

ANADOLU GÜZEL SANATLAR LİSESİ YÖNETİCİLERİNİN KARAR AŞAMASINDA KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR¹

Serpil UMUZDAŞ, M. Serkan UMUZDAŞ

Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Müzik Eğitimi ABD., Ankara.

Özet

Araştırmanın problemini “Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi(AGSL) yöneticilerinin karar aşamasında karşılaştıkları sorunlar nelerdir?” cümlesi oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, AGSL’lerde yöneticilerinin karar aşamasında karşılaştıkları yönetsel sorunları tespit etmek ve çözüm önerilerinde bulunmaktır.

Türkiye’de 54 AGSL bulunmaktadır. Evrenin tamamı üzerinde çalışılmıştır. 54 yönetici anketinden 42’si (%77,77) geri dönmüştür. Elde edilen bilgiler çözümlenerek Crosstab’ a dönüştürülmüştür.

Karar sonuçlarının uygulanması ve kararların olumsuz sonuçlarının düzeltilmesi konusunda müdürlerin, müdür yardımcılarında daha çok sorun yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticisi, Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri, karar aşaması, sorun.

THE PROBLEMS THAT ENCOUNTERED BY ANATOLIAN FINE ART HIGH SCHOOL(AFAHS) MANAGERS IN DECISION PROCESS

Abstract

Problem: What are the problems that encountered by Anatolian Fine Art High School(AFAHS) managers in decision process? The aim of this study is to determine the management problems in decision process that are encountered by AFAHS managers and to purpose solutions.

There are 54 AFAHS in Turkey. The whole search universe was used. 42 of completed surveys (%77,77) of the universe of the research) were evaluated.

According the results, managers have more problems about the performing of decision’s result and correction of decisions’ negaviting results than manager assistans

Key words: School manager, Anatolian Fine Arts High Schools, decision process, problem.

¹ Bu makale 16. Eğitim Bilimleri Kongresi’nde sunulan sözlü bildirdiden üretilmiştir.

1. Giriş

İnsanlarda olduğu gibi örgütler için de yaşadıkları süreçte bir takım sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Eğitim örgütü olan okul açısından sorun, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan ya da saptıran engeldir. Her okul yöneticisi, okulun türüne göre değişiklik gösteren bir takım sorunlarla sürekli olarak karşılaşmaktadır. Ülkemizde sanat eğitimi veren kurumlardan biri olan Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri (AGSL) yöneticilerinin ise, okulun türüne özgü sorunlarla karşılaşabildikleri düşünülmektedir.

1.1. Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri

AGSL'lerdeki eğitim, Eğitim Fakülteleri'ndeki Güzel Sanatlar Eğitimi'ne temel oluşturması bakımından önem taşımaktadır. Eğitim Fakültelerine öğrenci yetiştirme gibi önemli bir misyonu üstlenen AGSL'lerin, MEB'in Ortaöğretim Genel Müdürlüğü altında yapılanılmış olduğu görülmektedir.

AGSL, 1987'de düzenlenen Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 33. maddesine dayanarak açılmıştır. 33. maddede: "Güzel Sanatlar alanlarında özel ilgi ve yetenekleri beliren çocukları küçük yaşlardan itibaren geliştirmek üzere temel eğitim ve orta-öğretim seviyesinde ayrı okullar açılabilir veya ayrı yetiştirme önlemleri alınabilir. Özellikleri dolayısıyla bunların kuruluş, işleyiş ve yetiştirme ile ilgili esasları ayrı bir yönetmelikle düzenlenir" denilmektedir.

AGSL öncelikle güzel sanatlarla ilgili yükseköğretim kurumlarının bulunduğu yerlerde açılır. Bu okullar, ilköğretim üzerine dört yıl öğretim süresi olan yatılı, gündüzlü ve karma eğitim yapan okullardır. Okulların resim ve müzik alanlarının her birine bir öğretim yılında alınacak öğrenci sayısı 24'ü geçemez. Okulun amacı, öğrencilerin güzel sanatlar alanında ilgi ve yetenekleri doğrultusunda eğitim ve öğretim görmelerini, özel yetenek gerektiren yükseköğretim programlarına hazırlanmalarını, yabancı dil öğrenmelerini, alanlarında araştırmacılığa yönelmelerini, yetenekleri doğrultusunda yorum ve uygulamalar yapabilen, yaratıcı ve üretken kişiler olarak yetişmelerini, millî ve milletlerarası sanat eserlerini tanımlarını ve yorumlamalarını sağlamaktır (1)

Bu özellikleriyle eğitsel yönden ortaöğretim kurumlarından farklılık gösteren AGSL'lerin farklı yönetilmesine olan ihtiyacın da doğal olduğunu söylemek mümkündür. Bu tür farklılıkların varlığının, AGSL yöneticilerine ağır sorumluluklar yüklediği, yöneticinin, deneyimlerinin bile, bu sorumlulukların taşınmasına kolaylık sağlayamayacak kadar ciddi sorunlarla karşılaşmasına neden olabildiği düşünülmektedir. Okul yöneticisinden beklenen bu sorunları çözmesidir. Okul yöneticisi bu sorunları çözebilmek için yönetim (sorun çözme) süreçlerinden yararlanabilmelidir.

Yönetim süreçleri açısından bakıldığında, problem çözmede en önemli ve temel aşama karar aşamasıdır. Bu aşamada yaşanacak bir sorun, diğer aşamaları da olumsuz etkileyebilmektedir. Öyleyse; karar aşamasındaki sorunların tespiti, sorunun diğer aşamalara aktarılmasını önleyerek okul yönetiminde ortaya çıkabilecek problemlerin çözümünü kolaylaştıracaktır.

1.2. Karar

Yönetim, genel olarak, “işlerin yapılmasını sağlama” süreci olarak tanımlanır. Bu tanımla; daha önceden yapılan, hangi işlerin öncelik kazandığı konusundaki seçimin göz ardı edildiği görülmektedir. Oysa neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı belirlenmeden kişisel ya da yönetsel hiç bir iş yapılamaz.

Çünkü her şeyden önce, yapılması gereken yüzlerce, binlerce işten hangilerinin öncelikle yapılması, hangisinden başlanması konusunda bir seçim, bir tercih yapmak zorunluluğu vardır (2)

Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Bu nedenle kararı, yönetimin kalbi olarak görmek gerekir (3). Karar süreciyle ilgili diğer bir tanım Kuzgun tarafından yapılmıştır. Aşağıda verilen karar verme tanımında, Bursalıoğlu gibi Kuzgun’un da, mevcut seçeneklerden en doğrusunu seçme üzerinde durduğu görülmektedir.

Karar verme, bir ihtiyacı gidereceği düşünülen bir objeye götürecek birden fazla yol olduğu zaman, ya da bir ihtiyacı gidermek uygun bir hedef olup olmadığı kesin değil iken yaşanan sıkıntıyı giderici bir yöneliş olarak tanımlanabilir (4).

Bursalıoğlu (5)’nun tanımıyla karar, bir sorunun çözümü için olası seçeneklere uygun olanın seçilmesidir.

Karar süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacı ile kullanılır.

Karar verme; zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. O nedenle hiç bir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz.

Örgüt hiyerarşisinin üst düzeylerinde amaç ve politikalarla ilgili kararlar, alt düzeylerinde ise bunların uygulanışı ile ilgili kararlar alınır. Böylece örgütte bir karar hiyerarşisi olduğu görülmektedir.

Başka bir deyişle karar verme açısından, örgütte bir dikey veya yatay işbölümü bulunmaktadı. Bu işbölümünün örgütte, aşağıda sıralanan çeşitli yararları bulunmaktadır (6).

1. Üst yöneticilerin yükü azalır.
2. Herkes belirli işlerde karar vermede uzmanlaşır.
3. İşler daha çabuk yapılır, kırtasiyecilik önlenir.
4. Alt kademedeki personel, karar yetkisi ile onure edilmiş, doyuma ulaşmış olur.
5. Kararların sorumluları açıkça ortaya çıkar.
6. İletişim sadeleştirir, kolaylaştırır.

Kurum etkinliklerinin başarı ile yürütülebilmesi için rol dağıtımı yapılmalı, ilişkiler biçimlendirilmelidir (7).

Okul yöneticisi de başarılı bir şekilde okulunu yönetebilmek için, verdiği sorumluluğa uygun oranda yetki de devredebilmeli, kullanma ilke ve biçimlerini de belirlemelidir.

Eğitim yöneticilerinin, insan ilişkilerinin ağırlıklı bulunduğu eğitim örgütlerinde, işgörenlerin kararlara katılmalarına olanak hazırlamaları, yalnızca örgüt açısından değil, aynı zamanda işgörenlerin onure edilerek güdülenmesi açısından da büyük yararlar sağlayacaktır (8).

Karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için şu koşulların bulunması gerekmektedir:

- Problemin anlaşılması
- Probleme ilişkin bilgi toplanması
- Bilgilerin çözümlenmesi ve yorumu
- Seçeneklerin değerlendirilmesi
- Uygun seçeneğin belirlenmesi
- Kararın uygulamaya konması
- Sonucun değerlendirilmesi.

1.2.1. Problemin Anlaşılması

Problem, şu veya bu nedenle, bir organizmanın bir amaca ulaşmasını engelleyen bir durumdur. Problemi tanımak, çözülecek problemin boyutlarının sınırını, nedenlerini, çözme zamanını ortaya koyup incelemeyi gerektirir.

Okuldaki bir problemin boyutlarını tanıyabilmek için, okulun amaçlarının ne derece engellendiğini, eğitim sürecinin ne derece aksadığını, okuldaki çalışanların birbirleriyle ilişkilerini ne derecede bozduğunu ortaya çıkarmak gerekmektedir. Yöneticinin asıl ustalığı problemin görünürdeki değil, gerçek nedenlerini bulabilmektir.

1.2.2. Probleme İlişkin Bilgi Toplanması

Bir örgütü kusursuz duruma getirmenin iki koşulu, haber alma ve değerlendirmedir. Bunlardan birincisi kararların doğruluğunu, ikincisi de yeniden düzenlemeyi kolaylaştırır. Yöneticiye objektif ve doğru bilgi vermek konusunda, astlara çok önemli görevler düşer. Ancak bu durumda alınacak kararın isabeti olacaktır.

1.2.3. Bilgilerin Çözülmesi ve Yorumu

Eğitim alanında bir problemi çözmeye çalışırken, bilgiler toplanamaz ve bunlar ciddi bir analiz ve yoruma tabi tutulamazlarsa konulacak teşhis ve dolayısıyla alınacak karar yanlış alınabilir.

1.2.4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Genel olarak çözüm yollarının fayda ve zararları vardır. Alternatiflerin fayda ve zararlarını teker teker tespit edip kuram ve uygulama açısından bir kıyaslamasını yapmak gerekir (9).

1.2.5. En uygun Seçeneğin Bulunması

Problemi çözmeye yarayacak birden çok çözüm yollarından birini seçmektir. Bu amaçla kullanılan iki yöntem, “synoptic” ve “incremental” yöntemlerdir. Synoptic yöntem, bütün seçeneklerin gözden geçirilmesini gerektirir. Incremental yöntem ise, en önemli seçeneklerin içinden en iyi görüneni seçer ve politik kararlarda kullanılır.

1.2.6. Kararı Uygulama

Uygulama aşaması, zaman bakımından uzun, koşulları bakımından karmaşık olursa, yeni gelişmeler ve alınan sonuçlar karşısında ilk kararı gözden geçirip tamamlayıcı veya değiştirici yeni bazı kararlar vermek durumu ortaya çıkabilir. Ayrıca, sorumlu kişiler veya kurullar uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmek ve kararı

zamanında ve en iyi biçimde uygulayabilmek için “uygulama kararları” almak zorunda kalabilirler (10).

1.2.7. Değerlendirme

Değerlendirme yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır. Değerlendirme ne derece güvenilir, geçerli ve yeterli yapılabilmişse, uygulamanın geliştirilmesi de, o derece başarılı olur.

Bir kararın niteliklilik derecesi yüksek olur ama benimsenebilirlik derecesi düşük veya benimsenebilirlik derecesi yüksek olur ama niteliklilik derecesi düşük olursa sorun çözülemez. Sorunun çözülebilmesi için karar, hem nitelikli hem de benimsenebilir olmalıdır (11)

Maier (1963)’e göre bir kararın niteliğini arttıran koşullar şunlardır:

1. Takım önderi, tartışmayı yönetmede yetişmiş olmalıdır.
2. Takım önderi, tartışmaya katılmalı, ama kendi çözümünü ima etmekten sakınmalıdır.
3. Rastgele tartışmadan çok, soruna yönelik tartışma yapılmalıdır.
4. Tartışmaya takım üyelerinin tümünün katkısı sağlanmalıdır (12).

Yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan karar aşamasının zorluklarını yaşayan tüm eğitim yöneticileri gibi, AGSL yöneticileri de, sürecin sağlıklı yaşanması için ağır sorumluluklar yüklenmektedir. Okulun amacı, öğretim programları ve alanı açısından düşünüldüğünde, AGSL yöneticisine verilen farklı sorumluluklar, farklı sorunları da beraberinde getirebilir.

Bu araştırmanın problemini “AGSL yöneticilerinin, karar aşamasında karşılaştıkları sorunlar nelerdir?” cümlesi oluşturmaktadır.

2. Amaç

Araştırmanın amacı, AGSL’lerde yöneticilik yapan okul müdür ve müdür yardımcılarının karar aşamasında karşılaştıkları yönetsel sorunları tespit etmek ve bu sorunlara çözüm önerilerinde bulunmaktadır.

3. Yöntem

Bu çalışmada tanımlayıcı (betimleyici) yöntem modellerinden olan survey (alan taraması) tipi bir araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı yöntemin kullanıldığı araştırmalar olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupları ve çeşitli alanların “ne” olduğunu inceleyen, değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyen araştırmalardır (13).

Çalışmada AGSL’de görev yapmakta olan yöneticilerin karar aşamasında karşılaştıkları sorunlar belirlenmeye çalışıldığından, araştırma yöntemi olarak betimsel yöntem seçilmiştir.

Literatür taramasına dayalı olarak geliştirilen taslak anket, ilgili uzmanların görüşlerine sunulduktan sonra T ve O AGSL yöneticilerine pilot çalışması yapılmıştır

4. Evren

2006- 2007 öğretim yılı başındaki duruma göre, Türkiye’de toplam 54 AGSL bulunmaktadır. Bu sayıya www.muzikegitimcileri.net adıyla kurulan web sitesinden ulaşılmıştır. Araştırmada örneklem seçimi yoluna gidilmemiş, evrenin tamamı üzerinde çalışılmıştır.

5. Verilerin Toplama Araçları

AGSL yöneticilerinin, karar aşamasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin tespiti amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Veri toplama aracı olan anketin ilgili uzman görüşlerine sunulduğundan ve belirli bir grup üzerinde denendiğinden gerekli geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğu varsayılmıştır. Ankette; karar aşamasında karşılaşılan sorunlarla ilgili dokuz soru ve mesleki bilgilerin ve cinsiyetin sorulduğu altı soru bulunmaktadır. Ayrıca konuyla ilgili daha önce yapılmış olan araştırmalar, bu araştırmanın sonuçlarıyla ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anketin, okul yöneticilerine uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Anketlerin evrene ulaştırılması bir hafta sürmüş, üç ay içinde de gönderilen 47 müdürün 36’sından (%76,59), yedi müdür yardımcısının altısından (%85,71) cevap alınmış, gönderilen toplam 54 yönetici anketinden 42’si (%77,77) geri dönmüştür.

6. Veri Analiz Yöntemi

Veri Toplama aracından elde edilen veriler SPSS(Statistical Package For Social Sciences) paket programına aktarıldıktan sonra istatistikî analizleri yapılmış ve elde edilen bilgiler çözümlenmiştir. Verilerin analizinde, anketten aldıkları puanlar hesaplanmış, yüzdeler dilimleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. AGSL yöneticilerinin karar aşamasında karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin tespiti amacıyla Crosstab (çapraz tablo) kullanılmıştır.

7. Bulgular

7.1. Karar Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 1. Karar Verme Sürecinin Kısaldığı Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyon	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	7	19,4	10	27,8	13	36,1	3	8,3	3	8,3	36	85,7
Müdür Y.			3	50,0	3	50,0					6	14,3
Toplam	7	16,7	13	31,0	16	38,1	3	7,1	3	7,1	42	100

Tablo 1'e göre, karar verme sürecinde "kısmen" sorun yaşadığını düşünen yöneticiler çoğunluktadır. Tablodaki verilere göre, bu konuda sorun yaşayan müdürlerin, müdür yardımcılarında daha fazla olduğu görülmektedir. Karar verme sürecinde sorumluluğun daha çok müdürlerde olduğu düşünüldüğünde, karar verme sürecinin kısa olmasıyla ilgili müdürlerin daha çok sorun yaşaması beklenen bir sonuç olarak görülebilir.

Tablo 2. Karar Verme Sürecinde Bilgilerin Yetersizliği Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyon	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	7	19,4	14	38,9	12	33,3	3	8,3			36	85,7
Müdür Y.			4	66,7	1	16,7	1	16,7				14,3
Toplam	7	16,7	18	42,9	13	31,0	4	9,5			42	100

Tablo 2'deki verilere göre, karar verme sürecinde bilgilerin yetersizliği konusundaki sorunlarını "hiç" ve "az" olduğunu belirten yöneticilerin sayısı yarıdan fazladır. Karar verme sürecinde bilgilerin yetersizliği konusunda yaşanan sorunun "oldukça" olduğunu ifade eden hiçbir yöneticiye rastlanmamıştır. Bu verilerle, müdür ve müdür yardımcılarının karar verme sürecinde kendilerine gereken bilgilere genellikle ulaştıkları söylenebilir.

Tablo 3. Karar Verme Sürecinde Katılımın Eksikliği Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyon	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	5	13,9	10	27,8	19	52,8	1	2,8	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.			2	33,3	2	33,3	2	33,3			6	14,3
Toplam	5	11,9	12	28,6	21	50,0	3	7,1	1	2,4	42	100

Tablo 3'te, müdür yardımcılarının cevaplarının "orta" düzeydeki seçeneklerde eşit düzeydeki dağılımı dikkat çekmektedir. Bu bulgu ile müdür ve müdür yardımcılarının karar verme sürecinde katılımın eksikliği konusunda "kısmen" sorun yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 4. Kararların Alınmasında Yapılan Siyasi Baskılar Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyon	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	14	38,9	11	30,6	9	25,0	1	2,8	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.			4	66,7	1	16,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	14	33,3	15	35,7	10	23,8	2	4,8	1	2,4	42	100

Tablo 4'e göre, karar alırken siyasi baskıyla karşılaşmadığını belirten müdür yardımcısı bulunmamaktadır. Ancak müdürlerin çoğu (%38,9) bu aşamada "hiç" sorun yaşamadıklarını ifade etmektedirler. Müdür yardımcılarının sorun yaşama düzeyleri, "kısmen" ve "oldukça" seçeneklerinde eşit dağılım göstermektedir. Cevaplardaki farklılık ve yüzdelere bakıldığında, siyasi baskıların "düşük" düzeyde de olsa var olduğunu ancak zaman zaman veya yalnız bazı yöneticilere yapıldığını düşündürmektedir. Bu bulgulardan, çoğu müdürün yapılan siyasi baskıları engellenmesi gereken bir sorun olarak görmedikleri sonucuna da ulaşılabilir.

Tablo 5. Kararların Zamanında Duyurulması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyon	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	17	47,2	12	33,3	4	11,1	3	8,3			36	85,7
Müdür Y.	2	33,3	2	33,3	2	33,3					6	14,3
Toplam	19	45,2	14	33,3	6	14,3	3	7,1			42	100

Tablo 5'e bakıldığında, kararların zamanında duyurulması konusunda yöneticilerin yaşadıkları sorunların "düşük" düzeyde olduğu gözlenmektedir. Hiçbir okul yöneticisi kararların zamanında duyurulması konusunda "oldukça" sorun yaşadığını belirtmemiştir. Kararların duyurulması genellikle yönetici sorumluluğunda olduğundan, böyle bir sorunla karşılaşılması doğal olarak yorumlanabilir.

Tablo 6. Kararların Uygulanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyon	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	3	8,3	15	41,7	15	41,7	3	8,3			36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	2	33,3	3	50,0					6	14,3
Toplam	4	9,5	17	40,5	18	42,9	3	7,1			42	100

Tablo 6'da yöneticilerin, kararların uygulanması konusunda "düşük" düzeyde sorun yaşadıkları görülmektedir. Hiçbir okul yöneticisi bu konuda "oldukça" sorun yaşadığı görüşünü benimsememiştir. Bu durumun, kararların uygulanmasında en etkili kişilerin yöneticiler olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Tablodan müdür yardımcılarının kararların uygulanmasını müdürlerin bakış açısıyla göremedikleri ve sorun olarak algılamadıkları yorumu yapılabilir.

Tablo 7. Kararların Sonuçlarının İşlenmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyon	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	13	36,1	15	41,7	6	16,7	2	5,6			36	85,7
Müdür Y.	2	33,3	4	66,7							6	14,3
Toplam	15	35,7	19	45,2	6	14,3	2	4,8			42	100

Tablo 7’de karar sonuçlarının işlenmesi konusunda “oldukça” sorun yaşayan yönetici bulunmamasına karşın, bu konudaki sorunların “düşük” düzeyde de olsa var olduğu görülmektedir. Tabloya bakıldığında, karar sonuçlarının işlenmesi konusunda müdürlerin, müdür yardımcılarında daha çok sorun yaşadıkları görülmektedir. Tablodan müdür yardımcılarının kararların sonuçlarının işlenmesini, müdürlerin bakış açısıyla göremedikleri ve sorun olarak algılamadıkları sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 8. Kararların Olumsuz Sonuçlarının Düzeltilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyon	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	13	36,1	13	36,1	8	22,2	2	5,6			36	85,7
Müdür Y.	2	33,3	3	50,0	1	16,7					6	14,3
Toplam	15	35,7	16	38,1	9	21,4	2	4,8			42	100

Tablo 8’de kararların olumsuz sonuçlarının düzeltilmesi konusunda oldukça sorun yaşayan yönetici bulunmamasına karşın, bu konudaki sorunların “düşük” düzeyde de olsa var olduğu görülmektedir. Tabloya bakıldığında, kararların olumsuz sonuçlarının düzeltilmesi konusunda müdürlerin, müdür yardımcılarında daha çok sorun yaşadıkları görülmektedir. Tablodan müdür yardımcılarının bu konuyu müdürlerin bakış açısıyla göremedikleri ve sorun olarak algılamadıkları sonucuna ulaşılabilir. Bunun nedeninin, müdür yardımcılarının, karar aşamasında müdürlerin daha etkili olması gerekliliğini düşünmeleri, böylece bu konudaki sorunları kendilerinin değil müdürler tarafından yaşandığını düşünmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 9. Karar Yetkisinin Sınırlı Olması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyon	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	5	13,9	8	22,2	12	33,3	7	19,4	4	11,1	36	85,7
Müdür Y.			1	11,1	4	66,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	5	11,9	9	21,4	16	38,1	8	19,0	4	9,5	42	100

Tablo 9'a bakılarak, yöneticilerin karar yetkilerinin sınırlı olmasından dolayı "kısmen" sorun yaşadıkları görülmektedir. Yöneticilerden beş müdürün (%13,9) yetkisinin sınırından kaynaklanan "hiç" sorun yaşamadığı ve sekiz müdürün bu konuda "az" sorun yaşadığını düşündüğü görülmektedir. Bunun dışındaki yöneticiler, karar yetkilerinin sınırlı olmasından dolayı sorun yaşadıklarını ifade etmektedirler. Bu yetki sınırlamalarından müdürlerin, müdür yardımcılarının oranla daha fazla rahatsızlık duydukları gözlenmektedir. Yardıbi (14)'nin çalışması da, müdürlerin karar yetkilerinin sınırlı olmasından kaynaklanan sorunların yaşandığına yönelik bulgusuyla, bu bulguyu desteklemektedir.

8. Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgular, yöneticilerin karar verme aşamasında kendilerine gereken bilgilere genellikle ulaştıklarını ortaya koymuştur. Müdür ve müdür yardımcılarının karar verme sürecinde katılımın eksikliği konusunda "kısmen" sorun yaşadıkları görülmüştür. Bulgular ile, siyasi baskıların "düşük" düzeyde de olsa var olduğunu ancak zaman zaman veya yalnız bazı yöneticilere yapıldığı düşünülmektedir. Ayrıca karar sonuçlarının uygulanması ve kararların olumsuz sonuçlarının düzeltilmesi konusunda müdürlerin, müdür yardımcılarının daha çok sorun yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin karar aşamasında en çok sorun yaşadığı konunun ise, yöneticilerin yetkilerinin sınırlı olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

9. Öneriler

AGSL yöneticilerinin karar aşamasında yaşadıkları ve yaşamakta oldukları sorunların düzeyi küçümsenmeksizin, bu sorunlara çözüm üretmek gerekmektedir. AGSL yöneticilerinin karar aşamasında karşılaştıkları sorunların en büyüğünün, yetkilerinin yetersizliğinden kaynaklandığı düşünüldüğünde, karar verme konusunda yetkinin ve sorumluluğun kurum yöneticilerine eşit olarak verilmesinin bu konudaki sorunu gidereceği düşünülmektedir. Karar verme aşamasında yaşanan sorunların yöneticilerin yönetim alanında ya da sanat alanındaki eksikliklerinden de kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, sanat eğitimi veren bir kurumun yöneticisinin bu iki yeterliğe sahip olan eğitim yöneticilerinden seçilerek görevlendirilmesi önerilebilir.

10. Kaynaklar

1. Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri Yönetmeliği (Tebliğler Dergisi, 20.08.1999 – 23792)
2. Kaya, Y. K. (1993), *Eğitim Yönetimi*, Beşinci Basım, Ofset matbaacılık, Ankara.
3. Gürsel, M. (2003), *Okul Yönetimi*, Beşinci Basım, Eğitim Kitabevi, Konya.
4. Kuzgun, Y. (2000), *Meslek Danışmanlığı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
5. Bursalıoğlu, Z. (2002), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları, Ankara.
6. Kaya, Y. K., Ön. Ver., s. 99
7. Taymaz, H. (1997), *Uygulamalı Okul Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 180, Ankara.
8. Kaya, Y. K. Ön. Ver., s. 100
9. Gürsel, M., Ön. Ver., s. 57
10. Gürsel, M., Ön. Ver., s. 58
11. Başaran, İ.E. (2000), *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*, Dördüncü Basım, Feryal Matbaası, Ankara.
12. Başaran, İ.E. Ön. Ver., s. 95
13. Kaptan, S. (1973), *Bilimsel Araştırma Teknikleri*, Ayyıldız Matbaa, Ankara.
14. Yardıbi, N. (1991), *Okul Müdürünün Yönetimsel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı*, yayımlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.