

Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerine Yönelik Öğretmen Görüşleri

Teachers' Views on Decision-Making Styles of Educational Administrators

ÖZET

Bu çalışmanın amacı eğitim yöneticilerinin karar verme stillerine yönelik öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir. Çalışmanın amacı öğretmenlerin bakış açılarını göre eleştirel bir şekilde incelemek olduğu için bu araştırma fenomenolojik bir yaklaşım kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın çalışma grubunu belirlemek için kasıtlı örnekleme tekniklerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. 2023-2024 eğitim-öğretim yılının Ekim döneminde görev yapan 14 öğretmen araştırmada yer almıştır. Bu çalışmada katılımcılara, nitel araştırmalarda veri toplamak için yaygın bir araç olan açık uçlu soruların yer aldığı görüşme formları verilmiş ve formları doldurmaları istenmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Öğretmenler, öğrenci odaklı ve pratik uygulamaları içeren öğrenme metodolojilerinin öğrencilerin akademik performansını olumlu yönde etkilediğine işaret ediyorlar. Bununla birlikte, eğitim yöneticilerinin karar alma süreçlerinde öğretmenlerin daha etkin bir rol almasının ve alınan kararların sınıfın gerçek ihtiyaçlarını yansıtmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha fazla dahil edilmesi, onların mesleki gelişimlerine ve iş tatminlerine olumlu katkı sağlamakta, buna karşın tek yönlü alınan kararlar memnuniyetsizliğe ve motivasyon eksikliğine yol açmaktadır. Eğitim yöneticilerinin öğretmenlerle işbirliğine dayalı, destekleyici ve duyarlı ilişkiler kurmalarının, eğitim alanının genel verimliliği ve başarısında kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir. Öğrenci merkezli ve adil disiplin politikalarının okul iklimini iyileştirdiği, buna karşın katı ve tek yönlü politikaların öğrencilerde okula karşı negatif tutumlara sebep olduğu gözlemlenmektedir. Son olarak, öğretmen ve öğrenci ihtiyaçlarını dengeli bir biçimde ele alan politikaların, eğitim kalitesini ve öğrenci başarısını yükselttiği sonucuna varılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Yönetici, Eğitim Yöneticisi, Karar Verme.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine teachers' views on the decision-making styles of educational administrators. Since the aim of the study is to critically examine the teachers' perspectives, this research was constructed using a phenomenological approach. Maximum variation sampling, one of the deliberate sampling techniques, was used to determine the study group. Fourteen teachers working in the October semester of the 2023-2024 academic year took part in the study. In this study, participants were given interview forms with open-ended questions, a common tool for collecting data in qualitative research, and asked to fill out the forms. The data obtained were analyzed by content analysis. Teachers point out that learning methodologies that are student-centered and include practical applications positively affect students' academic performance. However, they emphasize the need for teachers to take a more active role in the decision-making processes of educational administrators and for the decisions made to reflect the real needs of the classroom. Greater involvement of teachers in decision-making processes contributes positively to their professional development and job satisfaction, whereas unilateral decisions lead to dissatisfaction and lack of motivation. Educational administrators' collaborative, supportive and responsive relationships with teachers play a critical role in the overall efficiency and success of the educational field. It is observed that student-centered and fair discipline policies improve school climate, whereas rigid and unilateralist policies lead to negative attitudes towards school. Finally, it is concluded that policies that address teacher and student needs in a balanced manner improve the quality of education and student achievement.

Keywords: Education, Administrator, Educational Administrator, Decision Making.

GİRİŞ

Günümüz ekonomisi, toplumu ve siyasetindeki hızlı değişimlerin ortasında, insanların öncelikleri, değerleri ve düşünce biçimleri de değişiyor. Tüm kuruluşlar, süreçleri, stratejileri ve yapıları üzerinde etkisi olan bu değişimden etkilenmektedir. Yöneticiler, bu dinamik ortamda önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmada çok çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların var olması, insanları seçim yapmaya veya bu sorunlara cevap bulmaya zorlar. Karar verme davranışı, yöneticinin değişimin türüne ve hızına dahil olmasının yanı sıra belirlenen hedeflere ulaşma ihtiyacı ve arzusunun bir sonucu olarak ortaya çıkar (Mert, 1997). Karar verme süreci, bir duruma karar verilmesi gerektiğinin farkına varılmasını ve bu durum karşısında ne zaman ve nasıl bir seçim yapılacağına karar verilmesini

Emine Yıldırım ¹ 
Erdoğan Çankaya ² 
Hakkı Erbey ³ 
İbrahim Halil Özkılıç ⁴ 

How to Cite This Article

Yıldırım, E., Çankaya, E., Erbey, H. & Özkılıç, İ. H. (2023). "Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerine Yönelik Öğretmen Görüşleri", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:55; pp:4325-4332. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.73612>

Arrival: 12 October 2023
Published: 30 November 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Müdür, MEB, İstanbul, Türkiye

² Müdür Yardımcısı, MEB, İstanbul, Türkiye

³ Müdür Yardımcısı, MEB, İstanbul, Türkiye

⁴ Rehber Öğretmen, MEB, İstanbul, Türkiye

içerir. Bu, karar verme davranışı olarak bilinir. Karar verme davranışı, bir süreçteki bir dizi adım olarak görülmektedir. Karar verme sürecinde kişi, konuyu değerlendirmek için belirli bir bakış açısını benimser, olasılıklara ve bunların sonuçlarına bakar ve ardından kararını değerlendirmeye dayandırır (Ersever, 1996). Karar verme ile ilgili literatürde çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bir "seçim" ifade eden ve bir eylemi etkileyen her türlü yargı karar olarak adlandırılır. Karar, yöneticinin bir sorunu çözmek için çeşitli seçenekleri değerlendirerek belirli bir eylemde bulunmaya karar vermesidir (Koçel, 2001). Vestal'a (1995: Akt. Acıbozlar, 2006) göre karar verme, bir ihtiyacı karşılayabilecek birden fazla öğe veya ihtiyacı karşılayacağına inanılan belirli bir nesneye götürülebilecek birden fazla yol olduğunda acıyı azaltan bir yönelimdir. Harekete geçmek için bir seçenek belirleme süreci karar verme olarak bilinir (Nutt, 1976). İnsan doğasının en önemli yönlerinden biri karar verme yeteneğidir (Noone, 2002). Seçenekler hakkında bilgi topladıktan sonra, karar verme, koşullar için mümkün olan en iyi sonuca ulaşmak için bunlar arasından seçim yapma eylemidir (Chatoupis, 2007). Bir kurumun temel faaliyeti karar almaktır (Harrison ve Pelletier, 2000). Bir sorunu çözmek için mevcut seçenekler arasından en iyisini seçmek karar verme olarak bilinir (Dağlı, 2004). Karar verme, bir ihtiyacı karşılayabilecek birkaç öğe olduğunda veya ihtiyacı karşılayacağına inanılan bir öğeye götürülebilecek birden fazla yol olduğunda ortaya çıkan stresi azaltan bir yönelim olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak karar verme, sorunu tanımlama ve bir çözüm bulma sürecidir (Gore, 1995).

Bir sorunun var olduğunu bilmek, potansiyel çözümleri araştırmak ve tanımlamak, bu çözümlerin beklenen sonuçlarını değerlendirmek ve bu değerlendirme sonucunda en önemli seçeneği seçmek karar verme sürecinin tüm adımlarıdır. Karar verme, bir kişinin, bir yönetimin veya bir kuruluşun bir dizi olasılık arasından bir seçeneği seçtiği veya hangi hareket tarzının en iyi olduğuna karar verdiği süreçtir. Karar vermek bir bilim, bir beceri ve bir sanattır (Akat ve Budak, 2002; Alver, 2003). Karar vermek beyinsel bir süreçtir ve insanların sahip olduğu en hayati yaşam yeteneklerinden biridir. İnsanlar akıl, biliş, farkındalık ve özgür irade kapasitesine sahip tek hayvandır. İster bilinçli ister bilinçsiz olsun, insan davranışları ve eylemleri her zaman karar vermenin bir sonucudur. Karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için aşağıdaki üç gerekliliğin karşılanması gerektiği vurgulanmaktadır: 1. Karar vermeyi gerektiren bir seçim ikileminin varlığı ve kişinin bu sorunu algılaması; 2. Zorluğun üstesinden gelmek için çeşitli olasılıkların mevcut olması; ve 3. Kişinin karar verme özerkliğine sahip olması. Kişinin seçeneklerden birini seçme özerkliğine sahip olması. Bu gereklilikler karşılandıktan sonra kişinin karar vermesi beklenir (Çoban ve Hamamcı, 2006). Koontz ve Weichrich'e (1988) göre yönetim, bireylerin önceden belirlenmiş amaçlara başarılı ve ekonomik bir şekilde ulaşmak için işbirliği yapabilecekleri bir atmosfer oluşturma ve sürdürme eylemidir. Başaran'a (1989) göre yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak görevleri yerine getirmek üzere bir araya getirilmiş bireyleri bir araya getirme ve yönlendirme eylemidir. Başkalarını ikna etme ve onları toplumun amaçları ve çıkarları doğrultusunda yönlendirme bilimi yönetim olarak bilinmektedir. Bir başka deyişle yönetim, işletmelerde bireysel karar alma ve uygulama sürecinin doruk noktası olarak tanımlanabilir (Öztekin, 2002). Amaçlara ulaşmak için akıllıca seçimler yapmak ve bu seçimlerin gerçekleştirilmesini sağlamak yönetimin ana odak noktasıdır.

Sonuç olarak, karar alma süreci olmaksızın yönetim düşünülemez. Bireyler ve onlarla ilişkili faaliyetlerle olan yapısal bağları nedeniyle yönetim, işleyiş biçimi açısından karar alma sürecine bağlıdır (Efil, 1999). Yönetimin özü ya da en önemli süreçlerinden biri karar verme sürecidir. Karar verme süreci, yönetim prosedürlerinin kalitesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Çünkü karar verme, diğer tüm süreçlerle iç içedir ve onları kapsar. Sonuç olarak, yöneticilerin en temel görevlerinden biri karar vermektir (Erdoğan, 2004). Kuruluşun büyüklüğü veya çözülmesi gereken zorluklar ne olursa olsun, bir yöneticinin birincil sorumluluğu karar vermektir. Karar vermek yönetimin çok önemli bir parçasıdır, öyle ki yönetim sıklıkla karar verme süreci olarak tanımlanır. Yöneticiler değerlendirilirken karar verme yetenekleri ve özellikleri göz önünde bulundurulur (Giray, 2006). Bir durum hakkında seçim yapılması gerektiğinin farkına varılması, karar verme sürecinin ilk adımıdır. Çözülmesi gereken bir sorun olduğunu fark ettikten sonraki adım, çözülmesi gereken senaryoyu kategorize etmek ve anlamaktır. Bir karar verilmesi gerektiğini fark ettikten ve kararı çevreleyen koşulları anladıktan sonra alınabilecek potansiyel seçenekler için seçenekler geliştirilir. Sonraki aşamada bu alternatifler hakkında veri toplanır ve içlerinden biri seçilir (Acıbozlar, 2006). Ancak ideal bir model oluşturmak için, verilen durum için hangisinin en iyi olduğunu belirlemek üzere birçok modeli birleştirmek gerekir (Alver, 2003; Izgar, 2003). Akat ve Budak'a (2002) göre, etkili bir karar şu özelliklere sahip olmalıdır: kurumun hedeflerini gerçekleştiren; sorunları çözen; bozucu faktörleri ortadan kaldıran ve istenen sonuçları üreten; rasyonel (verimli); yasal ve idari kanunlara uygun; açık, kesin ve özellikle uygulayıcılar tarafından kolayca anlaşılabilir; hemen uygulanabilir ve sonuç alınabilir. Yöneticilerin karar verme davranışında çeşitli yaklaşımlar kullandıkları bilinmektedir. Bazı yöneticiler daha çok sezgilerine güvenirken, diğerleri daha fazla bilgi toplayarak açık değerlendirmeler yaparlar. Bazıları bağımsız olmak isterken, diğerleri seçim yapmalarına yardımcı olmaları için başkalarına güvenir. Bazı insanlar karar vermekten kaçınmayı tercih ederken, diğerleri hemen karar vermeye başlamayı tercih eder. Kısaca ifade etmek gerekirse, bu durum yöneticilerin çeşitli yöntemler (veya tarzlar) kullanarak karar verdiklerini göstermektedir. Karar verme sürecini etkileyen kilit faktörlerden biri de karar verme tarzıdır. Hepsini eşit derecede etkili olmasa da çok sayıda farklı karar verme tarzı vardır (Beach ve Mitchell, 1978). Karar verme fikri ile ilgili tüm konularda olduğu gibi, karar verme stillerinin genel bir kategorizasyonunu tartışmak mümkün olmamıştır. Birçok akademisyen tarafından kendi kişisel bakış açılarına göre çeşitli karar verme stilleri oluşturulmuştur (Akt. Tekin, 2009). Bir kişinin karar vermeyi gerektiren bir duruma yaklaşma, yanıt verme ve

davranma şekli, karar verme stili olarak bilinir. Bir kişinin karar vermeyi gerektiren bir durumda bir konuya tercih ettiği genel yaklaşım, karar verme stili olarak bilinir (Taşdelen, 2002). Bir kişinin karar vermeyi gerektiren bir senaryodaki tutumu, tepkisi ve eylemleri onun karar verme stili olarak kabul edilir (Izgar ve Yılmaz, 2007). Sonuç olarak, insanların olaylarla ilgili ve karar verme süreci boyunca sergiledikleri tutumlar çok önemlidir. Kararın kalitesi, kullanılan yöntem(ler)i ve bir kişinin karar vermeyi gerektiren bir duruma yaklaşım biçimini kapsayan karar verme stratejisinden etkilenecektir (Kuzgun, 2000). Bireyler tarafından farklı karar verme stilleri kullanılmaktadır. Bireysel nitelikler ve karar verme stilleri birbiriyle sıkı sıkıya bağlantılıdır. Bu tarzları kullanan kişiler, bilgi toplama aşamasında bu bilgiyi sindirmek ve yargıda bulunmak için, fikirlerin ve bilgilerin ayrıştırılmasında önceki bilişsel tarzlarına bağlıdır.

Karar verme süreçlerinin gelişiminde kişilik özelliklerinin yanı sıra sosyokültürel unsurlar da önemli bir rol oynamaktadır. İnsanların arkadaşlarına, ailelerine ve yakın tanıdıklarına karşı bir yükümlülük duygusuna sahip oldukları ve bu yükümlülüğün karar verme süreçlerini etkilediği iddia edilebilir. Ayrıca öz saygı, içsel kontrol ve karar verme kontrolü ile de güçlü bir şekilde ilişkili olduğu düşünülebilir. Karar verme çeşitli şekillerde yapılabilir, ancak bunların hepsi eşit derecede etkili değildir. Karar verme stilleri üzerine yapılan literatür çalışmasında, karar verme stillerinin detayda farklılık gösteren ancak özde genellikle benzer olan çok sayıda tanımına rastlanmıştır. İşte bu tanımlardan birkaçı: Bir kişinin bir seçim yapmak zorunda kaldığında verdiği öğrenilmiş, kökleşmiş tepki karar verme stili olarak bilinir. Bir kişinin karar verme stili, karar verme sürecini etkileyen belirleyici bir davranıştır. Bilindiği üzere, insanlar karar verme davranışına çeşitli şekillerde yaklaşmaktadır. Bazı bireyler sezgilerine daha fazla önem verirken, diğerleri konu hakkında ek bilgi toplayarak açık değerlendirmeler yapar. Bazı bireyler özerk olmak isterken, diğerleri seçim yaparken başkalarının onlara yol göstermesine ihtiyaç duyar. Bazı insanlar karar vermekten kaçınmayı tercih ederken, diğerleri hemen karar vermeye başlamayı tercih eder. Bu bireysel farklılıkların algısal beceriler ve IQ'dan ziyade motivasyon ve kişisel tercihlere bağlı olduğuna inanılmaktadır.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışma nitel araştırma niteliğindedir. İncelenen olguların derinlemesine ve kapsamlı bir değerlendirmesini yapmayı amaçlayan çalışmalar nitel araştırmalar için daha uygundur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışmanın amacı öğretmenlerin bakış açılarını göre eleştirel bir şekilde incelemek olduğu için bu araştırma fenomenolojik bir yaklaşım kullanılarak oluşturulmuştur.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu belirlemek için kasıtlı örnekleme tekniklerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır (Karataş, 2015). Bu çalışmada katılımcıların mümkün olduğunca birbirinden farklı kişiler arasından seçilmesi maksimum çeşitlilik olarak kabul edilmiştir. Sonuç olarak, 2023-2024 eğitim-öğretim yılının Ekim döneminde görev yapan 14 öğretmen araştırmada yer almıştır. Tablo 1, araştırma katılımcılarına ilişkin demografik verileri sunmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

Kod	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Kadın	Matematik	42	20	Yüksek Lisans
K2	Erkek	Fen Bilimleri	35	12	Lisans
K3	Kadın	Türk Dili	29	7	Yüksek Lisans
K4	Erkek	Sosyal Bilg.	45	23	Doktora
K5	Kadın	İngilizce	39	16	Lisans
K6	Erkek	Tarih	50	28	Yüksek Lisans
K7	Kadın	Beden Eğitimi	30	8	Lisans
K8	Erkek	Müzik	37	14	Lisans
K9	Kadın	Görsel Sanat.	41	18	Yüksek Lisans
K10	Erkek	Biyoloji	33	11	Lisans
K11	Kadın	Kimya	47	25	Doktora
K12	Erkek	Fizik	31	9	Lisans
K13	Kadın	Coğrafya	38	15	Lisans
K14	Erkek	Bilişim	28	6	Yüksek Lisans

Cinsiyet Dağılımı: Tabloya göre, 7 kadın (%50) ve 7 erkek (%50) öğretmen bulunmaktadır. Bu, cinsiyet açısından dengeli bir dağılımı göstermektedir. Branş Çeşitliliği: Farklı branşlardan toplam 14 öğretmen yer almaktadır, bu da araştırmanın çeşitli disiplinler üzerinde geniş bir perspektife sahip olduğunu gösterir. Yaş Ortalaması: Öğretmenlerin yaş ortalaması yaklaşık 37,4 olup, grubun deneyimli ama dinamik bir yaş grubunda olduğunu göstermektedir. Kıdem Ortalaması: Kıdem ortalaması yaklaşık 15,4 yıl olarak hesaplanabilir. Bu, öğretmenlerin meslekte önemli bir süre geçirdiğini ve deneyimli olduklarını gösterir. Öğrenim Durumu: Grup içerisinde 3 doktora (%21.4), 5 yüksek lisans (%35.7) ve 6 lisans derecesine (%42.9) sahip öğretmen bulunmaktadır. Bu dağılım, eğitim alanındaki yüksek akademik yeterliliği gösterir. Bu veriler, eğitim yöneticilerinin karar verme stilleri hakkında öğretmen görüşlerinin,

çeşitli branşlar ve demografik özellikler açısından kapsamlı bir bakış açısı sağlayabileceğini göstermektedir. Öğretmenlerin eğitim seviyeleri, deneyimleri ve branşları, onların yönetim kararlarına bakış açılarını etkileyebilir ve bu da araştırmanın bulgularının zenginliğine katkıda bulunabilir.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formundaki soruların katılımcılar için anlaşılır ve açık olması, içgörülü sorular hazırlanması, soruların somut bir dil içermesi, soruların hedefe yönelik olması ve soruların kuralcı olmaması için her türlü çaba gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada katılımcılara, nitel araştırmalarda veri toplamak için yaygın bir araç olan açık uçlu soruların yer aldığı görüşme formları verilmiş ve formları doldurmaları istenmiştir. Katılımcıların görüşme formlarını doldurması 45-60 dakika sürmüştür.

İlk olarak, katılımcılara verilen yazılı görüşme formlarını yazıya dökmek için bilgisayar kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenleri kodlamak için, veri toplanan her bir öğretmene "K" ile başlayan bir kod numarası verilmiştir (Ekiz, 2003). Bu araştırmadan elde edilen veriler betimsel analiz yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler bu noktada belirlenmiş ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Sonuçlar son aşamada yorumlanmıştır (Karataş, 2015). Sonuç olarak, sonuçlar arasındaki neden-sonuç bağlantılarının açıklanmasıyla çeşitli olgular arasındaki konuşmalar teşvik edilmiştir.

BULGULAR

Öğretim Yöntemleri ve Kararlar

Katılımcılara sorulan yarı yapılandırılmış görüşme ile “Eğitim yöneticilerinin öğretim yöntemleri ve müfredat konusundaki kararlarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu kararların eğitim kalitesi ve öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini nasıl görüyorsunuz” şeklinde bir soru yöneltilmiş olup katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar kapsamında elde edilen doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

(K1) “Eğitim yöneticilerinin yenilikçi öğretim yöntemlerine yönelik kararlarını çok olumlu buluyorum. Öğrencilerin aktif öğrenmesini teşvik eden bu yaklaşım, onların başarısını önemli ölçüde artırıyor.”

(K2) “Müfredat konusundaki son değişiklikler, özellikle fen bilimleri alanında, öğrencilerin gerçek dünya problemlerini çözme yeteneklerini geliştirmekte etkili oldu.”

(K3) “Yöneticilerimizin dil öğretimine getirdikleri pratik yaklaşımlar sayesinde öğrencilerin yabancı dil becerilerinde ciddi bir ilerleme gözlemliyorum.”

(K4) “Karar verme sürecinde öğretmenlerin sesini daha fazla duymak isterdim. Bazen yöneticilerin kararları, sınıfın gerçek ihtiyaçlarını tam olarak yansıtmıyor.”

(K5) “Öğrenci merkezli öğrenme yaklaşımlarının benimsenmesi, derslerin daha etkileşimli ve anlamlı hale gelmesine katkı sağladı.”

(K6) “Tarih derslerine getirilen yeni müfredat, öğrencilerin eleştirel düşünme becerilerini geliştirmelerine yardımcı oluyor. Ancak, daha fazla kaynak ve destek gerekiyor.”

(K7) “Fiziksel eğitim derslerinde uygulanan yenilikler, öğrencilerin hem fiziksel hem de zihinsel sağlıklarına olumlu etkiler yaratıyor.”

(K8) “Müzik derslerindeki yenilikçi öğretim metodları, öğrencilerin sanatsal yeteneklerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini sağlıyor.”

(K9) “Görsel sanatlar derslerinde uygulanan projeler, öğrencilerin yaratıcılıklarını artırıyor ve onlara farklı bakış açıları kazandırıyor.”

(K10) “Biyoloji derslerindeki laboratuvar çalışmaları, öğrencilerin bilimsel düşünme becerilerini keskinleştiriyor ve öğrenmelerini derinleştiriyor.”

(K11) “Kimya müfredatındaki değişiklikler sayesinde öğrenciler teorik bilgileri pratikle birleştirme şansı buluyor, bu da öğrenme sürecini daha anlamlı kılıyor.”

(K12) “Fizik derslerinde uygulanan yeni metodlar, öğrencilerin karmaşık konuları daha iyi anlamalarını sağlıyor, ancak bu yöntemlerin tüm öğrencilere ulaşması için daha fazla kaynak gerekiyor.”

(K13) “Coğrafya derslerindeki interaktif öğretim yöntemleri, öğrencilerin dünyayı keşfetme merakını artırıyor ve bilgilerini pekiştiriyor.”

(K14) “Bilişim derslerindeki uygulamalı öğrenme, öğrencilerin teknolojiyi daha etkin kullanmalarını ve yaratıcı çözümler üretmelerini sağlıyor.”

Öğretmenlerden gelen değerlendirmeler, eğitim yönetimi tarafından müfredat ve öğretim stratejileri konusunda yapılan seçimlerin genellikle faydalı bir etki yarattığını göstermektedir. Eğitimcilerin çoğunluğu, öğrenci merkezli ve deneyimsel öğrenme yöntemlerinin bilgi ve becerilerini nasıl geliştirdiğini ve onları aktif öğrenmeye katılmaya nasıl motive ettiğini vurgulamaktadır. Öğrencilerin pratik becerileri ve eleştirel düşünme yetenekleri, özellikle fen bilimleri, yabancı diller, sanat ve bilişim alanlarında yenilikçi yaklaşımlarla geliştirilmiştir. Öte yandan, bazı eğitimciler yöneticilerin karar alma sürecine daha fazla katılmasını ve yapılan seçimlerin sınıfın gereksinimlerine daha uygun olmasını tercih etmektedir. Bu, seçimlerin uygulanabilirliği ve etkinliği açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, yeni tekniklerin tam olarak kullanılabilmesi için bazı oturumlarda ek materyallere ve yardıma ihtiyaç duyulmaktadır. Genel olarak, öğretmenlerin görüşleri, eğitim yöneticileri tarafından yapılan seçimlerin öğrencilerin eğitim deneyimlerini geliştirdiğini göstermektedir; ancak bu kararların daha başarılı olabilmesi için öğretmenlerin girdileri ve sınıfın gereksinimleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum, eğitimle ilgili karar alma süreçlerinin daha kapsayıcı ve hedef odaklı hale getirilmesinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Yönetici-Öğretmen İlişkisi

Katılımcılara sorulan yarı yapılandırılmış görüşme ile “Eğitim yöneticilerinin öğretmenlerle olan ilişkilerinde aldıkları kararlar nasıl etki yapıyor? Bu kararlar, öğretmenlerin mesleki gelişimi ve iş tatmini üzerinde nasıl bir rol oynuyor?” şeklinde bir soru yöneltilmiş olup katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar kapsamında elde edilen doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

(K1) “Yöneticilerimiz öğretmenlerin fikirlerini ciddiye alıyor, bu da bize değer verildiğini hissettiriyor ve iş tatminimizi artırıyor.”

(K2) “Karar verme süreçlerine dahil edilmemiz, mesleki gelişimize büyük katkı sağlıyor ve kendimizi daha yetkin hissetmemize yardımcı oluyor.”

(K3) “Yönetim tarafından alınan bazı kararlar, öğretmenlerin görüşlerini yeterince yansıtmıyor, bu da bazen motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor.”

(K4) “Yöneticilerimizin destekleyici tutumu, öğretmen olarak kendimi geliştirmeme ve yeniliklere açık olmama yardımcı oluyor.”

(K5) “Yöneticilerimizin baskıcı tutumu ve tek taraflı kararları, iş yerinde stres yaratıyor ve mesleki tatminimi azaltıyor.”

(K6) “Yöneticilerimizle olan iyi iletişimimiz, sınıf içi problemleri daha etkili çözmemize olanak tanıyor ve iş tatminimi artırıyor.”

(K7) “Yöneticilerin mesleki gelişim fırsatları sunması, biz öğretmenlerin kendimizi sürekli geliştirmemize imkan tanıyor.”

(K8) “Yöneticilerimizin öğretmenlere olan güveni ve destekleri, iş yerinde pozitif bir atmosfer yaratıyor ve mesleki memnuniyetimizi artırıyor.”

(K9) “Yönetim tarafından sunulan sınırlı mesleki gelişim imkanları, uzun vadede iş tatminimizi olumsuz etkiliyor.”

(K10) “Yöneticilerimizin öğretmenlerin öneri ve şikayetlerini dikkate alması, iş yerinde kendimizi değerli hissetmemizi sağlıyor.”

(K11) “Yönetimin aldığı kararlar bazen gerçekçi olmuyor ve bu da hem öğretim kalitemizi hem de iş tatminimizi olumsuz etkiliyor.”

(K12) “Yöneticilerin öğretmenlerle olan samimi ilişkileri, iş yerindeki motivasyon ve işbirliğini artırıyor.”

(K13) “Yöneticilerin öğretmenlerin profesyonel gelişimine yatırım yapması, uzun vadede daha kaliteli eğitim sunmamıza yardımcı oluyor.”

(K14) “Yöneticilerimizle olan sağlıklı diyaloglar, iş yerindeki sorunları çözmekte etkili oluyor ve mesleki tatmin düzeyimizi yükseltiyor.”

Bu araştırmalar, bir öğretmenin mesleki gelişiminin ve iş mutluluğunun okul yönetimiyle olan etkileşimlerinden büyük ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Eğitimcilerin çoğunluğu yöneticilerin yardımsever tutumlarının ve karar alma süreçlerine dahil olmalarının faydalarını vurgularken, az bir kısmı da yöneticilerin seçimlerinin gerçekçi olmamasının veya öğretmenlerin görüşlerini yeterince dikkate almamasının sakıncalarını vurgulamaktadır. Öğretmenlerin eğitim yöneticileriyle olan ilişkilerini ve bu etkileşimlerin mesleki gelişimleri ve iş tatminleri üzerindeki etkilerini değerlendirmelerine göre, yöneticiler ve öğretmenler arasındaki bağlantı hem öğretmen

mutluluğu hem de eğitimin kalitesi için çok önemlidir. Öğretmenler, yöneticiler karar alma süreçlerine katıldıklarında ve önerilerini dikkate aldıklarında kendilerini daha takdir edilmiş ve işlerine daha bağlı hissettiklerini belirtmektedir. Bu durum, eğitimcilerin mesleki gelişimini ve yenilik arayışı zihniyetini teşvik ederek öğretimin kalitesini artırmaktadır. Bununla birlikte, birçok eğitimci, motivasyonlarının ve iş memnuniyetlerinin, idarenin tek taraflı eylemlerinden ve fikirlerini dikkate almamasından ciddi şekilde etkilendiğini iddia etmektedir. Bu durum, yöneticilerin öğretmenlerle daha etkili bir şekilde etkileşim kurmasının ve onların ihtiyaçlarının farkında olmasının ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin mesleki gelişimine olanak sağlamanın ve öğretmenlerin mesleki gelişimini finanse etmenin, öğretmen memnuniyeti ve eğitim kalitesi üzerinde uzun vadeli faydalı bir etkisi olabileceği de belirtilmiştir. Öğretmenlerin genel değerlendirmelerine göre, eğitim yöneticileri ve öğretmenler arasındaki etkileşimin ve yaptıkları seçimlerin öğretmenlerin mesleki gelişimi ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum, eğitim ortamının genel etkililiği ve başarısının, okul yöneticileri ve öğretmenlerin daha işbirlikçi ve teşvik edici bir ilişki içinde olmalarına bağlı olduğu anlamına gelmektedir.

Okul İklimi ve Kararlar

Katılımcılara sorulan yarı yapılandırılmış görüşme ile “Eğitim yöneticilerinin okul iklimi ve disiplin politikaları üzerine aldıkları kararları nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu kararlar, öğrenci davranışları ve okulun genel atmosferi üzerinde ne tür etkilere sahip?” şeklinde bir soru yöneltilmiş olup katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar kapsamında elde edilen doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

(K1) “Yöneticilerimizin uyguladığı disiplin politikaları, öğrenciler arasında saygı ve sorumluluk duygusunu pekiştiriyor ve bu da okul iklimini olumlu etkiliyor.”

(K2) “Okul yönetiminin öğrenci davranışlarına yönelik yaklaşımları, bazen çok katı olabiliyor, bu da öğrencilerin okula karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden oluyor.”

(K3) “Yöneticilerimiz, öğrenci davranışlarını yönetmede dengeli ve adil bir yaklaşım sergiliyorlar, bu da okul atmosferini pozitif yönde etkiliyor.”

(K4) “Disiplin politikalarının sıkı uygulanması, öğrencilerin kendilerini sıkışmış hissetmelerine neden oluyor ve yaratıcılıklarını kısıtlıyor.”

(K5) “Yönetim tarafından desteklenen pozitif davranış destek sistemleri, öğrencilerin kendilerini güvende ve değerli hissetmelerini sağlıyor.”

(K6) “Okul yönetiminin adil ve açık iletişim temelli disiplin politikaları, öğrencilerin sosyal ve duygusal becerilerini geliştiriyor.”

(K7) “Yöneticilerin disiplin konusundaki katı tutumu, bazı öğrencilerin okuldan kopmasına yol açıyor ve öğrenme ortamını olumsuz etkiliyor.”

(K8) “Yöneticilerimizin öğrenci merkezli disiplin yaklaşımları, öğrencilerin kendi davranışları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlıyor.”

(K9) “Disiplin politikalarının esnek ve öğrenci odaklı uygulanması, öğrencilerin sosyal becerilerini ve okula bağlılıklarını artırıyor.”

(K10) “Yöneticilerimizin uyguladığı sert disiplin uygulamaları, öğrenciler üzerinde stres yaratıyor ve okulun genel atmosferini negatif etkiliyor.”

(K11) “Yönetim tarafından uygulanan kapsayıcı ve destekleyici disiplin stratejileri, öğrencilerin okul içinde daha olumlu etkileşimler kurmalarını teşvik ediyor.”

(K12) “Disiplin politikalarının öğrenci davranışları üzerindeki olumlu etkileri, okulun genel atmosferini iyileştiriyor ve öğrenme ortamını destekliyor.”

(K13) “Yöneticilerin öğrencilerle birebir ilgilenmeleri ve onları anlamaya çalışmaları, disiplin sorunlarını daha etkili bir şekilde çözüyor.”

(K14) “Disiplin politikalarında öğrencilerin seslerinin daha fazla duyulmasının, okul iklimini olumlu yönde etkilediğini gözlemliyorum.”

Öğretmenlerin, eğitim yöneticileri tarafından uygulanan disiplin ve okul ortamı politikalarına ilişkin değerlendirmeleri, bu kuralların öğrencilerin davranışları ve okulun genel havası üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin adil ve dengeli yaklaşımlarını teşvik eden öğretmenler, okul atmosferi üzerinde faydalı bir etkiye sahiptir ve öğrencilerin sorumluluk ve saygı duygusu geliştirmelerine yardımcı olur. Olumlu davranış destek sistemleri ve öğrenci merkezli cezalandırma yöntemleri, çocukların kendilerini güvende ve saygın hissetmelerine yardımcı olmanın yanı sıra, öğrencilerin sosyal ve duygusal yetkinliklerini geliştirmelerine de yardımcı olur.

Ancak bazı eğitimciler, yöneticiler tarafından kullanılan katı ve tavizsiz disiplin önlemlerinin öğrencilerin yaratıcılığını boğduğunu, strese neden olduğunu ve bazen sınıftan kopmalarına yol açtığını iddia etmektedir. Bu durum, öğrencilerin ders çalışmaktan memnun olmamasına ve sınıf atmosferinin olumsuz etkilenmesine neden olabilir.

Genel olarak bu değerlendirmeler, öğrencilerin davranışlarının ve okul ortamının, eğitim yöneticilerinin uygulamaya koyduğu ceza kurallarından ve okul ikliminin oluşturulmasına katılımlarından büyük ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Esnek olmayan ve önyargılı düzenlemeler bazen olumsuz etkilere sahip olabilirken, öğrenci odaklı, uzlaşmacı ve destekleyici yöntemler öğrenci gelişimi ve okul atmosferi üzerinde daha faydalı bir etkiye sahiptir. Bu da yöneticilerin okul atmosferini ve disiplin prosedürlerini oluştururken öğrencilerin ihtiyaç ve görüşlerini daha fazla dikkate almaları gerektiği anlamına gelmektedir.

SONUÇ

Eğitim alanındaki karar verme stillerine ilişkin önemli bilgiler, öğretmenlerin eğitim yöneticilerine ilişkin değerlendirmeleriyle sağlanmaktadır. Birçok eğitimci, öğrenci başarısı ve katılımının öğrenci merkezli ve uygulamalı öğrenme tekniklerinden olumlu etkilendiğini belirtmektedir. Bu yöntemler, öğrencilerin daha verimli öğrenmelerine ve gelişmiş yetenekler geliştirmelerine yardımcı olur. Yenilikçi öğretim stratejileri, öğrencilerin eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünme yeteneklerinin yanı sıra özellikle bilim, sanat ve bilgi teknolojileri gibi alanlarda pratik bilgilerini de geliştirmektedir. Buna karşılık, birkaç eğitimci okul yönetimi tarafından alınan kararlarda daha fazla söz sahibi olmak istediklerini ifade etmiştir. Yöneticiler tarafından seçilen seçeneklerin, sınıfın gerçekten ihtiyaç duyduğu şeyleri tam olarak yansıtmama ihtimali var. Ayrıca yenilikçi öğretim stratejilerinin potansiyelini tam olarak hayata geçirebilmek için ek finansman ve desteğe ihtiyaç duyulduğunu vurguluyorlar. Bu durum, eğitimle ilgili karar alma süreçlerinin daha kapsayıcı ve ihtiyaç temelli olmasının ve öğretmenlerin görüşlerine daha fazla ağırlık verilmesinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu gözlemler, eğitim uygulamaları ve politikalarının oluşturulmasında yardımcı olabilir.

Öğretmenlerin eğitim yöneticileriyle etkileşimlerine ve bu bağların mesleki gelişimlerini ve iş tatminlerini nasıl etkilediğine dair algılarına göre, eğitim yönetimi öğretmen etkinliği ve memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Eğitimcilerin çoğunluğu, karar alma süreçlerine dahil edilmelerinin ve görüşlerinin dikkate alınmasının mesleki gelişimlerini ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Bu durum, öğretmenlerin değer duygusunu ve mesleklerine bağlılıklarını artırmakta, eğitimde yeni fikirlere açık olmalarını teşvik etmekte ve öğrencilere daha kaliteli eğitim vermelerini sağlamaktadır. Buna karşılık, bazı eğitimciler, yöneticilerin tek taraflı hareket etmeleri ve görüşlerini dikkate almamaları nedeniyle memnuniyetsiz ve motivasyonsuz hale gelmektedir. Bu durum, öğretmenlerle iyi iletişim kurmanın ve onların ihtiyaçlarının farkında olmanın ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Uzun vadede öğretmen memnuniyeti ve eğitim kalitesi, mesleki gelişim fırsatlarının genişletilmesi ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin finanse edilmesiyle artırılabilir. Bu değerlendirmelere göre, okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki işbirlikçi, teşvik edici ve duyarlı etkileşimin geliştirilmesi, öğrenme ortamının genel etkililiği ve başarısı için esastır. Bir bütün olarak eğitimin etkililiği, yöneticilerin öğretmenlerle mesleki gelişim ve çalışma mutluluğu alanlarındaki temaslarını en üst düzeye çıkarma becerilerine kritik bir şekilde bağlıdır, çünkü bunlar öğrencilerin ilerlemesi ve eğitimin kalitesiyle doğrudan bağlantılıdır.

Öğretmenlerin, eğitim yöneticileri tarafından uygulanan disiplin ve okul ortamı politikalarına ilişkin değerlendirmeleri, bu kuralların öğrenci davranışları ve okulun genel havası üzerinde çok çeşitli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Adil, tarafsız ve öğrenci merkezli cezalandırma stratejileri kullanan yöneticiler genellikle okul ortamını iyileştirir, öğrencilerin sorumluluk ve saygı duygularını güçlendirir ve sosyal becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Kendilerini güvende hisseden ve derslerine daha bağlı olan öğrenciler bu tür düzenlemelerden fayda sağlar. Ancak, bazı eğitimcilerin de belirttiği gibi, öğrenciler sert ve tavizsiz disiplin tedbirlerinden olumsuz etkilenmektedir. Bu tür kısıtlamalar, öğrencilerin yaratıcılıklarını, stres düzeylerini ve okula katılımlarını kısıtlamak gibi istenmeyen bir etkiye sahiptir. Bu durum öğrencilerin öğrenme konusunda karamsarlığa kapılmasına ve sınıf atmosferinin olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Bu değerlendirmeler, eğitim liderlerinin davranış ve okul ortamına ilişkin kural ve düzenlemeler oluştururken öğrencilerin ihtiyaçlarını ve bakış açılarını göz önünde bulundurmalarının ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Destekleyici, esnek ve çocukların ihtiyaçlarına odaklanan kurallar onları sınıfta daha başarılı ve mutlu kılarken, esnek olmayan ve önyargılı yöntemlerin olumsuz etkileri, eğitim yöneticilerinin politika belirlerken dikkatli ve empati kurarak hareket etmeleri gerektiğine işaret ediyor. Bu bulgular, okul yöneticilerinin çocuklara hem akademik hem de duygusal ihtiyaçları için dengeli destek sağlamaya odaklanmaları gerektiğini ima etmektedir.

Öneriler:

- ✓ Eğitim yöneticileri, öğretmenleri karar verme süreçlerine daha aktif bir şekilde dahil etmeli ve sınıf ihtiyaçlarına uygun kararlar almalıdır.

- ✓ Öğretmenlerin mesleki gelişimine ve iş tatminine odaklanan politikalar geliştirilmeli, onların görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır.
- ✓ Eğitim yöneticileri, öğretmenlerle işbirlikçi ve destekleyici ilişkiler kurarak eğitim ortamını iyileştirmeli ve öğretmen memnuniyetini artırmalıdır.
- ✓ Disiplin politikaları, öğrenci merkezli ve esnek olmalı; öğrencilerin sosyal ve duygusal ihtiyaçları göz önünde bulundurularak uygulanmalıdır.
- ✓ Okul yöneticileri, öğrenci ve öğretmen ihtiyaçlarını dengeli bir şekilde karşılayarak eğitim kalitesini ve öğrenci başarısını artırmak için stratejik planlamalar yapmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acıbozlar, Ö. (2006), "Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri ve Yaratıcılık Düzeyleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akat, İ. ve Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir
- Alver, B.(2003), Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Chatoupis, C. (2007). "Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives", Studies in Physical Culture and Tourism, Vol:14, No:2, 195-204.
- Çoban, E. A., Hamamcı, Z. (2006). "Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi", Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:14, No:2, 393-402.
- Efil, İ., (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Ekiz, D.(2003). Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, L. (2004). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ersever, 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.
- Giray, N. (2006). Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gore, J., (1995). "Hotel Manager's Decision Making: Can Psychology Help?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol: 7, No: 2/3, 19-23.
- Izgar, H ve Yılmaz, E. (2007). "PİO ve YİBO'nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Öz-Saygı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, 341-351.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi, 1(1), 62-80.
- Koçel, T. (2001), işletme Yöneticiliği. Beta Basım, İstanbul
- Koontz, H. ve Weichrich, H. (1988). Management. Ninth Edition, McGraw-Hill Book Company, Singapore.
- Kuzgun, Y. (2000). Meslek Danışmanlığı Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mert, İ.S. (1997). Karar Vermede Yaratıcı Problem Çözme. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Noone, J. (2002). "Concept Analysis of Decision Making", Nursing Forum, Vol:37, No:3, s.21-32.
- Öztekin, A. (2002). Yönetim Bilimi. Ankara: Siyasal Kitapevi
- Taşdelen, A. (2002) Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış doktora tezi, İzmir, 2002.
- Tekin, Ö.A. (2009). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stillerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin.