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada 2022-2023 öğretim yılında Manisa ili Şehzadeler ve Yunusemre ilçelerinde görev yapan okul müdürlerinin mevzuatı uygulamada yaşadıkları ikilemlerin ve karar süreçlerinin ortaya konulması amacıyla nitel araştırma yöntemi ve olgubilim deseni tercih edilmiştir. Nitel araştırma desenleri bir olgu veya olayın kişiler için ne anlam ifade ettiğini ortaya çıkartmaya çalışır. Nitel araştırmacılar ise insanların deneyimlerini nasıl yorumladıklarını, dünyalarını nasıl kurduklarını, deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını ortaya çıkarmaya çalışır (Meriam, 2009). Olgubilim deseni ise Yıldırım ve Şimşek (2008: 79) tarafından, “Bireylerin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bu olgulara yüklediği anlamları ortaya çıkarma” şeklinde tanımlanmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin karar süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına ve ikilem durumlarındaki deneyimlerine dair detaylı bilgiye ihtiyaç duyulduğundan araştırmacı tarafından nitel araştırma yöntemi ve olgubilim deseni tercih edilmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Manisa ili Şehzadeler ilçesinde yer alan 9 ve Yunusemre ilçesinde yer alan 6 okul olmak üzere toplam 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesiyle Manisa ilinin Şehzadeler ve Yunusemre ilçelerinde bulunan 15 resmî okul müdürü oluşturmuştur. Maksimum çeşitlilik örneklemesi, incelenen bir olgu hakkında çok fazla bilgiyi elde etmemize olanak sağlayacak etkenlerin belirlenmesidir (Karasar, 2018). Araştırmada sosyoekonomik durum, ulaşım gibi çevresel faktörlerin karara etkili olabileceği, karşılaşılan ikilem durumlarında farklılıkların bulunabileceği düşünüldüğünden merkez okullarda görev yapan okul müdürlerinden görüş almak için Şehzadeler ilçesi, köy okullarında görev yapan okul müdürlerinden görüş almak amacıyla Yunusemre ilçesi tercih edilmiştir. Katılımcıların seçiminde çalışılan öğretim kademesi, cinsiyet, branş ve öğrenim düzeyi açısından çeşitlilik sağlamaya özen gösterilmiştir.

Araştırmada kimliklerini korumak amacıyla katılımcıların kendilerine kod ad vermeleri istenmiştir. Bazı katılımcılar kendi kod adlarını kendileri verirken, bazı kod adları araştırmacı tarafından verilmiştir. Katılımcıların kod adları; Mehmet, Emre, Ergün, Hayal, Fatih, Şennur, Ali, Musa, Ömer, Ceren, Nurullah, Sadettin, Sinem, Selçuk, Naim şeklindedir.

Katılımcıların bilgileri yöneticilik kıdemine göre sıralanmış olup özellikleri Tablo 3.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.1

Katılımcıların Özellikleri

Katılımcılar	Cinsiyet	Branş	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Eğitim Durumu
Nurullah	Erkek	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	15	5	Lisans
Naim	Erkek	Matematik Öğretmenliği	20	6	Lisans
Selçuk	Erkek	Türkçe Öğretmenliği	23	6	Lisans
Ergün	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	10	7	Lisans
Ömer	Erkek	Türkçe Öğretmenliği	11	7	Lisans
Sinem	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	8	8	Yüksek Lisans
Musa	Erkek	Din Kültürü Öğretmenliği	15	8	Lisans
Mehmet	Erkek	İngilizce Öğretmenliği	20	8	Yüksek Lisans
Fatih	Erkek	Fen Bilimleri Öğretmenliği	20	8	Yüksek Lisans
Ceren	Kadın	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	13	9	Lisans
Ali	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	23	12	Yüksek Lisans

Tablo 3.1'nun devamı

Katılımcılar	Cinsiyet	Branş	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Eğitim Durumu
Emre	Erkek	Türkçe Öğretmenliği	21	14	Yüksek Lisans
Hayal	Kadın	Okul Öncesi Öğretmenliği	20	18	Lisans
Şennur	Kadın	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	24	18	Lisans
Sadettin	Erkek	Din Kültürü Öğretmenliği	25	20	Yüksek Lisans

Tablo 3.1'de görüldüğü gibi katılımcıların 4'ü kadın, 11'i erkektir. Katılımcıların 3'ü Sosyal Bilgiler, 3'ü Sınıf Öğretmenliği, 3'ü Türkçe, 2'si Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, 1'i Matematik, 1'i Okul Öncesi, 1'i Fen Bilgisi ve 1'i İngilizce branşarındandır. Meslekî kıdemleri 8 ila 25, yöneticilik kıdemleri ise 5 ila 20 arasında değişmektedir. Katılımcıların 9'u lisans, 6'sı yüksek lisans mezunudur.

3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları

Bu araştırmada okul müdürlerinin mevzuatı uygulamada yaşadıkları ikilemler ve bu ikilem durumlarındaki karar süreçlerine ilişkin görüşlerini almak amacıyla araştırmacı tarafından "Okul Müdürlerinin Mevzuatı Uygulamada Karşılaştıkları İkilemler ve Karar Alma Süreci Görüşme Formu" adlı yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Araştırmaya ilişkin veriler yüz yüze görüşmelerle elde edilmiştir.

Görüşme formunun geliştirilmesi sürecinde öncelikle 2021 yılının Kasım ve Aralık aylarında olmak üzere, çevrimiçi ortamda üç farklı oturumda gerçekleştirilen toplantılar video kayıt alınarak, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği lisansüstü programlarında öğrenim görmekte olan 7 okul yöneticisi ile geçmişte okul müdürlüğü yapmış 1 milli eğitim şube müdüründen okul yönetiminde mevzuatı uygulamada karşılaştıkları ikilem durumlarını paylaşmaları istenmiştir. Elde edilen toplantı kayıtları incelenerek metin haline getirilmiştir. Toplantılarda ifade edilen ikilem durumlarından en çok karşılaşılanlar ise araştırmacı tarafından derlenmiştir. Araştırmacı tarafından en çok karşılaşılan ikilem durumları, altı ikilem kapsamında senaryolaştırılmıştır. Altı ikilem durumuna ilişkin olarak iki soru düzenlenmiş

olup bunlar katılımcılardan öncelikle örnek olaydaki okul müdürünün kararını doğru bulup bulmadıkları, örnek olaydaki okul müdürü olsalardı nasıl karar verecekleri sorusu ile benzer ikilem yaşadıkları durumlardaki karar verme deneyimlerini ortaya koymayı hedefleyen sorulardır. Bu her iki soruya hedeflenen yanıtların alınabilmesi için altı tane sonda sorusu oluşturulmuştur. Sondalar ve takip eden sorular katılımcıların söyledikleriyle ilgili daha çok açıklama yapmasını ya da daha fazla bilgi vermesini sağlamaktadır. Sonda sorularıyla görüşmenin akışı ayarlanabilir (Merriam, 2015). Görüşme formunda yer alan altı ikilem senaryosuna ek olarak okul müdürlerinin mevzuatı neye benzettikleri ve nedenine ilişkin metafor sorusu hazırlanmıştır. Metaforlar (benzetmeler, eğretilmeler, istiareler, mecazlar) olayların oluşumu ve işleyişi hakkında düşüncelerimizi yapılandıran, yönlendiren ve kontrol eden en güçlü bilişsel araçlardan biridir (Saban, 2004). Görüşme formları taslak olarak oluşturulduktan sonra görüşme formlarının kapsam ve görünüş geçerliliği için farklı üniversitelerin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalından 5 akademisyen ve 3 okul müdürünün görüş ve önerileri doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılmıştır. Görüşme formunda yer alan soruların işleyişini görmek ve görüşmelerin daha nitelikli olmasını sağlamak hedefiyle Manisa ili Şehzadeler ve Yunusemre ilçelerinde yer alan dört okul müdürüyle 2022 yılının Ocak ve Şubat ayında ön görüşmeler yapılmıştır. Gerçekleştirilen ön görüşmelerde elde edilen veriler doğrultusunda görüşme formunda gerekli düzeltmeler yapılarak ölçme aracı uygulanmaya hazır hale getirilmiştir.

3.4. Uygulama Süreci

Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Mevzuatı Uygulamada Karşılaştıkları İkilemler ve Karar Alma Süreci Görüşme Formu” kullanılmıştır. Araştırma kapsamında daha detaylı veri elde edebilme amacıyla birlikte, görüşmeci ile yanıtlayıcı arasında dostça sohbet, etkileşim ve düşünce paylaşımı bilginin daha rahat yer değiştirebilmesine olanak tanıdığı için görüşme yöntemi seçilmiştir.

Çalışma grubu üç farklı okul kademesinden (ilkokul, ortaokul ve lise) farklı kıdem, cinsiyet ve eğitim kategorisine sahip 15 okul müdüründen oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler 2022 yılının Nisan, Mayıs ve Haziran aylarında gerçekleştirilmiştir. Öncelikle belirlenen çalışma grubunun iletişim bilgilerine ulaşılmıştır. Görüşmeler öncesinde okul müdürleriyle iletişim kurulmuş ve sonrasında onlardan randevu alınarak görev yaptıkları okullarda birer ön görüşme gerçekleştirilmiştir. Ön görüşmenin gerçekleştirilmesinin amacı hem görüşmecinin araştırma konusuna daha hazırlıklı olmasına hem de yapacağı görüşmeler için daha deneyimli olmasına katkı sunacağından düşünülmektedir. Gerçekleştirilen

ön görüşmelerde araştırma hakkında detaylı bilgiler okul müdürlerine aktarılmış ve çalışmaya katılıp katılmayacaklarına ilişkin beyanları alınmıştır. Ayrıca görüşmeye başlamadan önce de görüşmeci tarafından “görüşmede konuşulanların gizlilik kapsamında işleneceğini ve kesinlikle araştırma amacı dışında kullanılmayacağı” hakkında katılımcılara bilgi verilmiştir. Araştırmacı yarı yapılandırılmış formunu kullanarak yaptığı görüşmede önceden hazırlanmış olan belli başlı soruları yazıldığı gibi sorar, üzerinde yorum yapmaksızın gerekirse soruyu tekrar eder. Görüşme esnasında yeni soru sorma gereği ortaya çıkarsa, ki çıkması beklenir, onları da sorması gerekmektedir (Erdoğan, 2012). Yanıtlayıcıların sorulara verdiği yanıtın yetersiz bulunduğu durumlarda görüşmeci tarafından sonda sorularının kullanımı ile yanıtların derinlemesine alınması sağlanmıştır. Görüşme sürecinde ses kaydı alınmamış olup görüşmeci tarafından yanıtlar yazılı olarak alınmıştır. Görüşmeler okul müdürlerinin görev yaptıkları okullarda gerçekleştirilmiş olup görüşmeler 40 dakika ve 60 dakika arasında değişen sürelerde tamamlanmıştır. Araştırmacı görüşme formuyla elde edilen yanıtları bilgisayar ortamına aktararak ve yanıtlayıcılara e-mail yolu ile iletilerek çıkarılması ya da eklenmesi gereken herhangi bir bölümün olup olmadığını sorarak katılımcı teyiti alınmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizinde, birbirine benzeyen veriler, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlanmaktadır. İçerik analizinin amacı, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara, bağlantılara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu yolla veriler tanımlanmaya, verilerin içine saklanmış vaziyetteki gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Görüşmelerin tamamlanmasından sonra görüşmeci tarafından kâğıda not alınan görüşme verileri her bir yanıtlayıcı için ayrı ayrı ve her sorunun altında toplanmak suretiyle bilgisayar ortamında düzenlenmiştir. Elde edilen bu ham veriler 250 sayfalık bir metin oluşturmuştur. Yedi tane alt problemden oluşan görüşme formunda onbeş okul müdürünün cevabı altı ikilem durumundaki görüşlerine ilişkin olarak her biri ayrı tasnifleyerek altı dosya haline getirilmiş olup soruların ikinci kısımlarında yer alan deneyim boyutunu inceleyen cevaplar da yine altı dosya halinde incelenmiştir. Bununla birlikte okul müdürlerinin mevzuata ilişkin metaforik algılarını belirlemek amacıyla hazırlanan yedinci alt problem ise yanıtlayıcıların tamamının görüşlerini içerek şekilde ayrı bir dosya haline getirilmiştir.

Araştırmacının verileri yakından tanınması ve veriye hâkim olması önemli olduğu için verilerin detaylı dökümü öncelikle araştırmacı tarafından yapılmış ve ilk kodların

oluşturulması sağlanmıştır. İlk kodlar oluşturulduktan üç hafta sonra araştırmacı tarafından veriler tekrar okunmuş olup tez danışmanına görüşme metinleri verilerek kodlamaların yapılması istenmiştir. Verilerin kategorileştirilmesi sürecinde tümevarım yöntemi izlenmiştir. Daha önceden belirlenen temalar kullanılmamış metinlerdeki ortak noktalar göz önünde bulundurularak kategorilerin ve temaların belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan veriler ikilemi aşmada verilen öncelik, karar verme sürecini etkileyen faktörler, karar verme sürecinde kullanılan stratejiler, karar verme sürecinin sonunda hissedilenler olmak üzere dört temada toplanmıştır. Oluşturulan tema ve kodlar çerçevesinde araştırmanın bulguları incelenmiştir. Daha sonra oluşturulan kodlar araştırmacı ile danışman tarafından da ayrı ayrı değerlendirilmiş ve iki veri işleyicinin tutarlılığına bakılmıştır. Son olarak araştırmacı ve eş kodlayıcı bir araya gelerek tema ve kodları karşılaştırmıştır. Tüm kategori, tema ve kodlar üzerinde uzlaşa sağlandıktan sonra bir sonraki aşamaya geçilmiştir.

Temalar saptanırken temaların verilen tüm cevapları kapsamasına önem verilmiştir. Cevapların yalnızca bir tema altında yer almasına ve temaların birbirinden bağımsız biçimde olmasına özen gösterilmiştir.

3.6. Araştırmanın İnandırıcılığı

Nitel araştırmanın en önemli kriterlerinden biri de araştırmanın inandırıcılığı olarak kabul edilir. Nicel araştırmalarda kullanılan geçerlik ve güvenirlik ifadelerinin yerine nitel araştırmalarda inanılabilirlik, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yetkinliği gibi ifadelere yer vermek daha doğru olur (Krefting, 1991). İnanılabilirliği artırmak için birden fazla yöntem vardır. Araştırmada uzun süreli etkileşim, katılımcı teyidi, başka bir araştırmacının süreç ve sonuçları incelemesi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Katılımcıların görüşleri yüz yüze olarak ve kendi okul ortamlarında alınmıştır. Görüşmeler yalnızca görüşme formunun uygulanmasıyla sınırlı tutulmamış olup, görüşme öncesine ve sonrasına yeterli zaman ayrılmıştır. Katılımcılarla araştırma konusuyla ilgili görüşmeler yapılmadan telefonla ön görüşmeler yapılarak güven ortamının inşa edilmesine çalışılmıştır. Katılımcılar genellikle görüşmenin başında araştırmacı etkisine daha açıkken görüşme süresi ilerledikçe geçen zaman içinde bir güven ortamının oluşmasıyla katılımcıdan alınan yanıtlar daha samimi olabilmektedir. Uzun süren görüşmelerde toplanan verilerin geçerliği bu sebeple daha yüksektir. Bu nedenle araştırmacı ile veri kaynağı arasında oluşturulan etkileşimin mümkün olan durumlarda araştırmanın geniş bir zamana yayılması toplanan verilerinin inandırıcılığını da artıracaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışmanın

yapıldığı ortamda araştırmacının verileri toplaması, katılımcının görüşlerini derinlemesine anlamasına olanak sağlamıştır.

Güçlü veri toplama yöntemine sahip olan nitel araştırma zengin sonuçlara ulaşmada araştırmacıya önemli faydalar sağlar. Fakat bu süreçte araştırmacının toplanan verilerden farklı sonuçlara ulaşması olasılığı vardır. Bu olasılık; araştırmacının sahip olduğu bazı öznel varsayımlardan kaynaklanabileceği gibi, verileri yanlış anlamasından da kaynaklanabilir. Her iki durumda da veri kaynakları ile oluşturulacak bir teyit mekanizması, ulaşılan sonuçların gerçeği temsil etmede ne kadar yeterli olduğunu anlamada yardımcı olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde araştırmacı tarafından alınan yanıtlar bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Katılımcılara kendi yanıtları e-mail yoluyla gönderilerek eklemek veya çıkarmak istedikleri hususların var olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların dönütleri doğrultusunda verilere son hali verilmiştir. Katılımcı teyidi ile araştırmanın bulguların doğruluğunun ve tutarlılığının desteklenmesi hedeflenmiştir.

Uzman incelemesi; araştırma konusu hakkında genel bilgiye sahip ve nitel araştırma yöntemleri konusunda uzmanlaşmış kişilerden, yapılan araştırmayı çeşitli boyutlarıyla incelemesinin istenmesi inanılabilirlik konusunda alınabilecek önlemlerden biridir (Creswell, 2003). Bu incelemede uzman, araştırmanın verilerine, bunların analizine ve sonuçların yazımına kadar olan süreçlere eleştirel bir gözle bakar ve araştırmacıya geri bildirimde bulunur. Araştırmacı; araştırmanın desenine, toplanan verilere, verilerin analizine ve sonuçların yazımına kadar olan süreçlere eleştirel gözle bakıp araştırmacıya geri bildirimde bulunan incelemesinden yararlanmıştır.

Araştırmacı toplanan verileri okuyarak temaları, kategorileri belirlemiş ve kodlamaları yapmıştır. Araştırmacı kendisinden bağımsız olarak başka bir uzmanın da aynı işlemi gerçekleştirmesini sağlamıştır. Sonrasında bir araya gelen araştırmacılar, farklı temalar altında değerlendirdikleri görüşler üzerinde müzakere ederek uzlaşmaya varmışlardır. Nitel araştırmalarda araştırmacının, bireysel etkisinden arındırılmış bir kodlama yapması durumu mümkün görünmemektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için farklı kodlayıcılar tarafından aynı verilere ilişkin kodlama yapılması önemlidir (Fidan ve Öztürk, 2015). Dolayısıyla araştırmanın verilerinin farklı araştırmacılar tarafından kodlanan verilerin, benzerlik oranı önemli olarak değerlendirilmiştir. Farklı kodlayıcılar tarafından oluşturulan kodlamaların benzerlik oranı, aynı zamanda nitel araştırmanın tutarlılığını belirlemektedir. Güvenirlik için her iki uzman tarafından yapılan kodlamalar üzerinde verilerin kodlayıcılar arası güvenilirliğinin sağlanması için Miles ve Huberman'ın (2015) Güvenirlik= Görüş Birliği/

Görüş Birliği+ Görüş Ayrılığı X 100 formülü uygulanmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda tutarlılık %85 bulunmuştur. Tutarlılığın %80 veya daha üstü olması yeterli görüldüğünden veri analizi açısından güvenilirlik sağlanmıştır. Araştırmaya birden fazla araştırmacının katılması, araştırma sürecinin açık bir şekilde ortaya koyulması, ham verilerin gizli olması, araştırma verileri ile araştırmacının mesleki yaşantısında yaptığı gözlemlerle uyuşması ve teyit edilmesi nitel araştırmada güvenilirlik ölçütlerini (Yıldırım ve Şimşek, 2013) karşılamaktadır.

3.7. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmalarda araştırmacının veri toplama sürecindeki rolü büyük önem taşır. Araştırmacının rolü, tüm katılımcılara tarafsız bir şekilde davranmak ve araştırmadan elde edilen bulguları nesnel bir şekilde değerlendirmeye çalışmaktır (Patton ve Cochran, 2002). Çalışma; araştırmacı tarafından veri toplama süreci ve analiz süreçlerinde objektif bir tutum içerisinde bulunularak etik davranmanın gerektirdiği sorumlulukla yürütülmeye çalışmıştır.

Araştırmacının rolünün daha iyi anlaşılmasını sağlamak için, araştırmacının bu konuyu çalışmak istemesinin nedenini paylaşmasının araştırmanın daha iyi anlaşılmasına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Araştırmacı 2017-2019 dönemleri arasında ilk defa yönetici olarak görevlendirilmiş olup, köy okulunda görevini sürdürmüştür. Yönetici olarak görevlendirildiği yıllarda aynı zamanda Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesinde öğrenci olarak eğitim almıştır. Köy okulunda okul müdürü olarak görev aldığı dönemlerde yürürlükteki mevzuatın güncel sorunları çözmede yeterli olmadığını, fakat mevzuatın dışına çıkmanın ise hukuki olmadığını görmüş ve bu konuda problemler yaşamıştır. Yaşanılan bu problem durumlarını meslekte deneyimli olan yöneticilerle paylaşmış ve onların görüşlerinden faydalanmaya çalışmıştır. Mevcut olan problem durumlarının çokluğu ve çeşitliliği ile birlikte okul müdürlerinin her birinin farklı çözüm yolları bulmaya çalıştığını gözlemlemiştir. Okul müdürlerinin mesleklerinin gereğini yerine getirmeye çalışırken karşılaştıkları ikilemlerin ortaya koyulması ve bu ikilemleri nasıl anlamlandırdıkları, benzer ikilem deneyimlerini nasıl aktardıkları ön planda tutularak en çok karşılaşılan ikilem durumları araştırmacı tarafından belirlenmeye çalışılmış olup sonrasında bu ikilem durumları senaryolaştırılmıştır.

Literatür araştırmacı tarafından incelendiğinde, bu konuda Türkiye’de yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Konunun araştırmacı tarafından ilk defa çalışılacak olmasının verdiği motivasyon; araştırmayı sürdürmesine katkı sağlamış, aynı zamanda daha önceden çalışılmaması araştırmacının kaygılanmasına da neden olmuştur. Ancak araştırmacının hukuk

fakóltesi mezunu olmasının mevzuata hakim olmasına büyük katkı sağlaması ve aynı zamanda öğretmenlik ve okul yöneticiliği deneyimine sahip olmasının da okul müdürlerinin yaşadığı ikilemlere aşına olmasının katılımcı verilerini toplama, anlama ve yorumlamada kaygısını belli oranda azaltmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde okul müdürlerinin ikilem durumlarıyla karşılaştıklarında neyi öncelikle, nasıl muhakeme ettikleri, karar verme süreçlerinin hangi faktörlerden etkilendiği, karar verdiklerinde nasıl hissettikleri, en çok hangi konularda ikileme düştükleri, müdürlük mesleğinin doğasının, bireysel özelliklerin ve deneyimlerin müdürlerin ikilemlerde karar vermelerini nasıl etkilediği ve müdürlerin ikilemleri aşmak üzere kullandıkları karar stratejileri ve mevzuata ilişkin metaforik algılarına yönelik bulgular sunulmuştur.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin eğitime erişim hakkı ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?” şeklinde belirlenen birinci alt problemine ilişkin durum iki ana bölümde incelenmiştir. İlk aşamada okul müdürlerine örnek senaryo yöneltilerek, onlara metin içeriğinde karar veren okul müdürünün kararını değerlendirmelerini içeren sorular, ikinci aşamada ise senaryoda işlenen ikileme benzer deneyim yaşayıp yaşamadıklarını ve yaşadılarsa ikilem sonundaki karar sürecini içeren sorular yöneltilmiştir.

4.1.1. Birinci Senaryoya İlişkin Bulgular

Öncelikle görüşme yapılan okul müdürlerine aşağıdaki senaryo okunmuştur.

“Taşımalı eğitim kapsamında bir bölgede yer alan Karçıceği Ortaokulunda okul müdürü olarak görev yapan Ahmet Bey, köy okullarından gelen okul servislerinin denetimini yaparken taşımalı eğitim için gelen okul servislerinden iki aracın yaşının 15’ten fazla olduğunu, bir şoförün ise yaş sınırının (65 yaş) üzerinde olduğunu fark etmiştir. Bildiğiniz üzere taşımalı eğitim yönetmeliğine göre, araç yaşı 15’ten büyük olmamalı. Okul Müdürü Ahmet Bey, bu durumu hem tutanakla hem de sözlü olarak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirmiştir. Telefonla görüşme yaptığı yetkili, Ahmet Bey’e görev yaptığı ilçenin ekonomik koşullarının yetersizliği sebebiyle ihaleye yaş şartını sağlayan araçların başvurduğunu fakat ihtiyacı karşılamakta yetersiz kaldığını, bu nedenle araçların dönüşümlü olarak kullanılmak durumunda olduğunu ifade etmiştir. Bunun üzerine okul müdürü Ahmet Bey, mevzuatın dışına çıkmak durumunda kalmış ve ara sıra olan bu plaka farklılıklarını İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirmemiş, öğrencilerin eğitime devam edebilmesi için bu duruma göz yummuştur.”

Sonrasında katılımcılara “Okul müdürü Ahmet Bey'in verdiği kararı doğru buldunuz mu? Siz Ahmet Bey'in yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz?” sorusu yöneltilmiş olup bu soruya katılımcıların verdiği yanıtların analiz sonuçları 4.1.1’de sunulmaktadır.

Tablo 4.1.1.

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin eğitime erişim hakkı ikileminde verilen senaryodaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Kod	Frekans
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Mevzuata göre karar verme	Yasal düzenlemelere göre	6
	Değerlere göre karar verme	Öğrencilerin eğitime erişimi	7
		Öğrencinin can sağlığı	5
		Amirler ile ikili ilişkilerinin bozulmaması	1
	Üçüncü bir yola göre karar verme	İlçeye yönlendirerek çözüm üretme	1
		Kural dışılığı bildirme	2
Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Çevresel faktörler	Ulaşımın zor olması	5
		Sosyoekonomik koşulların yetersizliği	4
	Yapısal faktörler	Yasal düzenlemeler	8
		Hiyerarşi-Otorite	7
		Öğrencinin eğitime devamlılığı	5
		Öğrencinin can güvenliği	3
	Kişisel faktörler	Deneyimlerin etkisi	8
		Değerlerin etkisi	5
		Duyguların etkisi	3
Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler	Deneyimlere başvurma		8
	Duygulara başvurma		6
	Mantığa başvurma	Risk analizi yapma	4
	Mevzuat bilgisine başvurma		3
	Meslektaşla danışma		2

Tablo 4.1.1.'nin devamı

Tema	Kategori	Kod	Frekans
	Konfor	İyi	3
		Rahat	3
Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler	Stres	Tedirgin	4
		Gergin	1
	Bencilce		1
	Nötr		1

Tablo 4.1.1'de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin eğitime erişim hakkı ikilemine ilişkin görüşleri 'ikilemi aşmada verilen öncelik', 'karar verme sürecini etkileyen faktörler', 'karar verme sürecinde kullanılan stratejiler', 'karar verme sürecinin sonunda hissedilenler' olmak üzere dört temada toplanmıştır.

4.1.1.1. Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin Eğitime Erişim Hakkı İkilemini Aşmada Verilen Öncelikler

Bu temanın 'mevzuata göre karar', 'değerlere göre karar' ve 'üçüncü bir yol bulma' şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Mevzuata göre karar: Bu kategorinin 'yasal düzenlemelere göre' karar verme olmak üzere bir kodu bulunmakta olup, katılımcıların çoğu kararında yasal düzenlemelere uygun karar vermeyi öncelikli olarak değerlendirdiğini belirtmiştir. 'Mevzuata göre karar verirdim.' diyen okul müdürleri mevzuatla birlikte öğrencilerin eğitime erişiminden daha önemli olan faktörün öğrencilerin can sağlığı ve beden bütünlüğünün olduğunu belirten okul müdürlerinin ifadeleri şu şekildedir:

“Evet çocukların eğitim almasını isterim, eğitimden uzak kalmalarını istemem. Ama Taşımali Eğitim Yönetmeliğine göre hareket ederim. Bu kurallar konulduysa, bir yönetmelik varsa burada o uyulması için vardır. Devlet bunu bir dayanak olarak vermiştir. Kanun, Yönetmelik, Genelge vs her ne ise ben ona uyarım. Aldığım karardan şoför olumsuz etkilenirdi, iş yapamayacağı için. Öğrenciler birkaç gün okula gelemezlerdi, veliler durumun ne olduğunu çok anlayamayacaklardı ve okul müdürü olarak beni suçlayabilirlerdi. Öğrencilerin okula gelemeyecekleri riskini göze alırdım. Çünkü çocukların okula gelemedikleri zamanlarda eğitimden eksik kaldıkları konular telafi edilebilir. Fakat herhangi bir kaza durumunda can

sağlığına gelebilecek bir tehlikenin telafisi mümkün değildir. Aldığım bu karar amirlerim tarafından insiyatif almayan müdür olarak etiketlenmeme sebep olurdu. Öğrenci ve veliler tarafından şikayetlere maruz kalabilirdim. Taşıma yapan şirket husumetli davranabilirdi. Ama öğrencinin sağlığı bütün bu sorunların üzerindedir.” (Hayal)

Önceliğin yasal düzenlemelere verilmesi gerektiğini ifade eden bir katılımcı; olumsuz herhangi bir durumda soruşturma geçirdiğinde, yasal temele dayandıramama ve hesap verememe düşüncesiyle kararı aldığını şöyle ifade etmiştir:

“Yönetmeliğe uygun karar alırım. Taşımalı eğitimde çıkabilecek sorunlarda yönetmeliği bağlı kalmak daha faydalı olacaktır. Olumsuz durumlarda verecek cevabınız olmaz yönetmelik dışı davranırsanız. Çok önemli bir konu bu, yani araçların yaşının büyük olması ve o yaşta şoförünün gerekli şartları taşımaması ile ilgili çok olumsuz olaylar oldu ülke genelinde. Dolayısı ile okul müdürü olarak göz yumsak bu tür bir durumda verilecek bir hesabımız olmaz. Öğrencilerden birinin canına bir şey olsa bunun hesabını veremem. Aldığım kararın sonucu sadece beni etkileyecek ise sorun yok ama taşımalı bir eğitimde olumsuz sonuç ortaya çıkarsa bu durum sadece beni değil öğrenciyi de etkileyecek. Bize emanet edilen çocukların canı taşınıyor bu sebeple yönetmeliğe tamamen bağlı kalmayı doğru buluyorum. Önceliğim çocukların can güvenliği ve yönetmeliğe uygun davranıp mesleğimin gereğini yapmak olurdu.” (Şennur)

Mevzuata göre karar alacağını ifade eden katılımcı, olayda risk alması gereken ve çözüm üretmesi gereken kişinin okul müdürü olmadığını şöyle vurgulamıştır:

“Ben mevzuatı uygulardım, çocuklarımız daha kıymetlidir. Bu nedenle yasal düzenleme ne ise ona uygun davranır, tutanaklarımı tutar. Öğrencilerin bu araçla taşınmaya devam etmesine göz yummazdım. Çocuğun can güvenliği hepsinin üstündedir. Ayrıca burada riskin altına girecek çözüm üretecek kişi okul müdürü değil ilçe taşımalı komisyonudur.” (Ali)

‘Mevzuat ne ise ona göre karar verirdim.’ şeklinde görüşlerini ifade eden okul müdürleri bunu aynı zamanda kendini korumak adına tercih ettiğini ve deneyimlerinde bu kararda etken olduğunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Önceden olsaydı eğer idare etmem gerekir diye düşünürdüm. Önceden çocuk okula geliyorsa sıkıntı yok çocukların eğitimin aksamaması için gelsinler derdim. Ama gördüğüm olaylar artık bu kararı vermemi engelliyor. Yönetmelik ne ise kurallar ne ise onu uygulamak gerektiğine inanıyorum artık. Önceliğim kendim. Burada biraz bencil olarak görebilirsiniz

belki ama ben inisiyatif alıp çocuklar taşısın desem yasal olarak beni koruyacak bir mekanizma yok. Olumsuz bir durumda beni kimse savunmaz, bu olayda arayan şube müdürü bile ben demedim deyip işin içinden çıkabilir. Aslında idareciler inisiyatif olarak gri alanların oluşmasına yol açıyor.”(Musa)

“Örnek olayda alınan kararı yanlış buluyorum mesleğin başlarında olsam tutanak tutar ama devamlılığına göz yumardım. Ama yaşanan ve tanık olduğum durumlar nedeniyle artık izin vermem. Mevzuat ve yazılı kural ne ise onu uygulardım. Olabilecek olayları hayal ettikten sonra öğrencilerin başına veya sağlığına hanel gelmesini istemediğimden bu kararı verdim. Onların başına bir şey geldiğinde hem onlar için üzülürdüm hem de Mahkemelik olup, ceza alacağım için kendime üzülürdüm.” (Sadettin)

Bu kararı alırken, kararının daha sonraki müdürlük seçimlerini etkileyeceğini ve ona rağmen bu mevzuattan yana seçim yaptığını ve öğrencilerin can sağlığını öncelediğini belirten okul müdürü Naim Bey şu ifadelerle yer vermiştir:

“Ben olayda verilen müdür gibi sürece göz yummazdım. Bu kararı verirken önceliğim öğrencilerin sağlığı olurdu. Öğrenci önce sağlıkla gidip gelecek. Risk olarak ; bir sonraki müdürlük alımlarında işlerin yürütmesine engel oluyor sözümüzü dinlemedi inisiyatif almıyor deyip müdürlüğe alınamayabilir veya velilerle zıtlışabilirsiniz çünkü onlar araç yaşı vs durumlarını bilmiyorlar müdür taşımaya engel oluyor şeklinde görebilirler.”

ii) Değerlere göre karar: Bu kategorinin ‘öğrencilerin eğitime erişimi’, ‘öğrencinin can sağlığı’ ve ‘amirler ile ikili ilişkilerinin bozulmaması’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır.

‘Değerlere göre karar verirdim.’ diyerek öğrencinin eğitime erişimini önemseyen okul müdürlerinden Fatih, bu kararı alırken öğrenci menfaatiyle birlikte amirleri ile problem yaşamama ve ikili ilişkilerinin bozulmamasını da göz önünde bulundurduğunu ifade etmiştir.

“İlçe milli eğitim müdürlüğü ‘İdare et’ dediği için, onların sözünü dinlemediğim için ikili ilişkilerimiz zedelenebilirdi. Öğrencinin okula gelmesini ön planda tutarak, ilçenin sosyo-ekonomik durumunu da göz önünde bulundurarak bende örnek olaydaki okul müdürü gibi süreci idare ederdim.” (Fatih)

Okul müdürlerinden öğrencinin eğitimini öncelikleme yönünde seçim yapan Ergün ve Selçuk, özellikle Türkiye Cumhuriyeti kanunlarının taşınmalı eğitim yönergesinde şartları taşımayan kişilerin karayollarında şoförlük yapmasına engel teşkil etmediğini, bu aracın da

karayollarında trafikte bulunmasına müsaade ettiğini ve sadece öğrenci taşıdığı için özel durumların var olduğunu ve öğrencilerin bu araçlarla taşınmasının çok büyük risk içermediğini ifade etmişlerdir:

“Ben de olsam göz yumar, aynı kararı verirdim. İlçeye bildirdikten sonra devam ederdim. Herhangi bir risk olduğunu düşünmüyorum. Türkiye Cumhuriyeti kanunları o kişinin karayollarında şoförlük yapmasına bu aracında karayollarında trafikte bulunmasına müsaade ediyor sonuçta sadece öğrenci taşıdığı için özel düzenlemeler var. Sonuçta öğrencilerimiz normal her şeye uygun bir servis aracıyla gidip 70 yaşında başka bir araç kullanan şahısla veya örnek olayda belirtilen yaşı geçmiş araçla o şoförle bizim öğrencilerimizin arabası birbirlerine çarpabilir. Madem risk varsa bu araçların her şeyden önce trafiğe çıkması engellenmeliydi. Öğrencilerin okula gelebilmesi için tolere edilebilir.” (Ergün ve Selçuk)

Öğrencilerin eğitime erişimini öncelerken aynı zamanda dezavantajlı bölgelerde sistemin bu şekilde ilerlediğini ve sosyo-ekonomik durumun karara etken olduğunu vurgulayan okul müdürleri Sinem ve Mehmet’in görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Örnek olayda verilen kararı doğru buldum çünkü, Ahmet Bey burada bir üst amiri olan İlçe milli eğitim müdürlüğündeki yetkili müdürüne danışmış bu durumu amirine bildirmiştir. 15 yaştan büyük olan araçla gelin şoföründe büyük olduğu gün başına bunun bu şekilde gelen her gün sana tutup amirime bildirdiğini de belirtecek şekilde bunu okulunda muhafaza ederdi. Amirime bilgi verdiğim için ve bunu da tutanak altına aldığım için biraz da için bu açıdan içim rahat olurdu. Öğrencinin eğitim hakkının öncelikli olduğunu düşünerek mevzuata aykırı olsa dahi öğrencilerin okula gelmesini seçerdim. Evet sıkıntılar var dezavantajlı bölgelerde kötü bir durumda bana soruşturma açılması riskinde göze alarak yine de öğrencileri menfaati doğrultusunda hareket etmek isterdim. Geleceğimize yön verecek olan öğrencilerimizin açıkçası bu tarz teknik bir problemden ötürü eğitimden mahrum kalmasını istemezdim.” (Sinem)

Öğrencilerin eğitime erişimini öncelerken aynı zamanda dezavantajlı bölgelerde sistemin bu şekilde ilerlediğini ve sosyo-ekonomik durumun karara etken olduğunu vurgulayan okul müdürleri Sinem ve Mehmet’in görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Örnek olayda verilen kararı doğru buldum. Çünkü Ahmet Bey burada bir üst amiri olan ilçe milli eğitim müdürlüğündeki yetkili müdürüne danışmış, bu durumu amirine bildirmiştir. 15 yaştan daha fazla yaşa sahip olan araçla gelen şoförün her geldiği gün için bu durumu amirime de bildirdiğimi belirtecek şekilde tutanak tutup bunu okulumda muhafaza

ederdim. Amirime bilgi verdiğim için ve bunu da tutanak altına aldığım için içim rahat olurdu. Öğrencinin eğitim hakkının öncelikli olduğunu düşünerek, mevzuata aykırı olsa dahi, öğrencilerin okula gelmesini seçerdim. Evet sıkıntılar var dezavantajlı bölgelerde. Kötü bir durumda bana soruşturma açılması riskini de göze alarak yine de öğrencileri menfaati doğrultusunda hareket etmek isterdim. Geleceğimize yön verecek olan öğrencilerimizin açıkçası bu tarz teknik bir problemten ötürü eğitimden mahrum kalmasını istemezdim.” (Sinem)

‘Üçüncü bir yola göre karar verme’yi seçen okul müdürü Emre, sistemde astların üstlerden riski üstlenmesini istediğini; bunun sürdürülebilir ve sağlıklı olmadığını ifade etmiştir.

“Çözüm makamı ilçe milli eğitim müdürüdür. O, okul müdürünün mevzuatın dışına çıkması gerektiğini söylemiş. Fakat önemli olan bu konuda üst amirlerin çözüm üretmesidir. Beşinci, altıncı yılım olsa ben de dua eder çocukların arkasından, ‘Bindiririm dolmuşa’ derdim ama artık üstlerin astlarından riski üstlenmelerini istemesini doğru bulmuyorum. Ahmet Bey’in verdiği kararı doğru bulmuyorum. Kendisi çözüm üretmiş ve riski üstlenmiş. Burada mevzuattan da öte bir durum var 65 yaşının üstündeki bir kişinin araç kullanması çocuklar açısından çok büyük sıkıntı oluşturur. Mevzuatı bırakın öyle bir sorumluluğu da almak istemem. Mevzuatta olmasa dahi 65 yaşın üstünün şoför olarak kullanılmasını doğru bulmam. Ben Ahmet Bey’in yerinde olsam tutanağı tutar gerekli yazışmaları yapardım. Bir iki kez olmasını tolere etsem bile, ilçe milli eğitime tekrar ihale yapılması vs. için yazardım. Bir an önce çözüme kavuşturulması, gerekirse ihalenin iptal edilmesi gerektiğini belirtirdim. Çözüm bulacak olan ilçe taşımali komisyonudur.” (Emre)

Üçüncü bir çözüm yolu olarak okul müdürünün kural dışı olarak gelen servislerin hepsi için günü gününe işlem yapılması ve tutanak altına alınması gerektiğini vurgulayan okul müdürleri Ömer ve Nurullah’ın görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Okul müdürü olarak sadece duruma göz yumulmasını yeterli bulmuyorum. Nihayetinde [okul müdürü] kolluk kuvveti değil, okul müdürü olarak yapabileceği tek şey zaten tutanak tutup ilçeye bildirmektir. Ahmet Bey her yanlış araç geldiğinde, yani bu kural dışılık her gerçekleştiğinde tutanağını tutup ilgili tespit yapıp ilçeye bildiriyorsa Ahmet bey için yeterlidir. Ben olsaydım böyle yapardım. Bunun dışında o aracı o gün trafiğe çıkarmamak gibi bir yetkisi yok diye biliyorum. Zaten yapması gereken tutanağını tutup ilçeye bildirmiş. Ama bunu bir kere değil, her defasında olay her gerçekleştiğinde yapması gerekir diye

düşünüyorum. Dolayısıyla bunu örnek olayda Ahmet Bey yapmadıysa yanlış yapmıştır. Ben olsaydım her olayda tutanağını tutar ilçeye gönderdim.” (Ömer)

“Bir suç her gün için ayrı ayrı değerlendirilir. Tek tutanak tutmak yeterli olmaz her tarih için ayrı ayrı düzenlemek gerekir. O gün farklı bir araç geldiğinde tutanak tuttuğumda bir süre ilçeye göndermem, sümen altında bekletirdim.” (Nurullah)

4.1.1.2. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu temanın ‘çevresel faktörler’, ‘yapısal faktörler’, ‘kişisel faktörler’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Çevresel Faktörler: Bu kategorinin ‘ulaşımın zor olması’ ve ‘sosyoekonomik koşulların yetersizliği’ şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Karar verme sürecini etkileyen çevresel faktörlerden ‘ulaşımın zor olması’ kodu kapsamında katılımcılar görüş beyan etmiştir. Katılımcılar tarafından genel itibarıyla bölgesel zorluklara vurgu yapılmıştır. Okul müdürleri köydeki öğrencilerin okula ulaşımının tehlikeli ve zor olmasını, öğrencilerin kendi imkânları ile bunu gerçekleştirmelerinin mümkün olmamasını kararlarına etkili faktör olarak ele almışlardır. Katılımcılardan Fatih Bey bu durumun kararını etkilediğini şu şekilde ifade etmiştir;

“Dezavantajlı bölgedeki öğrencilerin de eğitime devam edebilmesi gerekiyor. 17 km öteden, dağ köyünden çocuk kendi imkânları ile gelemeyeceğine göre, bu kararı almak durumunda kalıyorsunuz.” (Fatih)

Karar verme sürecini etkileyen çevresel faktörlerden ‘sosyo ekonomik koşulların yetersizliği’ kodu kapsamında bazı katılımcılar görüş beyan etmiştir Bu problemin her okulda yaşanmadığı, taşınmalı eğitimin bir sorunu olduğu ve genellikle kırsal bölgelerde var olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılardan Sinem Hanım bu durumun kararını etkilediğini şu şekilde ifade etmiştir:

“İmkânların zor olduğu yerlerde bu tür olaylar başa geliyor. Göz yummak durumunda kalıyorsunuz. Çünkü ihaleyi iptal ettirseniz yine ihaleye katılım yetersiz olacak, fakir bir ilçe çünkü.” (Sinem)

ii) Yapısal Faktörler: Bu kategorinin ‘yasal düzenlemeler’, ‘hijerarşi-otorite’, ‘öğrencinin eğitime devamlılığı’ ve ‘öğrencinin can güvenliği’ şeklinde dört kodu bulunmaktadır. ‘Yasal düzenlemeler’ katılımcıların en fazla üzerinde durdukları kod olurken, ‘öğrencinin can güvenliği’ en az değindikleri kod olarak tabloda yer almıştır. ‘Yasal

düzenlemeler', karara etki eden en yüksek faktör olarak bulunmuştur. Okul yönetiminde karar verici konumda bulunan müdürler yasal mevzuat ne şekilde uygun görüyorsa o şekilde karar vermeyi öncelemişlerdir. Yönetmeliğe uygun davranıp mesleğin gereğini yapmayı tercih etmişlerdir.

"Yönetmeliğe uygun karar alırım. Taşımali eğitimde çıkabilecek sorunlarda yönetmeliği bağlı kalmak daha faydalı olacaktır. Olumsuz durumlarda verecek cevabınız olmaz yönetmelik dışı davranırsanız." (Şennur)

"Evet çocukların eğitim almasını isterim, eğitimden uzak kalmalarını istemem. Ama Taşımali Eğitim Yönetmeliğine göre hareket ederim. Kesinlikle Ahmet Bey'in kararını doğru bulmuyorum. Bu kurallar konulduysa, bir yönetmelik varsa burada o uyulması için vardır. Devlet bunu bir dayanak olarak vermiştir." (Hayal)

Okul müdürlerinin karar verirken 'hiyerarşi-otorite' faktörü, göz önünde tuttıkları ikinci faktör olmuştur. Okul müdürleri yasal mevzuata göre davranıp amirlerin istediğini yerine getirmediklerinde tekrar müdür olarak görevlendirilemeyeceklerini, ikili ilişkilerinin zedelenmesinden korktuklarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

"İlçe milli eğitim müdürlüğü 'İdare et' dediği için, onların sözünü dinlemediğim için ikili ilişkilerimiz zedelenebilirdi. İlçe milli eğitim müdürlüğü ile aramız bozulurdu." (Emre)

"Ayrıca amirlerin idare etmemizi beklediği noktalarda inisiyatif almazsak bundan sonrasındaki süreç için onlar da bizim işlerimizi kolaylaştırıcı davranmayabilirlerdi." (Ali)

"Kanun, yönetmelik, genelge vs. her ne ise ben ona uyarım. Bunun sonucunda da amirlerim tarafından 'inisiyatif almayan müdür' olarak bilinçlerine kaydedilmiş olurdum." (Hayal)

"Eğer istedikleri gibi karar vermezsem, bir sonraki müdürlük alımlarında 'İşlerin yürümesine engel oluyor, sözümüzü dinlemedi, inisiyatif almıyor.' deyip müdürlüğe alınamayabilirim." (Naim)

'Öğrencinin eğitime devamlılığı'nı karar alırken belirleyici faktör olarak değerlendiren okul müdürleri, bunu mevcut durumları göz önüne alarak, bir bütün halinde düşündüklerini ifade etmişlerdir. Salt öğrencilerin eğitime devamlılığı amacıyla değil, bulunulan bölge koşulların dezavantajlı olması ile birlikte ele almışlardır. Öğrencilerin eğitim

hayatında aksamalar yaşanmaması, eğitimden uzak kalmalarını istemeyen okul müdürleri aynı zamanda otoriteye uyar şekilde hareket etmişlerdir.

“Servise itiraz ederiz etmesi kolay amma velakin öğrenci okula nasıl gelecek? Bu yüzden aksaklık olmaması için bazen göz yumup, idare etmek gerekiyor.” (Mehmet)

“Öğrencinin eğitim hakkının öncelikli olduğunu düşünerek mevzuata aykırı olsa dahi, öğrencilerin eğitim hakkını önde tutardım. Evet sıkıntılar var ama ben de aynı şekilde öğrencilerin menfaati doğrultusunda hareket etmek isterdim. Geleceğimize yön verecek olan öğrencilerimizin açıkçası bu tarz teknik bir problemten ötürü eğitimden mahrum kalmasını istemezdim.” (Sinem)

“Öğrencinin can güvenliğini karar alırken belirleyici faktör olarak değerlendiren okul müdürleri, çocukların eğitime devamlılığından önce onların sağlığına sağlam ve güvenli bir şekilde eğitime erişimine önem atfetmişlerdir. Ayrıca öğrencinin can güvenliğini ön planda tutan okul müdürleri yasal düzenlemelere de uyar şekilde hareket etmişlerdir.

“Çocukların okula gelemedikleri zamanlarda eğitimden eksik kaldıkları konular telafi edilebilir. Fakat herhangi bir kaza durumunda can sağlığına gelebilecek bir tehlikenin telafisi mümkün değildir.” (Hayal)

“Bize emanet edilen çocukların canı taşınıyor. Bu sebeple yönetmeliğe tamamen bağlı kalmayı doğru buluyorum.” (Şennur)

“Öğrencilerin can güvenliği benim için önemlidir. Bu şekilde taşınmalarına izin vermediğimden evet eğitimden geri kalacaklardır. Bu durumda sorun hallolduktan sonra, öğrenciler tekrar taşınmalı eğitime devam ettiklerinde, telafi programı için öğretmenlerimle gerekli planlamaları yapardım. Araçların bu şekilde taşımaya devam etmesi göze alınabilecek bir karar değil bana göre. Neticede taşımanın aksaması sebebiyle öğrenciler derslerinden biraz geride kalabilirlerdi ancak bunu telafi eğitimi ile toparlayabiliriz, fakat bir kaza anında yaşanacak can kaybının telafisi mümkün değildir.” (Ali)

iii) Kişisel Faktörler: Bu kategorinin ‘deneyimlerin etkisi’, ‘değerlerin etkisi’ ve ‘duyguların etkisi’ şeklinde üç kodu bulunmaktadır. ‘Deneyimlerin etkisi’ katılımcıların üzerinde en çok durdukları kod olurken, ‘duyguların etkisi’ üzerinde en az durdukları kod olarak tabloda yer almıştır. ‘Deneyimlerin etkisi’ kodunda görüş bildiren katılımcılar; geçmişteki yaşantılarının, idarecilik deneyimlerinin, şahit oldukları olumsuz olayların onları oluşabilecek durumlara karşı daha öngörülü yaptıklarını belirtmişlerdir. Mesleğin başında ve

şu anki kararları arasındaki farklara vurgu yapan okul müdürleri Saadettin Bey ve Musa Bey görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

“Önceden olsaydı eğer ‘İdare etmem gerekir’ diye düşünürdüm. Önceden ‘Çocuk okula geliyorsa sıkıntı yok, çocukların eğitimin aksamaması için gelsinler.’ derdim. Ama gördüğüm olaylar artık bu kararı vermemi engelliyor. Deneyimin burada çok büyük payı var, olumsuz örnek olaylara şahit oldum. Artık yönetmelik ne ise, kurallar ne ise onu uygulamak gerektiğine inanıyorum.” (Musa)

“Göz yumulmasını yanlış buluyorum. Mesleğin başlarında olsam tutanak tutar ama devamlılığına göz yumardım. Ama yaşanan, tanık olduğum durumlar nedeniyle olabilecek olayları hayal ettikten sonra öğrencilerin başına veya sağlığına hanel gelmesini istemediğimden bu kararı verdim.” (Sadettin)

Katılımcılar ‘değerlerin etkisi’ kodu altında öncelikle var olan sorunu iyi niyet- kötü niyet bağlamında değerlendirdiğini ve bu noktaya göre kararını şekillendireceğini ifade eden Nurullah Bey durumu şöyle aktarmıştır:

“Bu ülkede herkesin bir yerlerde dayısı var. Herkesin sözü bir yerlerde geçiyor. Herkes bir şekilde koltuğunun derdinde. Yani göz yumabileceğim durumlar var yumamayacağım durumlar var. Mesela bazen asil ve yedek şoförden başka şoförler de gelebiliyor. Karşı tarafın kötü niyetli ve sırf kendi çıkarları için yaptığını düşündüğümde göz yummam ben. Ama mesela birisi vardır; mecbur kalmıştır, iyi niyetlidir. [Bu durumda] tek tük idare edilir. Hani araç farklı gelmiştir ama adam [aracı] sanayiye götürmüştür. Çok nadir olan bir durumdur, idare edilir.” (Nurullah)

Katılımcılar ‘duyguların etkisi’ kodunda en çok vicdanî duygulara önem vermişlerdir. Mevcut sistem yüzünden ve yaşadıkları coğrafya nedeniyle öğrencilerin böyle bir aksaklığa maruz kalmalarını doğru bulmadıklarını, bu durumun kendilerine vicdanî olarak rahatsızlık verdiğini vurgulamışlardır. Ayrıca empati duygusunun da kararlarında etkili olduğunu, öğrenci velilerinin yerine kendilerini koydukları zaman çocuklarının okula gelememesinden rahatsızlık duyacaklarını da göz önünde bulundurdıklarını ifade etmişlerdir.

“Karar verirken biraz vicdan ile ilgili muhakeme yapmış olurdum. Belki kararında duygusal olarak davrandığım düşünülebilir. Eğitimin tüm paydaşları insan. Çocuk okula gelmeyecek, kendisi etkilenecek, ailesi etkilenecek. Bunları göz önüne aldığında, kendimi

öğrencinin ve ailesinin yerine koyduğumda, madem başka imkan yok; bu şekilde devam etmesini sağladım.”(Sinem)

4.1.1.3. Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler

Bu temanın ‘deneyimlere başvurma, ‘mevzuat bilgisine başvurma , ‘duygulara başvurma’, ‘mantığa başvurma’ ve ‘meslektaşla danışma’ şeklinde beş kategorisi bulunmaktadır. Katılımcıların üzerinde en fazla durdukları kategori ‘deneyimlere başvurma’ iken, üzerinde en az durdukları ‘meslektaşla danışma’ kategorisidir. Okul müdürleri, karar verme süreçlerinde geçmiş yaşantılarının belirleyici olduğunu ve bu deneyimlerini düşünerek muhakeme ettiklerini vurgulamışlardır.

“Kesinlikle yaşantı ve deneyimlerimle muhakeme ettim.”(Sadettin)

“İdarecilik geçmişimde verdiğim deneyimle öngörülü olabilme kabiliyetimi kullandım. Karar sonrası olumsuz olabilecek senaryoları aklıma getirdim.” (Hayal)

Katılımcıların bir kısmı, karar verirken muhakeme etmeksizin riskli olaylarla karşılaştıklarında mevzuatı inceleyip tarayıp orada mevcut durum ile ilgili düzenlemeleri anlamaya çalıştıklarını ve yasal zorunluluk ne ise ona göre davrandıklarını belirtmişlerdir.

“Duygu eksenli değil, mevzuat eksenli düşündüm.”(Musa)

“Mevzuat bilgimi kullandım. Riskli durumlarda muhakeme etmeksizin mevzuata uymayı tercih ediyorum.” (Şennur)

Katılımcılardan kendilerini daha kararsız olarak betimleyenler, aynı zamanda karar vermede duygularına da baktıklarını ifade etmişlerdir. ‘Hangi kararı aldığımda içim rahat olacak?’ sorusuna cevap almaya çalışarak, duygularına önem vermişlerdir.

Katılımcıların bazıları ise karar vermesi gereken bir durumla karşılaştıklarında nasıl davranacaklarını belirlemek için, ‘mantığa başvurma’ yolunu tercih etmişlerdir. Bu tercihte bulunurken ‘risk analizi’ yaptıklarını ve olumlu veya olumsuz olarak verdikleri karar sonrası oluşabilecek olaylarda hangi sonuçların ortaya çıkabileceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla katılımcılar bu riskleri göz önüne alarak detaylıca düşünüp, en risksiz seçeneği seçtiklerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Mantığa başvurma yolunu tercih ettim. Kâr-zarar hesabı yaparak muhakeme ettim. 17 km ötedeki köyden öğrenci kendi imkanları ile gelemeyeceğine göre ve anlık çözüm üretilmediği için öğrencilere eğitime devam etmeme zararını göze alamazdım.” (Hayal)

“Durumu analiz etmek, artısını-eksisini detaylıca hesap etmek...” (Mehmet)

“Kaza vs. durumlarda öğrencilerime bir şey olmasından korkarım, kendi adıma da yargılanma riskini göze alarak. Her iki karardaki olasılıkları göz önüne alarak analiz ettim.” (Fatih)

‘Meslektaş başvurma’ stratejisini tercih eden katılımcılar, her okulun çevre ve yapısının farklılık gösterdiğini, dolayısıyla hepsinin ayrı dinamikleri olduğunu belirtmişlerdir. Kendi deneyimleri mevcut olayla uygun değilse, başka meslektaşlarına görüş sormayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu konuda bir okul müdürü görüşlerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

“Daha önce köy okulunda çalışmamış bir müdür, köy okulunda görevlendirildiğinde sadece genele yönelik düzenlenmiş mevzuatın o bölgeye tamamen uygulanamayacağının bilincinde olmalı. Dolayısı ile böyle bir durumla ilk kez karşılaşıyorsam, köy okulunda görev yapan okul müdürü arkadaşların deneyimlerine başvurmayı tercih ederim. Onların bu tip durumlarda kaldıklarında yani karar sürecinde izledikleri yollar, verdikleri tavsiyeler kararımda etken olurdu.” (Emre)

4.1.1.4. Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler

Bu temanın ‘iyi-rahat’, ‘gergin-tedirgin’, ‘bencilce’ ve ‘nötr’ şeklinde dört kategorisi bulunmaktadır. Katılımcılar en fazla ‘iyi-rahat’ hissederken, en az ise ‘bencilce’ hissettiklerini bildirmişlerdir. Katılımcılara muhakeme süreçlerini tamamlayıp karar verdiklerinde, verdikleri kararın onlara ne hissettirdikleri sorulmuştur.

Karar verme süreci sonunda ‘iyi ve rahat’ olarak hislerini betimleyenler aynı zamanda örnek olayda can güvenliğini önceleyip, mevzuata uyan katılımcıların da büyük çoğunluğunu oluşturmuşlardır. Kendilerince en doğru olan ve olması gerekeni uyguladıklarından dolayı rahat hissettiklerini, amirlerinin yönlendirmesinin dışında karar alsalar bile bunu göğüsleyebileceklerini, bu rahatlık hissini ‘Doğru karar verdim.’ düşüncesinde etken olduğunu belirtmişlerdir.

‘Gergin ve tedirgin’ olarak hislerini betimleyenler ise amirlerinin yönlendirmesi ile durumu idare etme ve öğrencilerin eğitime devam etmesini önceleyenlerin büyük çoğunluğunu oluşturmuştur. Okul müdürleri her an kaza olabileceği riski ile her günlerinin korku ve tedirginlikle geçtiğini vurgulamışlardır. Bu gibi durumlarda ikilemde kaldıklarında, durumun duygusal olarak kendilerini yıprattığını belirtmişlerdir.

Bazı okul müdürleri ise karardan etkilenmediklerini, normal hissettiklerini, bunu iyi veya kötü olarak betimleyemediklerini, mesleğin gereğini yaptıklarını vurgulamışlardır. Katılımcılardan Musa Bey ise kararın kendisini bencilce hissettirdiğini ve sebebini şu şekilde açıklamıştır;

“Bencilce hissettim kendimi koruduğum için. Karar verirken önceliğim kendim oldu. Burada beni biraz bencil olarak görebilirsiniz belki ama ben inisiyatif alıp ‘Çocuklar taşınsın’ desem, beni koruyacak bir mekanizma yok. Olumsuz bir durumda beni kimse savunmaz Bu olayda arayan şube müdürü bile ‘Ben [öyle] demedim.’ deyip işin içinden çıkabilir. Sonra kaza durumunda soruşturmalara, mahkemelerle uğraşacak olan ben olurum.” (Musa)

4.1.2. Okul Müdürlerinin Birinci Senaryodaki İkilem (Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin Eğitime Erişim Hakkı) Benzeri Yaşam Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerine birinci senaryoda kurgulanan ikileme benzer ikileme geçmiş yaşantılarında karşı karşıya gelip gelmedikleri sorulmuş ve bu ikilem durumunda nasıl hareket ettikleri, neleri göz önünde bulundurdıkları, karar verirken hangi faktörlerin kararlarında etkili olduğu, karar alırken hangi karar verme stratejilerinden yararlanmış oldukları ve verdikleri karar sonrası hissettikleri duygular incelenmeye çalışılmıştır. Tablo 4.1.2’de katılımcıların bu konudaki görüşlerinin çözümlenmesiyle elde edilen verilere yer verilmektedir.

Tablo 4.1.2.

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin eğitime erişim hakkı ikilemine benzer yaşantılarındaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Mevzuata göre karar verme	Yasal düzenlemelere göre	1
	Değerlere göre karar verme	Öğrencilerin eğitime erişimi	7
		Öğrencinin can güvenliği	1
	Üçüncü bir yola göre karar verme		1

Tablo 4.1.2.'nin devamı

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>
Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Çevresel faktörler	Ulaşımın zor olması	3
		Sosyoekonomik koşulların yetersizliği	2
	Yapısal faktörler	Yasal düzenlemeler	1
		Hiyerarşi-Otorite	1
		Öğrencinin eğitime devamlılığı	7
		Öğrencinin can güvenliği	1
	Kişisel faktörler	Değerlerin etkisi	2
		Duyguların etkisi	1
	Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler	Mevzuat bilgisine başvurma	1
		Duygulara başvurma	2
		Mantığa başvurma	5
Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler	İyi ve rahat	İyi	4
		Rahat	3
	Gergin ve tedirgin	Gergin	1
		Tedirgin	1

Tablo 4.1.2.'de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin görüşleri; 'ikilemi aşmada verilen öncelik', karar verme sürecini etkileyen faktörler', karar verme sürecinde kullanılan stratejiler' ve karar verme sürecinin sonunda hissediler olmak üzere 4 tema altında incelenmiştir.

4.1.2.1. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin Eğitime Erişim Hakkı İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmada Vermiş Oldukları Öncelikler

Bu temanın 'mevzuata göre karar', 'değerlere göre karar' ve 'üçüncü bir yol bulma' şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Katılımcılar mevzuat ve öğrencilerin eğitime erişimi ikilemiyle ilişkilendirdikleri geçmiş yaşantılarında kişisel değerlerini ön plana alarak tercihte bulunmuşlardır. Öğrenci menfaati ve öğrencinin eğitime erişimi kararlarında öncelikli faktör olarak yer almıştır.

‘Mevzuata göre karar verdim’ diyen okul müdürü mevzuatla birlikte öğrencilerin eğitime erişiminden daha önemli olan faktörün öğrencilerin can sağlığı ve beden bütünlüğünün olduğunu belirten Müdür Emre Bey’in ifadeleri şu şekildedir:

“Eskiden servis ücretleri daha düşüktü. Ben Bartın’ın köyünde müdür olarak görev yapıyordum. Üç-dört servisi birleştirip iki servis olarak okula getirerek taşımali eğitim yapmışlar. Maliyet açısından bulduğu çözüm, şoförün daha az mazot yakmasını sağlıyordu. Benden önceki müdür de servis ücretleri düşük diye devam etmiş, göz yumulmuş ama ben [buna] izin vermemiştim. Karadeniz yolları hem uzun hem riskli hem toprak kaymalarının olduğu bir bölgeydi. Öğrencileri bu şekilde getiremeyeceğini, gerekirse üç sefer, dört sefer gidip gelmesi gerektiğini söyledim. Servis şoförü beni üstü kapalı tehdit etti. ‘Ben mesleğimi senin tekerinin altına koyamam.’ dedim. Önceliğim öğrencilerin sağlığı, vücut bütünlüğü ve mevzuatın elverdiği şekilde işimin gereğini yapmaktı.” (Emre)

Katılımcıların çoğu değerlere göre karar vermeyi öncelemişlerdir. Okul müdürleri, öğrenci lehine ve kendi değerlerine uygun olarak değerlendirdikleri durumlarda gerektiğinde risk alarak mevzuat dışına çıktıklarını ifade etmişlerdir. Ergün Bey, kararında öncelik verdiği durumları şöyle açıklamıştır:

“Taşıma kapsamında olmayıp, köyden gelmesi gereken öğrenci vardı. Taşıma kapsamında değil ama çocuk bizim okulumuzda okuyor. Taşıma kapsamında olmayan okulun olduğu köyde oturuyor resmiyette, ama gayri resmî olarak başka uzak bir köyde oturuyor. Onu da ikametgah adresinden dolayı taşıma kapsamında olmasa da biz yine de servisle o öğrenciyi taşıdık. Aslında yasal değil ama öğrenci zor durumda kaldığı için risk aldık.” (Ergün)

Okul müdürleri okulun öğrenciler için var olduğunu ve her şeyden önce çocukların okula gelmesini, devamlılığını öncelediklerini belirtmişlerdir. Bu tip durumların olduğu bölgelerin genel itibarı ile dağınık yerleşim yerleri ve ekonomik gücün yetersiz olduğu ve bu nedenle eğitimin devamlılığı için sürece göz yummak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir.

“Meslek hayatımda benzer olaylar yaşadım. Taşımali eğitim okulunda çalıştığımda bildirilen listeler dışı şoförlerin geldiği oldu. Babası ihaleye giriyor, oğlu geliyor. Ya da en çok karşılaşılan sorunlardan biri kasabadan köye dönerken vatandaşı servise alıyor. Öğrenci dışı kimseyi kabul edemez taşıma aracı ama köyden tek tük insanları da bindirdiği durumlar olabiliyordu. Biz bu tip durumlara öğrencilerin okula devamlılığının sağlanması açısından göz yumuyorduk.” (Mehmet)

Okul müdürleri öğrencilerden kaynaklı olmayan sebeplerden dolayı dahi sürekli öğrencilerin öncelenmesi gerektiğini, onları eğitim sürecinin dışına itmemek gerektiğini ve gerekirse bu alanda kişisel riski üstlenip sorumluluk alabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu deneyime örnek vermek isteyen Hayal Hanım, deneyimini şu şekilde aktarmıştır:

“Bir öğrencim vardı. Aile 2. dönem itibariyle Kıbrıs'ta olduklarını söyledi ama orada ikamet için izin alamamışlar. Artık aile nasıldır, ne durumda gitmiştir bilemiyorum. O detayları bizimle paylaşmadılar. Aradan 2 ay ya da 3 ay gibi bir süreden sonra okula geldi. Geri taşındıklarını söyledi. Fakat öğrencinin arada 43 günlük bir boşluğu var. İlköğretimde devamsızlıkla ilgili bir sıkıntı yok ama çocuğun sınavları yapılmamış durumda. Bu çocuğu kazanmak adına, sınıfta bırakmamak adına öğretmenlere rica ettim [ve onu] sınava aldık. Bizim eski öğrencimiz olduğu için, [onu] tanıdığımız için performans ve sözlü notları ile [çocuk] bir üst sınıfa geçme imkanı buldu. Mevzuata uygun değil, neticede gelmeyen öğrenciyi raporu da yoksa sınava almak zorunda değilsin ama ailesi yüzünden öğrencinin kayba uğramaması, bir üst sınıfa arkadaşları ile eski sınıfında devam etmesini sağlamak amacıyla [böyle] yaptım. Öğrencinin eğitim hayatının sekteye uğramaması, [olumsuz] etkilenmemesi benim en öncelik verdiğim husus olmuştu.” (Hayal)

Katılımcılardan Ceren Hanım ve Musa Bey, devamsızlık ve disiplin cezaları ile ilgili hususlarda mevzuat dışına çıkıp inisiyatif aldıklarını belirten deneyimlerini şu şekilde paylaşmışlardır:

“12. Sınıf öğrencisi, sağlık meslek lisesi öğrencisi... Okul değişikliği olmuş, yeni okuluna adapte olamayıp devamsızlık yapmış. Son sınıf bu öğrenci; [okulu] bitirse en azından hemşire olacak, mesleğini eline alacak. Baktık 10-13 gün devamsızlık fazlası var. Sildik devamsızlığını, okula devam etti. Neticede mezun oldu. Çocuk son sınıf öğrencisiydi. Atılsaydı, okuldan mezun olamayacaktı. Önceliğim öğrencinin menfaatine uygun olan yolu tercih etmek olmuştu.” (Ceren)

“Çocuk yazılı günü okula gelmemiş, o gün raporu olması gerekir sınav tekrarı yapılabilmesi için. Ama raporu yok. Biz öğretmene diyoruz ki ‘Bu çocuğu sınava al.’ Mevzuatta yeri yok aslında bu durumun. Biz öğretmenlerden rica ediyoruz ‘Eğitimden geri kalmasın, sınıf tekrarı yapmasın’ diye.” (Musa)

Bazı okul müdürleri, okul yönetimi süreçlerinde değerlerine ve öğrenci menfaatlerine uyan şekilde hareket etmeyi tercih etmişlerdir. Bu katılımcılardan Saadettin Bey, mevzuattan

kaynaklanan sayı veya sınırlamaları birtakım çözümlerle aşıp öğrencinin eğitim almasını sağlamaya çalıştıklarını şöyle ifade etmiştir:

“Okul öncesinde köy okullarına ana sınıfı açılmasına yönetmelik izin veriyor. Ana sınıfı açılma sürecinde kağıt üzerinde kayıt yapılarak okul öncesi sınıfı açılabilir. [Yönetmelik maddesini] esnetmiş ve [sınıfı] açmıştık. 10 kişinin altında kalan 9 öğrencinin ana sınıfı eğitimi alabilmesi önceliğimiz olmuştu. Çocukların faydalanabilmesi adına biz kağıt üzerinde ay şartını sağlamayan öğrencileri de [okula] kaydetmiş gibi gösterip sınıfı açmıştık. Ana sınıfı çağındaki öğrenciler olumlu etkilendiler, birinci sınıfı alan sınıf öğretmenleri olumlu etkilendi, veliler de öğrencilerinin eğitim alabilmesi dolayısı ile mutlu olmuşlardı. Denetim durumunda sayının altında açıldığı ortaya çıkarsa mesleki sorumluluğuma gidilebilme riskini göze aldım. Ama önceliğim sayı yüzünden sınıf açılmaması engelini aşıp öğrencilerin eğitim alabilmesi olmuştu.” (Sadettin)

Üçüncü bir yol olarak geçmişte buna benzer ikilem durumunda kaldığını ifade eden okul müdürü Hayal Hanım, kendisi mevzuat dışı ve inisiyatif almak zorunda kalmadan kolluk kuvvetlerini sürece dahil ederek çözüm bulmaya çalıştığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Yaşadım ben. Kız meslek lisesinde çalıştım. Taşıma araçları yönetmelikte belirlenen kriterlere uymadan geliyorlardı. Kemer konusunda, minibüs arkasındaki levhalar konusunda [sürücüler] uyardım. ‘Tamam, hocam düzeltereğim’ dediler ama etmediler, oyaladılar beni. İyi niyetim suiistimal edildi. Şikâyetler konusuz kalınca jandarma ile ceza yazdırdım, [sürücünün] aracı bağlanmış oldu.” (Hayal)

4.1.2.2. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin Eğitime Erişim Hakkı İkilemi Yaşadıkları Durumlarda Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu temanın ‘çevresel faktörler’, ‘yapısal faktörler’ ve ‘kişisel faktörler’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Çevresel Faktörler: Okul müdürleri yönettikleri okulun çevresel durumlarını göz önünde bulundurmuşlardır. Hem ulaşımın zor olduğu hem de sosyoekonomik açıdan dezavantajlı olan bölgelerde görev yapmış olan okul müdürleri, mevsimlik tarım işçiliği sebebiyle öğrenci sayılarının da değişken olmasından dolayı karar alırken ve planlama yaparken zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bunlardan Müdür Ömer Bey ve Sinem Hanım bu durumu şöyle ifade etmişlerdir:

“Taşımada bir hat planlıyorsunuz. Bu hatta 15 öğrenci bulunuyor. Sonra birden köy yakınında çiftlik açılıyor ve oraya işçi alınıyor, ekstra 3 öğrenci daha geliyor. Bu durumda ya risk alıp servisin içine iki iskemle atıp öğrencileri oturtacaksınız ya da tekrar ihale yapacaksınız iki öğrenci için. [Hem] devleti zarara uğratmayalım ihale sürecinde hem de 1 ay çocuk okuldan uzak kalacak diye 2 öğrenci için tekrar ihaleye çıkılmasın diye göz yumuyoruz. Mevzuatta yasak olmasına rağmen kapasite fazlası öğrenci taşınıyor. 6 yıl boyunca taşınmalı eğitimde çalıştım, mevzuata bağlı kalamıyorsunuz, mümkün olmuyor.” (Ömer)

“Köylerin bazılarında yazın tarlaya gidiyorlar, kışın Gördes’te yaşıyorlar. Yazın tarlaya taşınıyor ve adresini oraya aldırıyorlar. 4-5 ay çocuk taşınmayacak bu durumda. Araba 4 kişi taşıyor görünüyor ama fiilen 14 kişi taşıyor. Aileler ikametgahlarını tekrar taşımıyorlar, bu yüzden öğrencileri de mağdur etmemek için bu öğrenciler taşıma listesinde kayıtlı olmasalar dahi [onları] taşıyorduk. Taşıma hattındaki öğrenci sayısının artması ya da azalması planlama açısından sıkıntı yaratıyor.” (Sinem)

ii) Yapısal Faktörler: Bu kategorinin ‘yasal düzenlemeler’, ‘hiyerarşi-otorite’, ‘öğrencinin eğitime devamlılığı’, ‘öğrencinin can güvenliği’ şeklinde dört kodu bulunmaktadır. ‘Yasal düzenlemeler’ katılımcıların üzerinde en çok durdukları, ‘öğrencinin can güvenliği’ ise üzerinde en az durdukları kod olarak tabloda yer almıştır. Okul yönetiminde karar verici konumda bulunan müdürler, yasal mevzuat ne şekilde uygun görüyorsa o şekilde karar vermeyi öncelemişlerdir. Yönetmeliğe uygun davranıp mesleğin gereğini yapmayı tercih etmişlerdir.

Öğrencilerin eğitime erişimi ile birlikte amirlerin de isteklerini yerine getirmeyi öncelik haline getirmiş olan okul müdürü Fatih Bey yaşadığı durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“Kiraz’da çalışırken aynısını yaşadım. Dağınık bir bölge, dolayısı ile köylerden gelen öğrenci çoktu. İlçeden direktif gelmişti ‘Bölgemizin imkânları kısıtlı, idare edin’ şeklinde. Dolayısı ile öğrencilerin okula devamlılığının sağlanması için idare ettik. Hem öğrenciler eğitime devam edebildi hem de benim amirlerimle aram bozulmadı.” (Fatih)

iii) Kişisel Faktörler: Bu kategorinin ‘değerlerin etkisi’ ve ‘duyguların etkisi’ şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Katılımcılar “duyguların etkisi” kodunda en çok vicdani duygulara önem vermişlerdir. Empati duygusunun da kararlarına etkili olduğunu, öğrenci velilerinin yerine kendilerini koydukları zaman çocuklarının okula gelememesinden rahatsızlık duyacaklarını da göz önünde bulundurduklarını ifade etmişlerdir.

. “Öğrencinin eğitim hayatının sekteye uğramaması, etkilenmesi kendisi açısından büyük zarar olacaktı. Kendimi öğrencimin ve velisinin yerine koyarak empati yaptım. ‘Hangi karar velinin ve öğrencimin memnuniyetine zemin oluşturur?’ fikrini düşündüm.” (Şennur)

4.1.2.3. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin Eğitime Erişim Hakkı İkilemi Yaşadıkları Durumlarda Karar Verme Sürecinde Kullandıkları Stratejiler

Bu temanın ‘mevzuat bilgisine başvurma’, ‘duygulara başvurma’ ve ‘mantiğa başvurma’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Bu temada senaryo bulgularında ortaya çıkan ‘meslektaşla danışma’ ve ‘deneyimlere göre karar verme’ kodlarına rastlanılmamıştır. Okul müdürleri başlarına gelen somut durumlarda çoğunlukla risk analizi yaptıklarını, rasyonel düşünmeye çalıştıklarını, önce mevcut sorun durumunu tanımladıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte her seçeneğin sonuçlarını öngörmeye çalışıp en az risk olan seçenek üzerinde karar vermeye çalışmışlardır. Bununla ilgili olarak okul müdürleri Mehmet Bey ve Şennur Hanım şu açıklamalarda bulunmuşlardır:

“O an var olan durumda alacağım kararların pozitif ve negatif yönlerini değerlendirip analiz ettim. Mevcut durumu tanımlayarak, gerçekçi biçimde analiz ettim.” (Mehmet)

“Kâr- zarar hesabı yaptım. Öğrencinin eğitim hayatının sekteye uğramaması, etkilenmesi onun açısından büyük zarar olacaktı. Empati ve motivasyon ile muhakeme ettim.” (Şennur)

‘Duygulara başvurma’ stratejisine başvuran okul müdürleri ise hem öğrencinin hem de velinin yerine kendini koyarak karar verdiklerini ifade etmişlerdir.

“Karar verme sürecinde öğrencilerimin yerine kendimi koydum. Sırf köyde yaşadığım için okula gitmemde aksaklık olması beni üzerdi. Öte yandan velî yerine empati yaptım. Bu sefer de kendi çocuğumun sırf ailemin yaşadığı yer ve ekonomik durumumuz nedeniyle böyle aksaklıklarla karşılaşmasını istemezdim.” (Emre)

‘Mevzuat bilgisine başvurdum’ diyen okul müdürü ise riskli durumlarda ya da içinden çıkılmasının zor olan durumlarda mevzuatı inceleyip mevcut durumu aydınlayabilecek olan maddeler ışığında karar vermeyi tercih ettiğini belirtmiştir.

4.1.2.4. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin Eğitime Erişim Hakkı İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmak Üzere Karar Verme Sürecinin Sonundaki Hisleri

Bu temanın ‘iyi-rahat’ ve ‘gergin-tedirgin’ şeklinde iki kategorisi bulunmaktadır. Katılımcıların en fazla hissettikleri duygu ‘iyi-rahat’ ve iken, en az hissettikleri duygu ise ‘gergin-tedirgin’dir.

Kararlarını doğru olarak nitelendiren müdürler rahat ve iyi hissederken, amirlerin ricası ile hareket eden ya da ‘öğrenciler eğitimden geri kalmasın’ şeklinde düşünen müdürler gergin ve tedirgin hissetmektedirler. Rahat hisseden okul müdürleri öğrencilerin can sağlığı için bu seçimi yaptıklarını ve aynı zamanda mevzuata uygun davrandıkları ve kendilerine göre doğru olan seçimi yaptıklarından dolayı karar süreci sonunda bu kararın kendilerini iyi hissettirdiğini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Doğru bulduğum yolu seçtiğim için içim rahat. Hem yöneticiliğim açısından risk almadım hem de öğrencilerin güvenli ulaşımı için gerekeni yapmanın verdiği bir rahatlık bu.” (Emre)

“İyi hissettirdi. Doğru bir karar verdiğimi düşünüyorum. Çünkü öğrencilerin sağ sağlam bir şekilde okula geleceğini düşünmek içimi rahatlattı.” (Hayal)

Geçmiş yaşamlarında ikilem durumlarında kalan okul müdürleri amirlerin ricası ile sürece göz yumup ‘eğitim aksamasın, amirlerimle aram da bozulmasın’ şeklinde karar verme yolunu tercih etmişlerdir. Böyle hareket eden katılımcılardan Fatih Bey, bu durumun kendisini sürekli tedirgin hissettirdiğini ve her an bir kaza olabilir hissi ile yaşadığını belirtmiştir.

Katılımcıların senaryo durumundaki ikilem ile geçmişte benzer ikilem yaşadıkları karar alma süreçleri bir arada değerlendirildiğinde öncelik verdikleri hususlarda birtakım farklılıklar gözlenmiştir. Geçmişte okul müdürleri; değerler ağırlıklı karar verip mevzuata göre kararı öncelemezlerken, senaryo durumunda mevzuata göre karara ağırlık vermişlerdir. Senaryo durumunda karar vericiler deneyimlerin etkisinden yararlanmışlardır. Benzer ikilem yaşadıklarında mevzuat bilgisine daha az başvururken, yaşadıkları durumlar sonucunda mevzuat bilgisine daha çok başvurmayı tercih etmişlerdir. Bununla birlikte geçmişte meslektaşından yardım almayan katılımcıların senaryo durumunda meslektaşına başvurma stratejisinden yararlandıkları görülmüştür.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile işgören talepleri ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?” şeklinde belirlenen ikinci alt problemine ilişkin durum iki ana bölümde incelenmiştir. İlk aşamada okul müdürlerine örnek senaryo yöneltilerek, onlara metin içeriğinde karar veren okul müdürünün kararını değerlendirmelerini içeren sorular, ikinci aşamada ise senaryoda işlenen ikileme benzer deneyim yaşayıp yaşamadıklarını ve yaşadılarsa ikilem sonundaki karar sürecini içeren sorular yöneltilmiştir.

4.2.1. İkinci Senaryoya İlişkin Bulgular

Öncelikle görüşme yapılan okul müdürlerine aşağıdaki senaryo durumu okunmuştur.

“Akademik başarısı yüksek olan Cumhuriyet Ortaokulunda okul müdürü olarak görev yapan Bahriye Hanım ders planlamalarını titizlikle yapmaya çalışmaktadır. İkinci dönemin başında Talim ve Terbiye Kurul kararlarına uygun olarak düzenlenmiş derslerin arasından seçmeli ders seçilmesi için öğrencilere ders seçim formları dağıtmıştır. Yapılan ders seçimi sonrası bazı branşlarda (seçmeli matematik, seçmeli yabancı dil vb.) yığılma meydana gelmiştir. Seçmeli derslerin programlarını öğrencilerin talebiyle oluşturmaya gayret ederken, okulun müzik öğretmeni Emel Hanım’ın okul müdürü olarak Bahriye Hanım’dan bir talebi olmuştur. Emel Hanım ders yükünün 13 saatte kaldığını, 2 ders saatinin her ne kadar seçmeli ders olarak seçilmemiş olsa da okul müdürü olarak inisiyatif kullanmak suretiyle ders açmasını ve maaş karşılığı ders saatinin doldurulmasını rica etmiştir. Bahriye Hanım okulunun sosyal etkinliklerde başarılı, kutlama programlarında fedakâr öğretmeni Emel Hanım’ı üzmemek için mevzuatın dışına çıkarak, ders seçim formlarındaki verileri öğretmenin 2 ders saati daha seçilmesi talebine göre ayarlamıştır.”

Sonrasında katılımcılara “Okul müdürü Emel Hanım’ın verdiği kararı doğru buldunuz mu? Siz Emel Hanım’ın yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz?” sorusu yöneltilmiş olup katılımcıların verdiği yanıtların analiz sonuçları Tablo 4.2.1’de verilmiştir.

Tablo 4.2.1.

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile işgören talepleri ikileminde verilen senaryodaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>	
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Mevzuata göre karar verme	Yasal düzenlemelere göre	4	
		Öğretmeni kaybetmemek	4	
	Değerlere göre karar verme	Öğretmenin motivasyonu	5	
		Öğretmeni ödüllendirmek	2	
		Öğrencinin seçimi	4	
		Örgüt iklimi	2	
		Kurum kültürü	1	
		Bakış açısı	1	
		Üçüncü bir yola göre karar verme	Öğretmeni başka bir seçmeli derste görevlendirme	1
		Öğretmene sınıf öğretmenliği tanımlama	1	
Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Çevresel faktörler	Merkezî bir okul olup olmaması	2	
		Akademik başarısı ile tanınan okul olması	1	
	Yapısal faktörler	Yasal düzenlemeler	3	
		Öğretmenin fedakâr olması	7	
		Öğrencinin seçimi	5	
		Seçmeli ders seçimi için yönlendirme yapılması	1	
	Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Kişisel faktörler	Deneyimlerin etkisi	1
			Değerlerin etkisi	5
Duyguların etkisi			3	
Alınan eğitimin etkisi			1	

Tablo 4.2.1.'in devamı

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>
Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler	Deneyimlere başvurma		2
	Duygulara başvurma	Empati yapma	8
	Mantığa başvurma	Öngörülü olma	4
	Değerlere başvurma	Adaletli olma	2
		Hoşgörülü olma	2
		Tarafsız olma	1
	İyi ve rahat	İyi	7
		Rahat	3
Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler	Kötü-Mutsuz	Mutsuz	3
		Kötü	2

Tablo 4.2.1'de görüldüğü gibi katılımcı görüşleri 'ikilemi aşmada verilen öncelik', 'karar verme sürecini etkileyen faktörler', 'karar verme sürecinde kullanılan stratejiler' ve 'karar verme sürecinin sonunda hissedilenler' olmak üzere 4 tema altında incelenmiştir.

4.2.1.1. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile İşgören Talepleri İkilemini Aşmada Vermiş Oldukları Öncelikler

Bu temanın 'mevzuata göre karar', 'değerlere göre karar' ve 'üçüncü bir yol bulma' şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Mevzuata göre karar: 'Mevzuata göre karar verirdim' diyen okul müdürleri yasal yönetmelik ne ise onu uygulamak gerektiğini savunmuşlardır, aynı zamanda bu görüşteki müdürlerin bazılarının 'değerlere göre karar' kategorisinden 'öğrenci seçimleri' koduna da öncelik vermiş olduğu görülmüştür. Öğrencilerin almaları gereken derslerin zaten planlanmış olduğunu ve almak zorunda oldukları derslerle haftalık programlarının yeterince dolu olduğunu, haftalık iki seçmeli ders için seçim hakkı tanındığını ve buna saygı göstermek gerektiğini vurgulamışlardır. Mevzuata göre karar veren okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir:

“Ben örnek olayda verilen müdürün kararını doğru bulmadım. Öncelikle mevzuata uygun karar vermeyi tercih ederdim. Tamam, öğretmeni de mağdur etmek istemem. Öğretmen çalışkan olabilir. Fakat seçmeli ders için öğretmeni kırmayan öğrencilerden bir seçmeli grup oluşturamazsa da mecburen öğretmenin normunu düşürmek zorunda kalırız. Her öğretmen buna hazırlıklı olmak durumunda önceden öğrencileri ikna etmeli. Gerçi ikna etmesine de gerek yok. Çok etkileyici bir ders anlatımı olsaydı zaten öğrenciler onu tercih ederdi.”(Emre)

“...mevzuata uymak olurdu. Seçmeli dersler sıkıntılı ve sürekliliği olan bir süreç bu sene yaptın seneye de aynı şey başına gelebilir. Her sene bu riski almaya gerek yok, düşmesi gerekiyorsa da norm düşer.”(Ergün)

Okul müdürü Ömer Bey, mevzuata uymayı incelemekle beraber karar verirken bu yasanın çıkış amacına da vurgu yapmıştır. Yasal düzenlemeyle burada amaçlanan durumun ne olduğuna yani ana fikrine odaklanmış ve görüşlerini şu şekilde anlatmıştır:

“Öğrencinin ihtiyacına ve talebine karşı gelmeyi doğru bulmuyorum. Bu durumlar defaatle başımıza gelen durumlardır. Seçmeli dersin var oluş amacı öğrencilerin özgür iradeleri ile istedikleri alanda dersi seçebilmeleridir. Öğretmen gerekirse diğer bir okuldaki öğrencilere de müzik dersi verir, işi bu işimiz bu.” (Ömer)

Değerlere göre karar vermeyi tercih eden okul müdürleri senaryodaki müzik öğretmenin öncelikli olarak okulda kalmasını tercih etmişlerdir. Söz konusu okul müdürleri, öğretmenin sadece okulda ders anlatma görevinin olmadığını, bunun dışında öğrencilerin sosyal paylaşımında, okul içinde tören programlarında, istiklal marşı okuturken, resmî bayramlarda, kutlama etkinliklerinde müzik öğretmenine ihtiyacın var olduğunu göz önünde bulundurmuşlardır. Okulda kadrolu müzik öğretmenin kaybının daha büyük bir eksiklik olacağını vurgulayan okul müdürlerinden Mehmet Bey, kararında öncelik vermiş olduğu hususları şu şekilde açıklamıştır:

“Okulda öğretmen sadece ders anlatan kişi demek değil. Öğretmeni sürekli sosyal aktivitelerde görevlendiriyoruz, DYK kurslarında görevlendiriyoruz. Dolayısıyla öğretmen fedakârlık yaptığında onu bir şekilde ödüllendirmek durumundayız. Önceliğim öğretmeni kaybetmemek, öğretmeni okuldan göndermemek olurdu.”(Mehmet)

Bazı okul müdürleri ise kararlarında hem kurum yararını hem öğretmenin yararını göz önünde bulundurmuşlardır. Bir öğretmenin normunu dolduramadığı için okuldan ayrıldığı taktirde norm açıp yerine tekrar öğretmen atanmasına kadar geçecek olan dönemde

zorlanabileceklerini ve okulun kadrolu öğretmenini kaybetmek kurum menfaatinin düşünmeksizin hareket etmek olacağından bu şekilde bir karar verdiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürü olarak hem öğrencilerin hem işgörenlerin hem de örgütün yararını bir bütün olarak değerlendirmek gerektiğini bir katılımcı aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

“Hem öğretmenimin yararını gözeterek hem de okulun yararını gözeterek bir karar verirdim. Okuldaki dersler sadece Matematik, Fen Bilimleri, İngilizce gibi derslerden oluşmuyor; aynı zamanda Beden Eğitimi gibi, Müzik gibi, Görsel Sanatlar gibi öğrencilerin son derece bedensel, zihinsel, sanatsal gelişimlerini çok yönlü bir şekilde sağlayacak derslerin de önemli olduğunu düşünüyorum. Bu alanlarda da vatana millete faydalı olacak öğrencilere ihtiyacımız var. Bu nedenle akademik olmayan seçmeli derslerin de seçilmesini son derece destekliyorum. Bu dersleri dengeli bir şekilde dağıtarak ve okuldaki yapıyı da dikkate alarak Emel Hanım'ın istediği o 2 saatin uygun bir sınıftan sağlanması ile ilgili gerekli çalışmayı yaptık. Emel Hanım gerçekten kutlamalarda, etkinliklerde okulu oldukça iyi temsil eden, öğrencilerin sevdiği, fedakârlık yapan bir öğretmen ise ben de bu öğretmeni asla üzmem istemezdim. Aynı zamanda onun motivasyonunu da kırmak kesinlikle istemezdim.” (Sinem)

Hem öğretmenin motivasyonunu hem de örgüt iklimini önceleyen katılımcılar; aynı zamanda kurumun bir bütün olduğunu, belirli olaylarda öğrenci menfaatinin, belirli olaylarda öğretmen menfaatinin, belirli olaylarda da kurumun menfaatinin göz önünde bulundurdıklarını şöyle ifade etmişlerdir:

“Böyle etkinlikler okulun olmazsa olmazı. Öğretmene sahip çıktığımı, takım olduğumuzu hissettirmek isterim. Öğrenciler bu etkinliklerden uzak kalacak, öğretmenin motivasyonu bozulacak, örgüt iklimi bozulacak, [bu durum] öğrencilere yansıtılacak. Okul müdürü olarak çocukların lehine inisiyatif alıyorum. Öğrencilerin alamadığı akademik seçmeli ders bir şekilde DYK vs. ile tolere edilebilir. Okula faydası olan öğretmenin moralini bozmamak gerekir.” (Naim)

“Seçmeli derslerin başarı noktasında bir etkisinin olduğunu görmedim. Öğrenci Matematikten 70 almış, seçmeli dersten 30 almış. Ortada bir tezat var. Yaptığımız durumlar oluyor. Kurum bir bütündür. Bazen kurumun menfaatinin, bazen öğrencinin menfaatinin, bazen öğretmenin menfaatinin göz önünde bulunduruyoruz. Sadece öğrenciyi düşünmek olmuyor. Okulun iş ve işleyişi.... Koro çalışması vs. yapılması okul için avantajlı.” (Nurullah)

Kamu yararı kavramı, okul müdürlerinin kurum çıkarı alanında değerlendirdikleri bir husus olarak göze çarpmıştır.

“Seçmeli derslerde her ne kadar öğrenci istekleri ön planda olsa da kamu yararı gereği (çünkü her öğretmenin 15 saat maaş karşılığı derse girmesi gerekiyor) ve okul kültürü ve ikliminin oluşması için böyle bir karar verirdim. Ayrıca çalışkan bir öğretmenin böyle bir durumdan dolayı motivasyon kaybı yaşamasını istemezdim. Önceliğim devletin, kamunun menfaati olurdu. Bu karardan öğretmen, öğrenci ve kurum olumlu yönde etkilenirdi.” (Ceren)

Öğrencinin seçim hakkına öncelik veren okul müdürleri, öğrencilerin zorunlu derslerin dışında istekleri ve yetkinlikleri doğrultusunda ve seçme hakkı tanınan bir alana sırf okul yöneticisi olmasının verdiği konumla müdahale etmenin doğru bulmadığını ifade etmişlerdir. Bu katılımcılardan Musa Bey, durumu şu şekilde açıklamıştır:

“Önceliğim öğrencilerin seçim hakkı olurdu. Çocuklar bu dersi seçmemiştir, öğretmeni de açamamıştır. Bu kadar basit. Çok özverili çalışan bir öğretmense o öğretmeni seçecek öğrenci sayısı da buna göre şekillenirdi. Ama seçilmemiş, zorla öğrencilere seçtirerek ya da kalem kâğıt üzerinde oynayarak 2 saat açıp okulda bulundurmaya doğru bulmuyorum. Ne seçilmişse aynısını uygulamaya gayret ederim.”

Katılımcılar değerleri ön planda tutarak, okul ikliminin olumlu olmasına kararlarında öncelik verdiklerini belirtmişlerdir. Müdürlerin yalnızca yöneticilik görevini yerine getirmesini yeterli bulmamışlar, yöneticilerin aynı zamanda ılımlı bir okul iklimi de oluşturması gerekliliğini de vurgulamışlardır. Bu durumu Emre Bey şu şekilde anlatmıştır:

“Okul iklimi, okulda öğrencilerin ve öğretmenlerin okula karşı duygu ve tutumları üzerinde tesire sahip psikolojik bir atmosferdir. Öğretmenlerin kurumda kendilerini güvende hissetmeleri örgüte bağlılık duymaları yöneticinin sağlaması gereken bir mekanizmadır. Eğer öğretmenin bu problemini halletmezsem okuldaki diğer öğretmenler ‘Emel Hoca bu duruma düştü. Yarın öbür gün benim de başıma böyle bir durum gelebilir. O zaman okul müdürü benim arkamda olmaz.’ diye düşünebilirlerdi. Okul idaresine karşı bir güvensizlik oluşturabilirdi bu durum. Bir yönetici olarak buna izin vermek istemem.”

‘Değerlere göre karar verme’ kategorisinde ‘öğretmeni ödüllendirme’ kodu altında görüş belirten bir okul müdürü, öğretmenlerin çalışkanlığının ve fedakarlığının bu tip durumlarda pekiştirilmesi için ödüllendirilmesi, fedakarlıkta bulunmayan öğretmenlerden onun ayrı tutulması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ben öğretmenin talebini karşıladım. İdari inisiyatifin bu kadar da alınması gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenler de bir şekilde bunu bilmeli ve [bunun onlara]

hissettirilmesi gerektiğini düşünüyorum. 'Okul müdürü yönetmeliklerdeki boşlukları benim lehime yorumlar ve emeklerimin karşılığını bir şekilde alırım.' düşüncesinin öğretmende oluşması gerekiyor. 'Ben fedakarca çok çalışırsam müdür bey benim için inisiyatif alır.' demesi lazım. Önceliğim çalışan öğretmeni ödüllendirmek olurdu." (Naim)

'Üçüncü bir yol bulurdum.' diyen okul müdürü Ergün Bey, seçmeli ders formlarında oynama yapmaksızın öğrenciler tarafından seçilen ve öğretmenin de verebileceği başka bir seçmeli ders programında görevlendirme şeklinde bir çözüm yolu üretebileceğini şu şekilde ifade etmiştir:

"Önceliğim okul iklimi, kurum kültürü, öğretmenin mutluluğu ve verimi olurdu. Bir kurumda mutlu olmayan öğretmenden verim alamazsınız. Öğretmeni mutlu etmek gerekir. Öğretmen ne kadar işyerinde mutlu ise o kadar verimli olur. İlla müzik seçmeli dersinde olmak zorunda değil, medya okuryazarlığı gibi seçmeli derslerde de öğretmenden yararlanabiliriz. Yani 2 saat ders için öğretmeni kaybetmek istemem. Onu açılan başka ve girebileceği başka seçmeli derslerde görevlendirirdim." (Ergün)

'Üçüncü bir yol bulurdum' kategorisinde görüş bildiren bir okul müdürü, öğretmeni okulda tutabilmek için 'kulüp çalışmaları veya sınıf öğretmeni gibi görevlendirmeler yapmaya çalışma' şeklindeki çözümünü şu şekilde açıklamıştır:

"Çok yaşadığım bir durum. Açıkçası seçmeli derslerin çıkış mantığı öğrencinin seçim hakkını kullanması, kendisini tanıması ve keşfetmesidir. Yalnız mevzuatta '[Okul müdürü] okul imkân ve şartlarına göre seçmeli dersleri belirleyebilir.' hükmü yer alıyor. Yani okul idaresine bu konuda bir açık kapı bırakılmıştır. Büyük ve başarılı bir okulsu ve fedakarsa öğretmen, öğrenciler o öğretmeni seçerlerdi. Mademki seçmemişler bu öğretmeni, çocuğa zorla dayatmamak gerekir. Seçmeli ders formlarında oynamak yerine, müzik öğretmeni Emel Hanım'ı kulüp çalışmaları ve sınıf öğretmenliği gibi görevlerle okulda tutmaya çalışırdım." (Sadettin)

4.2.1.2. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu temanın 'çevresel faktörler', 'yapısal faktörler' ve 'kişisel faktörler' şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Çevresel Faktörler: Bu kategorinin 'merkezî bir okul olup olmaması' ve 'akademik başarısı ile tanınan okul olması' şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Karar verme sürecini etkileyen çevresel faktörlerden 'merkezî bir okul olup olmaması' kodu kapsamında iki

katılımcı görüş beyan etmiştir. Okulun il veya ilçe merkezinde yer alan bir okul mu yoksa köy okulu mu olduğunun verdikleri kararlarında etken olduğunu belirtmişlerdir. Eğer merkezî bir okul ise öğretmenin başka okullarda görev almasının öğretmeni ulaşım açısından zor durumda bırakmayacak olduğunu ama eğer köy okulu öğretmeni ise civarda görevlendirilmesi mümkün olmadığından ya yine uzak bir köyde ya da il merkezinde görevlendirilmek durumunda kalınacağını vurgulamışlardır. Bu durumun ise öğretmen için hem yol yorgunluğu açısından hem de maddî açıdan olumsuz bir gelişme olacağı nedeniyle okulun bulunduğu yerin kararlarında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Öte yandan katılımcılardan biri ise civardaki okullar arasında akademik başarı ile bilinen bir okulsu, hem velî hem öğrenci profili bu şekilde şekillendiyse bunun kararlarında etkili olduğunu vurgulamıştır. Akademik başarısı ile isim yapmış okullarda genellikle seçmeli derslerin Matematik, Fen Bilimleri, İngilizce gibi derslerde yoğunlaştığını; Beden Eğitimi, Müzik gibi derslerin daha az seçildiğini ve bu okullarda öğrencinin Matematik dersi seçimini Müzik dersine kaydırmanın veliler tarafından yoğun şikayetlere yol açacağını ifade etmişlerdir.

ii) Yapısal Faktörler: Bu kategorinin ‘yasal düzenlemeler’, ‘öğretmenin fedakâr olması’, ‘öğrencinin seçimi’ ve ‘seçmeli ders seçimi için yönlendirme yapılması’ şeklinde dört kodu bulunmaktadır. ‘Öğretmenin fedakar olması’ üzerinde en fazla durulan kod olurken, ‘seçmeli ders seçimi için yönlendirme yapılması’ en az değinilen kod olarak tabloda yer almıştır.

Yapısal faktörlerde ‘yasal düzenlemeler’ üçüncü sırada göz önünde bulundurulmuştur. Katılımcılar örnek olayda içinde bulundukları durumla ilgili yapabileceklerine önce yasal düzenlemeleri incelemeye yönelmişler ve davranışlarına da bu düzenlemeler ışığında yön vermeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yasal düzenlemelerin kararlarında ne derece etkili olduğunu Hayal Hanım aşağıdaki gibi özetlemiştir:

“Öncelikle yasalar var, yönetmelikler var bakmamız gereken. Şimdi bir öğretmen bunu istiyor diye, diğeri başka bir şey istiyor diye hareket edemeyiz. Kurallar herkese uygulanmak için konulmuştur. Yönetmelikte boşluk yoktur, adı üzerindedir seçmeli dersler için düzenlenmiştir. Buna uyarım, öğretmen diğer okullarda da faydalı olur.”

Teneffüs zili çaldığında okuldan bir an önce ayrılan, ders saati dışı hiçbir faaliyete katılmayan öğretmenle fedakâr öğretmeni eşit tutmamak gerekliliğini ifade eden okul müdürü Mehmet Bey, öğretmeni ödüllendirmenin kararında öncelikli faktör olacağını şu şekilde ifade etmiştir:

“Çalışan bir öğretmeni ödüllendirmek için ben bu kararı verdim ama yalnızca okula dersimi doldurayım hemen evime çıkıp gideyim düşüncesinde olan bir öğretmene bunu yapmak istemem doğrusu.”

Yine fedakâr olan öğretmene değerli olduğunu hissettirmek ve öğretmeni ödüllendirmeyi kararlarında öncelikli olarak vurgulayan müdür Fatih Bey, örnek olaydaki okul müdürünün kararını doğru bulmuş ve şu husuları eklemiştir:

“Evet, doğru buldum bende aynı şekilde hareket ederdim. Bazı öğretmenler okulda örnektir, okulun eli ayağıdır. O öğretmen sınırdı kalmışsa o öğretmeni elinde tutması gerekir. Her ne kadar seçmeli dersler öğrenci talebine göre düzenlense de okulun imkânları olanakları, öğretmen durumuna göre de planlama inisiyatifi ben alırım. Öğretmenimin mutluluğu, motivasyonu ve aynı zamanda çalışkan bir öğretmen olmasının bu şekilde bir değeri olduğunu hissetmesi emeklerinin karşılığını aldığını bilmesini isterim.” (Fatih)

Yapısal faktörler kategorisinde öğrencilerin seçimleri yoğunluk açısından ikinci sırada göz önünde bulundurulan faktör olarak değerlendirilmiştir. Okul müdürleri örgütün başında öğrenciler için bulunduklarının bilincinde olduklarını ve onların karşıtı bir karar almak istemediklerini belirtmişlerdir.

Öğrencilerin seçtikleri seçmeli dersi kendi özgür iradelerine mi yoksa öğretmen yönlendirmesi, veli baskısı gibi nedenlerle mi seçtikleri hususu okul müdürünün kararında etkili olacak faktör olarak Ömer Bey tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Ben olsam öncelikle seçmeli ders formlarının öncesinde nasıl olduğuna bakardım. Yani tüm seçmeli formları öğrenci özgür iradesiyle karar verdiyse sorun yok. Yönlendirilme yapıldıysa buna müsaade etmezdim. Yani eğer akademik başarıya yönelik dersler seçilsin, Türkçe, Matematik, Fen Bilimleri gibi dersin öğretmenleri tarafından bu tip bir baskı yapılmadı ve kendi iradeleri ile seçtiyse öğrenciler, ben seçimlerine saygı duyardım. Herhangi bir oynama yapmazdım. Okul yöneticisi olarak adaletli olmak durumundayım.”

iii) Kişisel Faktörler: Bu kategorinin ‘deneyimlerin etkisi’, ‘değerlerin etkisi’, ‘duyguların etkisi’ ve ‘alınan eğitimin etkisi’ şeklinde dört kodu bulunmaktadır. ‘Değerlerin etkisi’ en çok vurgulanan kod olurken, ‘alınan eğitimin etkisi’ en az değinilen kod olarak tabloda yer almıştır.

Katılımcılardan Fatih Bey, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği bölümünde almış olduğu yüksek lisans eğitiminin karar sürecinde etkisinin olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Aldığım yüksek lisans eğitimin etkisi oldu. Şöyle ki, bir örgüt bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulur. Bazen araçlar değişebilir, araç bizim için mevzuattır. Mevzuat amaç değildir. Araçlar değişebilir. Yeri geldiği zaman [mevzuat] esnetilebilir. Doğru amaca hizmet ettiyse bu değişikliğin bir sakıncasını görmüyorum.”

4.2.1.3. Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler

Bu temanın ‘deneyimlere başvurma’, ‘değerlere başvurma’, ‘duygulara başvurma’ ve ‘mantığa başvurma’ şeklinde dört kategorisi bulunmaktadır. Okul müdürleri karar verme süreçlerinde önce problemin ne olduğunu anlamaya çalışmışlar ardından seçenekleri ortaya koyup, hangi seçeneği tercih ettiklerinde ne gibi bir sorunla karşılaşacaklarını öngörüp ona göre karar verme yolunu tercih etmişlerdir.

Mantığa göre karar verme stratejisi, katılımcılar arasında en çok yararlanılan üçüncü strateji olarak bulunmuştur. Okul müdürü Mehmet Bey, olası her seçeneğin sonucunda oluşabilecek olan tepkileri öngörmeye çalıştığını ve bunun kararını şekillendirdiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Eğer öğretmenin isteğini yerine getirirsem öğrenciler seçmedikleri derse katıldıkları için tepki gösterebilirdi, veliler şikâyet edebilirlerdi. Diğer öğretmen arkadaşlar da önümüzdeki yıllarda aynı taleplerle gelebilirler ya da adaletsiz davrandığımı söyleyip tepki gösterebilirlerdi. Hatta adaletli olmak adına istemesem de onlara da aynı şekilde davranmam gerekebilirdi. Kararın sonuçlarını öngörerek karar verirdim.” (Mehmet)

Kararının duygulara göre şekillendiğini ifade eden katılımcılar, karşıdaki kişinin bakış açısını tahmin edebilmeye ve empati yapmaya çalıştıklarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Empati yaptım. Gelebilecek durumları öngörmeye çalıştım.” (Emre)

“Empati yaparak muhakeme ettim. Ben olsam başka bir okula gidip konsantrasyonumun dağılmasını istemem. Pragmatik düşünürdüm. ‘Kaliteyi daha nasıl artırabilirim?’ diye düşünürdüm.” (Ergün)

Karar verme stratejilerinde değerlerden yararlandığını ve adil bir yönetici olma gereğini Şennur Hanım şöyle ifade etmiştir:

“Okul yöneticisi kurumda adaleti sağlamakla yükümlüdür. Öncelikle ortada bir mağduriyet varsa, o mağduriyeti gidermeyi ön plana alarak adaletli bir şekilde nasıl hareket edebileceğimi düşünerek muhakeme ettim.” (Şennur)

Karar verme stratejilerinde değerlerden yararlanandığını ve bakış açısının önemini Ali Bey şöyle ifade etmiştir:

“Bu kararı verirken bakış açısını kullandım, çocuklar sadece akademik dersler değil sanatsal faaliyetlere de katılmalı diye düşündüm. Ayrıca öğretmenin tarafından bakıp empati yaparak muhakeme ettim.” (Ali)

Karar verme stratejilerinde değerlerden yararlanandığını belirten, bununla birlikte hoşgörü ve tarafsızlığa vurgu yapan Ömer Bey durumu şöyle ifade etmiştir:

“Hoşgörü ve tarafsızlık ile muhakeme ettim. Her çelişkili olayda öğretmenden yana olmayı adil bulmuyorum. Okul müdürü eğitimin tüm paydaşlarına adil yaklaşmalı.” (Ömer)

Karar verme stratejilerinde deneyimlerinden yararlandığını belirten okul müdürleri, sıklıkla Karar verme stratejilerinde deneyimlerinden yararlandığını belirten okul müdürleri, sıklıkla aynı durumların başlarına gelmesi nedeniyle artık sonuçlarını çok daha rahat öngörebildiklerini ifade etmişlerdir. Deneyim ve empatiyle muhakeme ettiğini ifade eden Sadettin Bey, durumu şu şekilde açıklamıştır:

“Aldığım kararda en büyük etken deneyimdir. Önce problemin ne olduğunu anlamaya çalıştım, sonra seçmeli dersin mantığını tanımladım. Seçmeli dersin mantığı çocuklar sevdikleri alanları seçebilsinler diyedir. Ben de bu mantığa uygun karar verdim.” (Sadettin)

4.2.1.4. Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler

Bu temanın ‘iyi-rahat’ ve ‘mutsuz-kötü’ şeklinde iki kategorisi bulunmaktadır. En fazla hissedilen duygu ‘iyi-rahat’ iken, en az hissedilen ise ‘mutsuz-kötü’dür. Katılımcılar muhakeme süreçlerini tamamlayıp karar verdikleriyle, verdikleri kararın onlara ne hissettirdikleri sorulmuştur.

Karar verme süreci sonunda ‘iyi ve rahat’ olarak hislerini betimleyenler aynı zamanda örnek olayda öğretmenin okulda kalmasını, öğretmenin motivasyonunu önceleyip, fedakarlığını ödüllendirme yolunu tercih eden katılımcıların da büyük çoğunluğunu oluşturmuşlardır. Kendilerince en doğru olan ve olması gerekeni uyguladıklarından dolayı rahat hissettiklerini, bu rahatlık hissini ‘Doğru karar verdim’ düşüncesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

‘İyi ve rahat’ hissettiklerini belirten okul müdürleri, olması gerekeni yaptıklarını düşündükleri için, öğretmenin mutlu olmasından ve ikilemi çözüme kavuşturmaktan dolayı mutlu hissettiklerini belirtmişlerdir.

‘Mutsuz ve kötü’ hisseden okul müdürleri mevzuata uymayı tercih eden okul müdürleri olmuştur ve hislerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Mevzuat neyse onu uyguladım. Mutsuz hissettirdi.” (Musa)

“Bu kararı vermek bana kötü hissettirdi. Sonuçta öğretmenlerle ilişkisini bozmayı kimse istemez ama belirli kurallar var uymamız gereken. Seçmeli dersler de bunlardan bir tanesi.” (Emre)

4.2.2. Okul Müdürlerinin İkinci Senaryodaki İkilem (Milli Eğitim Mevzuatı ile İşgören Talepleri) Benzeri Yaşam Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerine beşinci senaryoda kurgulanan ikileme benzer ikileme geçmiş yaşantılarında karşı karşıya gelip gelmedikleri sorulmuş ve bu ikilem durumunda nasıl hareket ettikleri, neleri göz önünde bulundurdıkları, karar verirken hangi faktörlerin kararlarında etkili olduğu, karar alırken hangi karar verme stratejilerinden yararlanmış oldukları ve verdikleri karar sonrası hissettikleri duygular incelenmeye çalışılmıştır. Milli eğitim mevzuatı ile işgören talepleri ikilemi benzeri yaşam deneyimlerini paylaşan okul müdürlerinin karar süreçlerine ilişkin görüşlerinin analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.2.2.

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile işgören talepleri ikilemine benzer yaşantılarındaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Kod	Frekans
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Mevzuata göre karar verme	Yasal düzenlemelere göre	1
		Öğretmeni kaybetmemek	4
	Değerlere göre karar verme	Öğretmenin mutluluğu-motivasyonu	5
		Öğrencinin seçimi	2
		Örgüt iklimi	1
		Bakış açısı	1

Tablo 4.2.2. ‘nun devamı

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Üçüncü bir yola göre karar verme	Öğrenciyi var gösterme	1
		Öğretmeni izinli gibi gösterme	1
Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Çevresel faktörler	Köy okulu olup olmaması	1
	Yapısal faktörler	Yasal düzenlemeler	1
		Öğretmenin fedakâr olması	7
		Öğrencinin seçimi	5
	Kişisel faktörler	Değerlerin etkisi	6
		Duyguların etkisi	4
	Duygulara başvurma	Empati yapma	5
	Mantığa başvurma	Öngörülü olma	4
	Değerlere başvurma	Adaletli olma	3
		Bakış açısı	2
		Tarafsız olma	1
Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler	İyi ve rahat	İyi	7
		Rahat	5
		Kötü	1

Tablo 4.2.2’de görüldüğü gibi, katılımcı görüşleri ‘ikilemi aşmada verilen öncelik’, ‘karar verme sürecini etkileyen faktörler’, ‘karar verme sürecinde kullanılan stratejiler’ ve ‘karar verme sürecinin sonunda hissedilenler’ olmak üzere 4 tema altında incelenmiştir.

4.2.2.1. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile İşgören Talepleri İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmada Vermiş Oldukları Öncelikler

Bu temanın ‘mevzuata göre karar’, ‘değerlere göre karar’ ve ‘üçüncü bir yol bulma’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

‘Mevzuata göre karar verirdim’ diyen okul müdürleri yönetmelik neyi gerektiriyorsa onu uygulamak gerektiğini savunmuşlardır. Aynı zamanda bu görüşteki müdürlerin bazılarının ‘değerlere göre karar’ kategorisinden ‘öğrenci seçimleri’ koduna da öncelik vermiş

olduğu görülmüştür. Öğrencilerin almaları gereken derslerin zaten planlanmış olduğunu ve almak zorunda oldukları derslerle haftalık programlarının yeterince dolu olduğunu ve neredeyse haftalık iki seçmeli ders için seçim hakkı tanındığını ve buna saygı göstermek gerektiğini vurgulamışlardır. Adaletli olma değerine göre karar veren okul müdürünün görüşleri şu şekildedir:

“Evet buna benzer çok durum yaşadım. Türkçe öğretmenimizin normu düşeceği için okuma becerilerinden seçildiği ders sayısından fazla seçmeli ders açtık. Norm düşmemesi için 8 ders saatine ihtiyaç vardı. Herkes normunu korumak istiyor. Türkçe öğretmenini korumak için böyle bir şey yaptım, bu defa Sosyal Bilgiler öğretmeni ayağa kalktı ‘Aynı şekilde bize de davranın’ denildi. Sınava öğrenci hazırlayan fedakar öğretmenime bunu yapmıştım ama her öğretmen bu davranışı hak etmiyor. Ama adil olmak adına onlara da aynı şekilde davranmak zorunda kaldım.” (Mehmet)

‘Devletin ve kamunun menfaatlerini göz önünde tutardım’ diyen ve öğretmenin meslekten ayrılmadığını, yalnızca bir okulda değil Milli Eğitim Bakanlığına bağlı çalışmasına devam ederek başka okullarda da faydalı olabileceğini okul müdürü Emre Bey şu şekilde paylaşmıştır:

“Evet, örnek olayda verilen duruma çok yakındı yaşadığım ikilem. Müzik öğretmenimiz vardı, 2 ders yüzünden öğretmenimiz gitti. Hatta bizi suçladı ‘Daha önceden bunu biliyordunuz, sınıfları niye ona göre oluşturmadınız?’ diye bize müdahale etmeye çalıştı. Ayrıca öğrenci sayısında azalma olduğunu ve başına gelebilecek durumu önceden öğretmenimize söylemiştik. Öğrenci sayısında yükselme olsaydı normu devam edecekti. Gerekli bilgilendirmeleri yaptığımız için içimiz rahattı. Öğretmen burda bizden sınıf açmamızı talep etti. Sınıf açmak devletin menfaati açısından da sıkıntı yaratır. Bir sınıf dahi açmanın çok yüklü bir maliyeti var. Bir öğretmen sonuçta bu okulda olmaz, yarın aynı ilçede başka okulda olur yine faydalı olur. Sonuçta eğitimi bir bütün olarak ele alırsak öğrenci ve milli eğitim camiası açısından baktığımızda bir kayıp oluşturmayacağını düşünüyorum.” (Emre)

Katılımcı Musa Bey, bu tür durumlarla sıklıkla karşılaştığını, okullarda bazen öğrenci sayısının artması veya azalmasıyla da öğretmenlerin normunun düştüğünü veya yer değiştirmek zorunda kaldığını ve bunun planlamanın bir gereği olduğunu, dolayısı ile devlet menfaatini asli unsur olarak göz önüne alma gerekliliğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Norm güncelleme süreçlerinde hep bu tip talepler gelmiştir. Şube sayısını arttırmayı talep ettiler ama bir şube fazla açmak devletin kasasına da yüküdür. Okul öğrenci sayısı

bakımından da sınıflarımız kalabalık olmadığından ben bu duruma onay vermemiştim. Önceliğim kamu yararıydı, öğretmen bizim okulumuzdan gittiğinde çalışamayacak diye bir durum yok, aynı ilçede başka bir okulda başka öğrencilere eğitim verecek. O yüzden risk göze almadığımı düşünüyorum.” (Musa)

Öğrencinin seçim hakkına öncelik veren okul müdürleri, öğrencilerin özgür iradesiyle seçim yapması gerekliliğini vurgulamışlardır. Öğrencilere yönelik olarak öğretmenlerin kendi açmış oldukları seçmeli derslerini tercih etmeleri konusunda ikna edici konuşmalarla müdahale edilmesini kesinlikle doğru bulmadığını Emre Bey şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğrencilerin haftalık zorunlu olarak almak zorunda oldukları bir ders programları var. Ve bunun yanında haftada seçebilecekleri 4 ders saati kadar sınırlı bir seçmeli ders seçimi hakkı verilmiş. Öğrenci bir insandır, seçim konusunda iradesi vardır. Ve zaten çok küçük bir alanda tanınan bu kendi ilgisi, isteği ile seçebileceği dersleri baskı, zorlama ve iknalar ile değiştirmesini veya okul idaresi eliyle değiştirilmesini doğru bulmuyorum. Bu kararı verirken okulumuzun Müzik öğretmenini kaybetme riskini göze aldım fakat öğretmenimizin kadrosu gitmiş olsa dahi Müzik dersleri boş geçmeyecekti, elbette bu dersler için görevlendirme öğretmen talep edebilirdik ve ettik.” (Emre)

Öncelikli faktörün ‘değerler’ kategorisinde yer alan ‘öğretmenin mutluluğu ve motivasyonu’na yer veren okul müdürü örnek olaya benzer ricaların seçmeli derslerde olmasa da izin yönetmeliğinin dışına çıkması isteğiyle tarafına yöneltildiğini ve bu ikilemde kaldığında nasıl hareket ettiğini şöyle açıklamıştır:

“Genelde izinle alakalı hususlarda ikilem yaşıyorum. Öğretmen mesela bir işi var son saat derse girmeyip gitmek istiyor. ‘Rapor al’ demek bir saat için çok anlayışlı bir tavır olmuyor. Her zaman olan bir durum olmadığı için, öğretmeni kırmamak adına derse girmeyip okuldan ayrılmasına göz yumuyorum. Öğretmenin mutluluğunu hedefledim.” (Ergün)

Yine ‘değerler’i öncelikli tutarak hem ‘okul iklimi’ hem de ‘öğretmenin motivasyonu’nu önceleyen katılımcı, mevzuata uygun olmayan gezi programını düzenlemesi için öğretmene izin verdiğini şöyle açıklamıştır:

“Yaşadım evet. Plansız bir geziye izin verme talebi ile geldi öğretmen. İsteği kişisel bir çıkar değil tabi ama gezi programı için sene başında karar alınması gerekiyor. Karar alınmasa dahi, öğretmenin mutlu olması ve okul iklimi için bir de öğrencilerine faydalı

olduğunu hissetmesi açısından cesaretinin şevkinin kırılması riski vardı. Bu sebeplerle mevzuatın dışına çıkardım. Öğretmenin motivasyonu önceliğim olmuştu.” (Fatih)

‘Öğretmenin mutluluğu’nu ve ‘verim’i öncelediğini ve bunun için az sayıda öğrencinin sınıfını değiştirdiğini bir okul müdürü şöyle ifade etmiştir:

“Yaşıyorum, örneğin okulda iki matematik öğretmeni var diyelim. Destekleme Yetiştirme Kursları için öğrencinin başvurusuna göre sınıf açılıyor. Bazen bir öğretmen kurs verebilmesi için sınırdan kalabiliyor. Öğretmen, kendi sınıfına eksik olan öğrenci sayısının tamamlanmasını isteyebiliyor. Bu durumda diyelim 2 öğrenci eksik, diğer öğretmeni seçtiği halde kursu yeterli sayıya ulaşmamış öğretmenin sınıfına öğrenci kaydırabiliyoruz. Önceliğim öğretmen oluyor, iki öğrenci yüzünden onu seçen öğrencilere kurs vermekten mahrum kalmaması için. Öğretmen bu karardan olumlu etkilendi.” (Şennur)

Seçmeli dersler konusunda benzer deneyim yaşadığını belirten başka bir katılımcı bu kararı verirken öğretmenin moral ve motivasyonunun yanında öğrencilerin sanatsal faaliyetlere katılımını da göz önünde bulundurduğunu şu şekilde açıklamıştır:

“Seçmeli ders konusunda yine benzer olay başıma geldi. Okulumuzun Müzik öğretmenin benzer talepleri oldu ve ben örnek olaydaki Bahriye Hanım gibi hareket ettim. Öğretmenin morali ve motivasyonu, okul olarak öğretmeni kaybetmeme, öğrencilerin sanatsal faaliyete katılımlarını önceledim. Öğretmen olumlu etkilendi, mutlu oldu. Öğrenciler de başta tepki ile yaklaştılar ama ben bu seçmeli derse katılanların tören programlarında koro halinde sahne alabilecekleri sözünü vererek onları teşvik ve teskin etmeye çalıştım.” (Ali)

Bu tür ikilemleri sıklıkla işgörenlerin izin talepleri ile karşılaştıklarında yaşadıklarını ifade eden okul müdürleri mevzuatın bu noktada zorlaştırıcı aşamalara sahip olduğunu ve çoğunlukla izin yönetmeliğine aykırı davrandıklarını şöyle ifade etmişlerdir:

“Evet yaşadım. Okul müdürü olarak bir tarafta öğretmen taleplerinin diğer bir tarafta ise mevzuatın olduğu durumlarla karşılaşıyoruz. En çok karşılaştığım da mazeret izinleri ile ilgili olan kısımlar. Biliyorsunuz bizim izin verme yetkimiz yok, kaymakamlık mazeret izni veriyor. Ama öğretmenin acil işi oluyor, bir saat idare etmenizi istiyor. Bunun için onca bürokrasi ve sürece girmektense o an yetkim olmasa da öğretmene izin veriyor, mevzuatın dışına çıkıyorum. Çünkü bu her zaman olan bir durum değilse öğretmeni de küstürmemek gerekir, öğretmenin motivasyonunun bozulmaması gerekir.” (Ömer)

Öğretmenin motivasyonunu öncelerken aynı zamanda kuruma olan bağına güçlendirmeyi hedefleyen ve bir idareci olarak öğretmenin yönetime güvenini önceleyen katılımcı durumu şu şekilde izah etmiştir:

“Öğretmenin yakın bir tanıdığı vefat ediyor. 6. ders saati cenazeye katılmak için izin istiyor. İzin prosedürleri uygulanmaksızın, nöbetçi öğretmenle öğretmenin dersini doldurup öğretmene izin verdim. Önceliğim çok çok az sayıda istekle gelen öğretmenin bu durumda şevkini kırmak istemememdi. Kağıt üzerinde bir izin yazardım. Bir ders saati için uzun prosedürleri işletmek mümkün olmamaktadır. Öğretmene ertesi gün defterdeki bölümü imzalatırım. Öğretmenin kuruma olan ve idareci olarak bana olan bağının artmasını öncelerdim.” (Sadettin)

4.2.2.2. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile İşgören Talepleri İkilemi Yaşadıkları Durumlarda Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu temanın ‘çevresel faktörler’, ‘yapısal faktörler’ ve ‘kişisel faktörler’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Katılımcılar an fazla ‘yapısal faktörler’ kategorisinde görüş bildirirken, en az ise ‘çevresel faktörler’ kategorisine vurgu yapmışlardır.

Çevresel faktörlerden okulun köy okulu olmasının önemli olduğunu, bununla birlikte öğretmeni maddî-manevî korumayı ve aynı zamanda öğrencinin sanatsal-sosyal faaliyetlere katılımının başarılarına etki edeceğini kararında etkili olan faktörler olarak sıralayan Sinem Hanım deneyimini şu şekilde paylaşmıştır:

“Aynı olayın çok benzerini yaşadım ve aynı şekilde öğretmenin isteğine göre düzenledim de. Hatta bunların da aynısını yaşadım. Benim okulumda da Beden Eğitimi öğretmeni Sevgi Hanım, ders 8 saat olduğu için maaş karşılığını tamamlayamıyordu. Çok uzak bir köy okulunda görev yaptığımız için açıkçası ve birçok okulu gezmek zorunda kalacaktı. Küçük köylerde çalışan öğretmenlerin bu tarz durumlarda açıkçası ders yükünü tamamlamak için farklı okullara gitmesi çok zordur. Öğretmen maddî-manev çok yıpranır. O yüzden öğretmenimin yıpratılmasını, yıpranmasını istemedim. Teknoloji Tasarım gibi Bilişim Teknolojileri gibi alan derslerini öğretmenimize vererek onu mutlu etmiş oldum. O da bu motivasyonla daha iyi çalıştı. Öğrenciler de zaten sevdikleri bir öğretmen olan Sevgi Hanım’dan dersleri almaktan memnun oldular. Hem öğrencileri hem öğretmeni düşünerek öncelik sırasına koyduk. Öğrenciler ve öğretmenin karardan olumlu etkilendiğini düşünüyorum Dediğim gibi aslında kendi açımdan risk aldığımı düşünüp, kendimi tehlike atıyorum. Bu konuda seçmeli dersleri değiştirerek kesinlikle doğru karar verdiğimi düşündüm.

Okula sadece Türkçe, Matematik öğrenmeye gelmiyor çocuk. Öyle olsa o zaman okul dershaneye dönerdi. Okul her türlü çocuğun çok yönlü düşünme becerisini geliştiren; sanatını, sporunu geliştiren disiplinlerden de oluşan bir eğitim yuvasıdır. Bu nedenle doğru karar verdiğimi düşünüyorum.” (Sinem)

Öğretmenin fedakâr oluşunun ve okula katkı sağlamasının kararında etkili olduğunu Mehmet Bey şu şekilde ifade etmiştir:

“Benzer durumla karşılaştığım Fen Bilgisi öğretmeni sınava öğrenci hazırlıyor ve ciddi özverili davranıyordu. O yüzden bu öğretmenin gitmesini istememiştim. Okul sadece ders verip çekip gidilen bir yer değil. Bazen deneme sınavı yapıyoruz, öğretmene gel dediğimizde gelen öğretmen var, ek ders almadan hiçbir şey yapmayan öğretmen var. Okulun akademik başarısına katkı sağlayan öğretmene ayrıcalıklı davranmak önceliğim olmuştur.” (Mehmet)

Karar verme sürecini ‘değerler’ kategorisinde ‘adil olma’ kodu ile bağlantılayan katılımcı, bir öğretmene fedakar olması nedeniyle böyle bir kolaylığın sağlanmasının diğer öğretmenlerin de sonraki süreçlerde aynı taleplerle gelmesine ve zamanla okul yönetiminde adaletin kaybolmasına sebep olacağını şu şekilde açıklamıştır:

“ Bir öğretmene bu hakkı -ya da taviz de diyebiliriz- verdiğim taktirde diğer öğretmenlere de benzer tavizleri adil olmak adına vermem gerekebilirdi. Bu nedenle ben öğretmenin şahsına özel bir ayrıcalık tanımayı doğru bulmadım.” (Selçuk)

Karar verme sürecine bakış açısının çok önemli bir faktör olduğunu bununla birlikte mevzuatı da göz önünde bulundurarak muhakeme ettiğini Emre Bey, şu şekilde ifade etmiştir:

“Müzik öğretmeni böyle bir sıkıntı yaşadktan sonra Resim ve Beden Eğitimi öğretmenleri de ‘Biz de böyle bir durumda kalsak bize de mi böyle yapacaksınız?’ diye okul yönetimine mesafeli davranmaya başladı. Bakış açısı., Mevzuata göre muhakeme ettim.” (Emre)

Kararına etki eden esas faktörün öğrenci menfaati olduğunu, birkaç öğrenci yüzünden daha kaliteli eğitim alma hakkından mahrum kalmamasını istediğinden dolayı öğretmenin talebini karşılayacağını bir katılımcı şu şekilde belirtmiştir:

“Öğretmen DYK kursu vermek istiyor ama yeterli sayıya ulaşmamış. Aslında sınıf açılmaması gerekiyor, ama mevzuata bile aykırı olsa eğer doğru olduğuna inandığımız bu durum söz konusu ise mevzuat izin vermeseydi bile inisiyatif alıyoruz. Mesela destekleme

yetiştirme kurslarında 10 kişi ile grup oluşturulur. Grup eğer 10 öğrencinin altında ise kurs kapatılır. Fakat 9 tane öğrenci düzenli olarak geliyor derse. Mevzuat ne diyor 10 kişinin altındaki kapatılır fakat 9 öğrencinin menfaatinin olduğunu düşündüğüm için o bir tane öğrenciyi kağıt üstünde var göstererek sınıfı açıyoruz.” (Selçuk)

4.2.2.3. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile İşgören Talepleri İkilemi Yaşadıkları Durumlarda Karar Verme Sürecinde Kullandıkları Stratejiler

Bu temanın ‘değerlere başvurma’ ‘duygulara başvurma’ ve ‘mantığa başvurma’, şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Üzerinde en fazla durulan kategori ‘değerlere başvurma’ iken, en az durulana ise ‘mantığa başvurma’ kategorisidir. Okul müdürleri karar verme süreçlerinde önce problemin ne olduğunu anlamaya çalışmışlar, ardından seçenekleri ortaya koyup, hangi seçeneği tercih ettiklerinde ne gibi bir sorunla karşılaşacaklarını öngörüp ona göre karar verme yolunu tercih etmişlerdir. Çözüm odaklı olarak düşünmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir

“Öngörülü olarak muhakeme ettim. Var olan problemi düşündüm, neyi öncelemem gerektiğini ve alternatif seçenekleri değerlendirdim. Sonrasında mantığıma en yatan kararı verdim.” (Mehmet)

“Vicdanen, düşünce olarak, yani bilgi beceri yeteneklerim ile muhakeme ettim.” (Sinem)

Kararında bakış açısının etkili olduğunu ve bununla birlikte öğretmenin yerine kendisini koyarak hareket eden okul müdürleri şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Bu kararı verirken bakış açısını kullandım. ‘Çocuklar sadece akademik derslere değil, sanatsal faaliyetlere de katılmalı’ diye düşündüm. Ayrıca öğretmenin tarafından bakıp empati yaparak muhakeme ettim.” (Ali)

Kararlarında duygusal faktörleri ön plana alan bir okul müdürü öğretmenle empati kurarak karar verdiğini ve bunda öğretmenin fedakâr olmasının da etkili olduğunu şu şekilde aktarmıştır:

“Empati yaptım, öğretmen gitmek istediği yere gitmese akli orada kalacaktı. 1 ders saati de telafi edilebilir bir durum. Akademik başarıya çok tesiri olmayacağından izin verdim. Ayrıca öğretmen okul idaresine çoğu konuda fedakarlıklarda bulunduğu için yönetime karşı sevgi ve saygısını korumak istedim.” (Sadettin)

4.2.2.4. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile İşgören Talepleri İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmak Üzere Karar Verme Sürecinin Sonundaki Hisleri

Bu temanın ‘iyi-rahat’, ‘mutlu’ ve ‘kötü’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. En fazla üzerinde durulan kategori ‘iyi’ iken, en az durulan ise ‘kötü’ kategorisidir. Katılımcılara milli eğitim mevzuatı ile işgören talepleri ikilemi yaşadıkları durumları aştıkları deneyimlerinde muhakeme süreçlerini tamamlayıp karar verdikleriyle, verdikleri kararın onlara ne hissettirdikleri sorulmuştur. Deneyimler sonucunda katılımcıların hislerinin çoğunluğunun olumlu hisler olduğu görülmüştür.

Karar verme süreci sonunda ‘iyi ve rahat’ olarak hislerini betimleyenler vicdanen bir rahatlık hissettiklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda iyi hissedenler ise doğru karar verdiklerini düşündükleri için iyi hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu gruptaki okul müdürleri, deneyimlerini aktarırken mevzuattan yana tavır alan değil öğretmenin murluluğunu, öğretmenin motivasyonunu incelemeyi tercih eden katılımcıların da büyük çoğunluğunu oluşturmuşlardır. Kendilerince en doğru olan ve olması gerekeni uyguladıklarından dolayı rahat hissettiklerini, bu rahatlık hissini ‘Doğru karar verdim’ düşüncesinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca mutlu hisseden katılımcılar ise okul müdürü olarak sorunu etkili bir şekilde çözüme kavuşturduklarını düşündükleri için mutlu hissettiklerini belirtmişlerdir.

Mevzuata göre karar veren, yani işgörenin talebine göre hareket etmeyen bir okul müdürü ise aldığı kararın kendisini kötü hissettirdiğini ifade etmiştir:

“Kötü hissettirdi, ama bu ikilemde kaldığımda en doğrusunun bu olduğunu düşünmüştüm. Hâlâ da aynı fikirdeyim.” (Emre)

Katılımcıların senaryo durumundaki ikilem ile geçmişte benzer ikilem yaşadıkları karar alma süreçleri bir arada değerlendirildiğinde öncelik verdikleri hususlarda birtakım farklılıklar meydana gelmiştir. Geçmişte okul müdürlerinin göz önünde bulundurmadığı öğrencinin seçimi, örgüt iklimi, kurum kültürü, bakış açısı gibi değerlere öncelik verdikleri görülmüştür. Okul müdürleri kurum kültürü, örgüt iklimi gibi değerleri göz önünde bulundurmalarının sebebini aldıkları yüksek lisans eğitime bağlamışlardır. Benzer ikilemlerin çözümünde risk analizi yaparken senaryo durumunda öngörülü olma stratejisine ağırlık verdikleri görülmüştür.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile mevzuatın hakkaniyete aykırılığı ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?” şeklinde belirlenen üçüncü alt

problemine ilişkin durum iki ana bölümde incelenmiştir. İlk aşamada okul müdürlerine örnek senaryo yöneltilerek, onlara metin içeriğinde karar veren okul müdürünün kararını değerlendirmelerini içeren sorular, ikinci aşamada ise senaryoda işlenen ikileme benzer deneyim yaşayıp yaşamadıklarını ve yaşadılarsa ikilem sonundaki karar sürecini içeren sorular yöneltmiştir.

4.3.1. Üçüncü Senaryoya İlişkin Bulgular

Öncelikle görüşme yapılan okul müdürlerine aşağıdaki senaryo durumu okunmuştur.

“Çevresel ve ekonomik olarak dezavantajlı bir köy okulu olan Sevgi Ortaokulunda görev yapan okul müdürü Adil Bey, Covid-19 Salgını nedeniyle uzaktan eğitime geçilen süreçte haftalık görülecek dersler için gerekli planlamaları yapmış olup, öğrenci ve öğretmenlerine gerekli duyuruları yapmıştır. Adil Bey işlenen dersler için öğretmenlerden canlı derse katılım için istatistik tutmasını ve kendisine göndermesini istemiştir. Adil Bey, ek ders ücret onaylarını yaparken çizelgenin bazılarında yer alan derslere öğrenci katılımının olmadığını fark ederek dersin öğretmenini arayarak ve Milli Eğitim Bakanlığının gönderdiği karara göre ek ders ücreti ödenmemesi gerektiği konusunu hatırlatmıştır. Türkçe öğretmeni olan Ebru Hanım ise; öğrencilerin köylerinde internet altyapısının olmaması, gerekli teknolojik donatım imkânlarının bulunmaması, devam zorunluluğu olmaması gibi sebeplerle öğrencilerin katılamadığını, fakat kendisinin ders sürecine yönelik gerekli ders atamalarını yaptığını ve dersi EBA üzerinden açıp bilgisayarın başında beklediğini ifade etmiştir. Ayrıca Ebru Hanım, diğer okullarda kendisiyle aynı durumu yaşayan öğretmen arkadaşlarının ek ders ücretlerinin kesilmediğini söyleyerek ek ders ücretinin yatırılmasını talep etmiştir. Her ne kadar Ek Ders Yönetmeliğine göre bu durumda “Ek ders tahakkuk ettirilmez.” dense de okul müdürü Adil Bey bu düzenlemeyi hakkaniyetli bulmadığından mevzuat dışına çıkarak Ebru Hanım’ın ek ders ödemesini yapmıştır.”

Sonrasında katılımcılara ‘Okul müdürü Adil Bey’in verdiği kararı doğru buldunuz mu? Siz Adil Bey’in yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz?’ soruları yöneltilmiş olup bu soruya katılımcıların verdiği yanıtlar analiz edilerek analiz sonuçları Tablo 4.3.1’de verilmiştir.

Tablo 4.3.1.

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile mevzuatın hakkaniyete aykırılığı ikileminde verilen senayodaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>	
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Mevzuata göre karar verme	Yasal düzenlemelere göre	2	
		Devletin menfaatine göre	2	
	Değerlere göre karar verme	Öğretmeni ekonomik olarak mağdur etmeme	7	
		Öğretmenin motivasyonu	5	
		Öğretmenin emeği	3	
		Hakkaniyetli olma	4	
	Üçüncü bir yola göre	Öğrenci yerine sisteme giriş yapılması	2	
	karar verme			
	Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Çevresel faktörler	Köy okulu olması	5
			İnternet altyapısının olmaması	4
Teknolojik cihazların yeterliliği			3	
Ailenin ekonomik durumu			2	
Yapısal faktörler		Risk faktörlerine göre	8	
		Öğretmenin emeğine göre	7	
		Devletin menfaatine göre	5	
		Öğretmene güvene göre	3	
Kişisel faktörler		Değerlerin etkisi	8	
		Duyguların etkisi	5	

Tablo 4.3.1'in devamı

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>
Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler	Değerlere başvurma	Adaletli -Hakkaniyetli olma	8
		İş ahlakı	1
		Etik değerler	1
	Mevzuat bilgisine başvurma		1
	Duygulara başvurma	Vicdan	6
		Empati	
Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler	İyi ve rahat	İyi	5
		Rahat	7
	Mutsuz		2
	Adil		1

Tablo 4.3.1'de görüldüğü gibi milli eğitim mevzuatı ile mevzuatın hakkaniyete aykırılığı ikilemine ilişkin katılımcı görüşleri 'ikilemi aşmada verilen öncelik', 'karar verme sürecini etkileyen faktörler', 'karar verme sürecinde kullanılan stratejiler' ve 'karar verme sürecinin sonunda hissedilenler' olmak üzere dört temada toplanmıştır.

4.3.1.1. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Mevzuatın Hakkaniyete Aykırılığı İkilemini Aşmada Vermiş Oldukları Öncelikler

Bu temanın 'mevzuata göre karar', 'değerlere göre karar' ve 'üçüncü bir yol bulma' şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Mevzuata göre karar: Bu kategorinin 'yasal düzenlemelere göre karar' ve 'devlet menfaatine uygun karar' olmak üzere iki kodu bulunmaktadır. Okul müdürünün temel olarak bakması gereken yerin öncelikle mevzuat olduğu ve söz konusu düzenlemelere uyulmadığı takdirde uygulamada farklılıkların oluşacağı ve bunun daha büyük karışıklık ve ikilemlere sebep olacağı bu kategori kapsamında görüşleri değerlendirilen okul müdürlerinin yanıtlarında görülmüştür. Aynı zamanda okul müdürünün şahsî menfaatlerin ötesinde kamunun menfaatini öncelikli tutması gereği de katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

‘Mevzuata göre karar verirdim’ diyen katılımcılar pandemi döneminde ek derslerle ilgili olarak okul müdürlerinin karışıklık yaşadığını, bu dönemde bazı müdürlerin ödeme yaptığını bazılarının ise yapmadığını ve bu durumun daha sonra gerek mahkeme kararlarında gerekse toplu iş sözleşmesi ile yeniden ele alınıp sorunun çözüme kavuşturulduğunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Güncel mevzuata göre karar verirdim. Ayrıca [senaryodaki okul müdürünün] verdiği karar mevzuata aykırı değildir. Daha sonrasında düzenleme yapıldı ve toplu sözleşme metninde ek ders ödenmesi ile ilgili bir karar bulunmaktadır. Dolayısı ile risk yoktur. Teknik bilgimi ve mevzuat bilgimi kullanırdım.” (Ceren)

Mevzuatın genel ve soyut olduğunu, subjektif olduğunu, herkesin öznel bakış açısına göre değerlendirip karar aldığı durumlarda birtakım karışıklıklara engel olmanın mümkün olmayacağını, bu nedenle mevzuatı önceleyerek karar alınması gerektiğini katılımcı okul müdürü şu şekilde açıklamıştır:

“Mevzuat ne ise ona göre davranırdım. Bu konuda daha sonra gerekli düzenlemeler yapıldı zaten. Örnek olayda Ali Bey’in aldığı karar makul ve mantıklı duruyor olabilir ama bizler yasa koyucunun yerine yasa koymaya başlarsak o zaman öznel yasalarla ilerlemiş oluruz. Ve bu özelliğin bizi sağlıklı bir sonuca ulaştıracağını düşünmüyorum. Ek ders konusunda mevzuat ne derse onu yapardım.” (Ömer)

Mevzuatı önceleyen okul müdürleri, aynı zamanda yasal düzenlemelerin olduğu maddi alanlarda risk almaktan kaçındıklarını da belirtmişlerdir. Bununla birlikte okul yöneticisi olduklarını, yasa koyucu olarak değil uygulayıcı olarak hareket etmelerinin gerektiğini vurgulamışlardır.

Doğru bulmadım. İlgili mevzuat ve kurallara göre karar vermem gerekeceğini düşündüğümünden var olan düzenlemelere uygun hareket ettim. Ben Adil Bey’in yerinde olsam ek ders ödemezdim, [çünkü] öğrenci katılımı olmadığı için fiilen yerine getirmiş sayılmazdı görevini. İlgili mevzuatı göz önünde bulundururdum. Ek ders gibi maddi işler sakıncalıdır benim nezdimde. İlgili mevzuat açısından risk almamış olurum ama öğretmenin tepkisini yaşama riskini göze almış olurdum. Öğretmen olumsuz etkilenirdi. Maddî yönden mağduriyet yaşayabilirdi. Öğretmen idareye karşı tavır alabilirdi. Diğer öğretmen arkadaşlarını bize karşı cephe alması için doldurarak gruplaşmalar yaşanabilirdi. Ama mevzuatsal ve hukuki açıdan bir sorun olmazdı. Ek ders ücreti öğretmenlerin en hassas oldukları konulardan biridir.” (Ali)

Mevzuatı önceleyen katılımcılar aynı zamanda usule aykırı ödenen ek ders ücretinin devletin kasasından çıkacağını ve devletin menfaatlerinin her şeyin üzerinde olduğunu bilincinde olarak karar aldıklarını şu şekilde belirtmişlerdir:

“Bence örnek olaydaki müdür yanlış karar vermiş. Ödemesi çok yanlış. Sonuçta bu ek ders fiilen yerine getirmemişse ödenmez. Önceliğim devletin menfaati olurdu. Bu parayı halkın, milletin parası olarak görmek lazım. Maddî işlerde ayrıca kılı kırk yarmak gerekir. Devlet haketmediği ücreti vermesin. Bir tarafta devlet, bir tarafta şahıs var. Personelinin özlük hakkını yemeyeceksin ama aynı şekilde devletin de parasını verirken de dikkatli davranman gerekir. Müdürün iki dudağının arasında ya da vicdanıyla bu iş olmaz. Belli kaideler kurallar vardır. Sen o kural ve kaidelere uygun davranarak ödeme yaparsın. Burda öğrenci menfaati gibi bir şey yok, şahsî bir menfaat var. Mevzuatta tekrar düzenleme yapılırsa ona göre ödeme yapılır. Neticede kanun koyucu değilsin, [kanunu) uygulamakla mükellefsin”. (Emre)

Bu kategorinin ‘öğretmeni ekonomik olarak mağdur etmeme’, ‘öğretmenin motivasyonu’, ‘öğretmenin emeği’ ve ‘hakkaniyetli olma’ olmak üzere dört kodu bulunmaktadır. Katılımcılar öğretmenin maddî durumunda olumsuz gelişmelere yol açtıkları taktirde, bunun öğretmenin mutluluğunu da ve motivasyonunu da doğrudan etkileyeceğini belirtmişlerdir. Üzerinde en çok durulna kod ‘öğretmeni ekonomik olarak mağdur etmeme’ olarak bulunmuş olup, en az değinilen kod ise ‘hakkaniyetli olma’ olarak bulunmuştur. ‘Değerlere göre karar’ kategorisi altında değerlendirilen görüşlerde, katılımcıların birden fazla değeri göz önünde bulundurarak karar verdikleri görülmüştür.

Değerlere göre karar verme kategorisinde hakkaniyetli olmayı önceleyen ve öğretmenin hak ettiğini alması gerektiğine vurgu yapan Sinem Hanım durumu şu şekilde özetlemiştir:

“En nihayetinde o öğretmen derse hazırlıklı geliyor ve o dersi yapmak için oraya geliyor. Eğer öğretmene ücreti ödenmezse bunun hakkaniyetli olmadığını düşünüyorum. Ben de açıkçası derse hazırlıklı gelip o dersi işlemek üzere zamanını ve mekanını ona göre ayarlamış olan öğretmenin ek ders ücretini öderdim. Bu da öğretmenin fedakârlığının, takdir edilmesi anlamına gelirdi de. Önceliğim öğretmenden yana olurdu öğretmeni küstürmemek olurdu. Hakkaniyetli davranmak olurdu.” (Sinem)

‘Değerlere göre karar verirdim’ diyen okul müdürleri, mevzuatın öğretmeni ekonomik olarak mağdur etmemeye çalıştığı için bu kararı aldığını şöyle açıklamışlardır:

“Okullar mevzuata göre yönetilmiyor. [Okul müdürü] doğru karar vermiş. Bazen öğretmenin elinde olmayan şartlar olabiliyor. Öğretmen dersini atadıysa, hazırlığını yaptıysa ödenir. Öğretmene güveniyorsam, öğretmen sürekli kaytaran bir arkadaş değilse ek ders ödenir.” (Mehmet)

Öğretmenin motivasyonunu öncelediğini ifade eden okul müdürü, öğretmenin maddi durumu ile ilgili olumsuz bir karar vermenin onun motivasyonuna etki edeceğine vurgu yaparak görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

“Öğretmenin maddiyatını etkilememek... Öğretmenin ek dersine gelebilecek kısıtlama ile öğretmen olumsuz etkilenirdi. Hevesi ve çalışma azmi kırılmış olurdu. Bu sebeple öğretmen benim için önemlidir.” (Hayal)

Öğretmenin emeğine değer veren, emeğinin karşılığını almasını önceleyen okul müdürü aynı zamanda bu karar için belirli bedeller ödemeye hazır olduğunu da şöyle ifade etmiştir:

“Öğrenci gelmese de ek ders öderdim. Öğretmenin emeği benim önceliğim olurdu. Öğretmenin bunu hak ettiğini düşünüyorum. Nasıl öğretmen okula gelip boş sınıf bulduğunda ek ders ödeniyorsa yine ödenmesi gerektiğini düşünüyorum. Daha sonrasında kamu zararı oluşmuş deyip bana rücu edebilirlerdi. Şikayet edilme riskini ve malî riski göze alırdım.” (Fatih)

Önceliğin ‘hakkaniyetli olmak’ olduğunu vurgulayan katılımcı Hayal Hanım, kendisine adaletli davranılmadığını düşünen öğretmenin motivasyonun azalacağını ve bunun kendisi tarafından doğru bulunmadığını aşağıdaki gibi açıklamıştır:

“Önceliğim hakkaniyetli davranmak, öğretmenin ödemesini yapmak olurdu. Eğer [ek ders ücretini] ödemeseydim, öğretmen ek dersi kesildiği için mutsuz olur ve motivasyonu düşerdi. Öğretmenimin bu süreçte gerçekten çaba sarf ettiğini de biliyorsam öderdim. Uzaktan eğitim süreci sıkıntılı ve sancılı bir süreçti. Bazı dezavantajlı okullarda süreç daha [da] zor geçti. Biz de ona benzer bir okulda çalışıyoruz. Her öğrencinin internet erişimi yok fakat öğretmen dersine hazırlanıp giriyor. O yüzden de aynı şekilde hareket ederim ben de ve nitekim öyle de hareket ettik. Öğretmen bu durumdan olumlu etkilenirdi.” (Hayal)

Öğretmenin kendisine düşen görevi yaptığı taktirde ücretten mahrum kalmaması yönünde karar alan Musa Bey, hakkaniyeti öncelediği yönündeki görüşünü bir yaşantısı üzerinden şu şekilde örneklendirmiştir:

“Öğretmen okula geliyor, mesela öğretmen DYK kursuna gelmiş. Öğrenciler bir sonraki gün sınavları olduğu için o gün derse gelmiyorlar. Öğretmen derse geliyor [ama] öğrenciler gelmiyorsa, öğretmen kendini ona göre ayarlayarak dersini açıyor, eğer öğrenciler katılmıyorsa ben bu noktada ek ders verilmesini doğru buluyorum. Öğretmendir, öğretmen kendine düşen görevini yerini getirdi. Öğretmenin eksiklik, kusur ve hatası yoktur. Öğretmen bir şeyler yapmış, yapmamış olsa ‘hak etmemiş’ deriz.” (Musa)

iii) Üçüncü yol bulma: Bu kategorinin ‘öğrenci yerine sisteme giriş’ olmak üzere bir kodu bulunmaktadır. Bu kod kapsamında görüşleri değerlendirilen iki katılımcı müdür, öğretmene mağduriyet yaşamaması açısından yol göstermiş, öğrenci bilgileri ile giriş yapmasını tavsiye etmiştir:

“Sistemde hiç öğrenci gözükmemesi risk[li] olduğundan, [öğretmene] öğrenci adına giriş yapmasını tavsiye ederdim.” (Hayal)

Üçüncü bir çözüm yolunu tavsiye eden katılımcı, bu kararın sonucunda oluşabilecek riskleri de göze aldığını ifade etmiş ve kararının arkasında olduğunu aşağıdaki gibi belirtmiştir:

“Öderdim ek dersi, [senaryodaki okul müdürün davranışını] doğru buldum. Daha sonra da öğretmeni uyarırdım ‘Gerekirse öğrenci yerine kendin giriş yap’ diye. Öğretmen emek veriyor, [bu yüzden] karşılığını almalı. [O zaman] idarenin iyi niyetli olduğunu anlardı. Ödenen ek dersin bana tekrar rücu edilme riskini göze alarak bu kararı verdim. ‘Neden ödeme yaptınız?’ diye sorarlarsa ‘Sehven hata olmuştu’r der, geri ödeme çıkartırdık. [Böylece] sorun çözüldü.” (Ergün)

4.3.1.2. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu temanın ‘çevresel faktörler’, ‘yapısal faktörler’ ve ‘kişisel faktörler’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Çevresel Faktörler: Bu kategorinin ‘köy okulu olması’, ‘internet altyapısının olmaması’, ‘teknolojik cihazların yeterliliği’ ve ‘ailenin ekonomik durumu’ şeklinde dört kodu bulunmaktadır.

Verilen senaryoda okulun köy okulu olmasının vurgulanması neticesinde katılımcılar uzaktan eğitim süreci ile birlikte tüm okullarda eşit ve adil bir ortam sağlamadığını, çeşitli çevresel faktörler yüzünden dezavantajlı bölgelerdeki öğrencilerin eğitime erişimi açısından ciddi sıkıntıların yaşandığını belirtmişlerdir. Velîlerin ekonomik durumları, evde yeterli sayıda teknolojik cihazın bulunması, ikamet edilen bölgede internet alt yapısının olup

olmaması şeklinde göz önünde bulundurulması gereken faktörlerin olduğu katılımcılar tarafından şu şekilde paylaşılmıştır:

“Ek dersin ödenmesini doğru buldum. Ben olsam ben de öderdim. Çünkü uzaktan eğitimde normal merkez okullar ve köy okullarında farklı şartlar mevcuttu. Köy okullarında internet alt yapısı yoksa öğretmen ne yapacak? Çevresel koşullara bağlı bir problem var...”
(Hayal)

“Pandemi sürecini daha yakın zamanda ve bizzat atlattık. Burada çok farklı uygulamalarla süreci devam ettirdik aslında. Öğrenciler çok uzun bir zaman uzaktan eğitimle derslerini sürdürdüler. İlk başta bazı karışıklıklar oldu, sonra düzeltilmeye çalışıldı. Burada istenen şuydu: Öğrenciler uzun bir zaman eğitimden ayrı kalmasınlar, öğretmenleri ile çevrimiçi ortamda bir araya gelsinler... Şimdi ben de dezavantajlı bir köy okulunda görev yapıyorum ve bu örnek olaydaki Adil Bey ve Ebru Hanım'ın düştüğü durumu çok rahat anlayabiliyorum. Köylerde internet olsa ekipman olmuyor yani tablet, bilgisayar olmuyor. Bilgisayar, tablet olsa atıyorum en ufak bir elektrik kesintisi köylerde çok oluyor. Teknik arızalar, sürekli internette kopmalar bu tarz durumlar merkezdeki okullar kadar iyi imkanlar sağlanamıyor ne yazık ki. Ama bu tip aksaklıkların derse hazırlıklı gelen, o dersi işlemek üzere ekranın başına gelen öğretmene faturasının kestirilmemesi gerektiğini düşünüyorum...”
(Sinem)

ii) Yapısal faktörler: Bu kategorinin “risk faktörlerine göre”, “öğretmenin emeğine göre”, “devletin menfaatine göre” ve “öğretmene güvene göre” şeklinde dört kodu bulunmaktadır.

Risk faktörleri kararlara etki eden yapısal faktörlerin başında yer almıştır. Okul müdürlerinin bazıları maddi konularda risk almaktan kaçınırken bazıları ise şahsi bir risk almalarından dolayı hakkaniyetli olarak karar aldıklarında bu riski göğüsleyebileceklerini belirtmişlerdir. Her iki yönde de karar alan okul müdürleri kararlarının risk faktörleri tarafından etkilendiğini ortaya koymuşlardır.

Katılımcı Sinem Hanım, vicdanen rahat olmayı şahsi olarak alınan riski yani maddi kayba tercih ettiğini şu şekilde açıklamıştır:

“Burada kendi adıma bir risk almış olurum. Özellikle maddi konularda, para konularında fazla riske girmek istemem. Başka konularda belki daha rahat risk alabilirim ama paranın devreye girdiği konularda biraz daha çekimser kalmak isterim. Fakat bu olayda ben

de Adil Bey gibi davranırdım. Bu riski göze alırdım çünkü öğretmeni haksızlık yaparsam o zaman açıkçası daha çok kendi vicdanımla ilgili sorun yaşırdım.” (Sinem)

Ödeme hususunun ortaya çıkma riskinin az olması kararında etkili faktör olarak yer veren okul müdürü şöyle ifade etmiştir:

“Ek dersin fazla ödenmesinin ortaya çıkma ihtimali çok düşük ve risk yoktur. İlçede tahakkuk birimi oturup bu çocuklar gerçekten derse girmiş mi diyerek kontrol etmezler zaten. Bu tip sıkıntılar ard arda yaşanınca sonrasında ödenmesine dair mahkeme kararları da çıktı.” (Sadettin)

Öncelikli faktörü kamunun ve devletin menfaati olarak ele alan okul müdürleri devletin belirli kurallar ve kaidelerle idare edildiğini ve okul müdürlerinin karar verirken kanun koyucu gibi değil kanunu uygulayıcı şekilde hareket etmekle mükellef olduğunu şu şekilde ortaya koymuştur:

“Kamu zararı oluşturup sonradan benden tahsilini isteyebilirlerdi. Devletin menfaati olurdu. Bu parayı halkın, milletin parası olarak görmek lazım. Okul Müdürünün iki dudağının arasında ya da vicdaniyla alacağı kararla bu iş olmaz. Belli kaideler kurallar vardır. Okul müdürü de o kural ve kaidelere uygun davranarak ödeme yapabilir ancak. Kanun koyucu değilsin, uygulayıcısın.” (Emre)

Öğretmenin gösterdiği emek faktörünün alacağı kararı etkilediğini ifade eden okul müdürü öğretmenin emeğinin karşılığını alabilmesi ile ilgili olarak Naim Bey şu ayrıntılara da yer vermiştir:

“Ortada bir emek var okula gelmiş ama sınıf gelmeye bilirdi öğrenci hiç gelmeye bilirdi öğrencilerin gelmemesinin birçok sebebi olabilirdi bu sebeple evinde interneti olanın bile evde internete girme fırsatı olmayabilir. Bu ücretin ödenmesi öğretmenin hakkıdır. Risk daha sonra ücret kesilir neden verdin derse girmemiş deyip okul müdürünü rücu edebilirler. İdari inisiyatif aldım. Bu kararı vermek bana kendimi iyi hissettirdi. Mesela DYK kursunda görevli izinli olan öğretmen o ücreti alamaz örneğin ama ben o ücreti veririm başka bir gün telafi etmek koşuluyla. Öğretmenin görevi dolayısıyla ücretini alamamış olması hakkaniyete uygun bulmuyorum.” (Naim)

Öğretmenin emeğinin karşılığını aldığını bilmesi kararına etkili faktördür diyen Ergün Bey aynı zamanda bu tutumun idareye olan bağlılığı artırmasını da hedeflemiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

“...Öğretmen emek veriyor karşılığını almalı ve idarenin iyiniyetli olduğunu anlardı.”

Öğretmene güven duymasının, işini düzgün yapan bir öğretmen olmasının kararında etkili olacağını belirten Mehmet Bey ve Hayal Hanım şu şekilde izah etmiştir:

“Öğretmene güveniyorsam öğretmen sürekli kaytaran bir arkadaş değilse ek ders ödenir.” (Mehmet)

“Öğretmenim bu süreçte gerçekten çaba sarf ettiğini de biliyorsam öderdim.” (Hqyal)

iii) Kişisel faktörler: Bu kategorinin ‘karar vericinin duyguları’ ve ‘karar vericinin değerleri olmak üzere iki kodu bulunmaktadır. Katılımcılar kararlarına kişisel faktörlerin de etkili olduğunu belirtmişlerdir. Vicdan duygusunun somut olarak ifade edilemediğini fakat bir duruş sergileyerek karar verme sürecinde etkili olduğunu gözlemlemenin mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürleri aynı zamanda kendi kişisel değerlerine göre düşündüklerini bireysel fakların aldıkları kararda etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

4.3.1.3. Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler

Bu temanın ‘mevzuat bilgisine başvurma’, ‘değerlere başvurma’ ve ‘duygulara başvurma’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Okul müdürleri örnek olayda verilen durumla karşılaştıklarını düşündüklerinde birden fazla karar verme stratejisine başvurdıkları görülmüştür. Yani hem duygulara hem değerlere göre, hem mevzuat bilgisine hem değerlere göre gibi çok yönlü olarak düşünüp birden fazla muhakeme metoduna başvurmuşlardır.

Katılımcılardan Emre Bey, örnek olayda verilen durumda mevzuata göre karar vermeye çalışırken duygularından ve kendi değer yargılarından, iş ahlakından ve etik kurallardan da destek aldığını şu şekilde belirtmiştir:

“Vicdanen ve mevzuata göre muhakeme ettim. Kendi değer yargılarım, iş ahlakı, etik kuralları göz önünde bulundurdum.” (Emre)

Değerlere göre hareket eden , karar verme sürecinde baskın olan stratejilerinin hakkaniyet ve adaletli olma değeri etrafında şekillendiğini belirten okul müdürleri durumu şöyle açıklamışlardır:

“Hakkaniyet ölçüsünde hareket ettim. Öğretmenin ücretini kesmek doğru bir yaklaşım değil, öğrencinin gelmemesinden dolayı öğretmeni cezalandırmak istemedim. Öncelik öğretmendedir. Kuruma aidiyet gösteren öğretmenindir.” (Ergün)

Okul müdürleri örnek senaryo durumunda yönetici olarak kurumda adaleti tesis etmeleri gerektiğine inanarak muhakeme ettiklerini sıklıkla ifade etmişlerdir.

“Adaleti arayıp sağlama kabiliyeti ile muhakeme ettim. Okul müdürü olarak ben adaletsiz davranmamalıyım, sonuçta yönetici kimliğimle okuldayım. Ayrıca vicdan muhasebesi de yaptım.” (Sinem)

Hem değerlere göre hem de duygulara göre muhakeme ettiğini ifade eden okul müdürleri, hakkaniyetli olma değeriyle birlikte empati duygusunu karar sürecinde kullanmışlardır:

“Hakkaniyetli olmak, gerektiğine göre ve empati yaparak karar verdim.” (Mehmet)

Okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu verilen senaryodaki durumla ilgili olarak karar verme sürecinde kendilerinin de öğretmen olduğunu ve olaydaki öğretmen yerine kendilerini koyup empati yaptıklarını ve bu empati duygusunun kararlarını şekillendirdiğini dile getirmişlerdir. Bu katılımcılardan Fatih Bey’in görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Öğretmenin gözünden bakarak, empati yaparak muhakeme ettim. Öğrencinin katılmaması yüzünden ücretimin kesilmesini doğru bulmazdım.” (Fatih)

4.3.1.4. Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler

Bu temanın ‘iyi-rahat’, ‘mutsuz’ ve ‘adil’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. ‘İyi ve rahat’ hisseden okul müdürleri sayıca katılımcı grubunun neredeyse tamamına yakını oluşturmaktadır. Kararlarını doğru olarak nitelendiren müdürler rahat ve iyi hissederken, mevzuata uyan, ‘Kurallar ne ise o yapılmalı’ diyen müdürler kendilerini rahatsız hissetmişlerdir.

Öğretmenin motivasyonunu, verimini, mutluluğunu ve öğretmeni kaybetmemeyi hedefleyerek ‘Öğretmene ek dersi ücreti öderdim’ şeklinde kararlarını şekillendiren katılımcılar vicdanen rahat hissettiklerini, doğru karar verdiklerini düşündükleri için de mutlu hissettiklerini ifade eden okul müdürlerinden biri görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Doğru karar veriyorsak ve doğru olduğuna inandığımız karar verirse her zaman içimiz rahat hiss ediyoruz kendimizi. Burada da kendimi rahat hissedirdim hocam.” (Şennur)

Öğretmenin mutluluğunu ve hakkaniyetli olmayı öncelediğini, bu yüzden ek ders ücreti ödemesini yapma yönünde karar vereceğini söyleyen Musa Bey, karardan sonra kendini adaletli hissettiğini şöyle ifade etmiştir:

“Okul müdürü olarak öğretmenleri, öğrencilerin mutlu, uyumlu bir şekilde okulda bulunmasından sorumlu olduğumu düşünüyorum. Öğretmen üzerine düşeni yaptığı için ödeme yapardım ve bu kararı hakkaniyet ölçüsünde verdiğim için adil olduğumu hissederdim.”
(Musa)

Mevzuatta ne gibi düzenlemeler varsa onlara uygun hareket edilmesi gerektiğini düşünen müdürler, aynı zamanda öğretmenin istediğini yerine getirmediğinden dolayı mutsuz hissettiklerini de şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Mesleki açıdan yapmam gerekeni yaptığım için içim rahat olsa da öğretmenin tepkisini çektiğim için bir miktar rahatsız olurdum.” (Ali)

“Öğretmenle aramın bozulması [beni] üzse de bir miktar, mevzuatın gereğini yaptığım için içim rahat olurdu.” (Emre)

4.3.2. Okul Müdürlerinin Üçüncü Senaryodaki İkilem (Milli Eğitim Mevzuatı ile Mevzuatın Hakkaniyete Aykırılığı) Benzeri Yaşam Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerine üçüncü senaryoda kurgulanan ikileme benzer ikileme geçmiş yaşantılarında karşı karşıya gelip gelmedikleri sorulmuş ve bu ikilem durumunda nasıl hareket ettikleri, neleri göz önünde bulundurdıkları, karar verirken hangi faktörlerin kararlarında etkili olduğu, karar alırken hangi karar verme stratejilerinden yararlanmış oldukları ve verdikleri karar sonrası hissettikleri duygular incelenmeye çalışılmıştır. İlgili analiz sonuçları Tablo 4.3.2’de sunulmaktadır.

Tablo 4.3.2.

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile mevzuatın hakkaniyete aykırılığı ikilemine benzer yaşantılarındaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Kod	Frekans
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Mevzuata göre karar verme	Yasal düzenlemelere göre	1

Tablo 4.3.2' nun devamı

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Değerlere göre karar verme	Öğretmenin mutluluğu-motivasyonu	4
		Öğretmenin emeği	5
		Öğrencinin sanatsal-sosyal faaliyetlere katılımı	1
		Örgüte bağlılık	1
		Yöneticiye güven	1
		Hakkaniyetli olma	5
	Üçüncü bir yola göre karar verme	Öğrenciyi var gösterme	1
		Öğretmeni izinli gibi gösterme	1
Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Çevresel faktörler	Köy okulu olup olmaması	1
		Teknolojik cihazların yetersizliği	1
	Yapısal faktörler	Yasal düzenlemeler	1
		Öğretmenin işinin gereğini yapması	4
	Kişisel faktörler	Değerlerin etkisi	3
		Duyguların etkisi	2
Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler	Duygulara başvurma	Empati yapma	8
		Vicdan duygusu	2
	Mantığa başvurma	Öngörülü olma	4
	Değerlere başvurma	Adaletli olma	2
		Bakış açısı	2
		Tarafsız olma	1
Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler	Rahat		7
	Rahatsız		5

Tablo 4.3.2’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile mevzuatın hakkaniyete aykırılığı ikilemine ilişkin görüşleri ‘ikilemi aşmada verilen öncelik’, ‘karar verme sürecini etkileyen faktörler’, ‘karar verme sürecinde kullanılan stratejiler’ ve ‘karar verme sürecinin sonunda hissedilenler’ olmak üzere dört tema altında toplanmıştır.

4.3.2.1 Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Mevzuatın Hakkaniyete Aykırılığı İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmada Vermiş Oldukları Öncelikler

Bu temanın ‘mevzuata göre karar’, ‘değerlere göre karar’ ve ‘üçüncü bir yol bulma’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Yaşadığı ikilem durumunda ‘mevzuata göre karar’ kategorisi altında ‘yasal düzenlemelere göre karar’ kodu kapsamında ‘Mevzuat ne ise onu uygulardım ve buna uymak durumundayım’ şeklinde görüş belirten bir katılımcının bulunduğu görülmüştür. Mevzuata göre karar almayı önceleyen katılımcı, aynı zamanda buna mecbur kaldığını belirtmiştir. Söz konusu katılımcı; kararını şekillendirirken, esasında öğretmenin mağduriyetini ve düzenlemeyi hakkaniyetsiz bulduğunu ifade ederken, başka bir yol bulamadığından dolayı mevzuata göre karar almak durumunda kaldığı deneyimini şu şekilde paylaşmıştır:

“Beden Eğitimi öğretmenleri 6 saat egzersiz yapıyor, karşılığında bir ek ders ücreti alıyor. Aynı dersi Matematik ve Fen Bilgisi öğretmeni gece hesabından hesaplanıyor ve iki katı ücret alıyor. Aynı derse aynı emeği sarf eden iki öğretmenin farklı ücret alması hakkaniyete uygun değil. Ama mevzuata uygun ödeme yapmak zorundayız. Öğrenciyi mağdur etmemek lazım, bu mevzuata göre mağdur olan öğrenciler. Çünkü Beden Eğitimi öğretmenleri egzersiz açmak istemiyor. Öğrenciler Beden Eğitimi dersinden egzersiz alamadılar. Öğretmenin adaletsizliğe uğradıklarına yönelik algıları devam ediyor. Fakat benim hakkaniyete aykırı bu ek ders ödemesine yapabileceğim bir şey yoktu. Mevzuata uygun şekilde hareket ettim.” (Emre)

‘Değerlere göre karar verme’ kategorisinin ‘öğretmenin emeği’, ‘öğretmenin motivasyonu’, ‘öğrencinin sanatsal faaliyetlere katılımı’, ‘kuruma bağlılık’, ‘yöneticiye güven duyulması’ ve ‘hakkaniyetli olma’ şeklinde beş kodu bulunmaktadır. Katılımcıların deneyimleri arasında frekansı en yüksek olan kod öğretmenin emeği olarak bulunmuştur.

Örnek senaryo durumuna benzer yaşantıyı pandemi döneminde bire bir deneyimlediğini belirten bir okul müdürü önceliğini öğretmenin emeğine göre belirlediğini ve öğretmenin emeğinin karşılığını aldığını görmesini istediğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmenin emeğinin zayı olmaması öncelik verdiğim husustu. Pandemi sürecinde öğretmenlerin ek dersini sadece beyan üzerine gelen istatistiklere binaen ödeme yaptık. Öğretmen de çabasının karşılıksız kalmadığını gördüğü için mutlu olmuştu.” (Fatih)

Katılımcılardan Şennur Hanım, benzer ikilem durumunu yaşadığını ve bu ikilemi aşmada hem öğretmenin emeğini öncelediği hem de hakkaniyetli olma gereğiyle karar verdiğini dile getirdiği deneyimini şu şekilde paylaşmıştır:

“Destekleme yetiştirme kursları var. Mesela okulda sadece belli derslerden kurs alınabiliyor, diğer derslerden kurs alınmıyor. Bu durumu dile getiriyoruz ama aykırı bir şey de yapamıyoruz. Bazen kimse kursa gelmiyor ama öğretmen planlamasını yapmış, okula geliyor. 32 öğrenci gelmemiş ama öğretmen sınıfta duruyor, yani geliyor. Ona ücretin ödenmesi gerekiyor. Bunu (ücret ödememeyi) hakkaniyetli bulmuyorum. Yani öğretmen gelmişse, işin başında ise, planını yapmışsa ek dersin ödenmesi gerektiğini düşünüyorum. Önceliğim öğretmenler emeğinin karşılığını alsınlar. Karardan öğretmen arkadaşlar olumlu etkilendi.” (Şennur)

Okul müdürü Musa Bey, yaşanan ikilem durumlarında, yüz yüze veya çevrimiçi ortamlarda fark etmeksizin öğrencinin derse katılmamasının faturasının öğretmene yüklenilmesini adaletli bulmamışlardır. Öğrencilerin davranışlarının, öğretmenin üzerinde maddi ve manevi bir olumsuzluk yaratmaması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmen okula geliyor o gün Destekleme Yetiştirme Kursu olduğu için ama öğrenciler toplu olarak kursa gelmemişler. Öğrencilerin bir sonraki gün Matematik dersi sınavları olduğu için, o sınava çalışabilmek adına kursa o gün gelmiyorlar. Ama öğretmen, aracına atlayıp o gün vaktini ona göre ayarlayıp okula geliyor. Bu sebeple öğretmenin emeğini önceler, kurs ücretini öderdim.” (Musa)

Yaşadığı ikilemin genellikle izin süreçlerine ilişkin olduğunu belirten müdür Sadettin Bey, öğretmenin kuruma olan bağının kuvvetlenmesini ve okul yöneticisi olarak kendisine güven duyulmasını öncelediğini şu şekilde anlatmıştır:

“Öğretmenin yakın bir tanıdığı vefat ediyor. Altıncı ders saati cenazeye katılmak için benden izin istiyor. İzin prosedürleri uygulanmaksızın, nöbetçi öğretmenle öğretmenin dersini doldurup öğretmene izin verdim. Önceliğim, çok az sayıda istekle gelen öğretmenin bu durumda şevkini kırmak istemezdim. Kâğıt üzerinde bir izin yazardım, bir ders saati için uzun prosedürleri işletmek mümkün olmamaktadır. Öğretmene ertesi gün defterdeki bölümü imzalattırım. Öğretmen kuruma güven duymalı, okula ve bana olan bağının artmasını öncelerdim.” (Sadettin)

Hem öğrencileri hem öğretmeni düşünerek hareket ettiğini ve her ikisini düşünerek karar verdiğini ifade eden okul müdürü Sinem Hanım, karar verirken öğrencilerin okula sadece akademik kazanımlar açısından gelmediğini sosyal ve sanatsal faaliyetlerin de önemli olduğunu ve öğrenci lehine karar vermeye çalıştığını bununla birlikte okulun çevresel durumundan dolayı öğretmenin başkaca bir okula gitmek durumunda kalışının öğretmen açısından maddi ve manevi olarak yıpratıcı olmasının göz önünde bulundurduğu ve yaşadığı ikilemi şu şekilde aktarmıştır:

“Aynı olayın çok benzerini yaşadım ve aynı şekilde öğretmenin isteğine göre düzenledim de. Hatta bunların da aynısını yaşadım. Benim okulumda da Beden Eğitimi öğretmeni Sevgi Hanım ders 8 saat olduğu için maaş karşılığını tamamlayamıyordu. Çok uzak bir köy okulunda görev yaptığımız için açıkçası ve birçok okulu gezmek zorunda kalacaktı. Küçük köylerde çalışan öğretmenlerin bu tarz durumlarda açıkçası ders yükünü tamamlamak için farklı okullara gitmesi çok zordur. Öğretmen maddi manevi çok yıpranır. O yüzden öğretmenimin yıpratılmasını, yıpranmasını istemedim. Teknoloji Tasarım gibi, Bilişim Teknolojileri gibi alan derslerini öğretmenimize vererek onu mutlu etmiş oldum. O da bu motivasyonla daha iyi çalıştı. Öğrenciler de zaten sevdikleri bir öğretmen olan Sevgi Hanım’dan dersleri almaktan memnun oldular. Hem öğrencileri hem öğretmeni düşünerek öncelik sırasına koyduk. Öğrenciler ve öğretmenin karardan olumlu etkilendiğini düşünüyorum. Okula sadece Türkçe, Matematik öğrenmeye gelmiyor çocuk. Öyle olsa o zaman okul dershaneye dönerdi. Okul her türlü çocuğun çok yönlü düşünme becerisini geliştiren sanatını, sporunu geliştiren disiplinlerden de oluşan bir eğitim yuvasıdır.” (Sinem)

4.3.2.2. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Mevzuatın Hakkaniyete Aykırılığı İkilemi Yaşadıkları Durumlarda Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu temanın ‘çevresel faktörler’, ‘yapısal faktörler’ ve ‘kişisel faktörler’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Çevresel Faktörler: Bu kategorinin ‘köy okulu olması’ ve ‘teknolojik cihazların yetersizliği’ şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Katılımcılar yasal düzenlemelerin ülke genelinde yeknesaklığı sağlamak üzere var olduğunu ama ülkenin her bölgesinin illerinin ve köylerinin birbirinden farklı yönlerinin olduğunu, dolayısı ile çevresel faktörlerin kararlarında büyük oranda etkisinin olduğunu vurgulamışlardır.

Katılımcılar, pandemi sürecinde özellikle merkez okul ve köy okulları arasındaki eşitsizliğin daha da görünür hale geldiğini ve bu durumun kararlarına etkili olduğunu

belirtmişlerdir. Köy okulunda görev yapmış olmasının kararında etkili faktör olduğunu Sinem Hanım şu şekilde ifade etmiştir:

“...Çok uzak bir köy okulunda görev yaptığımız için açıkçası [öğretmen] birçok okulu gezmek zorunda kalacaktı. Küçük köylerde çalışan öğretmenlerin bu tarz durumlarda açıkçası ders yükünü tamamlamak için farklı okullara gitmesi çok zordur.” (Sinem)

Öğretmenin değiştiremeyeceği dezavantajlı birtakım durumlar olduğunu, öğrencinin ulaşabileceği şekilde teknolojik cihazların yeterli ve etkili sayıda olmaması yüzünden öğretmenin ek ders ücretinin kesilmesini doğru bulmadıklarını, bu faktörün kararını etkilediğini Selçuk Bey şu şekilde ifade etmiştir:

“Pandemi sürecinde buna benzer çok durumlar yaşadık. Öğrenciler çeşitli sebeplerden dolayı derslere katılamadılar, devamsızlık alınmadığı için de rahat davrandılar. Merkezi okullarda katılım iyiysen, köy okullarında katılım kötüydü. Ailede tablet, bilgisayar yok. Yalnızca telefon var, onunla derse bağlanmaya çalışan çocuklar da başarılı olamadılar. Bunun faturasını öğretmene kesmek hatalı olurdu.” (Selçuk)

ii) Yapısal Faktörler: Bu kategorinin ‘yasal düzenlemeler’ ve ‘öğretmenin işinin gereğini yapması’ şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Öğretmenin işinde gereken özeni göstermesi katılımcıların çoğunun kararına etki eden bir faktör olarak bulunmuştur.

Az sayıda katılımcı, okul müdürü olarak yasal düzenlemeler çerçevesinde karar vermekle yükümlü olduklarını, bu nedenle her ne kadar karara etkili başkaca faktörler varsa da bunlardan etkilenmenin doğru olmadığını belirtmişlerdir. Yasal düzenlemelerin, uygulanmak için var olduğunu ve rehber vazifesi gördüğünü, bu nedenle kararda etkili olan en önemli faktörün mevzuat olduğunu vurgulamışlardır.

Katılımcılar, öğretmeni kurum içi işleyişin en önemli parçalarından biri olarak görmüşler ve öğretmenin işinin gerektirdiği özeni göstermesinin kararlarında etkili olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmenin elinden gelen çabayı göstermiş olması ve ona rağmen öğrencilerin derse katılımının olmaması ile, öğretmenin süreçte yapması gereken hazırlığı yapmayıp öğrencilerin derse katılımının olmamasını eşit olarak değerlendirmemişlerdir. Bu durumu Şennur Hanım şöyle ifade etmiştir:

“Öğretmen gelmişse, işin başında ise, planını yapmışsa ek dersin ödenmesi gerektiğini düşünüyorum.” (Şennur)

iii) Kişisel Faktörler: Bu kategorinin ‘duyguların etkisi’ ve ‘değerlerin etkisi’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır.

Duyguların kararlarında etkili olduğunu belirten okul müdürleri, kendilerinin de öğretmenlikten geldiklerini, bundan dolayı öğretmenin talebi ve öğretmenin içinde bulunduğu durumu daha rahat anlamlandırabildiklerini ve empati yaparak karar aldıklarını belirtmişlerdir. Empati duygusunun karar verme sürecinde etkili olduğunu Saadettin Bey şöyle ifade etmiştir:

“Empati yaptım, öğretmen gitmek istediği yere gitmese akli orada kalacaktı, 1 ders saati de telaftı edilebilir bir durum. [Bunun] akademik başarıya çok tesiri olmayacağından [öğretmene] izin verdim. Ayrıca öğretmen okul idaresine çoğu konuda fedakarlıklarda bulunduğu için, yönetime karşı sevgi ve saygısını korumak istedim.” (Sadettin)

Değerlerin kararlarında etkili olduğunu belirten okul müdürleri, sahip oldukları değer yargılarının var olan somut durumu değerlendirme konusunda subjektif davranmalarına neden olduğunu belirtmişlerdir. Adalet değerinin her bireye göre değişiklik sağlamanın mümkün olması nedeniyle kararlarında etkili bir kişisel faktör olduğunu vurgulamışlardır.

4.3.2.3. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Mevzuatın Hakkaniyete Aykırılığı İkilemi Yaşadıkları Durumlarda Karar Verme Sürecinde Kullandıkları Stratejiler

Bu temanın ‘mevzuat bilgisine başvurma’, ‘değerlere başvurma’ ve ‘duygulara başvurma’, şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

Okul müdürlerinin senaryo durumuna benzer ikilem yaşadıklarında birden fazla karar verme stratejisine başvurdıkları görülmüştür. Yani hem duygulara hem değerlere göre, hem mevzuat bilgisine hem değerlere göre gibi çok yönlü olarak düşünüp birden fazla muhakeme metoduna başvurmuşlardır.

Mevzuata uygun şekilde karar verme yoluna giden okul müdürleri, mevzuatın kapsamlı ve ilk önce bakılması gereken bir rehber olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcılardan Emre Bey, karar verme stratejisi olarak mevzuatı kullandığını şu şekilde ifade etmiştir:

“...Okul müdürü olarak hareket alanımız mevzuata göre belirlenmiştir. Yani çerçeve çizilmiştir, bu çerçevenin dışına çıkmak uygun değildir. Dolayısı ile mevzuata uygun şekilde muhakeme ettim.” (Emre)

Okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu, yaşadıkları ikilem durumundaki karar verme sürecinde kendilerinin de geçmişte öğretmen olduğunu ve olaydaki öğretmenin yerine kendilerini koyup empati yaptıklarını ve bu empati duygusunun kararlarını şekillendirdiğini dile getirmişlerdir. Böyle düşünen bir okul müdürü görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“Empati yaptım, öğretmen gitmek istediği yere gitmese aklı orada kalacaktı, 1 ders saatide telafi edilebilir bir durum. [Bunun] akademik başarıya çok tesiri olmayacağından [ona] izin verdim. Ayrıca öğretmen okul idaresine çoğu konuda fedakarlıklarda bulunduğu için, [onun] yönetime karşı sevgi ve saygısını korumak istedim.” (Sadettin)

Duygularının, özellikle vicdan duygusunun karar stratejilerinde belirgin bir etkisinin olduğunu Sinem Hanım şu şekilde ifade etmiştir:

“Var olan durumda karar verme sürecindeyken vicdanımın sesini dinlemeye çalıştım ve düşüncelerimi gözlemledim. Bunlara ek olarak bilgi, beceri ve yeteneklerim ile muhakeme ettim.” (Sinem)

4.3.2.4. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Mevzuatın Hakkaniyete Aykırılığı İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmak Üzere Karar Verme Sürecinin Sonundaki Hisleri

Bu temanın ‘rahat’ ve ‘rahatsız’ şeklinde iki kategorisi bulunmaktadır. Rahat hisseden okul müdürleri, sayıca katılımcı grubunun neredeyse tamamına yakınıni oluşturmaktadır. Kararlarını doğru olarak nitelendiren müdürler rahat hissettiklerini vurgularken, mevzuata uyan ve kuralların gereğinin yapılmasını savunan müdürler kendilerini rahatsız hissetmişlerdir. Bu durumu Emre Bey şu şekilde ifade etmiştir:

“İyi hissettirmedim. Her öğretmenin emeğinin karşılığını almasını isterim. Mevzuata uygun davrandığım için [kendimi] güvende hissetsem de ‘hakkaniyetsiz olan bu düzenlemeyi uygulayan’ konumda olmak rahatsız edici hissettirdi.” (Emre)

Öğretmenin motivasyonunu, verimini, mutluluğunu ve öğretmeni kaybetmemeyi hedefleyerek ‘Öğretmene ek ders ücreti öderdim’ şeklinde kararlarını şekillendiren katılımcılar vicdanen rahat hissettiklerini, doğru karar verdiklerini düşündükleri için de rahat hissettiklerini belirten okul müdürlerinden Sinem Hanım, görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmenim benim için önemlidir. Onu önceleyerek doğru karar verdiğimi düşünüyorum. Dolayısıyla doğru karar vermek her zaman insana kendini iyi hissettirir.” (Sinem)

Katılımcıların senaryo durumundaki ikilem ile geçmişte yaşadıkları benzer deneyim ve karar alma süreçleri bir arada değerlendirildiğinde, öncelik verdikleri hususlarda birtakım farklılıklar meydana gelmiştir. Geçmişte okul müdürlerinin göz önünde bulundurmadığı devletin menfaatine senaryo durumunda öncelik verdikleri görülmüştür. Öğrencinin sanatsal-sosyal faaliyetlere katılımı, örgüte bağlılık, yöneticiye güven duyma gibi hususlar ise geçmiş yaşamlarında öncelenmiş fakat senaryo durumunda göz ardı edilmiştir. Bunun yanında geçmişte mevzuata başvurma stratejisinden yararlanmayan müdürlerin örnek olayda mevzuata başvurdukları görülmüştür.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile eğitimin aksamaması ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?” şeklinde belirlenen dördüncü alt problemine ilişkin durum iki ana bölümde incelenmiştir. İlk aşamada okul müdürlerine örnek senaryo yöneltilerek, onlara metin içeriğinde karar veren okul müdürünün kararını değerlendirmelerini içeren sorular, ikinci aşamada ise senaryoda işlenen ikileme benzer deneyim yaşayıp yaşamadıklarını ve yaşadılarsa ikilem sonundaki karar sürecini içeren sorular yöneltilmiştir.

4.4.1. Dördüncü Senaryoya İlişkin Bulgular

Öncelikle görüşme yapılan okul müdürlerine aşağıdaki senaryo durumu okunmuştur.

“2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Covid-19 Salgını sürecinde alınan kararlar doğrultusunda zaman zaman uzaktan eğitim, zaman zaman ise yüz yüze eğitime devam edilmiştir. Bu süreçte Yıldızlı Evler Ortaokulunda okul müdürü olarak görev yapan Şule Hanım yayımlanan genelgeler ve duyurular çerçevesinde gerekli planlamaları yapmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı 13.04.2021 tarihinde Ortaokul 8. sınıfların yüz yüze eğitime devam edebileceklerine dair bir basın açıklaması yapmış ve bu kararın 15.04.2021 tarihinden itibaren geçerli olacağını beyan etmiştir. Açıklamanın ertesi günü ise COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik Tedbirler” konulu Cumhurbaşkanlığı Genelgesi yayımlanmış ve söz konusu genelgede “...10 yaş ve altı çocuğu olan kadın çalışanlar idari izinli sayılacaktır.” şeklinde bir düzenlemeye yer verilmiştir. Ancak Yıldızlı Evler Ortaokulu 8. sınıf branş öğretmenlerinin bir çoğunun 10 yaş altında çocuğu bulunmaktadır. Şule Hanım, okulun açılmasına bir gün kala yayımlanan genelgeye uymayarak 8. sınıf öğrencilerinin derslerinin boş geçmemesi için 10 yaş altında çocuğu bulunan öğretmenlere izin kullandırmamıştır.”

Sonrasında katılımcılara ‘Okul müdürü Şule Hanım’ın verdiği kararı doğru buldunuz mu? Siz Şule Hanım’ın yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz?’ sorusu yöneltilmiş olup yanıtların analiz sonuçları Tablo 4.4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.4.1

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile eğitimin aksamaması ikileminde verilen senaryodaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Mevzuata göre karar verme	Yasal düzenlemelere göre	1
	Değerlere göre karar verme	Yüz yüze eğitim	5
		Öğrencinin menfaati	3
		Öğretmene tanınan hak	2
		Eğitim-öğretim faaliyetinin devamlılığı	2
	Üçüncü bir yola göre karar verme	İlçeden öğretmen talep etme	1
		Hibrit eğitim dizaynı	2
		Öğretmenin çocuğunun bakımını üstlenme	2
		Öğretmeni ikna etmeye çalışma	2
		Okul ortamında uzaktan eğitim alma	1
		Ders programını öğretmen talebine göre oluşturma	2
Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Çevresel faktörler	Pandeminin etkisi	4
		Merkezî okul olmaması	3
	Yapısal faktörler	Zümrede tek branş öğretmenin olması	4
		İlçede görev yapan öğretmen sayısının yetersizliği	2
		Devletin menfaati	2
		Eğitimin kalitesi	1
	Kişisel faktörler	Deneyimlerin etkisi	2
		Değerlerin etkisi	1
		Duyguların etkisi	3
	Etik ilkeler		

Tablo 4.4.1'in devamı

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>
Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler	Mevzuat bilgisine başvurma		2
	Mantığa başvurma	Risk analizi yapma	4
		Kâr- zarar hesabı yapma	1
		Öngörülü davranma	2
	Değerlere başvurma	Bakış açısı	3
		Adaletli olma	2
	Duygulara başvurma	Empati duygusu	4
	Deneyimlere başvurma		2
Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler	İyi ve rahat	İyi	3
		Rahat	4
	Mutlu		2
	Normal		5

Tablo 4.4.1'e göre katılımcıların milli eğitim mevzuatı ile eğitimin aksamaması ikilemine ilişkin görüşleri 'ikilemi aşmada verilen öncelik', 'karar verme sürecini etkileyen faktörler', 'karar verme sürecinde kullanılan stratejiler' ve 'karar verme sürecinin sonunda hissedilenler' olmak üzere dört temada toplanmıştır.

4.4.1.1. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Eğitimin Aksamaması İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmada Vermiş Oldukları Öncelikler

Bu temanın 'mevzuata göre karar', 'değerlere göre karar' ve 'üçüncü bir yol bulma' şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Örnek olayda ikilemde kalan okul müdürleri hem öğretmeni mağdur etmemek, hem de öğrenci başarısını yüksek tutmak için farklı seçeneklere yönelmişlerdir. Eğitimin yalnızca bir paydaşını önceleyip diğerini görmezden gelmenin toplam bir başarıya ulaştırmayacağını vurgulayan katılımcılar üçüncü bir yol arayışına yönelmişlerdir.

i) Mevzuata göre karar: Bu kategorinin 'yasal düzenlemelere göre karar' olmak üzere bir kodu bulunmaktadır. Okul müdürünün temel olarak bakması gereken yerin öncelikle

mevzuat olduğu ve söz konusu düzenlemelere uyulmadığı taktirde uygulamada farklılıkların oluşacağı ve bunun daha büyük karışıklık ve ikilemlere sebep olacağı bu kategori kapsamında görüşleri değerlendirilen okul müdürlerinin yanıtlarında görülmüştür. Aynı zamanda okul müdürünün mevzuatı doğru yorumlayabilmesinin de gerekliliğine vurgu yapan Ceren Hanım, kararında öncelik verdiği hususları şu şekilde açıklamıştır:

“Şule Hanım doğru karar vermiştir. Verdiği karar ilgili genelgeye aykırı değildir. Genelgenin devamında ‘...hizmetine ihtiyaç duyulan...’ ibaresi bulunmaktadır. Mevzuat bilgimi kullandım bu da kendimi normal hissettirdi.”(Ceren)

ii) Değerlere göre karar: Bu kategorinin ‘yüz yüze eğitim’, ‘öğrencinin menfaati’, ‘öğretmene tanınan hak’ ve ‘eğitim-öğretim faaliyetinin devamlılığı’ şeklinde dört kodu bulunmaktadır. Okul müdürleri pandemi sürecinde uzaktan eğitimin kullanılmasıyla, eğitimin farklı platformlarda yapılabilir olduğunu göz önünde bulundurmuşlardır.

Okul müdürleri senaryo durumunda ‘Kimin menfaati ön planda tutulmalı; öğrencinin mi yoksa öğretmenin mi?’ şeklinde bir ikilemde kaldıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmene tanınan haktan yararlandırılmamasının mağduriyete yol açacağını, bunun da öğretmenin mutluluğuna ve verimine doğrudan etkisinin olacağını da vurgulamışlardır.

Katılımcılar tarafından pandemi döneminde yüz yüze eğitim almanın çok önemli olduğunun ortaya çıktığı vurgulanmıştır. Bu süreçte öğrencilerin öğretim kısmı uzaktan eğitimle telafi edilmeye çalışılsa da öğretim fonksiyonundan öğrencilerin yoksun kaldığı belirtilmiştir. Öğrencilerin yerinin okul olduğunu ve eğitim-öğretimin yüz yüze devam etmesi gerekliliğini katılımcılardan Mehmet Bey şu şekilde ifade etmiştir:

“Eğitim-öğretimin devam etmesi beni mutlu eder. Pandemi süresince çocuklar eve kapandı zaten, bu süreçte yüz yüze eğitimin uzaktan eğitime göre ne büyük imkân olduğu daha da ortaya çıktı. Çocukların yüz yüze eğitim almasını öncelerdim.” (Mehmet)

Asli görevinin eğitim-öğretim faaliyetinin devamlılığı olduğunu, öğrencilerin yüz yüze ortamda eğitim almasını öncelediğini vurgulayan Hayal Hanım kararını şu şekilde aktarmıştır:

“Önceliğim öğrencilerimin eğitim-öğretim faaliyetlerini sağlıklı yürütmek olurdu. Cumhurbaşkanlığı genelgesinde dedi ki ‘60 yaş üstü olanlarla 10 yaş altı çocuğı olan kadın çalışanlar idarî izinli sayılabilir’. Tamam, 60 yaş üstünü anlarım ama 10 yaş altı çocuğı olanların idarî izin kullanmaları taraftarı değilim. Diğer öğretmenin çocuğı 11 yaşındaysa,

o öğretmen geliyorsa diğeri de gelmeli. Çocuklar kesinlikle bir öğretmene bahane olmamalıdır. Öğrencilerin yüz yüze eğitime devam etmesi kadar güzel bir şey yok. Kaldı ki genelgede ihtiyaç halinde idareye inisiyatif kullanabileceği kadar bir alan bırakılmış. Ben de öğretmenlerin okulda yüz yüze eğitim vermelerini tercih ederdim.” (Hayal)

Öğretmene tanınan hakkı kullandırmaya çalışmayı öncelikli olarak ele alan katılımcı Selçuk Bey, kararının nedenini şu şekilde aktarmıştır:

“Öğretmene bir hak tanımlandıysa bunun kullanımını kısıtlandırmak doğru olmaz. Her ne kadar genelgede idarecilere hareket alanı tanıyan düzenleme yapılsa da, öğretmenin durumunu ağırlaştırıcı şekilde karar vermek doğru değildir.” (Selçuk)

Bir kolaylık ve hak tanındıysa, bunun okul müdürü olarak inisiyatif alınarak ortadan kaldırılmasının öğretmenin verimini doğrudan etkileyeceğini belirten okul müdürü, öğretmeni zorlamamak gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmene böyle bir hak ve kolaylık sağlandıysa onu öncelerdim. Hakkı idare tarafından elinden alınan öğretmen zorla okula gelse de verimli olamaz. Öğretmenlere tanınan hakkı bizim gasp etmemiz etik olmaz. İkna etmek için konuşur, programı gerekirse mazeret durumlarına göre düzenleyeceğimi ifade eder, gerekli kolaylıkları sağlamaya çalışırdım.” (Ömer)

Öğrenci menfaatinin öncelikli tutan okul müdürleri çocuğun üstün yararının okulun var olma gerekçesi olarak yer aldığını ve bu düşüncenin kararlarında önemli faktör olduğunu şu şekilde aktarmışlardır:

“Ben senaryoda verilen kararı doğru buldum. Tamam, diğer tarafta öğretmenin mağduriyeti söz konusu ama neredeyse tüm sekizlerin dersi boş geçecek aksi halde. Hem de genelgede ‘Müdür istediğinde, ihtiyacı olduğunda [öğretmeni] çağırabilir’ diyerek açık kapı bırakılmış. Eğer zümrelerde başka öğretmen yoksa, tek öğretmen varsa, mecburen kurumu düşünmek zorundayız. Eğitim-öğretimden yana tavır almak gerekir. Öğretmenler bu karardan olumsuz etkilenirdi belki bakıcı vs. bulmak noktasında ama öğrenciler, okul, kurum, idare olumlu olarak etkilenirdi.” (Naim)

Öğrenci menfaatinin yasal düzenlemelerin dahi üzerinde değerlendirmek gerektiğini Selçuk Bey şu şekilde ifade etmiştir:

“Okulda verdiğiniz kararlar her zaman mevzuata uygun olmayabilir ama [verdiğiniz kararların] öğrenciyi koruyor olması gerekir. Öğrenci menfaatini göz önünde bulundurdum.”

‘Değerlere göre karar verme’ kategorisinde hem öğrenci menfaati hem öğretmenin tercihini önceleyerek karar almalarının doğru olduğunu katılımcılardan Sadettin Bey şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmenin tercihini öncelerdim. Önceliğim hem öğretmene tanınan bu haktan öğretmeni yararlandırmak, [onu] mağdur etmemek hem de öğrencilerin derslerini bir şekilde alabilmeleri olurdu.” (Sadettin)

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesini ve öğrencilerin üstün menfaatini öncelediğini aktaran Sinem Hanım, vermiş olduğu kararı şu şekilde açıklamıştır:

“Eğer karşıma böyle bir durum çıksaydı öncelikle kendi okul müdürü olduğum konumumdaki öğrencilerin üstün menfaatini düşünürdüm. Elbette ki öğretmen menfaatini de düşünürdüm ama eğitim-öğretim önceliklidir. Kendi görev yaptığım kurumdaki eğitim-öğretim önceliklidir, çünkü ben o işten para kazanıyorum, o eğitim-öğretimi sağlayabilmem için oraya müdür olarak görevlendirildiğimi düşünüyorum. Dolayısıyla her ne kadar ‘10 yaş ve altı çocuğu olan kadın çalışanlar idarî izinli sayılacaktır.’ dense de kendi okulumdaki 8. sınıf öğrencilerinin üstün menfaatini düşünerek onların mümkün mertebe yüz yüze eğitime devam edecek şekilde eğitim almasını isterdim. Çünkü sınava hazırlanan bir sınıf olduğunu da göz ardı etmemek gerekir.” (Sinem)

iii) Üçüncü yol bulma: Bu kategorinin ‘ilçeden öğretmen talep etme’, ‘okul ortamında uzaktan eğitim alma’ , ‘ders programını öğretmen talebine göre oluşturma’, ‘öğretmenin çocuğunun bakımını üstlenme’, ‘hibrit eğitim dizaynı’ ve ‘öğretmeni ikna etme yolu’ olmak üzere altı kodu bulunmaktadır.

‘Hibrit eğitim dizaynı’ kodu kapsamında görüşleri değerlendirilen iki katılımcı müdür hem öğretmenin durumunu kolaylaştırıcı bir yol izlemek, hem de öğrencilerin okul ortamında arkadaşları ile birlikte derslerini dinlemelerini önceleyerek bir çözüm yolu üretmişlerdir. Hibrit şekilde ders programının oluşturulabileceğini, bunun hem öğretmenin verimini olumlu yönde etkileyeceğini, hem de öğrenci menfaati açısından uygun olacağını Emre bey şu şekilde izah etmiştir:

“Öğretmene tanınan hakkın kullandırılması, öğretmenin özlük hakkı. Öğretmeni mutlu ederek öğrencilerin güzel bir şekilde eğitim almasını sağlamak önceliğim olurdu. Örnek

senaryoda öğretmene bir hak verilmiş ama müdür bu şekilde karar alarak öğretmenin hakkını gasp ediyor. Yanlış verilmiş bir karar. Öğretmeni çağırması yanlış olmuş.Oo öğretmenin ‘derslerini uzaktan yapması’ şeklinde bir çözüm ürettirdim. Öğretmen[ler] derslerini evden işlediler, öğrenciler okulda akıllı tahtadan takip ettiler. Öğretmenin özlük hakkını önceledik. Öğretmenin kafası rahat olmazsa sağlıklı şekilde ders de işleyemez. 10 yaş altında çocuğunu bırakabileceği eğitim kurumları, bakıcılar vs. de sıkıntılıydı bu süreçte. [Öğretmen, çocuğunu] yaşlılara da bırakamıyordu. O sebeple öğretmenin aklının çocuğunda kalması, sağlıklı bir şekilde ders işlemesine de olanak sağlamayacaktı.” (Emre)

Okul müdürü Selçuk Bey, üçüncü bir çözüm yolu olarak çocuk bakımı konusunda yardımcı olmayı öğretmene teklif edebileceğini, öğrencilerin sınav senesi olması nedeniyle elinden gelen her kolaylığı ve çözümü önceleyeceğini ve gerekirse ders programını da öğretmenin isteğine göre planlama yapabileceğini şu şekilde ifade etmiştir:

“‘Çocuğu okula getir.’ derdim. Eğer bakacak kimse yok ise çocukla birlikte gelmesini isterdim okula. Ben elimden geldiğince bakmaya çalışırım. Ya da diğer öğretmenlerle de doldurmaya çalışırdım, farklı branş öğretmenleri ile farklı çözümler üretmeye çalışırdım. Öğretmenimize rica ederdim, gelebileceği bir gün varsa eşinin evde olduğu ve çocuğa bakabileceği, kendisinin müsait olabileceği bir gün isterdim. Mesela o güne derslerini toplamaya çalışacağım şeklinde [bir çözüm ürettirdim]. Ama yine de olmuyorsa öğretmene tanınan haktan [onu] yararlandırırdım.” (Selçuk)

Okul müdürü Musa Bey, alternatif çözümler düşünerek çocuk bakımı konusunda yardımcı olmayı öğretmene teklif edebileceğini, öğrencilerin akranları ile birlikte öğrenme ortamlarına dahil olmalarının gereğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Alternatifler bulmaya çalışırdım. ‘Bırakacak birisi yok mu?, okula getirebilir mi çocuğunu?’ şeklinde çözüm üretmeye çalışırdım. ‘Gerekirse okulda [çocuğa] ben bakayım’ derdim. Çocuklar öğrenmeye ve sosyalleşmeye aç kaldılar o dönemde.”

Hibrit uygulama ile hem öğretmenin mağduriyetini gidermeyi hem de öğrencilerin daha sağlıklı koşullarda eğitim almasını önceleyen okul müdürü, kararında yer alan öncelik durumunu şu şekilde izah etmiştir:

“Hak tanınan öğretmenlerin tamamına ‘Hiçbir şekilde izin kullandırmam.’ gibi bir durum söz konusu değil. Belki hibrit bir uygulamaya devam edebilirdim. Örnek veriyorum;

çok hasta bir çocuğu olan, ya da işte farklı bir durumda olan öğretmene ‘Sen bugün online ders yap.’ diyebilirsin.” (Sinem)

Uzaktan eğitimin sağlıklı bir eğitim aracı olduğunu, öğrenmenin farklı platformlarda da sürdürülebileceği, böylece hem öğretmenin mağduriyetinin giderilmesinin hem de öğrencinin başarısına katkı sağlamanın mümkün olabileceğini katılımcı okul müdürü şöyle aktarmıştır:

“Yüz yüze eğitime geçilsin isterim, ama o öğretmeni zorla okula getirmezdin. Okulda öğrenciler olurdu, öğretmen uzaktan sınıftaki tahtaya bağlanarak EBA üzerinden eğitim verebilirdi. ‘Uzaktan eğitim tamamen sağlıklı’ diye bir şey söz konusu değil. Öğrenme farklı platformlarda olabilir, eğitim okulda olur. Öğretmenin tercihini öncelerdim. Önceliğim hem öğretmene tanınan bu haktan öğretmeni yararlandırmak, [onu] mağdur etmemek hem de öğrencilerin derslerini bir şekilde alabilmeleri olurdu.” (Sadettin)

Okul müdürlerinin öğretmene tanınan hak ve öğrenci menfaatinin koruma dengesinde farklı çözüm yolları geliştirdikleri gözlemlenmiştir. Bunlardan bir diğeri ise her ne kadar örnek olayda tek branş öğretmeni olduğu ifade edilmiş olsa da, ilçede görev almak isteyen diğer öğretmenlerden faydalanılabileceği çözümünü Ali Bey şu şekilde açıklamıştır:

“Şule Hanım’ın yerinde olsam alternatif yollar arardım. İlçe milli eğitim müdürlüğünden ücretli öğretmen talebinde bulunurdum. Diğer öğretmenlerden ders almak isteyen varsa onların dersi doldurmalarını sağlardım ama öğretmenlere tanınan bu hakkın kullanılmasını sınırlandırmazdım.” (Ali)

Öğretmeni ikna yolunu deneyerek okulda yüz yüze eğitim vermesi için teşvik edeceğini okul müdürü Ergün Bey şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmeni ikna etmeye çalışırdım. Kendi rızası ile okula gelmesini öncelerdim. 8. sınıf bir öğrencinin sınav başarısı, öğretmenin de başarısıdır aynı zamanda. ‘Bu zamana kadar o getirmiş, bundan sonra da emek vermesi gerekir.’ diye düşünüyorum. Bunu öğretmene tekrar fark ettirmeye çalışırdım.” (Ergün)

4.4.1.2. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu temanın ‘çevresel faktörler’, ‘yapısal faktörler’ ve ‘kişisel faktörler’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Çevresel Faktörler: Bu kategorinin ‘pandeminin etkisi’ ve ‘merkezî okul olmaması’ şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Okul müdürleri, pandemi döneminin kendilerinin meslek hayatlarında geçen en zorlu dönem olduğunu belirtmekle birlikte, bu dönemde ani kararlar alıp uygulamak durumunda kaldıklarını ve bu ani değişimlerin farklılıklara sebep olduğunu da vurgulamışlardır. Bu dönemin diğer dönemlerden ayrı tutulması gereken bir dönem olduğunu, çok sıkıntılı bir dönem olduğunu, dolayısı ile karar verme sürecini doğrudan etkilediğini Sinem Hanım şu şekilde aktarmıştır:

“Burada ekstrem bir durum var. Pandemi dönemi ve herkes sıkıntı yaşadı. Vaka sayılarına göre sürekli yeni güncellemeler yapıldı, okullar kademeli açıldı. Salgın hastalık durumu kararlarımızı etkiledi.” (Sinem)

Katılımcılar, senaryodaki durumda da değinildiği üzere, genelde zorunlu hizmet bölgelerinde bu sorunun çıktığını ifade etmişlerdir. Zorunlu hizmet bölgelerinde öğrenci sayısının azlığı nedeniyle her kademedan birer şube açıldığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte her kademedan bir şube açıldığından her branştan bir öğretmenin normal dönemler için ihtiyacı karşıladığını da eklemişlerdir. Zorunlu hizmet bölgelerinin genelde mesleğin ilk yıllarında tercih edildiğini, bu nedenle genç yaşta ve küçük çocuklara sahip öğretmenlerin bulunduğunu belirtmişler, il merkezlerinde ise hem öğretmen sayısının hem şubelerin fazla olması hem de daha ileri yaşlarda öğretmenlerin görev yapması nedeniyle bu tip problemlerle karşılaşmadığı konusunda katılımcılar hemfikir olmuşlardır.

“[Bu sorun] özellikle il merkezlerinde değil de genç öğretmenlerin çalıştığı kıyıda köşede, öğretmen sayısının az olduğu okullarda yaşandı. Dolayısıyla öğretmen bulmak zor, öğretmenin varken ücretli öğretmen de talep etmen uygun olmaz. Devleti zarara uğrattırın. Dolayısı ile öğretmen istemenin çok mantıklı olmadığını düşünüyorum.” (Mehmet)

ii) Yapısal Faktörler: Bu kategoride ‘zümrede tek branş öğretmenin olması’, ‘ilçede görev yapan öğretmen sayısının yetersizliği’, ‘devletin menfaati’ ve ‘eğitimin kalitesi’ olmak üzere dört kodu bulunmaktadır. Okul müdürleri kararlarını kurum içinde aksaklığa yol açmayacak şekilde almaları gerektiğinden ve senaryoda belirtilen durumda her branştan bir öğretmenin olması, onların kararlarında en etkili yapısal faktör olarak bulunmuştur.

Müdürler okulda öğrenci sayıları, öğrenci nakilleri, yeni şube oluşturma, şubelerin öğretmenlere dağıtımı ve öğretmenlerin norm güncellemelerinden sorumlu olduklarını ifade etmişlerdir. Bu planlamaları yaparken öğretmen sayısı ve okulun imkânlarının da kararlarında

etkili olduğunu vurgulamışlardır. Kurumun öğretmen kadrosunun karar alma sürecini etkileyen bir faktör olduğunu Naim Bey şu şekilde ifade etmiştir:

“Eğer zümrelerde başka öğretmen yoksa, tek öğretmen varsa mecburen kurumu düşünmek zorundayız. Eğer öğretmen sayısı yetersizse o zaman mecburen öğretmeni okula getirmek durumunda kalırız.” (Naim)

Bazı okul müdürleri ‘ilçeden ücretli öğretmen talep etme’ şeklinde üçüncü bir seçeneğe yönelmişlerdir. Fakat, olayın zorunlu hizmet bölgelerinde yaşanan bir durum olduğunu ve geçici bir süre için öğretmen talep edilecekse de ilçe kadrosunda öğretmenin yetersizliği sorunu ile karşılaşılabilmesinin mümkün olduğu de kararlarını etkilediğini belirtmişlerdir. Katılımcı Mehmet Bey, öğretmen sayısının yetersizliğiyle birlikte devletin menfaatinin de kararına etkili olduğunu şu şekilde aktarmıştır.

“Özellikle il merkezlerinde değil de genç öğretmenlerin çalıştığı kıyıda köşede öğretmen sayısının az olduğu okullarda [bu sorun] yaşandı. Dolayısı ile öğretmen bulmak zor, öğretmenin varken senin ücretli öğretmen de talep etmen uygun olmaz, devleti zarara uğrattırın.” (Mehmet)

Öğrencilerin sağlıklı şekilde eğitim alması gerektiğini ve bunun yolunun ise öğretmeni mutlu etmekten geçtiğini ifade eden okul müdürü, kararlarında etkili olan faktörleri şöyle sıralamıştır:

“Öğretmene tanınan hakkın kullandırılması, öğretmenin özlük hakkı. Öğretmeni mutlu ederek öğrencilerin güzel bir şekilde eğitim almasını sağlamak...” (Mehmet)

Öğrencilerin sağlıklı şekilde eğitim alması gerektiğini ve bunun yolunun ise öğretmeni mutlu etmekten geçtiğini ifade eden okul müdürü kararlarında etkili olan faktörleri şöyle sıralamıştır:

“Öğretmene tanınan hakkın kullandırılması, öğretmenin özlük hakkı. Öğretmeni mutlu ederek öğrencilerin güzel bir şekilde eğitim almasını sağlamak.” (Mehmet)

iii) Kişisel Faktörler: Bu kategorinin ‘duyguların etkisi’, ‘değerlerin etkisi’ ve ‘deneyimin etkisi’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır. Okul müdürleri öğretmen oldukları zamanlardaki deneyimlerinin kararlarına etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte katılımcılar vicdan duygusunun kararlarına etkili olduğunu, almayı düşündüğü kararlarda

kendilerine ‘Aldığım bu kararda içim rahat mı?’ sorusunu sorarak vicdan kavramına önem verdiklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılar etik değerleri kararlarına etki eden faktörler kapsamında değerlendirerek, öğretmenlere tanınmış olan hakların kişisel nedenlerle kullandırılmamasını etiğe aykırı bulmuşlardır. Bu kapsamda Ömer Bey şu şekilde görüş beyan etmiştir:

“Öğretmenlere tanınan bir hak söz konusudur. Bu hakkı bizim gasp etmemiz etik olmaz.”(Ömer)

4.4.1.3. Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler

Bu temanın ‘mevzuat bilgisine başvurma’, ‘mantiğa başvurma’, ‘değerlere başvurma’, ‘duygulara başvurma’ ve ‘deneyimlere başvurma’ şeklinde dört kategorisi bulunmaktadır. Katılımcıların çoğu, örnek olaydaki ikilemde mantığa başvurma stratejisinden yararlanmışlardır.

i) Mevzuat bilgisine başvurma: Bu kategori kapsamında görüş bildiren okul müdürleri mevzuatın karar verme sürecinde başvurmak zorunda oldukları yegane strateji olduğunu, fakat mevzuatın her zaman somut duruma uygulanabilir olmadığını belirtmişlerdir. Ama her ne olursa olsun okul müdürü öncelikle somut duruma ilişkin, durumu aydınlatacak kanun, yönetmelik, yönerge, genelge gibi düzenlemeleri taraması gereğinin önemine değinmişlerdir. Katılımcılardan Ceren Hanım karar sürecinde mevzuat bilgisini kullanma yoluna başvurduğunu şu şekilde aktarmıştır:

“Şule Hanım doğru karar vermiştir. Verdiği karar, ilgili genelgeye aykırı değildir. Genelgenin devamında ‘...hizmetine ihtiyaç duyulan...’ ibaresi bulunmaktadır. Mevzuat bilgimi kullandım, [bu beni] normal hissettirdi.” (Ceren)

ii) Mantiğa başvurma: Bu kategorinin ‘risk analizi yapma’, ‘kâr- zarar hesabı yapma’ ve ‘öngörülü davranma’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır. Katılımcıların bazıları karar vermeleri gereken bir durumla karşılaştıklarında nasıl davranacaklarını belirlemek için mantığa başvurma yolunu tercih etmişlerdir. Bu tercihte bulunurken risk analizi yaptıklarını, olumlu veya olumsuz olarak verdikleri karar sonrası oluşabilecek olaylarda hangi sonuçların ortaya çıkabileceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla katılımcılar bu riskleri göz önüne alıp detaylıca düşünerek en risksiz seçeneği bulmaya çalışmışlardır.

Risk analizi yaparak, seçenekleri göz önünde bulundurarak, oluşabilecek sonuçları öngörme stratejisini kullandığını belirten okul müdürü Sinem Hanım, karar sürecini şu şekilde açıklamıştır:

“Öğretmenler açıkçası bazen şikayet etmeyi çok severler. Şikayetler ilçe milli eğitim müdürüne, il milli eğitim müdürlüğüne gidebilir de. Şikayet edilme riskini, öğretmenin idareye tavır alma riskini göze alarak karar verdim. Fakat ben yine de doğru karar verdiğimi düşünürdüm. Öngörülü olabilme kabiliyetini kullandım. Risk analizi yaptım, öğrenci başarısı için daha az riskli seçimi yaptığımı düşünüyorum.” (Sinem)

‘Mantığa başvurma’ kategorisinde risk analizi stratejisinden faydalanan okul müdürleri birden fazla riski göz önünde bulundurmuşlardır. Ve aynı zamanda mantığa başvurma stratejisi ile birlikte adaletli olma değerine de başvurmuşlardır. Katılımcı Naim Bey karar verme sürecine etkili olan stratejileri şu şekilde anlatmıştır:

“Analiz ettim. Duygusal düşünmedim, kurumun çıkarlarına yönelik hareket ettim. Sağlık çalışanlarına eşi pandemi hastanesinde çalışan öğretmen arkadaş bunu öne sürdü, fakat ‘İhtiyaç halinde okula çağrılır’ dedim ve okula çağırdım. Bu kararı vermek beni iyi hissettirdi. Neticede diğer arkadaşlar da risk taşıyorlar ve onlar da gelmek durumunda. Hâl böyle iken, sadece bir kısım öğretmene daha ayrıcalıklı davranmadığım için daha adil hissettim. Öğrencilerin başarısını önceliyorsak yüz yüze eğitime devam edebilmeliydik.” (Naim)

‘Mantığa başvurma’ kategorisinde görüş bildiren katılımcılar, aynı zamanda olaylara bütünsel bakmaya çalıştıklarını, olayın olumlu veya olumsuz tüm yönlerini ortaya koyduklarını ve hangi tarafın kararlarında ağır bastığını gözlemlemeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu stratejiyi tercih eden Ergün Bey karar sürecini şöyle ifade etmiştir:

“...Var olan durumun gereği olarak durumu tüm yönleriyle alıp eksisini artısını tarttım.” (Ergün)

iii) Değerlere başvurma: Bu kategorinin ‘bakış açısı’ ve ‘adaletli olma’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır. ‘Adaletli olma’ değerine başvuran müdürler, okulda yönetici olarak karar verirken paydaşlarda haksızlığa uğramışlık duygusu oluşturmama konusuna önem verdiklerini belirtmişlerdir. ‘Bakış açısı’ alternatif bakış açılarını edinme becerisini olarak kullanılmıştır.

Karşıdaki kişinin bakış açısını görmeye çalışan okul müdürü, farklı paydaşların gözünden sürece bakmaya çalıştığını şu şekilde belirtmiştir.

“Bakış açısı ile muhakeme ettim. Öğretmen gözü ile baktığımda, [onu] zorla okula getirtilmeyi doğru bulmuyorum. Ben olsam hibrit olarak eğitime devam ederdim. Öğrenciler yine okul ortamında olsun ama öğretmen gerekirse durumu zorladığı halde olmuyorsa evinden dersini vermeye devam etsin. Önceliğim eğitim faaliyetlerinin işlevsel şekilde devam etmesi. Ama aynı zamanda çalışan öğretmenimi de küstürmek istemezdim.” (Nurullah)

Duruma öğrencilerin açısından baktığını belirten bir katılımcı, öğrencilerin son sınıf olması ve sınava hazırlanmasının da kararında etkili olduğunu ifade etmiştir:

“Bakış açısını kullandım. Öğrenciler yönünden baktığımda, sınava hazırlanan 8. sınıflar kendi arkadaşları ile sınıf ortamında ders almalılar. Var olan durumu tanımladım; ‘Hangi kararı verirsem sonuçları ne olur?’ diye düşündüm. Ve kendimce en doğru tercihi yaptım.” (Mehmet)

iv) Duygulara başvurma: Bu kategorinin bir kodu bulunmaktadır, o da ‘empati duygusudur. Okul müdürleri farklı stratejileri karma olarak benimsemişlerdir. Empati duygusundan faydalanarak karar verme yolunu tercih eden okul müdürü Ali Bey karar sürecinde bu duygudan yararlandığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Çocuklar yönünden empati yaptım. Çocuk okula gelecek öğretmen yok ertesi gün şevki kaçacak gelmek istemeyecek.” (Ali)

v) Deneyimlere başvurma: Deneyimlerin karar süreçlerinde etkili faktör olduğunu ifade eden okul müdürü görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...Her iki kararın da sonuçlarını düşünerek muhakeme ettim. Deneyimlerimi kullandım.” (Sadettin)

4.4.1.4. Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler

Bu temanın ‘iyi-rahatsız’, ‘mutlu’, ‘adil’ ve ‘normal’ şeklinde dört kategorisi bulunmaktadır. Kendilerini ‘iyi ve rahat’ hissedenen okul müdürleri, katılımcı grubunun sayıca büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Kararlarını doğru olarak nitelendiren müdürler genellikle olumlu duyguları hissetmişlerdir. Öğretmeni yüz yüze eğitim için okulda isteği dışında görevlendiren okul müdürleri ise bu durumun kendilerine rahatsızlık vermediğini, normal hissettirdiğini belirtmişlerdir. Normal hissetmeyi ise ne olumlu ne olumsuz; ‘nötr’ bir his

şeklinde betimlemişlerdir. Normal hissettiklerini ifade eden katılımcılar hislerin nedenlerini şu şekilde paylaşmışlardır:

“...Nötr, normal hissettirdi. İşimin gereğini yaptım.” (Hayal)

“...Görevimi yaptığım için olumlu ya da olumsuz bir his yaşamadım.” (Fatih)

“İşimi doğru yaptığın için normal hissederdim.” (Şennur)

İyi hissettiğini ifade eden katılımcılar öğrencinin üstün menfaatini düşünerek, okulda yüz yüze eğitim almasını sağlama kararını veren müdürler olmuştur. Öğretmenin durumunu ağırlaştırıcı karar almamaya çalışarak, öğretmenin mağduriyetini giderme yönünde görüş bildiren katılımcı iyi hissettiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“...Öğretmen mutlu olursa, öğrenciye verimli ders anlatır. Öğretmene tanınan hakkı kullandırıdığım ve [onu] mağdur etmediğim için vermiş olduğum karar bana kendimi iyi hissettirdi.” (Sinem)

Öğrencinin üstün menfaatini önceleyen, bu sebeple öğretmene izin kullandırmayıp okulda yüz yüze eğitime başlatma yönünde görüş bildiren katılımcılar dakendilerini ‘vicdanen rahat’ hissettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan Mehmet bey bu durumu şöyle ifade etmiştir:

“...Öğrenci lehine karar aldığım için rahat hissettim.” (Mehmet)

‘Üçüncü bir yol bulurdum’ kategorisinde hibrit eğitimi öneren okul müdürü Emre Bey, bu sorunu hem öğretmen yönünden hem öğrenci yönünden olumlu şekilde sonuçlandırdığından dolayı ‘mutlu’ hissettiğini şu şekilde aktarmıştır:

“Öğrenciler derslerinden geri kalmadılar, öğretmen sıkıntı yaşamadığı için mutlu ve verimli bir şekilde devam ederdi. Ne öğrenci ne öğretmen mağdur olmazdı. Öğretmende ‘Böyle bir hakkım var ama bu hakkımı gasp ediyorlar.’ şeklinde bir düşüncesi olmazdı. Öğretmeni mutlu ederek öğrencilerin güzel bir şekilde eğitim almasını sağladım. Ve bu sorunu tüm taraflar için en uygun kararı alarak çözdüğüm için mutlu hissederdim.” (Emre)

‘Adil hissederdim.’ diyen okul müdürü, diğer öğretmenlerin de eşit koşullarda değerlendirilmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Neticede diğer arkadaşlar da risk taşıyorlar ve onlar da gelmek durumunda. Hal böyle iken, sadece bir kısım öğretmene daha ayrıcalıklı davranmadığım için daha adil hissettim.” (Naim)

4.4.2. Okul Müdürlerinin Dördüncü Senaryodaki İkilem (Milli Eğitim Mevzuatı ile Eğitimin Aksamaması) Benzeri Yaşam Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerine dördüncü senaryoda kurgulanan ikileme benzer ikileme geçmiş yaşantılarında karşı karşıya gelip gelmedikleri sorulmuş ve bu ikilem durumunda nasıl hareket ettikleri, neleri göz önünde bulundurdıkları, karar verirken hangi faktörlerin kararlarında etkili olduğu, karar alırken hangi karar verme stratejilerinden yararlanmış oldukları ve verdikleri karar sonrası hissettikleri duygular incelenmeye çalışılmıştır. Milli eğitim mevzuatı ile eğitimin aksamaması ikilemi benzeri yaşam deneyimlerini paylaşan okul müdürlerinin karar süreçlerine ilişkin görüşlerinin analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.4.2.

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile eğitimin aksamaması ikilemine benzer yaşantılarındaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Değerlere göre karar verme	Öğrenci menfaati	2
		Öğrencinin eğitime devamlılığı	3
	Çevresel faktörler	Pandeminin etkisi	2
		Köy okulu olması	1
Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Yapısal faktörler	Öğrencilerin eğitime devamlılığı	3
		İlçede görev yapan öğretmen sayısının yetersizliği	2
	Kişisel faktörler	Deneyimlerin etkisi	2
		Duyguların etkisi	1
Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler	Mantığa başvurma	Risk analizi yapma	4
	Duygulara başvurma	Vicdan duygusuna başvurma	4
Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler	İyi		4

Tablo 4.4.2'ye göre katılımcıların milli eğitim mevzuatı ile eğitimin aksamaması ikilemine ilişkin görüşleri 'ikilemi aşmada verilen öncelik', 'karar verme sürecini etkileyen faktörler', 'karar verme sürecinde kullanılan stratejiler' ve 'karar verme sürecinin sonunda hissedilenler' olmak üzere dört temada toplanmıştır.

4.4.2.1. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Eğitimin Aksamaması İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmada Vermiş Oldukları Öncelikler

Bu temanın, "değerlere göre karar" olmak üzere bir kategorisi bulunmaktadır. Örnek olayda yer alan ikilem durumuna benzer deneyim yaşayan ve deneyimini paylaşan üç katılımcı bulunmaktadır. Görüş bildiren üç katılımcı da "öğrencinin eğitime devamlılığını" öncelemiştir.

i) Değerlere göre karar: Bu kategorinin "öğrencinin eğitime devamlılığı" ve "öğrencinin menfaati" şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Okul müdürleri, yönettikleri okulun var oluş amacının öğrencilere eğitim vermek olduğunu ve alacakları kararın her şeyden önce bu amaca uygun olmasını kararlarında önceliklediklerini belirtmişlerdir.

Öğrenci menfaatini öncelikli tutan okul müdürleri çocuğun üstün yararının okulun var olma gerekçesi olarak yer aldığını ve bu düşüncenin kararlarında önemli faktör olduğunu dile getirmişlerdir. Okul müdürleri özellikle kurslar ve yeni sınıf açılması konularında sayı sınırlamalarını, öğrencileri var gibi göstererek diğer öğrencilerin bu haktan mahrum kalmaması için kendilerince çözüm üretmişlerdir.

Öğrenci menfaatini yasal düzenlemelerin dahi üzerinde değerlendirmek gerektiğini savunan Şennur Hanım mevzuatın düzenlediği sayı sınırını aşmak için bulduğu çözüm yolunu şu şekilde ifade etmiştir:

"Destekleme yetiştirme kurslarında 10 kişinin altına öğrenci düştüğünde sınıf kapatılır mevzuata göre. Ama bizim okulda o derse bazen 7-8 öğrenci, bazen daha az (5 gibi) öğrenci katılır. Biz sınıfın kapatılmaması için gelen 5 öğrenci eğitim hakkından mahrum kalmaması için, devamsızlık yapan öğrenci de derse katılıyormuş gibi gösterebiliriz Riskli bir hareket, sonuçta devamsız olan öğrenciyi var göstermek. Ama bir öğrencinin bile kazanabilir olması, başarılı olan tek bir öğrenciyi bile topluma kazandırabilecek olmam diğer riski göz ardı etmemi sağlıyor. Önceliğim, mevzuattaki sayı sınırlaması sebebiyle destekleme yetiştirme kursları kapanacak olan öğrencilerin aldıkları eğitime devam etmeleri." (Şennur)

Köy ilkokulunda görev yapan okul müdürü; her kademedan birer şubenin açık olduğunu ve sınıf öğretmeninin raporlu olduğu ya da gelmediği günler olduğunda, sınıfları birleştirerek öğrencilerin eğitim almalarına devam etmelerini sağlama yönünde çözüm ürettiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte aslında bu durumun mevzuatta yer almadığını ama öğrencinin başarısına olumlu yönde etki gösterecek adımlar attığında riski üstlendiğini Sinem Hanım şu şekilde ifade etmiştir:

“Yaşadığım ikilem durumuna şunu örnek verebilirim. Eğitimin aksamaması ile eğitimin mevzuatın ile ilgili ikilem olarak. Mesela ilkokulda görev yapan 3.sınıf öğretmenlerinden diyelim ki 3 A'nın öğretmeni gelmediyse mevzuatta sınıf birleştirme gibi bir uygulama olmasa da 3 A'nın öğrencilerini sınıfın kalabalık olması pahasına da olsa eğitimin aksamaması için o gün 3 B'ye dâhil ediyorum. Sıraları oraya taşıtıyorum. Evet, belki bu durum çok sağlıklı bir uygulama olmasa da kalabalık öğrenci sayısı açısından. Öğrencilerin o gün eğitim hakkından mahrum kalmasından, yani eğitimin aksamamasından daha iyi bir çözüm olduğunu düşünüyorum. Aslında mevzuatta böyle bir durumda sınıf birleştirme gibi bir uygulama yok fakat bu karardan öğrenciler olumlu etkileniyor. Risk olarak şikâyetler olabilir ya da hani verimli bir eğitim olmaması riski göze alınabilir ki yine de bunu göze aldığımı düşünüyorum. Ben her zaman eğitimin aksamamasını öncelikli olarak düşünüyorum. Karar verirken hep ona göre hareket ediyor, öğrencinin üstün menfaati ilkesini gözetiyorum. Biraz az, hiçten her zaman iyidir.” (Sinem)

Öğrencinin üzerinde öğretmenin emeğinin olduğunu ve okul müdürü olarak gelmek istemeyen öğretmen yerine ücretli öğretmen görevlendirilmesinin zorluğunu anlatarak tanınan haktan yararlanmak isteyen öğretmeni ikna yolunu denemek gerektiğine ilişkin görüş bildiren iki katılımcı bulunmaktadır. Okulda yüz yüze eğitim vermesi için öğretmeni teşvik etme yolunu deneyeceğini Mehmet Bey şu şekilde ifade etmiştir:

“Aynı durumla karşılaştık ve öğretmeni ikna yoluna gittik. ‘Hocam bu öğrencileri siz yetiştirdiniz, yarıda bırakmayın, gayret edin, pandemi dönemi biz ücretli öğretmeni nasıl bulalım?’ şeklinde ikna yoluna gittik. Önceliğim öğrencilerin eğitime devamlılığıydı.” (Mehmet)

4.4.2.2. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Eğitimin Aksamaması İkilemi Yaşadıkları Durumlarda Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu temanın ‘çevresel faktörler’, ‘yapısal faktörler’ ve ‘kişisel faktörler’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Çevresel Faktörler: Bu kategorinin ‘pandeminin etkisi’ ve ‘köy okulu olması’ şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Katılımcılar, pandemi dönemi okul müdürlerinin kendilerinin meslek hayatlarında geçen en zorlu dönem olduğunu belirtmekle birlikte, bu dönemde ani kararlar alıp uygulamak durumunda kaldıklarını ve bu ani değişimlerin farklılıklara sebep olduğunu da vurgulamışlardır. Bu dönemin diğer dönemlerden ayrı tutulması gereken bir dönem olduğunu, belirsizliklerle dolu bir süreç olduğunu ve birtakım sıkıntıları beraberinde getirdiğini, dolayısı ile karar verme sürecini doğrudan etkilediğini Mehmet Bey şu şekilde aktarmıştır:

“...pandemi dönemi çok farklı ilerledi. Belirsizliklerle dolu bir süreçti. Öğretmeni okula getirmek için bu şartlarda ücretli öğretmen bulmanın zor olduğunu anlatarak, öğretmeni ikna yoluna gittik.” (Mehmet)

Aldığı kararda etkili faktörün ‘köy okulu olması’ nı gösteren Sinem Hanım, öğrenci sayısının az olmasına bağlı olarak okulda her kademededen bir şubenin bulunması nedeniyle bu kararı verdiğini şöyle aktarmıştır:

“...Görev yaptığım okul, taşıma merkezi olan bir köy okulu. Öğretmen sabah hasta olduğunu, okula gelemeyeceğini söylemek için aradığında, taşıma servisleri köylerden çocukları alıp okula getirmişti. Merkez okul olsa velilere söylersin, ‘Öğretmeni yok, dilerseniz gelip alabilirsiniz çocuklarınızı.’ şeklinde, ama köy okulunda bu çözüm olmaz. O sebeple sınıf birleştiririm, ‘En azından öğrenciler başıboş halde bir gün kaybetmezler, ders dinlerler’ diye düşündüm.” (Sinem)

ii) Yapısal Faktörler: Bu kategoride ‘ilçede görev yapan öğretmen sayısının yetersizliği’ ve ‘eğitimin aksamaması’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır. Okul müdürleri bu ikilem durumlarının bölgesel olduğunu, merkez okullarda bu problemlerle karşılaşmadığını, ilçe kadrosunda ve okul kadrosunda az sayıda öğretmen bulunmasının vermiş oldukları kararda etkili olduğunu vurgulamışlardır.

Dördüncü senaryoya benzer ikilem durumunu yaşadığını ifade eden katılımcılar, öğrencilerin eğitime devamlılığının kararlarında en önemli etken olduğunu ve bu devamlılığı sağlamak üzerine karar vermeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

iii) Kişisel Faktörler: Bu kategorinin ‘duyguların etkisi’ ve ‘deneyimlerin etkisi’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır. Katılımcılar karar verirken duygularından da yararlandıklarını belirtmişlerdir. İç seslerinin hangi kararı verdiklerinde daha rahat olacağı

konusunda sorgulama yapmışlar ve bu sorgulamalar neticesinde kararlarını şekillendirmişlerdir.

Geçmiş yaşantılarında benzer ikilem yaşayan okul müdürleri deneyimlerin etkisi ile artık daha mevzuat lehine değil, öğrenci lehine hareket etmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Mevzuatı incelemenin süreci zaman zaman tıkağını, bu nedenle önceliği öğrenciye vermek gerektiğini yaşantılar yoluyla öğrenmiş olduklarını ve bu deneyimlerin vermiş oldukları kararı etkilediğini ifade etmişlerdir.

4.4.2.3. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Eğitimin Aksamaması İkilemi Yaşadıkları Durumlarda Karar Verme Sürecinde Kullandıkları Stratejiler

Bu temanın ‘mantığa başvurma’, ‘duygulara başvurma’ ve ‘deneyimlere başvurma’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Frekansı en yüksek olan kategori ‘mantığa başvurma’ iken, en düşük olanı ise ‘mevzuata başvurma’ kategorisidir.

i) Mantığa başvurma: Bu kategorinin ‘risk analizi yapma’, ‘kâr- zarar hesabı yapma’ ve ‘öngörülü davranma’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır. Katılımcıların bazıları, karar vermesi gereken bir durumla karşılaştığında nasıl davranacağını belirlemek için mantığa başvurma yolunu tercih etmişlerdir. Katılımcıların tamamı karar alırken risk analizi yapma stratejisine başvurmuşlardır. Seçeneklerdeki riskleri ve kazanımları düşünerek karar veren Sinem Hanım ve Şennur Hanım’ın görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

“Aslında mevzuatta böyle bir durumda sınıf birleştirme gibi bir uygulama yok. Fakat bu karardan öğrenciler olumlu etkileniyor. Risk analizi yaparak karar vermeye çalıştım. Velilerden belki şikâyetler olabilir ya da hani verimli bir eğitim olmaması riski göze alınabilir. Ben doğru karar verdiğim için bu riski üstlenirdim.” (Sinem)

“Devamlı öğrencilerin sayı sınırının altında kalıp sınıfı kapanıp eğitim hakkından mahrum kalmaması için devamsızlık yapan öğrenci de derse katılıyormuş gibi gösterdik. Karar verirken riskli durumların neler olabileceğini düşündüm. Riskli bir hareket, sonuçta devamsız olan öğrenciyi var göstermek. Ama bir öğrencinin bile kazanabilir olması, başarılı olan tek bir öğrenciyi bile topluma kazandırabilecek olmam diğer riski göz ardı etmemi sağladı.” (Şennur)

ii) Duygulara başvurma: Bu kategorinin ‘vicdan duygusuna başvurma’ olmak üzere tek kodu vardır. Katılımcıları kendilerine vicdanen rahat hissettirecek seçimin ne olduğuna ilişkin olarak kararlarını şekillendirmişlerdir.

4.4.2.4. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Eğitimin Aksamaması İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmak Üzere Karar Verme Sürecinin Sonundaki Hisleri

Bu kategorinin ‘iyi’ biçiminde bir kodu bulunmaktadır. Deneyimlerini paylaşan katılımcıların tamamı aldıkları karar sonrasında ‘iyi’ hissettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar geçmişte benzer ikilemle karşılaştıklarında eğitimin aksamamasını önceleyerek, öğrencinin menfaatine yönelik karar aldıklarını ve bunun kendilerini iyi hissettirdiğini ifade etmişlerdir. Deneyimini paylaşan Sinem Hanım, karar sonrası hislerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ben her zaman eğitimin aksamamasını öncelikli olarak düşünüyorum. Karar verirken hep ona göre hareket ediyor, öğrencinin üstün menfaati ilkesini gözetiyorum. Biraz az hiçten her zaman iyidir. Dolayısıyla bu yönde karar vermekte doğru bir şey yaptığımı düşündüğüm için iyi hissettiriyor.” (Sinem)

Katılımcıların senaryo durumundaki ikilem ile gerçek yaşamda karşılaştıkları benzer ikilem durumlarında aldıkları karar süreçleri bir arada değerlendirildiğinde, öncelik verdikleri hususlarda birtakım farklılıklar meydana gelmiştir. Geçmişte okul müdürlerinin göz önünde bulundurmadığı yasal düzenlemelere senaryo durumunda öncelik verdikleri görülmüştür. Benzer ikilemlerde etik ilkelere önem vermeyen müdürlerin senaryoda etik değerlere önem verdikleri görülmüştür. Senaryo durumunda müdürler birbirinden farklı çözüm yolları üretmeye çalışmışlardır.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile yasa dışı emir ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?” şeklinde belirlenen beşinci alt problemine ilişkin durum iki ana bölümde incelenmiştir. İlk aşamada okul müdürlerine örnek senaryo yöneltilerek, onlara metin içeriğinde karar veren okul müdürünün kararını değerlendirmelerini içeren sorular, ikinci aşamada ise senaryoda işlenen ikileme benzer deneyim yaşayıp yaşamadıklarını ve yaşadılarsa ikilem sonundaki karar sürecini içeren sorular yöneltilmiştir.

Öncelikle görüşme yapılan okul müdürlerine aşağıdaki senaryo okunmuştur.

“Ethem Bey, şehrin merkezinde yer alan ve akademik başarısı yüksek olan Yükselen Sâda Ortaokulunda okul müdürü olarak görev yapmaktadır. Okul binasının kapasitesi kayıt talebini karşılayamamaktadır. Okulun her sene 100 öğrenci alabilecek kapasitesi mevcut iken, çevrede eğitim konusunda başarılı olduğunun bilinmesi sebebiyle, pek çok veli çocuğunu bu okula kaydettirmek istemektedir. Hal böyle iken kayıt başvuru döneminde okul çevresine adres

taşınması dolayısıyla bu sayı normal durumun 5-6 katına çıkmaktadır. Ayrıca bu dönemde Ethem Bey'i pek çok üst düzey kamu görevlisi, bazı öğrencileri -isim vererek- okula kaydettirmesi için telefonla aramaktadır. Bu durumda üstleri ile problem yaşamak istemeyen Ethem Bey, hatır için öğrencilerin kaydını almıştır.”

Sonrasında katılımcılara ‘Okul müdürü Ethem Bey’in verdiği kararı doğru buldunuz mu? Siz Ethem Bey’in yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz?’ sorusu yöneltilmiş olup bu soruya katılımcıların verdiği yanıtların çözümlenmesi sonucu elde edilen veriler Tablo 4.5.1’de sunulmaktadır.

Tablo 4.5.1.

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile yasa dışı emir ikileminde verilen senayodaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Kod	Frekans	
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Mevzuata göre karar verme	Yasal düzenlemelere göre karar	2	
		Kayıt politikası	1	
	Değerlere göre karar verme	Amirlerle ilişkilerin bozulmaması	7	
		Öğrencilerin eşit hakka sahip olması	5	
		Kurumun menfaati	2	
		Okul müdürünün adaletli olması	4	
	Üçüncü bir yola göre karar verme	Vatandaşların kayıt başvurularını azaltmak için önlem alma	1	
		Kayıt ricasıyla arayan için sistemde işyeri bilgisi girişi yapma	1	
	Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Çevresel faktörler	Merkez okul olma	3
			Akademik başarıları ile bilinen okul olma	2
			1	
Okul binasının yetersizliği				
Yapısal faktörler		Adres kayıt bölgesinde olması	4	
		Okullar arası başarı farklılıkları	4	
		Amirlerden gelen ricaların sürekliliği	1	
		Kişisel faktörler	Değerlerin etkisi	3
Duyguların etkisi	2			

Tablo 4.5.1'in devamı

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile yasa dışı emir ikileminde verilen senaryodaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>
Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler	Mevzuat bilgisine başvurma		2
	Mantığa başvurma	Çıkarlara göre	3
		Risk analizi	3
	Değerlere başvurma	Adalet	3
		Eşitlik	3
	Duygulara başvurma		
Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler	Olumlu Hisler	Rahat	3
		Adil	3
		Cesur	1
	Olumsuz Hisler	Gergin	5
		Rahatsız	2

Tablo 4.5.1'de görüldüğü gibi milli eğitim mevzuatı ile yasa dışı emir ikilemine ilişkin katılımcı görüşleri 'ikilemi aşmada verilen öncelik', 'karar verme sürecini etkileyen faktörler', 'karar verme sürecinde kullanılan stratejiler', 'karar verme sürecinin sonunda hissedilenler' olmak üzere dört temada toplanmıştır.

4.5.1.1. Okul Müdürlerinin Milli Eğitim Mevzuatı ile Yasa Dışı Emir İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmada Verilmiş Oldukları Öncelikler

Bu temanın 'mevzuata göre karar', 'değerlere göre karar' ve 'üçüncü bir yol bulma' şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Örnek olarak da senaryoda verilen duruma ilişkin görüşleri alınan katılımcılar, ikilemde kalan okul müdürlerinin yerine karar verdiklerini düşündüklerinde hem amirlerle aralarının bozulmaması için hem de öğrencilere adil davranmak için farklı seçeneklere yönelmişlerdir. Eğitimin yalnızca baskı gruplarının ricalarını önceleyip diğer talepleri görmezden gelmenin toplam bir başarıya ulaştırmayacağını vurgulayan katılımcılar üçüncü bir yol arayışına yönelmişlerdir.

i) Mevzuata göre karar: Bu kategorinin ‘yasal düzenlemelere göre karar’ ve ‘kayıt politikası’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır. Okul müdürünün temel olarak bakması gereken yerin öncelikle mevzuat olduğu ve öğrenci kaydına ilişkin düzenlemelere uyulmadığı takdirde uygulamada farklılıkların oluşacağını ve bunun daha büyük karışıklık ve ikilemlere sebep olacağı bu kategori kapsamında görüşleri değerlendirilen okul müdürlerinin yanıtlarında görülmüştür. Milli Eğitim Bakanlığının merkezden yönetilen bir modele sahip olduğu ve ülkede standardizasyonu sağlayacak birtakım kuralların olduğuna da vurgu yapılmıştır. Öncelik şahıslara göre değişirse yönetimde karışıklıkların kaçınılmaz olduğunu, bu nedenle belirli kural ve kıstaslara ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir.

Okul müdürünün mevzuatı ve genelgeyi doğru yorumlayabilmesinde adalet duygusunu da ön planda tutmak gerekliliğine vurgu yapan Emre Bey, kararında öncelik verdiği hususları şu şekilde açıklamıştır:

“Burası devlet okulu. Amirin ricası mevzuat dışıysa [onu] hiç yapmam. Burası devlet okulu! Milli Eğitimin belirlemiş olduğu kayıt politikası, adil olmak... Okul seviyeleri birbirine denk değil. O yüzden adres değiştiren velileri ben suçlamıyorum. Velî, çocuğunun daha iyi eğitim almasını istiyor. Okullar aynı imkan ve eşitlikte olsa velîler buna ihtiyaç duymayacaklardı. Bundan dolayı adresi taşıyıp gelen tüm velîleri kabul ederiz, etmeme gibi bir lüksümüz yok.” (Emre)

ii) Değerlere göre karar: Bu kategorinin ‘amirlerle ilişkilerin bozulmaması’, ‘öğrencilerin eşit hakka sahip olması’, ‘kurumun menfaati’ ve ‘okul müdürünün adaletli olması’ şeklinde dört kodu bulunmaktadır. Okul müdürleri senaryo durumunda bir yöneticinin adil olması gerekliliği ile birlikte amirlerle ikili ilişkilerin bozulmaması arasında bir tercihle karşı karşıya kaldıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri üstlerinden gelen ricaların yapılması gerektiğini bu sistemin bu şekilde ilerlediğini, sisteme ayak uyduramayanların ise bir şekilde elendiğini ifade etmişlerdir.

Amirlerle ilişkilerin bozulmamasını önceleyen katılımcıların aynı zamanda bu kararı gerilimli bir süreçten kaçarak verdikleri gözlenmiştir. Bu durumu katılımcılardan Mehmet Bey, şöyle ifade etmiştir:

“Amirlerimle aramın bozulmamasına uygun şekilde karar alırdım. Okul müdürü olarak ilçeye sürekli bir gerilim yaşamak istemem.”(Mehmet)

Okul müdürleri ilçe milli eğitim müdürlüğü veya il milli eğitim müdürlüğü ile ilişkilerin iyi olmasının çok önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Amirlerin işlerini çözerlerse, amirlerinin de onların işlerini çözeceklerine inandıkları görülmüştür. Dolayısı ile çoğu okul müdürü bu faydacı ilişkinin bozulmasını istemedikleri için yazılı olmayan emre uyma yönünde hareket etmeyi tercih etmişlerdir. İkili ilişkilerin iyi olmasını kararında öncelikli faktör olarak yer veren bir okul müdürü, aynı zamanda okulun ihtiyaçlarının hızlı giderilmesine ve kurum menfaatlerine öncelik verdiğini şu şekilde aktarmıştır:

“Amirin ricasını yerine getirirdim. Önceliğim ikili ilişkiler olurdu. İdarecilerle ikili ilişkiler sağlam olursa işler çözülür. Fayda- fayda, yarar yarar ilişkisidir bu. Bu nedenle kontenjan belirlerken 5-10 tane eş dost kontenjanı bulundurulmalı. Bu karar aynı zamanda okulun ihtiyaçlarının hızlı giderilmesi için alınmış bir karardır. Biz bu karardan olumlu etkilenirdik, okulun bir işi olduğunda da bizden ricacı olan amirler kolay yoldan sorunumuzu çözerdi.” (Ergün)

Eğitimde fırsat ve imkân eşitliğine öncelik verilmesi gerektiğini ifade eden katılımcılar; ailenin eğitim düzeyinin, siyasal ve sosyal gücünün, sosyoekonomik durumunun ve yaşadıkları bölgenin öğrencinin eğitim durumuna bir ayrıcalık sunmaması gerektiğini vurgulamışlardır. Her öğrencinin eşit şart ve imkânlardan yararlanması gerektiği, katılımcılar tarafından göz önünde bulundurulmuştur.

Önceliği adaletli olmaya ve eğitimde fırsat eşitliğine verdiğini ifade eden Hayal Hanım, kararını şu şekilde aktarmıştır:

“Adresi kayıt bölgeye taşıyan herkesi almak zorundayım. Ya hep ya hiç yasası. Amirin çocuğu da kayıt bölgesindeyse alırım, değilse almam. Eğitimde fırsat eşitliği vardır. Yönetici olarak öğrencilere adaletle muamele etmek durumundayım.” (Hayal)

Bir kişiye, bir güce ayrıcalık tanıma yerine tüm insanların eşitliğine ve haklarına öncelik veren katılımcı Selçuk Bey, okullar arasındaki eşitsizliğe vurgu yaparak kararını aynı zamanda adil olma değerini de önemseyerek verdiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Sadece üstlerden gelen talepleri değil, velilerden gelen talepleri de yerine getirirdim. İnsan hakları ve eşitliği, bu kararı verirken önceliğim olur. Öğrenci de, velî de istediği öğretilimde çocuğunu okutabilmeli. Bu karar vermek, bana kendimi demokratik hissettirdi. Adaletli olarak muhakeme etmeye çalıştım. Okullar arasında hem fiziken hem eğitimci kadrosu hem velî profili açısından farklar var. Okullar birbiri ile eşit değil. Bu kayıtlar hep yaşanıyor.

Herkes kendi kayıt bölgesindeki okula gidiyorsa madem, bu kadar okulların önünde servisler niye var? Ben amirlerden çekindiğim için değil, genel itibariyle adresi taşıyan herkesi zorlamadan alırdım.” (Selçuk)

Adaletli olmayı kararında önceleyen bir katılımcı, kuralların herkes için geçerli olduğunu ve bir kişiye veya zümreye ayrıcalık tanınmaması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Önceliğim ‘adaletli olmak’ olurdu. Eğer ki bir kural varsa, herkese geçerli olması lazım. Eğer geçerli değilse de hiç kimseye uygulanmaması lazım. Yani maalesef ülkemizde amirlere şirin görünmek adına bu tür durumlar bazen kabul edilebiliyor, bazen de birçok kez de yapılıyor.” (KİM????)”

Okul müdürü Emre Bey, bu tip ricaların aynı zamanda okul müdürünün yönetsel alanına müdahale olduğunu belirterek adaletli olmayı ve kuralların herkesi eşit şekilde kapsaması gerekliliğini şu ifadelerle vurgulamıştır:

“Herkesi alıyorsam alırım şartları uyuyorsa, uymuyorsa da almam. Ondan dolayı bu talepleri karşılamamakla birlikte, beni es geçip amirimden böyle bir şey istiyorsa o velînin işini de kolaylaştırmak istemem açıkçası. Amirin de okul yönetiminde benim hareket alanıma müdahale etmesini doğru karşılamam. Ben bu okulu yönetemezsem, ‘Madem öyle, gel sen yönet.’ derim. Dışardaki Ahmet’in Mehmet’in hakkı ne ise, ricacı oldukları kişinin hakkı da odur.” (Emre)

Vatandaşın, öğrencinin eşit haklara sahip olması ve bu haklardan faydalanmasının hiçbir ayrıcalığa tâbi olmamasının gereğinden hareketle kararını şekillendiren bir katılımcı, devletin temsil makamı olan okul müdürlerinin vatandaşın bu temel hakkını tarafsız ve eşit bir şekilde kullanımının sağlanması yönünde karar alması gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Ayrıcalık isteyen işini asla yapmam. Benim için kapıdan giren bütün vatandaşlar aynı hakka sahip, statüsü önemli değil. Biri ezile büzüle geliyor ‘Bir derdimiz var.’ diyor, diğeri gelmeden birilerine aratıyor, ‘Falancanın selamıyla geldik.’ diyor. Bu ikisi benim için aynıdır. Hatta utana sıkıla gelen daha bile kıymetli. Bir insana sırf statüsüne göre kolaylık sağladığım zaman [kendimi] adil bir okul müdürü olarak hissetmem. Kendime saygımı kaybederim.” (Sadettin)

iii) Üçüncü yol bulma: Bu kategorinin ‘vatandaşların kayıt başvurularını azaltmak için önlem alma’ ve ‘kayıt ricasıyla arayan için sistemde işyeri bilgisi girişi yapma’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır.

Sinem Hanım, amirlerle ilişkisinin bozulmamasını öncelerken aynı zamanda okulda kontenjanla ilgili problem olmamasını da karar alırken göz önünde bulundurmuştur. Mevzuatta yeri olmamasına rağmen sahte yer değişikliklerini önlemek amacıyla kayıt talebiyle gelen velilerden elektrik ya da doğalgaz faturasının da örneğini isteyeceğini belirterek üçüncü bir yol bulmuştur. Bulduğu çözümü şu şekilde anlatmıştır:

“Şimdi öncelikle bu ne yazık ki çok ciddi bir sorun. Ethem Bey’in yaşadığı problemi pek çok okul müdürü her sene yaşıyor. İyi okulların müdürleri özellikle bu durumu çok sık bir şekilde yaşıyorlar. Açıkçası ben de tıpkı Ethem Bey gibi, düzey amiri arayıp da öğrencisini benim okuluma kaydettirmek isteseydi, hatır için ve amirlerimle problem yaşamamak için bu öğrencileri alırdım. Ve tabii ki de üst amirimle problem yaşamak istemediğim için onun öğrencisini kaydederdim. Fakat amirlerim dışında, adres taşıyarak okul bölgesine adresini alan, dolayısıyla bu okulda okumak için böyle bir yola başvurmuş olan ailelerden ise elektrik ya da doğalgaz faturasını mutlaka ibraz etmelerini isterdim. Elektrik ve doğalgaz faturasını ibraz edemeyen öğrencileri okula kayıt etmezdim. Bu durum etik olmasa da kayıt için başvuran her öğrenciyi okula kaydettirmek daha büyük sorunlara yol açacağından, böyle bir uygulamaya başvururdum. Yani kısacası, Ethem Bey’in davrandığı gibi davranırdım.” (Sinem)

Katılımcılardan okul müdürü Naim Bey, ilçe ile arasının bozulmaması gerekliliğiyle beraber genel itibarıyla, ilçelerin okullardan fazla isteklerinin bulunmadığını ve nadiren gerçekleşen bu isteğin geri çevrilmesini de uygun görmediğini ifade etmiştir. Bununla birlikte, okul müdürlerinin amirlerin ricasını geri çevirmeksizin adres kayıt bölümündeki velî işyeri adresini güncelleyebileceklerini kararında şu şekilde ifade etmiştir:

“Doğru yapmış. İdarî ilişkilerde yukarıdan gelen amirlerden gelen telefon vs. ricalar, eğer durumu sıkıntıya sokmayacaksa yapılabilir. İlçeyle ilişkileri iyi tutmak lazım. Yalakalık vs. anlamında değil [bu]. Ama [amirlerimiz], hiç olmayacak bir şeyi genel olarak istemezler. İşyeri adresini müdür giriyor; kendisi isterse bunu yapabilir. Bunun denetimi yok. Çünkü sistem açığı var.” (Naim)

4.5.1.2. Karar Verme Sürecine Etki Eden Faktörler

Bu temanın ‘çevresel faktörler’, ‘yapısal faktörler’ ve ‘kişisel faktörler’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Çevresel Faktörler: Bu temanın ‘çevresel faktörler’, ‘yapısal faktörler’ ve ‘kişisel faktörler’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Katılımcılar bu tip durumlarla merkez ve akademik olarak başarılı okul müdürlerinin karşılaştığını ve bu iki durumun kararlarında etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Okul müdürleri her ne kadar akademik başarıyla bilinen okulları yönetseler dahi, binaların ve sınıflarda bulunabilecek öğrenci sayısını göz önünde bulundurarak karar verme gerekliliğini kararlarında göz önünde bulundurmışlardır. Başarılı olan okulların bu kadar çok öğrenci talebini karşılamasının fizikî yönden imkânsız olduğunu Ceren Hanım şu şekilde ifade etmiştir:

“...Ama kontenjanın 5-6 katına öğrenci alması mümkün değil. Fiziken ve pedagojik açıdan [bu] mümkün değil.” (Ceren)

ii) Yapısal Faktörler: Bu kategorinin ‘adres kayıt bölgesinde olması’ ‘okullar arası başarı farklılıkları’ ve ‘amirlerden gelen ricaların sürekliliği’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır.

Katılımcılar, okullar arasında başarı farklarının var olduğunu ve velîlerin akademik başarıyla bilinen okullara yönelmesinin senaryoda işlenen problemin temelini oluşturduğunu belirtmişlerdir.

“Ayrıca herkes kendi mahallesindeki okula gider. Ama okullar arası başarı farklılıklarından dolayı böyle yollar izlenebiliyor. Çünkü bu tip okullar özel okul gibidir, bağış yapılı. Okullar arası fark eşitlenmediği sürece böyle talepler devam edecektir. Okulların çıkışlarında onlarca servis görüyoruz. Mahalle okulunda servis görmezdik, [...] Bu da artık genel kabul görmüş bir durum olmuştur.” (Naim)

Milli eğitim bünyesindeki okulların başarı seviyelerinin, olanaklarının farklı olmasının eşitsizliklere yol açtığını ve bu durumun kararlarında etkili faktör olduğunu Emre Bey şöyle ifade etmiştir:

“...Velî, çocuğunun daha iyi eğitim almasını istiyor. Okullar aynı imkan ve eşitlikte olsa, velîler buna ihtiyaç duymayacaklardı.” (Emre)

Amirerden gelen ricaların sürekliliği hususunun karar verirken etkili olacağını ifade eden bir katılımcı, birkaç defa böyle bir talep olduğunda yerine getirilebileceğini, fakat süreklilik içeriyorsa amirlerin talebini yerine getirmeyeceğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Aslında vicdanî olarak [öğrenci,] adres kayıt bölgesinde değilse içime sinmez, ama süreklilik arz ediyorsa bu beni rahatsız eder ve [bu talebi] kabul etmem. Çünkü ‘Ben okul müdürü olarak niye burada duruyorum ki?’ hissi yaşarım.” (Mehmet)

iii) Kişisel faktörler: Bu kategorinin ‘duyguların etkisi’ ve ‘değerlerin etkisi’ şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Katılımcılar, karar verirken değerlerinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar; duygularına da dikkat etmişler, iç seslerini dinlemişler, hangi kararı verdiklerinde daha rahat olacakları konusunda sorgulama yapmışlar ve bu sorgulamalar neticesinde kararlarını şekillendirmişlerdir.

‘Adalet’ değeri, okul müdürlerinin karar verirken göz önünde bulundurdıkları değerlerin en önemlisidir. Okul müdürleri hem kişisel olarak adil olmayı hem de yönetici olarak adil davranış sergilemeyi ön planda tutmuşlardır. Kararlarının bu değer çerçevesinde şekillendiğini bir katılımcı şu görüşlere yer vermiştir:

‘Adaletli davranmayı amaçlayarak muhakeme ettim.’ (Emre)

4.5.1.3. Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler

Bu temanın ‘mevzuat bilgisine başvurma’, ‘mantığa başvurma’, ‘değerlere başvurma’ ve ‘duygulara başvurma’, şeklinde dört kategorisi bulunmaktadır.

i) Mevzuat bilgisine başvurma: ‘Mevzuat bilgisine başvurma’ stratejisi ile karar veren okul müdürleri, kuralların herkes için düzenlendiğini, ricalar ve taleplerle esnetilmesinin daha büyük karışıklıklara sebep olacağını belirtmişlerdir. Karar verirken yasal dayanaklara başvuran Şennur Hanım şu açıklamalarda bulunmuştur:

“Milli Eğitimin belirlemiş olduğu kayıt politikasını anlamaya çalışırım, bununla birlikte mevzuatta öğrenci kayıt yönetmeliğine yer alan sair düzenlemelere bakarım. Devlet; bu düzenlemeyi, uygulamada birlik olması açısından koymuştur. Biz idareciler de bunları uygulamakla mükellefiz.” (Şennur)

Adres kayıt sistemine kayıtlı herkesin okula kaydının yapılması gerektiğini ve mevzuatın okul müdürüne tanıdığı yetki kapsamında karar alınması gereğinden yola çıkarak karar aldığını belirten Ali Bey, şu şekilde açıklamalarda bulunmuştur:

“Mernis kayıt sisteminde okul kayıt bölgesindeki herkesi alırdım. Mevzuatın bana tanıdığı yetki ile hareket ederdim. Eğer kaydı adres bölgesine taşırılsa, alabileceğimi söylerdim arayan amire. Adres taşımadan kaydetmeyeceğim için belki sürtüşmeler yaşardık. Tüm öğrenci ve velilere adaletli olmak, mevzuata uygun davranmak zorundayım. Bu durumdan da okul atmosferi olumlu yönde etkilenir, öğretmenler ve öğrenciler adil bir okulda eğitim aldıklarına inanırlar.” (Ali)

ii) Mantiğa başvurma: Bu kategorinin ‘çıkarlara göre karar’ ve ‘risk analizi’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır.

Katılımcılar karar verirken rasyonel düşünerek; seçenekleri belirlemiş, seçeneklerle ilgili bilgi toplamış, her seçeneğin avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirip en risksiz olan kendine en yakın seçenek doğrultusunda harekete geçmişlerdir.

Katılımcılardan bazıları kendi görev yaptığı okulun çıkarlarını ön planda tutmuşlardır. Bu katılımcılar olabilecek tüm alternatifleri ve verecekleri kararın sonuçlarını düşünerek hareket ettiklerini ve en uygun olan kararları verdiklerini dile getirmişlerdir. Onlar, kurumun çıkarlarını ön planda tutarak rasyonel seçimler yaptıklarına inanmaktadırlar.

Katılımcılardan Ergün Bey, öğretmenlerin ve öğrencilerin gözünde adaletsiz olma riskini göze alarak okulun çıkarları doğrultusunda karar verdiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Çıkarlara göre muhakeme ettim. Seçeneklerin sonuçlarının bize olan etkilerini düşündüm. Amirlerin isteğini yaptığımızda biz olumlu etkilenirdik. Okulun bir işi olduğunda da bizden ricacı olan amirler kolay yoldan sorunumuzu çözerdi. Sonuçta ilde en üst karar mercii olduklarından dolayı da risk aldığımı düşünmüyorum. Okulda öğretmenler ve öğrencilerin gözünde adalet anlayışım zedelenebilirdi. Ama okulun çıkarları için en doğru ve faydalı kararı almaya çalışacak şekilde düşündüm.” (Ergün)

iii) Değerlere başvurma: Bu kategorinin ‘adalet’ ve ‘eşitlik’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır. Okul müdürleri yaşadıkları ikilem durumunda adaletli olma ve eşit davranma değerleri ile karar vermeyi tercih etmişlerdir. Değerlerinin karar sürecinde etkili faktör olduğunu Hayal Hanım şu şekilde ifade etmiştir:

“Eşitlik ve adalet ile muhakeme ettim.” (Hayal)

Okul müdürü Emre Bey, karar verirken hem seçeneklerin sonuçlarını öngörmüş, mantığa başvurmuştur hem de adalet değeri ile muhakeme etmiş olup kararını şu şekilde açıklamıştır:

“Yukarıdan gelen bu müdahaleyi kabul etmeyeceğim için ikili ilişkiler bozulurdu. Bundan sonraki süreçte hareketlerimde daha dikkatli olmam gerekir. Çünkü amirlerim açığımı arardı. Buna boyun eğsem okuldaki dinamikler bozulurdu. Adil davranış olmadığından öğretmen de öğrenci de bundan etkilenirdi. Dolayısı ile adaletli davranmayı amaçlayarak muhakeme ettim.” (Emre)

iv) Duygulara başvurma: Karar vericiler kararlarında duygusal faktörlere de yer vermişlerdir. Müdürler amirlerin emir, istek ve ricalarını yerine getirmemenin sonucunu ikili ilişkilerin bozulması, açıklarının aranması şeklinde yorumlamışlardır. Amirin emri doğrultusunda karar veren okul müdürleri, diğer seçeneğin kendilerini gergin ve tedirgin hissetmelerine sebep olması dolayısıyla bu duygudan ve stres unsurlarından kaçınarak karar verdikleri görüşmüştür.

Katılımcı okul müdürlerinin bazılarının bağımlı bir karar verme stratejisi ile hareket ettikleri görülmüştür. Gerilim duygusundan ve ikili ilişkilerin bozulmasından kaçınarak kararın sonuçlarını düşünmeksizin gelen talimata uyma yönünde hareket edeceğini ifade eden katılımcı şöyle ifade etmiştir:

“Risk almadım. Muhakeme etmedim tatsızlık yaşanmasın diye isteneni yapmaya çalıştım.” (Mehmet)

4.5.1.4. Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler

Bu temanın ‘olumlu hisler’ ve ‘olumsuz hisler olmak üzere iki kategorisi bulunmaktadır. Olumlu hisler kategorisinin ise ‘rahat’, ‘adil’ ve ‘cesur’ şeklinde üç kodu bulurken olumsuz hisler kategorisinin ise ‘gergin’ ve ‘rahatsız’ şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Kötü ve rahatsız hisseden okul müdürleri, katılımcı grubunun hemen hemen yarısını oluşturmaktadır. Karar verirken amirlerle arasının bozulmamasını önceleyen ve onların istekleri doğrultusunda kalan okul müdürleri bu durumu kendi içlerine sindiremediklerini ama zamanla kabullenmek durumunda kaldıklarını belirtmişlerdir:

“Ben kendimi iyi hissetmezdim. Çevrede bu durumu öğrenen olsaydı bana güvenleri sarsılırdı.” (Mehmet)

Bu kararı mecburen aldığını ve zorunluluktan verilmiş kararın rahatsız hissettirdiğini ifade eden Ergün Bey, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin gözünde ‘adaletle yönetim faaliyetini yerine getirmeyen müdür’ olarak yer alacağından dolayı da rahatsızlık hissettiğini şu şekilde aktarmıştır:

“Okulda öğretmenler ve öğrencilerin gözünde adalet anlayışım zedelenebilirdi. Yönettiğim okulda öğretmenler ve veliler tarafından böyle görülmek bana kendimi rahatsız hissettirirdi. Ayrıca biraz mecburi bir karar olması da [beni] rahatsız hissettirmesinde etkili olurdu.” (Ergün)

Öğrencilere eşit ve adaletli davranmadığı için ve aldığı kararın adil bir karar olmadığını bilerek, yine de amirlerin istediği yönde karar vereceğini belirten Sinem Hanım, bu durumun rahatsız ve kötü hissettirdiğini şu şekilde açıklamıştır:

“Bu karar beni açıkçası rahatsız hissettirdi. Çünkü aslında bakıldığında hepsi çocuk. Birinin öğrencisi amirinin çocuğu da öğrenci, devlet memurunun da çocuğu öğrenci. Bir işçinin, emekçinin çocuğu da amirin çocuğuna denk, aslına hepsi eşit. O yüzden eşit davranmak gerekir, ama burada verdiğim karar adil bir karar değil. O nedenle bu kararı verirken açıkçası vicdanımla muhakeme ettiğimde kendimi çok kötü hissederdim fakat yine de dediğim gibi bu kararı verirdim.” (Sinem)

Okul müdürlerinden bazıları, karar verme sürecinde amirlerden gelen yazılı olmayan emirlere veya ricalara uymamanın, bundan sonraki yöneticilik faaliyetlerini yürütme süreçlerinde daha dikkatli olmayı beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Amirlerin isteklerini geri çevirdiğinden dolayı ikili ilişkilerinin zedeleneceğini ve bu durumun kendini gergin hissettireceğine vurgu yapan Emre Bey, aynı zamanda her vatandaşa aynı muamele ile davranmasının adaletli bir davranış olduğunu ve bu nedenle bu kararın kendini mutlu hissettirdiğini şöyle aktarmıştır:

“Yukarıdan gelen bu müdahaleyi kabul etmeyeceğim için ikili ilişkiler bozulurdu. Ben [bundan] olumsuz etkilenirdim. Bundan sonraki süreçte hareketlerimde daha dikkatli olmam gerekirdi. Çünkü amirlerim açığımlı arardı. Bu isteklerine boyun eğerek de ayrıcalık tanırsam, bu durumda da okuldaki dinamikler bozulurdu. Adil davranış olmadığından öğretmen de öğrenci de etkilenirdi. Dolayısıyla karar sonrası adil olduğum için mutlu, amirlere kafa tuttuğum için gergin hissederdim.” (Emre)

Okul müdürü Ali Bey amirlerin isteklerini, baskı odağı şeklinde değerlendirmiş ve onlardan gelen emir, rica ve isteklerin kendisinde gerginlik hissettirdiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Amirlerden gelen bir istek olduğundan gergin hissettirdi.” (Ali)

Eğitimde tüm öğrencilerin eşit hak ve imkanlara sahip olmasını önceleyen, adaletli bir yönetici olmayı tercih eden ve amirlerle arasının bozulma riskini göze alan okul müdürleri vicdanen rahat hissettiklerini ifade etmişlerdir.

“Eşit ve adil davrandığım için vicdanen rahat hissettim.” (Hayal ve Şennur)

Riskleri göz önüne alarak karar verdiğini ifade eden Sadettin Bey, bu kadar güçlü bir baskıya direndiği için kendini adil ve cesur hissettiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Amirlerin baskısı, siyasilerin baskısı, üstlerle aramın bozulması, bir sonraki okul müdürlüğü görevlendirmelerine mimlendiğim için tekrar görevlendirilmeme... Hepsini göze aldım. İlçedeki üstlerimle aram bozulabilir, açıklarım aranabilirdi. Her zaman olduğu gibi hareket ederdim. Benim kimseye minnetim yok. Beni buraya üstlerim getirmede. Kimseye eyvallahım olmaz. Hakkaniyetle muhakeme edip bu kararı aldım. [Kendimi] cesur ve adil hissettirdi.” (Sadettin)

4.5.2. Okul Müdürlerinin Beşinci Senaryodaki İkilem (Milli Eğitim Mevzuatı ile Yasa Dışı Emir) Benzeri Yaşam Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerine beşinci senaryoda kurgulanan ikileme benzer ikileme geçmiş yaşantılarında karşı karşıya gelip gelmedikleri sorulmuş ve bu ikilem durumunda nasıl hareket ettikleri, neleri göz önünde bulundurdıkları, karar verirken hangi faktörlerin kararlarında etkili olduğu, karar alırken hangi karar verme stratejilerinden yararlanmış oldukları ve verdikleri karar sonrası hissettikleri duygular incelenmeye çalışılmıştır. Milli eğitim mevzuatı ile yasa dışı emir ikilemi benzeri yaşam deneyimlerini paylaşan okul müdürlerinin karar süreçlerine ilişkin görüşlerinin analiz sonuçları Tablo 4.5.2’de verilmiştir.

Tablo 4.5.2.

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile yasa dışı emir ikilemine benzer yaşantılarındaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Kod	Frekans
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Mevzuata göre karar verme	Yasal düzenlemelere göre karar	2
		Mahkeme kararına uygun karar	1
	Değerlere göre karar verme	Amirlerle ilişkilerin bozulmaması	2
		Öğrencilerin eşit hakka sahip olması	5
		Kurumun menfaati	2
		Okul müdürünün adaletli olması	7
		Okul müdürü olarak tekrar görevlendirilme	1
Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Çevresel faktörler	Okulun sosyo-ekonomik durumu	2
	Yapısal faktörler	Okulun ihtiyaçları	2
		Örgüt içi işleyiş	2
	Kişisel faktörler	Değerlerin etkisi	7
Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler	Mevzuat bilgisine başvurma		2
	Mantiğa başvurma	Çıkarlara göre	3
		Risk analizi	3
	Değerlere başvurma	Adalet	3
		Eşitlik	3
Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler	Olumlu Hisler	Rahat	5
	Olumsuz Hisler	Gergin	4
		Rahatsız	1

Tablo 4.5.2'ye göre, okul müdürlerinin görüşleri 'ikilemi aşmada verilen öncelik', 'karar verme sürecini etkileyen faktörler', 'karar verme sürecinde kullanılan stratejiler' ve 'karar verme sürecinin sonunda hissedilenler' olmak üzere 4 tema altında toplanmıştır.

4.5.2.1. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Yasa Dışı Emir İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmada Vermiş Oldukları Öncelik

Bu temanın 'mevzuata göre karar', 'değerlere göre karar' ve 'amirlere göre karar' şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Katılımcıların çoğu beşinci senaryoda işlenen durumdaki ikileme benzer yaşantılarının olduğunu ifade etmişler ve bunları görüşmecisiyle paylaşmışlardır. 'Mevzuata göre karar' kategorisi kapsamında deneyimlerini paylaşan katılımcılar merkezî yönetimin baskısına rağmen yasal olmayan bir karar vermeyeceklerini vurgulamışlardır. Okul müdürleri hem amirlerle aralarının bozulması hem de açıklarının aranması riskini göze alarak karar verdiklerini belirtirken, üstlerine de mevzuattaki hükümleri açıklayarak ve onlarla zıtlasmaktan kaçınarak ricalarını geri çevirdiklerini belirtmişlerdir. Eğitimde yalnızca baskı gruplarının ricalarını önceleyip diğer talepleri görmezden gelmenin doğru olmayacağını vurgulayan katılımcılar, okul müdürü olarak işlerinin gereğini yapmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

i) Mevzuata göre karar: Bu kategorinin 'yasal düzenlemelere göre karar' ve 'mahkeme kararına uygun karar' olmak üzere iki kodu bulunmaktadır. Katılımcılar, okul müdürünün temel olarak bakması gereken yerin öncelikle ikilem yaşanan konu ile ilgili mevzuat olduğunu ve öğrenci kaydına ilişkin düzenlemelere uyulmadığı takdirde uygulamada farklılıkların oluşacağını belirtmişlerdir. Bununla birlikte mevzuat dışına çıkılan her durumun bir diğer ricaya kapı aralayacağını da önemsenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Karar verme sürecinde eğer öncelik şahıslara göre değişirse, yönetimde karışıklıkların kaçınılmaz olduğu, bu nedenle belirli kural ve kıstaslara uyarak yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekliliği belirtilmiştir.

Benzer ikilem yaşayan ve bu deneyimini paylaşan Mehmet Bey, siyasi parti grupları ve amirleri tarafından baskıya maruz kaldığını, bu ricaları reddettiğini, red gerekçesi olarak da ilgili talebin mevzuata uygun olmadığı yönünde açıklamalar yaptığını şu şekilde ifade etmiştir:

"Benzer bir deneyim yaşadık. Siyasi partinin ilçe başkanı geldi, çocuğunu anasınıfına yazdırmak istedi. Biz 48 aylık çocukları alıyorduk, onun çocuğu 46 aylıktı. Amirlerim 'Neden idare etmiyorsun, geri çeviriyorsun?' dediler. 'Mevzuata göre geri çevirdim, çocuk ezilir.' deyip 'hayır' dedim ama zor oldu. Okul müdürü olarak işimin gereğini ve mevzuata uygun karar vermeyi önceledim." (Mehmet)

Benzer ikilem yaşadığını paylaşan Fatih Bey, okulda halı saha kiralanması konusunda amirlerinden talep geldiğini dile getirmiş ve yaşadığı olayın detayını şöyle açıklamıştır:

“Görev yaptığım ortaokulda ben göreve başlamadan halı saha kiraya verilmiş. Önceki kiracı mahkeme kararı ile çıkarılmış, sonraki yeni kiracı gelmiş spor salonunu işletmesi için. Hem eski kiracı hem yeni kiracı için ayrı ayrı amirler beni aradı. Mevzuat dışına asla çıkmadım. Arayan amirlerime mahkeme kararına göre uygulama yapacağımı, mevzuat dışına çıkamayacağımı net şekilde ifade ettim.” (Fatih)

ii) Değerlere göre karar: Bu kategorinin ‘amirlerle ilişkilerin bozulmaması’, ‘öğrencilerin eşit hakka sahip olması’, ‘kurumun menfaati’, ‘okul müdürünün adaletli olması’ ve ‘okul müdürü olarak tekrar görevlendirilme’ şeklinde beş kodu bulunmaktadır.

Katılımcılar tarafından merkezdeki, sosyoekonomik çevresi güçlü olan okullarda okul aile birliklerinde para birliğini, zaman zaman ilçe millî eğitimin mevzuatça tanınmış bir hak olmamasına rağmen, okul aile birliği üzerinden harcama yapılmış gösterilerek bu parayı talep ettikleri belirtilmiştir.

‘Amirlerle ilişkilerin bozulmaması’ ve ‘okul müdürü olarak tekrar görevlendirilme’ hususlarını önceleyen bir katılımcı, üstleri tarafından gelen emirlere uyma yönünde karar verdikleri taktirde uzun yıllar idarecilik yapabileceklerini belirtmiştir. Amirlerle ilişkilerin bozulmamasını önceleyen ve üstler tarafından ‘Okul müdürü istenileni yapmıyor.’ şeklinde yaftalanıp bir sonraki okul müdürlüğü seçimlerinde tercih edilmeme riskini ortadan kaldırmak yönünde karar veren katılımcı, deneyimini şu şekilde aktarmıştır:

“Benzer ikilemi yaşadım. Daha önceleri farklı bir ilde, ekonomik olarak iyi bir okulda görev yaptım. Okul-aile birliğinde çok para birikirdi. Bazen ilçedeki amirler bazı harcamaları okul-aile birliği üzerinden göstermemizi isterdi. Biz de bunları başka şekilde faturalandırırdık. Önceliğim amirlerle ilişkilerimi sağlam tutmak olmuştü. Bu karardan amirler olumlu etkilendi, ben [de] uzun yıllar okul idareciliği yaptım.” (Ergün)

Benzer ikilemlere örnek olarak amirleri tarafından iş sağlığı ve güvenliği bakımından çok riskli olabilecek bir yöntemin kendisinden talep edildiğini belirten bir katılımcı, amirleriyle arasının bozulmaması için emre uyduğunu şöyle aktarmıştır:

“Bu ikileme örnek vermek gerekirse, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili bir örnek verebilirim. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kurallara çok da uygun olmayan bir şekilde yanıcı bir kimyasal maddeyi bireysel olarak kullandığım kendi aracımla bir yerden diğer bir yere

götürmem istenmişti. Aslında bu tarz yanıcı ve patlayıcı özelliğe sahip olan kimyasal maddelerin iş güvenliğine uygun araçlarla taşınması gerekmektedir. Fakat çalıştığım okul çok uzak bir okul olduğu için ve Milli Eğitimin bu uzak okula araç göndermeye belki de bütçesinin olmadığı için bu maddeleri taşıma görevini bana verdiler. Aslında dediğim gibi, maddelerin kesinlikle daha güvenli bir şekilde nakil edilmesi gerekiyor. Fakat ben bu şekilde bir ikilemde açıkçası emre uydum. Aldığım kararın aslında doğru olmadığını biliyordum. Olumsuz bir durum ortaya çıksaydı çok büyük problemlere yol açabilirdi de. Fakat yine de amirimin emrine karşı gelmemek için, bu riski göze alıp mümkün olduğunca dikkatli bir şekilde araç kullanmaya çalışarak bu emri yerine getirdim. Bu kararı verirken nasıl muhakeme ettim? Az önce de söylediğim gibi, amirimle aramın bozulmaması için aldığım emri yerine getirmenin önemli olduğunu düşündüm.” (Sinem)

Okul müdürleri, okul yönetiminde kurumsal iç ilişkide özerk davranmaya ve yönetsel sınırlarını korumaya gayret etmişlerdir. Müdürlerin okuldaki paydaşlarla bir karar aldığında, bu kararın dışsal müdahalelerden etkilenmesini doğru bulmamışlardır. Hem mevzuata hem okulun kendi kurallarına uygun olmayan amirin isteklerini geri çevirdiğini Hayal Hanım, bunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Evet ikilem arasında kaldım. Ana sınıfı idarecisiyim. Üst amirlerim [çocuğun] A öğretmenine değil, B öğretmenine kayıt edilmesini istiyor. B öğretmenin nâminı duymuş ama ben okulda ana sınıfı çocuklarını aylara göre ayırıp kura çekiyorum. Bunu anlatıp, amirin talebini geri çevirdim.” (Hayal)

Kararın paydaşlarla birlikte verilmesi ve okulda kurallarla işleyen bir sistemin olması, okul müdürlerinin kararlarının sorumluluğunu daha rahat alabilmesine olanak tanımıştır. Okul müdürleri; güç odaklarından ve amirlerden gelen bu yazısız emirlerin okul iklimine ve işleyişine zarar verecek olmasına izin vermek istememişlerdir. Okul müdürleri karakterlerine ve yöneticilik vasfının getirdiği özelliklerine müdahale edilmesine yol açacak kararlar vermekten kaçınmışlardır. Bununla birlikte yalnızca bir kişi için dahi kurallardan taviz verilmesinin, bu rica ve emirlerin sürekliliğini pekiştirme tehlikesine de vurgu yapmışlardır.

Çok uzun yıllar başarılı ve merkezî okullarda okul müdürü olarak görev yaptığını belirten katılımcı Sadettin Bey, tavizin tavizi doğuracağı düşüncesiyle kararlarında psikolojik baskılara göğüs gerdiğini şöyle ifade etmiştir:

“Bir öğrencimiz A sınıfından B sınıfın sınıfa geçmek istiyor. Öğrencinin velisi geldi, durumu [ona] izah ettik. Sendika mesaj attı, il milli eğitim müdür yardımcısı, ilçe milli eğitim

müdürü herkes aradı. 'Sen bunu niye yapmıyorsun?' dediler, 'Niye yapayım?' dedim. Benim okulumun işleyişi bu. Ayrıca sınıfları ben oluşturmuyorum. Sınıfları sınıf öğretmeni olacak kişiler geliyorlar, k'ura ile birinci öğrenci A şubesine, ikinci öğrenci B şubesine... ' şeklinde dağıtıp, sonra öğretmenlerin şubelerini belirlemek için kura çektiyoruz. Bu şartlar altında yıllardır kurduğum sisteme hakarettir bu istek. Bunun yanında tutumumuzu sadece ayrıcalıklı olduğunu sanan bu öğrenci için değiştirirsek diğer öğrencilere de kapı aralamış olacağız. Ben restleştirdim, istifamı da veririm. 'Buraya öğrencinin naklini kabul edecek, sözünüzden çıkmayacak başka bir müdür yerleştirir rahat edersiniz.' dedim. Bu okulu yönetmek benim işim, saksı durumuna sokturmak istemem kendimi. Kukla değilim ben, benim bir karakterim var. Yıllardır ben çok merkez'i ve başarılı okullarda görev yaptım. Bu baskılara sıkça maruz kaldım. Psikolojik olarak risk aldım ama hukuki olarak almadım. Bana bu dayatmayı yapanlar bir A4 kâğıdıyla gitti ama ben hâlâ işimin başındayım." (Sadettin)

Öğrencilerin menfaatini ve okulun şartlarını öncelikli olarak değerlendiren bir katılımcı, siyasi ve bürokratik baskılarla karşı karşıya kaldığını ama baskılara karşın adaletli şekilde karar vermeye çalıştığını şu şekilde ifade etmiştir:

"Yaşadım evet. Yatılı bölge ortaokulunda okul müdürü olarak görev yaparken çok faydalı bir elemanım vardı. Ancak çalışanın siyasi duruşu nedeniyle il ve ilçe müdürlüğünden tarafıma, bu personeli işten çıkarmam ile ilgili sürekli baskı yapıldı. Ben bu sözlü olarak benden talep ettikleri eylemi gerçekleştirmedim, direndim. Öğrencilerin ve okulun şartlarını öncelikli olarak göz önünde bulundurdum. Ciddi siyasi ve bürokratik baskıyla karşılaştım. Belediye uzun süre bizim okula yönelik taleplerimizi reddetti. Bunu zamana bıraktım olumsuz bir tepki vermeden... İkili ilişkilerde saygı sınırını koruyarak... Bir idareci adaletli olmalı. İşini düzgün yapan bir kişiyi birileri istedi diye işten çıkarmamalı." (Ceren)

Yaşadığı ikilemi paylaşan katılımcı Şennur Hanım, adaletli olmayı kararında önceliğini aktarırken okuldaki kuralların herkes için geçerli olduğunu ve bir kişiye veya zümreye ayrıcalık tanınmayacağını şu şekilde ifade etmiştir:

"Öğretmenin eşi üst düzey yönetici olduğu için, öğretmenin [haftalık ders] programının öğretmenin isteğine göre yapılması istenmesi mesela. Bu üstten gelen ricalar yazılı gelmiyor. Neticede öğretmenlerin programlarını yaparken herkesin talebini yapmaya gayret ederek, adaleti sağlama yönünde karar verdim. Önceliğim eşi üst düzey yönetici diye ona ayrıcalık sağlamamam, adaletli olmam olmuştur." (Şennur)

‘Öğrencilerin eşit hakka sahip olması’ ve ‘okul müdürünün adaletli olması’ değerlerine kararlarında öncelik veren Ali Bey, tüm öğrencilerine karşı adaletli olması gerektiğini ve onların haklarını koruyacağını şu şekilde ifade etmiştir:

“Evet benzer ikilem yaşadım. Sınıf değiştirme noktasında, bir diğer sınıfta samimi arkadaşı olan bir öğrencinin yan sınıfa alınmasına dair üstlerimden biri aradı. Yapamayacağımı, [bunun] adil olmayacağını söyledim. Önceliğim tüm öğrencilere adil olmak ve haklarını korumak olmuştur. Bu olaydan kimse haberdar olmasa da ikili ilişkiler gerildi. Bana karşı mesafeli davrandılar, ilçeden istediğim şeyler daha geç çözüm buldu.” (Ali)

Katılımcı Ömer Bey, amirlerinin bu tip emirlerini yönetsel alanına müdahale olarak algılamış ve ricaları yönünde karar almadığında ise yaptığı işlerde açığının arandığını şöyle ifade etmiştir:

“Evet, yukarıdaki duruma benzer olaylarla karşılaştık. Ve ben amirin ricasını yapmadım. ‘Ya bu okula sizin ricalarınızı gerçekleştirecek birini bulun, beni görevden alın, ya da burası benim alanım; müdahale etmeyin lütfen.’ dedim. Ama açığım aranıyor yaptığım her işte, daha dikkatliyim.” (Ömer)

4.5.2.2. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Yasa Dışı Emir İkilemi Yaşadıkları Durumlarda Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu temanın ‘çevresel faktörler’, ‘yapısal faktörler’ ve ‘kişisel faktörler’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Çevresel Faktörler: Bu kategorinin ‘okulun sosyo-ekonomik durumu’ şeklinde bir kodu bulunmaktadır.

Okul müdürleri karar alırken okul bütçesini her zaman göz önünde bulundurmuşlardır. Katılımcılardan Ergün Bey, görev yaptığı okulun ekonomik durumunun iyi olması ve bu durumun bilinmesi nedeniyle amirler tarafından okula yönelik olarak birtakım beklentilerin olduğunu şu şekilde paylaşmıştır:

“...Daha önceleri farklı bir ilde, ekonomik olarak iyi bir okulda görev yaptım. Okul aile birliğinde çok para birikirdi. Amirler okulumuzun ekonomik gücünü bilir ve bazı harcamaların karşılanmasını bizden talep ederlerdi.” (Ergün)

ii) Yapısal Faktörler: Bu kategorinin ‘okulun ihtiyaçları’ ve ‘örgüt içi işleyiş’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır.

Okul müdürleri yönettikleri kurumun dışarıdan etkiye maruz bırakılmamasına ve, örgütsel işleyişine müdahale edilmemesine dikkat çekmişlerdir. Katılımcılardan Sadettin Bey, okulundaki sisteme üstlerden gelen bir müdahaleyi kabul etmediğini şöyle ifade etmiştir:

“Bu şartlar altında yıllardır kurduğum sisteme hakarettir bu istek. Bunun yanında tutumumuzu sadece ayrıcalıklı olduğunu sanan bu öğrenci için değiştirirsek diğer öğrencilere de kapı aralamış olacağız.” (Sadettin)

Katılımcı Ceren Hanım, üstlerinden gelen yazılı olmayan mevzuata aykırı talepleri doğru bulmayarak kurumun ihtiyacı olan personeli çıkarmadığı yönündeki deneyimini şu şekilde paylaşmıştır:

“Ben bu sözlü olarak benden talep ettikleri eylemi gerçekleştirmedim, direndim. Öğrencilerin ve okulun şartlarını öncelikli olarak göz önünde bulundurdum.” (Ceren)

iii) Kişisel faktörler: Okul müdürlerinin sahip oldukları değerler, karar verme süreçlerine etki etmiştir. Katılımcılar, okul müdürü olarak herkese eşit muamelede bulunmaya gayret ederek adaletli karar almaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. İkilem durumuna benzer yaşantılarını paylaşan ve ‘adaletli olma’ değerini kararını etkileyen faktör olarak belirten pek çok katılımcı bulunmaktadır. Bu okul müdürlerinden Şennur Hanım’ın görüşleri aşağıdaki gibidir:

“...neticede öğretmenlerin programlarını yaparken herkesin talebini yapmaya gayret ederek, adaleti sağlama yönünde karar verdim. Önceliğim eşi üst düzey yönetici diye ona ayrıcalık sağlamamam, adaletli olmam olmuştu.” (Şennur)

4.5.2.3. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Yasadışı Emir İkilemi Yaşadıkları Durumlarda Karar Verme Sürecinde Kullandıkları Stratejiler

Bu temanın ‘mevzuat bilgisine başvurma’, ‘mantığa başvurma’, ‘değerlere başvurma’ ve ‘deneyimlere başvurma’ şeklinde dört kategorisi bulunmaktadır. Beşinci senaryo ikilem durumuna benzer yaşantıları hakkında katılımcıların çoğu görüşlerini paylaşmıştır. Katılımcılar karar sürecinde tek strateji ile yetinmemiş, birden fazla stratejiye başvurarak karar vermişlerdir.

i) Mevzuat bilgisine başvurma: Mevzuat bilgisine başvurma stratejisi ile karar veren okul müdürleri, kuralların herkes için düzenlendiğini, ricalar ve taleplerle esnetilmesinin daha büyük karışıklıklara sebep olacağını belirtmişlerdir. Karar verirken yasal dayanaklara

başvuran ve deneyimleri ile muhakeme ettiğini ifade eden Mehmet Bey, yaşadığı durumla ilgili şu açıklamalarda bulunmuştur:

“...biz 48 aylık çocukları alıyorduk. Onun çocuğu 46 aylıktı. ‘Neden idare etmiyorsun, geri çeviriyorsun?’ dediler. Mevzuata göre geri çevirdim. Mevzuata ve deneyimlerime uygun olarak muhakeme ettim.” (Mehmet)

Karar verme sürecini yasal dayanakların okul yöneticisine tanıdığı yetkiler çerçevesinde şekillendirdiğini Fatih Bey, şöyle açıklamıştır.

“...Mevzuat dışına asla çıkmadım. Arayan amirlerime mahkeme kararına göre uygulama yapacağımı, mevzuat dışına çıkamayacağımı net şekilde ifade ettim.” (Fatih)

Katılımcılardan Mehmet Bey, okul idareciliğinin gerektirdiği şekilde, mevzuat çerçevesinde karar vermeyi ön planda tuttuğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Okul müdürü olarak işimin gereğini ve mevzuata uygun karar vermeyi önceledim.” (Mehmet)

ii) Mantiğa başvurma: Bu kategorinin ‘çıkarlara göre karar’ ve ‘risk analizi’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır.

Bazı katılımcılar rasyonel düşünerek seçenekleri belirlemiş, seçeneklerle ilgili bilgi toplamış, her seçeneğin sonuçlarını, avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirip en risksiz olan kendine en yakın seçenek doğrultusunda harekete geçmiştir. Katılımcılardan Sadettin Bey, adaletli bir okul müdürü olarak karar aldığını, süreçte yıpratıldığını ama psikolojik riski mevzuata karşı karar almanın riskine tercih ettiğini şu şekilde açıklamıştır:

“...Psikolojik olarak risk aldım ama hukuki olarak almadım. Hakkaniyetle muhakeme ettim.” (Sadettin)

Hayat deneyimini paylaşan Sinem Hanım, ikilem durumu ile karşılaştığında amirlerin emrine uymayı tercih etmiştir. Bağımlı karar almada amirlerin emrini yerine getirmenin önemli olduğunu belirtip şahsî olarak büyük bir risk alarak karar verdiğini şu şekilde aktarmıştır:

“...Aldığım kararın aslında doğru olmadığını biliyordum. Olumsuz bir durum ortaya çıksaydı çok büyük problemlere yol açabilirdi de. Fakat yine de amirimin emrine karşı gelmemek için bu riski göze alarak mümkün olduğunca dikkatli bir şekilde araç kullanmaya

çalışarak bu emri yerine getirdim. Bu kararı verirken nasıl muhakeme ettim? Az önce de söylediğim gibi amirimden aldığım emri yerine getirmenin önemli olduğunu düşündüm.” (Sinem)

iii) Değerlere başvurma: Bu kategorinin ‘adalet’ ve ‘eşitlik’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır. Okul müdürleri yaşadıkları ikilem durumunda adaletli olma ve eşit davranma değerleri ile karar vermeyi tercih etmişlerdir. Değerlerinin karar sürecinde etkili faktör olduğunu dile getiren Şennur Hanım, bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...neticede öğretmenlerin programlarını yaparken herkesin talebini yapmaya gayret ederek, adaleti sağlama yönünde karar verdim. Önceliğim eşi üst düzey yönetici diye ona ayrıcalık sağlamamam, adaletli olmam olmuştur.” (Şennur)

Yaşadığı deneyimi paylaşan bir katılımcı, üstlerinden okulda çalışan bir işçinin işten çıkarılması ile ilgili bir baskıyla karşılaştığını ama ‘adaletli olma’ stratejisi ile karar verdiğini şöyle ifade etmiştir:

“...Bir idareci adaletli olmalı. İşini düzgün yapan bir kişiyi birileri istedi diye işten çıkarmamalı.” (Ceren)

4.5.2.4. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Yasadışı Emir İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmak Üzere Karar Verme Sürecinin Sonundaki Hisleri

Bu temanın ‘olumlu hisler’ ve ‘olumsuz hisler’ olmak üzere iki kategorisi bulunmaktadır. ‘Olumlu hisler’ kategorisinin ise ‘rahat’ şeklinde bir kodu bulurken, ‘olumsuz hisler’ kategorisinin ise ‘gergin’ ve ‘rahatsız’ şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Kendilerini gergin ve rahatsız hisseden okul müdürleri katılımcı grubunun yarısını oluşturmaktayken, rahat hissedenler de diğer yarısını oluşturmuştur. Karar verirken amirlerle arasının bozulmamasını önceleyen ve onların istekleri doğrultusunda kalan okul müdürleri bu durumu kendi içlerine sindiremediklerini ama zamanla bunu kabullenmek durumunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Mevzuata uygun davrananlardan Mehmet Bey,

“...Rahat hissettim.” demiştir.

Amirin ricasını yerine getirmeyen okul müdürleri tüm öğrencilere eşit ve adil davranmayı tercih etmiş, kurallara uygun olarak karar vermeyi tercih etmişlerdir. Fakat bu kararın kendilerini gergin hissettirdiğini ifade etmişlerdir.

Üstlerden ve siyasi güçlerden gelen baskılara direnerek adalet değeri ve vicdan duygusu ile, inandığı şekilde karar veren müdür Ceren Hanım; bu baskıyı göze aldığını, karar sürecinde zorlandığını dile getirmiş ve hislerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...Çok zor bir karardı. Ama doğru yaptığımı hissettiğim için güzel hissettim.”
(Ceren)

Katılımcı Sadettin Bey, yaşadığı ikilem durumunda ciddi baskılarla karşı karşıya geldiğini, bu süreçte doğru karar verip direndiği için çok yıprandığını, sağlıkla ilgili problemler yaşadığını ve yaşananlardan olumsuz etkilendiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Beni olumsuz etkiledi. Haftalarca bu telefon trafiği, görüşmeler, velîyi iknaya çalışma süreçleri ile enerjim tükendi. Bir müddet restleştığım için kendi sağlığımla alakalı problemler oldu. Maalesef bu süreçler yıpratıcı süreçler oluyor. Bu baskılara direnip inandığım kararı verdiğim için vicdanen rahat hissettim. Ama ciddi manada gerilime de maruz kaldım.” (Sadettin)

Paylaştığı deneyiminde amirlerinin emrine uyarak iş sağlığı ve güvenliği doğrultusunda ciddi manada risk aldığını ifade eden bir katılımcı, bu kararın kendisini kötü hissettirdiğini şöyle ifade etmiştir:

“Bu kararı vermek kendimi çok iyi hissettirmedi. Çünkü tehlikeli bir durumun içerisinde olduğumu düşündüm. Ama yine de dediğim gibi, emre uymak bana daha makul geldiği için bu kararı aldım.” (Sinem)

Katılımcıların senaryoda işlenen ikilem ile geçmişte yaşadıkları benzer ikilem ve karar alma süreçleri bir arada değerlendirildiğinde, öncelik verdikleri hususlarda önemli farklılıklar meydana gelmemiştir. Amirlerle ilişkilerin bozulmamasına hem geçmiş yaşantılarında hem de senaryo durumlarında öncelik vermişlerdir. Geçmişte benzer ikilemde kaldıklarında duygulara başvurmayan müdürler, senaryo durumunda duygulara başvurma stratejisinden yararlanmayı tercih etmişlerdir. Hem deneyimlerindeki karar süreçlerinde hem senaryo durumundaki karar süreçlerinde çıkarlara göre ve risk analizi yaparak karar vermişlerdir.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin ve eğitim iş görenlerinin iş güvenliği ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?” şeklinde belirlenen birinci alt problemine ilişkin durum iki ana bölümde incelenmiştir. İlk aşamada okul müdürlerine örnek senaryo yöneltilerek, onlara metin içeriğinde karar veren okul müdürünün kararını değerlendirmelerini içeren sorular, ikinci aşamada ise senaryoda işlenen ikileme benzer deneyim yaşayıp yaşamadıklarını ve yaşadılarsa ikilem sonundaki karar sürecini içeren sorular yöneltilmiştir.

4.6.1. Altıncı Senaryoya İlişkin Bulgular

Görüşme yapılan okul müdürlerine öncelikle aşağıdaki senaryo okunmuştur.

“Bahçe ve fiziki ortamı oldukça sıkıntılı bir okul olan Çıtırköy İlkokuluna yeni atanan okul müdürü Reyhan Hanım'ın göreve başlamasından hemen önce okulun eski kalorifer kazanı yenilenmiş ve atıl durumda olan eski kazan ise bahçeye bırakılmıştır. Çocukların oyun oynadığı alan içinde kalan bu kazanın etrafını kırmızı şeritle çevrelemesine rağmen öğrencilerden biri bu tehlikeli demir yığınının üzerinden yere düşerek kolunu incitmiştir. Her ne kadar Milli Emlak Genel Tebliğinde ‘Makine ve Kimya Endüstri Kurumunca satışına ilişkin olarak Maliye Teşkilatınca yapılan bildirimden itibaren 5 (beş) ay içerisinde teslim alınmaması halinde, defterdarlık veya mal müdürlüklerince, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu hükümleri uyarınca yerinde satışının yapılması gerekmektedir’ düzenlemesi yer almaktaysa da süreç bürokrasi, resmî yazışmalar vb. nedeniyle daha da uzayabilmektedir. Okul Müdürü Reyhan Hanım, öğrencilere zarar verebileceğini düşündüğü için hurda kazanı yönetmelikte belirtilen 5 ayı beklemezsizin Okul Aile Birliği kararıyla en kısa zamanda satmıştır.”

Sonrasında katılımcılara “Okul Müdürü Reyhan Hanım'ın verdiği kararı doğru buldunuz mu? Siz Reyhan Hanım'ın yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz?” sorusu yöneltilmiş olup bu soruya katılımcıların verdiği yanıtlar çözümlenerek sonuçları aşağıdaki Tablo 4.6.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.6.1’e göre, milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin ve eğitim iş görenlerinin iş güvenliği ikilemine ilişkin görüşleri ‘ikilemi aşmada verilen öncelik’, ‘karar verme sürecini etkileyen faktörler’, ‘karar verme sürecinde kullanılan stratejiler’ ve ‘karar verme sürecinin sonunda hissedilenler’ olmak üzere dört temada toplanmıştır.

Tablo 4.6.1.

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin ve eğitim işgörenlerinin iş güvenliği ikileminde verilen senayodaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Mevzuata göre karar verme	Yasal düzenlemelere göre karar	4
		Soruşturma geçirme riski	2
		Kamu zararı	3
	Değerlere göre karar verme	Öğrencilerin güvenliği	7
		Öğrencilerin sağlığı ve vücut bütünlüğü	5
		Okula maddi kaynak sağlama	3
	Üçüncü bir yola göre karar verme	Risk unsurunu okul dışına çıkarma	1
		Demirbaş deposuna teslim etme	1
Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Çevresel faktörler	Okul bahçesinde yer alan tehlikeli materyal	3
		Okul bahçesinin yetersizliği	2
		Köy okulu olması	1
	Yapısal faktörler	İş sağlığı ve güvenliği	5
		Okul-aile birliğinde para olması	4
		Çocukların oyun alanlarının kısıtlanması	2
	Kişisel faktörler	Değerlerin etkisi Sorumluluk değeri	3
		Duyguların etkisi	5
		Deneyimlerin etkisi	2
Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler	Mevzuat bilgisine başvurma		4
	Mantığa başvurma	Risk analizi	7
		Öngörülü olma	5
Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler	Olumlu Hisler	Rahat	7
		İyi	4
	Olumsuz Hisler	Gergin	2
		Tedirgin	2

4.6.1.1. Okul müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin ve Eğitim İşgörenlerinin İş Güvenliği İkilemini Aşmada Vermiş Oldukları Öncelikler

Bu temanın ‘mevzuata göre karar’, ‘değerlere göre karar’ ve ‘üçüncü bir yol bulma’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Örnek olayda işlenen ikilemde kalan okul müdürleri, hem mevzuata aykırı davranmamış hem de öğrencilerin can güvenliği için farklı seçeneklere yönelmişlerdir. Katılımcı grubunun çoğunluğu değerlere göre karar vermeyi tercih ederken, bir kısmı ise mevzuata göre karar vermeyi tercih etmiştir.

i) Mevzuata göre karar: Bu kategorinin ‘yasal düzenlemelere göre karar’, ‘soruşturma geçirme riski’ ve ‘kamu zararı’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır. Okul müdürünün temel olarak bakması gereken yerin öncelikle mevzuat olduğunu ve malî duruma ilişkin düzenlemelere uyulmadığı takdirde bunun ciddi sorumluluğu olduğunu, verilen kararın devleti zararına uğratma ile suçlanabileceklerini ifade etmişlerdir.

Okul müdürleri ‘devlet malı’ ve ‘kamu zararı’ kavramlarını kararlarında öncelikli olarak göz önünde bulundurmuşlardır. Okuldaki tehlikelerden kurtulma yolunda dahi mevzuatın çizmiş olduğu çerçevede hareket edilmesini doğru bulmuşlardır. Bununla birlikte ‘mevzuata göre karar’ kodu kapsamında görüş bildiren okul müdürleri usule uygun olmayan şekilde taşınırı elden çıkarmanın sonucunda kamu zararına sebep olmayla suçlanma, soruşturma geçirme ve meslekten ihraç edilme gibi riskleri öngörerek karar vermişlerdir.

‘Mevzuata göre karar’ kategorisi kapsamında görüş bildiren bir katılımcı, öğrencilerin güvenliği için önlemler alarak süreci beklemeyi tercih edeceğini şöyle ifade etmiştir:

“Okul müdürünün aldığı kararı yanlış buldum. Okulla alakalı bir şeyi satamazsın, okula ait bir şeyi satamazsın. Meslek hayatın biter. Önlem alabilirdi, çekilebilecek bir yığınsa çekilebilirdi ya da nöbetçi öğretmen görevlendirilebilirdi. Mevzuata uygun davranmak, devletin malı ise ve usul varsa o usule uygun davranmak gerekir. Satmak çözüm değil. Evet öğrenciler kaza geçirebilirdi. Ama süreci hızlandırarak usule uygun davranmaya çalıştım.”
(Mehmet)

Bir katılımcı, okul müdürünün kendisine tanınan yetkiler kapsamında hareket etmesi gerektiğini, taşınırın satış ve demirbaştan düşümünü usullerine göre yapmasının doğru olacağını belirtmiştir. Aynı katılımcı bunun yanında bürokratik süreçleri hızlandırmaya çalışma yönünde karar alacağını şu şekilde ifade etmiştir:

“Örnek olayda alınan kararı doğru bulmadım. Ben kazanı okul-aile birliği kanalıyla satmam. Onun yerine bürokrasiyi hızlandırmaya çalışırım. Geçen zamanı da beklerdim. Gerekli yazıları yazar beklerdim. Devlet malını düzenlenen yönetmelikle elden çıkarabiliriz. Önceliğim mevzuata, taşınır satış ve düşüm usullerine uygun davranmak olurdu.” (Hayal)

‘Mevzuata göre karar’ kategorisinde ‘kamu yararı’ ve ‘yasal düzenlemelere göre karar’ kodu kapsamında görüşleri değerlendirilen bir katılımcı, bu hususları gözardı ettiği taktirde okul müdürü olarak kamuyu zarara uğratma gerekçesi ile tarafına rücu edileceği tehlikesini de göz önünde bulundurduğunu şu şekilde aktarmıştır:

“Önceliğim kamu yararı ve usule uygun davranmak olurdu. Süreci beklerdim ama önlemimi de alırdım. Çünkü bunun bana dönüşü başka olur. Rücu etme, kamuyu zarara uğratma gibi durumlar olmaması için kazanı satmaz, beklerdim.” (Fatih)

‘Mevzuata göre karar’ kategorisinde görüşleri değerlendirilen Ali Bey, okul taşınırları ve maddi kazanç sağlanan işlemlerde mevzuat dışına çıkılmasının müdüre sıkıntı yaratacağını şu şekilde açıklamıştır:

“Reyyan Hanım’ın verdiği kararı doğru bulmadım. Reyyan Hanım’ın yerinde olsam, uzun da olsa mevzuatta belirtilen sürelerle uyar, süreci hızlandırmaya çalışır, fakat bu şekilde satmazdım. Mevzuatı ön planda tutarım, okul taşınırlarını satmak ve maddi kazanç vs. işlemler konusunda mevzuatın dışına çıkılmasının okul müdürünün başını sıkıntıya sokacağını öngördüğümünden dolayı...” (Ali)

ii) Değerlere göre karar: Bu kategorinin ‘öğrencilerin güvenliği’, ‘öğrencilerin sağlığı ve vücut bütünlüğü’ ve ‘okula maddi kaynak sağlama’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır. Okul müdürleri iş sağlığı ve güvenliği konusunda okulda işveren vekili gibi hareket etmekle yükümlü olduklarını belirtmişlerdir. Müdürlerin öğrencilerin ve eğitim işgörenlerinin sağlıklı bir şekilde okulda bulunmaları için gerekli güvenlik önlemlerini almakla sorumlu olduklarını vurgulamışlardır. Bununla birlikte bu görev ve sorumluluklar çerçevesinde istenmeyen, hesapta olmayan, beklenmeyen olayları önlemeye yetecek kadar tedbirlerin alınıp alınmadığını tespit etmekle mükellef olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar, okulda hangi konuda bir tehlike unsuru mevcutsa o konuda gerekli iyileştirmelerin hızlı bir şekilde yapılması konusunda fikir birliği içerisindeyler.

Örnek olayda hem ‘öğrencilerin güvenliği’ hem de ‘öğrencilerin sağlığı ve vücut bütünlüğü’nü önceleyen bir okul müdürü, güvenlikle alakalı aşkar olan ve acil şekilde

giderilmesi gereken bir riski en hızlı şekilde ortadan kaldırma yönünde karar vereceğini şöyle ifade etmiştir:

“Önceliğim okuldaki çocukların güvenliği ve sağlığı, vücut bütünlüğü olurdu. Ben senaryodaki okul müdürünün verdiği kararı doğru buldum. Sonuçta bir güvenlik riski oluşturuyor. Şayet güvenlikle alakalı böyle bir risk oluşmamış olsa bekler ve mevzuata uygun davranırdım. Ama her şeyden önce çocuğun sağlıklı okulda bulunması çok önemli. En hızlı şekilde tehlikeyi ortadan kaldırmak öncelikli hedef olmalıdır.” (Emre)

Katılımcı Ergün Bey, şahsî sorumluluğunu öğrencilerin başına gelebilecek olumsuz durumlara tercih etmiş olup kararını şöyle açıklamıştır:

“Okul müdürünün verdiği kararı doğru buldum. Önceliğim öğrencilerin sağlığı, güvenliği olurdu. Bir kere yazardım, almazlarsa okul-aile birliği kararı ile satardım. Gerekirse sıkıntı çıkarsa ‘satış usulsüz’ diye en fazla kazanın parasını benden talep ederler. Olsun, olumsuz durumda bunu tolere etmek daha kolay. Fakat öğrencilerden biri burada ezilse, bunu tolere etmek çok daha zor olur.” (Ergün)

‘Değerlere göre karar’ kategorisinde ‘öğrencilerin sağlığı ve vücut bütünlüğü’ kodu kapsamında görüşleri değerlendirilen Şennur Hanım, öğrenci lehine olan kararlarda bürokrasi ve işleyişi geri planda tutarak karar vereceğini şöyle açıklamıştır:

“Öğrencilerin sağlığı önceliğim olurdu. Örnek olayda yer alan müdürün kararını doğru buldum. Mevcut riski ortadan kaldırmak adına böyle bir karar alması doğru bence. Ben de aynısını yaparım. Bürokrasiyi ve işleyişi beklemem öğrencinin lehineyse her türlü inisiyatifi alırım.” (Şennur)

Hem ‘öğrencilerin sağlığı ve vücut bütünlüğü’ hem de ‘okula maddi kaynak sağlama’ kodu kapsamında karar veren katılımcı, kararının kendisine şahsî bir kazanım sağlamayacağını vurgulayarak bulduğu çözümün okulun çıkarlarına da uygun olduğunu, okula maddi yönden kazanç sağlayacağını şu şekilde ifade etmiştir:

“Okul müdürünün kararını doğru buluyorum. Gönül ister ki; Makine ve Kimya Endüstri Kurumu gelsin, alsın götürsün. Fakat yeterli personeli ve aracı da olmadığından senelerce beklemek dahi çözüm olmaz. Gelmiyorlar çünkü, e-okul kendisi vinç tutup kaldırıp nakletmeye çalışsa, kasada para yok. Ne kadar büyük bir maliyette getirecek? Bu da belli değil. Burda bir engelleyici faktör var. Ayrıca ‘Benim okul kasama neden para girmesin?’ diye düşünüyorum. Okul-aile birliği bütçesine giren para benim cebime girmiyor ki. Vicdanım

çok rahat. Ben okulda atıl durumda olan bir demir yığınının okula kazanç sağlayarak kurtuluyorum. Bu bana [kendimi] iyi hissettirirdi. Okulda bazen anlık çözümler üretmeniz gerekiyor. Burda elinde rahat harcayabileceğin paranın olması da okulum adına işlevsel olacaktır. Mevzuat bir şekilde deliniyor. Bu aşamada daha esnek hale getirilmeli.” (Musa)

Katılımcı Ceren Hanım, ‘öğrencilerin sağlığı ve vücut bütünlüğü’ ile birlikte ‘okula maddi kaynak sağlama’ hususlarını göz önünde bulundurarak karar verme sebeplerini şöyle açıklamıştır:

“Milli Emlak Müdürlüğüne yazardım ve yasal süreyi beklerdim. Ya da hiç haber etmeden kazan değişir değişmez [onu] hurdaya verir, okul-aile birliğine de bağış olarak kaydederdim. Önceliğim hem öğrenciler açısından riskli olan şeyden kurtulmak hem de okula maddi anlamda kaynak sağlamak olurdu.” (Ceren)

‘Değerlere göre karar’ kategorisinde ‘öğrencilerin güvenliği’, ‘öğrencilerin sağlığı ve vücut bütünlüğü’ ve ‘okula maddi kaynak sağlama’ hususlarında görüşleri değerlendirilen bir katılımcı her ne kadar önlem alınsa dahi öğrencinin başına gelebilecek olumsuzluktan sorumlu olduğunu şöyle ifade etmiştir:

“Doğru buluyorum. Hurdaların milli emlağa teslim edilmesi gerekiyor. ‘Kendi imkânlarıyla...’ diyor. Çünkü benim böyle bir imkanım yok. [Kazanı] satar, okul aile birliğine kaydederim. Her ne kadar şerit çeksen de yarın bir gün yine çocuğun başına bir şey gelirse sorumlusu benim. Komisyon kurup bunu satardım. Hem de okulun malını okula harcardım.” (Sadettin)

‘Öğrencilerin güvenliği’ hususuna öncelik veren bir katılımcı, maddî konularda mevzuat dışına çıkmak istemeyen müdürlerden farklı olarak, kazan satışından edinilecek paranın milli emlak müdürlüğüne ödenmesi ile okula ödenmesi arasında fark görmemiş ve ikisini de devletin kasası olarak değerlendirmiştir. Kişisel olarak risk aldığını ifade eden aynı katılımcı, süreci şeffaf olarak ilerletmeyi ve ileriki dönemler de ortaya çıkabilecek durumlarda eylemine nasıl açıklama getirebileceğini de şu şekilde izah etmiştir.

“Doğru buldum; [kazanı] bir an önce satardım. Milli emlaktan yarın bir gün geldiklerinde ille de ‘Bizim kazan nerde?’ derlerse; onunla ilgili ‘Sana şu parayı aldık, şu hesaba yatırdık. Çok arzu ediyorsanız paramızı buradan ödeyebiliriz.’ deriz. Çünkü onlar da [iş] birisine ihale ediyorlar. O kişi gelip ‘Senden alayım.’ diyor. Yani ha milli emlak kasasına

girmiş ha okul aile birliği kasasına girmiş bu para, ne fark eder? Bu kararı verirken önceliğim çok net; iş sağlığı ve güvenliği olurdu.” (Selçuk)

iii) Üçüncü yol bulma: Bu kategorinin ‘risk unsurunu okul dışına çıkarma’ ve ‘demirbaş deposuna teslim etme’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır. ‘Üçüncü bir yol bulma’ kategorisinde yalnızca iki katılımcı görüş bildirmiştir.

‘Üçüncü bir yol bulma’ kategorisinde ‘risk unsurunu okul dışına çıkarma’ kodu kapsamında görüşleri değerlendirilen okul müdürü Ömer Bey, vermiş olduğu kararında öğrencilerin can sağlığını ve beden bütünlüğünü göz önünde tutarak ‘vinç yardımıyla bu atıl kazanı okul bahçesi dışına çıkarma’ şeklindeki çözüm yolunu şu şekilde paylaşmıştır.

“Kararı doğru buldum. Önceliğim öğrencilerin sağlığı ve beden bütünlüğü olurdu. Olayda belki şerit çekmekten daha farklı önlemler alınabilirdi. İlçe ile bire bir görüşmeler yapılabilir, ciddi bir tehlike arz etmektedir şeklinde fotoğraf çekilerek falan yani. Okulun parası olsa vinç tutup [kazan] okul bahçesi dışına belki taşılabilir. Hiç bir şey yapamadıysam, çözüm yok ve tehlike devam ediyorsa Reyhan Hanım gibi kazanı satar, nakliye ücretinden kurtulur, riski de bertaraf etmiş olurum.” (Ömer)

‘Üçüncü bir yol bulma’ kategorisinde ‘demirbaş deposuna teslim etme’ kodu kapsamında görüşleri değerlendirilen okul müdürü Naim Bey, örnek olaydaki okul-aile birliği kararı ile satma yolunu tercih etmeden kazanı demirbaşların tutulduğu bir depoya nakletmeyi ve bu durumu tutanak altına almayı tercih etme sebeplerini şu şekilde açıklamıştır:

“Önceliğim çocukların sağlığı ve güvenliği olurdu. Daha önce de benzer bir olay yaşadım. Dolayısıyla artık sonuçlarını daha net görebiliyorum. Bizim kazanımızın bir gün içinde kapağı kayboldu. Kazan orda 6 ay beklemez ama o süre içerisinde [onu] satamazsınız da. Dolayısıyla okulun kendi imkanları ile okulla ilgili demirbaşların tutulduğu bir depoya vinç ile taşıttım. Okul-aile birliği kanalı ile satmayı tercih etmedim. Oradan da teslim edildiğine dair bir tutanak aldım. Makina kimyanın kamyonu, o büyük araçlar okuldan alamaz ama milli eğitimin belirli bölgelerinden alabilir. Her ilde milli eğitimin böyle açıkta demirbaşların konulduğu alanları vardır...” (Naim)

4.6.1.2. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu temanın ‘çevresel faktörler’, ‘yapısal faktörler’ ve ‘kişisel faktörler’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır. Katılımcıların çoğu kararlarının yapısal faktörlerden etkilendiğini belirtmişlerdir.

i) Çevresel faktörler: Bu kategorinin ‘okul bahçesinde yer alan tehlikeli materyal’, ‘okul bahçesinin yetersizliği’ ve ‘köy okulu olması’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır. Okulun köy okulu olmasına bağlı olarak n maddî imkanlarının yetersizliğini katılımcı müdürler çoğunlukla göz önünde bulundurmuşlardır. Kazanı taşıyacak paranın olmamasının yanı sıra hurda satışından okula gelir yaratmayı amaçlamışlardır.

“...Köy okulu olarak bir gelir gelirdi, onunla okulun bir eksiğini tamamlayabilirdik.”
(Ergün)

Okul bahçesinde yer alan atıl durumdaki kazanın güvenlikle alakalı bir risk oluşturması, katılımcılar arasında karar verme sürecini etkileyen en önemli faktör olmuştur. Güvenlikle alakalı bir risk olmasının mevzuata uygun olan kararın alınıp alınmamasında etkili bir faktör olduğunu katılımcı Emre Bey şöyle ifade etmiştir:

“Ben senaryodaki okul müdürünün verdiği kararı doğru buldum. Sonuçta bir güvenlik riski oluşturuyor. Şayet güvenlikle alakalı böyle bir risk oluşmamış olsa bekler ve mevzuata uygun davranırdım.” (Emre)

Verilen senaryoda bahçe ve fizikî ortamın sıkıntılı olduğuna vurgu yapılması nedeniyle ‘okul bahçesinin yetersizliği’ de katılımcıların kararını etkileyen çevresel faktör olarak bulunmuştur. Okul müdürleri, öğrencilerin bahçede rahat ve tehlikesiz bir şekilde oyun oynamasını dikkate almışlar, bahçenin dezavantajlı hale gelmesini önlemeye çalışmışlardır. Katılımcılardan Şennur Hanım, kararını etkileyen faktörü şu şekilde açıklamıştır:

“...Örnek senaryoda ilkokul müdürü olduğumu hayal ettim. İlkokul öğrencileri kıpır kıpırdır. Şerit gibi önlemleri almak bu öğrenciler açısından çözüm olmazdı. Tenefüslerini iyi geçirmeleri okul müdürü olarak benim görevimdir. Dolayısı ile küçük olan bir bahçede devasa atıl bir kazanın olmasını istemem. Kaldırdığım taktirde okul bahçesinde öğrenciler daha rahat oyun oynayabilirdi.” (Şennur)

ii) Yapısal faktörler: Bu kategorinin ‘okul-aile birliğinde para olmaması’, ‘çocukların oyun alanlarının kısıtlanması’ ve ‘iş sağlığı ve güvenliği’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır.

Okul müdürleri, öğrencilerin sağlıklı bir eğitim almaları için okul içerisindeki risk faktörlerini minimize etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun için okullarda risk takip sistemlerinin var olduğunu ifade etmişlerdir.

“...Ama çocuğun güvenliği ve sağlığı olmasa nasıl eğitim alsın okulda? Aileler [onları] bize emanet ediyor. Okul müdürü olarak karar verirken göz önünde bulundurmam gereken öncelik, güvenli bir ortam dizayn etmek olurdu.” (Selçuk)

Okulun köy okulu olmasının kararlarında etkili olduğunu belirten katılımcılar, genellikle köy okullarının okul-aile birliklerinde para olmadığını ve ani ihtiyaçlarda zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu yüzden vinç tutacak parayı bulmakta zorluk çekeceklerinden ve okulun hurdasından yine okuldaki öğrencilerin faydalanmasını tercih etmişlerdir.

“...[İlgili birimlere] bir kere yazardım, almazlarsa okul-aile birliği kararı ile [hurdayı] satardım. Bu durumdan öğrenciler ve okul olumlu etkilenirdi. Köy okulu olarak bir gelir gelirdi, onunla okulun bir eksiğini tamamlayabilirdik. Soruşturma açılırsa da vaziyeti tüm açıklığı ile izah etmeye çalışırdım.” (Ergün)

Katılımcılardan Musa Bey, okul-aile birliği bünyesinde okul ihtiyaçları için para bulunması gerektiğini göz önünde bulundurarak karar verdiğini şöyle ifade etmiştir:

“...okulda atıl durumda olan bir demir yığınının okula kazanç sağlayarak kurtulmak beni iyi hissettirdi. Okulda bazen anlık çözümler üretmeniz gerekiyor, burda elinde rahat harcayabileceğin paranın olması da okulum adına işlevsel olacaktır.” (Musa)

Okul müdürleri, kararlarında öğrencilerin eğitim alanlarının riskli olan materyallerden arındırılması gerektiği hususunu kararlarında etkili faktör olarak ele almışlardır. Okul bahçelerinin öğrencilerin bedensel ve sportif faaliyetleri için var olduğunu, her ne kadar şerit vs. önlemler alınsa da öğrencileri uzun süreli kısıtlamanın mümkün olmadığını öne sürmüşlerdir.

“Öğrenciler olumsuz etkilenebilirdi. Bahçenin o kısmına öğrenci geçişine izin vermeyeceğimden dolayı öğrencilerin oyun alanı kısıtlanacaktı.” (Ali)

Katılımcılar, okulların öğrenciler için tasarlandığını ve onların sağlıklı bir eğitim alması üzerine var olduğunu, bu nedenle onların sağlıklarını önceleyecek her etkenin kararlarında etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Sinem Hanım, aldığı kararda bu durumun etkili bir faktör olduğunu şöyle açıklamıştır:

“Her zamanki gibi öğrencinin sağlığını ve onun yaralanmamasını [önemserdim]. [ğrencinin] kazaya sebebiyet verecek bir durumun içerisinde olmamasını düşünerek hareket

etmeyi uygun görürdüm. Ve önce sağlık! Bunu pandemi döneminde de net bir şekilde gördük. En ufak bir öğrencinin canının yanmasını hiçbirimiz istemeyiz. Bu şekilde düşündüm.” (Sinem)

iii) Kişisel faktörler: Bu kategorinin ‘duyguların etkisi’, ‘değerlerin etkisi’ ve ‘deneyimin etkisi’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır. Okul müdürleri karar alırken duygularına önem vermişler, vicdanen rahat oldukları seçenekleri tercih etmişlerdir.

Katılımcılardan Sinem Hanım, alternatif seçenekler arasından okul bahçesindeki kazanın bir an önce elden çıkarılması seçeneğini değerlendirirken hangi seçimin kendisini mutlu edeceğini kararında dikkate aldığını şu şekilde ifade etmiştir:

“...Okul bahçesinde öğrenciler daha rahat oyun oynayabilirlerdi kazan alınmış olsaydı.. Bundan önemli bir şey var mı? Öğrenci bu, oynayacak tabii. Biz de [öğrencilerin oyun oynamasını] camdan izleyip mutlu olurduk.” (Sinem)

Kararlarında deneyimlerinin etkisi olduğunu belirten bir katılımcı, özellikle malî işlerde usule uygun davranmamanın neticelerinin olumsuz olacağını şu şekilde ifade etmiştir:

“Deneyimlerimden yararlandım. Devletin malını satamazsın. Mesleki hayatımın riske gireceğinden ve mevzuat konusunda hassas olunması gereken malî bir iş olduğundan usule uygun davranmaya karar verdim. Çünkü daha önce bu sebepten soruşturma geçirdim. Artık bundan sonra satmam. Okulla alakalı para mevzularında her şey kitabına göre yürümeli.” (Mehmet)

Kararlarında değerlerin etkilerinin olduğunu belirten katılımcılar ‘sorumluluk değeri’ kodu kapsamında görüşlerini belirtmişlerdir. Sorumluluk değerinin karar verme süreçlerini etkilediğini ifade eden katılımcılar, okul müdürü olarak sorumluluklarının bilincinde olduklarını, bu nedenle üzerlerine düşen vazifelerini eksiksiz yerine getirmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir.

‘Sorumluluk değeri’ kodu kapsamında görüş belirten Emre Bey, bu değerinin kararındaki etkisini şöyle ifade etmişlerdir:

“...Öğrenciler düşme, incinme veya küflü parçalarla temas, kaza vs. riskleri ile bahçede oynamamalı. Ben okul müdürü olarak, onların sağlıklı bir şekilde okula gelip gitmesinden sorumluyum. Aileler evlatlarını bize emanet ediyor neticede.” (Emre)

4.6.1.3. Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler

Bu temanın ‘mevzuat bilgisine başvurma’ ve ‘mantığa başvurma’ şeklinde iki kategorisi bulunmaktadır. Katılımcıların çoğunun mantığa başvurma stratejisinden yararlandıkları görülmüştür.

i) Mevzuat bilgisine başvurma: ‘Mevzuat bilgisine başvurma’ stratejisiyle karar veren okul müdürleri, kuralların herkes ve her durum için düzenlendiğini, bölgesel ve ekonomik farklılıklar olsa dahi yasal düzenlemelere uyulmamasının karışıklıklara sebep olacağını belirtmişlerdir. Karar verirken yasal dayanaklara başvuran ve bu konuda hassas davranılmasına önem veren Mehmet Bey, şu açıklamalarda bulunmuştur:

“Devletin malını satamazsın. Meslekî hayatım riske gireceğinden ve [bu iş] mevzuat konusunda hassas olunması gereken malî bir iş olduğundan, usule uygun davranmaya karar verdim.” (Mehmet)

Katılımcı Fatih Bey, atıl olan kazanı devletin taşınır malı olarak değerlendirmiş, usulüne uygun olmayan satıştan kazanılan paranın kamu zararı gerekçesi ile kendilerine rücu edilebileceğini düşünerek kararlarında ‘mevzuat bilgisine başvurma’ stratejisinden yararlandığını şöyle ifade etmiştir:

“Böyle bir karar, yani özellikle devletin taşınır malını satmak konusunda malî açıdan sorumluluğuma gidilebilirdi. Mevzuat çok açık. Okul müdürü olarak bana soruşturma açılabilir, maddi yönden kamu zararı olarak rücu edilebilirdi.” (Fatih)

Katılımcılardan Ali Bey, ‘mevzuat bilgisine başvurma’ kategorisi kapsamında okul taşınırlarını satmanın ve maddi kazanç sağlayacak işlemler konusunda mevzuatın dışına çıkılmasının mesleki hayatı bakımından riskli olacağını şöyle ifade etmiştir:

“Mevzuatın bana verdiği yetkiye göre muhakeme ettim. Kazanı satmaz, usulüne uygun olan süreci uygulardım. Mevzuatı ön planda tutarım, okul taşınırlarını satmak ve maddi kazanç vs işlemler konusunda mevzuatın dışına çıkılmasının okul müdürünün başını sıkıntıya sokacağını öngördüğümünden dolayı. Bu süreçte herhangi bir öğrencinin başına bir kaza gelmemesi için sıkı tedbirler alırdım. Öğrenciler olumsuz etkilenebilirdi. Bahçenin o kısmına öğrenci geçişine izin vermeyeceğimden dolayı öğrencilerin oyun alanı kısıtlanacaktı. Evet, tehlike hâlâ devam edecektir önlem alsam da. Her türlü kaza meydana gelebilme riskini göze alarak bu kararı verdim.” (Ali)

ii) Mantiğa başvurma: Bu kategorinin ‘risk analizi’ ve ‘öngörülü olma’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır. Katılımcıların tamamına yakını, risk analizi yapmayı ve böylelikle duyguların etkisiyle karar almak yerine rasyonel ve sağlıklı karar alabileceklerini belirtmişlerdir.

Okul müdürleri, genellikle belirsizlik durumlarında karar verdiklerini ve böyle durumlarda belirsizliği azaltmaya gayret ettiklerini belirtmişlerdir. Bu belirsizliği azaltmak için de ‘öngörülü olma’ stratejisinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Söz konusu okul müdürleri, gelecekte oluşabilecek potansiyel durumlar ve gelişmeler hakkında karar öncesinde fikir sahibi olmanın karar verme sürecinde daha belirli adımlar atabilmelerinin yolunu açtığını vurgulamışlardır.

Gelecek ile ilgili tahminler ve öngörülerde bulunurken geçmişteki gelişmeleri de göz önünde bulundurarak mali açıdan sorumluluk alınan kararlarda mevzuat dışı davranmanın sonucunun soruşturma geçirmek olduğunu göz önünde bulunduran Ceren Hanım, karar verme sürecini şu şekilde ifade etmiştir.

“Soruşturma geçirme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilirdim ama öğrencinin sağlığına bir şey olmasındansa soruşturma geçirmeyi tercih ederim. Öngörülü olarak muhakeme etmeye çalıştım.” (Ceren)

Katılımcılardan Hayal Hanım, karar seçeneklerinin sonucunda meydana gelecek gelişmelerden hangisini tercih edebileceğini kestirmek için öngörüden yararlandığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Öngörülü olabilme kabiliyetinden yararlandım. Eğer kazanı satarsam soruşturma geçirebilirim, satmazsam çocukların ufak tefek yaralanmaları söz konusu olabilir.” (Hayal)

Okul müdürleri, okulların her kurum gibi, işyeri ve çalışma şartlarından dolayı belirli risklere sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar, bu risklerin bir yönünü fizikî şartlar ve somut tehlikeler, diğer yönünü ise yasal sorumluluklar ve kişisel tehlikeler olarak ele almışlardır. Tehlikeyi ortadan kaldıracak bir karar almanın mümkün olmadığı durumlarda ise daha az tehlikeli olan seçeneği daha çok tehlikeli olan seçeneğe tercih etmişlerdir. ‘Mantiğa başvurma’ kategorisinin ‘risk analizi’ kodu kapsamında görüş belirten Emre Bey, karar stratejisini şöyle açıklamıştır:

“Risk analizi yaptım. Artısı ile eksisi ile alternatif yolları değerlendirdim. Özellikle devletin taşınır malını satmak, mali açıdan sorumluluğuma girebilirdi. Mevzuat çok açık; okul

müdürü olarak bana soruşturma açılabilir, maddi yönden kamu zararı olarak rücu edilebilirdi. Ama öğrencilerin başına bir şey gelmesindense, ben maddî bir külfet riskini göze aldım. Öğrenciler, veliler, öğretmenler açısından sorun beklemezdim. Gelişme beklerdim, onlar da böyle bir tehlikenin ortadan kalkmasından rahatlarlardı.” (Emre)

Bazı katılımcılar seçeneklerin tamamını düşünerek farklı olasılıkları değerlendirmişler. Okul müdürü Ergün Bey, karar sürecinin sonucunda verdiği karardan kimlerin olumlu, kimlerin olumsuz etkilendiğini tahmin etmeye çalıştığını şu şekilde ifade etmiştir:

“Seçenekleri düşündüm. Kazanı satarsak öğrenciler ve okul, [bundan] olumlu etkilenirdi. Köy okulu olarak bir gelir gelirdi, onunla okulun bir eksiğini tamamlayabilirdik. Daha sonraları soruşturma geçirme riskini göze alarak karar verirdim. Kimse şikayet etmezse bir sorun beklemezdim. Soruşturma açılırsa da vaziyeti tüm açıklığı ile izah etmeye çalışırdım. Risk analizi yaptım. Her iki çözüm yolu da riskliydi, daha az riskli olanı seçtim.” (Ergün)

‘Risk analizi’ kodu kapsamında görüş belirten Şennur Hanım, mevcut olan riski ortadan kaldırmak yönünde karar alarak bu kararın sonucunun kurumu için daha kârlı olmasını hedeflediğini şu şekilde anlatmıştır:

“Risk analizi yaptım. ‘Kazan okulda kalırsa ve [okuldan] giderse neler olabilir?’ diye düşünerek... Kazan satılırsa öğrenciler [bundan] olumlu etkilenirdi. Okul-aile birliğine giren parayla okulun eksiklerini halletmeye çalışırdık. Okul bahçesinde öğrenciler daha rahat oyun oynayabilirler. Olumsuz tarafı bireysel... Müdür olarak aldığım bir risk var: Usulüne göre elden çıkarmadığım için soruşturma geçirebilirim.” (Şennur)

Katılımcı Ömer Bey, tehlike ve risk değerlendirmesi yaparken riskleri maddî ve manevî’i yön olmak üzere ikiye ayırdığını ve maddî riski manevî riske tercih ettiğini şu şekilde açıklamıştır:

“Risk analizi yaptım. Hangi tercih daha az risk barındırıyor madd’i ve manevî risk yönünden?... Ben belki [risk] ortaya çıkarsa soruşturma geçirirdim, devletin malını neden usulsüz sattım diye. Kazanın parasını benden talep edebilirlerdi. Bunu göze aldım; ‘Öğrencilerin hayatıyla ilgili bir tehlike olmasındansa, giden cebimdeki para olsun.’ şeklinde...” (Ömer)

4.6.1.4. Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler: Bu temanın ‘olumlu hisler’ ve ‘olumsuz hisler olmak üzere iki kategorisi bulunmaktadır. ‘Olumlu hisler’ kategorisinin ise

‘rahat’ ve ‘iyi’ şeklinde iki kodu; ‘olumsuz hisler’ kategorisinin ise ‘gergin’ ve ‘tedirgin’ şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Katılımcıların çoğu aldıkları karar sonrasında olumlu hislere sahip olduklarını ifade ederken, bir kısmı ise olumsuz hisler taşıdıklarını dile getirmişlerdir.

Öğrenci sağlığı ve vücut bütünlüğü ile öğrenci güvenliğini öncelikli faktör olarak değerlendirerek iş sağlığı ve güvenliği açısından büyük risk teşkil eden bir taşınırdan usule uygun olmayan şekilde, inisiyatif kullanarak çözüme ulaştırma yolunu tercih eden katılımcılar hislerini ‘rahat’ ve ‘iyi’ olarak ifade etmişlerdir. Yasal düzenlemelere göre, soruşturma geçirme riskini ve kamu zararı nedeniyle taraflarına rücu işleminin uygulanması ihtimalini göz önünde tutarak mevzuatı uygulayıp bürokratik süreçleri bekleme yönünde karar veren okul müdürleri ise öğrencilerin güncel bir tehlike altında bahçede oynamaları nedeniyle her an ‘gergin’ ve ‘tedirgin’ hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Devletin malını usulüne uygun olarak satmak gerektiğini, malî işlerde mevzuatın dışına çıkamayacağını belirterek her ne kadar öğrenciler açısından bu durumun risk teşkil ettiğinin farkında olsa da, süreci bekleme yönünde karar alan okul müdürü Mehmet Bey, tedirgin hissettiğini şöyle ifade etmiştir:

“Evet mevzuata uygun davranırdım ama her an öğrencilerin başına bir iş gelebileceğinden dolayı da [kendimi] tedirgin hissederdim.” (Mehmet)

Mevzuatta belirtilen sürelerle uymanın doğru olacağı yönünde karar veren katılımcı Hayal Hanım, çocukların her an yaralanma riskinin devam etmesinin kendisine gergin hissettireceğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kazanı satmadığım ve beklediğim için çocuklar konusunda çok daha dikkatli olmam gerekirdi. Çocukların ufak tefek yaralanmaları korkuturdu. Bu karar beni gergin hissettirdi.” (Hayal)

Okul müdürünün görevinin aynı zamanda problemlere çözüm bulmak olduğuna vurgu yapan Fatih Bey, bu soruna hızlı bir çözüm sunamadığı için kendisini gergin hissettirdiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Çocukların zarar görebileceğini göze aldım. Öğrenciler kaza geçirebilirler. [Çünkü] bahçede çoğu defa o alanda oynuyorlar. Hemen çözüm bulamadığım için gergin hissediyorum.” (Fatih)

Okul müdürü olarak usulüne uygun bir şekilde işlemlerin yerine getirilmesi yönünde ve eğer mevzuata uygunsa beklenilmesi yönünde karar alacağını ama riskin devam etmesi nedeniyle kendini tedirgin hissedeceğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğrenciler olumsuz etkilenebilirdi. Bahçenin o kısmına öğrenci geçişine izin vermeyeceğimden dolayı öğrencilerin oyun alanı kısıtlanacaktı. Her türlü kaza meydana gelebilme riskini göze alarak bu kararı verirdim. Sürekli olarak o bölgede kaza olabileceği düşüncesi bana kendimi tedirgin hissettirirdi.” (Ali)

Karar süreçlerinde önceliği çocukların can sağlığına ve vücut bütünlüğüne veren bir katılımcı, mevzuata uygun olan usulü beklemenin çocuklar açısından yüksek risk içerdiği öne sürmüştür. Aynı katılımcı, öte yandan mevzuata uygun olmayan şekilde satılmasının ise okul müdürü olarak şahsî sorumluluk riski içerdiğini ama çocukların canına herhangi bir şey olmasındansa kişisel riski üstlenme yönünde karar aldığını ve bu kararın kendisini rahatlamış hissettirdiğini şöyle açıklamıştır:

“...Düşme, incinme veya küflü parçalarla temas, kaza vs. risklerini bertaraf edeceğinden sağlıkla okul bahçesinde vakit geçirmeleri açısından öğrenciler olumlu etkilendirlerdi. Dolayısıyla okul müdürü olarak ben, mental olarak olumlu etkilendim. Çünkü devamlı olarak zihnimde çocuklara bir şey olacak kaygısı yüzünden odaklanamama problemi ile karşı karşıya kalmış vaziyetteyimdir. Başıma ne geleceğini tam olarak kestiremesem dahi rahatlamış hissedirdim.” (Emre)

Öğrencilerin sağlığını ve güvenliğini önceleyen ve örnek olayda verilen okul müdürünün kararını doğru bulduğunu ifade eden başka bir katılımcı, verdiği karar sonucunda paydaşların bu karardan olumlu etkilendiğini ve verdiği kararın öğrenciler açısından tehlikeyi bertaraf etmesini şu şekilde açıklamıştır:

“...Öğrenciler ve okul olumlu etkilendirildi. Köy okulu olarak bir gelir gelirdi, onunla okulun bir eksiğini tamamlayabilirdik. Ferah ve rahatlamış hissettim.” (Ergün)

Bir diğer katılımcı, kararında öğrencinin sağlığını önceleyerek, öğrencilerin okul bahçesinde güvenli ve rahat bir şekilde oynayabilmesi için kazanı satın, problemin kaynağını ortadan kaldırma yolunu tercih etmiş ve bu kararın kendisini mutlu hissettirdiğine şu ifadelerle yer açıklamıştır:

“...Sürekli teneffüste ‘Çocuklardan birinin başına bir şey geldi mi?’ diye beklemektense ve o korkuyla yaşamaktansa, [hurdayı] ortadan kaldırmak [beni] daha mutlu hissettirdi. Okul bahçesinde öğrenciler daha rahat oyun oynayabilirlerdi.” (Şennur)

Olayda verilen okulun köy okulu olduğunu ve genellikle köy okullarının okul- aile birliklerinde para bulunmadığını, maddi olanaklar göz önüne alındığında okul için olumlu bir karar verdiğini ifade eden bir katılımcı, hem bir tehlikeyi ortadan kaldırdığı hem de bulduğu çözümün lehte olacak şekilde neticelenmesinin kendisini iyi hissettireceğini şöyle ifade etmiştir:

“...Ayrıca ‘Benim okul kasama neden para girmesin?’ diye düşünüyorum. Okul-aile birliği bütçesine giren para benim cebime girmiyor ki, vicdanım çok rahat. Ben okulda atıl durumda olan bir demir yığınundan okula kazanç sağlayarak kurtuluyorum. Bu bana [kendimi] iyi hissettirirdi.” (Musa)

Okul müdürleri, risk faktörlerinin ortadan kaldırılmasıyla genel itibarıyla kendilerini iyi hissetmişlerdir. İdareciler; öğrencilerin, öğretmenlerin, hizmetlilerin, yani eğitim paydaşlarının her birinin okul içerisindeki güvenliğini ve sağlığını koruma yönünde sorumluluklarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı Ömer Bey bu durumu şöyle ifade etmiştir:

“...Kazanı satarak riski bertaraf etmiş olurdum. Bu, müdür olarak bana kendimi hem iyi, hem rahatlatmış hissettirdi.” (Ömer)

Katılımcı Ceren Hanım ve Selçuk Bey, öğrencilerin tehlikede olduğu bir karar vermektense şahsî olarak riski üstlenmeyi tercih etmişler ve bu kararın kendilerini iyi hissettirdiğini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Soruşturma geçirme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilirdim ama öğrencinin sağlığına bir şey olmasındansa soruşturma geçirmeyi tercih ederim. Bu kararı vermek bana [kendimi] iyi hissettirdi.” (Ceren ve Selçuk)

4.6.2. Okul Müdürlerinin Altıncı Senaryodaki İkilem (Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin ve Eğitim İşgörenlerinin İş Güvenliği) Benzeri Yaşam Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerine beşinci senaryoda kurgulanan ikileme benzer ikileme geçmiş yaşantılarında karşı karşıya gelip gelmedikleri sorulmuş ve bu ikilem durumunda nasıl

hareket ettikleri, neleri göz önünde bulundurdıkları, karar verirken hangi faktörlerin kararlarında etkili olduğu, karar alırken hangi karar verme stratejilerinden yararlanmış oldukları ve verdikleri karar sonrası hissettikleri duygular incelenmeye çalışılmıştır. Milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin ve eğitim işgörenlerinin iş güvenliği ikilemi benzeri yaşam deneyimlerini paylaşan okul müdürlerinin karar süreçlerine ilişkin görüşlerinin analiz sonuçları aşağıdaki tablo 4.6.2’de verilmiştir.

Tablo 4.6.2.

Okul müdürlerinin milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin ve eğitim işgörenlerinin iş güvenliği ikilemine benzer yaşantılarındaki karar süreçlerine ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Kod	Frekans
İkilemi Aşmada Verilen Öncelik	Değerlere göre karar verme	İş sağlığı ve güvenliği	6
		Kurumun yararı	5
		Öğrenci menfaati	2
	Çevresel faktörler	Okul binasındaki yer sıkıntısı	3
		Okul bahçesinin yetersizliği	2
		Köy okulu olması	1
Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	Yapısal faktörler	İş sağlığı ve güvenliği	5
		Okul aile birliğinde para olması	4
		Çocukların oyun alanlarının kısıtlanması	2
	Kişisel faktörler	Duyguların etkisi	3
Karar Verme Sürecinde Kullanılan Stratejiler	Mantığa başvurma	Risk analizi	5
		Kâr zarar hesabı	1
Karar Verme Sürecinin Sonunda Hissedilenler	Olumlu Hisler	Rahat	4
		İyi	2
	Olumsuz Hisler	Kaygılı	1

Tablo 4.6.2'ye göre, okul müdürlerinin görüşleri 'ikilemi aşmada verilen öncelik', 'karar verme sürecini etkileyen faktörler', 'karar verme sürecinde kullanılan stratejiler' ve 'karar verme sürecinin sonucunda hissedilenler' şeklinde 4 tema altında incelenmiştir.

4.6.2.1. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin ve Eğitim İşgörenlerinin İş Güvenliği İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmada Vermiş Oldukları Öncelikler

Bu temanın “değerlere göre karar” olmak üzere bir kategorisi bulunmaktadır. Örnek olayda yer alan ikilem durumuna benzer deneyim yaşayan ve deneyimini paylaşan altı katılımcı bulunmaktadır. Görüş bildiren katılımcıların tamamı “İş sağlığı ve güvenliği” ni öncelemiştir.

i) Değerlere göre karar: Bu kategorinin ‘kurumun yararı’, ‘iş sağlığı ve güvenliği’ ve ‘öğrenci menfaati’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır.

Katılımcılardan altıncı senaryodaki ikilem durumunda ‘mevzuata göre karar verme’ yönünde görüş bildiren Mehmet Bey, geçmişte buna benzer bir deneyimi olmasının da etkisi ile bu kararı verdiğini ifade etmiştir. Geçmiş yaşantısında inisiyatif alarak riskli durumu ortadan kaldırmaya çalıştığını ve kurumun yararını göz önünde bulundurduğunu, bu sebeple soruşturma geçirdiğini, dolayısı ile artık karar verirken ‘mevzuata uyma’ yönünde karar vereceğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Yaşadığım [şuydu:] Görev yaptığım köy okulunda eski bina riskli bulunarak kapatıldı. Yeni bina yapılacaktı ama bu süreç çok uzun zaman aldı. Eski binada bazı materyaller çalındı. Bu sebeple eski kalorifer peteklerini de biz söküp sattık, ‘Nasıl bina yıkılacak ve demir de para ediyor, yeni binada değerlendiririz.’ diyerek... Amacım kurumun yararıydı; atıl durumda kalan bir malzemeyi maddî kazanca çevirip kurumun ihtiyaçları için değerlendirmekti. Fakat kendim soruşturma geçirdim. O zaman riskli gelmemişti bu karar. Başkaları hırsızlık için çalacaklardı petekleri. Ondan ziyade okul-aile birliğine gelir kaydetmek mantıklı gelmişti. Okul-aile birliği bütçesine gelir kaydettiğim için kendimi sağlama aldığımı düşünsem de usule aykırı davrandım. Artık bundan sonra yukarıda verilen örnek olayda cevap verdiğim üzere [onu] satmam. Okulla alakalı para mevzularında her şey kitabına göre yürümeli. O sebeple devletin malını yine devlete harcayacak bile olsam satmam.” (Mehmet)

Okul müdürleri, okulun ve tüm eğitim paydaşlarının iş sağlığı ve güvenliği için tehlikeli durumlardan acele şekilde kurtulmaya çalışmak yönünde karar vermişlerdir. Aynı

okul müdürleri, kayıplardan korunmaya ve fırsatlardan en doğru şekilde yararlanmaya odaklanmışlardır. Hem riskli durumu ortadan kaldırma hem de kurumun menfaati yönünde karar vermeyi tercih etmişlerdir.

Daha az tehlikeli olan seçeneği daha çok tehlikeli olanı seçeneğe tercih eden, bununla birlikte ‘iş sağlığı ve güvenliği’ ve ‘kurumun yararı’ hususunu önceleyen okul müdürü Emre Bey, deneyimini şu şekilde aktarmıştır:

“Mesela atıl durumda olan okul sıraları var. Okulun deposu yetersiz. Bu atıl sıraları koymak için okulda fizikî olarak yer bulamadığımızdan, sınıfın birini kapatıp oraya yığmak durumundayız. Ama çok kalabalık bir okul olduğumuzdan sınıfa da acil ihtiyacımız var. Bu sıraları çatıya koyuyoruz ama (bu kez de) yer sıkıntısı yaşıyoruz. Milli Emlağı veya bürokrasiyi beklememiz mümkün olmuyor. Çünkü yangın tehlikesi var. Karşılaşılması yüksek olasılık olan yangın faciası, bu sıraların satışından gelecek kazancın okul müdürüne madden rücu edilmesinin yanında çok çok daha ağır sonuçlara yol açabilir. Dolayısı ile okulun ve tüm eğitim paydaşlarımın iş sağlığı ve güvenliği için sıraları hurda olarak sattım. Mevzuata uymadığım için bunun bir yaptırımı olabilirdi. Soruşturma geçirip ceza alabilirdim. Bu riski göze aldım. Neticede çocukların başına bir şey gelse, bunun sorumluluğu çok daha ağır olurdu. Hiçbir sorun yaşamadım. Üzerinden de beş yıl geçti. Kurum [bundan] olumlu etkilenmişti.” (Emre)

Okul müdürleri, görev yaptıkları kurumun sosyo-ekonomik durumunu da göz önünde bulundurmışlardır. Yararlı olan seçeneği, riskli olan seçeneğe tercih eden Fatih Bey deneyimini şöyle paylaşmıştır:

“Okul binamız yıkılıp yenilenecekti. Elektrik aksanı vardı yıkılacak binada ve bölgede hurdacılar çok fazlaydı. Yangın vs. gibi kazalara maruz kalabilirdi. Okul dezavantajlı bölgede olduğundan paraya ihtiyacı olan bir okuldu. Okul- aile birliğiyle hurda elektrik aksamını sattım. ‘Neden sattın bana sormadan?’ şeklinde üzerime gelindi. Hurda ile beraber ihaleye çıkmış, nitekim ihaleyi alan müteahhit hurdalarını istiyor. Okulum adına çok yararlı bir şey yaptığımı hissettim. Çünkü değdi mevzuatı deldiğime, okuluma maddi katkısı olduğu gibi... Hırsızlık gibi durumların önüne geçtiğim için de içim rahattı.” (Fatih)

‘Değerlere göre karar’ kategorisinde ‘iş sağlığı ve güvenliği’ kodu kapsamında yaşadığı ikilemi paylaşan müdür Şennur Hanım, yasal usulleri beklemeksizin, sorunu ortadan kaldırmaya çalıştığını şöyle ifade etmiştir:

“Bizim kapı ve pencerelerimiz sağlıksız. Bununla ilgili olarak sürekli sorun yaşıyoruz. Bu durumu sürekli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bildiriyoruz, onlardan talepte bulunuyoruz. Onlar da bize okulun yaşının 10 yılı doldurmadığı için bu onarımların yapılmayacağı söylüyor. Bunları biz kendimiz çözdük hep. Yani mevzuatı beklemedim. Bununla ilgili imkanları oluşturmaya çalıştık. Yine okulun dışında bir jeneratör var ve bu jeneratörün kabloları çalınmış, açık şekilde duruyordu. Onun da bakımını yaptırıp etrafına duvar ördürdüm, yazışmaları bekleyemezdim. Normalde izin istemem lazım, ilçeye yazı yazmam lazım. Fakat bunları beklemedim ve direkt oraya duvarı ördürdüm. Çünkü öğrenciler için açıkta bir tehlike var [ve bu tehlikeyi] hemen gidermem gerekiyor. İş sağlığı ve güvenliği açısından riskli olduğundan aksiyon aldım.” (Şennur)

İş sağlığı ve güvenliği ve öğrenci menfaati kodları kapsamında deneyimlerini aktaran Sinem Hanım, verdiği kararda bürokrasinin gereği olan süreleri beklemek yerine inisiyatif alarak karar verdiğini şöyle açıklamıştır:

“Merkez okullardan birinde atıl durumda olmayan, fakat ihtiyaç fazlası çalışır durumda olan olan 2 adet etkileşimli tahta vardı. Biz de [merkeze] uzak ve köy okulu olduğumuz için, bu etkileşimli tahtaların bizim okulumuza nakil olması için çeşitli süreçleri başlattık. Bu süreçlerle ilgili olarak taşınır modüllerindeki imzalarla ilgili olan süreçleri beklemeden, bu iki tane akıllı tahta bizim okulumuza taşındı ve dersliklere konuldu. Bu cihazlar çok ağır ve çok yer kaplayan elektronik cihazlar olduğundan ve öğrencilerin sınıflarında o şekilde durmasındansa [onları] monte etmeyi daha doğru bulduk. Taşınır modüllerin de bekleme ve onay işlemleri tamamlanmadığı halde ben öğrencilerin üzerine devrilmesi, öğrencilerin cihazların altında kalması gibi nedenlerle ve iş güvenliğine uygun olmayacağı gibi sebeplerden ötürü imza sürecini ve onay sürecini beklemeksizin cihazların duvara montajını inisiyatif olarak yaptım. Bununla ilgili olarak karar verirken önceliğim tabii ki de öğrencilerin asla saçının teline bile zarar gelmemesi, onların yaralanmaması, öğrencilerin olumlu etkilenmesi olmuştu. Öğrenciler akıllı tahtaya kavuştukları için olumlu etkilendiler.” (Sinem)

Okul müdürleri riskli durumlarda inisiyatif almaya çalışmışlardır. Eğer süreci beklemek maddî-manevî ciddi zararlara sebep olabilecek potansiyelde ise çocukların can sağlığını öncelemişlerdir. Yaşadığı deneyimini paylaşan Hayal Hanım, karar sürecini şöyle aktarmıştır:

“Ben okulda kurucu müdür olarak göreve başladım. Bina yeni yapılmıştı, ilk kez eğitim-öğretime açılacaktı. Okulda hafriyat artıkları vardı. İlçeye yazdım ama çok beklemem

gerekecekti. Bekleyemedim, çünkü anasınıfı öğrencileri bahçede oynamak istiyorlar. Bahçede demir beton parçaları vardı. Ben de [onları] belediye aracılığıyla kaldırttım. İnisiyatif aldım ve gelebilecek tehlikeleri bertaraf ettim. Önceliğim çocuklar oldu, kimse olumsuz etkilenmedi.” (Hayal)

4.6.2.2. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin ve Eğitim İşgörenlerinin İş Güvenliği İkilemi Yaşadıkları Durumlarda Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Bu temanın ‘çevresel faktörler’, ‘yapısal faktörler’ ve ‘kişisel faktörler’ şeklinde üç kategorisi bulunmaktadır.

i) Çevresel faktörler: Bu kategorinin ‘okul binasındaki yer sıkıntısı’, ‘okul bahçesinin yetersizliği’ ve ‘köy okulu olması’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır. Okulun köy okulu olmasına bağlı olarak maddi imkanlarının yetersizliğini katılımcı müdürler çoğunlukla göz önünde bulundurmuşlardır. Örnek olaydaki kazan benzeri atıl materyali taşıyacak paranın olmamasının yanı sıra bunun satışından okula gelir yaratmayı amaçlamışlardır.

‘Okul binasındaki yer sıkıntısı’ faktörünün kararında etkili olduğunu ifade eden Emre Bey, deneyimini şöyle paylaşmıştır:

“...mesela atıl durumda olan okul sıralarını okulda fiziki olarak yer bulamadığımızdan, sınıf için kullanmak durumundayız çok kalabalık bir okul olduğumuzdan. bu sıraları çatıya koyuyoruz ama [bu sefer de] yer sıkıntısı yaşıyoruz.” (emre)

ii) Yapısal faktörler: Bu kategorinin ‘okul-aile birliğinde para olmaması’, ‘çocukların oyun alanlarının kısıtlanması’ ve ‘iş sağlığı ve güvenliği’ olmak üzere üç kodu bulunmaktadır.

Yapısal faktörlerden ‘okul aile birliğinde para olmaması’ kodu kapsamında deneyimini paylaşan bir katılımcı, kullanılmayan bir taşınırı okulun yararı doğrultusunda maddî değere çevirmeyi tercih ettiğini şöyle açıklamıştır:

“...Atıl durumda kalan bir malzemeyi maddî olarak kurumun ihtiyaçları için değerlendirmeyi tercih ettim. Başkaları kalorifer peteklerini hırsızlık niyetiyle çalacaklardı. Çalınmasını beklemekten ziyade hurdacıya satıp okul-aile birliğine gelir kaydetmek mantıklı gelmişti.” (Mehmet)

‘İş sağlığı ve güvenliği’ kodu kapsamında yaşadığı ikilemi paylaşan bir diğer katılımcı, yangın gibi büyük tehlike içeren riski bertaraf etmek için takip edilmesi gereken yasal süreçleri beklemediğini şöyle ifade etmiştir:

“...eski sıraları elden çıkarmak için Milli Emlağı veya bürokrasiyi beklememiz mümkün olmuyor. Çünkü yangın tehlikesi var. Yangın gibi karşılaşılmaması muhtemel olan sonuçtan bir an önce kurtulmak gerekiyor.” (Emre)

‘İş sağlığı ve güvenliği’ faktörünün kararında etkili olduğunu belirten başka bir katılımcı, öğrencilerin başına herhangi olumsuz bir olayın gelmesi riskini ortadan kaldırmayı tercih ettiği deneyimini şöyle aktarmıştır:

“...öğrencilerin üzerine devrilmesi, öğrencilerin cihazların altında kalması gibi nedenlerle ve iş güvenliğine uygun olmayacağı gibi sebeplerden ötürü imza sürecini ve onay sürecini beklemeksizin cihazların duvara montajını inisiyatif olarak yaptım.” (Sinem)

‘Okul-aile birliğinde para olmaması’ ve ‘iş sağlığı ve güvenliği’ kodu kapsamında yaşadığı ikilemi paylaşan bir diğer katılımcı, yangın gibi yakın tehlike içeren riski bertaraf etmek için takip edilmesi gereken usulî süreçleri beklemediğini şöyle ifade etmiştir:

“Elektirik aksamı da vardı. Bölgede hurdacılar çok fazlaydı. Yangın vs gibi kazalara maruz kalabilirdik. [Elektrik aksamını] satınca okul para kazanmış oldu. Paraya ihtiyacımız vardı okul dezavantajlı bölgede olduğundan.” (Fatih)

‘Çocukların oyun alanlarının kısıtlanması’ ve ‘iş sağlığı ve güvenliği’ faktörlerinin karar verme süreçlerinde etkili olduğunu ve öğrencilerin oyun oynamak üzere kullandıkları okul bahçesinin fizikî tehlikeler yüzünden kısıtlanmasının önüne geçtiğini Hayal Hanım şöyle ifade etmiştir:

“...Okulda hafriyat artıkları vardı. İlçeye yazdım ama çok beklemem gerekecekti. Bekleyemedim. Demir beton parçaları vardı çocukların oynayacağı yerlerde.” (Hayal)

iii) Kişisel faktörler: Bu kategorinin ‘duyguların etkisi’ şeklinde bir kodu bulunmuştur. Okul müdürleri karar alırken duygularına önem vermişler, vicdanen rahat oldukları seçenekler konusunda sabit kalmışlardır. Katılımcılardan Emre Bey bu durumun kararında etkili olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“O çocuğun başına bir şey gelmesi vicdani sorumluluktan aynı zamanda. Ölümlü bir şey olduğunda çocuğa, başına bir şey gelse vebali çok büyük. Oraya güvenlik şeridi çekmek bizi kurtarmaz.” (Emre)

4.6.2.3. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin ve Eğitim İşgörenlerinin İş Güvenliği İkilemi Yaşadıkları Durumlarda Karar Verme Sürecinde Kullandıkları Stratejiler

Verme Sürecinde Kullandıkları Stratejiler

Bu temanın ‘mantığa başvurma’ şeklinde bir kategorisi bulunmaktadır. Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin ve eğitim işgörenlerinin iş güvenliği ikilemi yaşadıkları deneyimlerini paylaşırken ‘mantığa başvurma’ seçeneğini tercih etmişlerdir. Karar verme süreçlerinde karardan kimlerin olumlu ya da olumsuz etkilenebileceğini yordamaya çalışmışlardır. Çalışmaya katılan 6 okul müdürünün benzer ikilem içerikli yaşantıları analiz edilirken, deneyimlerini paylaşan katılımcıların ussal karar verdikleri görülmüştür.

i) Mantığa başvurma: Bu kategorinin ‘risk analizi’ ve ‘kâr-zarar hesabı’ olmak üzere iki kodu bulunmaktadır. Katılımcılar bir kısmı karar verme sürecinde risk analizi yaparak duygulardan arındırılmış, rasyonel ve sağlıklı karar alabileceklerini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise kararlarının sonuçlarında elde edecekleri sonuçların kâr veya zararlarını hesaplamayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

“Kurumun yararına, atıl durumda kalan bir malzemeyi maddî olarak kurumun ihtiyaçları için değerlendirmek... Öğrenci ve kurum menfaatlerini göz önüne alarak muhakeme ettim.” (Mehmet)

Katılımcılar, tehlikeyi ortadan kaldıracak bir karar almanın mümkün olmadığı durumlarda ise daha az tehlikeli olan seçeneği daha çok tehlikeli olan seçeneğe tercih etmişlerdir. ‘Mantığa başvurma’ kategorisinin ‘risk analizi’ kodu kapsamında görüş belirten Emre Bey, karar stratejisini şöyle açıklamıştır:

“Öğrenci faydasını önceleyerek risk analizi yaptım. Artısını eksisini muhakeme ediyorsun. Yani neticede risk analizi yapmak gerekiyor. O çocuğun başına bir şey gelmesi vicdani sorumluluk da aynı zamanda. Ölümlü bir şey olduğunda çocuğa, başına bir şey gelse vebali çok büyük. Oraya güvenlik şeridi çekmek bizi kurtarmaz. Mevzuata uymadığım için bunun bir yaptırımı olabilirdi. Soruşturma geçirip ceza alabilirdim. Bu riski göze aldım. Neticede çocukların başına bir şey gelse bunun sorumluluğu çok daha ağır olurdu.” (Emre)

Okulunda öğrenci menfaatini ve iş sağlığı ve güvenliği esaslarını öncelikli tutarak bürokratik süreçleri beklemediğini ifade eden Sinem Hanım, karar sürecinde ‘risk analizi’ ve ‘kâr-zarar hesabı’ yaptığını şöyle anlatmıştır:

“...Kâr-zarar hesabı ve risk analizi yaparak muhakeme ettim. ‘Sistemde görünmediği halde bu okulun demirbaşı olan bir cihazı neden kendi okuluna taşıyıp oraya montajını yaptırdın?’ denilebilir de. Ama ‘Bu durumu da anlatabilirim, açıklayabilirim.’ diye düşünerek hareket ederdim. Burada öğrencilerin bu akıllı cihaza ihtiyacının olduğunu, bu öğrencilerin de bu cihazlardan faydalanması gerektiğini ve bir an önce bunun eğitim-öğretim sürecine kazandırılması gerektiğini düşünerek bu kararı alırdım. Tabii ki de burada kendi açımdan risk almış oluyorum. Onay süreci tamamlanmadan aslında cihazların montajını yapmamam lazım. Ama dediğim gibi, öğrencilerin üstün yararını düşünüyoruz.” (Sinem)

4.6.2.4. Okul Müdürlerinin, Milli Eğitim Mevzuatı ile Öğrencilerin ve Eğitim İşgörenlerinin İş Güvenliği İkilemi Yaşadıkları Durumları Aşmak Üzere Karar Verme Sürecinin Sonundaki Hisleri

Bu temanın ‘olumlu hisler’ ve ‘olumsuz hisler’ olmak üzere iki kategorisi bulunmaktadır. ‘Olumlu hisler’ kategorisinin ise ‘rahat’ ve ‘iyi’ şeklinde iki kodu bulurken ‘olumsuz hisler’ kategorisinin ise kaygılı’ ve ‘tedirgin’ şeklinde iki kodu bulunmaktadır. Katılımcı grubunun çoğunluğu karar verdikten sonra iyi ve rahat hissettikleri, bir kısmının da kaygılı ve tedirgin hissettiği ortaya konulmuştur.

Okul müdürleri, kurumlarındaki öğrencilerin ve işgörenlerin sağlığı ve güvenliği ile ilgili yakın tehlike içeren durumlarda, mevzuatın gerektirdiği usulü beklemeden aksiyon aldıklarını ifade etmişlerdir. Kurum ve öğrenci menfaatini ön planda tutarak karar verdiği için rahat hisseden bir katılımcı, deneyimini şu şekilde paylaşmıştır:

“O zaman riskli gelmemişti bu karar. Başkaları hırsızlık için çalacaklardı. Ondan ziyade okul-aile birliğine gelir kaydetmek mantıklı gelmişti. Öğrenci ve kurum menfaatlerini göz önüne alarak muhakeme ettim Kararım bana rahat hissettirmişti.” (Mehmet)

Hem ‘kaygılı’ hem de ‘rahat’ hisseden bir diğer katılımcı, vicdanî sorumluluk altında olduğu için ve riski ortadan kaldırdığı için ‘rahat’ hissederken, mevzuata uygun davranmadığı için de ‘kaygılı’ hissettiğini şöyle ifade etmiştir:

“O çocuğun başına bir şey gelmesi vicdani sorumluluk da aynı zamanda. Benzer olayı yaşadım. Ölümlü bir şey olduğunda çocuğa, başına birşey gelse vebali çok büyük. Oraya

güvenlik şeridi çekmek bizi kurtarmaz. Soruşturma geçirme ihtimalinden dolayı kaygılı hissettim ama büyük bir sıkıntıyı da en makul bu şekilde çözeceğim için vicdanım da rahattı.” (Emre)

Okul Müdürü Hayal Hanım, öğrenciler konusunda hassas olduğunu ifade ederek onların güvenliklerini sağlamanın kendisini ‘iyi’ hissettirdiğini şu şekilde belirtmiştir:

“Bununla ilgili olarak karar verirken önceliğim, öğrencilerin asla saçının teline bile zarar gelmemesi ve öğrencilerin olumlu etkilenmesi olmuştur. Öğrenciler akıllı tahtaya kavuştukları için olumlu etkilendiler. Doğru olanı yaptığım için ve doğru karar verdiğimi düşünerek kendimi iyi hissedirdim.” (Sinem)

Okul müdürleri yönetsel faaliyetlerini durumun gerektirdiği şekilde yerine getirdiklerinde vicdanen rahat hissettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan Fatih Bey, her ne kadar mevzuat doğrultusunda karar almasa da kendini rahat hissettiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Okulum adına çok yararlı bir şey yaptığımı hissettim. Çünkü değdi mevzuatı deldiğime. Okulumda maddi katkısı olduğu gibi hırsızlık gibi durumların önüne geçtiğim için de içim rahat.” (Fatih)

Katılımcıların senaryoda işlenen ikilem ile bizzat deneyimledikleri benzer ikilem durumları ve bu durumlardaki karar alma süreçleri bir arada değerlendirildiğinde, öncelik verdikleri hususlarda önemli farklılıklar meydana gelmiştir. Geçmişte benzer ikilem durumunda maddi ve usul ile ilgili işlemlerde mevzuata öncelik vermeyen müdürler, kararları sonucunda soruşturma geçirme gibi sıkıntılar yaşadıklarından dolayı bu deneyimleri, senaryo durumundaki kararlarında etkili olmuştur. Yasal düzenlemelere göre karar, soruşturma geçirme riski, kamu zararı gibi konulara geçmişte dikkat etmeseler bile senaryodaki karar süreçlerinde bu hususlara öncelik tanımışlardır. Geçmişte mevzuat bilgisinden yararlanmayan müdürlerin senaryo durumundaki karar süreçlerinde mevzuata bilgisinden yararlanma stratejisine başvurdıkları görülmüştür.

4.7. Okul Müdürlerinin Mevzuat Kavramına Yönelik Metaforik Algılarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi “Okul müdürleri mevzuatla ilgili olarak hangi metaforları, neden kullanmaktadırlar?” şeklinde belirlenmişti. Bu alt problemi yanıtlamak için katılımcılara, “Mevzuat’ya benzer; çünkü” ifadesi yöneltilmiş ve

onlardan bu cümleyi tamamlamaları istenmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürleri mevzuat hakkında 13 farklı metafor üretmişlerdir. Katılımcılar tarafından en sık tekrarlanan metaforlar “ateş” ve “zırh” olarak bulunmuştur. Katılımcıların ürettikleri metaforlar, Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7

Okul müdürlerinin mevzuata ilişkin ürettiği metaforlar

<i>Tema</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Frekans</i>
Metaforlar	Yoruma açık	Lastik	1
		Bukalemun	1
		Slime	1
	Koruyucu	Zırh	2
		Kalkan	1
	Dengeli	Ateş	2
		Çorba	1
	Düzenleyici	Mutfak robotu	1
		Fabrika çarkları	1
		Uyarı levhası	1
		Dikiz aynası	1
Göre	Yönlendirici	Köprü	1
		Araba	1

Üretilen metaforlar barındırdığı ilişki ve konu açısından ele alınarak irdelenmiştir. Bu aşamada üretilen metaforların söz konusu mevzuata ilişkin temelde neyi vurguladığına bakılmış ve vermek istediği mesaj çözümlenmeye çalışılmıştır. Böylelikle metaforlar, vermek istedikleri mesaj bakımından kategorize edilerek toplam 5 kavramsal kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler; ‘yoruma açık’, ‘koruyucu’, ‘dengeli’, ‘düzenleyici’ ve ‘yönlendirici’ olarak belirlenmiştir.

i) Yoruma açık: Bu kategoride toplanan metaforlar mevzuatın esneklik ve yoruma açıklık yönüne ilişkin mesajlar içermektedir. Yoruma açıklık kategorisinde lastik, bukalemun gibi olumsuz tutumu yansıtan metaforlar ile birlikte slime gibi olumlu tutumu yansıtan

metaforlar yer almıştır. Değişimin çok sık olduğunu, bunun eğitim faaliyetini olumsuz etkilediğini belirten okul müdürlerinden Şennur Hanım, görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“Mevzuat bukalemuna benzer. Çünkü her göreve gelen bakandan sonra renk değiştiriyor. Yani mevzuatta sürekli değişiklikler oluyor, Milli Eğitim Bakanlığının sabit bir mevzuatı yok. Renkten renge giriyor. Her dönemde çok farklı yönergeler, yönetmelikler vs. oluşturuluyor. Her gelen ayrı sistem üzerinden, ayrı renkler üzerinden sürece katkı sağlamaya çalışıyor. Okul müdürü olarak, öğrenciler ve veliler olarak ne yapacağımızı bilemez durumda kaldığımız çok oluyor.” (Şennur)

Değişimin var olması ile birlikte bu mevzuatın bu değişime dirençli olmasına yönelik olarak okul müdürlerinden Nurullah Bey görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“Mevzuat lastiğe benzer. Şambrel adında bir lastik vardır; bu, tekerleklerin içindeki sert lastiktir. Mevzuatı kendi durumumuza göre şekillendirmek isteriz, asılır çekiştiririz. Ama çok serttir, çeksek bile uzamayacak dirençte bir lastiktir.” (Nurullah)

Mevzuatın değişken olmasıyla birlikte bu değişkenliğin sınırlarının var olduğu ve bu sınırların içinde hareket kabiliyeti tanıdığını okul müdürlerinden Ömer Bey şöyle ifade etmiştir;

“Mevzuat, slime’a benzer. Çocukların oynadıkları jöle kıvamında bir oyun hamurudur bu. Slime yapısının şöyle bir özelliği var; elimizde sıkığımızda ne kadar sıkarsak bir tarafından çıkıyor. Fakat slime’a sert bir darbe verdiğiniz zaman her ne kadar elinizde jöle kıvamında tutarken sert bir darbe ile karşılaştığında taş gibi olur. Elinizi masaya çarpmak gibi... Öyle garip bir malzemeden yapılmış. Ben mevzuatı da bu yüzden Slime’a benzetiyorum. Mevzuat bizim elimizde oynanmasına izin verir, [onu] sağa sola çekebiliriz, inisiyatif alabiliriz. Düşük basınçta elimizde şekillenmesine izin verir fakat daha yüksek basınçta kuvvet göstererek izin verdiği kuvvetin üstünde bir kuvvet uygularsak duvar gibi sertleşir, karşımızda durur.” (Ömer)

ii) Koruyucu: Bu kategoride toplanan metaforlar mevzuatın koruyan ve kollayan yönüne vurgu yapan mesajlar içermektedir. ‘Koruyuculuk’ kategorisinde ‘zırh’ ve ‘kalkan’ olmak üzere iki metafor yer almıştır. Bu metaforlar genel kanı itibariyle olumlu tutumu yansıtan metaforlardır. Mevzuatın koruma faktörünün yanı sıra hareket kabiliyeti tanınmasını da belirten okul müdürleri şu ifadelere yer vermiştir:

“Mevzuat çelikten bir zırha benzer. Bu zırh öyle bir zırh ki, tam olarak üzerine yapışmıyor. Çok da sıkarsa hareket kabiliyetin kalmaz savaşamazsın. Çünkü belirli sınırlar

içinde hareket etmek zorundasın. Bu zırhı şöyle tanımlayabilirim: İçinde hareket kabiliyetin olan bir zırh, aynı zamanda kendine göre şekillendirebiliyorsun da fakat o mevzuat zırhını çıkardığın an her türlü tehlikeye açıksın, korumasızsın, hücumla açıksın. Mevzuat zırhını taktıktan sonra tehlikeye karşı korunma imkanını yakalarsın.” (Emre)

“Mevzuat zırha benzer. Çünkü yöneticiyi yönlendiren ve aynı zamanda koruyan bir zırha benzetiyorum. İşleyişinde hem kamuyu hem de kamu çalışanını koruyan bir zırhtır.” (Ali)

Koruma faktörü ile birlikte bunun dengeli bir şekilde kullanımına ve duygulara da vurgu yapan okul müdürü Musa Bey ise gerekçesini şu şekilde açıklamıştır:

“Mevzuat demirden bir kalkan gibidir. Kalkana benzetme sebebim, mevzuat da tıpkı kalkan gibi tehlikelere karşı koruyan özelliğe sahip. Senin hakkını koruyucu, benim hakkımı koruyucu, öğrencinin hakkını koruyucu, idarecinin hakkını koruyucu, öğretmenin hakkını koruyucu... Fakat bir noktada aşırı korumacı yaklaşım, korunan tarafın gelişimine engel olabiliyor. Bunu şöyle örneklendirebiliriz: Aşırı koruyan kollayan bir anne düşünelim. Uygun yaş aralığındaki bir çocuğunu ekmek almak için bakkala göndermiyor, araba çarpma, bir yabancıyla kandırma riskine binaen. Fakat bu annenin koruma amaçlı olarak çocuğuna engel olması, yani bakkala ekmek almaya göndermemesi çocuğun özgüven gelişimini engelliyor. Yani koruyuculuk sınırı iyi belirlenmezse gelişime engel olabilir. Mevzuatta bazı noktalar var; evet koruyucu fakat o an öyle davranmak okulun gelişimini engelleyecek. O aşamada biz inisiyatif kullanarak mevzuatı dolanmaya çalışıyoruz. Yani mevzuatın kollayıcı olma özelliği, yaşanan olayların hızlı çözümü ulaşması anlamında ayak bağı olmamasını da gerektirir. Koruma amaçlı yaklaşırken gelişimi engelleyici de olmamalı. Senin haklarını korurken senin gelişimine de engel olmamalı. Öte yandan kalkana benzettim. Kalkan demirden yapılmış bir materyaldir, cansız bir varlıktır. Bu yönüyle bakıldığında yönetmelik de cansızdır, [onun] duyguları yoktur. Biz insanlar için ve karar alırken duygularımız da işin içine giriyor.” (Musa)

iii) Dengeli: Bu kategoride toplanan metaforlar mevzuatın denge yönüne vurgu yapan mesajlar içermektedir. ‘Dengelik’ kategorisinde ‘ateş’ ve ‘çorba’ olmak üzere 2 metafor yer almıştır. Bu metaforlar genel kanı itibarıyla olumlu ve olumsuz tutumu bir potada değerlendiren metaforlardır. Mevzuatın iki uç noktasının da zarar verdiğini ve dengeli olanın faydalı olduğunu belirten okul müdürleri şu ifadelerle yer vermişlerdir:

“Mevzuat ateşe benzer. Uzak durursan üşütür, çok yakın durursan yakar. Okulun yönetimi içerisinde mevzuata tamamen dayanırsanız, çok yakın durursanız yakar. Çünkü

okullardaki hayat mevzuatla birebir gitmiyor. Mevzuat ideal olanı tanımlar, o ana kadar karşılaşılan problemlere özgülendi. Şartlar değişiyor, zaman değişiyor. Dolayısıyla ne çok uzak olmak ne da çok yakın olmak, arada bir yerlerde durmak daha sağlıklıdır.” (Mehmet, Sinem)

“Mevzuat çorbaya benzer. Hani çorbanın içinde her türden sebze atılır ya, sebzeli çorba yapmak için. Havuç, patates, mercimek, soğan vs. İşte mevzuat da yönetmelik, yönerge, kanun, düzenleyici işlem gibi birçok farklı şeyin karışımından oluşuyor. Bunları dengeli bir şekilde çorbanın içine ilave ederseniz lezzetli olur. Fakat bunlar her şeyi atmışlar tencerenin içine, çorba olmuş. Mevzuat çorbaya döndüğü gibi bizim beyinlerimizi de çorbaya döndürüyor.” (Selçuk)

iv) Düzenleyici: Bu kategoride toplanan metaforlar mevzuatın düzenleyicilik yönüne vurgu yapan mesajlar içermektedir. ‘Düzenleyici’ kategorisinde ‘mutfak robotu’ ve ‘fabrika çarkları’ olmak üzere iki metafor yer almıştır. Bu metaforlar genel kanı itibarıyla olumlu ve olumsuz tutumu bir arada değerlendiren metaforlardır. Mevzuatın çalıştığı alanda var olan bir sistemi temsil ettiğini ve bu sistemin işlevsel şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması gerektiğini belirten okul müdürleri şu ifadelerle yer vermişlerdir:

“Mevzuat fabrika çarkları gibidir. Sürekli çalışan çarklar var. Mevzuat mekanik bir şey, makinayı çalıştıran çarklardan biri. Bütün bir devletin, bürokrasinin işleyişi dev bir makina ise öğretmen bir çark, mevzuat bir çark, çocuk bir çark, veli bir çark. Mevzuatı da o çarklardan biri olarak görüyorum.” (Naim)

Mevzuatı cansız bir maddeye benzetirken onu canlı hale getirenin insan faktörü olduğunu vurgulayan bir katılımcı, önemli olan faktörün işlevsel hale getirilmesinin olduğunu şöyle ifade etmiştir:

“Mevzuat, mutfak robotuna benzer. Cansız bir makinedir, onu canlı hale getiren biziz. İçini dolduran, işlevsel hale getiren, onu kullanan biziz. Eşyaları kullanmazsan işe yaramaz cansızdır. Ama bir mutfak robotunu işlevsel olarak kullansan, makinayı çalıştırsan güzel tarifleri düzenler ve ortaya koyabilirsin. Ama mutfak robotuyla ekmek yapamazsın. Belirli bir alanda hareket kabiliyeti verir.” (Hayal)

v) Yönlendirici: Bu kategoride toplanan metaforlar mevzuatın yol göstericilik ve yönlendiricilik yönüne vurgu yapan mesajlar içermektedir. ‘Yönlendiricilik’ kategorisinde ‘uyarı levhası’, ‘dikiz aynası’, ‘köprü’ ve ‘araba’ olmak üzere 4 metafor yer almıştır. Bu metaforlar genel kanı itibarıyla olumlu tutumu içeren metaforlardır. Mevzuatın var olduğu

alandaki yol gösterme ve yolu kolaylaştırma işlevlerinin bazı zamanlarda amacın tam tersine yönelik etki ettiğini okul müdürü Ergün Bey şu şekilde ifade etmiştir:

“Mevzuat köprüdür. Dereden karşı karşıya geçebilmek için köprü yapmak gerekir. Fakat köprü yapabilmek için getirilen taşların ve kayaların köprüye destek olup fayda sağlaması gerekirken yürürken ayağımıza takılan, bizi düşüren şeylere dönüşmüş.” (Ergün)

Mevzuatın yönlendiricilik yönü ile birlikte değişime açık tarafını da vurgulayan bir katılımcı, mevzuatı arabaya benzetmesinin sebebini hem direksiyon kullanımının kendisinde olmasına hem de ihtiyaca göre yeni eklemelerin mümkün olmasına bağladığını şu şekilde anlatmıştır:

“Mevzuat, kullandığımız arabalara benziyor. Arabaya bindiğimde aracım beni gitmek istediğim yere götürüyor. Direksiyon hakimiyeti bende ama araç olarak onu kullanıyorum. Ayrıca eğer arabamı yolculuk için yetersiz bulursam, ihtiyaç gördüğüm yerleri modifiye ettirebilir, bazı yerlerini güçlendirebilirim. Eskiye malzemelerini yenileyip daha kullanışlı hale getirebilirim.” (Fatih)

Mevzuatı uyarı levhalarına benzeten Ceren Hanım, okul müdürü olarak bu levhaların kendileri için yol gösterici ve yönlendirici olduğunu, bu levhalara gerektiği gibi uyulmadığı takdirde sistemin tıkanacağını düşündüğünü şöyle ifade etmiştir:

“Mevzuat, yol boyunca zaman zaman yol kenarlarında gördüğümüz uyarı levhalarına benzer. Bizi önümüze çıkan durumlara göre yönlendirir. Bazen bu levhalar bazı bölgelerde olmaz. O zaman ne yapacağımızı, hangi hızla gideceğimizi bilemeyiz. Bazen de karşımıza çıkar ama o kavşak o levhaya göre değildir. Bazı dönemeçlerin, kavşakların ve yolların ayrı dinamikleri vardır. Orda da kurallara uyarırsanız trafiği tıkarırsınız.” (Ceren)

Yol göstericilik faktörü ile beraber bu yol göstericilik faktörünün dengeli olarak kullanılmasına vurgu yapan okul müdürü Sadettin Bey ise şu açıklamalarda bulunmuştur:

“Mevzuat dikiz aynasına benzer. Dikiz aynasından arkadan gelecek olayları görebiliriz ve sık sık kontrol etmemiz de gerekir. Ama sürekli olarak dikiz aynasına bakarak araç kullanmamız mümkün olmaz. Dolayısı ile tüm aynalardan, yani mevzuattan faydalanarak ama direksiyonun başındakinin de kendimiz olduğunu unutmadan arabayı (yani eğitim-öğretim faaliyetlerini) sağlıklı bir şekilde gidilecek olan yere ulaştırmayı hedefleriz.” (Sadettin)

Katılımcıların kullandığı mevzuat kavramı için neden bu metaforları kullandıkları genel olarak değerlendirildiğinde okul müdürlerinin hem olumlu hem olumsuz yönden farklı nitelendirmelerde bulundukları görülmüş. Okul müdürleri mevzuatın yoruma fazla açık

olmasından ve ani değişikliklerinden rahatsızlık duymuşlardır. Bununla birlikte mevzuatı kendileri için koruyucu bir yapı olarak da değerlendirmişlerdir. Yalnızca okul müdürü için koruculuk bağlamında değil, eğitimin paydaşları olan öğrencilerin ve öğretmenlerin de haklarını koruyucu olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca mevzuatın dengeli olmasının gerekliliğine ve hangi konuyu düzenleyecekse o alanda yönlendirici olmasının önemine vurgu yapmışlardır.

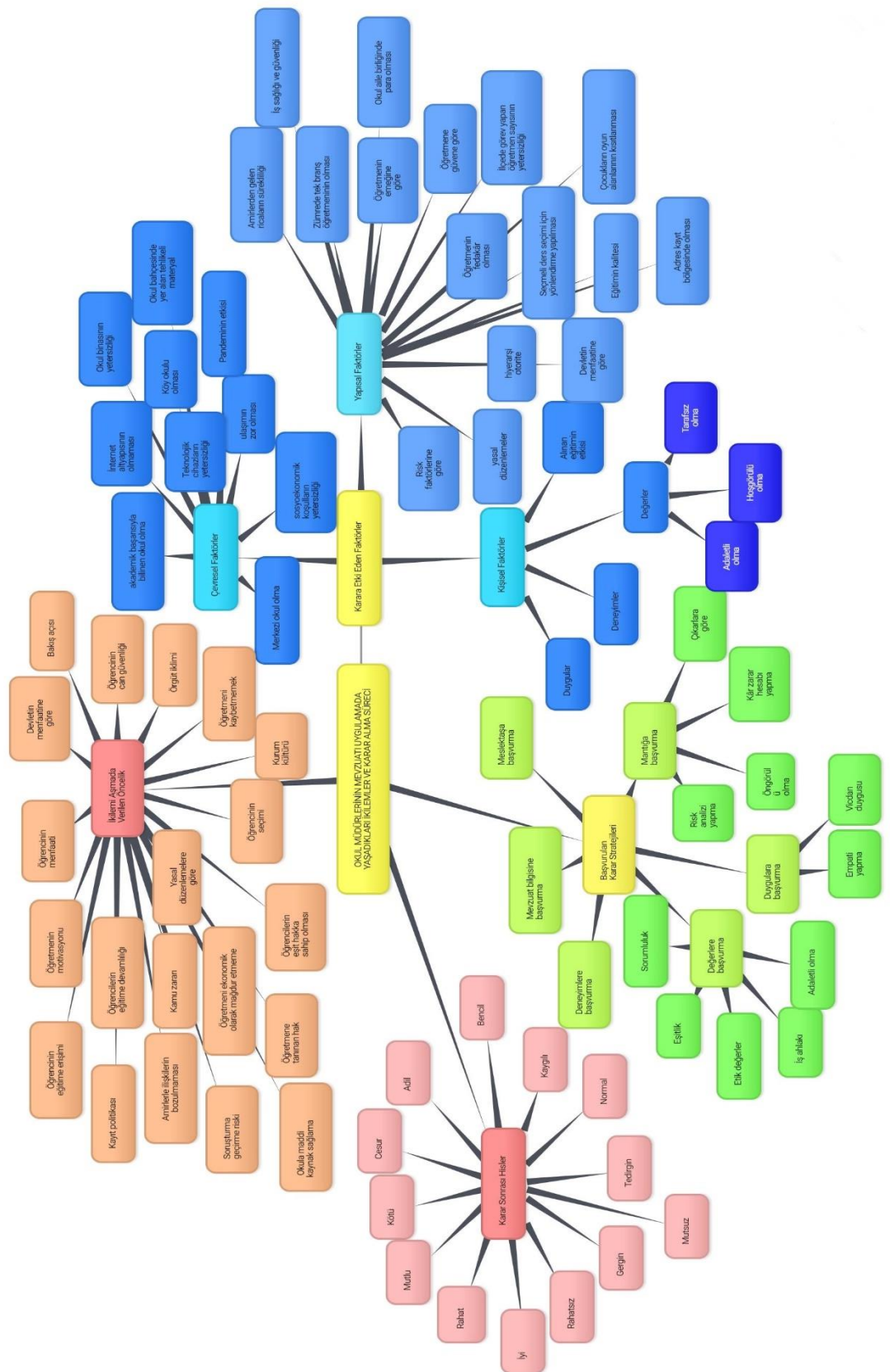
BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar tartışılmış; bu sonuçlardan hareketle geliştirilen hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmanın amacı; okul müdürlerinin uygulamada yaşadıkları ikilemlerinin ve ikilem durumlarında aldıkları karar süreçlerinin incelenmesidir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin verilen altı senaryoda işlenen durumlara ilişkin görüşleri ve senaryodaki ikilem durumuna benzer ikilem yaşadıklarında seçenekler arasında en çok neyi önceledikleri, yaşadıkları ikilemlerde karar alma süreçleri, kararlarına etki eden faktörleri, başvurdıkları karar verme stratejileri ve aldıkları karar sonrası hisleri incelenmiştir. Okul müdürlerinin mevzuat ve uygulamada yaşadıkları ikilemlere ilişkin sonuçlar, toplu olarak (metaforla ilgili olan hariç) Şekil 4.1’de sunulmaktadır.



Şekil 4.1. Okul müdürlerinin mevzuat ve uygulamada yaşadıkları ikilemlere ilişkin sonuçlar

1) “Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin eğitime erişim hakkı ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?” alt probleminin çözümüyle elde edilen katılımcı görüşleri “ikilemi aşmada verilen öncelik”, “karar verme sürecini etkileyen faktörler”, “karar verme sürecinde kullanılan stratejiler” ve “karar verme sürecinin sonunda hissedilenler” olarak ele alınmıştır.

İkilemi aşmada verilen önceliğe dair bulgularda okul müdürlerinin ikilemi aşmada öğrencilerin eğitime erişimini yasal düzenlemelere göre hareket etmeye tercih ettikleri görülmüştür. Mevzuata göre karar almayı tercih eden katılımcılar, herhangi olumsuz bir durumla karşılaştıklarında kararını yasal temele dayandıramama ve hesap verememe düşüncesinden kaçınarak kendilerini korumaya çalışmışlardır. Bununla birlikte mevzuata göre karar almayı tercih eden katılımcılar, yasal düzenlemelerin aynı zamanda öğrencilerin can güvenliğini de öncelemeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Mevzuata göre karar veren okul müdürlerinin inisiyatif alamayan müdür olarak etiketlenip bir sonraki müdürlük seçimlerinde görevlendirilmeyecekleri konusunda kaygı yaşadıkları görülmüştür. Değerlerini öncelikli tutan katılımcılar öğrencinin eğitime erişimini önemsemişler ve karar alırken öğrenci menfaatiyle birlikte amirleriyle problem yaşamama ve ikili ilişkilerinin bozulmamasını da göz önünde bulundurmuşlardır. Üçüncü bir yola göre karar vermeyi tercih eden az sayıda katılımcı, mevcut sistemde astların üstlerden riski üstlenmesini sürdürülebilir ve sağlıklı bulmayarak çözüm makamlarına yönlendirmeyi doğru bulmuşlardır.

Karar verme sürecini etkileyen faktörlere ilişkin sonuçlara göre; mevzuat ve öğrencilerin eğitime erişim hakkı ikilemi verilen örnek olayda katılımcıların kararlarına etkili olan en büyük faktörün yapısal faktör olduğu bulunmuş olup sonra onu sırası ile kişisel faktörler ve çevresel faktörler izlemiştir. Karara etki eden yapısal faktörler; yasal düzenlemeler, hiyerarşi-otorite, öğrencinin eğitime devamlılığı ve öğrencinin can güvenliği şeklinde sıralanmıştır. Karara etki eden yapısal faktörlerden yasal düzenlemeler en çok göz önünde bulundurulan faktör olup, katılımcılar okul müdürlerinin mesleğin gereği olarak yasaları uygulayıcı konumda olunması gerektiğini belirtmişlerdir. Karara etki eden yapısal faktörlerden hiyerarşi ve otorite faktörü, göz önünde tutulan en yüksek ikinci faktördür. Katılımcılar mevzuata göre davranıp amirlerin istediğini yerine getirmediklerinde tekrar müdür olarak görevlendirilmeyecekleri kaygısı yaşamış ve ikili ilişkilerin zedelenmesinden korkmuşlardır. Öğrencinin eğitime devam etmesinin kararında etkili olduğunu belirten katılımcılar öğrencilerin eğitim hayatında aksamalar yaşamamalarını, eğitimden uzak kalmamalarını isterken aynı zamanda otoriteye uyar şekilde hareket etmişlerdir. Karara etki eden kişisel faktörlerin ise deneyimler, değerler ve duygular olduğu bulunmuştur. En etkili

kişisel faktör deneyimler olarak bulunurken bunu sırasıyla değerler ve duygular izlemiştir. Deneyimlerin kararlarında etkili olduğunu belirten katılımcıların geçmişteki yaşantılarından, yöneticilik deneyimlerinden ve şahit oldukları olumsuz olaylardan etkilendiği görüşmüştür. Aynı zamanda katılımcılar, geçmiş yaşantılarından dolayı gelecekte oluşabilecek durumlara karşı daha öngörülü hale geldiklerinden, kararlarında deneyimlerinin etkisinin yüksek olduğu bulunmuştur. Değerlerin kararlarında etkili olduğuna ilişkin görüş bildiren katılımcılar öncelikle var olan sorunu iyi niyet-kötü niyet bağlamında değerlendirdiklerini bildirmişlerdir. Katılımcılar kararlarında en çok vicdani duygulara önem vermişlerdir. Mevcut sistem yüzünden ve yaşadıkları coğrafya nedeniyle öğrencilerin böyle bir aksaklığa maruz kalmalarını doğru bulmayan okul müdürleri, bu durumun kendilerine vicdani olarak rahatsızlık verdiğini vurgulamışlardır. Ayrıca empati duygusunun da kararlarında etkili olduğunu, öğrenci velilerinin yerine kendilerini koydukları zaman çocuklarının okula gelememesinden rahatsızlık duyacaklarını da göz önünde bulundurduklarını ifade etmişlerdir. Karara etki eden çevresel faktörler ulaşımın zor olması ve sosyoekonomik koşulların yetersizliği olarak bulunmuştur. Katılımcılar kararlarında bölgesel zorlukları göz önünde bulundurarak köy okullarının ulaşımının tehlikeli ve zor olduğunu, öğrencilerin kendi imkânlarıyla ulaşmalarının mümkün olmayacağını vurgulamışlardır. Sosyoekonomik koşulların yetersizliği, karar etki eden bir diğer çevresel faktör olarak bulunmuştur. İkilemde kalınan problemin her okulda yaşanmadığı, taşınmalı eğitimin bir sorunu olduğu ve genellikle kırsal bölgelerde var olduğunu ve katılımcıların kararını bu çevresel faktörlerin de etkisiyle şekillendirdikleri görülmüştür.

Karar verme sürecinde kullanılan stratejilere bakıldığında ise katılımcıların sırası ile deneyimlere, duygulara, mantığa, mevzuat bilgisine ve meslektaşına danışma seçeneklerine başvurdukları anlaşılmaktadır. İkilemi aşmada kullanılan karar verme stratejilerinden en çok deneyimlerden yararlanma tercih edilmiştir. Katılımcıların karar verme süreçlerinde geçmiş yaşantılarının belirleyici olduğu ve yaşam deneyimlerini düşünerek muhakeme ettikleri görülmüştür. Bazı katılımcılar ise karar verilmesi gereken bir durumla karşılaştıklarında rasyonel karar vermeyi yani mantığa başvurma yolunu tercih etmişlerdir. Risk analizi yapıp, karar sonrası oluşabilecek olaylarda hangi sonuçların ortaya çıkabileceğini düşünerek en risksiz seçeneği tercih etmeye çalışmışlardır. Bununla birlikte katılımcıların bir kısmı; riskli olarak tanımladıkları durumlarla karşılaştıklarında mevzuatı incelemiş, mevcut durum ile ilgili yasal düzenlemeleri anlamaya çalışmış ve yasal düzenlemelerde ne isteniyor ise ona göre karar almışlardır. Kendi deneyimlerini mevcut olayla uygun bulmayan katılımcılar ise diğer meslektaşlarına görüş sormayı tercih etmişlerdir.

Karar verme sürecinin sonunda hissedilen duygular incelendiğinde olumsuz duyguların daha yoğun yaşandığı gözlenmiş olup en baskın olan duygunun ise tedirginlik duygusu olduğu gözlenmiştir. Bunu sırasıyla iyi-rahat, gergin, bencilce ve nötr hisler takip etmiştir. Gergin ve tedirgin olarak hislerini betimleyen katılımcılar amirlerinin yönlendirmesi ile durumu idare etme ve öğrencilerin eğitime devam etmesini önceleyerek karar verenlerin büyük çoğunluğunu oluşturmuştur. Her an kaza olabileceği riski ile her günlerinin korku ve tedirginlikle geçtiğini vurgulayarak bu tip durumlarda ikilemde kaldıklarında duygusal olarak yıprandıklarını belirtmişlerdir. Hislerini iyi ve rahat olarak betimleyenler ise örnek olayda can güvenliğini önceleyip, mevzuata uyan katılımcıların da büyük çoğunluğunu oluşturmuşlardır. Katılımcılar; olması gerekeni uyguladıklarından dolayı rahat hissettiklerini, amirlerinin yönlendirmesinin dışında karar alsalar bile bunu göğüsleyebileceklerini, bu rahatlık hissinin doğru karar verme düşüncesine dayandığını belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri ise karardan etkilenmediklerini, kendilerini normal hissettiklerini, bunu iyi veya kötü olarak betimleyemediklerini, mesleğin gereğini yaptıklarını vurgulamışlardır. Katılımcılardan biri ise olumsuz bir olayda müdürlük mesleğinin tehlikeye girmesi ve yasal süreçlere maruz kalma korkusuyla karar aldığını belirterek bu kararın kendisini bencil hissettirdiğini belirtmiştir.

Katılımcılar senaryoda işlenen mevzuat ile öğrencilerin eğitime erişim hakkına ikilemine benzer deneyim yaşadıklarında değerlere öncelik verdiklerini ifade etmişlerdir. Öğrenci menfaati ve öğrencinin eğitime erişimi, kararlarında öncelikli faktör olarak yer almıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, öğrenci lehine olan durumlarda risk alarak mevzuat dışına çıktıklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin öğrencinin menfaatine ve üstün yararına olan durumlarda inisiyatif aldıkları ortaya çıkmıştır. Az sayıda katılımcının ise mevzuat dışına çıkmadan ve inisiyatif almak zorunda kalmadan, devletin farklı mekanizmalarını sürece dâhil ederek çözüm bulmaya çalıştığı görülmüştür. Mevzuata göre karar veren katılımcılar ise mevzuatla birlikte öğrencilerin can güvenliği ve beden bütünlüğünü ön planda tutmuşlardır.

Katılımcıların yaşadıkları ikilemlerde en fazla yapısal faktörlerin kararlarında etkili olduğu; bunu çevresel ve kişisel faktörlerin takip ettiği görülmüştür. Yasal düzenlemeler, karara etki eden en yüksek yapısal faktör olarak bulunmuştur. Katılımcılar mevzuat ne şekilde uygun görüyorsa o şekilde karar vermeyi tercih etmişlerdir. Katılımcıların bazıları ise okulun çevresel durumlarını göz önünde bulundurarak karar vermeye çalışmışlardır. Hem ulaşımın zorluğu hem öğrenci sayılarının değişken olması hem de sosyoekonomik açıdan dezavantajlı bir bölgede bulunulması, karara etki eden çevresel faktörler olarak bulunmuştur. Karara etki

eden kişisel faktörlerde duyguların etkisi gözlenmiş olup vicdani ve empati duygusunun kararlarına etkili olduğu görülmüştür.

Katılımcıların mevzuat ile öğrencilerin eğitime erişim hakkına benzer olarak geçmiş yaşantılarında karşılaştıkları ikilem durumlarında çoğunlukla risk analizi yaptıkları, rasyonel düşünmeye çalıştıkları, önce mevcut sorun durumunu tanımladıkları, seçeneklerin sonuçlarını öngörmeye çalıştıkları ve en az risk olan seçenek üzerinde karar vermeye çalıştıkları görülmüştür. Mevzuat bilgisine başvurmayı tercih eden katılımcıların ise riskli durumlarda mevzuatı inceleyip mevcut duruma yönelik olan maddelere göre karar vermeyi tercih ettikleri görülmüştür. Az sayıda katılımcının ise duygulara başvurma stratejisine başvurduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların çoğu yaşadıkları ikilemlerde aldıkları karar sonucu iyi ve rahat hissederken, az sayıda katılımcı ise gergin ve tedirgin hissettiğini ifade etmiştir. Kararlarını doğru olarak nitelendiren müdürler rahat ve iyi hissederken, amirlerin ricası ile hareket eden ya da ‘Öğrenciler eğitimden geri kalmasın’ şeklinde düşünen müdürler gergin ve tedirgin hissettiklerini dile getirmişlerdir.

Okul müdürleri ikilem durumuyla karşılaştıklarında öğrenciler için en iyi seçimi yapmaya çalışırken, aynı zamanda hesap verilebilirlik faktörünü, amirlerin beklentilerini ve çevresel durumların karara etkisini de göz önünde bulundurmışlardır. Müdürler yalnızca mevzuata bağlı kalmamış hem rasyonel düşünmeye çalışmış hem de duygularına da önem vermişlerdir. Bu durum Hart’ın bulgularıyla da örtüşmektedir. Hart (2018), çalışmasında katılımcıların kararını etkileyen üç temel faktörün ‘öğrenciler için en iyisinin ne olduğu’, ‘toplumun tepkileri’ ve ‘meslektaşlarının tavsiyelerini alma’ olarak saptamıştır. İkilemlerin doğasının karar verme sürecini etkilediği ve müfettişlerin hesap verebilirlik ve çeşitli beklentiler nedeniyle ikilemler yaşadıklarını da ortaya koyulmuştur. Ayrıca karar verirken sezgileri ile rasyonel yaklaşımı birlikte kullanarak karar verdikleri de çalışmanın bulgularında raporlanmıştır. Dolayısıyla sözü edilen araştırma sonucu bu araştırmanın sonucuyla kısmen örtüşüyor görünmektedir.

2) “Okul müdürlerini milli eğitim mevzuatı ile işgören talepleri ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?” şeklinde belirlenen ikinci ikinci alt problemine göre elde edilen bulgular “ikilemi aşmada verilen öncelik”, “karar verme sürecini etkileyen faktörler”, “karar verme sürecinde kullanılan stratejiler”, “karar verme sürecinin sonunda hissedilenler” olarak ele alınmıştır.

Örnek senaryodaki ikilemi aşmada verilen önceliğe dair bulgularda katılımcıların çoğu değerleri göz önünde bulundurarak karar vermeyi tercih ederken bunu sırası ile mevzuata göre karar ve üçüncü bir yol bulma seçenekleri takip etmiştir. Değerleri önceleyerek karar vermeyi tercih eden katılımcıların; öğretmeni okulda tutmak, öğretmenin motivasyonunun devamlılığı, fedakâr öğretmeni ödüllendirmek, öğrencinin seçim hakkı, örgüt iklimi, kurum kültürü, bakış açısı gibi etmenlere öncelik tanıdıkları görülmüştür. Katılımcılar birden fazla değeri göz önünde bulundurmuş olup hem öğretmenin motivasyonu hem de örgüt iklimini öncelemişlerdir. Kurumun bir bütün olduğunu, belirli olaylarda öğrenci menfaatinin, belirli olaylarda öğretmen menfaatinin, belirli olaylarda da kurumun menfaatini göz önünde bulundurulduğu ortaya konmuştur. Katılımcılar müdürlerin yalnızca yöneticilik görevini yerine getirmesini yeterli bulmamışlar, yöneticilerin aynı zamanda ılımlı bir okul iklimi de oluşturması gerekliliğini de göz önünde bulundurmışlardır. Mevzuata göre kararı önceleyen katılımcılar yasal yönetmelik ne ise onu uygulanması gerektiğini savundukları görülmüştür, aynı zamanda bu görüşteki müdürler aynı zamanda öğrenci seçimlerine saygı duymak gerekliliğine de öncelik vermiş olduğu görülmüştür. Öğrencinin seçim hakkına öncelik veren katılımcılar öğrencilerin zorunlu derslerin dışında istekleri ve yatkınlıkları doğrultusunda ve seçme hakkı tanınan bir alana sırf okul yöneticisi olmasının verdiği konumla müdahale etmeyi etik bulmamışlardır. Az sayıda katılımcının ise üçüncü bir çözüm yolu ortaya koyduğu görülmüştür.

Katılımcıların yaşadıkları ikilemlerde en fazla yapısal faktörlerin kararlarına etkili olduğu bunu kişisel ve çevresel faktörlerin takip ettiği görülmüştür. Yapısal faktörler ise en etkiliden daha etkisize doğru öğretmenin fedakâr olması, öğrencinin seçimi, yasal düzenlemeler, seçmeli ders seçimi için yönlendirme yapılması şeklinde sıralanmıştır. Katılımcılar teneffüs zili çalınca okuldan bir an önce okuldan ayrılan, ders saati dışı hiçbir faaliyete katılmayan öğretmenle fedakâr öğretmeni eşit tutmamanın gerektiğini belirterek çalışan öğretmenlerin diğerlerinden ayrı tutularak onlara gerekli kolaylıkların sağlanması ve onları ödüllendirmenin gereğini ortaya koymuşlardır. Yapısal faktörlerden öğrencilerin seçimleri yoğunluk açısından ikinci sırada göz önünde bulundurulan faktör olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılar örgütün başında öğrenciler için bulunduklarının bilincinde olup bulunuş amaçlarının zıddı şekilde karar almaktan kaçındıkları gözlenmiştir. Katılımcılar öğrencilerin kendi özgür iradelerine göre mi yoksa öğretmen yönlendirmesi, veli baskısı gibi nedenlerle mi seçim yaptıkları hususunu karara etkili olan etmen olarak ele almışlardır. Örnek olaya konu okulun merkezî bir konumda olup olmaması ve akademik başarısı ile tanınan okul olup olması çevresel faktörler olarak bulunmuştur. Katılımcılar merkezî bir okul ise

öğretmenin başka okullarda görev alması öğretmeni ulaşım noktasında zor durumda bırakmayacak olduğunu ama eğer köy okulu öğretmeni ise civarda görevlendirilmesi mümkün olmadığından ya yine uzak bir köyde ya da il merkezinde görevlendirilmek durumunda kalınacağını durumunu göz önünde bulundurmuşlardır. Öte yandan az sayıda katılımcı tarafından ise örnek olaya konu okulun civardaki okullar arasında akademik başarı ile bilinen bir okul olması durumunun kararlarında etkili olduğunu vurgulanmıştır. Katılımcıların bazılarının Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği bölümünde almış olduğu yüksek lisans eğitimi de karar sürecine etki eden kişisel faktör olarak ele alınmıştır.

Karar verme sürecinde kullanılan stratejilere ilişkin bulgular da ise katılımcılar sırası ile duygu, değer, mantık, deneyim seçeneklerine başvurmuşlardır. Bu ikilemde meslektaşla danışma ve mevzuat bilgisinden yararlanmaya dair bulguya rastlanmamıştır. Kararı duygulara göre şekillenen katılımcılar karşıdaki kişinin bakış açısını tahmin ederek ve empati yaparak karar vermeye çalışmışlardır. Karar verme sürecinde değerlere başvuran katılımcıların adil bir yönetici olma, tarafsız bakış açısına ve hoşgörüyü sahip olma değerlerinden yararlandıkları görülmüştür. Mantığa göre karar verme stratejisi katılımcılar arasında en çok yararlanılan üçüncü strateji olarak bulunmuştur. Mantığa başvuran katılımcılar karar verme süreçlerinde önce problemin ne olduğunu anlamaya çalışmışlar ardından seçenekleri ortaya koyup, hangi seçeneği tercih ettiklerinde ne gibi bir sorunla karşılaşacaklarını öngörüp ona göre karar verme yolunu tercih etmişlerdir.

Karar verme sürecinin sonunda hissedilen duygular incelendiğinde katılımcıların çoğunun aldıkları karar sonrasında olumlu duygulara sahip olduğu görülmüştür. Karar verme süreci sonunda olumlu olarak hislerini betimleyen katılımcıların öğretmenin okulda kalmasını ve öğretmenin motivasyonunu önceleyen, öğretmenin fedakârlığını ödüllendirme yolunu tercih eden katılımcıların da büyük çoğunluğunu oluşturdukları görülmüştür. İyi ve rahat hissedilen katılımcılar olması gerekeni yaptıklarını düşündüklerinden, öğretmenin kararın sonucunda olumlu etkileneceğinden ve ikilemi doğru şekilde çözüme kavuşturmaktan dolayı mutlu hissettikleri görülmüştür. Mutsuz ve kötü hissedilen katılımcıların tamamının ise mevzuata uyarak kararını veren okul müdürlerinden oluştuğu tespit edilmiştir.

Katılımcılar mevzuat ile işgören talepleri ikilemine benzer olarak geçmiş yaşantılarında karşılaştıkları ikilem durumlarında katılımcıların çoğunun değerlere öncelik verdiği görülmüştür. Değerlere göre kararı önceleyen çoğu katılımcının ise öğrencinin seçimlerine öncelik vermiş olduğu görülmüştür. Öğrencilerin almaları gereken derslerin müfredatta zaten planlanmış olduğu, zorunlu derslerle haftalık programlarının yeterince dolu

olduğu, haftalık iki seçmeli ders için seçim hakkı tanındığını dolayısıyla bu kısıtlı hakka saygı göstermek gerektiğini vurgulamışlardır. Önceliği öğretmenin mutluluğu ve motivasyonuna veren katılımcıların örnek olaya benzeri ikilemleri çoğunlukla işgörenlerin izin yönetmeliğinin dışına çıkılması istemiyle karşılaştıklarında yaşadıkları görülmüştür. Katılımcılar izin talepleri bakımından mevzuatın zorlaştırıcı aşamalara sahip olduğunu belirterek, çoğunlukla izin yönetmeliğine aykırı davranmışlardır. Öğretmenin motivasyonunu önceleyen katılımcılar aldıkları kararlarla öğretmenin kuruma olan bağına güçlendirmeyi hedeflemişlerdir. Mevzuatı önceleyerek karar veren az sayıda katılımcılar ise maaş karşılığı ders saatini tamamlayamayan öğretmenin meslekten ayrılmadığını yalnızca bir okulda değil Milli Eğitim Bakanlığına bağlı başka okullarda çalışmasına devam ederek faydalı olabileceğini vurgulayarak devletin ve kamunun menfaatlerini göz önünde tuttuklarını ortaya koymuştur.

Katılımcıların yaşadıkları ikilemlerde en fazla yapısal faktörlerin kararlarına etkili olduğu bunu kişisel ve çevresel faktörlerin takip ettiği görülmüştür. Karar verme sürecini adaletli olma değeri etkisi ile şekillendiren katılımcılar bir öğretmene fedakâr olması dolayısıyla böyle bir kolaylığın sağlanmasının diğer öğretmenlerin de sonraki süreçlerde aynı taleplerle gelmesine ve zamanla okul yönetimine olan güvenin kaybolmasına sebep olacağını belirtmişlerdir. Kararına etki eden yapısal faktörün öğrenci menfaati olduğunu belirten katılımcıların ise kurslar için sınıf açılması için öğrenci sayısının yetersiz olduğu durumlarda istekli öğrencilerin daha kaliteli eğitim alma hakkından mahrum kalmaması için mevzuatı dolaylı olarak aşmaya çalıştıkları görülmüştür. İkilem yaşanan okulun köy okulu olup olmaması karara etki eden çevresel faktör olarak bulunmuştur.

Katılımcılar mevzuat ile işgören talepleri ikilemine benzer olarak geçmiş yaşantılarında karşılaştıkları ikilem durumlarında öncelikle değerlere başvurmayı ardından sırası ile duygulara ve mantığa başvurma stratejilerinden yararlandıkları görülmüştür. Katılımcıların adaletli olma, bakış açısı, tarafsız olma değerlerinden yararlandıkları görülmüştür. Kararlarında duygulara başvuran katılımcılar aynı zamanda öğretmenlik geçmişlerinden dolayı işgören talepleriyle karşılaştıklarında çok kolay empati yapmışlar ve kararlarını bu çerçevede şekillendirmişlerdir.

Katılımcıların çoğu yaşadıkları ikilemlerde aldıkları karar sonucunda olumlu hisler yaşamışlardır. İyi hissettiklerini belirten katılımcıların mevzuattan yana tavır alan değil öğretmenin mutluluğunu ve motivasyonunu öncelemeyi tercih eden katılımcıların da büyük çoğunluğunu oluşturmuşlardır. Ayrıca mutlu hisseden katılımcılar okul müdürü olarak sorunu

güzel bir şekilde çözüme kavuşturduklarına kanaat etmişler. Mevzuata göre karar veren işgörenin talebine göre hareket etmeyen katılımcıların kötü hissettiği bulunmuştur.

3) “Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile mevzuatın hakkaniyete aykırılığı ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?” alt problemine göre elde edilen bulgular “ikilemi aşmada verilen öncelik”, “karar verme sürecini etkileyen faktörler”, “karar verme sürecinde kullanılan stratejiler” ve “karar verme sürecinin sonunda hissedilenler” olarak ele alınmıştır.

Katılımcılar mevzuatı hakkaniyete aykırı bulduklarında karar verirken değerlerine öncelik vermişlerdir. Katılımcıların çoğu öğretmeni ekonomik olarak mağdur etmemek gerektiğini, öğretmenin ekonomik olarak kötü etkilenmesi durumunda motivasyonunun da bundan olumsuz etkileneceğini vurgulamışlardır. Bununla birlikte hakkaniyetli olmanın gereği olarak öğretmenin emeğinin karşılığını alması gerektiğini de göz önünde bulundurmışlardır. Katılımcılardan mevzuata göre kararı tercih edenler ise yasal düzenlemelere ve devlet menfaatine öncelik vermişlerdir. Mevzuatın kurallardan oluştuğunu yöneticilerin bu kuralları uygulamak durumunda olduğunu, yersiz olarak ödenen ek ders ücretlerinin devleti maddi anlamda zarara uğratacağını ve devletin menfaatlerinin şahsi menfaatlerin üzerinde bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcıların örnek olayda verilen ikilemlerde kararlarına en fazla yapısal faktörlerin etkili olduğu, çevresel ve kişisel faktörlerin bunu takip ettiği görülmüştür. Risk faktörleri, öğretmenin verdiği emek, devletin menfaatleri, öğretmene duyulan güven karara etki eden yapısal faktörler olarak bulunmuştur. Okulun bulunduğu bölgenin internet alt yapısının olmaması, köy okulu olması, velilerin ekonomik durumu, evdeki teknolojik cihazların yetersizliği karara etki eden çevresel faktörler olarak bulunmuştur. Karara etkili olan kişisel faktörlerin ise katılımcıların değerlerinin ve duygularının olduğu görülmüştür.

Karar verme sürecinde kullanılan stratejilere ilişkin bulgular da ise katılımcıların çoğu değerlere başvurarak bir kısmı ise duygulara başvurarak karar sürecini şekillendirirken, az sayıda katılımcı ise mevzuata başvurmuştur. Katılımcılar örnek olayda verilen ikilemde kaldıklarında birden fazla karar verme stratejisine başvurmuşlardır. Hem duygulara hem değerlere göre, hem mevzuat bilgisine hem değerlere göre gibi çok yönlü düşünerek birden fazla muhakeme metoduna başvurmuşlardır. Katılımcılar yönetici olarak kurumda adaleti tesis etmeleri gerektiğine inanarak muhakeme ettiklerini sıklıkla ifade etmişlerdir.

Karar verme sürecinin sonunda hissedilen duygular incelendiğinde öğretmenin verimini, mutluluğunu önceleyen ve öğretmeni kaybetmemeyi hedefleyerek kararlarını şekillendiren katılımcılar vicdanen rahat hissederken, mevzuata uyan ve kuralların gereğinin yapılmasını savunan müdürler rahatsız hissetmişlerdir.

Mevzuat ile mevzuatın hakkaniyete aykırı bulunması ikilemine benzer olarak geçmiş yaşantılarında karşılaştıkları ikilem durumlarında katılımcıların çoğunun değerlere öncelik verdiği görülmüştür. Öğretmenin emeğinin karşılığını alması, öğretmenin motivasyonu, öğrencinin sanatsal faaliyetlere katılımı, öğretmenin görev yaptığı kuruma bağlılığı, öğretmenin görev yaptığı kurumun yöneticisine güven duyması, okul müdürünün hakkaniyetli olduğunu bilmesi gibi değerler katılımcıların kararlarında öncelikli olarak yer bulmuştur.

Katılımcıların yaşadıkları ikilemlerde karara etki eden yapısal faktörler yasal düzenlemeler ve öğretmenin işinin gereğini yapması olarak bulunmuştur. Katılımcıların bir kısmı yasal düzenlemelerin uygulama için var olduğunu ve rehber vazifesi gördüğünü bu nedenle kararlarına etkili olduğunu vurgularken bir kısmı ise öğretmeni kurum içi işleyişin önemli parçalarından biri olarak görmüş ve öğretmenin işinin gerektirdiği özeni göstermesinin kararlarında etkili olduğunu vurgulamışlardır. Okulun köy okulu olması ve öğrencilerin sahip olduğu teknolojik cihazların yeterli sayıda olmaması karara etki eden çevresel faktör olarak bulunmuştur. Katılımcılar yasal düzenlemelerin ülke genelinde yeknesaklığı sağlamak üzere var olduğunu ama ülkenin her bölgesinin illerinin ve köylerinin birbirinden farklı yönlerinin olması sebebiyle mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Okul müdürleri, daha önceden öğretmenlik mesleğinde bulunduklarından dolayı öğretmenin içinde bulunduğu durumu daha rahat anlamlandırabilmiş ve empati yaparak karar alabilmişlerdir.

Katılımcılar mevzuat ile işgören talepleri ikilemine benzer olarak geçmiş yaşantılarında karşılaştıkları ikilem durumlarında hem duygulara hem değerlere göre, hem mevzuat bilgisine hem değerlere göre gibi çok yönlü olarak düşünüp birden fazla karar verme stratejisine başvurmuşlardır. Empati ve vicdan duygularından yararlanma, öngörülü olma, adaletli olma, tarafsız bir bakış açısı ile durumu değerlendirme gibi stratejilere başvurdıkları görülmüştür.

Katılımcılardan yaşadıkları ikilemlerde değerleri önceleyerek karar verenler rahat hissederken, mevzuata uymayı önceleyerek karar verenler rahatsız hissetmişlerdir. Öğretmenin motivasyonunu, verimini ve mutluluğunu hedefleyerek karar veren müdürler

vicdanen rahat hissederken, kuralların izin verdiği ölçüde karar veren müdürler vicdanen rahatsız hissetmişlerdir.

4) “Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile eğitimin aksamaması ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?” alt problemine göre elde edilen bulgular “ikilemi aşmada verilen öncelik”, “karar verme sürecini etkileyen faktörler”, “karar verme sürecinde kullanılan stratejiler” ve “karar verme sürecinin sonunda hissedilenler” olarak ele alınmıştır.

Katılımcılar mevzuat ile eğitimin aksamaması ikilemine ilişkin olarak verilen örnek senaryo durumunda değerlere göre karara öncelik vermişlerdir. Okul müdürleri öğrencinin menfaatini, eğitim öğretim faaliyetinin devam etmesini, yüz yüze eğitimi ve öğretmene tanınan hakkı korumayı göz önünde bulundurarak karar vermişlerdir. Öğrenci menfaatinin yasal düzenlemelerinde üstünde değerlendirilmesi yönünde karar vermişlerdir. Katılımcıların bir kısmı ise; ilçeden öğretmen talep etme, okul ortamında uzaktan eğitim alma, ders programını öğretmen talebine göre oluşturma, öğretmenin çocuğunun bakımını üstlenme, hibrit eğitim sunma ve öğretmeni ikna etme gibi farklı çözüm yolları sunmuşlardır. Az sayıda katılımcı tarafından mevzuatı incelemenin yanında okul müdürünün mevzuatı doğru yorumlayabilmesinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Senaryodaki ikilemde katılımcıların kararlarına en fazla yapısal faktörlerin etkili olduğu, çevresel ve kişisel faktörlerin bunu takip ettiği görülmüştür. Zümrede tek branş öğretmeninin bulunması, ilçede görev yapan öğretmen sayısının yetersizliği, devletin menfaati ve eğitimin kalitesi katılımcıların kararlarını etkileyen yapısal faktörler olarak bulunmuştur. Pandeminin etkisi ve merkezî okul olmaması kararı etkileyen çevresel faktörler olarak bulunmuştur. Katılımcılar pandemi döneminin meslek hayatlarında geçen en zorlu dönem olduğunu vurgulamakla birlikte bu dönemde ani kararlar almak durumunda kaldıkları görülmüştür. Senaryoda verilen ikilemin genelde zorunlu hizmet bölgelerinde yaşanması nedeniyle okulun merkezî okul olup olmaması karara etkili faktör olarak bulunmuştur.

Senaryodaki ikilemde karar verme sürecinde katılımcılar; mevzuat bilgisine, mantığa başvurma, değerlere, duygulara ve deneyimlere başvurma stratejilerinden yararlanmışlardır. Katılımcıların çoğu seçeneklere dair risk analizi yapmayı, kâr- zarar hesabı yapmayı ve kararlarının sonuçlarını öngörmeyi tercih etmişlerdir. Katılımcıların birden fazla risk durumuyla karşılaştıklarında daha az risksiz olanı seçmeye çalıştıkları görülmüştür.

Katılımcıların bazıları bakış açısı ve adaletli olma değerlerine başvurmayı tercih ederken, bazıları ise empati duygusuna ve deneyimlerine başvurmayı tercih etmiştir.

Senaryodaki ikileme ilişkin verilen karar sonrası duygular incelendiğinde katılımcıların iyi, rahat, mutlu, adil ve normal hissettikleri görülmüştür. Öğrencinin üstün yararını düşünerek, okulda yüz yüze eğitim almasını sağlama kararını veren müdürlerin ve öğretmenin durumunu ağırlaştırıcı karar almamaya çalışarak, öğretmenin mağduriyetini giderme yönünde görüş bildiren müdürlerin iyi hissettikleri bulunmuştur. Tüm öğretmenlere eşit davranılması gerektiği, çocuğunun yaşı dolayısıyla öğretmene ayrıcalık tanınmasını doğru bulmayan müdürler ise adil hissetmişlerdir.

Mevzuat ile eğitimin aksamaması ikilemine benzer olarak geçmiş yaşantılarında karşılaştıkları ikilem durumlarında katılımcıların çoğunun öğrencinin menfaatine ve öğrencinin eğitime devamlılığına öncelik verdiği görülmüştür. Okul müdürleri, yöneticisi oldukları okulun var oluş amacının öğrencilere eğitim vermek olduğunun ve alacakları kararın bu amaca uygun olmasını kararlarında göz önünde bulundurmuşlardır.

Mevzuat ile eğitimin aksamaması ikilemine benzer olarak geçmiş yaşantılarında aldıkları karara etki eden yapısal faktörler öğrencilerin eğitime devamlılığı ve ilçede görev yapan öğretmen sayısının yetersizliği olarak bulunmuştur. Pandeminin belirsizliklerle dolu bir süreç olması ve okulun köy bölgesinde yer alması karara etki eden çevresel faktörler olarak bulunmuştur. Duygular ve deneyimler ise karara etki eden kişisel faktörler olarak bulunmuştur. Okul müdürleri mevzuatı öncelemenin süreci bazı zamanlarda tıkadığını bu nedenle önceliği öğrenciye vermek gerektiğini yaşantılar yoluyla öğrenmiş olduklarını ve bu deneyimlerin vermiş oldukları kararı etkilediğini ifade etmişlerdir.

Katılımcılar mevzuat ile eğitimin aksamaması ikilemi yaşadıklarında; mantığa ve duygulara başvurma stratejilerinden yararlanmışlardır. Alternatif seçeneklerdeki riskleri ve kazanımları düşünerek karar veren katılımcılar mantığa başvururken, kendilerine vicdanen rahat hissettirecek seçimin ne olduğunu düşünerek karar veren katılımcılar duygulara başvurmuştur.

Katılımcılardan geçmişte yaşadıkları mevzuat ile eğitimin aksamaması ikileminde verdikleri karar sonrasında iyi hissetmişlerdir. Eğitimin aksamamasını önceleyerek, öğrencinin menfaatine yönelik karar alan müdürlerin iyi hissettirdiği görülmüştür.

5) “Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile yasa dışı emir ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?” alt problemine göre elde edilen bulgular “ikilemi aşmada verilen öncelik”, “karar verme sürecini etkileyen faktörler”, “karar verme sürecinde kullanılan stratejiler” ve “karar verme sürecinin sonunda hissedilenler” olarak ele alınmıştır.

Beşinci senaryo durumunda katılımcılar ikilemde kalan okul müdürlerinin yerine karar verdiklerini düşündüklerinde hem amirlerle aralarının bozulmaması için hem de öğrencilere adil davranmak için farklı seçenekleri göz önünde bulundurmuşlardır. Eğitimin yönetiminde yalnızca baskı gruplarının ricalarını önceleyip diğer talepleri görmezden gelmenin toplam bir başarıya ulaştırmayacağını vurgulayan katılımcılar üçüncü bir yol arayışına yönelmişlerdir. İkilemi aşmada değerlere öncelik veren müdürler amirlerle ilişkilerin bozulmaması, öğrencilerin eşit hakka sahip olması, kurumun menfaati ve okul müdürünün adaletli olması gerektiğini öncelemişlerdir. Amirlerin emrini önceleyen müdürler üstleri ile ikili ilişkilerin iyi olmasının okulun ihtiyaçlarının hızlı giderilmesine ve kurum menfaatlerine yarar sağlayacağını düşünmüşlerdir. Ayrıca amirlerin emirlerinin dışında bir karar aldıklarında işini iyi yapamayan müdür olarak etiketleneceklerini ve müdürlük pozisyonunu koruyamayacaklarından endişe etmişlerdir. Eğitimde fırsat eşitliği ve eğitimde imkân eşitliğine öncelik verilmesi gerektiğine karar veren okul müdürleri ise ailenin eğitim düzeyinin, ailenin siyasal ve sosyal gücünün, ailenin sosyoekonomik durumunun ve yaşadıkları bölgenin öğrencinin eğitim durumuna bir ayrıcalık sunmaması gerektiğini düşünmüşlerdir. Önceliği mevzuata veren müdürler öğrenci kaydına ilişkin yasal düzenlemelere uyulmadığı taktirde uygulamada farklılıkların oluşacağını ve bunun daha büyük karışıklık ve ikilemlere sebep olacağını düşünmüşlerdir. Mevzuatı önceleyen müdürler Milli Eğitim Bakanlığının merkezden yönetilen bir modele sahip olduğuna ve ülkede standardizasyonu sağlayacak bir takım kuralların olduğuna da vurgu yaparak şahıslara göre kuralların değiştiği taktirde yönetimde karışıklıkların kaçınılmaz olduğunu, bu nedenle belirli kural ve kıstaslara ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştirler. Adaletli olmayı kararında önceleyen katılımcılar ise kuralların herkes için geçerli olduğuna ve bir kişiye veya zümreye ayrıcalık tanınmaması gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Mevzuat ve yasa dışı emir ikilemi konulu senaryoda karar verme sürecine etki eden faktörler sırasıyla yapısal, çevresel ve kişisel faktörler olarak bulunmuştur. Okulun adres kayıt bölgesinde olması, okullar arası başarı farklılıkları ve amirlerden gelen ricaların sürekliliği karara etki eden yapısal faktörler olarak ortaya konulmuştur. Bazı katılımcılar devlet okulların

başarı seviyelerinin, imkân ve olanaklarının farklı olmasının eşitsizliklere yol açtığından bu durumu kararlarında etkili faktör olarak değerlendirmişlerdir. Amirlerden gelen ricaların sürekliliğinin karar verirken etkili olacağını ifade eden katılımcılar ise, birkaç defa böyle bir talep olduğunda yerine getirilebileceği, fakat süreklilik içeriyorsa amirlerin talebini yerine getirmeyeceğini belirtmişlerdir. Okulun akademik başarıları ile bilinen merkez okul olması ve okul binasının yetersizliği karara etki eden çevresel faktörler olarak bulunmuştur. Katılımcılar bu ikilem durumlarıyla merkez ve akademik olarak başarılı okul müdürlerinin karşılaştığını ve bu faktörlerin kararlarında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin duyguları ve değerleri ise karara etki eden kişisel faktörler olarak bulunmuştur. Adalet değeri okul müdürlerinin karar verirken göz önünde bulundurdıkları değerlerin en önemlisi olarak bulunmuştur. Okul müdürleri hem kişisel olarak adil olmayı hem de yönetici olarak adil davranış sergilemeyi kararlarında ön planda tutmuşlardır.

Mevzuat ve yasa dışı emir ikilemi konulu senaryo durumunda okul müdürleri karar verirken mantığa, mevzuat bilgisine, değerlere ve duygulara başvurmuşlardır. Mantığa başvurmayı tercih edenler risk analizi yapmış ve kurumun çıkarlarına göre karar vermişlerdir. Okul müdürleri ikili ilişkilerin bozulduğu taktirde okula yönelik istek ve ihtiyaçların amirler tarafından karşılanmayacağından çekinip, görev yaptığı okulun çıkarlarını önde tutma eğilimi göstererek kararın etik yönünü göz ardı etmişlerdir. Okul müdürlerinin bazıları ise yaşadıkları ikilem durumunda adaletli olma ve eşit davranma değerleri ile karar vermeyi tercih etmişlerdir. Okul müdürlerinin bir kısmının ise gerilim duygusundan kaçınarak kararın sonuçlarını düşünmeksizin amirlerden gelen talimata uyma yönünde hareket ettikleri görülmüştür.

Katılımcılar mevzuat ve yasa dışı emir ikilemi konulu senaryo durumundaki okul müdürlerinin yerine kendilerini koyup karar verdiklerinde bir kısmı olumlu duygular (rahat, adil, cesur) hissederken bir kısmı ise olumsuz duygular (gergin, rahatsız) hissetmişlerdir. Karar verirken amirlerle arasının bozulmamasını önceleyen ve onların istekleri doğrultusunda kalan okul müdürleri bu kararı mecburen aldığı ve zorunluluk ile verilmiş bir karar olduğunu belirterek rahatsız hissetmişlerdir. Amirlerin isteğine uygun davranmayan öğrencilere yönelik olarak eşit ve adil davranan müdürler ikili ilişkileri bozulduğu için gergin fakat vicdanen rahat hissetmişlerdir. Okul müdürlerinin bir kısmı ise baskı gruplarının isteklerine dirayet gösterebildiği ve okuldaki sistemde kişiye ayrıcalık tanımadığı için hem adil hem de cesur hissetmişlerdir.

Mevzuat ile yasa dışı emir ikilemine benzer olarak geçmiş yaşantılarında karşılaştıkları ikilem durumlarında katılımcıların çoğu değerlere göre kararı öncelemişlerdir.

Okul müdürleri; güç odaklarından ve amirlerden gelen yazısız emirlerin okul iklimine zarar vermesini istememişler, adaletli olma değerine vurgu yapmışlardır. Öğrencilerin eşit hakka sahip olması değerini göz önünde bulunduran katılımcılar bir kişi için dahi kurallardan taviz verilmesinin, bu rica ve emirlerin sürekliliğini pekiştireceğini belirtmişler. Amirlerle ilişkilerin bozulmamasını ve müdürlük pozisyonunu korumayı önceleyen katılımcılar ise üstleri tarafından gelen emirlere uyma yönünde karar verdikleri ve uyguladıkları taktirde uzun yıllar yöneticilik yapabileceklerine inanmışlardır. Deneyimlerini paylaşan katılımcıların bazıları ise, merkezî yönetimin baskısına rağmen yasal olmayan bir karar vermeyeceklerini vurgulamışlar ve mevzuata göre kararı öncelemişler.

Mevzuat ile yasa dışı emir ikilemine benzer olarak geçmiş yaşantılarında karşılaştıkları ikilem durumlarında katılımcıların senaryoda karar verme sürecine etki eden faktörler sırasıyla kişisel, yapısal ve çevresel faktörler olarak bulunmuştur. Okul müdürünün adaletli olması değeri karara etki eden en önemli kişisel faktör olarak bulunmuştur. Katılımcılar, okul müdürünün herkese eşit muamelede bulunması gerektiğini ve adaletli karar almaya çalışması gerektiğini vurgulamışlardır. Deneyimlerini paylaşan katılımcıların kararları okulun sosyoekonomik durumu gibi çevresel faktörlerden ve okulun ihtiyaçları, örgüt içi işleyiş gibi yapısal faktörlerden etkilenmiştir. Okul müdürleri aldıkları kararlarda örgüt içi yönetim faaliyetlerine dışarıdan müdahalelere izin vermemeye çalışmışlardır. Bununla birlikte okulun ekonomik durumunu ve ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmışlardır.

Mevzuat ile yasa dışı emir ikilemine benzer olarak geçmiş yaşantılarında karşılaştıkları ikilem durumlarında okul müdürleri karar verirken mantığa, mevzuat bilgisine, adalet ve eşitlik değerlerine başvurmuşlardır. Katılımcılar mantığa göre karar alma stratejisine başvururken rasyonel düşünerek, seçenekleri belirlemiş, seçeneklerle ilgili bilgi toplamış, her seçeneğin sonuçlarını avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirip en risksiz olan seçeneği tercih etmişler. Mevzuat bilgisine başvurma stratejisi ile karar vermeyi tercih eden okul müdürleri ise kuralların herkes için düzenlendiğini, ricalar ve taleplerle esnetilmesinin daha büyük karışıklıklara sebep olacağını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan geçmişte yaşadıkları mevzuat ile yasa dışı emir ikileminde verdikleri karar sonrasında katılımcıların yarısı gergin ve rahatsız hissederken, katılımcı grubunun diğer yarısını da rahat hissetmiştir. Gergin ve rahatsız hisseden okul müdürleri amirlerin emrine uyan ve bireysel risk alan kişiler olmuştur. Rahat hisseden okul müdürleri de adaletli bir seçim yaptıklarından dolayı vicdanlarının rahat olması ile baskıların üstesinden geldiklerini ifade etmişler.

6) “Okul müdürleri milli eğitim mevzuatı ile öğrencilerin ve eğitim iş görenlerinin iş güvenliği ikilemi yaşadıklarında nasıl karar vermektedirler?” alt problemine göre elde edilen bulgular “ikilemi aşmada verilen öncelik”, “karar verme sürecini etkileyen faktörler”, “karar verme sürecinde kullanılan stratejiler” ve “karar verme sürecinin sonunda hissedilenler” olarak ele alınmıştır.

Mevzuat ve öğrencilerin ve eğitim iş görenlerinin iş güvenliği ikilemi konulu senaryoda katılımcılar ikilem durumunda kalan okul müdürlerinin yerine kendilerini koyduklarında katılımcıların bir kısmı değerlere, bir kısmı mevzuata öncelik verirken bir kısmı ise üçüncü bir çözüm yolu arayışına girmişlerdir. Okul müdürleri iş sağlığı ve güvenliği konusunda okulda işveren vekili gibi hareket etmekle yükümlü olduklarını belirtmişlerdir. Öğrencilerin güvenliğini ve öğrencilerin sağlığı ve vücut bütünlüğü önceleyen katılımcılar müdürlüğün gerektirdiği sorumluluklar çerçevesinde istenmeyen, hesapta olmayan, beklenmeyen olayları önlemeye yetecek kadar tedbirlerin alınıp alınmadığını tespit etmenin gereğine vurgu yapmışlardır. Katılımcıların bazılarının yaşadıkları ikilemlerde öğrenci lehine olan kararları öncelikli olarak fakat bürokrasiyi geri planda olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Mevzuata göre karara öncelik veren katılımcılar ise maddi kazanç sağlanan işlemlerde mevzuat dışına çıkılmasının kendilerine sıkıntı çıkaracağından çekinmişlerdir. Kamuyu zarara uğratma gerekçesi kendilerine soruşturma açılması ve bunun sonunda maddi kaybın kendilerine rücu edilmesi ihtimalinden korkmuşlardır. Okul müdürleri devletin malı ve kamu zararı kavramlarını kararlarında öncelikli olarak göz önünde bulundurmuşlardır.

Mevzuat ve öğrencilerin ve eğitim iş görenlerinin iş güvenliği ikilemi konulu senaryoda katılımcıların kararları yapısal, çevresel ve kişisel faktörlerden etkilenmiştir. Okul aile birliğinde para olmaması, çocukların oyun alanlarının kısıtlanması ve iş sağlığı ve güvenliği kararı etkileyen yapısal faktörler olarak bulunmuştur. Okul müdürleri, okulların öğrenciler için tasarlandığını ve onların sağlıklı bir eğitim alması üzerine var olduğunu belirterek onların güvenli bir ortamın sunulması üzerine karar vermeye çalışmışlardır. Okul bahçesinde yer alan tehlikeli materyal, okul bahçesinin yetersizliği ve köy okulu olması ise kararı etkileyen çevresel faktörler olarak bulunmuştur. Okulun köy okulu olmasına bağlı olarak maddi imkânlarının yetersizliği, müdürlerin çoğunlukla kararlarına etkili olarak yer verdikleri etmen olmuştur. Duygular, değerler ve deneyimler ise karara etki eden kişisel faktörler olarak bulunmuştur. Kararlarında deneyimlerin etkisinin olduğunu belirten müdürler, özellikle mali konularda usule uygun davranmamanın sonuçlarını öngörebildiklerini belirtmişlerdir.

Mevzuat ve öğrencilerin ve eğitim iş görenlerinin iş güvenliği ikilemi konulu senaryo durumunda okul müdürleri karar verirken mantığa ve mevzuat bilgisine başvurmuşlardır. Mevzuat bilgisine başvurma stratejisi ile karar veren okul müdürleri, kuralların herkes ve her durum için düzenlendiğini, bölgesel ve ekonomik farklılıklar olsa dahi yasal düzenlemelere uyulmamasının karışıklıklara sebep olacağını dikkate almışlardır. Mantığa başvurma stratejisini tercih eden müdürler öngörülü olmaya çalışarak risk analizi yapmıştır. Katılımcıların çoğunluğu risk analizi yaparak duyguların etkisiyle karar almak yerine rasyonel ve sağlıklı karar almaya çalışmışlardır.

Katılımcılar mevzuat ve öğrencilerin ve eğitim iş görenlerinin iş güvenliği ikilemi konulu senaryo durumundaki okul müdürlerinin yerine kendilerini koyup karar verdiklerinde bir kısmı olumlu duygular (rahat, iyi) hissederken bir kısmı ise olumsuz duygular (gergin, tedirgin) hissetmişlerdir. Öğrenci sağlığı ve vücut bütünlüğü ile öğrenci güvenliğini öncelikli faktör olarak değerlendirerek iş sağlığı ve güvenliği açısından büyük risk teşkil eden bir taşınırdan usule uygun olmayan şekilde, inisiyatif kullanarak çözüme ulaştırma yolunu tercih eden katılımcılar hislerini “rahat” ve “iyi” hissetmişlerdir. Yasal düzenlemelere göre, soruşturma geçirme riskini ve kamu zararı nedeniyle taraflarına rücu işleminin uygulanması ihtimalini göz önünde tutarak mevzuatı uygulama yönünde karar veren okul müdürleri ise öğrencilerin güncel bir tehlike altında bahçede oynamaları dolayısıyla her an “gergin” ve “tedirgin” hissetmişlerdir.

Katılımcılar mevzuat ile öğrencilerin ve eğitim iş görenlerinin iş güvenliği ikilemine benzer olarak geçmiş yaşantılarında karşılaştıkları ikilem durumlarında kurumun yararı, iş sağlığı ve güvenliği ve öğrenci menfaati gibi değerlere öncelik vermişlerdir. Görüş bildiren katılımcıların tamamı öğrencilerin ve eğitim işgörenlerin iş sağlığı ve güvenliğini öncelemiştir. Hem riskli durumu ortadan kaldırma hem de kurumun menfaati yönünde karar vermeyi tercih etmişlerdir. Deneyimlerinde değerlere göre karar veren katılımcılardan birkaçı senaryo durumundaki ikilemde mevzuata göre karar vermeyi tercih etmiş ve bunda geçmiş yaşantıların etkisi olduğunu belirtmiştir.

Mevzuat ile öğrencilerin ve eğitim iş görenlerinin iş güvenliği ikilemine benzer olarak geçmiş yaşantılarında karşılaştıkları ikilem durumlarında katılımcıların senaryoda karar verme sürecine etki eden çevresel faktörler; okul binasındaki yer sıkıntısı, okul bahçesinin yetersizliği ve köy okulu olması olarak bulunurken yapısal faktörler ise; iş sağlığı ve güvenliği, okul aile birliğinde para olması ve çocukların oyun alanlarının kısıtlanması olarak bulunmuştur. Karara etki eden kişisel faktörlerin ise karar vericinin duygularının olduğu görülmüştür.

Mevzuat ile öğrencilerin ve eğitim iş görenlerinin iş güvenliği ikilemine benzer olarak geçmiş yaşantılarında karşılaştıkları ikilem durumlarında okul müdürleri karar verirken yalnızca mantığa başvurmuşlardır. Katılımcılar ise kararlarının sonuçlarında elde edecekleri sonuçların kâr veya zararlarını hesaplamayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar tehlikeyi ortadan kaldıracak bir karar almanın mümkün olmadığı durumlarda kâr veya zarar hesabı yaparak daha az tehlikeli olan seçeneği daha çok tehlikeli olan seçeneğe tercih etmişlerdir. Kurum ve öğrenci menfaatini ön planda tutarak karar verdiği için rahat hisseden

Katılımcılardan geçmişte yaşadıkları mevzuat ile öğrencilerin ve eğitim iş görenlerinin iş güvenliği ikileminde verdikleri karar sonrasında katılımcıların bir kısmı olumlu duygular (rahat, iyi) hissederken bir kısmı ise olumsuz duygular (kaygılı, tedirgin) hissetmişlerdir. Kurum ve öğrenci menfaatini ön planda tutarak karar veren okul müdürleri rahat hissederken, mevzuata uygun davranmadığı için de kaygılı hissetmişlerdir. Öğrencilerin güvenliklerini önceleyen müdürler iyi hissederken, yasal süreçleri beklemeyi tercih eden müdürler ise her an bir tehlikenin mevcut olmasından dolayı tedirgin hissetmişlerdir.

7) “Okul müdürleri mevzuatla ilgili olarak hangi metaforları, neden kullanmaktadırlar?” alt problemine göre elde edilen bulgularda katılımcılar mevzuatı yoruma açıklık, koruyuculuk, dengelilik, düzenleyicilik, yönlendiricilik özellikleri bağlamında anlamlandırdıkları görülmüştür. Okul müdürlerinin mevzuat kavramına yönelik metaforik algılarına ilişkin sonuçlara Şekil 4.2’de yer verilmiştir.



Şekil 4.2. Okul müdürlerinin mevzuat kavramına yönelik metaforik algılarına ilişkin sonuçlar

Mevzuatın yoruma açık olmasının ve değişkenliğini müdürler olumlu ve olumsuz yönüyle ele almışlardır. Mevzuatın yoruma açık halde bırakılması nedeniyle okul müdürlerinin kendi bakış açıları ve bireysel yorumlarıyla birbirinden farklı sonuçlara ulaşabileceğini ifade

etmişlerdir. Her dönemde çok farklı yasal düzenlemelerin çıkartılmasından ve mevzuattaki hızlı değişimlerden okul müdürleri rahatsızlık duymuşlardır. Mevzuatı uygulayan ve okullardaki güncel sorunları en doğru gözlemleyebilen kişiler olmaları dolayısıyla mevzuatın düzenlenme süreçlerine katılımlarının önemsenmesini beklemişlerdir. Bazı katılımcılar ise mevzuatı koruyan ve kollayan bir yapı şeklinde anlamlandırmışlardır. Koruyuculuk faktörünün dozunda olması gerektiğini aşırı korumacılığın gelişime engel olacağını vurgulamışlardır. Bununla birlikte mevzuatın hakları koruyan ve müdürü de tehlikelerden koruyan bir yönünün olduğunu vurgulamışlardır.

Dengelik özelliğinin de okul müdürlerinin mevzuata ilişkin metaforik algılarında etkili olduğu bulunmuştur. Mevzuatın iki uç noktasının da zarar verdiğine dengeli olanın faydalı olduğunu vurgulamışlardır. Dolayısıyla ne çok ayrıntılı düzenlenmemiş ne de çok yoruma açık bırakılmamış düzenlemelerin yapılması gerektiğini belirtilmiştir. Mevzuatın yönetmelik, yönerge, kanun, düzenleyici işlem gibi birçok farklı şeyin karışımından oluştuğunu ve ancak bu karışımın dengeli bir şekilde yapılması ile amaca hizmet edeceği belirtilmiştir.

Mevzuatın kullanıldığı alanda mevcut bir sistemi temsil ettiğini, bu sistemin işlevsel şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması gerektiğini belirten okul müdürleri mevzuatı düzenleyicilik özelliği ile anlamlandırmışlardır. Okul müdürleri mevzuatı cansız bir madde olarak algılarken onu canlı hale getirenin insan faktörü olduğunu vurgulamışlardır. Soyut ve cansız halde duran mevzuatın ancak insanların uygulamasıyla canlı ve işlevsel hale geleceğini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin bir kısmı mevzuatı yol gösterici ve yönlendirici olarak tanımlamışlardır. Mevzuatın düzenleme yaptığı olduğu konuda; yol gösterme, yolu kolaylaştırma işlevinin var olmasının bu tanımda etken olduğunu vurgulamışlardır. Mevzuatın yol göstericilik yönünün önemsenmediği takdirde uygulamada farklı uygulamaların, sistemin işlemez hale gelmesine yol açabileceğini belirtmişlerdir.

Araştırmanın bulgularına göre müdürler ikilemde kaldıklarında zorlandıkları alan olarak mevzuatın, okullardaki güncel olaylara cevap veremediği durumlar olarak belirtmişlerdir. Okul müdürleri yönetim faaliyetini sürdürürken uygulamakla mükellef olduğu mevzuat ile kişisel değerlerinin bir biri ile yarıştığını belirtmişlerdir. Müdürler seçeneklerden birini tercih etmek zorunda kalmış olduklarını bilirken çözümün belirgin olmaması dolayısıyla ikilemde kaldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısı müdürler karar verirken vicdan duygusundan yararlanarak yaşadıkları ikilemi doğru ile yanlış arasında seçim yapma olarak ele almışlardır.

Böyle bir durumda doğru olan yol seçilecek yol gibi gözükse de, bir takım etkenler nedeniyle yanlış olarak değerlendirdikleri istemedikleri yolu tercih etme olasılıkları, doğruyu tercih etme olasılıklarıyla yarışır hale gelmektedir. Bunun en büyük nedeni ise, müdürlerin belirli süreliğine müdürlük görevine atanmaları dolayısıyla statülerini kaybetmek istememeleri, yasal olarak herhangi bir yaptırımla karşılaşmak istememeleri, yasalarda korunmadıklarını ve onları koruyacak insanların isteklerine uygun davranmaları olarak görülmektedir. Mevcut eğitim sisteminde yer alan hiyerarşiden dolayı birtakım baskılar müdürlerin yönetsel alanlara müdahalesi ile sonuçlanarak özgürce karar vermelerini zorlaştırmaktadır. Müdürler amirlerinden ve üstlerinden gelen bu ricaları ikili ilişkilerin bozulmaması için kabul etmek durumunda kaldıkları görülmüştür.

Okul müdürleri kendi statülerini korumak için amirlerin istediğini yapmak zorunda olduğunu ve onlarla ilişkilerinin olumlu şekilde devam etmesi gerektiğini çeşitli çekincelere dayanarak öncelikli tutmaya çalışmışlardır. Risk almayan okul müdürü olarak etiketlenip, daha sonra tekrar okul müdürü olarak görevlendirilmeyeceklerini, sürekli olarak açıklarının aranacağını, okulla ilgili taleplerin ilçe tarafından karşılanmasında aksaklıkların olacağını kararlarında göz önünde bulundurmuşlardır. Katılımcıların çoğu bu riskleri göze alarak adaletli bir okul müdürü olarak, eşit haklar ve imkânlar dengesine uygun yönde karar vermeye çalışmışlardır. Üstlerin ricalarına aykırı karar veren müdürler, karar sürecini yıpratıcı ve gerilim dolu olarak nitelendirmişlerdir. Adalet değerini ön planda tutarak karar veren katılımcılar sürecin yıpratıcılığına karşın, doğru kararı verdiklerini düşündüklerinden dolayı vicdanen rahat hissettiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre okul müdürleri öğrencilerin menfaati ve güvenliğini mevzuatın üzerinde tutmuşlar ve değerleri ile karar vermeyi doğru bulmuşlardır. Katılımcıların tamamına yakınının karşılaştıkları ikilem durumunda öğrencilerin can sağlığı ve güvenliği söz konusu olduğunda bürokratik ve yasal süreçleri beklemeden, tehlikeyi - mevzuata uygun olmasa dahi- bir an önce ortadan kaldırmayı tercih ettikleri görülmüştür. Okul müdürlerinin benzer durumda kaldığında öğrencilerin maddi manevi bir zarara uğramalarındansa şahsi riski üstlendikleri görülmüştür.

Okul müdürleri kurumu bir bütün olarak değerlendirip var olan durumu tüm paydaşların bakış açısı ile değerlendirmeye çalışmışlardır. Okul müdürü olarak bu paydaşların arasında seçim yapmak zorunda kaldıklarında zorlandıklarını belirtmişlerdir. Kurumun menfaatini, öğrenci menfaatini ve öğretmen menfaatini bir arada değerlendirmeye çalışmışlar. Az sayıda katılımcı öğrenciye tanınan hakların kısıtlanmasının ve özgür iradeleri ile

yapacakları seçimlerin okul müdürlüğü statüsünü kullanarak yön vermenin doğru olmadığını düşünürken, çok sayıda katılımcı ise öğrencilerin farkında olmasa dahi yine öğrencilerin lehine olacak gelişmeyi öğretmenlerinin okulda kalması olarak değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte bu karara etkili olan faktörlerde empati duygusunun yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlik mesleğinde deneyime sahip olmaları, meslektaşlarının içinde bulundukları durumu daha net anlamalarına yardımcı olmuştur. Kurumun menfaatini önceleyerek hem öğretmen, hem de öğrenci için en yararlı olacak kararı vermeye çalışmışlardır.

Okul müdürleri ikilem durumlarıyla karşılaştıklarında ve bu alanlarda karar vermeye çalışırken bazı kaynaklara başvurdukları görülmüştür. Bunlar; meslektaş danışma, deneyimlere başvurma, mevzuat bilgisinden faydalanma, duygularına başvurma, değerlerine başvurma, mantığa başvurma gibi sıralanabilir. Araştırmada okul müdürlerinin kararlarını verirken en çok rasyonel karar verme stilini tercih ettikleri görülmüştür. Bunun için öncelikle var olan duruma ilişkin bilgileri toplayıp, seçenekleri ortaya koyarak sürece başlamışlardır. Hangi seçeneğin tercih edildiğinde ne gibi sonuçları ortaya çıkaracağını, kimlerin karardan hangi yönde etkileneceğini öngörmeye çalışmışlardır. Ortaya konulan alternatifler arasında kıyaslama yapılarak daha az riskli olan seçeneği, daha çok riskli olan seçeneğe tercih etme eylemine yönelmişlerdir. Okul müdürlerinin başkalarının görüşlerini almaya önem vermelerinden dolayı meslektaş danışmayı faydalı buldukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonucuna göre müdürler karşılaştıkları ikilem durumlarında konu hakkında yasal mevzuatı gözden geçirerek araştırma yaparak , meslektaşlarına danışarak, deneyimlerinden yararlanarak, duygularına başvurarak, kişisel değerlerinden faydalanarak çözmeye çalışmaktadır. Müdürlerin karar verme süreçleri deneyimlerinden de oldukça fazla şekilde etkilenebilmektedir. Geçmişte yaşadığı ikilem durumunda aldıkları kararının sonucu olumlu neticelenen müdürlerin yeni ikilem durumlarında benzer şekilde karar aldıkları görülmüştür. Geçmişte yaşadığı ikilem durumunda aldıkları kararın sonucu olumsuz neticelenen müdürlerin ise ikilem durumlarında eski kararlarını yinelemedikleri görülmüştür. Müdürlerin karar verme süreçlerinde deneyimlerinin etkili olmasının en büyük nedeni, bu konuda seçeneklerin sonuçları hakkında daha somut bilgi sahibi olmaları olarak görülebilir.

İkilemler, müdürleri psikolojik olarak baskı altına alan problemlerdir ve iyi bir şekilde analiz etmeyi gerektirir. Bu nedenle müdürler karar verme süreçlerinde duygularına ve hislerine de önem vermişlerdir. Yaptıkları tercihin yanlış olduğunu düşünen, baskı nedeniyle alınan kararlar ile müdürler kaygılı ve tegirdin hissetmişlerdir. Aldıkları kararın en doğru

seçim olduėunu dūřunen mūdūrler vicdanen rahat hissettiklerini ifade etmiřlerdir. Okul mūdūrleri ikilem durumlarıyla karřılařtıklarında geçmiřten bugūne kadar inřa ettiėi kiřisel deėerlerini karar alırken ön planda tutmuřlardır. Benzer řekilde arařtırmanın bulgularına göre mūdūrler karřılařtıkları ikilemi çözerken çoėunlukla birden fazla karar verme stratejisine bařvurmuřlardır. Bu durum mūdūrlerin olaylara çok yönlü baktıklarını göstermektedir.

5.2.Tartışma

Dempster, Freakley ve Parry (1998) tarafından yapılan çalışmada okul mūdūrlerinin en çok çalışan kaynaklı etik problemlerle karşılaştığı bunu ėrenci kaynaklı ve maddi kaynaklı problemlerin, işten çıkarma-iře alma işlemleri ve kayıt işlemlerinin izlemediği görülmektedir. Benzer şekilde özellikle merkez ve akademik başarısı ile tanınan okul mūdūrlerinin kayıt ve nakil işlemlerinde ikilemde kaldıkları görülmüştür. Okul mūdūrlerinin bazıları deneyimlerini paylaşırken okuldaki hizmetlilerin görevini sürdürme veya sonlandırma konusunda baskıya maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla işten çıkarma- iře alma işlemleri konusunda araştırmamızın bulguları da paralellik göstermektedir.

Okul mūdrlarına göre mevzuatın yetersizliği, bölgesel farklılıklara cevap verememesi ve sıklıkla değiştirilmesi ile yasal düzenlemelerin tamamı hakkında bilgi sahibi olmama ve mevzuat değişikliklerinde görüşlerinin alınmaması ikilem yaşamalarına neden olmaktadır. Araştırma sonuçları ile benzer bulgulara ulaşan çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar; eğitim mevzuatında sürekli değişikliklerin yapılması (evik, 2019; Erol, 1995), okul mūdrlarının mevzuat konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması (etin, 2019), mevzuata uygun olmayan bir çalışma ortamının bulunması (Erol, 1995) benzer ikilemler olarak sıralanabilir.

Çalışmamız katılımcılarının 5'i eğitim yönetimi ve deneticiliği alanında tezli yüksek lisans l'i ise tezsiz yüksek lisans yapmışlardır. Araştırma bulguları analiz edilirken bu alanda eğitim almış okul mūdrlarının çok daha geniş yelpazede, bütüncül düşündüğü ve karar verme stratejilerini işlevsel kullandıkları görülmüştür. Katılımcılar aldıkları eğitimin karar süreçlerine etki ettiğini ifade etmişlerdir. Izgar ve Altınok'un (2013) yapmış olduğu çalışmada, lisansüstü eğitim alan yöneticilerin karar verme stratejilerini daha etkin kullandığına yönelik araştırma bulgusu da bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmada mūdrların karşılaştığı ikilemlerden en sık olanlarından biri adalet temelli ikilemler olduğu görülmüştür. İkinci rnek senaryo durumunda öğretmenin talebini önceleyen mūdrlar her öğretmene aynı ayrıcalığı sağlamamışlardır. Mūdrların okula destek

veren, fedakâr öğretmen ile tüm öğretmenlere ayrıcalık tanıma konusunda ikilem yaşadıkları görülmüştür. Müdürlerin özellikle öğretmenleri ödüllendirme ve görevlendirme konusunda ikilemde kaldıklarında okula ve öğrencilere karşı fedakâr öğretmen lehine karar verdikleri görülmüştür. Bu bulgu, Walker ve Shakotko (1999)'nın araştırmasıyla örtüşmektedir. Walker ve Shakotko'ya (1999) göre müdürlerin en fazla ikilem yaşadığı konulardan birisi öğretmen değerlendirme ve güçlendirmedir.

Karip (2018), okul yöneticisi yetiştirme programlarının teori ile uygulamayı bütünleştirmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bununla birlikte eğitim öğretim süreçlerinin, programlarının ve etkinliklerinin planlanması, yönetimi, takip edilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile mevzuat bilgi ve uygulamalarını dengeli biçimde kapsayacak bir yapıda düzenlemesi gerektiğini belirtmektedir.

Okul Müdürleri ikilemler ortaya çıktığında temel ilkeler veya yasal kısıtlamaları öncelikli olarak göz önünde bulundurmaktadırlar. Yasal düzenlemelerin mevcut sorunu çözülemeye yeterli görmedikleri taktirde değerlerine göre karar alarak inisiyatif kullandıkları görülmüştür. Az sayıda okul müdürü ise ikilemde kaldıklarında kendilerine özgü olarak farklı alternatif çözüm yolları bulmaya çalışmışlardır. Millerborg ve Hyle (1991) çalışmasında okul müdürlerinin etik ve yasal seçimler arasında ikilem yaşamaları durumunda, etik olmasına rağmen yasa dışı bir karar modeli ortaya çıkmıştır. Araştırmamızda da okul müdürleri değerlerine uygun olan kararları mevzuata uyma seçimine tercih etmişlerdir.

Araştırmanın bulgularına göre okul müdürleri yetki ve sorumlulukları ile ilgili alanların net olmadığını ve bu durumun yönetsel faaliyetlerini zorlaştırdığını belirtmişlerdir. Katılımcılar yetkilerinin sorumluluklarının çokluğu karşısında yetkilerinin yasalar çerçevesinde kısıtlanmış olduğundan yakınmışlardır. Bursalıoğlu'nun (1987) çalışmasında belirttiği üzere eğitim sisteminin her basamağında yer alan kişilere ait yetki ve sorumluluklar saptanmamıştır. Kişilerin görev ve sorumlulukları yönetmeliklerle belirtmiş olsa bile bu sorumlulukların uygulama yollarının yönetmeliklerle belirtilmesi yeterli olmamıştır. Benzer şekilde Kepenekçi'nin (2004) araştırmasının sonuçlarında da okul yöneticilerinin eğitim mevzuatını yeterli bulmadıklarına ve mevzuatı uygulamakta sorunlar yaşadıklarına işaret etmektedir. Okul müdürleri; yönetmeliklerin anlaşılır olmadığını, yönetmelikleri anlamak için pek çok yazışma yapmaları gerektiğini, mevzuatın dağınık olduğunu, yönetmeliklerin çok sık değiştiğini, kararlardan etkileneceklerin görüşleri alınmadan ve iyi hazırlanılmadan yönetmeliklerin çıkarıldığını ve yönetmeliklerde yöneticilerin sorumluluklarının fazla yetkilerinin ise az olduğunu belirtmiştir.

Beşinci senaryo durumunda verilen mevzuat ile yasa dışı emir ikileminde okul müdürleri tüm bireylere eşit ve adil davranmak ile amirlerle ikili ilişkilerin bozulmaması arasında bir tercihle karşı karşıya kaldıklarında bir kısmı eğitimde fırsat eşitliği ve eğitimde imkân eşitliğine öncelik verilmesi gerektiğine karar verirken, bir kısmı ise amirlerle emrine uygun davranmayı tercih etmişlerdir. Okul müdürleri amirlerden gelen bu tip ricaların okulda kurdukları kurallara dayalı sisteme zarar verdiğine, aynı zamanda bu emirlerin kendi yönetsel alanına müdahale olduğunu belirtmişlerdir. Müdürler bu ikilem benzeri yaşantılarında da kendi koyduğu kuralı uygulamak ile üst yönetim ricaları arasında ikilem yaşamışlardır. Cranston ve arkadaşlarının (2014) çalışmalarında yer alan bulgularla da örtüşmektedir. Cranston'a (2014) göre okul müdürlerinin sıklıkla karşılaştığı ikilemlerden biri de amirin emirleri ve amirle ilgili olan olaylardır. Çalışmamızda amirlerin emrine uymamayı tercih eden müdürler okulla ilgili bir sıkıntı yaşadıklarında amirlerinin de onlara yardımcı olmayacağından çekinmişlerdir. Benzer şekilde Norberg ve Johansson'a (2007) göre de müdürleri desteklemeyen amirler okul müdürlerinin en sık yaşadığı ikilemlerden biridir. Greenfield'a (1991) göre de okul müdürleri okulun çıkarları konusunda ve okulda yürütülmekle sorumlu oldukları eylemlerle ilgili konularda amirlerinden gelen emirler nedeniyle ikilemde kalmaktadırlar. Dempster ve Berry (2003) de müdürlerin çevresel ilişkilerle ilgili karşılaştıkları ikilemlerden birinin de merkezi yönetimden gelen emirler olduğunu belirtmiştir.

Okul müdürleri okul yönetiminde yasalar ile öğrenci menfaati arasında kaldıklarında, değerlerine göre karar almışlardır. Mevzuat ve eğitimin aksamaması ikileminde hem senaryo durumundaki kararları hem de deneyimleri incelendiğinde devamsızlıktan kaynaklı, disiplin cezalarından kaynaklı olarak öğrenciyi okuldan uzaklaştırmamak gerektiği yönünde karar vermişler ve yönetmeliklere uygun davranmamışlardır. Bu ikileme benzer şekilde Crowson'a (1989) göre de okul müdürleri örgütsel kurallar ve politikalar ile öğrenciyi göz önünde bulundurma arasında ikilemde kalabilmektedir. Öğrencileri okulun varlık nedeni olarak gören müdürler yasaların gerektirdiği uygulamaları yerine getirerek ve hak ettikleri cezaları vererek öğrencileri okuldan uzaklaştırmak istememektedirler. Bu durum Jehan'ın (2015) bulgusuyla örtüşmektedir. Jehan'a (2015) göre de müdürler, öğrencilere verilen cezaların onları okuldan soğuttuğuna ve verilen cezaların çözüme fayda sağlamadığına inanmaktadır. Bu bağlamda söz konusu öğrencilerin okula devamlılığı ve eğitimin aksamaması olduğunda, yasal düzenlemelere bağlı olmalarına rağmen müdürlerin yasal düzenlemeleri göz ardı edebileceği görülmektedir.

Okul müdürleri karar alırken çeşitli stratejilerden yararlanmışlardır. Okul müdürleri yaşadıkları ikilemlerde geçmişte yaşadıkları durumları göz önünde bulundurmuştur. Benzer ikilem durumunda aldıkları kararlar sonrası olumlu sonuçlara ulaşan müdürler daha sonra benzer durumda kaldıklarında daha hızlı ve eski kararına paralel olarak karar vermektedirler. Geçmişte benzer ikilem yaşadığında aldıkları karar sonrası olumsuz sonuçlara ulaşan müdürler ise eski kararlarına zıt yönde karar vermektedirler. Dempster ve Berry'nin (2003) yaptığı araştırmaya göre de müdürlerin ahlaki ikilemlerde karar verme süreçlerinde deneyimlerinden faydalandıkları görülmüştür. Müdürlerin bazıları ise kendi yaşantılarında birebir benzer ikilemde karşılaşmadıklarında bu ikilemi yaşama ihtimali olan okullarda görev yapmış, kıdemi olan, mevzuat bilgisine güvenilen diğer müdürlere danışmayı uygun görmüşlerdir. Okul müdürleri kendi deneyimleri mevcut olayla uygun değilse, başka meslektaşlarına görüş sormayı tercih etmişlerdir. Araştırmamız bulgularına benzer şekilde Dempster ve Berry (2003) müdürlerin ahlaki ikilemde karar verirken diğer müdürlere, amirlerine, okul yönetim üyelerine ve eşlerine danıştıklarını belirtmiştir. Cranston ve arkadaşlarına (2006) göre de müdürler ikilemlerde karar verirken benzer durumu yaşayabilecek başka müdürlere, eşlerine, yakın arkadaşlarına başvurmaktadır.

Okul müdürlerinin karar alma süreçleri çevresel, yapısal, kişisel faktörlerden etkilenmiştir. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okulun çevresel ve ekonomik durumunun verdikleri kararlarda etkili olduğu görülmüştür. Okulun merkezi bir konumda olması, köy okulu olması, akademik başarısı ile bilinen bir okul olması, okulun fiziki özellikleri, okulun teknolojik alt yapısı, bulunulan bölgenin ekonomik durumu kararı etkileyen faktörler olarak bulunmuştur. Jehan'a (2015) göre de müdürlerin ahlaki ikilemlerde karar verme süreçleri; okulun yapısı, sosyokültürel bağlam (yerel/geleneksel ve bölgesel kültür) ve küresel bağlam gibi etkenler tarafından etkilenmektedir. Müdürlerin kişisel değerleri, duyguları, deneyimleri aldıkları karara etkili olan kişisel faktörler olarak bulunmuştur. Vicdan duygusu, empati yapabilme, adaletli olma, eşit davranma, riski üstlenebilme gibi müdürlerin sahip olduğu bireysel farklılıklar kararların çeşitliliğine yol açmıştır. Langlois' a (2004) göre bireysel ve mesleki değerler, ahlaki yargı ve karar verme eyleminin temel taşı olarak görülebilir.

Okul müdürlerinin karar alma süreçleri müdürlük mesleğinden kaynaklanan nedenlerdende etkilenmektedir. Okul müdürleri amirlerinin isteği yönünde karar almadıklarında yöneticilikten mesleğinden kaynaklı olarak eksikliklerinin aranacağını, risk alamayan müdür olarak etiketleneceklerini, bir sonraki müdürlük görevlendirmesinde tercih edilmeyeceklerini düşünmüşlerdir. Bu durum Miser'in (2015) bulgusuyla örtüşmektedir.

Miser'e (1995) göre de müdürlerin ikilem durumlarında karar verme süreçleri müdürlük mesleğinden kaynaklanan birtakım etkenler tarafından etkilenmektedir. İlçe veya il yönetimindeki amirlerle ilişkilerinin bozulması neticesinde küçük sebeplerle soruşturma geçirip var olan pozisyonlarını kaybedeceklerini düşünen müdürlerin büyük oranda amirlerinin etkisinde kaldıkları görülmektedir. Kirby ve arkadaşlarına (1992) göre de müdürler amirlerin görüşlerine ters düşmeyen kararlar vermektedir. Araştırmanın bulgularına göre müdürler kendilerine çok fazla sorumluluk verildiğini ama bunun yanında sınırlı yetkiler tanındığı için kararlarının sınırlandığını belirtmişlerdir. Bu bulgu, Jehan'ın (2015) elde etmiş olduğu bulgu ile uyumaktadır. Jehan'a (2015) göre de müdürlerin ahlaki ikilemlerde karar verme süreçleri müdürlere yüklenen sorumluluklar ve kendilerine tanınan sınırlı yetkilerden olumsuz etkilenmektedir.

Okul müdürlerinin metaforik algılarına yönelik olan bulgularda katılımcıların mevzuatın değişkenliğinden olumsuz etkilendikleri görülmüştür. Okul müdürleri yasal düzenlemeleri okul yönetimine uygulayan kişiler olarak aynı zamanda değişiklik yapılan konular da görüşlerinden yararlanılması gerekliliğini vurgulamışlardır. Bursalıoğlu'nun (1987) da belirttiği gibi her hukuksal düzenleme bir karara dayanmaktadır ve karardan etkilenecek birey ya da gruplar o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulanmasına da o kadar çok katılacaktır. Okul müdürlerinin okullarda karşılaşılan sorunları ve ihtiyaçları daha yakından tanımlarından dolayı mevzuat değişikliklerinde görüşlerine başvurularak karara katılımları sağlanarak mevcut sorunun çözümlerine faydalı olacağı düşünülmektedir.

5.3. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonucunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olarak önerilerde bulunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılar için öneriler

Müdürlerin karar verme süreçlerini etkileyen çevresel, bölgesel ve yapısal birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan en önemlilerinden biri okulun bulunduğu bölgenin çevresel şartlarından kaynaklıdır. Okul müdürleri görev yaptıkları okulların sosyoekonomik durumunu, bölgesel şartlarını, ulaşımını, okul binasını, okul bahçesini göz önünde bulundurarak karar vermişlerdir. Türk Eğitim Sisteminin merkezî yönetim ile idare edilmesi ve bölgesel farklılıklar nedeniyle mevzuatı birebir uygulamanın mümkün olmadığı sonuçlarına varılmıştır. Bu durum göz önüne alındığında okul müdürlerine bölgesel farklılıkların gereği olarak karar vermeleri gereken hususlarda dar kapsamlı yasal düzenlemelerden kaçınılması önerilebilir.

Böylece müdürlerin farklı kademelerde ve farklı bölgelerde yer alan okullarda karar verme süreçleri daha bağımsız bir şekilde yürütüleceği öngörülmektedir.

Müdürlerin karar verme süreçlerini etkileyen bir diğer etken, okul bütçesinin kısıtlılığı olarak belirlenmiştir. Okul aile birliği bünyesinde yeterli bütçeye sahip olmayan, sosyoekonomik düzeyi düşük okullarda okul müdürleri kısıtlı olan okul bütçesini daha iyi hale getirmeyi hedefleyen kararlar vermeye çalışmışlardır. Merkezî okullarda görev yapan müdürler okul bütçesinin verdiği avantaj ile sorunlara farklı çözümler sunabilirken, köy okulu gibi ekonomik yönden dezavantajlı bölgelerde görev yapan müdürlerin kişisel risk alarak karar verdikleri görülmüştür. Buna göre okul bütçelerinin artırılması ve daha adaletli hale getirilmesi önerilirken, inisiyatif alma yükünün de müdürlerden bir nebze de olsa alınması beklenebilir.

Müdürlerin ikilem yaşadıkları durumlarda karar verme süreçlerin müdürlük mesleğinin özelliklerinden kaynaklanan nedenlerle oldukça etkilemektedir. Müdürlerin yasalarca korunmadıkları düşünmeleri, statülerini kaybetmelerinden korkmaları, onları üstlerinin sözlerine daimi uyar hale getirdiği görülmüştür. Bu durum göz önüne alındığında müdürleri koruyan maddelere yasa ve yönetmeliklerde yer verilmesi önerilebilir. Müdürlerin karar verme süreçleri yalnızca amirlerin beklentileri ile değil, velilerin beklentileri tarafından da etkilenmektedir. Okul müdüründen taleplerine umdukları dönütleri alamayan veliler nakil, sınıf değişikliği gibi bir takım isteklerini ikili ilişkiler yolu ile üst yönetime iletmekte ve okul müdürlerinin üst yönetimden gelen bu emirlere uymasını beklemektedir. Velilerin nezdinde okul müdürünün üstlerinden gelen emirleri yerine getireceği kanısının engellenmesi gerekmektedir. Bu ise müdürlerin kendilerini güvende hissetmeleri ile aşılacak bir sorundur. Yasa ve yönetmeliklerde müdürlerin korunmasıyla birlikte daha bağımsız karar almalarının mümkün olacağı düşünülmektedir.

Karar verme süreçlerini etkileyen bir diğer etken ise amirlerin müdürlerden beklentileridir. Amirler okullarda yer alan sorunların müdürler tarafından halledilmesini beklerken, okullarla ilgili şikâyet duymak istememektedir. Bu durumda üstlerine sorunları yansıtmayan müdürler başarılı, sorunları yansıtan müdürler başarısız olarak etiketlenmektedirler. Okuldaki sorunların amirlere aksettirilmesini engellemek için müdürler çoğu defa üstlerine danışmaksızın farklı çözüm yollarına yönelmişlerdir. Bu durum ise müdürlerin istemedikleri sorumlulukları almalarının önünü açarak karar verme süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Okul müdürleri üstleri tarafından başarısız ve inisiyatif almayan müdür olarak nitelendirilmek yerine güncel sorunları görmezden gelerek idare etmekte, olayların üstünü kapatmaktadırlar. Sorunu ilçe milli eğitim müdürleriyle paylaşan okul

müdürlerine çözüm odaklı yaklaşılmalı, müdürlerin kendilerini çekinmeden rahatça ifade etmelerine katkı sağlanmalıdır. En çok problem yansıtan müdür başarısız müdür olduğu algısı terk edilerek, problem yansıtılıyorsa çözüm için çaba sarfeden başarılı bir müdür olduğu algısı kurulmalıdır. Amirlerin okullardan gelen bu problem durumlarını önemsemeleri ve çözüm odaklı yaklaşmaya çalışmaları gerekmektedir. Ancak bu şartlar altında problemlerin üzeri geçici olarak örtülmek yerine kalıcı çözümlerle neticelenir.

5.2.2. Araştırmacılar için öneriler

Bu araştırmada müdürlerin mevzuat ve yaşadıkları durum içerisinde kaldıkları ikilemleri, karşılaştıkları ikilemlerde karar verme süreçlerini, bu süreçleri etkileyen faktörleri ve karar sonrası hisleri incelenmiştir. Araştırmanın Türkiye’de bu konuda yapılmış ilk araştırma niteliğinde olduğu düşünülmekte olup konunun yutiğinde gelişmeye açık bir konu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla benzer araştırmalarla bu araştırmanın sonuçlarının desteklenmesi gerekmektedir. Farklı örneklem grupları ve farklı desenlerle benzer çalışmalar yapılabilir ve sonuçları karşılaştırmalı sunulabilir. Okul yöneticilerinin karşılaştığı ikilem durumlarında karar vermelerini etkileyen unsurları ile ilgili nicel ve nitel yöntemin bir arada bulunduğu karma desende daha detaylı çalışma yapılabilir.

Bu çalışmada yer alan altı ana ikilem durumu, okul müdürlerinin karar alma süreçlerinin ortaya çıkarılması hedeflenerek tasarlanmıştır. Altı ikilem durumu esasında okul müdürlerinin en sık karşılaştıklarını ifade ettikleri ikilemlerden olsa da yönetim süreçlerinde benzer biçimde başkaca ikilemlerde kaldıkları söz konusudur. Okul müdürlerine zorlu ikilem durumlarda karar verme becerilerini geliştirebilmeleri için eğitim yönetimi seminerlerinin verilmesi ve konferansların düzenlenmesi önerilebilir. Okul müdürlerinin katılımcısı olduğu çalıştaylar yapılarak bu toplantılarda etik çatışmaların çok yönlü olarak ele alınması ikilem durumlarının analiz edilmesine fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada konunun hassasiyeti göz önünde bulundurularak maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından birbirinden farklı ikilem durumu içerikli senaryolarını her öğretim kademesine hitap edecek şekilde oluşturmuştur olsa da çalışma çok kapsamlı olduğundan, her kademe için ayrı ayrı çalışılmasının araştırmanın daha açık ve anlaşılır olmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu bağlamda benzer çalışmalar farklı sosyokültürel özelliklere sahip bölgelerde görev yapmakta olan müdürlerle çalışarak verilerde daha fazla çeşitlilik sağlanabilir. Bu araştırmada okul müdürlerinin bireysel olarak görüşleri alınmış olup odak grup yöntemi ile veri toplamanın benzer ikilemlerle karşılaşan ortamdaki okul müdürleri ile birlikte daha çeşitli ve doyurucu verilerin elde edilmesi beklenebilir.

Araştırmanın katılımcılarını devlet okullarında fiilen görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre müdürlerin yaşadıkları ikilem durumlarında amirlerinden gelen yönlendirmelerin, beklentilerin, emirlerin etkili olduğu görülmüştür. Benzer çalışma devlet okullarından yapısı oldukça farklı olan vakıf okullarında da yapılabilir. Vakıf okulu müdürlerinin karşılaştıkları ikilem durumlarını etkileyen etkenlerin neler olduğu incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995). *Teknik ve kuramsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları
- Açıkalın, A. (1998). Daha bir kaosu yönetmek. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(14), 149-150.
- Adair, J. (2003). *Concise time management and personal development*. London, GBR: Thorogood
- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 7-18.
- Altunok, M. ve Metin, H. (2003). Karşılaştırmalı bir yaklaşımla karar verme modelleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(7), 93-104.
- Alver, B. (2003) *Çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların empatik becerileri, karar stratejileri ve psikolojik belirtileri arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ardıçoğlu, M (2017). Cumhurbaşkanlığı kararnamesi. *Ankara Barosu Dergisi*, 75(3), 19-51.
- Argon, T. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(18), 99-123.
- Arroba, T. (1977). Styles of decision making and their use: An empirical study. *British Journal of Guidance & Counselling*, 5(2), 149–158. <https://doi.org/10.1080/03069887708258110>
- Aslanargun, E., ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Aydın, A. H. (2018). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, İ. (1997). *Eğitim yöneticilerinin etik davranışları üzerine bir araştırma*, (Doçentlik Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. (8. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık

Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14), 13-40.

Bakan, İ ve Büyükbeşe, T(2005). Katılımcı karar verme: çalışanlar hangi düzeyde kararlara katılmak isterler?, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 23-47.

Baloğlu, N. (2014). *Karar verme*. S. Turan (Ed), Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama içinde (s. 225-266). Ankara: Pegem Akademi.

Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınları.

Besler, S. (2009). *Kurumsal Sürdürülebilirlik. Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*. S. Besler (Ed.). İstanbul: Beta Yayınları.

Birleşmiş Milletler Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Yüksek Komiserliği (1948) *İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi*

https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/trk.pdf . (Erişim tarihi: 20.09.2022)

Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.

Boztepe, M. (2018). 2017 yılı anayasa değişikliği sonrası cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin hukuki rejimi. *İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 5-30

Cambridge Sözlüğü, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/dilemma> (Erişim tarihi 22.07.2022)

Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Çelik,V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyon ve misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-53

Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 1-12.

Çelikten, M., Gılıç, F., Çelikten, Y., Yıldırım, A., (2019). Örgüt yönetiminde karar verme süreci: Bitmeyen bir tartışma, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581-592

Clark, S. B. (2005). *A study to determine the ethical values of school superintendents within the state of illionis* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), The Graduate School of Southern Illionis University

Cranston, N., Ehrich, L. C., & Kimber, M. (2006). Ethical dilemmas: the “bread and butter” of educational leaders lives. *Journal of Educational Administration*, 44(2), 106-121. doi: 10.1108/09578230610652015.

Cranston, N., Ehrich, L. C., & Kimber, M. (2014). Managing ethical dilemmas. C.M.Branson & S.J. Gross (Ed), *The handbook of ethical educational leadership*. (s.229-245). NewYok: Routledge.

Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Crowson, R. (1989). Managerial ethics in educational administration: the rational choice approach. *Urban Education*, 23(4), 412-435. doi:10.1177/0042085989023004006

Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), 1637-1648.

Çevik, M. S. (2019). Okul yönetiminde karşılaşılan temel sorunlar ve çözüm önerileri: Nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(3), 509-568.

Demirtaş, H ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Dempster, N. & Berry, V. (2003). Blindfolded in a minefield: principals ethical decision-making. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 457-477. doi:10.1080/0305764032000122069.

Dempster, N., Freakley, M., & Parry, L. (2002). Professional development for school principals in ethical decision-making. *Journal of Service Education*, 28(3), 427- 446. doi:10.1080/13674580200200190.

Duran, K. (2014). *Okul öncesi öğretmenlerinin mesleki etik davranışları algılama düzeylerinin ve etik ikilemleri çözümlemelerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Efil, İ. (2010). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları

Emhan, A (2007). Karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 212- 224.

Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist metodoloji bilimsel araştırma tasarımı istatistiksel yöntemler analiz ve yorum*. Ankara: ERK

Erdoğan, O. (2018). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler: nedenler ve baş etme stratejileri* (Yayınlanmamış doktora tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Erdoğan, O. ve Sezgin, F.(2020). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaşadıkları etik ikilemler: Nedenler ve baş etme stratejileri. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 593-634.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63-71

Erözkan, A. (2011). Üniversite öğrencilerinin bağlanma stilleri ve karar stratejileri. *Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 60-74.

Ersever, Ö. H. (1996). *Karar verme becerileri kazandırma programının ve etkileşim grubu deneyiminin üniversite öğrencilerinin karar verme stilleri üzerindeki etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ertekin, Y. (1986). *Halkla ilişkiler*. Ankara: Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Eryılmaz, B. (1993). *Bürokrasi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık

Fayol, H. (2005). *Genel ve endüstriyel yönetim*. (A. Çalıkoğlu, Çeviri). Ankara: Adres Yayın .

Fidan, T. ve Öztürk, İ. (2015). Sendika üyesi olan ve sendika üyesi olmayan öğretmenlerin eğitim sendikalarına bakışı ve beklentileri. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 191-220.

Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara:Seçkin Yayınları

Goldoff , A. C. (2007). Decision-making in organizations: the new paradigm. *International Journal of Public Administration*, 23 (11), 2017- 2044.

Gök, F. (2018). *Okullarda karşılaşılan etik ikilemlere ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268

Gözler, K.(2009). *İdare hukuku*, Bursa: Ekin Yayınevi

Gürsel, M. (2012). *Okul yönetimi (kuram ve uygulamalı)*. Konya: Eğitim Kitabevi

Hart, W.H. (2018). Is it rational or intuitive? Factors and processes affecting school superintendents decisions when facing professional dilemmas. *Educational Leadership Administration: Teaching and Program Development*, 29(1), 14-25.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* S. Turan (Ed). Ankara: Nobel

Izgar, H. ve Yılmaz, E. (2007). Pio ve yibo’nda görev yapan okul yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (17), 341-351

Izgar, G. ve Altınok, V. (2013). Okul yöneticilerinin karar verme stratejileri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8,(2). 41-55

Jaffee, D. (2001). *Organization theory: tension and change*.New York: McGraw-Hill

Jehan, M. (2015). *High school principals ethical desicions: a comparative analysis of socio-cultural and structural contexts in Pakistan and United States*. (Yayınlanmamış doktora tezi). The Pennsylvania State University, Pennsylvania.

Kabakçı Yurdakul, I. (2016). Nitel veri analizinin temelleri. I. Kabakçı Yurdakul (Ed), Ankara: Anı Yayıncılık

Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karayaman, S. (2021). Okul yöneticilerini etik ikileme iten baskı ve güç kaynaklarının okul kademelerine göre incelenmesi. *İnsan&İnsan*, 8(27): 235-253

Karaman-Kepenekçi, Y. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatına ilişkin görüşleri, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 3(6): 159-174.

Karaman-Kepenekci, Y. (2010). *Eğitimin hukuki temelleri, eğitim bilimine giriş*. M. D. Karşı (Ed), Ankara: Pegem Akademi, 51-76.

Karaman-Kepenekci, Y. (2011). Eğitim yöneticilerinin hukuk eğitimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 44(1): 1-16.

Karaman-Kepenekci, Y. ve Koç-Başaran, Y. (2016). Okul yöneticilerinin karşılaştığı hukuksal sorunlar, *Öğretmen Dünyası*, 444, 24-26.

Karip, E. (2018). *Okul müdürü başöğretmendir*. <https://tedmem.org/vurus/okul-muduru-basogretmendir> (Erişim tarihi: 20.09.2022)

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.

Kaya, Y.K. (1996). *Yönetim: Kuram ve türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.

Kaymakcan, R. ve Meydan, H. (2016). *Ahlak, değerler ve eğitim*. İstanbul: Dem yayınları.

Kesici, Ş. (2002). *Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejilerinin psikolojik ihtiyaç örüntüleri ve özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Keskin, M. Ö., Samancı, N. K. ve Kurt, İ. (2013). Öğretmen adaylarının güncel etik konular hakkındaki görüşlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(2), 142- 152.

Keskinkılıç, K. (Editör). (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89

Kıranlı, S. (2002). *Orta öğretim okul yöneticilerinin etik ilkeleri uygulama ve etik ikilemleri çözümleme yeterliliği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Kıranlı, S ve İlğan, A. (2020). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14, 150-162.

Kirby, P. C., Paradise, L. V. ve Protti. R. (1992). Ethical reasoning of educational administrators, structuring Inquiry around the problem of practice. *Journal of Educational Administration*, 30(4), 25-32. doi:10.1108/09578239210020462.

Kneeland, S. (2001). *Problem çözme*. (N.Kalaycı, Çeviri) Ankara: Gazi Kitabevi

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın

Köse, E. (2017). *Yöneticilerin karar verme yetkinliğinin yönetsel performans üzerindeki etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45 (3), 214-222.

Kuzgun, Y. (2000). *Meslek danışmanlığı*. Ankara: Doğu Matbaacılık.

Kuzgun, Y. (1993). Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi Ve Standardizasyonu. VII. Ulusal Psikoloji Bilimsel Çalışmaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Langlois, L. (2004). Responding ethically: Complex decision-making by school district superintendents. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 78-93.

Langlois, L. ve Lapointe, C. (2007). Ethical leadership in Canadian school organizations: Tensions and possibilities. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 247-260.

Lægaard, J. and Bindslev, M. (2006). *Organizational Theory*, Ventus Publishing ApS.

Lim, V. K., Teo, T. S., & Loo, G. L. (2002). How do I loaf here? Let me count the ways. *Communications of the ACM*, 45(1), 66-70.

Loo, R. (2000). A psychometric evaluation of the general decision-making style inventory. *Personality and Individual Differences*. 29(5). 895–905.

Lowery, C. (2019). Moral literacy and school leadership Perceptions of principals in southeast Ohio on the ethics of decision-making. *Journal of Educational Administration*, 58(1).112-127.

Martinez, M.E. (1998). What is problem solving?, *Phi Delta Kappan*, 79(8), 605-609.

MEB (1961). İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 12/01/1961 tarih ve 10705 sayılı Resmî Gazete

MEB (1973). Milli Eğitim Temel Kanunu, 24/06/1973 tarih ve 14574 sayılı Resmî Gazete

MEB (2006). Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar, 16/12/2006 tarih ve 26378 sayılı Resmî Gazete

MEB (2011). Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 14/09/2011 tarih ve 28054 sayılı Resmî Gazete

MEB (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 07/09/2013 tarih ve 28758 sayılı Resmî Gazete

MEB (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Taşıma Yoluyla Eğitime Erişim Yönetmeliği, 11/09/2014 tarihli ve 29116 sayılı Resmî Gazete

MEB (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 26/07/2014 tarihli ve 29072 sayılı Resmî Gazete

MEB (2015). Milli Eğitim Bakanlığının 15.09.2015 tarih ve E-9243886 sayılı yazısı

MEB (2017). Okul Servis Araçları Yönetmeliği, 25 Ekim 2017 tarih ve 30221 sayılı Resmî Gazete

MEB (2021) Okul Servis Araçları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliği, 25.08.2021 tarih 31579 sayılı Resmî Gazete

Merriam S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass

Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi: genişletilmiş bir kaynak kitap* (S. Akbaba Altun Ve A. Ersoy, Çeviri). Ankara: Pagem Akademi.

Millerborg, A., & Hyle, A. E. (1991). *Ethics or the law: What drives administrative decisions?* (Report Nu: ED335769). ERIC Document Reproduction Services.

Norberg, K., & Johansson, O. (2007). Ethical dilemmas of Swedish school leaders contrasts and common themes. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 277-294.

Ogawa, T.R., Crowson, L.R. ve Goldring, E.B. (1999). Enduring dilemmas of school organization. J. Murphy ve K.S. Louis (Eds.), *Handbook of research on educational administration* içinde (s. 277-296). San-Francisco: Jossey-Bass

Onar, E. (2003). *Kanunların anayasaya uygunluğunun siyasal ve yargısal denetimi ve yargısal denetim alanında ülkemizde öncüler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları

Ömeroğlu, Ö. (2006). *Okul yönetiminde bürokrasi ile öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Özdemir, H. Ve Yıldırım, S. (2020). Eğitim mevzuatından kaynaklanan sorunlar nedenleri ve çözüm önerileri. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 1(1), 1-10

Özekes, M. (2010). *Temel hukuk bilgisi*. Ankara: Yetkin Yayınları

Özer, M. A. (2013). Weber'in bürokrasisi karşısında yönetimde yeniden yapılandırma arayışları. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(4), 43-57.

Öztürk, S. (2009). *Eğitim yöneticisinin karar verme sürecini etkileyen faktörler ve eğitim kurumlarında bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Patton, M. Q. ve Cochran, M. (2002). *A guide to using qualitative research methodology*. Medecins Sans Frontiers

Pehlivan ve Aydın, İ. (2001). *Yönetmel, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: PegemA Yayınları

Rebore, R. W.(2001). *The ethics of educational leadership*, Merrill Prentice Hall, Ohio

Saban, A. (2004). Giriş düzeyindeki sınıf öğretmeni adaylarının “öğretmen” kavramına ilişkin ileri sürdükleri metaforlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 131-155.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2011). *İşletme*. İstanbul: Beta Yayınları

Scott, S. Bruce, R. (1995). Decision making style: the development and assesment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5)

Semerci, N. (2000). Yönetimde karar vermenin kritik düşünmeyle ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (22), 191- 201.

Simon, H. A. (1974). *Administrative behavior*. New York: The Macmillan Company

Soysal, M. (1969). *100 Soruda Anayasanın Anlamı*, İstanbul: Gerçek Yayınevi

Şahin, B. (2007). *Okul yöneticilerinin günlük mesailerinde yaptıkları işlere genel bir bakış* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları, *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83

Şengül, R.(2007). Henri Fayol’un yönetim düşüncesi üzerine notlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.

Şişman, M. (2011). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem.

Şişman, M. (2013). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Ankara: PegemA.

Taşkın, P. (2014). *Ortaöğretim okulları öğrencilerine yönelik disiplin düzenleme ve uygulamalarının çocukların temel hak ve özgürlükleri bağlamında değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Taylor, F.W. (2011). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*. (H. B. Akın, Çeviri). Ankara: Adres Yayınları

Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık

Tekbaş, G. (2021). *Lise öğrencilerinin karar stratejilerinin farklı karar durumlarında incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tekel, E. ve Karadağ, E. (2017). İlkokul ve lise okul müdürlerinin karşılaştıkları ahlaki ikilemlere ilişkin nitel bir çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 10(1), 77–98.

Tekel, E. (2018). *Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde karşılaştıkları ahlaki ikilemlerinin çoklu etik paradigma açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Tekin, Ö. Ve İhtiyar, R. (2010). Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5) 3394- 3414

Teziç, E. (1972). *Türkiye’de 1961 anayasasına göre kanun kavramı*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları

Teziç, E.(2009). *Anayasa hukuku*. İstanbul: Beta Yayınları

Türk Dil Kurumu Genel Türkçe Sözlük. <http://tdk.org.tr> (Erişim tarihi 02.05.2022)

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982.

UNICEF, (2004). *Çocuk haklarına dair sözleşme el kitabı*. <https://www.unicef.org/turkiye/%C3%A7ocuk-haklar%C4%B1na-dair-s%C3%B6zle%C5%9Fme> (Erişim tarihi 02.05.2022)

Usta, M. ve Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49

Üztemur, S. ve Dinç, E. (2021). Etik karar verme, etik ikilemler, sorunlar ve çözüm yolları. A. İlğan (Ed), *Eğitimde ahlak ve etik* (s. 213-245) içinde. Ankara: Pegem Akademi.

Yaylacı A. ve Beldağ A. (2015). Karar verme sürecinde okul yöneticileri ve değerler, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 18-49

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin yayıncılık

Yin, R. K. (2013). *Case study research: design and methods*. NewYork: Sage publications.

Yüksel, Ö. (2003). *Yönetim ve fonksiyonları*. T. Durukan (Ed.). Ankara: Gazi Kitabevi.

Walker, K. & Shakotko, D. (1999). *The Canadian superintendency: value-based challenges and pressure*. P.T. Begley (Ed.), *Values and educational leadership* içinde (s.289-313). Albany, NY: State University of New York.

Weber, M. (2004) *Sosyolojinin temel kavramları ve meslek olarak ilim*. (M. Beyaztaş, Çeviri). İstanbul: Efkâr yayıncılık

Weber, M. (1987). *Legitimate Authority and Bureaucracy*. *Organization theory, selected readings*. New York, USA: Penguin Books.

EKLER

EK 1.ÖĞRENCİNİN AKADEMİK ÖZGEÇMİŞİ

Kişisel Bilgiler			
Adı ve Soyadı	İrem EROĞLU		
E-postası/Web Sayfası			
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce (İyi) Almanca (Az)		
Uzmanlık Alanı	Matematik Öğretmenliği		
Öğrenim Bilgileri			
	Üniversite	Bölüm	Yıl
Lisans	Pamukkale Üniversitesi	İlköğretim Matematik Öğretmenliği	2009-2013
Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi	Hukuk	2014-2018
Tez Başlığı	Okul Müdürlerinin Mevzuatı Uygulamada Yaşadıkları İkilemler ve Karar Alma Süreci		
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Necla ŞAHİN FIRAT		
Akademik Eserler			
(Makale, kitap, kitap bölümü, bildiri, poster, sergi, konser vb. eserlerden kaynakça yazım kurallarına göre en fazla 10 eser yazılmalıdır.) Tezden üretilen yayınlar * ile işaretlenmelidir.			
Alanıyla İlgili Bilimsel Kuruluşlara Üyelikler			
Alanıyla İlgili Aldığı Ödüller			

EK 2. UYGULAMA İZİNLERİ



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ

Sayı : E-87347630-659-263657
Konu : ARAŞTIRMA İZNİ- İREM EROĞLU

ACELE
20.05.2022

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) 14.04.2022 tarihli ve E-67493393-302.08.01-239503 sayılı yazınız.
b) Manisa Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğünün 15.05.2022 tarihli ve E-46949512-605.01-49632480 sayılı yazısı.

İlgi (a)'da kayıtlı yazınız ile bildirilen Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi İrem EROĞLU'nun, "Okul Müdürlerinin Mevzuatı Uygulamada Yaşadıkları İnkılaplar ve Karar Alma Süreci" konulu çalışma kapsamında uygulama yapma talebine ilişkin Manisa Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğünden alınan ilgi (b)'de kayıtlı yazı, işbu yazınız ekinde sunulmaktadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Nükhet HOTAR
Rektör

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: 4653A2D6-46E6-4472-A9AF-B16EE0AD0DD7 Doğrulama Adresi: <https://turkiye.gov.tr/dokuz-eyul-universitesi-ebys>
Adres: Kültür Mahallesi, Cumhuriyet Bld No:144, 35220 Konak/İzmir Bilgi için:Pelin ALTIN
KEP Adresi : dokuzeyuluniversitesi@hs01.kep.tr Memur





T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-46949512-605.01-49632480
Konu : Araştırma İzni
(İrem EROĞLU)

15.05.2022

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Hukuk Müşavirliği)

İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarih ve 1563890 sayılı 2020 / 2 No'lu Genelgesi,
b) 27.04.2022 tarih ve 247379 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi İrem EROĞLU, "Okul Müdürlerinin Mevzuatı Uygulamada Yaşadıkları İnkilemler ve Karar Alma Süreci" konu başlıklı çalışması kapsamında Manisa İli Şehzadeler ve Yunussemre İlçeleri ekli listede belirtilen okullarda görev yapan okul müdürlerine yönelik yapmak istediği araştırma izni ile ilgili, Müdürlük Makamından alınan 13.05.2022 tarih ve 49607300 sayılı onay, yazımız ekindedir.

Müdürlüğümüze bağlı resmi/özel okul ve kurumlarda öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin katılımıyla yapılması planlanan uygulamanın, covid-19 tedbirlerine uyulması ve denetimi il/ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre; onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında mühürlenmiş ve paraflanmış örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının kullanılması kaydı ile 2021-2022 eğitim-öğretim yılında ekli listede belirtilen okullarda uygulanması ilgi (a) Genelge doğrultusunda Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç 30 gün içerisinde araştırma sonucunu içeren bir kitap ve iki adet CD'nin Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine teslim edilmesini arz ederim.

Mustafa DİKİCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1- Onay Yazısı (1 Sayfa)
- 2- Ölçekler (8 Sayfa)
- 3- Okul listesi (2 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Nişancıpaşa Mh.Afettürk Biv. No:36/A Şehzadeler/MANİSA

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (236) 231 46 08

Bilgi için: Strateji Geliştirme - C.Sunay BULUT

E-Posta: ab45@meb.gov.tr

Unvan : Memur

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Faks: 2362311251

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5Feb-1699-3185-9a97-8989 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
MANİSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-46949512-605.01-49607300
Konu : Araştırma İzni
(İrem EROĞLU)

13.05.2022

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarih ve 1563890 sayılı 2020 / 2 No'lu Genelgesi,
b) Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü Hukuk Müşavirliği'nin 27.04.2022 tarih ve 247379 sayılı yazısı.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi İrem EROĞLU, "Okul Müdürlerinin Mevzuatı Uygulamada Yaşadıkları İkilemler ve Karar Alma Süreci" konu başlıklı çalışması kapsamında Manisa İli Şehzadeler ve Yunussemre İlçeleri ekli listede belirtilen okullarda görev yapan okul müdürlerine yönelik yapmak istediği araştırma izin talebine ilişkin yazı ve ekleri incelenmiş olup;

Müdürlüğümüze bağlı resmi/özel okul ve kurumlarda öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin katılımıyla yapılması planlanan uygulamanın, covid-19 tedbirlerine uyulması ve denetimi il/ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre; onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında mühürlenmiş ve paraflanmış örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının kullanılması kaydı ile 2021-2022 eğitim-öğretim yılında ekli listede belirtilen okullarda uygulanması ilgi (a) Genelge doğrultusunda Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Coşkun DEMİR
Şube Müdürü

OLUR

Mustafa DİKİCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Nişancıpaşa Mh. Atatürk Blv. No:36/A Şehzadeler/MANİSA

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-cbys>

Telefon No : 0 (236) 231 46 08

E-Posta: ab45@meb.gov.tr

Kep Adresi : meb@is01.kep.tr

Bilgi İçin: Strateji Geliştirme - C.Sunay BULUT

Unvan: Memur

İnternet Adresi: manisa.meb.gov.tr

Faksa: 2362311251

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden a75c-70b3-3e2a-845e-406a kodu ile teyit edilebilir.

Veri Toplanacak Kurum/ Kuruluşlar	1. MANİSA - ŞEHZADELER - Merkez Efendi İlkokulu 2. MANİSA - ŞEHZADELER - Ahmet Tüneloğlu İlkokulu
--------------------------------------	--

3.	MANİSA - ŞEHZADELER - Dr.Ömer Faruk Meriç İlkokulu
4.	MANİSA - ŞEHZADELER - Fatih - Vefik Kitapçı İlkokulu
5.	MANİSA - ŞEHZADELER - Gazi İlkokulu
6.	MANİSA - ŞEHZADELER - İstiklal İlkokulu
7.	MANİSA - ŞEHZADELER - Necatibey İlkokulu
8.	MANİSA - YUNUSEMRE - Şehzadeler İlkokulu
9.	MANİSA - YUNUSEMRE - Maldan İlkokulu
10.	MANİSA - ŞEHZADELER - Akşemseddin İlkokulu
11.	MANİSA - ŞEHZADELER - Murat Germen Ortaokulu
12.	MANİSA - ŞEHZADELER - Şehitler Ortaokulu
13.	MANİSA - ŞEHZADELER - Merkez Efendi Ortaokulu
14.	MANİSA - ŞEHZADELER - Kazım Karabekir Ortaokulu
15.	MANİSA - ŞEHZADELER - Akşemseddin Ortaokulu
16.	MANİSA - ŞEHZADELER - Dr. Ömer Faruk Meriç Ortaokulu
17.	MANİSA - ŞEHZADELER - Avni Gemicioğlu Ortaokulu
18.	MANİSA - ŞEHZADELER - Ali Rıza Çevik Ortaokulu
19.	MANİSA - ŞEHZADELER - Spil Ortaokulu
20.	MANİSA - YUNUSEMRE - Çağatay Uluçay Ortaokulu
21.	MANİSA - ŞEHZADELER - Manisa Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
22.	MANİSA - ŞEHZADELER - Şehzadeler Gediz Anadolu Lisesi
23.	MANİSA - ŞEHZADELER - Manisa Lisesi
24.	MANİSA - YUNUSEMRE - Dündar Çiloğlu Anadolu Lisesi
25.	MANİSA - YUNUSEMRE - Fatih Anadolu Lisesi
26.	MANİSA - YUNUSEMRE - Manisa Fen Lisesi
27.	MANİSA - YUNUSEMRE - Manisa Spor Lisesi
28.	MANİSA - YUNUSEMRE - Manisa Sosyal Bilimler Lisesi
29.	MANİSA - YUNUSEMRE - Manisa Cumhuriyet Anadolu Lisesi
30.	MANİSA - YUNUSEMRE - Borsa İstanbul Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

EK 3 GÖRÜŞME FORMU

GÖRÜŞME FORMU

Sayın Okul Müdürü,

Katılımcıları okul müdürlerinden oluşan bir örneklemden veri toplamak istemekteyim. “Okul Müdürlerinin Mevzuatı Uygulamada Karşılaştıkları İnkilemler ve Karar Alma Süreci” konusunda yüksek lisans tezi yapmaktayım. Bu araştırmanın sonuçlarının okul müdürlerinin mevzuatı uygulamaya geçirip geçirememesi ilişkilerini netleştirmeye yardımcı olacağını ve mevzuattaki sıkıntılı noktaların fark edilerek bu noktaların iyileştirilmesine önemli katkı sağlayacağını ümit ediyorum. Eğer görüşme isteğini kabul ederseniz size bu konuda örnek olaylardan oluşan altı soru ile bir tane de metafor sorusu sormak istiyorum. Sizden istediğim; olması gerekeni değil, gerçekte var olan ve var olabilecek durumu dikkate alarak sorulara yanıt vermenizdir. Çalışmada kesinlikle sizin ve kurumunuzun adı kullanılmayacaktır. Vereceğiniz yanıtlar çalışmayla sınırlı kalacak olup hiçbir kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır. Görüşmede söylediklerinizden sonradan çıkarılmasını istediğiniz bölümler olursa o bölümler silinecektir.

Görüşme isteğini kabul ettiğiniz için çok teşekkür ederim. Görüşmenin 40-50 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzininiz olursa görüşmede söylediklerinizi not almak istiyorum. İzin verirsiniz sorulara başlamak istiyorum.

İrem EROĞLU
Dokuz Eylül Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği
Yüksek Lisans Programı

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet: ☐ Kadın ☐ Erkek

Branşınız:

Mesleki kademiniz:

Yöneticilikteki kademiniz:

Öğrenim düzeyiniz: ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

Eğitimi yönetimi eğitimi adınız mı?

[] Evet

[] Hayır

Cevabınız evet ise bu Eğitim Yönetimi eğitimi hangi yolla/yollarla aldınız?

.....

II. BÖLÜM: GÖRÜŞME SORULARI

Örnek Olay 1. Taşınmalı eğitim kapsamında bir bölgede yer alan Karçıçeği Ortaokulunda okul müdürü olarak görev yapan Ahmet Bey, köy okullarından gelen okul servislerinin denetimini yaparken taşınmalı eğitim için gelen okul servislerinden iki aracın yaşının 15'ten fazla olduğunu, bir şoförün ise yaş sınırının (65 yaş) üzerinde olduğunu fark etmiştir. Bildiğiniz üzere taşınmalı eğitim yönetmeliğine göre, araç yaşı 15'ten büyük olmamalı. Okul Müdürü Ahmet Bey, bu durumu hem tutanakla hem de sözlü olarak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirmiştir. Telefonla görüşme yaptığı yetkili, Ahmet Bey'e görev yaptığı ilçenin ekonomik koşullarının yetersizliği sebebiyle ihaleye yaş şartını sağlayan araçların başvurduğunu fakat ihtiyacı karşılamakta yetersiz kaldığını, bu nedenle araçların dönüşümlü olarak kullanılmak durumunda olduğunu ifade etmiştir. Bunun üzerine okul müdürü Ahmet Bey, mevzuatın dışına çıkmak durumunda kalmış ve ara sıra olan bu plaka farklılıklarını İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirmemiş, öğrencilerin eğitime devam edebilmesi için bu duruma göz yummuştur.

1. Okul Müdürü Ahmet Bey'in verdiği kararı doğru buldunuz mu? Siz Ahmet Bey'in yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz?
 - Bu kararı verirken önceliğiniz ne olurdu?
 - Verdiğiniz karardan kimler ne şekilde etkilenebilirdi?
 - Hangi riskleri göze alarak bu kararı verirdiniz?
 - Verdiğiniz karar sonrasında ne gibi sorunlar ya da gelişmeler beklerdiniz? Ve bu durumda nasıl hareket ederdingiz?
 - Bu kararı verirken nasıl muhakeme ettiniz? Ne tür bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullandınız?
 - Bu kararı vermek size kendinizi nasıl hissettirirdi?



2. Meslek yaşamınızda buna benzer bir ikilem (eğitim mevzuatı ile öğrencilerin eğitime erişim hakkı ikilemi) yaşadınız mı? Yanıtınız evet ise, bu deneyiminizi (yaşadığınız ikilemi ve aldığınız kararı) betimleyebilir misiniz?

- Bu kararı verirken önceliğiniz ne olmuştu?
- Verdiğiniz karardan kimler ne şekilde etkilenebilirdi?
- Hangi riskleri göze alarak bu kararı vermiştiniz?
- Verdiğiniz karar sonrasında ne gibi sorunlar ya da gelişmeler meydana geldi? Ve bu durumda nasıl hareket ettiniz?
- Bu kararı verirken nasıl muhakeme etmiştiniz? Ne tür bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullanmıştınız?
- Bu kararı vermek size kendinizi nasıl hissettirmişti?

Örnek Olay 2. Akademik başarısı yüksek olan Cumhuriyet Ortaokulunda okul müdürü olarak görev yapan Bahriye Hanım ders planlamalarını titizlikle yapmaya çalışmaktadır. İkinci dönemin başında Talim ve Terbiye Kurul kararlarına uygun olarak düzenlenmiş derslerin arasından seçmeli ders seçilmesi için öğrencilere ders seçim formları dağıtmıştır. Yapılan ders seçimi sonrası bazı branşlarda (seçmeli matematik, seçmeli yabancı dil vb.) yığılma meydana gelmiştir. Seçmeli derslerin programlarını öğrencilerin talebiyle oluşturmaya gayret ederken, okulun müzik öğretmeni Emel Hanım'ın okul müdürü olarak Bahriye Hanım'dan bir talebi olmuştur. Emel Hanım ders yükünün 13 saatte kaldığını, 2 ders saatinin her ne kadar seçmeli ders olarak seçilmemiş olsa da okul müdürü olarak inisiyatif kullanmak suretiyle ders açmasını ve maaş karşılığı ders saatinin doldurulmasını rica etmiştir. Bahriye Hanım okulunun sosyal etkinliklerde başarılı, kutlama programlarında fedakâr öğretmeni Emel Hanım'ı üzmemek için mevzuatın dışına çıkarak, ders seçim formlarındaki verileri öğretmenin 2 ders saati daha seçilmesi talebine göre ayarlamıştır.

1. Okul Müdürü Bahriye Hanım'ın verdiği kararı doğru buldunuz mu? Siz Bahriye Hanım'ın yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz?

- Bu kararı verirken önceliğiniz ne olurdu?
- Verdiğiniz karardan kimler ne şekilde etkilenebilirdi?
- Hangi riskleri göze alarak bu kararı verirdiniz?
- Verdiğiniz karar sonrasında ne gibi sorunlar ya da gelişmeler beklerdiniz? Ve bu durumda nasıl hareket ederdiniz?



- Bu kararı verirken nasıl mubakeme ettiniz? Ne tür bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullandınız?
 - Bu kararı vermek size kendinizi nasıl hissettirdi?
2. Meslek yaşamınızda buna benzer bir ikilem (eğitim mevzuatı ile öğretmen talepleri ikilemi ikilemi) yaşadınız mı? Yanıtınız evet ise, bu deneyiminizi (yaşadığınız ikilemi ve aldığınız kararı) betimleyebilir mısınız?

- Bu kararı verirken önceliğiniz ne olmuştu?
- Verdiğiniz karardan kimler ne şekilde etkilendi?
- Hangi riskleri göze alarak bu kararı vermişsiniz?
- Verdiğiniz karar sonrasında ne gibi sorunlar ya da gelişmeler meydana geldi? Ve bu durumda nasıl hareket ettiniz?
- Bu kararı verirken nasıl muhakeme etmişsiniz? Ne tür bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullanmışınız?
- Bu kararı vermek size kendinizi nasıl hissettirmişti?

Örnek Olay 3. Çevresel ve ekonomik olarak dezavantajlı bir köy okulu olan Sevgi Ortaokulunda görev yapan okul müdürü Adil Bey, Covid-19 Salgını nedeniyle uzaktan eğitime geçilen süreçte haftalık görülecek dersler için gerekli planlamaları yapmış olup, öğrenci ve öğretmenlerine gerekli duyuruları yapmıştır. Adil Bey işlenen dersler için öğretmenlerden canlı derse katılım için istatistik tutmasını ve kendisine göndermesini istemiştir. Adil Bey, Ek ders ücret onaylarını yaparken çizelgenin bazılarında yer alan derslere öğrenci katılımının olmadığını fark ederek dersin öğretmenini arayarak ve Milli Eğitim Bakanlığının gönderdiği karara göre ek ders ücreti ödenmemesi gerektiği konusunu hatırlatmıştır. Türkçe öğretmeni olan Ebru Hanım ise; öğrencilerin köylerinde internet altyapısının olmaması, gerekli teknolojik donatım imkânlarının bulunmaması, devam zorunluluğu olmaması gibi sebeplerle öğrencilerin katılamadığını, fakat kendisinin ders sürecine yönelik gerekli ders atamalarını yaptığını ve dersi EBA üzerinden açıp bilgisayarın başında beklediğini ifade etmiştir. Ayrıca Ebru Hanım, diğer okullarda kendisiyle aynı durumu yaşayan öğretmen arkadaşlarının ek ders ücretlerinin kesilmediğini söyleyerek ek ders ücretinin yatırılmasını talep etmiştir. Her ne kadar Ek Ders Yönetmeliğine göre bu durumda "Ek ders tahakkuk ettirilmez." dense de okul müdürü Adil Bey bu düzenlemeyi hakkaniyetli bulmadığından mevzuat dışına çıkarak Ebru Hanım'ın ek ders ödemesini yapmıştır.



1. Okul Müdürü Adil Bey'in verdiği kararı doğru buldunuz mu? Siz Adil Bey'in yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz?

- Bu kararı verirken önceliğiniz ne olurdu?
- Verdiğiniz karardan kimler ne şekilde etkilenebilirdi?
- Hangi riskleri göze alarak bu kararı verirdiniz?
- Verdiğiniz karar sonrasında ne gibi sorunlar ya da gelişmeler beklerdiniz? Ve bu durumda nasıl hareket ederdingiz?
- Bu kararı verirken nasıl muhakeme ettiniz? Ne tür bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullanırdınız?
- Bu kararı vermek size kendinizi nasıl hissettirirdi?

2. Meslek yaşamınızda buna benzer bir ikilem (eğitim mevzuatı ile mevzuatın hakkaniyete aykırılığı ikilemi) yaşadınız mı? Yanıtınız evet ise, bu deneyiminizi (yaşadığınız ikilemi ve aldığınız kararı) betimleyebilir misiniz?

- Bu kararı verirken önceliğiniz ne olmuştu?
- Verdiğiniz karardan kimler ne şekilde etkilendi?
- Hangi riskleri göze alarak bu kararı vermiştiniz?
- Verdiğiniz karar sonrasında ne gibi sorunlar ya da gelişmeler meydana geldi? Ve bu durumda nasıl hareket ettiniz?
- Bu kararı verirken nasıl muhakeme etmiştiniz? Ne tür bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullanmıştınız?
- Bu kararı vermek size kendinizi nasıl hissettirmişti?

Örnek Olay 4. 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Covid-19 Salgını sürecinde alınan kararlar doğrultusunda zaman zaman uzaktan eğitim, zaman zaman ise yüz yüze eğitime devam edilmiştir. Bu süreçte Yıldızlı Evler Ortaokulunda okul müdürü olarak görev yapan Şule Hanım yayımlanan genelgeler ve duyurular çerçevesinde gerekli planlamaları yapmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı 13.04.2021 tarihinde Ortaokul 8. sınıfların yüz yüze eğitime devam edebileceklerine dair bir basın açıklaması yapmış ve bu kararın 15.04.2021 tarihinden itibaren geçerli olacağını beyan etmiştir. Açıklamanın ertesi günü ise COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik Tedbirler" konulu Cumhurbaşkanlığı Genelgesi yayımlanmış ve söz konusu genelgede "...10 yaş ve altı çocuğu olan kadın çalışanlar idari izinli sayılacaktır." şeklinde bir düzenlemeye yer verilmiştir. Ancak Yıldızlı Evler Ortaokulu 8. sınıf branş öğretmenlerinin bir çoğunun 10 yaş altında çocuğu bulunmaktadır. Şule Hanım, okulun

açılmasına bir gün kala yayımlanan genelgeye uymayarak 8. sınıf öğrencilerinin derslerinin boş geçmemesi için 10 yaş altında çocuğu bulunan öğretmenlere izin kullandırmamıştır.

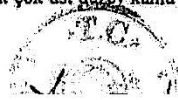
1. Okul Müdürü Şule Hanım'ın verdiği kararı doğru buldunuz mu? Siz Şule Hanım'ın yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz?

- Bu kararı verirken önceliğiniz ne olurdu?
- Verdiğiniz karardan kimler ne şekilde etkilenebilirdi?
- Hangi riskleri göze alarak bu kararı verirdiniz?
- Verdiğiniz karar sonrasında ne gibi sorunlar ya da gelişmeler beklerdiniz? Ve bu durumda nasıl hareket ederdingiz?
- Bu kararı verirken nasıl muhakeme ettiniz? Ne tür bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullanırdınız?
- Bu kararı vermek size kendinizi nasıl hissettirirdi?

2. Meslek yaşamınızda buna benzer bir ikilem (eğitim mevzuatı ile eğitimin aksamaması ikilemi) yaşadınız mı? Yanıtınız evet ise, bu deneyiminizi (yaşadığınız ikilemi ve aldığınız kararı) betimleyebilir misiniz?

- Bu kararı verirken önceliğiniz ne olmuştu?
- Verdiğiniz karardan kimler ne şekilde etkilenebilirdi?
- Hangi riskleri göze alarak bu kararı vermiştiniz?
- Verdiğiniz karar sonrasında ne gibi sorunlar ya da gelişmeler meydana geldi? Ve bu durumda nasıl hareket ettiniz?
- Bu kararı verirken nasıl muhakeme etmiştiniz? Ne tür bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullanmıştınız?
- Bu kararı vermek size kendinizi nasıl hissettirmişti?

Örnek Olay 5. Ethem Bey, şehrin merkezinde yer alan ve akademik başarısı yüksek olan Yükselen Sâda Ortaokulunda okul müdürü olarak görev yapmaktadır. Okul binasının kapasitesi kayıt talebini karşılayamamaktadır. Okulun her sene 100 öğrenci alabilecek kapasitesi mevcut iken, çevrede eğitim konusunda başarılı olduğunun bilinmesi sebebiyle, pek çok veli çocuğunu bu okula kaydetmek istemektedir. Hal böyle iken kayıt başvuru döneminde okul çevresine adres taşınması dolayısıyla bu sayı normal durumun 5-6 katına çıkmaktadır. Ayrıca bu dönemde Ethem Bey'i pek çok üst düzey kamu görevlisi, bazı öğrencileri -isim vererek- okula



kaydettirmesi için telefonla aramaktadır. Bu durumda üstleri ile problem yaşamak istemeyen Ethem Bey, hatırı için öğrencilerin kaydını almıştır.

1. Okul Müdürü Ethem Bey'in verdiği kararı doğru buldunuz mu? Siz Ethem Bey'in yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz?

- Bu kararı verirken önceliğiniz ne olurdu?
- Verdiğiniz karardan kimler ne şekilde etkilenebilirdi?
- Hangi riskleri göze alarak bu kararı verirdiniz?
- Verdiğiniz karar sonrasında ne gibi sorunlar ya da gelişmeler beklerdiniz? Ve bu durumda nasıl hareket ederdingiz?
- Bu kararı verirken nasıl muhakeme ettiniz? Ne tür bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullandınız?
- Bu kararı vermek size kendinizi nasıl hissettirdi?

2. Meslek yaşamınızda buna benzer bir ikilem (eğitim mevzuatı ile yasadışı emre uyma ikilemi) yaşadınız mı? Yanıtınız evet ise, bu deneyiminizi (yaşadığınız ikilemi ve aldığınız karar) betimleyebilir misiniz?

- Bu kararı verirken önceliğiniz ne olmuştu?
- Verdiğiniz karardan kimler ne şekilde etkilenebilirdi?
- Hangi riskleri göze alarak bu kararı vermişsiniz?
- Verdiğiniz karar sonrasında ne gibi sorunlar ya da gelişmeler meydana geldi? Ve bu durumda nasıl hareket ettiniz?
- Bu kararı verirken nasıl muhakeme etmişsiniz? Ne tür bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullanmışsınız?
- Bu kararı vermek size kendinizi nasıl hissettirmişti?

Örnek Olay 6. Bahçe ve fiziki ortamı oldukça sıkıntılı bir okul olan Çıtırköy İlkokuluna yeni atanan okul müdürü Reyhan Hanım'ın göreve başlamasından hemen önce okulun eski kalorifer kazanı yenilenmiş ve atıl durumda olan eski kazan ise bahçeye bırakılmıştır. Çocukların oyun oynadığı alan içinde kalan bu kazanın etrafını kırmızı şeritle çevrelemesine rağmen öğrencilerden biri bu tehlikeli demir yığınının üzerinden yere düşerek kolunu incitmiştir. Her ne kadar Milli Emlak Genel Tebliğinde 'Makine ve Kimya Endüstri Kurumunca satışına ilişkin olarak Maliye Teşkilatınca yapılan ihalemden itibaren 5 (beş) ay içerisinde teslim alınmaması halinde, defterdarlık veya mal müdürlüklerince, 2836 sayılı Devlet İhale Kanunu hükümleri

uyarınca yerinde satışının yapılması gerekmektedir' düzenlemesi yer almaktaysa da süreç bürokrasi, resmi yazışmalar vb. nedeniyle daha da uzayabilmektedir. Okul Müdürü Reyhan Hanım, öğrencilere zarar verebileceğini düşündüğü için hurda kazanı yönetmelikte belirtilen 5 ayı beklemeksizin Okul Aile Birliği kararıyla en kısa zamanda satmıştır.

1. Okul Müdürü Reyhan Hanım'ın verdiği kararı doğru buldunuz mu? Siz Reyhan Hanım'ın yerinde olsaydınız nasıl karar verirdiniz?

- Bu kararı verirken önceliğiniz ne olurdu?
- Verdiğiniz karardan kimler ne şekilde etkilenebilirdi?
- Hangi riskleri göze alarak bu kararı verirdiniz?
- Verdiğiniz karar sonrasında ne gibi sorunlar ya da gelişmeler beklerdiniz? Ve bu durumda nasıl hareket ederdiniz?
- Bu kararı verirken nasıl muhakeme ettiniz? Ne tür bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullanırdınız?
- Bu kararı vermek size kendinizi nasıl hissettirdi?

2. Meslek yaşamınızda buna benzer bir ikilem (eğitim mevzuatı ile öğrencilerin ve okul çalışanlarının iş güvenliği ikilemi) yaşadınız mı? Yanıtınız evet ise, bu deneyiminizi (yaşadığınız ikilemi ve aldığınız kararı) betimleyebilir misiniz?

- Bu kararı verirken önceliğiniz ne olmuştu?
- Verdiğiniz karardan kimler ne şekilde etkilenebilirdi?
- Hangi riskleri göze alarak bu kararı vermiştiniz?
- Verdiğiniz karar sonrasında ne gibi sorunlar ya da gelişmeler meydana geldi? Ve bu durumda nasıl hareket ettiniz?
- Bu kararı verirken nasıl muhakeme ettiniz? Ne tür bilgi, beceri ve yeteneklerinizi kullanmıştınız?
- Bu kararı vermek size kendinizi nasıl hissettirmişti?

Metafor Sorusu: Aşağıdaki boşlukları nasıl doldurursunuz?

- ✓ Mevzuat 'ya benzer.
Çünkü.....



