

## EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ALGILARINA GÖRE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK ATIFLARININ NEDENSEL YÜKLEME KURAMI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

### EXAMINING THE SUCCESS AND INEFFICIENCY OF EDUCATION MANAGERS ACCORDING TO THEIR EXPERIENCES IN THE CONTEXT OF CAUSAL LOADING THEORY

**Emrah SAYĞI**Pasinler Sosyal Hizmet Merkezi Müdürü, Pasinler/Erzurum  
ORCID ID: 0000-0002-5167-5935**Prof.Dr. Mehmet ÖZBAŞ**Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Erzincan /Türkiye  
ORCID ID: 0000-0002-7830-4763**Cite As**

Saygı, E. &amp; Özbaş, M. (2021). "Eğitim Yöneticilerinin Algılarına Göre Başarı Ve Başarısızlık Atıflarının Nedensel Yükleme Kuramı Bağlamında İncelenmesi", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:6, Issue:22, pp:232-243

**ÖZET**

Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin algılarına göre başarı ve başarısızlık atıflarının nedensel yükleme kuramı bağlamında incelenmesi araştırma konusu yapılmıştır. Çalışma "İçtimai bozulmanın ve içtimai ilerlemenin temelinde örgüt yöneticilerinin tutumları yatar." tezinden hareketle eğitim yöneticilerinin başarı başarısızlık durumlarının neler olduğunu belirlemek, bu durumlara hangi nedenlerin atfedildiği ortaya çıkarmak ve eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlıklarını nedensel yükleme kuramı bağlamında değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Çalışma, nitel olarak yapılandırılmış ve fenomenolojik desende yürütülmüştür. Araştırma verileri, nitel araştırma yöntemleri içerisinde bulunan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır.

Araştırma evreni olarak Erzurum'un Pasinler ilçesindeki ortaokullarda görev yapan eğitim yöneticileri seçilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, Erzurum Pasinler ilçesinde bulunan toplam 20 ortaokul ve 45 yönetici içerisinde basit rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenen 10 ortaokul yöneticisinden meydana gelmektedir. Eğitim yöneticilerinin başarılı ve başarısız oldukları alanları tespit etmek ve başarı ve başarısızlık atıflarının hangi nedenlere yüklendiğini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formunda dört açık uçlu soru yer almıştır. Araştırma sonucunda toplanan veriler, içerik analiziyle tasnif edilmiş ve çözümlenmiştir. İçerik analiziyle veriler kavramsallaştırılmış, çalışmanın amacını ortaya çıkaracak temalar ve kodlar belirlenmiştir. Verilerin analizinde çalışmaya katılanların kimliğini ortaya çıkaracak bilgilere yer verilmemiş, veriler üzerinde ortaklıklar ve farklılıklar dikkate alınmak suretiyle kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlıklarına etki eden değişkenlere ilişkin geniş kapsamlı bir alan yazın taraması yapılmıştır. Eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlıkları hakkındaki niteliklerinin derinlemesine araştırılması ve anlaşılması; başarısızlık durumlarının ortadan kaldırılması noktasında gerekli kararların alınması ve iyileştirme çabalarına yardımcı olacaktır. Yapılacak bu çalışmayla eğitim yöneticilerinde yükleme nedenlerine, başarı ve başarısızlık durumlarına yönelik farkındalığın artacağı, araştırmanın bu alanda yaşanan sorunlara ışık tutacağı, başarısızlık durumlarının ortadan kaldırılması noktasında alınacak kararlara yardımcı olacağı ve literatüre katkı sunacağı beklenmektedir.

Verilerin çözümlenmesi sonucunda eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlıklarına çeşitli nedenleri atfettikleri görülmüştür. Eğitim yöneticileri başarılarını işe bağlılıklarına, mesleğe yönelik olumlu tutumlarına, iyi iletişim kurmalarına, güçlü eğitim tecrübelerine, ehliyet ve liyakat sahibi olmalarına, planlamaya ve koordineye önem vermelerine, özleştirme ve istişareye açık olmalarına, çabalarına ve motive çalışmalarına yüklemişlerdir. Bu bulgulardan hareketle eğitim yöneticilerinin başarıya yönelik atıfları; nedensel yükleme kuramı bağlamında daha çok içsel, kontrol edilebilir ve değişken olarak kabul edilebilir.

Eğitim yöneticileri başarısızlıklarını mesleğe yönelik olumsuz tutuma, bilgi ve tecrübe eksikliğine, özleştirme ve istişareye kapalı olma yeterli çaba ve zaman ayırmamaya, plansız çalışmaya, yenilikleri takip edememeye, iletişimsizliğe, kriz ve çatışma ortamlarını yönetememeye ve tükenmişliğe yüklemişlerdir. Bu bulgulardan hareketle eğitim yöneticilerinin başarısızlıklarına yönelik atıfları; nedensel yükleme kuramı bağlamında ekseriyetle içsel, kontrol edilebilir ve değişken olarak kabul edilebilir. Başarısızlığa atfedilen nedenlerin kimisi genelken kimisi spesifik bir özellik taşımaktaydı. Özellikle bazı eğitim yöneticileri başarısızlık nedenleri olarak mesleğin niteliğine uygun ekonomik şartların olmayışını, alt yapı, araç-gereç ve ekonomik şartların elverişsizliğini ve eğitim politikalarının yetersizliğini dile getirmiştir. Bu bulgulardan hareketle çoğunluğu temsil etmese de bazı eğitim yöneticilerinin başarısızlıklarına yönelik atıflarının; nedensel yükleme kuramı bağlamında dışsal, kontrol edilemez ve istikrarlı olduğunu göstermektedir.

Yine araştırma bulgularından hareketle bayan eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlıklarını, erkek yöneticilere göre daha fazla nedenlere yükledikleri sonucuna varılmıştır. Eğitim yöneticilerinin başarılarına atfettikleri ana nedenler mesleğe yönelik tutum, bilgi, çabalama, güçlü tecrübe ve liyakat iken başarısızlıklarına atfettikleri ana nedenler liyakatsizlik, alana hâkim olamama ile bilgi ve tecrübe eksikliğidir. Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda okullara eğitim yöneticisi seçilirken ehliyete ve liyakate gereken önem verilmesi, sadece puanla atama yapılmaması, bu çalışmanın bütün eğitim kademelerindeki yöneticilerle yapılması, eğitim yöneticilerinin nedensel yüklemelerine yönelik algılarının periyodik aralıklarla kontrol edilmesi ve eğitim yöneticilerinin bu yüklemelere yönelik farkındalığını arttırıcı çalışmaların yapılmasına ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim yönetimi, eğitim yöneticisi, nedensel yükleme, nedensel yükleme kuramı, başarı ve başarısızlık

**ABSTRACT**

In this study, the investigation of success and failure attributions according to the perceptions of educational administrators in the context of causal attribution theory is the subject of research. The study "The basis of social deterioration and social progress lies in the actions of organizational managers." Based on the thesis, it was carried out in order to determine the success and failure situations of educational administrators, to reveal what reasons are attributed to these situations, and to evaluate the success and failure of education administrators in the context of causal attribution theory.

This research was structured as a qualitative research and conducted in a phenomenology pattern. The data were collected using the semi-

structured interview technique included in the interview method, one of the qualitative research methods. Education administrators working in secondary schools in Pasinler district of Erzurum were chosen as the research universe.

The study group of the study consists of 10 middle school administrators selected by simple random sampling method among a total of 20 secondary schools and 45 administrators in Erzurum Pasinler district. Four open-ended questions were asked in the semi-structured interview form in order to determine the areas where education administrators were successful and unsuccessful and to determine the reasons for attribution of success and failure attributes. The data obtained from the study were subjected to content analysis. In the content analysis, the data were conceptualized and the themes that would reveal the purpose of the study were determined. In the analysis of the data, information revealing the identity of the participants was not included, and codes and themes were created by taking into account the partnerships and differences on the data.

A comprehensive literature review has been conducted on the variables that affect the success and failure of educational administrators. In-depth investigation and understanding of the qualifications of educational administrators about their success and failure; It will assist in making the necessary decisions to eliminate the failure situations and in the improvement efforts. With this study, it is expected that the awareness of the education administrators about the reasons for the loading, success and failure situations will increase, the research will shed light on the problems in this area, help the decisions to be made in eliminating the failure situations and contribute to the literature.

As a result of the analysis of the data, it was seen that education administrators attributed various reasons to their success and failure. Educational managers attribute their success to their commitment to work, positive attitudes towards the profession, good communication, strong educational experience, competence and competence, importance to planning and coordination, being open to self-criticism and consultation, efforts and motivation. Based on these findings, educational administrators' attributions to success; In the context of causal attribution theory, it can be regarded as more intrinsic, controllable and variable.

Education managers attributed their failures to a negative attitude towards the profession, lack of knowledge and experience, being closed to self-criticism and consultation, not sparing enough time and effort, working unplanned, not being able to follow innovations, lack of communication, inability to manage crisis and conflict environments, and burnout. Based on these findings, educational administrators' attributions to their failures; In the context of causal attribution theory it can often be regarded as intrinsic, controllable, and variable.

While some of the reasons attributed to failure were general, some had a specific characteristic. Especially some education administrators stated the lack of economic conditions suitable for the qualifications of the profession, inadequate infrastructure, equipment and economic conditions, and inadequacy of education policies as the reasons for failure. Based on these findings, some education administrators' references to their failures, although they do not represent the majority; It shows that it is exogenous, uncontrollable and stable in the context of causal attribution theory.

Again, based on the research findings, it was concluded that female education administrators attribute their success and failure to more reasons than male administrators. While the main reasons that education administrators attribute to their success are attitude towards the profession, knowledge, effort, strong experience and merit, the main reasons they attribute to their failure are incompetence, inability to master the field and lack of knowledge and experience. In line with these results obtained from the research, it is necessary to pay attention to competence and merit when selecting educational managers for schools, not to be appointed with only points, to conduct this study with managers at all educational levels, to periodically check the perceptions of educational administrators about causal uploads, and to make studies that increase the awareness of education administrators about these uploads. recommendations were made.

**Key words:** Education management, training manager, causal attribution, causal attribution theory, success and failure

## 1. GİRİŞ

Küreselleşen ve rekabete doğru evrilen günümüz dünyasında örgütlerin temel dinamiklerinde başarı, yenilik ve değişim neredeyse kaçınılmaz olmuş; bu anlayış bütün örgüt yapılarında olduğu gibi eğitim örgütlerini ve yönetimini de derinden etkilemiştir. Bütün alanlarda meydana gelen hızlı değişim, her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerini de özgünleşmeye, niteliklerini arttırmaya ve yöneticiler başta olmak üzere bütün personelin rol ve işlevleri yeniden gözden geçirmeye mecbur bırakmıştır. Şu bilinen bir gerçek ki etkili ve iyi bir yönetici, bir örgütün muvaffak olmasında hayati bir işlev üstlenmektedir.

Yönetim; müntesibi olduğu örgütü değiştiren, geliştiren, tekâmüle erdiren ve varlığını sürdüren bir pozisyonda olduğu için eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlık durumları, gerek eğitim verimliliği gerekse örgüt dinamikleri açısından üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur.

Toplumların geleceğini şekillendiren, istiklal ve istikballerine istikamet veren eğitimin; hedeflerine ulaşmasında eğitim yönetiminin dümeninde bulunan yöneticilerin verimliliklerinin ve yeterliliklerinin yadsınamaz bir payı vardır. Eğitim örgütünün vizyonu ve misyonunu gerçekleştirecek, örgütü hedeflerine taşıyacak, örgütün mevcudiyetini koruyacak, örgüt iklimini ve kurum kültürünü tesis edecek olan asıl mercii eğitim yöneticileri olduğu için eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlık durumlarının, bu durumlara attıkları gerekçelerin ve bu gerekçelerin yüklenme kuramları doğrultusunda değerlendirilmesinin büyük önem arz ettiği aşikârdır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Eğitim Yönetimi, Eğitim Yöneticisi ve Başarı

Örgüt; mesuliyet bilinciyle astlık ve üstlük düzeni içerisinde görev paylaşımı yapılmış ve müşterek bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş kolektif bir yapıdaki faaliyetlerin koordinasyonu olarak ifade edilebilir (Schein,1977).

Bursalıoğlu'na (2000) göre de örgüt içerisinde görevlerin, sorumlulukların ve amaçların yer aldığı bir platformken yönetim de bu platformu harekete geçiren bir unsurdur.

Bir millete ait maddi ve manevi değerler manzumesinin yeni kuşaklara transfer süreci olarak nitelendirilen eğitimde globalleşmenin ve rekabetçi anlayışın etkisiyle birlikte yöneticilik, önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Eskicumali,2002).

Başaran'a (1994) göre eğitim yönetimi, toplumda zuhur eden ihtiyaçlara binaen evvelden ortaya konmuş amaçları gerçekleştirmek üzere eğitim örgütünü hedefler doğrultusunda yaşatmak, korumak, müspet yönde değiştirmek ve gerekli olan ortamı tesis etme sürecidir.

Günümüzde muvaffakiyet; mevcudiyeti korumanın, değişimi yakalamanın, stratejik yönetimin, ayakta kalmanın ve istikrarı sağlamanın en mühim yollarından biri olduğu için; eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlık durumları; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında oldukça önemlidir. Yapılan çeşitli araştırmalarda eğitim yöneticilerinin vasıflarının, özellikle başarı ve başarısızlık durumlarının eğitimin bütün girdilerini ve sacayaklarını önemli ölçüde etkilediği görülmüştür.

## 2.2. Yükleme Kuramları ve Nedensel Yükleme Kuramı

Eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlık durumlarını ortaya çıkarmada ve bu durumlara atfettikleri sebeplerinin neler olduğu belirlemede en önemli kuramlardan biri de yükleme kuramlarıdır.

Yükleme (atfetme) kuramları; genel olarak bireylerin iş, görev ve sorumluluklarından dolayı başarı ve başarısızlıklarını nasıl algıladıklarını, bu durumlara hangi nedenleri atfettiklerini açıklamayı ve bu nedenlerin bireyin kabul edilen davranışları üzerindeki doğrudan ya da dolaylı etkilerinin neler olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. (Demir & Yılmaz, 2018) Kısaca yükleme kuramları, dikkate alınan davranışların, tepkilerin ve istenmeyen durumlarının belli atıf eğilimlerinden kaynaklandığı üzerinde durmaktadır.

Kelley'in Birlikte Değişim (Kovaryasyon) modeli, Jones ve Davis'in Uyuşan Vardamalar(Karşılıklı Çıkarsama) kuramı, Shaver'ın Yükleme modeli ile Weiner'in başarı ve başarısızlık durumları için geliştirdiği kuram; en önemli yükleme kuramları olarak kabul görür. Ayrıca bu kuramların her biri Heider'in nedensel atıfa ait görüşlerini dayanak noktası olarak almaktadır.(Sevim,2019)

Birey, hayatını idame ettirdiği zemini açık ve kestirilebilir bir şekilde düzenlemek için belirli bir motivasyona sahiptir ve etrafındakilerin davranışlarını bu güdülenme ekseninde açıklamak istemektedir. Bunu yaparken de yaşanmışlıkları ve hadiseleri; algılarına, duygularına ve davranışlarına çeşitli atıflar yaparak tüm bu durumları kendi zaviyesinden değerlendirmektedir (Duman,2004).

Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlık durumlarının hangi atıflardan kaynaklandığını belirlemede Weiner'in Nedensel Yükleme Kuramı kullanılmıştır. Bu model, bireylerin davranışları ve tepkileri başka bir olaya ya da duruma yükleyerek bu davranışı nasıl açıklamaya çalıştıklarını ya da başka bireylerin sergiledikleri davranışlarının nedenselliğini anlama sürecini ele almaktadır.Bir başka ifade ile nedensel yükleme (atfetme) kuramı; bireyin kendisinin ve başkalarının davranışlarının temelinde nelerin olduğunu, bireylerin başarı ve başarısızlık durumlarında nasıl atıflar yaptıklarını içsel ve dışsal olarak anlama, açıklama, yorumlama ve yordama sürecidir. Weiner, nedensel yükleme kuramında nedensel atıflar ve davranışsal sonuçlar arasında doğrudan bir bağlantı olduğu varsayımından hareket etmiş ve atıf, başarı ve motivasyon üzerine nedensel yükleme kuramını inşa etmiştir (Can,2005)

Nedensel yükleme kuramında davranışa sirayet eden nedensel boyutlar; bireylerin tavırlarını, tepkilerini, algılarını, muvaffakiyetlerini ve geleceğe dair öngörülerini önemli ölçüde etkilemektedir(Er,2016).Yükleme (atfetme) kavramı, bireylerin tavır, davranım ve tepkilerinin altında yatan gerekçelerin neler olduğunu kavramak ve tespit etmek için harcadıkları çaba olarak da tarif edilebilir.

Weiner; yüksek ve düşük başarı ihtiyacının farklı atıflardan kaynaklandığını ifade etmiş, nedensel yüklemelerin kendi içinde az öneme sahip olduğunu; ancak yüklemelerin altında yatan nedensel boyutların çok daha önemli olduğunu ve davranışları etkilediği tezini savunmuştur. Katkı, anlam yükleme ya da atıf kuramı olarak da bilinen yükleme kuramı, insan davranışlarında nedensel çıkarımlar üzerine kurulmuştur.Nedensel yükleme kuramının, bireylerin mevcudiyetini devam ettirdiği alanı kontrol etmek amacıyla davranışları ve sonuçları ortaya çıkaran unsurları anlamaya yönelik yaptıkları açıklamaları, iki kısımda ele almak mümkündür.

Birincisi insanın kişilik, karakter gibi kendilerinin sahip olduğu özelliklere yaptığı ve başarı ve başarısızlıklarından, galibiyetlerinden ve mağlubiyetlerinden kendilerini mesul tuttıkları içsel atıf; ikincisi ise kişinin kendinden kaynaklanmayan dış faktörlere ve çevreye yaptığı; özellikle başarı ve başarısızlıklarını başkalarına ve farklı durumlara yükledikleri dışsal atıftır. İşte bu davranışların hangi faktörden etkilendiğini anlamaya yönelik olarak geliştirilen kuramlara yükleme kuramları denmektedir ( (Demir & Yılmaz, 2018)

Yükleme kuramları, ekseriyetle bireylerin başarı durumlarında içsel atıflar yaptıklarını, başarıyı kendilerine yüklediklerini, başarısızlık durumlarında ise dışsal atıflar yaptıklarını ve özellikle başkalarını suçladıklarını tezini dile getirmektedir. Nedensel atıf kuramında asıl dikkat, başarıya ve motivasyona yüklenmiştir. Bu kurama göre başarı için yükleme odaklarını etkileyen en önemli üç unsur; yetenek, görev zorluğu ve şanstır. Davranım, tavır ve tepkilere ait atıfları ise üç nedensel boyutta kategorize edilmiştir. Bunlar; nedensellik odağı, istikrarlılık ve kontrol edilebilirliktir. Wiener'in Nedensel Yüklemeye Kategorileri şu şekilde açıklanabilir:

*a. İstikrarlılık (Kalıcı ve Geçici)*

Nedensel istikrar boyutu, nedenin sürekli (kalıcı) veyahut değişken (geçici) olup olmadığıyla ilgilenmektedir.

*b. Nedensellik Odağı (İç ve Dış)*

Nedensellik odağı; nedenin içsel bir odaktan mı yoksa dışsal bir odaktan mı gerçekleşip gerçekleşmediğiyle ilgilenmektedir. İçsel atıfta kişinin kendi özellikleri devredeyken dışsal atıfta çevresel faktörler ve başkalarına ait durumlar devreye girer.

*c. Kontrol Odağı (Kontrol Edilebilir ve Kontrol Edilemez)*

Nedensel kontrol boyutu ise davranışın altında yatan nedenin birey tarafından kontrol edilebilir olup olmadığıyla ilgilenmektedir. Nedensel yüklemeye kuramına göre görevin zorluğu ve şans gibi durumlar kişinin kontrolü dışında olan öğelerken, kişisel güç, yetenek ve çaba gibi durumlar kişinin kontrolünde olan öğelerdir (Demir & Yılmaz, 2018).

Sonuç olarak Weiner'in Nedensel Yüklemeye modeli; bireylerin başarı ve başarısızlık durumlarının temelinde kontrol odağı, kararlılık ve kontrol edilebilirlik olmak üzere üç nedensellik boyutunun olduğu, başarı ya da başarısızlığın çaba, yetenek, görevin zorluk derecesi ve şans olmak üzere dört faktörden kaynaklandığı tezini savunmaktadır.

Yüklemelerin istikametinin ve niteliğinin; bireylerin tavırlarını, tutumlarını, algılarını, hislerini, geleceğe dair beklentilerini ve kişilik özelliklerini dikkate değer bir şekilde etkilediği ve bunun neticesinde ise bireylerin belirli davranış kalıplarını gösterme eğiliminde oldukları sonucuna varılmıştır (Ay ve Kahraman, 2014).

Değişimin ve gelişimin kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasında eğitim yöneticilerinin niteliklerinin, başarı ve başarısızlık durumlarına atfettikleri nedenlerinin ortaya konması oldukça önemlidir. Alanyazında öğretim üyelerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarıları ve başarısızlıkları bağlamında nedensel atıfları sınırlı sayıda konu olmuşken eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlık durumlarıyla ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Eğitim gemisinin dümeninde bulunan eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlıklarının hangi nedenlere atfedildiğinin bilinmesi üzerinde itina ile durulması gereken bir konudur. Çünkü yapılan araştırmalar göstermiştir ki eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşmasında ve muvaffak olmasında eğitim yöneticilerinin yadsınamaz bir rolü vardır.

Eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlıkları hakkındaki niteliklerinin derinlemesine araştırılması ve anlaşılması; başarısızlık durumlarının ortadan kaldırılması noktasında gerekli kararların alınması ve iyileştirme çabalarına yardımcı olacaktır.

Yapılacak bu çalışmayla eğitim yöneticilerinde yüklemeye nedenlerine, başarı ve başarısızlık durumlarına yönelik farkındalığın artacağı, araştırmanın bu alanda yaşanan sorunlara ışık tutacağı, başarısızlık durumlarının ortadan kaldırılması noktasında alınacak kararlara yardımcı olacağı ve literatüre katkı sunacağı beklenmektedir.

### 3. PROBLEM DURUMU

Bu araştırmanın problem cümlesini "Eğitim yöneticilerinin algılarına göre başarı ve başarısızlık atıflarının Nedensel Yüklemeye Kuramı bağlamında incelenmesi" oluşturmaktadır. Bu amaçla araştırmada aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır:

- ✓ Eğitim yöneticisi olarak kendinizi başarılı olarak gördüğünüz alanlar nelerdir?
- ✓ Eğitim yöneticisi olarak kendinizi başarısız olarak gördüğünüz alanlar nelerdir?
- ✓ Eğitim yöneticisi olarak başarılarınıza hangi nedenleri atfediyorsunuz?
- ✓ Eğitim yöneticisi olarak başarısızlıklarınıza hangi nedenleri atfediyorsunuz?

#### 4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma “İçtimai bozulmanın ve içtimai ilerlemenin temelinde örgüt yöneticilerinin tutumları yatar.” tezinden hareketle eğitim yöneticilerinin başarı başarısızlık durumlarının neler olduğunu belirlemek, bu durumlara hangi nedenlerin atfedildiği ortaya çıkarmak ve eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlıklarını nedensel yüklenme kuramı bağlamında değerlendirmek amacıyla yapılmıştır.

#### 5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaya katılan katılımcıların araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formlarına tarafsız bir şekilde cevap verdikleri ve çalışmada ulaşılmak istenen veriler hususunda tecrübeli oldukları sayılıdır.

#### 6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışma;2020-2021 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili Pasinler ilçesinde ortaokullarda görev yapan 10 eğitim yöneticisinden elde edilen verilerle sınırlıdır.

#### 7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

##### 7.1. Araştırma Modeli

Eğitim yöneticilerinin algularına göre başarı ve başarısızlık atıflarının Nedensel Yüklenme Kuramı bağlamında incelendiği bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desende icra edilmiştir.

Olgu bilim deseninde, genel yönelimleri belirlemek,kişilerin deneyimlerinden istifade etmek,yaşantıları ve bu yaşantılara atfedilen anlamların ifadesini ve izahını yapmak oldukça önemlidir(Annells, 2006).

Bu araştırma da olgu bilim deseni; kişilerin davranım ve tutumlarının neler olduğunu ifade edebilmek, davranışlarının altında yatan nedenleri ortaya çıkarmak ve kişinin kendine özgü algılayışını tespit edebilmek için kullanılmıştır.

##### 7.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni olarak Erzurum’un Pasinler ilçesindeki ortaokullarda görev yapan eğitim yöneticileri seçilmiştir.Çalışmanın örneklemini;Erzurum’un Pasinler ilçesindeki ortaokullarda görev yapmakta olan 45 eğitim yöneticisi içerisinde basit tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenmiş 10 okul müdürü temsil etmektedir. Örneklem grubunda yer alan katılımcılara ait bilgiler Tablo 1’de ortaya konmuştur.

Tablo 1:Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin demografik bilgileri

| Cinsiyet                |                              | f         |
|-------------------------|------------------------------|-----------|
|                         | Kadın                        | 3         |
|                         | Erkek                        | 7         |
| Öğrenim durumu          | Lisans                       | 10        |
|                         | Lisansüstü                   | 0         |
| Meslekte çalıştığı süre | 0-5 yıl                      | 0         |
|                         | 6-10 yıl                     | 3         |
|                         | 11-15 yıl                    | 4         |
|                         | 16-20 yıl                    | 2         |
|                         | 21 yıl ve üzeri              | 1         |
| Branşı                  | Sosyal Bilgiler Öğretmenliği | 2         |
|                         | Görsel Sanatlar              | 1         |
|                         | İngilizce öğretmenliği       | 1         |
|                         | İlköğretim Matematik         | 2         |
|                         | Beden Eğitimi                | 2         |
|                         | Türkçe                       | 2         |
| <b>Toplam</b>           |                              | <b>10</b> |

##### 7.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Eğitim yöneticilerinin başarılı ve başarısız oldukları alanları tespit etmek ve başarı ve başarısızlık atıflarının hangi nedenlere yüklendiğini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formunda 4 açık uçlu soru yer almıştır. Bu sorular şunlardır:

- ✓ Eğitim yöneticisi olarak kendinizi başarılı olarak gördüğünüz alanlar nelerdir?
- ✓ Eğitim yöneticisi olarak kendinizi başarısız olarak gördüğünüz alanlar nelerdir?

- ✓ Eğitim yöneticisi olarak başarılarınıza hangi nedenleri atfediyorsunuz?
- ✓ Eğitim yöneticisi olarak başarısızlıklarınıza hangi nedenleri atfediyorsunuz?

Veriler araştırmacı tarafından toplanmış, 10 ortaokul eğitim yöneticisiyle yüz yüze görüşme yapılmıştır.

#### 7.4. Veri Analizi

Araştırma sonucunda toplanan veriler, içerik analizi metoduyla tasnif edilmiş ve çözümlenmiştir. Yapılan içerik analizinde veriler kavramsallaştırılmış ve çalışmanın amacını ortaya çıkaracak temalar belirlenmiştir. Verilerin analizinde çalışmaya katılanların kimliğini ortaya çıkaracak bilgilere yer verilmemiş, veriler üzerinde ortaklıklar ve farklılıklar dikkate alınmak suretiyle kodlar ve temalar oluşturulmuştur.

### 8. BULGULAR VE YORUM

Yapılan araştırma sonucunda çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Eğitim yöneticilerinin algılarına göre kendilerini başarılı bulduğu alanlar aşağıda analiz edilmiştir.

Tablo 2: Eğitim yöneticilerinin kendilerini başarılı buldukları alanlar

| Tema                                                           | Kodlanmış İfadeler                                     | f |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---|
| Eğitim Yöneticilerinin Kendilerini Başarılı Buldukları Alanlar | Güçlü liderlik (EY1,EY4,EY5,EY7,EY10)                  | 5 |
|                                                                | Teknoloji kullanımı (EY8,EY9,EY10)                     | 2 |
|                                                                | İşbirliği ve iyi iletişim kurma (EY1,EY4,EY5,EY7,EY10) | 5 |
|                                                                | Empati (EY4,EY5,EY8)                                   | 3 |
|                                                                | Rol-model olma (EY4,EY8)                               | 2 |
|                                                                | Etkili okul yönetimi (EY3,EY7)                         | 2 |
|                                                                | Amaca uygun rehberlik yapma(EY4)                       | 1 |
|                                                                | Değişime, gelişime ve yeniliğe önem verme (EY10)       | 1 |
|                                                                | ARGE ve proje çalışmaları (EY3,EY7)                    | 2 |
|                                                                | Kriz ve çatışma yönetimi (EY7,EY10)                    | 2 |
|                                                                | Planlı ve programlı çalışma (EY1,EY7,EY8)              | 3 |
|                                                                | Özeleştiriyeye ve istişareye açıklık (EY2,EY7)         | 2 |
|                                                                | Çözüm odaklı olma (EY3,EY8)                            | 2 |
|                                                                | Motive çalışma (EY1,EY2,EY7,EY8)                       | 2 |
|                                                                | Sosyal ve kültürel faaliyetler (EY4,EY6)               | 2 |
|                                                                | Kurum kültürünü tesis etme(EY10)                       | 1 |
| Değer verme (EY2)                                              | 1                                                      |   |

Eğitim yöneticilerinin algılarına göre kendilerini başarılı buldukları alanlar Tablo 2’de görüldüğü gibi kodlanmıştır. Kodlanan ifadelerle göre; güçlü liderlik, işbirliği, iyi iletişim kurma, empatik yaklaşım, etkili okul yöneticiliği, rehberlik ve yönlendirme faaliyetlerini önemseme, değişime, gelişime ve yeniliğe önem verme, planlı ve programlı çalışma, özeleştiriyeye yapabileme, istişareye açık olma, kurum kültürünü tesis etme, sosyal ve kültürel faaliyetler, kriz ve çatışma yönetimi, çözüme odaklanma ve ümitsizliğe kapılmayarak motive çalışma okul müdürlerinin kendilerini başarılı buldukları alanlar arasında yer almaktadır.

Bu konuda okul müdürleri;

*EY2 “Bir eğitim yöneticisi olarak evvela kendimi iletişimimde, istişarede, alana hâkimiyette ve personele değer vermede oldukça başarılı buluyorum.*

*EY3 “yöneticilik anlamında ARGE ve proje çalışmalarında hem okulumu hem de ilçemi önemli bir marka haline getirdim. Gerek ulusal gerekse uluslararası projelere katılarak öğretmenlerimin ve öğrencilerimin vizyon sahibi olmalarını ve bu alanlarda yetkin kalmalarını sağladım.*

*EY4 “Bir okul müdürü olarak kendimi en çok rol-model olmada, iyi örneklilikte başarılı buluyorum. Bir okul müdürü öğretmenlerine, öğrencilerine ve diğer personellerine güzel örnek olmalı. Hal, hareket, tavır, giyim-kuşam olarak özellikle de ahlaken ve gayret anlamında personellerime güzel örnek teşkil ettiğimi düşünüyorum. Bütün bu özelliklerimin yanı sıra okulumda sosyal ve kültürel faaliyetlere ve bu tür etkinliklere azami derecede önem veriyorum.*

*EY5 “Görev yaptığım süre zarfında gerek çalışmaları motive etmede gerekse kendi yeterliliklerimi geliştirmede kendimi oldukça başarılı buluyorum. Bunun yanı sıra teknoloji kullanımı ve personelle işbirliği yöneticiliğini yaptığım bu kurumda etkili olduğum diğer yönlerimdir. İşime oldukça bağlıyım ve severek yapıyorum eğitim yöneticiliğini.20 yıldan beri okul müdürüyüm. Hiçbir personeli ve öğrencime adaletsiz bir yaklaşımda bulunmadım. İşime hiçbir zaman geç kalmadım. Herkesten önce işe gelir ve herkesten sonra okuldan çıkarım.*

EY7 “göreve geldiğim ilk günden bugüne kadar planlı ve programlı çalışmak, öngörüyle hareket etmek ve kriz durumlarını fırsata çevirmek bir okul müdürü olarak başarılı olduğum yönlerime örnek olarak gösterilebilir. Pandemi dönemi olmasına rağmen planlarımızı aksatmadan yürütüyoruz. Örgün eğitime devam eder gibi uzaktan eğitim faaliyetlerimizi sürdürüyoruz.

EY8 “Bir okul müdürü olarak her zaman iyi bir rol-model olmaya çalıştım. Hiçbir zaman ümitsizliğe kapılmadım. Motive çalıştım, çalışmalarında her daim bir planım ve programım oldu. Personelimi ve öğrencilerimi de motive edebilmek ve bu planlamanın bir parçası kulabilmek adına gerekli eforu sarf ettiğimi düşünüyorum. Olaylar ve olgular karşısında empatiyi elden bırakmadım. Elbet ki topyekûn bir başarıdan söz edemem. Fakat bu soruya cevaben çözüm odaklı olmayı, bardağın boş tarafını değil dolu tarafını görmeyi, iyi örnekliği ve ileri düzeyde teknolojik bilgiye sahip olmayı kendi adıma başarılı olduğum yönler olarak gösterebilirim.

EY10 “Ben bir okul müdürü olarak değişime, gelişime ve yeniliğe adapte olmada ve bu süreçleri takip etmede, bunun yanı sıra ise en çok da kurum kültürünü sağlamlaştırmada başarılı buluyorum. Okulumda öğretmen, öğrenci, personel ve veli olarak bir ağacın dalları gibiyiz. Gayemiz ve derdimiz bir. Herkes aynı amacı gerçekleştirmek için mücadele etmektedir. Kısaca hüznümüz ve mutluluğumuz bir. Bu hususta birçok okula nasip olmamış bir durumdur.EY9 “okul müdürü olarak kendimi teknoloji kullanımında oldukça başarılı buluyorum.Şunu çok rahatlıkla söyleyebilirim ki bir bilişim teknoloji öğretmeni kadar teknolojiye ve bilgisayara hakimim.Bazı tanıdığım okul müdürleri var ki bilgisayarda bir yazıyı yazmaktan,excelde bir tablo hazırlamaktan bile oldukça uzaklar.Teknoji kullanımı 21.yüzyıl açısından bir okul yöneticisi için çok önemli bir konudur.

Tablo 3: Eğitim yöneticilerinin kendilerini başarısız buldukları alanlar

| Tema                                                            | Kodlanmış İfadeler                                                | f |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---|
| Eğitim Yöneticilerinin Kendilerini Başarısız Buldukları Alanlar | Eğitim yönetimi alanına hâkim olamama ( EY2,EY6)                  | 2 |
|                                                                 | Deneyimsizlik (EY3,EY8)                                           | 2 |
|                                                                 | Denetim yetersizliği (EY9)                                        | 1 |
|                                                                 | Okulu disipline edememe (EY2,EY9)                                 | 2 |
|                                                                 | Eğitim faaliyetlerine ağırlık verememe (EY1)                      | 1 |
|                                                                 | Sosyal ve kültürel faaliyetlerin yetersizliği (EY1,EY5,EY8)       | 3 |
|                                                                 | Değişim ve yeniliğe adapte olamama (EY2,EY3,EY5)                  | 3 |
|                                                                 | Bilgi ve donanım (EY6,EY9)                                        | 2 |
|                                                                 | İletişime kapalı olma (EY6)                                       | 1 |
|                                                                 | ARGE ve proje faaliyetleri (EY1,EY2,EY3,EY4,EY7,EY9)              | 6 |
|                                                                 | Motivasyon eksikliği (EY3,EY5)                                    | 2 |
|                                                                 | Öğretmen ve öğrenci merkezli olamama (M6)                         | 1 |
|                                                                 | Özeleştirme ve istişareye kapalılık (M9)                          | 1 |
|                                                                 | Sübjektif bakış açısıyla olayları değerlendirme (EY6)             | 1 |
|                                                                 | Kurallara katı şekilde bağlılık, inisiyatif alamama (EY1,EY4,EY5) | 3 |
|                                                                 | Personelle çatışma yaşama (EY6)                                   | 1 |
|                                                                 | Gelenekçi idari anlayıştan kurtulamama (EY9,EY10)                 | 2 |
| Veli işbirliğini kuramama (EY3,EY7)                             | 2                                                                 |   |

Eğitim yöneticilerinin algılarına göre kendilerini başarısız buldukları alanlar Tablo 3’de görüldüğü gibi kodlanmıştıdır.

Kodlanan ifadelerle göre; eğitim yönetimi alanına hakim olamama, deneyim noksanlığı, denetim eksikliği, okulu disipline edememe, veli işbirliğini kuramama, idari işlere gereğinden fazla önem verme, değişime ve yeniliğe direnç gösterme, motivasyon eksikliği, öğretmen ve öğrenci merkezli olamama, özeleştirme yapamama, sosyal ve kültürel faaliyetlerin yetersizliği, gelenekçi anlayıştan kurtulamama, istişareye kapalı olma, sübjektif yaklaşımla olayları değerlendirme, kurallara katı bir şekilde bağlı olma, inisiyatif alamama, personelle çatışma yaşama okul müdürlerinin kendilerini başarısız buldukları alanlar arasında yer almaktadır.

Bu konuda okul müdürleri;

EY4 “Kendimi özellikle başarısız bulduğum yönlerim, inisiyatif alamama ve kurallara katı şekilde bağlı olmadır. Risk almayı hiç sevmem. Durumlara göre değişen bir tarafım söz konusu dahi değildir. Kanun ve düzen eğiliminden zerre taviz vermem. Mevzuatçıyım. Hâlbuki 21.yüzyılda risk alabilen, duruma göre değerlendirme yapan ve o anki şartlara göre okulu hedeflerine taşıyabilecek gelişmeleri dikkatle takip edebilen yöneticilere önemli ölçüde ihtiyaç vardır.

EY3 “Okul müdürlüğü günümüzde oldukça zor bir iş. Ben iki yıldan beri okul müdürü olarak çalışıyorum. Öğretmen, öğrenci, veli ve personeli idare etmek çok ama çok meşakkatli. Eğitimin bu girdilerini yönetmekte çok zorlanıyorum. Bu durumda alandaki bilgi ve tecrübe noksanlığıma ve gelenekçi ve otoriter yönetici tutumuma bağlıyorum.

EY6 “Belki de kendime sürekli kızdığım ve handikapından kendimi bugüne kadar kurtaramadığım yönüm personelle sürekli olarak çatışma yaşamak. Elbette insanın olduğu yerde her zaman kaos ve kriz kaçınılmazdır. Fakat benim okulumda bu durum oldukça fazla. Her hafta bir sıkıntı kapımızı çalıyor. Özeleştiriyi yapmıyor değilim fakat personelimde kendini bir muhasebe etmeli. Bu günden itibaren eğitim yönetimi alanındaki kitapları ve programları aktif bir şekilde takip etmeye çalışacağım. Çünkü kendimi hakikaten kriz ve çatışma yönetiminde başarısız buluyorum.

EY7 “Şu an görev yaptığım okul yatılı bölge ortaokulu. Dezavantajlı bir okulda görev yapıyorum. Ne hikmetse veli işbirliğini okulumda bir türlü istediğim seviyeye getiremedim. Veli toplantılarında toplantıya katılan veli sayımız 10’nu geçmiyor. Hâlbuki öğrencilerimiz ailelerinden çok bizimle beraber. Eğitim sacayaklarından birisi de velidir. Onu hakkında bu sürece dâhil etmeden istediğimiz başarıyı yakalayabileceğimiz kanaatinde değilim.

EY5 “En başarısız olduğum alan; ekip ruhu gerektiren işlerde ekip arkadaşlarımın ve personelim o işe karşı olan ön yargılarını, olumsuz tutumlarını ve motivasyon eksikliklerini giderememek ve bir müddet sonra işi akışına bırakmaktır.

EY6 “Kimi zaman eksikliklerimizi ya da yanlış davranışlarımızı dile getiren öğretmenlerimize ve velilerimize karşı olumsuz duygular içerisine girebiliyoruz. Onlarla ilgili bir durum gündemimize geldiği zaman maalesef subjektif ve menfi bir nazardan taarruza geçiyoruz.

EY1 “Ne yazık ki rutin ve idari işlerden fırsat bulup da asıl işimiz olan eğitim faaliyetlerine gereken önemi veremiyorum. Ayrıca gelenekçi idari anlayıştan kurtulamamak ve sosyal-kültürel faaliyetlere yeterince önem vermeme bir yönetici olarak kendimi başarısız gördüğüm yönlerimdir.

EY10 “Özellikle kendimi bir yönetici olarak vizyoner ve dönüşümcü liderlik anlamında oldukça başarısız buluyorum. Aslında otoriter ve sert bir yönetim anlayışım var. Öğretmelerim ve diğer personelim nazarında yaptırım kuvvetli. Bher ne kadar bu yönüm müspet gibi gözükse de aslında 21. asırda gelenekçi kalıplardan ve klasik yaklaşımlardan kendimizi kurtarmamız gerekiyor. Vizyoner ve dönüşümcü lider olarak; öğretmen, öğrenci ve velilerimiz için yeni ufuklar açmamız gerektiği kanaatini taşıyordum.

Tablo 4: Eğitim yöneticilerinin başarılarına atfettikleri nedenler

| Tema                                                      | Kodlanmış İfadeler                                         | f |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---|
| Eğitim Yöneticilerinin Başarılarına Atfettikleri Nedenler | Mesleğe karşı olumlu tutum ve yetenek (EY1,EY2,EY7,EY8)    | 4 |
|                                                           | Liyakat sahibi olma (EY1, EY2,EY3,EY5,EY7,EY8)             | 6 |
|                                                           | Güçlü bir eğitim tecrübesine sahip olma (EY2,EY3,EY5,EY10) | 4 |
|                                                           | Çalışanlarını ve kendini motive edebilme (EY1,EY2,EY7,EY8) | 4 |
|                                                           | Çaba ve gayret (EY1,EY2,EY3,EY5,EY6,EY7,EY8,EY9,EY10)      | 9 |
|                                                           | Alana hâkim olma (EY3,EY4,EY7)                             | 3 |
|                                                           | İletişime ve istişareye açık olma ( EY1,EY4,EY5,EY7,EY10)  | 5 |
|                                                           | Dezavantajları avantaja dönüştürme (EY7,EY10)              | 2 |
|                                                           | Kendini sürekli olarak güncelleme (EY10)                   | 1 |
|                                                           | Adaletli ve tutarlı olma (EY1,EY5)                         | 2 |
|                                                           | Özeleştiriyi yapabilme ve tenkide değer verme (EY2,EY7)    | 2 |
|                                                           | Tarafsız olarak olayları değerlendirme (EY2,EY4)           | 2 |
|                                                           | İdeolojik yönetimden uzak durma (EY2,EY4,EY5)              | 3 |
|                                                           | Güçlü planlama ve koordinasyon (EY1,EY2,EY7,EY8)           | 4 |
|                                                           | İşbirliğine önem verme (EY1,EY4,EY5,EY7,EY10)              | 5 |
| Rol-model olma (EY4,EY8)                                  | 2                                                          |   |
| Özgüven (M8)                                              | 1                                                          |   |

Eğitim yöneticilerinin algılarına göre başarılarına atfettikleri nedenler, Tablo 4’de görüldüğü gibi kodlanmıştır.

Kodlanan ifadelerle göre; eğitim yöneticiliğine ve öğretmenliğe karşı olumlu tutum içinde olma, ehliyet ve liyakat sahibi olarak göreve gelme, güçlü bir eğitim tecrübesine sahip olma, çalışmalarını ve kendini motive edebilme, alana hâkim olma, kriz ortamlarını fırsata çevirme, dezavantajları avantaja dönüştürme, çabayı ve emek vermeyi bırakmama, kendini sürekli olarak güncelleme, rol-model olma, olaylara tarafsız olarak



yaklaşma, özeleştiriyeye ve tenkide değer verme, ideolojik söylemlerden uzak durma, güçlü planlama ve koordinasyon, örgüt içi ve örgüt dışı işbirliği yapma ile rol-model olma okul müdürlerinin başarılarına attettikleri nedenler arasında yer almaktadır.

Bu konuda okul müdürleri;

EY2 “Başarılarım ana sebebi, yapacağım işi gönülden yapmam ve görev mesuliyetiyle o işe yaklaşmamdır. Bir işe başladığım zaman o işi en iyi nasıl yapabilirim muhasebesini yaparak kendimi motive eder, bu durumu öğretmenlerime ve diğer personele de yansıtmak suretiyle o işe öyle başarılarım.

EY6 “Başarılarımda öğretmenlerle olan işbirliğini diri tutmam, velilerimizi eğitim sürecinde aktif bir şekilde buldurmam, kurum kültürünü ve aidiyet duygusunun tesis etmem etkili olmuştur.

EY8 “İnsani ilişkilerimin güçlü olması başarılı olmama da en büyük etkidir. Bunun yanı sıra alanıma hâkimiyet, ehliyet ve liyakat sahibi olarak bu göreve atanmış olmam, istikrara ve düşünmeye önem vermem, güçlü bir eğitim tecrübesine sahip olmam ve özellikle adaleti ve şeffaflığı mihmandar olarak kabul etmem başarılı olmama da oldukça önemlidir.

EY10 “Okul müdürü olarak inanıyorum ki başarılarım altında; öğrencilerimi kendi çocuklarım mesabesinde görmek, öğretmelerle iyi bir iletişim kurmak, her daim çabalamak, tarafsız bir şekilde herkesi kucaklamak, ideolojik ve tefrikaya çıkan söylemlerden uzak durmak, alandaki gelişmeleri gün be gün takip etmek ve sözü değil icraatı öncelikle yatmaktadır. EY4 “Başarılı olmama da öncelikle donanımlı ve yetkin bir okul müdürü olmamın payı büyüktür. Ayrıca çalışmış olduğum farklı kurumlardan edindiğim tecrübe yelpazemin çok çeşitli olması, özgüvenim ve personelime vermiş olduğum değer başarılarım da etkili olan diğer nedenlerdir. EY1 “İnanıyorum ki bir okul müdürü olarak başarılı olmam da en büyük neden, bu göreve ehliyet ve liyakat sahibi olarak gelmemdir. Hani derler ya: “Görev istenmez, verilir diye.” Bu yönden kendimi bahtiyar olarak addediyorum. Çünkü yöneticilik sıradan bir iş değil. Şayet gerekli vasıfları taşıyamıyorsan, yeterli ve donanımlı değilsen ve eğitim ve öğretim gibi hatayı kaldırmayacak bir müessesenin başındaysan ehliyet ve liyakat o kişi için olmazsa olmazdır. Bu açıdan başarılı olmamda yeterli oluşumun, tecrübemin, istişare mekanizmasını hakkıyla işletmemim ve adil oluşumun büyük etkileri vardır.

Tablo 5: Eğitim yöneticilerinin başarısızlıklarına attettikleri nedenler

| Tema                                                            | Kodlanmış İfadeler                                              | f |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---|
| Eğitim Yöneticilerinin Başarısızlıklarına Attettikleri Nedenler | Eğitim yöneticiliğine ve öğretmenliğe karşı olumsuz tutum (EY9) | 1 |
|                                                                 | Ehliyet ve liyakat sahibi olmama (EY6)                          | 1 |
|                                                                 | Eğitim politikalarındaki yetersizlik (EY3,EY4,EY6,EY7,EY8,EY10) | 6 |
|                                                                 | Özeleştiriyeye ve empati eksikliği(EY3,EY6)                     | 2 |
|                                                                 | Teknolojik gelişmelere ayak uyduramama (EY7)                    | 1 |
|                                                                 | Tükenmişlik ve umutsuzluk (EY6)                                 | 1 |
|                                                                 | Paydaşlarla iletişim kuramama (EY3,EY6)                         | 2 |
|                                                                 | Çalışanların yetersizliği (EY6)                                 | 1 |
|                                                                 | Güncel gelişmelere adapte olamama (EY1,EY2,ET3,EY5)             | 4 |
|                                                                 | Bilgi ve tecrübe eksikliği (EY6,EY9)                            | 2 |
|                                                                 | Yeterli çaba ve zaman harcamama (EY4)                           | 1 |
|                                                                 | Plansız çalışma (EY3,EY4,EY9)                                   | 3 |
|                                                                 | Kriz ve çatışma ortamlarını yönetememe (EY6)                    | 1 |
|                                                                 | Öfke kontrolünün olmayışı ve psikolojik dayanıksızlık (EY6)     | 1 |
|                                                                 | Uygun ekonomik koşulların sağlanmamış olması (EY3)              | 1 |
|                                                                 | Altyapı, donanım ve ekonomik şartların elverişsizliği (EY3,EY5) | 2 |
|                                                                 | Üst yöneticilerle olan anlaşmazlıklar (EY2,EY5,EY8,EY9)         | 4 |

Eğitim yöneticilerinin algılarına göre başarısızlıklarına attettikleri nedenler, Tablo 5’de görüldüğü gibi kodlanmıştır.

Kodlanan ifadelerle göre; Eğitim yöneticiliğine ve öğretmenliğe karşı olumsuz tutum, liyakat sahibi olmama, özgüven eksikliği, özeleştiriyeye ve empatiyeye kapalı olma, tükenmişlik, paydaşlarla iletişim kuramama, eğitim politikalarındaki belirsizlik ve yetersizlik, çalışanlara gereken değeri vermeme, öfke kontrolünün yetersiz oluşu, teknolojik gelişmelere ayak uyduramama, bilgi ve tecrübe eksikliği, çaba ve zaman harcamaktan kaçınma, plansız çalışma, kriz ve çatışma ortamlarını yönetememe, öfke kontrolünün olmayışı, psikolojik dayanıksızlık, altyapı, donanım ve ekonomik şartların elverişsizliği, üst yöneticilerle olan anlaşmazlıklar ile öğretmen ve veli yeterliliklerinin istenilen düzeyde olmayışı okul müdürlerinin başarılarına attettikleri nedenler arasında yer almaktadır.

Bu konuda okul müdürleri;

*EY6 “okul müdürü olarak başarısızlığımı istenilen seviyede tecrübemin ve bilgi birikimim olmayışına bağlıyorum. Bilgi ve tecrübe eksikliği başarının önündeki en büyük engeldir diye düşünüyorum. Ayrıca öğretmen ve personelin işi sahiplenmemesi de başarısız oluşumuzun diğer bir gerekçesidir.*

*EY3 “Başarısızlıklarımızda okulumun dezavantajlı bir bölgede olması, öğrenci ve veli profiline oldukça düşük olması, veli takibi noktasında gerekli donanımın haiz olmamız, altyapı, donanım ve ekonomik şartlarımızın elverişsizliği ve mevcut personelin gerekli çabayı vermekten kaçınması gibi nedenler yatmaktadır.*

*EY5 “Özellikle başarısız olmamızda en önemli faktörler; özeleştiri yapmamak, hatalardan ders çıkarmamak, eğitimi unutup idari ve diğer rutin işlere gereğinden fazla zaman ayırmak, olumsuz durumlarda bahanelere sığınmak, yenilikleri hemen kabullenmemek ve kendimizi geliştirmemektir.EY7“Eğitim yöneticisi olarak başarısızlığımızın altında eğitim politikalarındaki belirsizlik ve sistemsizlik en önemli sebep olarak görülmektedir. Yine mesleğin niteliklerine uygun ekonomik şartların olmayışı, öğretmenlerimizin öğrencilerden hareketle “bunlardan ne köy olur ne de kasaba” anlayışıyla tükenmişlik sendromunu yaşamaları ve özellikle alan yazındaki gelişmeleri takip edemeyişimiz başarısızlıklarımızda önemli sebeplerdir.*

*EY9 “Bir yönetici olarak başarısızlık oluşumdaki en büyük etkenler, plansız ve programsız çalışmam ve okulu hedeflerine taşıma noktasında gerek şahsımın gerekse diğer personelin yeterli çabayı göstermemesidir.*

## 9.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin algılarına göre başarı ve başarısızlık atfları ve bu atfların nedensel yüklenme kuramı doğrultusunda incelenmesi araştırılmıştır.

Verilerin çözümlenmesi sonucunda eğitim yöneticilerinin kendilerini en başarılı buldukları alanlar; güçlü liderlik (5), işbirliği (5), iyi iletişim (4) ve planlı çalışmayken (3) kendilerini en başarısız buldukları alanlar ise ARGE ve proje faaliyetleri (6), üst yöneticilerle olan anlaşmazlıklar (4) ve inisiyatif (3) alma olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürlerinin en başarılı oldukları alan beş kişinin seçimiyle güçlü liderlikten en başarısız oldukları alan ise altı kişinin seçimiyle ARGE ve proje faaliyetleri olmuştur.

Okul müdürlerinin başarı ve başarısızlıklarına çeşitli nedenleri atfettikleri görülmüştür. Eğitim yöneticileri başarılarını; işe bağlılıklarına, mesleğe yönelik olumlu tutumlarına, iyi iletişim kurmalarına, işbirlikçi yaklaşımlarına, güçlü eğitim tecrübelerine, ehliyet ve liyakat sahibi olmalarına, planlamaya ve koordineye önem vermelerine, özeleştiri ve istişareye açık olmalarına, çabalarına ve motive çalışmalarına yüklemişlerdir. Bu bulgulardan hareketle eğitim yöneticilerinin başarıya yönelik atfları; nedensel yüklenme kuramı bağlamında içsel, kontrol edilebilir ve değişken olarak ifade edilebilir. Yine bu bulgular, yüklenme kuramlarının “Genellikle bireylerin başarı durumlarında içsel atflar yaptıkları, başarıyı kendilerine yükledikleri, başarısızlık durumlarında ise dışsal atflar yaptıkları” tezini destekler niteliktedir.

Eğitim yöneticileri başarısızlıklarını mesleğe yönelik olumsuz tutuma, bilgi ve tecrübe eksikliğine, özeleştiriye ve istişareye kapalı olmaya yeterli çaba ve zaman ayırmamaya, plansız çalışmaya, yenilikleri takip edememeye, iletişimsizliğe, kriz ve çatışma ortamlarını yönetememeye ve tükenmişliğe yüklemişlerdir. Bu bulgulardan hareketle eğitim yöneticilerinin başarısızlıklarına yönelik atfları; nedensel yüklenme kuramı bağlamında ekseriyetle içsel, kontrol edilebilir ve değişken olarak kabul edilebilir.

Başarısızlığa atfedilen nedenlerin kimisi genelken kimisi spesifik bir özellik taşımaktadır. Özellikle bazı eğitim yöneticileri başarısızlık nedenleri olarak; mesleğin niteliğine uygun ekonomik şartların olmayışını, alt yapı, araç-gereç ve ekonomik şartların elverişsizliğini ve eğitim politikalarının yetersizliğini dile getirmiştir. Bu bulgulardan hareketle çoğunluğu temsil etmese de bazı eğitim yöneticilerinin başarısızlıklarına yönelik atflarının; nedensel yüklenme kuramı bağlamında daha dışsal, kontrol edilemez ve istikrarlı olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulgularından hareketle mesleğe yönelik tutumunun ve aidiyetinin, eğitim yöneticilerinin performansını önemli ölçüde etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda yapılmış araştırmalar da tutumların performans ile yakından ilişkili olduğunu destekler niteliktedir.

Araştırma sonuçlarından hareketle, eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlıklarını; mesleğe yönelik tutuma, ehliyet ve liyakate, alan hâkimiyetine, işbirliğine, bilgi ve tecrübeye, çalışma ortamına, yetenek ve

çabaya yükledikleri görülmüştür. Araştırma sonuçlarından hareketle eğitim yöneticileri; çaba, liyakat, donanım ve yetkinlik noktasında içsel nedenlere, alt yapı, ekonomik şartların yetersizliği, eğitim politikalarındaki istikrarsızlık, ekip arkadaşlarının yetersizliği, öğretmen, öğrenci ve veli profilindeki sıkıntılar ve üst yöneticilerle yaşanan anlaşmazlıklar gibi atıflarla dışsal nedenlere yüklem yapmışlardır. Yapılan bu dışsal yüklemeler, okul yöneticilerinin, başarısızlıklarının sorumluluklarını alma eğiliminde olmadıklarını göstermektedir.

Yine bulgularda çaba ve gayret, önemli bir yüklem nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Kimi eğitim yöneticilerinin başarı ve başarısızlıklarını özellikle çaba ve emeğe atfetmeleri, nedensel yüklem kuramı bağlamında müspet olarak kabul görececek bir araştırma bulgusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma bulgularından hareketle okul müdürlerinin başarılarına atfettikleri nedenlerin en önemlisi dokuz kişinin seçimiyle çabayken başarısızlıklarına atfettikleri en önemli neden ise altı kişinin seçimiyle eğitim politikalarındaki yetersizliktir. Bu durumsa eğitim yöneticilerinin başarılarında içsel, başarısızlıklarında ise dışsal atıflar yaptığını göstermektedir.

Eğitim yöneticilerinin başarılarına atfettikleri ana nedenler mesleğe yönelik tutum, bilgi, çabalama, güçlü tecrübe ve liyakat iken başarısızlıklarına atfettikleri ana nedenler liyakatsizlik, alana hâkim olamama ile bilgi ve tecrübe eksikliğidir. Araştırma sonuçlarından hareketle şu önerilere yer verilmiştir.

Okullara eğitim yöneticisi seçilirken ehliyet ve liyakate gereken önem verilmeli, sadece puanla atama yapılmamalıdır. Bu çalışma, bütün eğitim kademelerindeki yöneticilerle yapılarak evren ve örneklem sayısı arttırılmalıdır. Eğitim yöneticilerinin nedensel yüklemelerine yönelik algıları periyodik aralıklarla kontrol edilmeli, eğitim yöneticilerinin bu yüklemelere yönelik farkındalığını arttırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Arkonaç, A. S. (2005), *Sosyal psikoloji* (3. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ay, C. ve Kahraman, A. (2014), *Afetme (nedensellik yüklem) teorisi, pazarlama teorileri*, Mediacat Yayıncılık, İstanbul, s.113-130.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, E., İ. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları
- Bedük, A. (2000). Başarılı bir yöneticinin özellikleri ve başarıya giderken üzerinde durulması gereken hususlar, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 4, s. 165-174.
- Binbaşıoğlu, C. (1978). *Eğitim yöneticiliği*, Ankara: Binbaşıoğlu Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1995). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimini anlamak, sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, B. (2005). *İlkokul öğretmenlerinin ilgili nedensel atıflarının analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi.
- Çelik, Vehbi (2009) *Okul kültürü ve yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Demir, K. ve Yılmaz, K. (2018). *Yönetim ve eğitim kuramları*. Ankara: Pegem Akademi
- Drucker, F. P. (1994). *Etkin yöneticilik*. Ankara: Eti Kitapları.
- Duman, B. (2004). Anlam yüklem teorisinin öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerinde etkisi. *13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Kitabı*. İnönü Üniversitesi.
- Er, F. (2016). Nedensel yüklem kuramı doğrultusunda verilen eğitimin hemşirelerin tıbbi hata nedenlerini belirlemelerine etkisi, Doktora Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İnönü Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Ergezer, B. (1985). *Okul yönetiminde liderlik*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Eskicumalı, A., Editör Y. Özden, (2002). *Eğitim, öğretim ve öğretmenlik mesleği, öğretmenlik mesleğine giriş*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Güney, S. (2009). *Sosyal psikoloji*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kapıkıran, N,A.(2008). Başarı sorumluluğunun ve başarı kaygısının psikopatolojik belirtilerle ilişkisinin belirlenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 140-149.
- Karasar, N.(2000). *Bilimsel araştırma yöntemi*. 9. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçak, R. (1998). Yükleme biçimlerinin depresyon ve kendini ayarlamadaki rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi.
- Özdiyar, Ö. (2008). Başarı ve başarısızlığa yüklenen nedenlere ilişkin sınıf öğretmenliği anabilim dalı öğrenci görüşleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özer, M., A. (2011). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Russel, D., McAuley, E. ve Tarico, V. (1987). Başarı için nedensel atıfları ölçme ve başarısızlık, *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi*, 52,1248-1257
- Sevim, A.(1993). Nedensel yüklemeler ve başarı. *Ankara Üniversitesi Dergiler Veri Tabanı (Journal Database)*, 26: 593-600.
- Taslak, S., Dalgın, T.(2015). Çalışanların atfetme eğilimlerinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 34: 139-58.
- Taymaz, H.(2001).*Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Weiner, B. (1977). Eğitim psikolojisi için atıfsal bir yaklaşım. *İnceleme Eğitimde Araştırma*, 4, 345-366.
- Weiner, B. (1985). Başarı motivasyonu ve duygularının atıfsal bir teorisi. *Psikolojik inceleme*, 92, 548-573.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, S.(2012).Hemşirelik hizmetlerinde nedensel yükleme teorisi: bir alan araştırması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15: 27-35.
- Zel, U.(2001).*Liderlik ve kişilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık