



Başvuru Tarihi (Received Date): 12.07.2020

Kabul Tarihi (Accepted Date): 07.10.2020

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi / Research Article

Kaynakça Gösterimi: Uzundağ, V., & Özmusul, M. (2021). Okul müdürlerinin karar verme süreçleri hakkında öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(1), 01-16.

Citation Information: Uzundağ, V., & Özmusul, M. (2021). Examination of Teachers' Opinions about School Principals' Decision Making Processes. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 4(1), 01-16.

OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR VERME SÜREÇLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Vehbi UZUNDAĞ¹ & Mustafa ÖZMUSUL²

Öz

Araştırma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa ilinin üç merkez ilçesinde (Karaköprü, Eyyübiye, Haliliye) bulunan okullardan oluşmaktadır. Örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Üç merkez ilçede bulunan 7 farklı okulda görev yapan 24 öğretmen ile bireysel görüşme, yine farklı okullarda görev yapan 7 öğretmen ile odak grup görüşmesi yapılarak tamamlanmıştır. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda hem bireysel görüşmelerde hem de yapılan odak grup görüşmesinde öğretmenler, okul müdürlerinin karar aşamasında okulda çalışan öğretmenlerden görüş almadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin karar verme süreçleriyle ilgili odak grup görüşmesine katılan öğretmenler, okul müdürlerinin okulda çalışan öğretmenlerin görüşlerini önemsemediklerini, bu durumun öğretmenlerde rahatsız yarattığını, öğretmenlerin çalışma şevkini ve azmini en aza indirdiğini ifade etmişlerdir. Kişisel iletişimi güçlü, aynı zamanda kültürel yapısı ve kurumla ilgili bilgisi yüksek olan idareciler ise okul yönetiminde daha başarılı bulunmuştur. Odak grup görüşmesine katılan katılımcıların geneli mevcut okul müdürlerinin iletişim konusunda sıkıntı yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Karar, Karar Verme Süreçleri, Okul Müdürü, Öğretmen.

Examination of Teachers' Opinions about School Principals' Decision Making Processes

Abstract

The research was carried out with qualitative research method. In the research, Phenomenology design approach was used. The sample is composed of the schools in the three central districts of Sanliurfa (Karakopru, Eyyubiye, Haliliye) in the 2018-2019 academic year. The research was completed by an individual interview with 24 teachers from different kinds of 7 schools in these three central districts and also by focus group interviews with 7 teachers working in different schools. Semi-structured interview technique was used in this research. Research data are collected by applying face to face interview method and interview form developed by the researcher. The data were analyzed by content analysis method. As a result of the research, both at the individual interviews and the focus group interviews, it is stated that the school principal do not receive the opinion of the teachers working in the school at the decision stage. In addition, the teachers who participated in the focus group interview on the decision-making process of school principals; generally state that school principals do not care about the views of teachers working in the school and that teachers are uncomfortable with this situation and that teachers' enthusiasm and determination are minimized. It is stated that the administrators who have strong communication and who are culturally equipped and knowledgeable are more successful in school management. Almost all of the participants in the focus group interview state that the existing school principals have difficulties in communicating.

Keywords: Decision, Decision Making Processes, School Principal, Teacher.

¹ Yüksek Lisan Öğrencisi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, E-posta: vehbiuzundag@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2859-4213.

² Doç. Dr., Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Fakültesi, E-posta: mustafaozmusul@harran.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3990-7147.

Giriş

Bilimsel ve teknolojik çalışmaların ilerlemesiyle birlikte örgütsel yönetim şekillerinin de bu gelişim ve değişimden etkilenmemeleri düşünülemez. Geçmişteki yönetim anlayışlarında birtakım katı kurallar ve bürokratik uygulamalar yer bulmuştur. Günümüzde ise teknolojik gelişmelerle birlikte yönetimler, katı kuralların yerine daha esnek ve süreç içerisinde değişime açık bir yapıya bürünmüşlerdir.

Etkili karar alabilen ve kararları paydaşlarıyla birlikte uygulamaya koyabilen yöneticilerin, daha başarılı oldukları söylenebilir. Kararın etki alanını artırmanın yegâne yolu karar alma sürecinde paydaşların, yani karardan doğru veya dolaylı yoldan etkilenen kitlenin duygu ve düşüncelerinin de dikkate alınmasıdır. Bunun sağlanabilmesi için yirmi birinci yüzyıl kurumsal yönetim anlayışında “yönetişim” kavramıyla açıklanan ve otoritenin ortak kullanımını savunan yönetim anlayışının örgütlerde benimsenmesi büyük önem arz etmektedir.

Yöneticinin temel sorumluluğu karar vermektir. Yönetici karar verdiği ölçüde yöneticidir. Karar verme, yönetici açısından önemli bir yeterlilik ölçütüdür (Uras, 1995). “Karar işleminin doğasına bakıldığında, her zaman baskın bir şekilde var olan faktör yöneticidir. Dolayısıyla yöneticinin kişiliği, karar vermedeki özsayıgı düzeyi ve bunun karar verme sürecinde kullandığı stratejiler arasındaki ilişki bu süreci önemli bir şekilde etkileyebilir” (Izgar ve Yılmaz, 2007, s. 343). Ancak karar sürecinde, özellikle teknik konularda uzman kişilerin fikirlerine başvurulması alınacak kararların sağlıklı olması açısından olumlu olacaktır (Özmuşul, 2018).

Başarılı bir okul yöneticisi, isabetli karar vermenin önemli olduğunu bilmelidir. Ancak bunun tek başına yeterli olmadığını da farkında olmalıdır. Okul yöneticisinin paydaşlarının inançlarını, tutumlarını ve ön yargılarını da verilecek kararda hesaba katması gerekir (Yıldırım, 1989). Alanyazında karar süreçlerine katılmanın örgütler ve bireyler açısından çeşitli fırsatlar yarattığı ortaya konmaktadır. Özden (1996) tarafından yürütülen bir araştırmada, öğretmenlerin karar süreçlerine katılmaları ile birlikte okulda demokratik yönetim biçiminin geliştiği ve oluşan bu iklim sayesinde öğretmenlerin kurumu daha çok sahiplendikleri ortaya konmuştur. Bakan ve Büyükeşe (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise, karar süreçlerinde yer almanın çalışanlara işletmelerinin amaçlarını daha iyi bir şekilde anlama ve öğrenme fırsatı sağladığı belirtilmiştir.

Çalışanların karar verme süreçlerinde aktif olarak yer alıp almadıkları birçok araştırmada ele alınan bir konu olmuştur. Bolu ili merkezinde en az bir yıl kıdeme sahip olan lise öğretmenlerinin yer aldığı araştırmada öğretmenlerin eğitimsel kararlara katılma düzeyleri ile yönetsel kararlara katılma düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya konmuştur. Buna göre öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeyi, eğitimsel kararlara katılma düzeyinden daha düşük bulunmuştur (Aksay ve Ural, 2008). Bununla birlikte Dönmez, Uğurlu ve Cömert (2011) tarafından Malatya ile Sivas illerinde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada öğretmenler öneri sunma konusunda sunulan önerilere karşı yöneticilerinin açık ve ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir araştırmada ise görüşlerine başvuru olan öğretmenlerinin büyük çoğunluğu okullarda karar alma süreçlerine katıldıklarını belirtmişlerdir. (Babaoğlan ve Yılmaz, 2012).

Yöneticinin karar verme konusundaki ihtiyaç duyduğu bilgi, bilginin nasıl edinileceği, bilginin nasıl kullanılacağı, varsa alternatifler arasında nasıl seçim yapılacağı, nasıl değerlendirmesi gerektiği gibi konuları deneyerek öğrenmesi ve zamanla alışkanlık haline gelmesi riski yüksek ve belirsiz bir süreci ifade etmektedir (Nas, 2010). Bu nedenle yöneticilerin birlikte görev yaptıkları kişilerin bilgilerini, becerilerini ve tecrübelerini dikkat alarak karar verme sürecini en az zararla atlatmaları gereklidir. Söz konusu gereklilik halinden yola çıkarak araştırmada Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan okul müdürlerinin karar verme süreçleri hakkında öğretmen görüşlerinin

belirlenmesi yoluyla eğitim kalitesinin artırılması ve kurumun daha iyi yönetilmesi için gereken verileri ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu araştırma öğretmenlerin bakış açısını öğrenmeye/incelemeğe yönelik nitel bir çalışmadır. Araştırmada olgubilim (fenomenoloji/phenomenology) deseni yaklaşımı kullanılmıştır. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Birel & Çevik, 2020). Olgubilim araştırmalarında veri toplama aracı araştırmacının yapmış olduğu görüşmelerdir. Olgulara ilişkin yaşantı ve anlamlarını ortaya çıkarmak için araştırmacıların görüşme aşamasında yaşadıkları etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla konuyla ilgili detayları yakalama fırsatı sunar. Olgubilim “neyin”, “nasıl” deneyimlendiğini bütünlendiren, kişilerin yaşamış olduğu deneyimlerinin özünün tartışıldığı betimleyici bir yaklaşımdır (Creswell, 2016, s. 81-82).

Örnekleme

Araştırmanın örneklemini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa ilinin üç merkez ilçesinde(Karaköprü, Eyyübiye, Haliliye) bulunan okullar oluşturmaktadır. Merkez ilçede bulunan farklı okul türlerinden (Meslek lisesi, Anadolu lisesi, fen lisesi, imam hatip ortaokulu, ortaokul, ilkokul ve okulöncesi) 7 okulda görev yapan 24 öğretmen ile bireysel görüşme, yine farklı okullarda görev yapan 7 öğretmen ile odak grup görüşmesi yapılarak tamamlanmıştır. Görüşmeye katılanlarla ilgili istatistiksel bilgi Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Görüşmeye katılan öğretmenlerin demografik bilgileri

		f	%
Cinsiyet	Kadın	13	54,166
	Erkek	11	45,833
Öğrenim Durumu	Önlisans	1	4,166
	Lisans	19	79,166
	Yüksek lisans	4	16,666
Yaş	20-25	1	4,166
	26-30	6	25
	31-35	4	16,666
	36-40	6	25
	41 ve üzeri	7	29,166
Çalışma Süresi	1-5	5	20,833
	6-10	5	20,833
	11-15	5	20,833
	16-20	2	8,333
	21 ve Üzeri	7	29,166
Şimdiye Kadar Birlikte Çalıştığı Müdür Sayısı	1 Müdür	3	12,5
	2 Müdür	3	12,5
	3 Müdür	3	12,5
	4 Müdür	5	20,833
	5 Müdür ve Üzeri	10	41,666
Branşı	Beden Eğit Öğretmeni	2	8,333
	Din Kül. Ve Ahlak Bil. Öğrt	2	8,333
	Felsefe Öğretmeni	1	4,166
	Fen Bilimleri Öğretmeni	1	4,166
	İngilizce Öğretmeni	1	4,166
	Matematik öğretmeni	2	8,333
	Müzik öğretmeni	1	4,166
	Sınıf Öğretmeni	5	20,833
	Türk Dili ve Edebiyat öğretmeni	2	8,333

Görev Yaptığı Okul Tipi	Okul Öncesi Öğretmeni	5	20,833
	Anaokul	4	16,666
	İlkokul	8	33,333
	Ortaokul	5	20,833
	Ortaöğretim Kurumu(Lise)	7	29,166

Tablo 1'e göre bireysel görüşmelere katılan öğretmenlerin % 54.166'sı kadın (13), % 45.833'ü erkektir (11). Önlisans mezunu (1) %4,166 iken, lisans mezunu öğretmenlerin oranı (19) %79,166, lisansüstü mezunların oranı ise (4) %16,666'dır. Görüşmelere katılan öğretmenlerin yaş aralıkları ise, 20-25 yaş aralığında bulunan öğretmen (4) %16,666, 26-30 yaş aralığında bulunan öğretmenler ile 36-40 yaş aralığında bulunan öğretmen sayısı aynı çıkmıştır. Bu yaş aralığında bulunan öğretmen sayısı altışar olarak (6-6) %25'tir. Görüşmeye katılan öğretmenlerin çalışma süreleri ise: 1-5 yıl görev yapan öğretmen, 6-10 yıl görev yapan öğretmen ile 11-15 yıl görev yapan öğretmen sayıları eşittir. Üç kategorideki öğretmen sayıları 5'er öğretmen ile toplamda %62,499 oranına denk gelmektedir. 16-20 yıl aralığında görev yapan öğretmen (2) %8,333 oranı ile çalışma süresine göre sayısal olarak en düşük orandır. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmen (7) oranı ise %29,166'dır. Görev süresince birlikte çalışılan müdür sayısına bakıldığında bir müdürle çalışan öğretmen sayısı 3'tür. Görüşmeye katılan öğretmenler arasındaki oranı %12,5'tir. En az iki müdür ile çalışan öğretmenlerin (22) oranı %87,5'tir. Çalışmaya katılan öğretmenler arasında 5 ve üzeri müdürle ile çalışan öğretmen (10) oranı % 41,666'dır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin branş bazında değerlendirilmesi ise şu şekilde olmuştur. Sınıf öğretmeni (6) ile Okul Öncesi Öğretmenlerin (6) toplam oranı (%50), görüşmeye katılan tüm öğretmenlerin yarısına eşittir. Felsefe, fen bilimleri, müzik, İngilizce öğretmenlerinden birer kişi araştırmaya katılmıştır. Bu öğretmenlerinin her birinin oranı %4,166'dır. Beden Eğitimi, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Matematik ve Türk Dil ve Edebiyatı öğretmenlerinden ikişer kişi araştırmada yer almıştır. bu öğretmenlerin her birinin oranı % 8,333'tür. Görüşmelere katılan öğretmenlerin görev yaptığı okul tipi açısından ise, Anaokulunda (4) görev yapan öğretmen oranı %16,666, ilkokulda (8) görev yapan öğretmen oran %33,333, ortaokulda (5) görev yapan öğretmenlerin oranı %20,833 ve ortaöğretimde (7) görev öğretmen oranı ise % 29,166'dır.

Tablo 2. *Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin demografik bilgileri*

	f	%	
Cinsiyet	Kadın	3	42,857
	Erkek	4	57,143
Öğrenim Durumu	Lisans	5	71,428
	Yüksek lisans	2	28,572
	26-30	1	14,285
Yaş	36-40	4	57,143
	41 ve üzeri	2	28,572
	6-10	2	28,572
Çalışma Süresi	11-15	2	28,572
	16-20	1	14,285
	21 ve Üzeri	2	28,572
Birlikte Çalıştığı Müdür Sayısı 5 Müdür ve Üzeri	7	100	
Branşı	Felsefe Öğretmeni	1	14,285
	Fen Bilimleri Öğretmeni	1	14,285
	Matematik Öğretmeni	1	14,285
	Sınıf Öğretmeni	1	14,285
	Meslek (Tarım Teknolojisi) Öğrt	1	14,285
	Özel Öğretim Öğretmeni	1	14,285
	İHL Meslek Dersi Öğretmeni	1	14,285
	İlkokul	1	14,285
Görev Yaptığı Okul Tipi	Ortaokul	2	28,572
	Ortaöğretim Kurumu(Lise)	4	57,143

Tablo 2'ye göre odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin cinsiyet durumlarına bakıldığında erkek (4) oranı %57,142 iken, kadın (3) oranı ise %42,857'dir. Öğrenim durumlarına bakıldığında ise öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Lisans mezunu (5) oranı %71,481, yüksek lisans mezunu (2) oranı %28,571'dir. Odak görüşmeye katılan öğretmenlerin yaş ortalamasına bağlı olarak dağılımı incelendiğinde 36 yaş ve üzeri olanların oranı toplam oranın %85,712'dir. 26-30 yaş aralığında sadece bir öğretmen bulunmaktadır. Katılımcı sayısı oranına göre bu oran %14,825'tir. Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin tamamının birlikte çalıştığı müdür sayısı 5 ve üzeridir. Çalışma süreleri ise, 6-10 yıl aralığında çalışan öğretmen (2) oranı %28,571'dir. 11-15 ile 21 ve üzeri çalışan öğretmen oranı ise aynıdır. 16-20 yıl aralığında çalışan öğretmenlerin (1) oranı ise, %14,285'tir. Görüşmeye katılan öğretmenler branşları açısından incelendiğinde felsefe grubu öğretmeni, fen bilimleri öğretmeni, matematik öğretmeni, sınıf öğretmeni, meslek (tarım teknolojileri) öğretmeni, özel eğitim öğretmeni ve İHL öğretmeni branşlarında birer öğretmen olmak üzere 7 farklı branştan öğretmenin araştırmaya katıldığı görülmektedir. Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin görev yaptığı okul tipi açısından ise, ilkokul (1) oranı %14,285, ortaokul (2) oranı %28,571'dir. Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin (4) oranı ise %57,142 olmuştur.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden yapılmıştır. Sorular hazırlanmadan önce araştırma konusuyla ilgili alan taraması yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan bir form düzenlenmiştir. Cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, çalışma süresi, branş, gibi demografik soruların yanında konuyla ilişkili 7 açık uçlu soruya ek olarak toplam 13 sorulu görüşme formu uygulanmıştır. Görüşme formunda yer alan açık uçlu sorular şu şekildedir:

Soru 1) Okul müdürleri okul ile ilgili karar verirken görüşlerinizi dikkate alıyor mu? Dikkate alıyorsa en çok hangi konularda görüşlerinize başvuruyor?

Soru 2) Okul Müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hâkim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu?

Soru 3) Okul yöneticileriniz verdiği kararda kayırmacı bir tavır sergiler mi?

Soru 4) Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabiliyor mu, okul müdürünüzün kişisel iletişim becerilerini nasıl buluyorsunuz?

Soru 5) Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yarar gözetir?

Soru 6) Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yaklaşımla karar verir?

Soru 7) Okul müdürünüzün liderlik becerisi karar verme süreçlerini etkiler mi?

Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Bu maddeler, farklı illerde görev yapan 2 eğitim müfettişi, 2 okul yöneticisi, eğitim bilimleri alanından 2 doçent öğretim üyesi rehberliğinde amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmiştir. Bu aşamalardan sonra görüşme formu son şeklini almıştır. Araştırmaya ilişkin veriler, 07 Ocak - 08 Şubat 2019 tarihleri arasında araştırma kapsamındaki öğretmenlerle görüşülerek elde edilmiştir. Görüşmelerde iki yöntem izlenmiştir. Bunlar odak grup görüşmesi ve bireysel görüşmedir. Nitel bir veri toplama yöntemi olan odak grup görüşmeleri, derinlemesine ve detaylı bilgi elde edilmesinde kullanılan bir görüşme yöntemidir. Odak grup görüşmeleri katılımcıların duygu, düşünce, tecrübe, eğilim gibi kişisel özelliklerini yansıtabilecek bir görüşme yöntemidir. Odak grup görüşmelerinde genellikle aynı demografik özelliklere (yaş, sosyo-ekonomik düzey, meslek vb.) sahip 6-8 kişi, bir

moderatör eşliğinde bir araya gelmekte ve araştırma konusu grup ortamında tartışılmaktadır (Ekiz, 2003).

Görüşme esnasında araştırma ile ilgili gerekli bilgiler verilmiştir. Cevapları anlaşılır kılmak için görüşme esnasında yönlendirici, başka alanlara kaymaya yol açacak sorulardan kaçınılmıştır. Odak grup görüşmesi yaklaşık 1.53 dakika sürmüştür. Bireysel görüşmeler ise yaklaşık olarak 45-50 dakika sürmüştür. Verilerin güvenliği artırmak için odak grup görüşmesi yapılmıştır.

Örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çeşitleme (triangulation) farklı veri kaynakları, farklı veri toplama ve analiz yöntemleri kullanarak araştırma sonuçlarının inandırıcılığını artırmaya yönelik çabaların bütünüdür. Nitel araştırmalarda geçerliliğin ve güvenilirliğin sağlanmasında kullanılan önemli stratejilerden biri çeşitlemedir (Bogdan & Biklen, 1998). Bu araştırmada da odak grup ve bireysel görüşme yoluyla çeşitleme yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımı deseni kullanarak görüşme tekniği ile açık uçlu sorular kullanılmıştır. Elde edilen verilerin “içerik analizi” yapılarak değerlendirilmiştir. Çözümlemelerde görüşmeye katılan öğretmenlere birer kod numarası verilmiştir (Ö1, Ö2, Ö3, ... gibi). Elde edilen veriler kodlanmıştır. Cevaplardaki ifadeler farklılık ve benzerliklerine göre analiz edilerek temalar belirlenmiştir. Kodlar ve temalar düzenlenerek tablolara aktarılmıştır. Frekans değerleri ayrıca gösterilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde araştırma sorularına verilen yanıtlara ilişkin elde edilen bulgular sunulmuştur. Katılımcıların 1-4. sorulara vermiş oldukları olumlu/olumsuz cevapları iki başlık halinde sunulmuştur. 5-7. Sorulara vermiş olduğu cevapları tek başlık halinde sunulmuştur. Katılımcı görüşleri durumlarına göre tablolar halinde verilmiştir. Tablolardaki durumlardan önemli görülenlerle ilgili katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.

Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

“Okul müdürleri okul ile ilgili karar verirken görüşlerinizi dikkate alıyor mu? Dikkate alıyorsa en çok hangi konularda görüşlerinize başvuruyor?” sorusunu “Genellikle danışılmıyor” diyerek cevaplayan katılımcıların çoğunluğu hem eğitim öğretim işlerinde hem de yönetim işlerinde okul müdürlerinin kendi görüşlerine yer vermediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan (Ö1) “birlikte çalıştığı son iki müdür hariç olmak üzere, diğer birlikte çalıştığı okul müdürlerinin öğretmenlerin görüşlerini hiçbir şekilde dikkate almadıklarını” belirtmiştir. Katılımcılardan (Ö5, Ö17) ise “müdürlerin genellikle kendi bildikleriyle hareket ettiklerini, bazı konularda öğretmenlere danışmayı acizlik olarak gördüklerini, okul müdürlerinin zor durumda kalmadıkça öğretmenlere danışmadıklarını” belirtmişlerdir. Ayrıca danışıldığında bile sınırlı bir şekilde öğretmenlerden görüş aldıkları dolayısıyla kendi bildikleriyle yetindikleri ifade edilmiştir.

Tablo 3. Okul müdürlerinin okul ile ilgili karar verirken görüşlerinizi dikkate alıyor mu? Dikkate alıyorsa daha çok hangi konularda görüşlerinize başvurur? Sorusuna verilen olumsuz yanıtlar.

	f
Genellikle danışılmıyor (Ö1, Ö3, Ö5, Ö17)	3
Genel olarak görüş almakla birlikte bildikleri dışına çıkmazlar (Ö2, Ö6, Ö11).	3
Sadece sosyal etkinlikler ile ilgili görüşlerimizi alır (Ö12, Ö23)	2
Sadece materyal alımında görüşlerimizi alır (Ö24)	1
Sadece öğrenci davranışları ile ilgili görüşlerimizi alır (Ö20)	1
Daha çok branşımızla ilgili görüşlerime başvurur (Ö9)	1

“Genelde görüş almakla birlikte kendi bildiklerinin dışına çıkmazlar” şeklinde görüş belirten Ö2 aynı zamanda “öğretmenlerin görüşlerine yer veren yöneticilerin daha başarılı olabileceklerini ve bu tür idarecilerle birlikte çalıştığında daha yüksek bir motivasyonla çalıştığını” belirtmiştir. Katılımcılardan Ö6 ise sadece görüş alınmamasından şikayetçi değildir. Aynı zamanda yöneticilerin görüş alıyorlar gibi davranmasını da eleştirmiştir. Ö11 ise “Kurum içerisinde rahatsızlığa neden olan uygulamaları dile getirdiğimizde yöneticiler genel olarak dile getirilen konuyu inkâr yoluna giderler ve öyle bir uygulamanın söz konusu olmadığını söylemekle yetinirler. Herkesçe bilinen bir durumu gizleme yoluna gitmeleri anlaşılır gibi değildir.” diyerek okul yöneticilerini eleştirmiştir. Katılımcılardan Ö24 sadece materyal ile ilgili konularda görüşlerine başvurduğunu ifade etmiştir. Ö20 ise okul idaresinin öğrenci davranışlarıyla ilgili konularda görüşlerine başvurduklarını ifade etmiştir. Katılımcılardan Ö9 da “Sadece branşıyla ilgili konularda görüşlerimizi alıyorlar” demiştir.

Birinci soruya ilişkin olumlu yanıtlar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul müdürlerinin okul ile ilgili karar verirken görüşlerinizi dikkate alıyor mu? Dikkate alıyorsa daha çok hangi konularda görüşlerinize başvurur? Sorusuna verilen olumlu yanıtlar.

	f
Genellikle eğitim öğretim ile ilgili konularda danışılıyor (Ö3, Ö4, Ö7, Ö10, Ö19).	5
Genel olarak görüşlerimizi dikkate alır (Ö8, Ö13, Ö16, Ö18, Ö22)	5
Öğrenci ile ilgili konularda görüşlerimize başvurur (Ö14, Ö15, Ö21)	3

Görüşmelere katılan 5 katılımcı (Ö3, Ö4, Ö7, Ö10, Ö19) okul müdürlerinin zaman zaman öğretmenlerin görüşlerine başvurduğunu belirtmişlerdir. Ancak alınan görüşlerin eğitim öğretim ile sınırlı olduğunu ve yönetimi ilgilendiren konularda öğretmenlerin görüşlerine başvurulmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan (Ö8, Ö13, Ö16, Ö18, Ö22) bazıları “Genel olarak okul müdürü görüşlerimizi alır ve imkânlar ölçüsünde kurum içinde görüşlerimiz doğrultusunda uygulamalara yer verir” şeklinde görüş belirtmişlerdir. “Sadece öğrenci işleriyle ilgili görüşlerimizi alır. Bunun dışında okul müdürümüz görüşlerimize pek itibar etmez şeklinde görüş belirten katılımcıların (Ö14, Ö15, Ö21) sayısı ise 3’tür.

“Okul müdürleri okul ile ilgili karar verirken görüşlerinizi dikkate alıyor mu? Dikkate alıyorsa daha çok hangi konularda görüşlerinize başvurur?” sorusu ile ilgili olarak 24 katılımcıdan 11 katılımcı “genel olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin görüşlerini dikkate almadıklarını” beyan etmiştir. “Görüşlerimizi dikkate alıyor” diyen 13 öğretmenden 8’i ise okul müdürünün kısmen görüşlerine başvurduğunu ifade etmişlerdir. Bu katılımcılardan 5’i eğitim öğretim ile sınırlı görüş alışverişinde bulduklarını ifade ederken, katılımcılardan 3’ü ise öğrenci işleriyle sınırlı görüş alındığını ifade etmişlerdir. Görüşmelere katılan 24 öğretmenden 5’i “okul müdürleriyle okulu ilgilendiren birçok konu hakkında görüş alışverişinde bulduklarını” ifade etmişlerdir. “Okul yönetiminde öğretmenlerin görüşlerini dikkate alıyor mu?” sorusuna kısmen diyen katılımcılar dâhil olmak üzere olumlu yanıt verenler tüm katılımcıların %54,166’sıdır. “Okulu ilgilendiren tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini alır.” diyenlerin oranı ise %20,833’tür.

Yapılan odak grup görüşmesinde, katılımcılardan bir kişi (Ö4) hariç olmak üzere diğer katılımcıların tamamı “genel olarak okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde öğretmenlerin görüşlerine başvurmadığını” söylemişlerdir. Sene başı öğretmenler kurulu toplantılarında zaman zaman kararlar alınsa bile kararların kâğıt üzerinde kaldığı, yöneticilerin bildikleri dışına pek çıkmadıkları ortaya konmuştur. Okul müdürlerinin karar verme süreçleriyle ilgili odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin görüşleri dikkate alındığında “okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun öğretmenlerin görüşlerini önemsemedikleri ve öğretmenlerin bu durumdan rahatsız oldukları ve bu durumun öğretmenlerin çalışma şevkini en aza indirdiği” söylenebilir. “Görüşlerine başvuruyorsa daha çok hangi konularda başvuruyor sorusuna” ise “okula ekonomik destek sağlama ihtiyacı ortaya çıktığında, bu ihtiyacın nasıl giderilmesi gerektiği hakkında bilgi alışverişinde bulunur.

Bu tür görüşmelerin bir tek amacı var; öğretmenlerden yardım alıp ekonomik desteğe erişebilmektir.” şeklinde yanıt verilmiştir.

Birinci alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde hem bireysel görüşmelerde hem de yapılan odak grup görüşmesinde okul müdürünün karar aşamasında okulda çalışan öğretmenlerin görüşlerini almadıkları ve zaman zaman alıyor gibi davrandıkları ifade edilmiştir. “Görüşlerimize başvurur” diyen öğretmenler ise, “okul müdürlerinin başvurduğu konuların daha çok sınıf içi ve öğrenci davranışlarıyla ilgili olduğunu kısmen de materyal konusunda görüş aldıklarını” öne sürmüşlerdir. Araştırmada okul müdürlerinin genel olarak bildiklerinin dışına çıkmadıkları ve görüş alınsa bile alınan görüşlerin hayata geçirilemediği belirtilmiştir. Başka bir araştırmada da benzer sonuçlar ortaya konmuştur. Bu araştırmada alınan kararların büyük çoğunluğunun idarecilerin kendi aralarında almış oldukları, idarecilerin kararların onayını almak amacıyla usulen öğretmenlerin görüşlerine başvurdukları ortaya konmuştur (Özden, 1996).

İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

“Okul Müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hâkim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu?” sorusuna ilişkin olumlu/olumsuz görüşler Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Okul müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hakim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu? Sorusuna karşılık gelen olumsuz yanıtlar

	f
İlgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurmazlar (Ö1, Ö2, Ö6, Ö7, Ö9, Ö24)	6
Sadece aynı statüde bulunanlarla iletişim kurar (Ö5)	1
İlgili mevzuat dışına çıkmaz. Yasal yetkilerini kullanır (Ö17)	1

“Okul müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hâkim olmak için ilgili/bilgili/yetkili kişilerin fikirlerine başvuru mu?” sorusunu katılımcılardan (Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö17, Ö24) sekiz kişi olumsuz yanıt vermiştir. Olumsuz yanıt verenlerden 6 kişi (Ö1, Ö2, Ö6, Ö7, Ö9, Ö24) “Okul müdürleri, hiçbir şekilde başkalarına danışarak iş yapmazlar. Kendi bildikleri dışına çıkmazlar ve kendilerinin konuya hâkim olduklarını düşünürler. Hatta konu hakkında birilerine danışmak onlardan fikirselsel anlamda yararlanmak bir zafiyet olarak görülür. Çevre ile istenilen düzeyde iletişim kuramadıkları için de sorun çözmekten ziyade sorun üretir duruma gelmektedirler.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Katılımcıların ikinci soruya ilişkin olumlu yanıtları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Okul müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hâkim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu? Sorusuna karşılık gelen olumlu yanıtlar

	f
İlgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvururlar (Ö3, Ö8, Ö10, Ö11, Ö13, Ö14, Ö16, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23)	12
Akademik yönü güçlü idareci profili (Ö4, Ö15, Ö18)	3
Sadece kurumda çalışan müdür yardımcılardan destek alır (Ö12)	1

“Okul müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hâkim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu?” sorusuna karşılık katılımcılardan (Ö3, Ö4, Ö8, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö18, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23) 16 kişi genel olarak olumlu yanıt vermiştir. Katılımcılardan (Ö3, Ö8, Ö10, Ö11, Ö13, Ö14, Ö16, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23) 12’si okul müdürlerinin ilgili/bilgili/yetkili kişilerin görüşlerine başvurduğunu belirtmiştir. “Statüsüne bakmadan işin uzmanından yararlanırlar. Hem yatay hem de dikey olarak sağlıklı bir ilişki ağını geliştirirler ve bu ilişki ağını aktif olarak kullanırlar. Öz güvenleri yüksektir. İçinde yaşadıkları koşulları göz ardı etmeden çevreden yararlanmayı bilirler. Farklı fikirlere açıktırlar. Özellikle tecrübeli kişilere danışmayı ihmal etmezler.” şeklinde görüşler ortaya atılmıştır.

Katılımcılardan (Ö4, Ö15, Ö18) 3 kişi birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin akademik bilgi düzeyinin yüksek olduğunu, kurum yönetimi açısından bilgi zafiyeti yaşamadıklarını, buna rağmen ilgili/bilgili kişilerden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan Ö12 ise “okul müdürünün kurumla ilgili işlerde müdür yardımcılarında destek aldığı” söylemiştir.

Yapılan odak grup görüşmesinde genel olarak okul ile ilgili çalışmalarda öğretmenlere danışılmadığı ifade edilmiştir. Bu görüşlerden bazıları şu şekildedir: “Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu demokratik ve katılımcı değiller, statü olarak kendisinden daha aşağıda bulunan öğretmenlere danışılması zaten düşünülemez (Ö3).” “İçerik itibariyle yeterince bilgi sahibi olmadıkları konularda öğretmenlere sorumluluk vererek bu sorundan kurtulma derdinde olduklarını gördüm (Ö5).”

Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

“Okul yöneticileriniz verdikleri kararda kayırmacı tavır sergiler mi?” sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlar Tablo 7’de verilmiştir.

	f
Evet. (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24)	19
Aynı fikirde veya aynı cemaatte olmak (Ö1, Ö2, Ö5, Ö7, Ö8, Ö11, Ö13)	7
Aynı sendikada olmak (Ö3, Ö6, Ö7, Ö12)	4
Sosyal çevre ve arkadaşlık ilişkileri (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24)	15
Sendika, fikrinsel ve cemaat birlikteliği olarak (Ö7)	1
Sosyal çevre ve arkadaşlık ilişkileri ile fikrinsel ve cemaat birlikteliği olarak (Ö1, Ö2, Ö5, Ö8, Ö11)	5

Tablo 7’ye göre katılımcılardan (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17, Ö19, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24) 19 kişi okul yöneticisini kayırmacı olarak nitelendirmiştir. Aynı fikirde, aynı cemaatte bulunmaları ve aynı sendika üyesi olmalarından dolayı (Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö11, Ö12, Ö13) 10 kişi okul yöneticilerinin kayırmacılık yaptığını belirtmiştir. Bir kişi (Ö7) ise okul yöneticilerinin hem sendikal birliktelikten hem de aynı cemaatte bulunmalarından dolayı kayırmacılık yaptıklarını belirtmiştir. Katılımcılardan (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24) 15 kişi kayırmacılıkta sosyal çevrenin ve arkadaşlık ilişkilerinin etkili olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan (Ö18) geçmişte çalıştığı müdürlerin kayırmacı tavırlarından bahsederek şu anda birlikte çalıştığı müdür ile ilgili soruları yanıtsız bırakmıştır. Ayrıca katılımcılardan (Ö17) çok sayıda (5 ve üzeri) müdürle birlikte çalıştığını, bir okul müdürü hariç tüm müdürlerin bir şekilde kayırmacılık yaptıklarını, ancak kayırmacılık yapmayan tek okul müdürünün ise sınavla atandığını ve dolayısıyla elde ettiği makamı hak ettiğini düşünerek kimseye de kayırmacılık yapmadığını ileri sürmüştür.

Katılımcılardan üçüncü soruyu “hayır” olarak yanıtlayanlara ilişkin bilgiler Tablo 8’de verilmiştir.

	f
Hayır. Şahit olmadım (Ö10, Ö13, Ö14, Ö15, Ö20)	5

“Okul yöneticileriniz verdiği kararda kayırmacı bir tavır sergiler mi?” sorusunu “Hayır” olarak yanıtlayan katılımcı (Ö10, Ö13, Ö14, Ö15, Ö20) sayısı 5’tir. Toplam katılımcı içerisindeki oranı %20,833’tür. Katılımcılardan (Ö15) bir kişi kayırmacılığın negatif anlamda değil, pozitif anlamda var olduğunu ve bunu desteklediğini belirtmiştir. Okul yöneticisinin hakkıyla görevini yapan öğretmeni

desteklediğini belirterek bu davranışın kayırmacı bir tavır olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmiştir. “Katılımcılardan hayır ben şahit olmadım, herkese eşit davrandığımı düşünüyorum” şeklinde ifade edenlerden bir kısmı, geçmişte beraber çalıştıkları müdürlerin kayırmacı bir tavra sahip olduklarını belirtmektedir.

Yapılan odak grup görüşmesinde genel olarak kayırmacılığın belirgin olduğu ifade edilmiştir. Kayırmacılık çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Hemşerilik, aynı sendikada olma, sosyal çevre, grup kayırmacılığı vb. gibi. Hatta eski yeni öğretmen arasında bile kayırmacılık olduğu dile getirilmiştir. Katılımcılardan (Ö5) biri “okulda kayırmacılığın olup olmadığını anlamak için ders programına bakılabilir. Ders programında kimlerin kayırıldığı rahat bir şekilde görülebilir.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

“Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabiliyor mu, okul müdürünüzün kişisel iletişim becerilerini nasıl buluyorsunuz?” sorusuna ilişkin olumlu/olumsuz görüşler Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabiliyor mu, okul müdürünüzün kişisel iletişim becerilerini nasıl buluyorsunuz? Sorusunu olumsuz yanıt verenler.

Yanıtlar	f
Kodlanmış olumsuz yanıtlar	
İletişimde sorun yaşayanlar (Ö2, Ö3, Ö5, Ö8, Ö17, Ö20, Ö24)	7
Görüşmeye açık gibi, bildiklerinin dışına çıkmaz (Ö9)	1

Okul müdürlerinin karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı ilişki kurup kurmadıkları sorusuyla ilgili katılımcıların (Ö2, Ö3, Ö5, Ö8, Ö17, Ö24) vermiş olduğu olumsuz yanıtların sayısı 8’dir. Olumsuz yanıt veren katılımcılar genellikle öğretmen– idareci ilişkilerinin sağlıklı olmadığı durumlarda, kurum içerisinde huzursuzluğun hâkim olduğunu, çalışmaya istekli öğretmenlerin heveslerinin azaldığını, rutin ders görevi dışında hiçbir şeyle ilgilenmeyen öğretmen profiline artış meydana geldiğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan (Ö2) bir kişi “karar verme ile ilgili sadece öğretmenlerle sağlıklı bir iletişimin yeterli olmadığını; aynı zamanda kurum paydaşı öğrencilerle, velilerle ve üst makamda bulunan yöneticilerle de sağlıklı bir iletişim kurulması gerektiğini” belirtmiştir. Ö3, “Sağlıklı bir iletişimin olmadığı durumlarda sosyal ve kültürel faaliyetlere katılım sağlayan personel bulmakta sıkıntı yaşandığını ve bu durumun kurum içinde de huzursuzluğa sebebiyet verdiğini” belirtmiştir. Katılımcılardan Ö9 ise “Okul müdürümüz ile görüşüyoruz ancak, kurum içinde kendi bildiğinin dışına çıkmamasından dolayı önerilerimizi sunmuyoruz. Sadece bizi dinliyormuş gibi yapıyor” şeklinde bir görüşe sahiptir.

Dördüncü soruya ilişkin olumlu görüş belirten katılımcıların görüşleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabiliyor mu, okul müdürünüzün kişisel iletişim becerilerini nasıl buluyorsunuz? Sorusunu olumlu yanıt verenler.

	f
İletişimde sorun yaşamayanlar (Ö1, Ö4, Ö6, Ö7, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö19, Ö21, Ö22, Ö23)	15
Yetkilerini kullanarak iletişim kuruyor(Ö18)	1

“Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabiliyor mu, okul müdürünüzün kişisel iletişim becerilerini nasıl buluyorsunuz?” sorusuna olumlu yanıt veren katılımcıların (Ö1, Ö4, Ö6, Ö7, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö18, Ö19, Ö21, Ö22, Ö23) sayısı 16’dır. Katılımcılar okulda iletişimin tek taraflı olmadığını, okul müdürlerinin kişisel iletişiminin güçlü olduğunu, kültürel yapısı ve kurumla ilgili bilgisi yüksek olan idarecilerin okul

yönetiminde başarılı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar kurum yöneticisinin çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurarak başarılı bir okul meydana getirebileceğini ifade etmişlerdir.

Odak grup görüşmesine katılan katılımcılar, sağlıklı iletişim kurabilme becerisinin bir okul müdüründe bulunması gereken ilk özellik olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Doğan ve Koçak okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin isteklendirme düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik yapmış oldukları çalışmada kaliteli bir eğitim için öğretmen motivasyonunun çok önemli olduğuna vurgu yapmışlardır. Ayrıca araştırmada yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonu üzerinde %82'lere varan oranlarda etkili olduğu ortaya konmuştur (Doğan ve Koçak, 2014).

Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

“Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yarar gözetir?” sorusuna ilişkin yanıtlar Tablo 11’de verilmiştir.

	f
Kurumsal yarar gözetir (Ö22)	1
Öğrenci yararı gözetir (Ö10, Ö13, Ö17, Ö18, Ö20, Ö23)	6
Kendi geleceği ile ilgili kişisel yarar gözetir(Ö2, Ö4, Ö24)	3
Şekli, sadece görüntüye önem verir(Ö1, Ö5, Ö7, Ö11)	4
Üst amirlerinin memnuniyetine dikkat eder(Ö6, Ö8)	2
Öğrenci- Öğretmen- veli yararı(dengesini) ön planda tutar (Ö14, Ö15, Ö19, Ö21)	4
Hem kurum yararı hem de üst amirlerin memnuniyeti(Ö3)	1
Kendine has klasik karar şekilleri verir. Yeniliğe açık değil(Ö9)	1
Kişisel kaygı üst amirlerin memnuniyeti(Ö12)	1
Yönetmelik dışına çıkmaz(Ö16)	1

Tablo 11’e göre karar verirken okul yöneticilerinin ne tür bir yararı gözettiğine ilişkin katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

- Kurumsal yarar gözetir (Ö22).
- Öncelikli olarak öğrenci yararı gözetir (Ö10, Ö12, Ö17, Ö18, Ö20, Ö23).
- Kendi geleceğini ön planda tutar, kişisel yarar gözetir (Ö2, Ö4, Ö24).
- İçerikten ziyade şekilsel olarak görüntüye önem verir (Ö1, Ö5, Ö7, Ö11).
- Karar vermede öncelikli yarar olarak üst amirlerin memnuniyetini önceler (Ö6, Ö8).
- Öğrenci-öğretmen-veli yararını(dengesini) gözetir (Ö14, Ö15, Ö19, Ö21).
- Hem kurum yararı hem de üst amirlerin memnuniyetini ön planda tutar (Ö3).
- Yeniliğe açık olmayan kendine has klasik karar verme şekilleri vardır (Ö9)
- Hem kişisel geleceğini hem de üst amirlerin memnuniyetini ön planda tutar (Ö12).
- Hiçbir zaman yönetmelik dışına çıkmaz (Ö16).

Yapılan odak grup görüşmesinde okul müdürlerinin kısmen öğrenci menfaati gözettiği, ancak verilen kararların birçoğunda öncelikli olarak okul yöneticilerinin kendi menfaatlerini gözettikleri ifade edilmiştir.

Altıncı Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların “Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yaklaşımla karar verir?” sorusuna verdiği yanıtlar Tablo 12’de verilmiştir.

	f
Otoriter (Ö1, Ö2, Ö5, Ö7, Ö10, Ö16, Ö17, Ö18, Ö24)	9
Demokratik (Ö3, Ö12)	2

Katılımcı (Ö4, Ö15)	2
Demokratik katılımcı (Ö6, Ö11, Ö13, Ö14, Ö19)	5
Kararsız (Ö8)	1
Klasik (Ö9)	1
Otoriter aynı zamanda demokratik (duruma göre) (Ö20, Ö21, Ö22, Ö23)	4

Tablo 12’ye göre “Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yaklaşımla karar verir?” sorusuna verilen yanıtları 7 farklı kategoride değerlendirmek mümkündür. Katılımcılardan (Ö1, Ö2, Ö5, Ö7, Ö10, Ö16, Ö17, Ö18, Ö24) 9 tanesi birlikte çalıştığı okul müdürünü otoriter olarak tanımlamıştır. Demokratik, demokratik katılımcı, katılımcı ile duruma göre değişen zaman zaman otoriter, zaman zaman demokratik diye ifade eden katılımcı (Ö3, Ö4, Ö6, Ö8, Ö11, Ö12, Ö15, Ö13, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23) sayısı ise 12’dir. Odak grup görüşmesine katılan katılımcıların ortak görüşü ise okul müdürlerinin genel olarak risk alamayan otoriter bir yönetim izledikleri yönündedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin daha çok otoriter bir yaklaşımla karar aldıkları söylenebilir. Bu bulgu Titrek ve Zafer (2009) tarafından yürütülen araştırmanın bulgusuyla paralellik göstermektedir. Söz konusu araştırmada öğretmenler, okul yöneticilerinin en çok yasal ve zorlayıcı gücü kullandıklarını, en düşük düzeyde ise ödül gücü kullandıkları belirtilmiştir (Titrek ve Zafer, 2009).

Yedinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların “Okul müdürünüzün liderlik becerisi karar verme süreçlerini etkiler mi?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Okul müdürünüzün liderlik becerisi karar verme süreçlerini etkiler mi? Sorusuna verilen yanıtlar kodlanmıştır.

Yanıtlar	f
Kodlanmış yanıtlar	
Evet(Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24)	24

“Okul müdürünüzün liderlik becerisi karar verme süreçlerini etkiler mi? sorusuna görüşmeye katılan katılımcıların tamamı “evet liderlik özellikleri karar verme sürecini etkiler” şeklinde cevap vermişlerdir. “Liderlik özellikleri neler olabilir?” sorusuna karşılık katılımcıların büyük çoğunluğu liderde bulunması gereken vasıfları şu şekilde sıralamıştır:

- Kurum paydaşlarıyla sağlıklı bir iletişim kurabilmelidir.
- Kurum kültürünü oluşturması gerekir. Bunun için demokratik katılımcı bir yaklaşım izlemelidir.
- Tutarlı olması gerekir.
- Sosyal olması, kurumun sosyal faaliyetlerine katkı sunabilmesi gerekir.
- Kendi alanıyla ilgili yeterli derecede bilgi sahibi olması, alana hâkim olması gerekir.
- Objektif olması gerekir.
- Olaylara karşı soğukkanlılığını koruyabilmesi gereklidir.
- Eleştirilere açık olması ve kendini yenileyebilmesi gerekir.
- Kendi alanıyla ilgili akademik çalışma yapması, alanıyla ilgili gelişmeleri takip etmesi gerekir.
- Söylediklerinin arkasında durması ve yapıcı olması gerekir.
- İkna kabiliyeti yüksek olmalıdır.
- Birlikte çalıştığı kişileri yönlendirmede sıkıntı yaşamaması gerekir.
- Samimi ve içten olması gerekir.
- Karşısındaki ile empati (duygudaşlık) kurabilmesi gerekir.

Görüşmeye katılan katılımcılardan bir kısmı yöneticilik özellikleri ile liderlik özelliklerinin birbirinden farklı olduğunu vurgulayarak kurumlarda müdürlük yapan birçok kişinin yöneticilik vasfının olabileceğini ancak liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşünmediklerini ileri sürmüşlerdir. Odak grup görüşmesine katılan tüm katılımcılar, “okul müdürünün liderlik becerileri karar alma sürecini kesinlikle etkiler” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Sonuçlar

Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

Yapılan araştırma sonucunda hem bireysel görüşmelerde hem de yapılan odak grup görüşmesinde okul müdürünün karar aşamasında okulda çalışan öğretmenlerin görüşlerini almadıkları, zaman zaman alıyor gibi davrandıkları belirlenmiştir. Görüşlerine başvurulduğunu ileri süren öğretmenlerin ise daha çok sınıf içi ve öğrenci davranışlarıyla ilgili konularda görüş belirttikleri ortaya konmuştur. Okul müdürlerinin karar verme süreçleriyle ilgili odak grup görüşmesine katılan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin çoğu öğretmenlerin görüşlerini önemsememektedir. Öğretmenler bu durumdan rahatsız olduklarını ve bu nedenle çalışma şevklerinin en aza indiğini belirtmektedirler.

İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

“Okul müdürünüz karar verilecek konular hakkında yeterli derecede bilgi sahibi midir? Konuya hâkim olmak için ilgili/bilgili/ yetkili kişilerin fikirlerine başvurur mu?” sorusuyla ilgili olarak katılımcılardan sekiz (8) kişi olumsuz yanıt verirken on altı (16) kişi ise olumlu yanıt vermişlerdir. Olumlu yanıt verenlerin büyük çoğunluğu okul müdürlerinin hem yatay hem dikey olarak sağlıklı bir ilişki ağı geliştirdiğini ve bu ilişki ağını aktif olarak kullandığını belirtmişlerdir. Yapılan odak grup görüşmesinde genel olarak okul ile ilgili çalışmalarda okul müdürlerinin öğretmenlere danışmadığı ortaya konmuştur.

Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

“Okul müdürünüz verdiği kararlarda kayırmacı bir tavır sergiler mi?” sorusuna katılımcılar çoğunlukla “Evet” yanıtını vermiştir. “Hayır, ben şahit olmadım. Herkese eşit davrandığımı düşünüyorum.” şeklinde ifade edenlerin bir kısmı, geçmişte beraber çalıştıkları müdürlerin kayırmacı bir tavır takındıklarına şahit olduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürünün kayırmacı tavır alınmasına etki eden faktörlerin ise şunlar olduğu ortaya konmuştur: Aynı düşüncede olma, aynı cemaatte olma, akrabalık ve hemşerilik, sosyal çevre, arkadaşlık ilişkileri, aynı sendikada olma.

Yapılan odak grup görüşmesinde katılımcılar, genel olarak kayırmacılığın belirgin olduğunu ifade etmişlerdir. Kayırmacılığın kurum içinde hangi alanlarda daha belirgin olduğuna ilişkin katılımcılar: “Ders programı yapılırken kayırmacılığın belirgin olduğunu; bunun dışında izinlerde, nöbet yerlerinde ve rehberlik yapılacak sınıfların dağıtımında kayırmacılığın görüldüğünü” belirtmişlerdir.

Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

Okul müdürünüz karar verme sürecinde öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim kurup kurmadığı, okul müdürünün kişisel iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı, sorularına yönelik katılımcıların sekizi (8) olumsuz yanıt vermiştir. Olumsuz yanıt veren katılımcıların geneli, öğretmen- idareci ilişkilerinin sağlıklı olmadığı durumlarda kurumda huzursuzluğun arttığını, çalışmaya hevesli öğretmenlerde azalma olduğunu, rutin ders görevi dışında hiçbir şeyle ilgilenmeyen öğretmen profilinde artış meydana geldiğini belirtmişlerdir. Genel olarak katılımcılar, ayrıca karar

verme ile ilgili sadece öğretmenlerle sağlıklı bir iletişimin yeterli olmadığını aynı zamanda kurum paydaşı öğrencilerle, velilerle ve üst makamda bulunan yöneticilerle de sağlıklı bir iletişim kurulması gerektiğini belirtmişlerdir. Sağlıklı bir iletişimin olmadığı kurumlarda sosyal ve kültürel faaliyetlere katılım sağlayan personel bulmakta sıkıntı yaşandığı ve bu durumun kurum içinde de huzursuzluğa sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir.

Bireysel görüşmeye katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (16 kişi) olumlu yanıt vermişlerdir. Katılımcılar genel olarak okullarında iletişimin tek taraflı olmadığını, kişisel iletişimi güçlü, aynı zamanda kültürel yapısı ve kurumla ilgili bilgisi yüksek olan idarecilerin okul yönetiminde daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Başarılı bir okul için öncelikle okul müdürünün öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim kurmasının önemli olduğu ortaya konmuştur. Odak grup görüşmesine katılan katılımcılar, sağlıklı bir iletişim becerisine sahip olabilmeyi bir müdürde bulunması gereken öncelikli kriter olarak belirlemişlerdir. Birçok okul müdürünün sağlıklı iletişim becerisine sahip olmadıkları belirtilmiştir.

Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

“Okul müdürünüz karar verirken ne tür bir yarar gözetir?” sorusuna katılımcıların çoğunluğu, kurumsal yarar, öğrenci yararı, “öğrenci-öğretmen-veli görüşlerini dikkate alır” şeklinde görüş belirtmiştir. Yapılan odak grup görüşmesinde okul müdürlerinin kısmen öğrenci menfaati gözettiği, ancak verilen kararların birçoğunda öncelikli olarak kendi menfaatlerini gözettiği ifade edilmiştir.

Altıncı Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

Okul müdürünün vermiş olduğu kararlardaki yaklaşım tarzlarına bakıldığında, katılımcılardan 9 tanesi, birlikte çalıştığı okul müdürünü otoriter olarak tanımlamıştır. Demokratik, demokratik katılımcı, katılımcı ile duruma göre değişen zaman zaman otoriter, zaman zaman demokratik diye ifade eden katılımcı sayısı ise 12’dir. Odak grup görüşmesine katılan tüm katılımcıların ortak görüşü, okul müdürlerinin genel olarak risk alamayan otoriter bir yönetim izledikleri yönündedir.

Yedinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuçlar

Yapılan görüşmelerde öğretmenlerin tamamı, okul müdürünün liderlik özelliklerinin karar alma sürecini doğrudan etkilediğini ifade etmişlerdir. Yapılan odak grup görüşmesinde de benzer ifadelerle okul müdürünün liderlik özelliklerinin karar alma sürecini etkilediği belirtilmiştir.

Öneriler

- Kurum içinde kayırmacılığı en aza indirmek amacıyla kurumda yapılacak denetimlerde kayırmacılığın yapıldığı alanların daha dikkatli incelenmesi sağlanabilir.
- Atanan okul müdürlerinin iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet-içi eğitimler düzenlenebilir.
- Okul müdürlerine yönelik demokratik, katılımcı bir yönetim anlayışının kuruma sağlayacağı artılarla ilgili hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
- Güven ve kayırmacılığın yol açtığı etkinin (olumlu/olumsuz) tespitine yönelik iki farklı karşılaştırmalı durum üzerinden çalışma yapılabilir.
- Öğretmen ve yöneticilerin iletişim becerilerinin karşılaştırılmasının yapıldığı bir çalışma yapılabilir.

Araştırma ve Yayın Etięi Beyanı

Makale araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyularak kaleme alınmıştır. Araştırma 2020 yılı öncesinde kaleme alındığı için etik kurul izni alınmamıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale iki yazar tarafından kaleme alınmış olup, başka yazar ve kuruluşların yazım süresince desteği bulunmamaktadır.

Çıkar Beyanı

Bu makale ile ilgili olarak yazarların hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Aksay, O., & Ural, A. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (3), 433-460.
- Babaoğlan, E.,& Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T . (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: *Karamanođlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010 (2), 73-84.
- Birel, F. K., & Çevik, M. S. (2020). Nitel araştırma desenleri. Ş.Ş. Erçetin (Ed.). *Araştırma teknikleri* (s.63-81). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). Qualitative data. *Qualitative research for education. An Introduction to theory and methods*, 5.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri* (Çev. Ed. M. Bütün ve S.B. Demir). Ankara: Siyasal.
- Doğan, S.,& Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.
- Dönmez, B., Uğurlu, C. T., & Cömert, M. (2011). Gevşek yapıll sistemler olarak ilköğretim okullarında karar verme, liderlik ve çatışma: Nitel bir araştırma. *Uludađ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 1-29.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Izgar, H., & Yılmaz, E. (2007). PİO ve YİBO’nda görev yapan okul yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17: 341-351.
- Nas, S. (2010). Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2(2), 43-65.
- Özden, Y. (1996). Okullarda katılmalı yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(7), 427-438.
- Özmuşul, M. (2018). *Çağdaş okul yönetimi bazı kuramsal temeller*. Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Titrek, O.,& Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 657-674.
- Uras, M. (1995). Örgütlerde karara katılmanın koşulları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 305-304.
- Uras, M. (1995). Karara katılmada kabul alanı modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 121-130.
- Yıldırım, İ. (1989). Okul örgütlerinde karar verme ve karara katılma. *Eğitim ve Bilim*, 13(73), 18-24.