

Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.

Geliş Tarihi: 30/05/2014

Kabul Tarihi: 06/11/2014

OKUL YÖNETİMİNDE KARARA KATILIM

Süleyman GÖKSOY*

ÖZ

Mevcut araştırmada okul müdürlerinin okulda karar verme sürecine öğretmenleri ne ölçüde kattıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni ile yürütülen bu araştırmanın verileri görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın örneklem grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi türlerinden tümevarımcı analiz kullanılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı okullarında uygulamalar ile ilgili kararlara katılımcı bir şekilde öğretmenleri kattıklarını ifade etmişlerdir.

.Anahtar sözcükler: okul müdürü, öğretmen, karara katılım.

PARTICIPATION IN DECISION MAKING IN SCHOOL MANAGEMENT

ABSTRACT

The purpose of this research is to reveal the extent of teacher incorporation in decision-making process in schools decided by school managers. The research was carried out with phenomenologic method of qualitative research methods and the data were collected through interview form. Purposive sampling and maximum variation sampling of purposive sampling methods were applied in the determination of the sample group. The data of the research was collected through semi-structured interview form developed by researcher. Inductive analysis of content analysis methods was used in the analysis of the data. All of the managers who participated in the research stated that they incorporate teachers in the decision of the applications in their schools in a participatory way.

Keywords: school manager, teacher, participation in decision

* Yrd.Doç.Dr. Düzce Üniversitesi, e-posta: goksoys@hotmail.com

1. GİRİŞ

Karar verme, karmaşık bir süreçtir ve etkili yönetim, rasyonel karar vermeyi gerektirir. Kararlar belli amaçları gerçekleştirmeye uygun oldukları zaman rasyoneldir ve insanlar genelde rasyonel karar vermeye çalışır. Karar verme süreci, örgüt türünden ve görev yapısından bağımsız olarak benzer süreçleri içermektedir (Hoy ve Miskel, 2012). Karar verme bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir (Can, 2005; Tortop vd., 1999). Karar verme yönetim sürecinin kalbidir, yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır (Aydın, 1994; Memişoğlu, 2013). Yönetimsel kararlarda çalışanların karar verme süresine katılımı üretkenliği artırmaktadır (Coch ve French, 1948). Karara katılma, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır (Bursalioğlu, 1982).

Yönetici çalışanların kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara katılmalarını sağlayarak, daha sağlıklı bir karar almayı mümkün kılar. Karara katılanlardan alınan kararın uygulamaya konulmasında daha samimi bir çaba göstermeleri beklenmektedir. Aynı zamanda yönetici, çalışanları karara katmakla, onların kararlarını etkilemeyi amaçlamaktadır. Diğer yandan, bir güdüleme aracı sayılabilecek olan karara katılmayı kısıtlayan bazı etkenler de vardır. Katılanların yetersizliği, tartışılan probleme karşı ilgisizliği, haksız ve uygunsuz katılması, üstün katılmayı özendirici bir hava yaratmaması bu etkenlerden bazılarıdır (Bursalioğlu, 1982).

Kararlar ne kadar büyük veya küçük olurlarsa olsunlar kurum, öğrenciler ve çalışanlar üzerinde etkileri görülmekte ve kurumu etkilemektedir. Ayrıca yöneticiler aldıkları kararların sonuçlarına göre değerlendirildikleri için yönetimsel etkililikte alınan kararların kalitesi çok önemli bir kriterdir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu yönü ile okul ortamı içinde karara katılım hem daha zorunlu, hem daha zordur. Çünkü okulda çok çeşitli gruplar bulunmaktadır. Bunlar arasında, sağlıklı bir şekilde karara katılmayı sağlayabilen bir yönetici, kendisini birçok yönlerden başarılı kabul edebilir.

Karara katılım sahiplenmeyi beraberinde getirir Ancak bu konuda Lawrence (1973) katılımın suni olarak meydana getirilemeyeceğini savunmaktadır. Yöneticiler karar sürecini iyileştirmek için ne yapabilirler (Robbins, ve Judge, 2012) Yönetim sürecinde karara katılan kişiye, kendisinin bir değer ifade ettiği, fikirlerine saygı duyulduğu mesajı verilmektedir. Ancak çalışanlar, kendilerinin saygı duyulan kişiler olduklarına inandıkları zaman örgütteki uygulamalar hakkında samimi duygularını belli edebilirler. Karara katılmada çalışanlar kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynarlar. Katılmanın temelinde yatan düşünce kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesidir (Eren, 1993; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996). Buradan sağlanmak istenen amaç çalışanların bedensel, duygusal ve zihinsel gücünden yararlanmaktır. Ancak yönetici, çalışanların kararlara gerçekten katılımını sağlayarak ve onların daha sağlıklı kararlar almalarına imkan ve ortamlar sağlamalıdır (Freidman, 1991).

Örgütlerde yöneticilerin çalışanları ne oranda ve hangi şekilde yönetimsel kararlara kattıkları ve karar veren kişilerin neleri başarmaları gerektiğiyle ilgili Vroom ve Yetton çok yönlü bir karar verme modeli geliştirmişlerdir (Hoy ve Miskel, 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu kurama, “ortam etkileşimi kuramı” da denilmektedir (Başaran, 1994). Kurama göre, çağdaş liderlikte temel sorun, karar verme sürecine katılmadır

(Aydın, 1994) ve karara katılım düzeyi ortaya konulmalıdır. Çünkü liderlik sürecinde, liderin ve onu izleyenlerin, amaçlarını engelleyen sorunları çözmedeki yeterlikleri çok önemlidir. Sorunları etkili çözebilmek için liderin ya da liderle birlikte izleyenlerin iyi kararlar vermesi gerekmektedir. Bu kuram, örgütün amacına ulaşmak için liderin ve izleyenlerin karar verme sürecine katılma biçiminin durumuna göre liderlik biçiminin oluşacağı varsayımı üzerine kurulmuştur (Başaran, 1994).

Hangi durumlarda çalışanlar karar sürecine katılmalıdır? ne kadar ve nasıl katılmalıdır? Bu tür sorulara cevap vermede en çok kullanılan ve bilinen model Victor Vroom ve Philip Yetton (1973) tarafından geliştirilen modeldir. Kararın niteliğini ve kabul edilebilirliğini yükseltmek için çeşitli kurallar belirtilmektedir. Bu modelde, karar verme sürecine katılım ile ortam ve sorunun doğası arasında uyum önemlidir ve karmaşık karar süreçlerinde gereken katılım ile ilgili ayrıntılı bir çerçeve sunmaktadır (Vroom ve Jago, 1988).

Vroom ve Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar sorunları bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere iki tiptir. Bireysel sorun durumları, çözümlerin, izleyenlerden yalnızca birini etkilediği durumlardır. Birkaç izleyeni etkileyen sorun durumları ise grup sorunları olarak sınıflandırılır. Karar vermede katılma biçimi ve miktarını belirlemede izlenecek bir dizi karar kuralı getirdiği için normatif model olarak da adlandırılan bu kuram, 7 değişik durumda uygulanabilecek beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirir. Model, astların kararın uygulaması konusunda motive olmaları ve liderlik biçimi değişkenlerini esas almaktadır. Her durumda en iyi olarak nitelendirilebilecek bir karar verme sürecinin olmadığını savunmuşlardır. Bu karar verme stilleri en otoriterden en katılımcıya doğru aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Can, 1994; Turan ve Aslanargun, 2010).

Otoriter 1- elindeki bilgilerin ışığında sorunu lider çözer, kararı o verir.

Otoriter 2- lider astlardan gerekli bilgileri alır ama kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlarlar.

Danışma 1- ilgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların bilgi ve önerilerini alır. Ama onların etkisini yansıtmaz ya da yansıtmazın kararı kendisi verir.

Danışma 2- sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların fikir ve önerilerini alır. Ama kararı kendisi verir.

Grup 2 (katılımlı)- bir grup astlarla sorunu paylaşır. Birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar.

Vroom ve Yetton, karar vermeye yardımcı olacak bir yöntem de geliştirmişlerdir. Bu yöntemde sırasıyla aşağıdaki sekiz soru sorulmakta, her soruya alınan evet ya da hayır yanıtına göre lider yol değiştirmektedir (Başaran, 1994).

1. Sorunun çözümü için eldeki seçeneklerin hangisi daha ussaldır?
2. Verilecek kararın niteliğini yükseltmek için yeterli bilgi toplandı mı?
3. Sorun açık ve seçik olarak ortaya kondu mu?
4. Çözümün başarılı olması için izleyenlerin kararları benimsemelerinde can alıcı (önemli) bir engel var mı?
5. Liderin kendi başına vereceği bir kararın izleyenlerce benimsenmesine güven yeterli düzeyde mi?

6. Sorunun çözülmesiyle elde edilecek sonuçlar izleyenlerce yeter düzeyde benimsenmekte mi?
7. Seçilen çözüm seçeneği için izleyenler arasında çatışma var mı?
8. Verilecek kararın niteliğini yükseltmek için izleyenlerin elinde yeterli bilgi var mı?

Böylece çalışanlar daha fazla motive olmakta ve dolayısıyla uygulamada yeni fikirlerin doğmasına, bilginin ve işbirliğinin artmasına fayda sağlanacaktır. Bu sorular bir liderin karar vermesine yardımcı olacağı gibi, aynı anda liderin kendi liderlik biçimini tanımaya da yardım edecektir (Başaran, 1994). Judson ise örgütlerde çalışanların karara katılımını tabloştırmakta ve aşağıda Tablo 1'deki gibi açıklamaktadır. (Judson, 1999'den. Akt: Aktan, 2005).

Tablo 1.
Kurumsal Karara Katılımı

Yönetimin Davranışı	Çalışanların Davranışı
Yetki Verme	Karar verme ve uygulama
Grup uzlaşması	Çalışma gruplarının plan ve önerileri üzerinde uzlaşma
Çalışanları katılım için teşvik etme	Grup üyelerinin önerileri, Resmi olarak oluşturulmuş çalışma gruplarının önerileri, İnformal çalışma gruplarının önerileri, Çalışma gruplarının problem analizi ve problem çözme çalışmaları, Bireysel öneriler,
Çalışanlara danışma	Sorunları yüz yüze görüşme, Çalışanların yüz yüze görüşmeler yaparak görüşlerini almak
Çalışanları dahil etme	Brifing ve toplantılara katılma

Kaynak: (Judson, 1999'den. Akt: Aktan, 2005:59).

Tablo 1'de örgütlerde çalışanların karara katılımı aktif katılımdan pasif katılıma doğru aşamalardan oluşmaktadır. Judson'a (Judson, 1999'den. Akt: Aktan, 2005) göre yöneticinin aktif katılım davranışı çalışanlara yetki vermek iken örgüt yönetiminde yöneticinin en pasif katılım davranışı çalışanları karar sürecine dahil etmesidir.

Grup halinde verilen kararların etkililiği konusunda çok az şüphe bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012) Grup olarak karar vermenin bireysel olarak karar vermeye göre daha çok faydaları olduğu yönünde araştırmalarda, grup olarak karar verme, kararın kalitesini, yaratıcılığını, kabul edilebilirliğini, anlaşılabilirliğini, muhakemesini ve doğruluğunu artırmaktadır (Schoenfeld, 2011).

Eren'e (1993) göre yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Yönetime katılmanın yararları, çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmek, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesini sağlamak, personele moral sağlamak, işi terk etme ve işten ayrılmaların azalmasını sağlama ve personelin yönetim kararlarına açıkça veya üstü örtülü biçimde direnç gösterme durumlarının azaltmayı sağlamaktır. Hoy ve Miskel'in (2012) öğretmen katılımı üzerine yaptığı çalışma sonucunda, öğretmenlerin moral ve okula olan isteklilikleri artırdığı, öğretmenlerin bireysel mesleki doyumlarını olumlu yönde

etkilediği, öğretmenlerin kendilerini karar verme sürecine dahil eden müdürleri tercih ettikleri belirlenmiştir.

Karar vermeye personelin katılımı karar vermenin paylaşılması anlamına gelmektedir (Gregg,1957; Memişoğlu, 2013). Bu durum karar verme yetkisinin aktarılması değildir. Çalışanların etkin katılımın sağlanmasıdır (Aydın, 1994). Çalışanların örgütsel kararlara katılımı olumlu sonuçları doğurmaktadır. Ancak yönetim açısından en önemli husus çalışanların karar verme sürecine etkili bir şekilde katılmasının sağlanabilmesi için birçok bilgi ve beceriye sahip olunması gerekliliğidir. Yöneticinin; içinde bulunulan koşullarda katılım sağlanmalı mı, katılımı engelleyen koşullar var mı, varsa bunlar ortadan kaldırılabiliyor mi, kim/kimler katılmalı, katılımın boyutu nedir ve katılım ne şekilde olmalı şeklindeki soruların öncelikle sorulması ve cevaplanması gerekmektedir. Bu açıklamalardan hareketle, eğitim sisteminde önemli bir yeri olan okul müdürlerinin yönetsel kararlara öğretmenleri katmaları gerektiği ile ilgili görüşleri ve uygulamada öğretmenler yöneticilerin karara katma örnek uygulamaları hakkındaki görüşlerin belirlenmesi önem taşımaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Okul müdürlerinin okulda karar verme sürecine öğretmenleri ne kadar kattıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. YÖNTEM

Nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni ile yürütülen bu araştırmanın verileri görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Olgubilim deseni, farkında olunan fakat derinlemesine ve ayrıntılı araştırılmasına ihtiyaç duyulan konulara odaklanmasıdır. İnsanların sosyal dünyalarını anlayabilmek için günlük yaşamda kullandıkları yapıların ve ilişkilerin çözümlenmesi, sözel ve yazılı metinlerde saklı olan anlamların ortaya çıkarılmasıdır (Snape ve Spencer, 2003; Yıldırım ve Şimşek, 2005; Büyüköztürk vd., 2012).

Araştırmanın örneklem grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada aynı okulda asil müdür ve kadrolu öğretmen olmak, öğretmenlerin aynı okulda en az bir yıl görev yapıyor olmaları gibi ölçütler esas alınmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinde aranan asil müdür ve kadrolu öğretmen olma gerekçesi, araştırmacıya göre müdür ve öğretmenlerin araştırma sorusu ile ilgili farkındalık düzeylerinin daha fazla olacağı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Araştırmada maksimum çeşitliliği sağlayabilmek için araştırmaya 13 okul müdürü (4 okul öncesi, 4 ilkokul, 2 orta okul, 3 lise (1 meslek lisesi, 2 genel lise) müdürü) ve aynı okul müdürlerinin görev yaptıkları okullarda 18 öğretmen (5 okul öncesi, 5, ilkokul, 4 ortaokul ve 4 lise öğretmeni) dahil edilmiştir.

2.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formları esnekliği, sahip olduğu belli standartlığı, belli bir konuda derinlemesine bilgi toplama imkânı verdiği, daha çok katılımıya ulaşılabilirdiği, veri toplama ve çözümlenme kolaylığı sağladığı için

araştırmacılar tarafından tercih edilen formlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Formun hazırlanmasında ilgili literatür taranarak beş açık uçlu soru hazırlanmış, iç geçerliliğini sağlamak için eğitim bilimleri alanında uzman iki kişinin görüşü ve üç okul müdürü ve öğretmen ile ön uygulama yapılarak katılımcı teyidi alınmıştır.

- a- Araştırmada okul müdürleri için veri toplama aracı olarak, Vroom ve Yetton tarafından oluşturulan ve değişik durumlarda uygulanabilecek beş değişik liderlik türünden oluşan “kara verme stilleri” (Can, 1994; Lunenburg ve Ornstein, 2013) kullanılmış ve katılımcılara; “Bir eğitim yöneticisi olarak yönetsel kararlar durumunda aşağıda önerilen yol ve yöntemlerden en çok hangisini uygularsınız, neden? Sorusu yöneltmiştir ve uygulamada yönetsel karar durumunda hangi seçeneği daha çok uyguladıkları ve nedenlerini açıklamaları istenmiştir. Okul müdürlerine sunulan seçenekler şu şekildedir.
- Yönetimde kararları kendim alırım.
 - Yönetici olarak çalışanlardan gerekli bilgiyi alır. Ancak, kararı kendim veririm.
 - Yönetici olarak çalışanların bir konu hakkındaki düşüncelerini alır ve ilgili çalışanlarla konuyu tartışır. Ancak kararları yalnız kendim alırım.
 - Yönetici olarak çalışanların düşünce ve önerilerini dinler, bir grup olarak konuyu tartışır. Ancak kararları kendim alırım. Böylece sonuca çalışanların/öğretmenlerin önerilerini ister yansıtır, ister yansıtmam.
 - Yönetici olarak kararları çalışanlar ile grup olarak tartışır ve kararı grup olarak alırım.
- b- Araştırmada öğretmenler için veri toplama aracı olarak okul müdürünüz okul yönetimi ile ilgili hangi kararlara sizi katmaktadır. Örnekler vererek açıklar mısınız? Şekilde bir sorular yöneltmiştir.

Araştırma veri toplama süreci okul müdürleri ve öğretmenler ile yaklaşık 25 dakika ile 35 dakika arasında yüz yüze görüşülerek belirttikleri sorunları detaylandırmaları istenilmiştir. Görüşme anında katılımcı görüşleri anında yazıya aktarılmış ve görüşme sonunda yazılanlar okunarak teyitleri sağlanmıştır.

2.2.Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi türlerinden tümevarımcı analiz kullanılmıştır. Tümevarımcı analiz kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır (Miles ve Huberman, 1994'den akt. Yüksel, 2011; Yıldırım ve Şimşek 2005). Gizliliği sağlamak açısından katılımcı olan müdürlere M1, M2,...öğretmenlere ise Ö1, Ö2,, kısaltması yapılarak her bir katılımcıya numara verilmiştir. İçerik analizinde verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların temaların düzenlenmesi bulguların tanımlanması ve yorumlanması süreci takip edilmiştir. Temalar ilgili literatüre ve mevzuata (Okulöncesi, ilkökul-ortaokul ve liseler yönetmelikleri) dayalı olarak belirlenerek sunulmuştur.

2.3. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak için görüşme formu geliştirilirken ilgili literatür ve mevzuat incelemesi (Milli Eğitim Temel Kanunu, ilkököl ve liseler yönetmelikleri) sonucunda konu ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Görüşme sırasında kişilerin söyledikleri yazılı hale dönüştürülmüş ve bu metin ilgili kişilere tekrar okunarak kontrol etmeleri istenmiş, böylece katılımcı teyidi alınmıştır. Görüşme sürecinde toplanan verilerin gerçek durumu yansıtması sağlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir.

3. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde belirlenen ana temalar/tanımlar ve kodlar (alt temalar) çerçevesinde okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri sunulmuştur.

3.1.Okul Yöneticilerinin Karara Katma İle İlgili Görüşleri

Tablo 2’de okul müdürlerine göre okul ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılımı ile görüşler yer almaktadır.

Tablo 2.			
<i>Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Karar Katma Durumu</i>			
	tema	tanım	görüşler
M1	Grup (katılımlı)	Bir grup astlarla sorunu paylaşır. Birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar.	<i>Grup kararını almak daha güçlü sonuç doğurur. Çünkü tepkiler azalır ve uygulama kolaylığı sağlanır.</i>
M2	Grup (katılımlı)		<i>Değişik kişilerin görüş ve önerileri birleştirildiğinde doğru çözümler oluşur. Ben değil, biz anlayışı her zaman geçerlidir ve paylaşmayı bilmek önemli bir faktördür</i>
M3	Grup (katılımlı)		<i>Ekip çalışması ve paydaşların görüşlerine önem verdiğim için, doğru kararlara ulaşmak amacı ile grup olarak ortak kararları alır ve uygularım.</i>
M4	Grup (katılımlı)		<i>Problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında paydaşların görüşleri ve katılımı önemlidir. Ekip ruhuyla çalışmak ve alınacak kararlarda ekip katkısını da sağlamak gereklidir.</i>
M5	Grup (katılımlı)		<i>Yönetici olarak çalışanların kararlarını, düşüncelerini, önerilerini alır. Hareket noktası oluşturmamda bu fikir ve düşüncelerden yararlanır ve çalışanlarla birlikte ortak çözümler bulmaya çalışırım.</i>
M6	Danışmalı	Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların fikir ve önerilerini alır. Ama kararı kendisi verir.	<i>Çalışanların düşüncelerini, önerilerini dinler, kesinlikle konuyu tartışmaya açarım. Kararları kanun ve yönetmenlikler çerçevesinde çalışanlarında görüşlerini alarak veririm. Yönetmelikleri paydaşlarımla paylaşırım. Ortak çözümler arayarak sonuca varmaya çalışırım.</i>
M7	Grup (katılımlı)		<i>Karar vermeden önce konuyu tartışır, çoğu zaman oy birliğine göre bazen de oy çokluğuna göre karar alırım.</i>

Tablo 2. Devam			
	tema	tanım	görüşler
M 8	Grup (katılımlı)		<i>Bu yöntemle herkesin çekincelerini ortadan kaldıracak tedbirleri alma şansımız olur. Karara katma oranı artarsa kararın gerçekleşme oranı da artar. Direnç unsurları daha aza indirgenerek süre, maliyet azalır ve daha etkin ve hızlı sonuç alırım.</i>
M 9	Danışmalı	Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların fikir ve önerilerini alır. Ama kararı kendisi verir.	<i>Çalışanlarla birlikte konuları tartışır, değerlendirir ve ondan sonra karar veririm</i>
M 10	Grup (katılımlı)		<i>Konuya ilişkin paydaşların karara katılmaması başarıyı olumsuz etkileyeceğinden birlikte karar almak başarıyı artıracaktır. Böylece herkesin potansiyelinden yararlanmış olurum.</i>
M 11	Danışmalı	Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların fikir ve önerilerini alır. Ama kararı kendisi verir.	<i>Karar durumunda ekibi toplar, konuyu tartışmaya açarım. Böylece sonucun birlikte kararlaştırıldığı izlenimini oluştururum. Tereddüt ettiğim hususlarda ise ekibin görüşlerini de alarak karar veririm.</i>
M 12	Grup (katılımlı)		<i>Kesinlikle çalışanlarla konuşur, tartışır ve ortak hareket ederim. Olumlu görüş ve düşüncelere saygı duyarım. Böylece çalışanlara aidiyeti duygusu verilerek başarı artar.</i>
M 13	Grup (katılımlı)		<i>Tartışmalar yapıldıktan sonra kararları alırız.</i>

Yukarıda Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı okullarında uygulamalar ile ilgili kararlara çoğunlukla öğretmenleri kattıklarını ifade etmişlerdir. Yine araştırmaya katılan okul müdürleri okullarda katılımlı grup kararlarının alınmasının verimliliği artırdığı, kararların sahiplendiğini, öğretmenlerde sorumluluk bilincinin arttığını ve nitelikli uygulamaların ortaya çıktığı kanısındadırlar. Örneğin; “Y1 Grup kararını almak daha güçlü sonuç doğurur. Çünkü tepkiler azalır ve uygulama kolaylığı sağlanır” “Y8 Karara katma oranı artarsa kararın gerçekleşme oranı da artar. Direnç unsurları daha aza indirgenerek süre, maliyet azalır ve daha etkin ve hızlı sonuç alırım. Y10. “...birlikte karar almak başarıyı artıracaktır. Böylece herkesin potansiyelinden yararlanmış olurum. Şekilde görüş bildirerek okul yönetimi sürecinde grup kararının gerek ve önemine inandıklarını ve bunu uygulamalarına da yansıttıklarını açıklamışlardır.

3.2.Öğretmenlerin Okul Yönetimi İle İlgili Karara Katımları ve Uygulama Örnekleri

Tablo 3’de öğretmenlere göre okul ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılması ile görüşler yer almaktadır.

Tablo 3.
Öğretmenlerin Okul Yönetimi İle İlgili Karara Katımları ve Uygulama Örnekleri

	tema	tanım	görüşler
Ö5, Ö7, Ö9, Ö10, Ö15	Otoriter (Söyleme)	Müdür bir problemi belirler, alternatif çözümler düşünür, birini seçer ve öğretmenlere ne yapmaları gerektiğini söyler.	"Müdür problemlerin çözümünde genellikle kendisi karar alır. Bizler sadece kararları uygularız, doğrudan karar verme sürecine dahil edilmeyiz. Ne yapmamız gerektiği bize söylenir biz de uygularız. Uygulamaların istenilen doğrultuda yapılp yapılmadığı kontrol edilir. Yapılmadıysa öğretmen uyarılır (Ö5)", "Okulumuz bahar şenliği yapılacağına karar verildi. Hepimize müdür tarafından görevler dağıtıldı, itiraz etmeden ya da fikrimiz alınmadan hepimiz görevlerimizi alıp uyguladık (Ö7)", "Öğrencilere alınacak kaynak kitap konusunda müdür yardımcısının başkanlığında komisyon kurularak alınacak kitaplar belirlendi. Ancak uygulamada bakıyoruz kendisinin görüşü doğrultusunda kitaplar alınmış (Ö9)", "Öğretmenler odasının yerinin değiştirilmesi ile ilgili öğretmenler olarak karar ve görüş sunduk ancak hiç dikkate alınmadı(Ö10)", "23 Nisan kullamalarında komisyondakiler görev paylaşımı yapıyorlar ancak son kararı müdür veriyor (Ö15)",
Ö1, Ö8, Ö17	Otoriter (Satma)	Okul müdürü bir kararını verir fakat grup üyelerini bu konuda ikna etmeye çalışır. Kararı yerine getirmekle üyelerin ne kazanacağını ifade eder	"Okul müdürüm ..Bey 18 sene boyunca müdürlük yapmış birisi olarak karar mekanizması kendisidir. Aldığı kararlarda bizi ikna etmek içi uğraşır (Ö1)", "Çalışmayan müdür yardımcısını okul müdürüne şikayet etmemize rağmen eğer müdür yardımcısı bu okuldan gider ise bizlerin maaş işlemlerinin yapılamayacağı konusunda müdür bizleri ikna etmeye çalışıyor (Ö8)", "okul müdürümüz eğitim öğretimle ilgili bir karar alırken genellikle kendisinin daha tecrübeli olduğunu düşünerek kendi fikirlerini astlarına kabul ettirmek için uğraşır. Genellikle süreçte onun isteği kabul edilir. (Ö17)",
Ö2, Ö3 Ö6, Ö9, Ö13, Ö14, Ö18	Otoriter (Test Etme)	Okul müdürü bir problem belirler ve geçici bir çözüm önerir. Uygulayacak kişilerin görüşlerini alır fakat son kararı kendisi verir.	"Biz öğretmen ve velilerden görüş alır ancak söz hakkı, kontrol ve denetim ona aittir (Ö2)", "Kararlarda kontrol tamamen okul müdüründedir. O anahtar rolü oynar, öğretmen ve velilere danışman gözü ile bakar (Ö3)", "Uygulamada zaman zaman bizlerin görüşleri alınır, konuşulur, ancak yine yönetimin uygun gördüğü görüşler uygulanır. Biz öğretmenlerin görüşleri genellikle tavsiye niteliğinde kalır. Müdürümüz en doğru uygulamanın kendilerinin öne sürdüğü uygulama olduğunu konusunda bizleri ikna eder, örneğin öğrenci okul kıyafetlerinin seçiminde fikrimizi alıp, okul müdürü kendisi seçim yaptı (Ö6)", "Okulda öğrencilerin öğlen yemek yemeleri ile ilgili dört farklı çözümler önerildi, en sonunda öğrencilerin kendi yemeklerinin kendileri tarafından getirmelerine karar verildi ancak okul müdürünün kantinde yemek yapılınsın ile ilgili kararı uygulandı(Ö9)", "Okul müdürü öğrenci üniformalarının önümüzdeki yıl değiştirilmesi ile ilgili bir toplantı yaptı, komisyon oluşturuldu. Komisyonun kararı farklı bir renk iken müdür kendi zevkine uygun bir rengi kabul etti ve komisyon kararını görmezden geldi (Ö13)", "Öğretmenler toplantısında görüşler alınır görev dağılımları belirlenir ancak son kararı müdür verir (Ö14)", Bizim okulumuzda öğrencilerin merdivenden iniş-çıkışları sorun ve kargaşa yaratmaktaydı. İlk iki kat ilkokul diğer katlar ortaokul katlarıdır. Okul müdürü bir toplantı yaptı ve herkesin fikrini aldı birçok çözüm önerileri aldı ancak sonuçta kendi düşüncesini uyguladı (Ö18)",

Tablo 3. Devamı

	tema	tanım	görüşler
Ö11, Ö12, Ö16	Danışma	Müdür bir problemle ilgili bilgisini sunar, öğretmenleri alternatif eylem biçimleri düşünmeye davet eder. Ardından müdür en ümit edici çözümü seçer.	<i>“Okulumuzun katılacağı bir gezi için öğretmenler ve öğrenciler çalışmalar yaptılar, müdür bey de görüş bildirdi. Herkesin memnun kalacağı bir yer belirlendi ve gezi yapıldı (Ö11)”</i> , <i>“Müdürümüz öğretme- öğrenme teknikleri ile ilgili bazı eksiklikler gördü, bunun giderilmesi için bir çalışma grubu kuruldu ve onların önerdikleri seçeneklerden biri olan seminer düzenlenmesine karar verildi ve uygulandı (Ö12)”</i> , <i>“Müdürümüz danışman lider modeline daha uygundur. Olaylarla ilgili durumu bize sunar, ardından fikirlerimiz ister. Uygun fikirler tartışılır ve uygulamaya konur (Ö16)”</i> ,
Ö4	Katılım	Müdür bir üye olarak tartışmaya katılır ve grubun vereceği kararları uygulamak için önceden garanti verir.	<i>“Zümre toplantılarına okul müdürü katılır, tartışmalarda söz alır, fakat zümrelerin verdikleri kararları uygular(Ö4)”</i> ,

Tablo 3’de okullarda kararlara katılım konusunda görüşü alınan öğretmenlerden sadece biri (Ö4) okulunda okul müdürünün katılımcı bir şekilde karar aldığı, üç öğretmenin (Ö11, Ö12, Ö16), ise okul müdürlerinin okulda alınan kararlarda kendilerine danıştıktan sonra karar alındığını belirtmektedirler. Görüşü alınan öğretmenlerin diğerleri ve büyük bir çoğunluğu (Ö5, Ö7, Ö9, Ö10, Ö15, Ö1, Ö8, Ö17, Ö2, Ö3, Ö6, Ö9, Ö13, Ö14, Ö18) okullardaki kararlara katılmadıklarını, kararların okul müdür tarafından alındığını sadece kendilerinden kararları uygulamalarının istenildiğini belirtmektedirler. Öğretmenlere göre okul müdür okullarda hem tek hem de son karar vericidir. Okul müdürlerinin okulda karar alma sürecine öğretmenleri katmadıkları ile ilgili öğretmenler; *“Öğrencilere alınacak kaynak kitap konusunda müdür yardımcısının başkanlığında komisyon kurularak alınacak kitaplar belirlendi. Ancak uygulamada bakıyoruz kendisinin görüşü doğrultusunda kitaplar alınmış (Ö9)”* , *“Öğretmenler odasının yerinin değiştirilmesi ile ilgili öğretmenler olarak karar ve görüş sunduk ancak hiç dikkate alınmadı(Ö10)”* , *“23 Nisan kutlamalarında komisyondakiler görev paylaşımı yapıyorlar ancak son kararı müdür veriyor (Ö15)”* *“Biz öğretmen ve velilerden görüş alır ancak söz hakkı, kontrol ve denetim ona aittir (Ö2)”* şeklinde görüş belirtmişlerdir.

4. TARTIŞMA

Okul müdürlerinin öğretmenleri okullarda karar alma süreçlerine ne derece kattıkları, kararların ne ölçüde katılımlı bir şekilde alındığı ile ilgili olarak, Vroom ve Yetton tarafından oluşturulan ve değişik durumlarda uygulanabilecek beş değişik karar türünden oluşan “karar verme stilleri” (Can, 1994; Lunenburg ve Ornstein, 2013)’den yararlanılarak “Bir okul yöneticisi olarak yönetsel kararlar durumunda aşağıda önerilen yol ve yöntemlerden en çok hangisini uygularsınız, neden?” Sorusu okul müdürlerine; “okul müdürünüz okul ile ilgili kararlarda hangi davranışı göstermektedir, örnekleyebilir misiniz?” Sorusu ise öğretmenlere yönelmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı okullarında uygulamalar ile ilgili kararlara katılımcı bir şekilde öğretmenleri kattıklarını ifade etmişlerdir. Yine araştırmaya katılan okul müdürleri okullarda katılımlı grup kararlarının alınmasının verimliliği artırdığı, kararların sahiplendiğini, öğretmenlerde sorumluluk bilincinin

arttığını ve nitelikli uygulamaların ortaya çıktığı kanısında olduklarını bildirmelerine rağmen bu konuda öğretmenlerden sadece biri okulunda okul müdürünün katılımlı olarak karar aldığını, üç öğretmenin ise okul müdürlerinin okulda alınan kararlarda kendilerine danışıldığını belirtmektedir. Öğretmenlerin diğerleri ve büyük bir çoğunluğu okullardaki kararlarda öğretmenlerin etkisinin fazla olmadığını, kararların okul müdür tarafından alındığını sadece öğretmenlerden kararları uygulamalarının istenildiğini belirtmektedirler.

Mevcut araştırmanın sonuçları Aksay ve Ural (2008) tarafından yapılan “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı” adlı araştırma sonuçları ile de paraleldir. Her iki çalışmada da öğretmenler okullardaki yönetsel kararlara sınırlı ölçüde katılmaktadırlar. Şöyleki Aksay ve Ural’ın (2008) araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler, öğretimsel kararlara “Oldukça”, yönetsel kararlara ise “Biraz” düzeyinde katıldıkları görüşündedir. Öğretmenlerin öğretimsel ile yönetsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Bu farka göre; öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyleri, yönetsel kararlara katılma düzeylerinden daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenler de karara katılımın gerek ve önemine inanmakta ancak uygulamada bunun örneklerini göremediklerini belirtmektedir. Bu durum öğretmenlerde yöneticilerine karşı olumsuz tutum ve güvensizlik duygularının öne çıkmasına neden olmaktadır. Mevcut sonuç Açıkgöz, Akdemir ve Bilgin’in araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Açıkgöz (1984) öğretmenler üzerinde çalışılmış ve öğretmenlerin karara katılma durumlarının katılma isteklerinden daha düşük düzeyde olduğunu, ortaya konmuştur. Akdemir (2009) yaptığı araştırma sonucunda da öğretmenler okulda alınmakta olan kararlara katıldıklarından daha çok katılmak istemektedirler. Öğretmenlerin, öğretimsel karar konularına “biraz”, yönetsel karar konularına “çok az” katıldıkları saptanmıştır. Bilgin (1996), İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimince alınan kararlara katılabilme derecelerinin değerlendirilmesine ilişkin yaptığı çalışmada genel olarak okulda alınan kararlara öğretmenlerin yeterli düzeyde katılmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Vroom ve Yetton’a göre bir lider karşılaştığı duruma bağlı olarak beş karar verme tarzını (stilini) de kullanabilir. Lider karar veren kişi olarak bir durumda otoriter diğer bir durumda ise katılımcı bir yönetim izleyebilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Ancak mevcut çalışmada görülen o ki okullardaki karar verme durumlarında okul müdürleri katılımcı ve danışman liderlik stillerinin gerek ve önemine inandıklarını ve sürekli katılımcı ve danışman liderlik stillerinin kullandıklarını vurgulamalarına rağmen, uygulayıcı konumunda olan öğretmenler aynı görüşte değildiler. Öğretmenlere göre okullarda okul müdürü karar verme durumlarında genellikle otoriter karar verme stilini kullanmaktadırlar.

Pek çok araştırmacı, kararlara katılımın sağlanmasıyla çalışanların motivasyonunun, verimliliğin, performansın arttığını ve örgütsel hedeflere ulaşmanın kolaylaştığını vurgulamaktadır (Özden, 1996; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000; Delice ve Gül, 2012; Coch ve French, 1948; Bursalıoğlu, 1982; Hoy ve Miskel, 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Aydın, 1994). Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin liderlikleri ile öğretmenlerin karara katılım düzeyi arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Oğuz, 2008; İlmez (2010). Nitekim bu çalışmada da okullarda karar alma ve uygulama sürecinde çoğu okul yöneticileri okullardaki yönetsel karar alma sürecine çalışanların

katılımının sağlanmasının gerek ve önemini kabul etmekte ve kararlara çalışanları kattıklarını belirtmektedirler. Ancak aynı eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler okul yöneticilerinin aksine okullarındaki yönetsel çalışmalara katılmadıklarını veya çok az oranda katıldıklarını dile getirmektedirler. Yönetsel karar alma sürecinde aynı okulda yönetici ve öğretmenlerin farklı farklı algılara sahip olmasının nedeni, okul müdürünün okullarda öğretmenlerin kararlara katılmasının gerek ve önemine, olumlu etkisine inanmakta ancak uygulamalara yansıtamadıklarından kaynaklanmış olabilir. Ve yöneticinin karara katılımın kuramsal bilgilerini ifade ederken uygulamaları kuramdan farklı olarak değerlendirmiş olabilirler.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı okullarında uygulamalar ile ilgili kararlara katılımcı bir şekilde öğretmenleri kattıklarını ifade etmişlerdir. Okullardaki karar verme durumlarında okul müdürleri katılımcı ve danışman stiline gerek ve önemine inandıklarını ve alınacak kararlarda sürekli katılımcı ve danışman rolü oynadıklarını vurgulamalarına rağmen, uygulayıcı konumunda olan öğretmenler aynı görüşte değildiler. Öğretmenlere göre okullarda okul müdürü karar verme durumlarında genellikle otoriter karar verme stilini kullanmaktadırlar. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak şu öneriler getirilebilir.

- Karar verme modelleri ile ilgili okul müdürlerine uygulamalı eğitimler verilebilir.
- Okullarda katılımcı liderliğin gerek ve önemi konusunda okul müdürlerine eğitimler verilebilir.
- Okullarda öğretmenlerin kararlara katılımının olumlu sonuçlarını gösteren iyi örnekler yaygınlaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Aksay O. & Ural A.(2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Açıkgöz, K. (1984). *Öğretmenlerin okuldaki kararlara katılımı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Akdemir, A. S. (2009). *Resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C (2005). *Değişim çağında yönetim (2. Baskı)*. Ankara: Sistem Yayıncılık,
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi (4. Baskı)*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1994). *Yönetimde insan ilişkileri, yönetsel davranış*. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.
- Bilgin, T. (1996). *Zonguldak merkez ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimince alınan kararlara katılabilme derecelerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bursalioğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- , (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara; Pegem Akademi, No:9.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Ç. E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş & Demirel F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri (Geliştirilmiş 11. Baskı)*. Ankara: Pegem A Akademi.
- Can, H. (1994). *Organizyon ve yönetim, genişletilmiş (3. Baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi,
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Coch, L., ve French.J.R.P.,Jr(1948). Overcoming resistance to change. human relations,1, 512-32.
- Delice, M. & Gül, Z. (2012). Kararlara katılımın çalışanlarda oluşturduğu algının incelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Ekev Akademi Dergisi*, 52.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım ve Yayınevi.
- Freidman, A. İ (1991) High and low burnout schools: schools culture aspects of teacher burnout, *Journal of Educational Research*, 84 (6), 325-333.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, G. Cecil (2012). *Educational administration, theory, research and practice (7. Baskı)*. Selahattin Turan (Ed.). Ankara, Nobel Yayınları.
- İlmez, M. (2010). *Bir kamu kurumunda görevli yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Judson, A. S. (1999). *Changing behaviour in organizations; minimizing resistance to change*, cambridge: Mass, Blackwell.
- Lawrence, P., B. (1973). Değişikliğe karşı direnç nasıl giderilebilir. *Amme İdaresi Enstitüsü Dergisi*, 6 (1).

- Lunenburg Fred, C., & Ornstein, Allan C. (2013). *Educational administration educational management translation (6. Baskı)* . Gökhan Arastaman (Ed.). Ankara, Nobel Yayınları
- Memişoğlu, S. (2013). *Okulda yönetim süreçleri, kuram ve uygulamada eğitim yönetimi (Editör Niyazi Can)* Ankara: Pegem A Akademi.
- Oğuz, E. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Özden, Y. (1996). Okullarda katılnmalı yönetim. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2 (3).
- Yüksel, S. (2011). Fen- edebiyat fakültesi öğretim üyelerinin öğretmen yetiştirme sistemine ilişkin düşünceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1). 179-198.
- Robbins, Stephen, P. & Judge, Timoty A. (2012), *Organizational behavior/ örgütsel davranış (14. Baskı)*. İnci Erdem (Ed.), Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları,
- Schoenfeld, A, H. (2011). *how we think: a theory of goal oriented decision making and its educational application*, New York: Routledge.
- Tortop, N, İşbir, E.G ve Aykaç, B. (1999). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Turan, S. ve Aslanargun, E. (2010). Okullarda karar verme. educational edministration: eğitim yönetimi. Wayne K. Hoy ve Cecil G. Miskel (Çeviri Edit: S. Turan). Ankara: Bobel Yayın Dağıtım.
- Vroome, V.H., ve Jago, A.G.,(1988). On the Validity of the Vroom-Yetton Model. *Journal of Applied Psychology*,63,151-162.
- Vroome, V.H., ve Yetton,P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pirrsburgh Press.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, (5. baskı.), Ankara: Seçkin.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. design and methods (3rd Ed.)*. Thousand Oaks, CA.: Sage

EXTENDED ABSTRACT

Having personnel participate in decision making means sharing decision making. It does not mean transferring decision making authority; it ensures effective participation of personnel in decisions. Personnel participation in organizational decisions provides positive outcomes however the most important factor for management is the requirement of a good deal of information and skills to ensure effective personnel participation in decision making process. Fundamentally, administrators should be able to find answers to following questions: “is participation required in the circumstances, are there conditions that prevent participation, if so, can they be removed/overcome, who should participate in decision making, what are the dimensions of participation and how should participation be done”. Based on this explanation, it is crucial to identify school principals’ views on having teachers participate in administrative decisions and teacher views on principals’ implementations in ensuring teacher participation. The study intended to present the level which school principals let teachers participate in decision making at schools. Phenomenologic method, a qualitative research method, was used and data were collected through interview forms. Criterion sampling and maximum variation sampling method were used to identify the study sample. Criteria for teachers and principals were determined as being in the permanent staff at school and having worked in the same school for at least one year. Criterion of being in the permanent administrative and teaching staff resulted from researcher’s rationale that principals’ and teachers’ awareness levels related to research question would be higher. 13 school principals (from 4 pre-schools, 4 primary, 2 secondary, 3 high schools- 1 vocational high school, 2 general high schools) and 18 teachers from the schools these principals were employed in (from 5 pre-schools, 5 primary, 4 secondary, 4 high schools).

Data were collected with semi-structured interview form developed by the researcher. Semi-structured interview forms are preferred by researchers since they are flexible, have specific standards, allow in-depth collection in selected fields, can reach more participants and allow ease in data collection and analysis. During form development, five open-ended questions were prepared after literature review and views of two experts in educational sciences and three school principals and teachers were obtained to ensure internal validity and the questions were piloted to obtain participant confirmation.

- a- “Decision making styles” developed by Vroom and Yetton, with five different leadership types that can be implemented in various circumstances (Can, 1994; Lunenburg and Ornstein, 2013), were used as data collection tool for school principals in the study and the participants were asked “As an educational manager, which of the following processes and methods you would use while making administrative decisions, why?” and they were required to explain the methods and the rationale behind them. The options presented to school principals are as follows:
- I make administrative decisions myself
 - I obtain the necessary information from personnel, however, I make the decisions
 - I obtain personnel views on a certain issue and discuss it with the related personnel, however; only I make the decisions.
 - I listen to personnel’s views and suggestions and discuss the issue as a group but I make the decisions myself. Therefore, I may or may not reflect the suggestions of personnel/educators on the final decision.

- I discuss decisions in a group setting with personnel and we make decisions together.
- b- In order to collect data from teachers, they were asked the following question: “Which type of decisions does your principal involve you in? Please explain it by providing examples”.

Data collection process involved 25-35 minute interviews with school principals and teachers to obtain detailed information about their answers. Participant views were transcribed and were confirmed by participants after the interview session.

Inductive analysis, a type of content analysis, was used in data analysis. Each participant was provided with a number to ensure confidentiality and *principals* were coded as *PI*, *P2...* while *teachers* were coded as *T1*, *T2...* Content analysis consisted of coding data, obtaining themes, arranging code themes, defining and interpreting the findings. Themes were presented based on related literature and legislation (pre-school, primary-secondary and high school regulations).

A conceptual framework was created during interview form development in order to increase validity (plausibility) of the study based on review of related literature and legislation (Basic Law of National Education, primary school and high school regulations).

During interviews, participant views were transferred to writing and participants were asked to read and confirm the text thus obtained. Therefore, it was possible to ensure that data collected during interviews reflected the real situation. In order to increase reliability (consistency) of data, all findings were provided without commentaries.

All the participating principals expressed that they included teachers in a participatory manner in decisions about implementations. Participating school principals also reported that making group decisions at schools in participatory manner increased productivity and ensured that decisions were owned; it increased awareness and responsibility in teachers and allowed quality implementations. However, only one teacher participating in the study stated that the school principal made decisions with the participation of others and three teachers reported that they were consulted by the principal during decision making. Other teachers in the study and the majority reported that teachers didn't affect decisions made at schools to a great extent, decisions were made by school principals and teachers were only asked to implement decisions made by school principals.

All participating school principals stated that they involved teachers in decisions about the school. Although school principals state that they believe in the need and importance of participation and consultation in decision making and that they always play the role of participant and consultant, teachers who implement the decisions do not agree with this. According to teachers, principals mostly use authoritarian decision making style during decision making.

Based on study findings, some suggestions are developed:

- School principals may be provided with applied training on decision making models.
- School principals may be provided with training on the need and importance of participatory leadership.
- Good examples that present positive outcomes of teacher participation in decision making can be disseminated.