

Kocaeli Üniversitesi

Eğitim Dergisi

E-ISSN: 2636-8846

2023 | Cilt 6 | Sayı 2

Sayfa: 543-578



**Kocaeli University
Journal of Education**


E-ISSN: 2636-8846

2023 | Volume 6 | Issue 2

Page: 543-578

Okul müdürlerinin karar alma stratejileri ve karar
alma süreçlerinde iç ve dış paydaş baskısının etkisi

School administrators' decision-making strategies
and the effect of internal and external stakeholder
pressure on decision making processes

Hakan MARMARA,  <https://orcid.org/0009-0003-3097-7955>
Millî Eğitim Bakanlığı, hakanmarmarat3@gmail.com

Taner ATMACA,  <https://orcid.org/0000-0001-9157-3100>
Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, taneratmaca@duzce.edu.tr

Bu çalışma, Hakan Marmara (2023) tarafından hazırlanan "Okul yöneticilerinin karar alma stratejileri ile karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaşların rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiş olup, 16. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde özet bildiri olarak sunulmuştur.

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Gönderim Tarihi	Düzeltilme Tarihi	Kabul Tarihi
29 Haziran 2023	28 Eylül 2023	9 Ekim 2023

Önerilen Atıf

Marmara, H., & Atmaca, T. (2023). Okul müdürlerinin karar alma stratejileri ve karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaş baskısının etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 6(2), 543-578. <http://doi.org/10.33400/kuje.1321005>

Recommended Citation

ÖZ

Bu çalışma, okul müdürlerinin karar verme süreçlerini inceleyerek, iç ve dış paydaşların kararlar üzerindeki etkilerini belirlemeyi ve paydaşların baskısını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada, nitel araştırma geleneği içerisinde yer alan fenomenoloji modeli kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın çalışma grubu oluşturulurken, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda toplam 11 okul müdürü yer almaktadır ve veriler 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Antalya ili Gazipaşa ilçesinde toplanmıştır. Bu çalışmada içerik analizi tekniği ile veriler çözümlenmiştir. Analizlerin sonucunda "Karar Almada İzlenen Stratejiler", "İç Paydaş Baskısı", "Dış Paydaş Baskısı", "Baskının Yönetmelik Etkileri" ve "Baskıdan Kaçınma Stratejileri" olmak üzere beş ana tema belirlenmiştir. Bulgulara göre, okul müdürleri karar alma stratejilerinde en çok "Paydaşlarla istişare" etmeyi ve "kamu yararını gözetme"yi tercih etmektedir. İç ve dış paydaşlarda en çok eğitim-öğretim süreçlerine yönelik baskı söz konusudur. Ayrıca dış paydaşlarda bürokratik baskı ve başarı baskısı da yüksek orandadır. Baskının etkileri göreve, kariyere ve kararlara olacak şekilde değişmektedir. Okul müdürleri baskıdan kaçınmak için en çok, paydaşlarla ikna ve iletişimi ve onlara güven vermeyi kullanmaya çalışmaktadır. Araştırma bulgularına dayalı olarak okul müdürlerinin iç ve dış paydaşlarla istişareleri güçlendirerek sürdürmeleri; okul müdürlerinin görevlerini paylaşımcı sorumluluk duygusu ile sürdürmeleri önerilmiştir. Aynı zamanda, baskıdan kaçınmak için iletişim kanallarını ilk ve öncelikli olarak kullanmaları son derece önemlidir.

Anahtar Sözcükler: karar alma, baskı, iç paydaş, dış paydaş

ABSTRACT

This research aims to identify the factors influencing decision-making in school principals and uncover stakeholder pressure in the decision-making process. The phenomenological model, a part of the qualitative research methodology tradition, was employed in this study. The research sample was selected using purposive sampling, specifically maximum variation sampling. The study group included 11 school principals, and data collection took place in the Gazipaşa district of Antalya province during the 2021-2022 academic year. Data analysis employed the content analysis technique. As a result of the analysis, five main themes were identified: "Strategies Followed in Decision Making," "Internal Stakeholder Pressure," "External Stakeholder Pressure," "Managerial Effects of Pressure," and "Strategies to Avoid Pressure." The findings reveal that school principals predominantly favor 'consultation with stakeholders and prioritize 'public interest' in their decision-making strategies. Significant pressure is exerted by both internal and external stakeholders, especially in matters related to educational processes. Additionally, bureaucratic pressure and performance pressure are prominent among external stakeholders. Pressure's effects vary concerning job responsibilities, careers, and decision-making. School principals mostly attempt to avoid pressure by using persuasion, communication, and building trust with stakeholders. The research findings suggest that school principals should enhance their collaboration with both internal and external stakeholders and carry out their duties with a sense of shared responsibility. Furthermore, it is crucial for them to prioritize and utilize communication channels to avoid pressure.

Keywords: decision making, internal stakeholder, external stakeholder

GİRİŞ

Okullar toplumun geleceğini şekillendiren önemli eğitim örgütleridir ve bu örgütlerin yönetimi, başarılı bir eğitim sürecinin temelini oluşturur (Türkkahraman, 2015). Okulların etkili yönetimi büyük ölçüde, alınan sağlıklı kararlarla yakından ilgilidir ve okul müdürleri, yönettikleri eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşması, öğrencilerin gelişimini desteklemesi ve kaliteli bir eğitim ortamı sağlaması için bir dizi karar almak zorundadır (Harris & Jones, 2018; Lauseng vd., 2022). Okullarda herhangi bir konuyla ilgili olarak alınacak olan karar hem bireyler hem de örgüt açısından önemlidir. Bireyler açısından karar, hedeflerin gerçekleşmesi bakımından kritik öneme sahipken örgütsel açıdan karar faaliyetlerin devamı ve sürdürülebilirlik açısından merkezi konumdadır (Torunlar, 2018).

Okullarda karar alınmasında okul iklimi, eğitim programı, okul misyonu gibi faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir (Acet, 2006). Ayrıca, eğitim örgütlerinde alınacak olan kararlara öğretmenlerin katılım göstermesi son derece önemlidir. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, öğretmen performansının artmasına katkı sağlamaktadır ve bu da eğitimin niteliğinin yükselmesine olanak tanımaktadır (Kaya & Konan, 2021). Öğretmenler karar alma süreçlerinde etkin bir biçimde yer aldıklarında motivasyon düzeyinin artması, iş tatmininin yükselmesi, örgütsel bağlılığın oluşması gibi olumlu sonuçlar gözlemlenmektedir (Köylü ve Gündüz, 2019). Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde sendikaların isteklerinin de etkili olduğu ifade edilmektedir ve bu durum verilecek olan kararlarda zaman zaman baskı meydana getirebilmektedir (Urun ve Gökçe, 2015). Okullarda karar alma, doğru kararın verilmemesi halinde ortaya çıkması muhtemel olumsuz seçenekler sebebiyle baskının yüksek olduğu bir süreç olarak değerlendirilebilir.

Okul müdürleri, karar alma süreçlerinde bir dizi karmaşık faktörle de karşı karşıyadır (Catacutan & de Guzman, 2015; Ölçüm & Titrek, 2015). Bu faktörler arasında, iç ve dış paydaşların beklenti ve talepleri önemli bir yer tutar. Ayrıca okul müdürlerinin karar alma stratejileri ve süreçleri üzerindeki iç ve dış paydaş baskısının etkisi, eğitim kurumlarının başarısı üzerinde belirleyici bir faktör olabilir (Beycioğlu & Kondakçı, 2021). Ancak, karar alma süreci, iç ve dış paydaşların beklenti ve talepleriyle şekillenirken okul müdürlerini çeşitli zorluklarla karşı karşıya bırakabilmektedir (Arar & Saiti, 2022). İç paydaşlar arasında öğretmenler, öğrenciler, aileler ve diğer personel yer alırken, dış paydaşlar arasında yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, sendikalar, siyasiler ve toplumun diğer paydaşları sayılabilir. Her bir paydaşın farklı beklenti ve talepleri vardır ve bu beklenti ve taleplerin çeşitliliği, okul yöneticilerini yönetim stratejilerini şekillendirmeye yönlendirir.

İç paydaşlar, okuldaki çeşitli kararlar alınırken öğretmenlerin pedagojik yaklaşımlarını, öğrencilerin ihtiyaçlarını ve diğer personelin çalışma koşullarını göz önünde bulundururken; dış paydaşlar ise genellikle eğitim kalitesi, öğrenci başarısı ve okulun toplumsal etkisi faktörleri dikkate alabilmektedir (Janmaat vd., 2016). Okul müdürleri, bu farklı paydaşların beklenti ve taleplerini dengelemek zorunda kalarak, eğitim kurumlarının başarısı için uygun kararlar almak durumundadır (Schildkamp, 2019). Bu noktada, okul müdürlerinin karar alma stratejileri ve süreçleri üzerinde iç ve dış paydaşların baskısının etkisi ortaya çıkmaktadır (Kujala vd., 2022; Moraru, 2012). İç paydaşlar, okulun iç dinamiklerini ve eğitim kalitesini iyileştirmek için yöneticilere zaman zaman baskı yaparken, dış paydaşlar ise toplumun beklentilerini ve değişen eğitim politikalarını dikkate alarak karar alma süreci üzerinde baskı kurabilmektedir (Marshall, 2018).

Okul müdürleri, bu baskılar altında stratejilerini belirlerken, her iki paydaş grubunun da beklenti ve taleplerini dikkate alarak dengelemeye çalışmaktayken zaman zaman baskı altında doğru kararlar verememektedir (Carvalho vd., 2021; Somech, 2010). İç ve dış paydaşların beklentilerini karşılamak, eğitim kurumlarının başarısı için önemlidir. Ancak, bu beklentiler bazen birbiriyle çelişebilir veya okul müdürlerinin kaynakları ve yetenekleriyle uyumlu olmayabilir. Bu nedenle, okul müdürleri karar alma stratejileri geliştirirken, iç ve dış paydaşların baskısının etkisini dikkate almak zorundadırlar. Ayrıca, iç ve dış paydaşların beklentilerini yönetmek için iletişim ve

katılım stratejileri de önemlidir. Okul müdürleri, düzenli iletişim kanalları oluşturarak paydaşların beklentilerini anlayabilir ve karşılıklı anlayışı artırabilir (Bourne, 2016).

Çeşitli baskı unsurları karşısında okul müdürleri farklı karar verme yöntemlerini kullanmaktadır. Bunlardan birisi "Bilimsel Yaklaşım"dır. Okul müdürleri, objektif ve veriye dayalı bir yaklaşım benimseyerek kararlarını destekleyen bilimsel araştırmalardan yararlanabilmektedir. Eğitim literatüründeki güncel araştırmaları takip ederek, kararlarını kanıtla dayalı bilgilerle desteklemeye çalışabilmektedir (Tabak vd., 2020). İkinci yöntemde ise okul müdürleri, kendi deneyimleri ve profesyonel yetenekleri doğrultusunda karar verme sürecine katkıda bulunabilmektedir (Uğurlu, 2013). Geçmişte karşılaştıkları benzer durumlar veya benzer yönetim görevlerinde elde ettikleri bilgi ve beceriler, karar verme sürecinde etkili olabilir. Üçüncü yöntem ise istişaredir (Tofur & Yıldırım, 2021). Okul müdürleri, farklı perspektiflere sahip olan öğretmenler, veliler ve diğer paydaşlarla etkili iletişim ve işbirliği içerisinde hareket ederek karar verme sürecinde bu paydaşların görüşlerini alır ve farklı bakış açılarını dikkate alarak daha sağlıklı kararlar almaya çalışırlar. Dördüncü yöntem ise hukuki ve etik standartlardır (Çimen & Karadağ, 2019). Okul müdürleri, karar verirken hukuki ve etik standartları gözetirler. Yasal düzenlemelere uygunluk ve etik değerlere saygı, karar verme sürecinde önemli bir rol oynar. Öğrenci hakları, eşitlik ilkesi, adalet, dürüstlük gibi değerler, kararların temelini oluşturabilir.

Baskı altında okul müdürleri karar alma süreçlerinde etik olmayan davranışlar sergileyebilmekte, okuldaki çeşitli değişkenlere göre baskı ve etik dışı davranışlar çeşitlenebilmektedir (Arar & Saiti, 2022; Önder & Tomul, 2021). Bu etik olmayan davranışlar, öğretmenlerin, velilerin veya diğer paydaşların baskısıyla müdürün karar alma sürecini etkileyebilir (Arar, 2016). Örneğin, bir öğretmenin kişisel tercihlerini veya çıkarlarını gözetmek için etik dışı bir şekilde müdüre baskı yapması söz konusu olabilir. Aynı şekilde, velilerin veya yerel yöneticilerin müdürün kararlarını kendi çıkarlarına uygun şekilde şekillendirmek için etik dışı baskılar yapması da mümkündür.

Okul müdürünün karar almasında baskı hissetmesine yol açan çeşitli değişkenler bulunmaktadır. Bunlar arasında okuldan başarı beklentileri (Pinquart & Ebeling, 2019), ekonomik kaynakların sınırlılığı (Börü, 2018), sendikal talepler (Karayaman, 2021), veli memnuniyeti (Şeneras, 2017), öğretmenlerin talepleri ve yerel yöneticilerin-siyasilerin beklentileri (Önk vd., 2023) gibi faktörler yer alabilir. Bu değişkenler müdürün karar alma sürecindeki özgürlüğünü ve objektifliğini etkileyebilir, böylece etik olmayan davranışların ortaya çıkma olasılığını artırabilir. Bu durumu önlemek veya azaltmak için okul yönetimi, etik standartları vurgulayan bir kültür oluşturmalı ve çalışanlara etik değerlere uymaları konusunda rehberlik etmelidir. Ayrıca, karar alma sürecinde şeffaflık ve katılımı teşvik etmek, müdürün baskı altında hissetme olasılığını azaltabilir (Tosun, 2022). Okul müdürlerinin eğitimi ve desteklenmesi de etik sorunların önlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Sonuç olarak, okul müdürlerinin etik olmayan davranışlar sergileme riski, baskı altında oldukları durumlarda artabilir. Bu nedenle, okul yönetimi ve ilgili paydaşlar, etik değerlere bağlılık ve karar alma sürecinin tarafsızlığı konularında dikkatli olmalı ve destekleyici bir ortam sağlamalıdır.

Bununla birlikte okullarda çeşitli baskı gruplarının sürdürülebilir eğitim politikalarına etkisi olabilmekte ve makro politikalarda baskı gruplarının olumlu sonuçlar üretmesi belli şartlar altında mümkün görünmektedir. Baskı grupları makro eğitim politikalarında demokratik kültürün oluşturulmasında da etkisi söz konusu olabilmektedir. Yapılan araştırmalar makro düzeydeki eğitim politikalarında baskı grupları ya da unsurlarının etkisine dikkat çekmekle beraber baskı faktörlerinin daha mikro ölçekteki etkilerine, okullara yansımalarına, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini nasıl yönlendirdiğine ilişkin literatürde yeterli sayıda çalışmanın olmaması dikkat çekicidir. Oysa ki makro eğitim politikaları kadar baskı faktörlerinin mikro ölçekteki örgütlerde meydana getirdiği etki oldukça kayda değer niteliktedir. Bu araştırmanın temel problemi bir baskı unsuru olarak aile, çevre, yerel yönetimler, bürokrasi, sendikalar, öğrenciler, öğretmenler vb. gibi iç ve dış paydaşların okul ile ilgili karar alma süreçlerinde etkilerini okul müdürlerinin deneyimleri doğrultusunda ortaya çıkarmaktadır.

Yukarıda belirtilen temel problem doğrultusunda bu araştırmada aşağıdaki alt problemlere cevaplar aranmıştır. Okul müdürlerinin:

- Okul ile ilgili karar alma süreçlerinde izledikleri temel stratejiler nelerdir?
- Okul ile ilgili karar alma süreçlerinde iç paydaşların oluşturduğu çeşitli baskı durumları söz konusu mudur?
- Okul ile ilgili karar alma süreçlerinde dış paydaşların oluşturduğu çeşitli baskı durumları söz konusu mudur?
- Okulla ilgili karar alma süreçlerinde ortaya çıkan baskının yönetsel etkileri nelerdir?
- Karar alma süreçlerinde baskıdan kaçınma stratejileri nasıldır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmada, okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde deneyimledikleri baskı türlerinin ve etki gruplarının neler olduğunu, bunlara yüklenen anlamı, okula yansımalarını yöneticilerin deneyimleri bağlamında ortaya çıkarmak amaçlandığından nitel araştırma geleneği içerisinde yer alan fenomenoloji deseni tercih edilmiştir. Fenomenoloji, insan deneyiminin nasıl bir bilince dönüştüğünü ve bu süreçteki anlamın ne olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Merriam, 2013). Fenomenoloji ile desenlenmiş çalışmalar Ersoy'a (2017) göre deneyimlerin ifade edilmiş biçimlerini ve sübjektif değerlendirmeleri içerir. Çalışmada daha özel olarak ise yorumlayıcı fenomenoloji tercih edilmiştir. Yorumlayıcı fenomenoloji sadece insan deneyimlerinin ne olduğunu ortaya çıkarmanın ötesinde katılımcıların deneyimlerinin arka planında saklı olan unsurlara odaklanmaktadır (Ersoy, 2017).

Katılımcı Bilgisi

Araştırmanın çalışma grubunu Antalya ili Gazipaşa ilçesinde 2021-2022 öğretim yılında görev yapan toplam 11 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden birisi olan maksimum çeşitlilik örnekleme tercih edilmiştir. Bu yöntemle kendi içinde benzeşik farklı durumların incelenmesi amaçlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012). Araştırmada okul müdürlerinin kıdem, çalıştıkları sosyoekonomik bölge farklılığı, kademe, okul türü gibi faktörler etrafında çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcı okul müdürleri "M1.....M11" şeklinde kodlanmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerine ilişkin demografik veriler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Okul Müdürlerinin Demografik Verileri

Kod	Yöneticilik Kıdemi (Yıl)	Yaş	Branş	Kademe	SED*	Eğitim Düzeyi	Okul Türü
M1	12	46	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	Orta	Lisans	Devlet
M2	14	48	PDR	Ortaokul	Yüksek	Y. Lisans	Devlet
M3	8	34	Din Kültürü	Lise	Orta	Lisans	Devlet
M4	17	52	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	Düşük	Lisans	Devlet
M5	9	44	Beden Eğitimi	Lise	Yüksek	Lisans	Devlet
M6	18	39	Sosyal Bilgiler	Ortaokul	Orta	Lisans	Devlet
M7	6	28	Türk Dili ve Ed.	Lise	Orta	Lisans	Devlet
M8	22	56	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	Orta	Lisans	Devlet
M9	13	50	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	Düşük	Lisans	Devlet
M10	4	26	Fen Bilgisi	Ortaokul	Yüksek	Lisans	Devlet
M11	16	56	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	Orta	Lisans	Devlet

*Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyini ifade etmektedir

Araştırmaya toplamda 11 okul müdürü katılmıştır. Okul müdürlerinin yöneticilik deneyimi 4 ila 22 yıl arasında değişmektedir. Yaşları 26-56 arasında değişen katılımcıların 5'i sınıf öğretmenliği, 1'i PDR, 1'i Din Kültürü, 1'i Beden Eğitimi, 1'i, Türk Dili ve Edebiyat, 1'i Sosyal Bilgiler, 1'i de Fen Bilgisi branşındadır. Katılımcıların 5'i ilkokulda, 3'ü ortaokulda, 3'ü lisede çalışmaktadır. Okul müdürlerinin 2'sinin çalıştığı okulun bulunduğu bölge düşük sosyoekonomik düzeyde, 6'sı orta sosyoekonomik düzeyde, 3'ü yüksek sosyoekonomik çevrededir. Okul müdürlerinin tamamı devlet okulunda çalışmakta ve 1'i yüksek lisans, diğerleri lisans mezunudur.

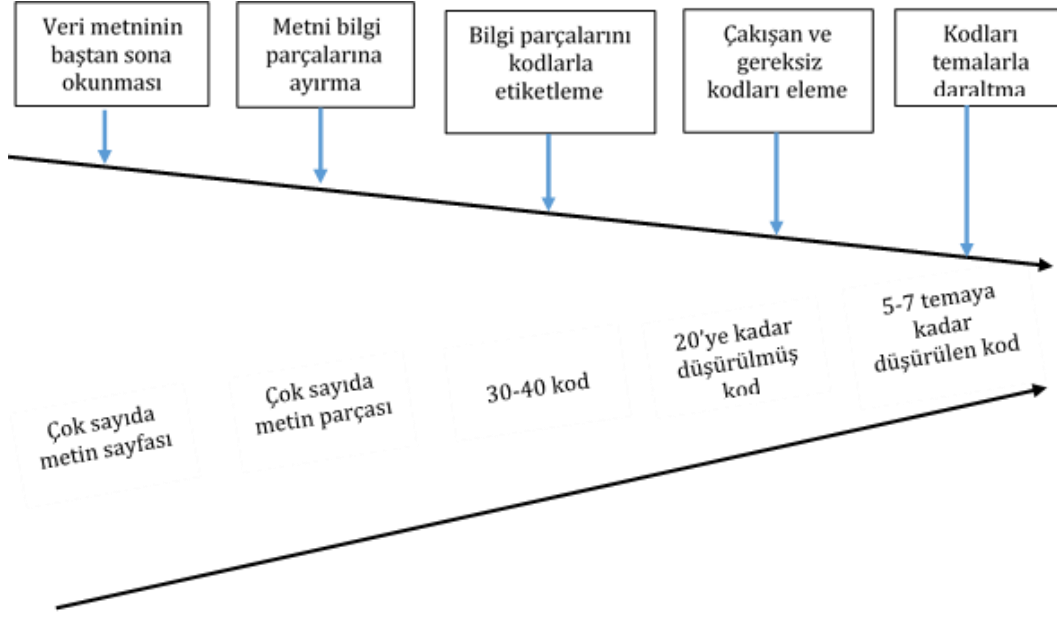
Veri Toplama Araçları

Araştırmada üzerinde çalışılan olguyu daha derinlemesine incelemek, deneyimleri daha detaylı biçimde ortaya çıkarmak ve görüşme sürecinde esnek hareket edebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Sorular oluşturulurken eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzman üç öğretim üyesinden destek alınmıştır. Formda beş ana soru ve dokuz sonda soru olmak üzere toplam on dört soru mevcuttur. Görüşme formu oluşturulurken literatürden yararlanılmış ve baskı faktörlerinin okulların yönetim süreçlerine olan etkisinde ön plana çıkartılan anahtar kavramlar ve bulgular etrafında sorular tasarlanmıştır. Oluşturulan form öncelikle pilot görüşme yapılarak bir okul müdürüne uygulanmış ve formdaki sorulara ilişkin herhangi bir anlaşılmayan ya da eksik cevaplanmayan kısım olmadığı gözlemlendiği için çalışma grubunda yer alan diğer kişilere de formda bir değişiklik yapmadan uygulama yapılmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanmasında öncelikle alınan yasal izinlerden sonra örneklem içinde belirlenen okulların müdürlerine ulaşılmış ve çalışma içeriğinden söz edilerek gönüllü olarak araştırmaya katılmak isteyenlerden veriler elde edilmiştir. Veriler, araştırmacının okullara giderek yüz yüze ve önceden alınan randevu saatine uygun biçimde toplanmıştır. Veri toplama sürecinde bazı protokollere bağlı kalmıştır. Bunlar arasında katılımcıların diledikleri yerde araştırmadan çekilme hakkının olduğunun hatırlatılması, istedikleri soruya cevap vermeme haklarının olduğunun hatırlatılması ve rıza göstermeleri halinde ses kaydı alınması, aksi halde yazılı olarak kayıtların elde edilmesi, verilerin yazıya döküldükten sonra yeniden katılımcılarla paylaşılması gibi hususlar sayılabilir. Görüşmeler 2022-bahar eğitim-öğretim döneminde yapılmıştır ve görüşmelerin en kısası 20 dakika, en uzununu ise 50 dakika sürmüştür.

Katılımcıların tamamı ses kaydına izin verdiği için veriler ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Görüşme formundaki sorular en az bir gün öncesinden katılımcılarla paylaşılmış ve sorular üstünde zihinsel hazırlık yaparak daha detaylı cevaplar vermeleri sağlanmıştır. Görüşme formunda yer alan sorulara geçilmeden önce görüşmecilerle çeşitli konular üzerine giriş mahiyetinde konuşma yapılmış ve görüşmeye hazır oldukları konusunda emin olduğunda görüşmeler yapılmıştır. Veriler öncelikle sesten yazıya dönüştürülmüştür. Nitel çalışmaların en önemli özelliği olan ham verileri içerik analizine tabi tutarak kısaltmak ve belirli kodlarla gruplandırmak ve verileri görselleştirmek için MAXQDA yazılımından yararlanılmıştır. Bu bağlamda Creswell'in (2017:315) Şekil 1'deki modelinden hareket edilmiştir.

Şekil 1**Nitel Araştırma Sürecinin Görsel Bir Modeli**

Verilerin analizinde öncelikle tüm katılımcıların aynı sorulara verdiği cevaplar kodlanmış, kodlardan kategorilere ve oradan da temalara ulaşılmıştır. Ortaya çıkan tablodan hareketle katılımcıların ifadeleri yorumlanmış ve deneyimlerin ötesindeki anlam ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın verilerinin analizinde içerik analizi ve yorumlayıcı fenomenolojiden yararlanılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada iç geçerliliği yani inandırıcılığı artırmak için Merriam'ın (2013) belirttiği bazı stratejilere uyulmuştur. Bunlardan birincisi katılımcı teyididir. Bu stratejide araştırmacı, verileri topladığı kişilere organize edilen ham verileri yeniden göndererek elde edilen ve düzenlenen verilerle katılımcıların demek istedikleri şeyin tutarlı ve uyumlu olup olmadığı kontrol edilmektedir. Araştırmacı bu süreçte benzer şekilde ham veri dosyasını organize ettikten sonra katılımcılara e-mail ile ulaşmış ve gönderilen dosyadaki organize edilmiş içerikle kendilerinin deneyimlerinin ve söylemlerinin tutarlı olup olmadığını kontrol etmeleri ve varsa çelişen durumlar bildirmeleri istenmiştir. Araştırmacının organize ettiği dosya ile katılımcıların demek istedikleri şeylerin uyumlu olduğu görülmüştür ve bu konuda herhangi bir olumsuz geri bildirim alınmamıştır. İnanırlılık için kullanılan diğer bir strateji ise uzun süreli etkileşimdir.

Çalışmanın yapıldığı alanda araştırmacının belirli bir süre bulunması ve veri toplamak için yeterli zamanı ayırması inandırıcılığı artırmaktadır (Arastaman, Fidan ve Fidan, 2018). Veri toplama sürecinde araştırmacı, araştırma sahasında etkileşimi sağlayacak ve saha ile ilgili önyargılarını kontrol etmesini sağlayacak sürede bulunmuştur. Çalışma sürecinde araştırmacı, katılımcılarla yakınlık kurmak için doğrudan görüşme sorularını yöneltmek yerine genel konulardan sohbet ederek etkileşimi artırmıştır. Dış geçerlik ya da aktarılabirlik içinse amaçlı örneklem tercih edilmiş, çalışmaya katılmak istemeyenlerin sürece dahil edilmemesi ile gerçekten içtenlikle katkı vereceklerden veriler elde edilmiştir. Güvenirliği artırmak için de araştırmacı Merriam'ın (2013) belirttiği üzere sonuçların toplanan verilerle tutarlı olmasına dikkat göstermiştir.

Araştırma Etiği

Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan

“Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Bu çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu

Etik değerlendirme karar tarihi: 10.05.2022

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 162880

Araştırmanın etik kurul izninden sonra veri toplama sürecine başlanmak için Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurulmuş ve 16.05.2022 tarihinde yasal izin (Sayı: E-98057890-903.05.05-49680267) alınmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın amacı doğrultusunda ilk olarak “Okul ile ilgili karar alma süreçlerinde izledikleri temel stratejiler nelerdir?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan kodlardan hareketle ilk tema olarak “Karar Almada İzlenen Stratejiler” belirlenmiştir.

Tema 1: Karar Almada İzlenen Stratejiler

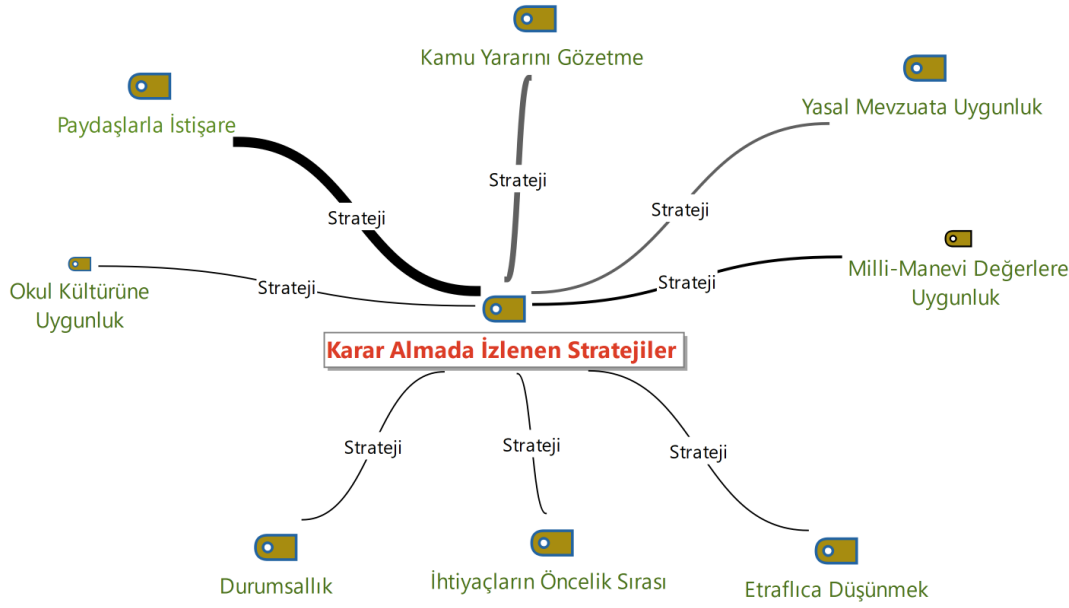
Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, yöneticilerin karar alırken izledikleri çeşitli stratejilerin olduğunu göstermektedir. Bu temaya bağlı toplam sekiz kategori söz konusudur. Bu temaya ait kodların matrisi Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2

Karar Almada İzlenen Stratejiler Temasına Ait Kategorilerin Matris Dağılımı

Kod Sistemi	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	TOPLAM
▼ Karar Almada İzlenen Stratejiler												0
○ Durumsallık		■										1
○ Etrafıca Düşünmek			■		■							2
○ Kamu Yararını Gözetme		■	■	■	■	■		■				6
○ Milli-Manevi Değerlere Uygunluk											■	3
○ Okul Kültürüne Uygunluk										■		1
○ Paydaşlarla İstişare	■		■	■	■	■	■	■			■	9
○ Yasal Mevzuata Uygunluk				■				■		■		3
○ İhtiyaçların Öncelik Sırası					■		■					2
Σ TOPLAM	1	2	3	3	5	2	2	2	0	2	5	27

Şekil 2’ye bakıldığında karar almada izlenen stratejiler temasına ait hangi alt kategorinin hangi okul müdürü tarafından sıklıkla belirtildiğini görmek mümkündür. Aynı zamanda her bir okul müdürünün hangi stratejiyi daha fazla şekilde tercih ettiğini de Şekil 2’de görmek mümkündür. Şekil 3’te ise temaya ait kategoriler gösterilmiştir.

Şekil 3**Karar Almada İzlenen Stratejiler Temasına Ait Kategoriler****Paydaşlarla istişare**

Yapılan görüşmeler okul yöneticilerinin okulla ilgili kararlar almadan önce iç ve dış paydaşlarla istişare yapmayı çoğunlukla tercih ettiklerini göstermektedir. İstişare yapılarak, paydaş düşünce ve eleştirilerini karar alma süreçlerinin bir parçası haline getirmek önemli bir stratejidir ve okul yöneticilerinin yönetsel konularda ortak doğruyu bulmak için tercih ettikleri bir yoldur. Bazı görüşmeciler ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Bu alanla ilgili olan birimlerle istişare sürecine geçiyoruz. Bu öğretmenle alakalı ise öğretmenlerle, veli ile alakalı ise veli ile çevreyle alakalı ise çevre ile diyalog haline geçiyoruz. Onlardan görüş alıyoruz. (M4)

Bir kararı almadan önce müdür yardımcılarım, rehber öğretmenlerle beraber değerlendirip ya da ilgili öğretmenler ile bir ön görüşme gerçekleştiriyorum. Karara ilişkin bir görüş birliğine varduktan sonra öğretmenler kuruluna getirerek, gündeme alıyorum. Öğretmenler kurulu kararından geçen kararları da uygulamaya döküyoruz kısacası istişare ile karar almaya gayret ediyorum. (M3)

Paydaşlarla yapılan istişareler karar alma süreçlerinde okul yöneticilerine farklı perspektiflerden bakabilme yeteneği de kazandırmaktadır. Ayrıca alınan kararların çoğunluk tarafından sahiplenilmesine de imkân tanımakta ve bu şekilde örgütsel güven ile örgütsel bağ daha fazla ortaya çıkmaktadır. Paydaş istişareleri, tüm süreçlerle ilgili eleştirel bakış açılarının, alınacak bir kararların muhtemel etkilerinin görünür olmasını sağlaması bakımından da önemli görülmektedir.

Kamu yararını gözetme

Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde öne çıkan faktörlerden birisi de kamu yararının gözetilmesidir. Okulların kamusal alan olduğu ve öğretmenlerle okul yöneticilerinin kamu çalışanı olduğu dikkate alındığında verilen hizmetlerin kamunun yararı gözetilerek yapılması beklenen bir olgudur. Okuldaki madde ve insan kaynaklarının kullanılmasında kamu yararının gözetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bazı görüşmecilerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Hiçbir alınan karar "ben yaptım oldu" biçimiyle alınmaz. Eğer örgütün desteğini arkanızda hissederseniz o zaman alınan kararlar karşılık bulur. Sonuçta kararların uygulayıcıları herkeştir. Alınan karar insanın içine sinmeli ki, tatbiki kolay olsun. Kararların öğrenci lehine olması hemen hemen herkesin ortak kanaatidir. (M6)

Bir kararı açıklarken kırılırlar, incinirler diye geri adım atmıyorum. Bu iş kamu yararını ilgilendiren bir iş bunda kırılmak olmaz. Benim yanlış aldığım bir karar varsa da ya da yanlışla doğru sürükleniyorsam beni uyarmaktan çekinmeyin. Benim sırtımda bir akrep var ben göremem onu ama siz görebilirsiniz? Onu benim sırtımdan alın derim. Göremediğim bu kusur belki ölümüne sebep olacak yani o akrep beni sokacak asıl onu almazsanız bana kötülük etmiş olursunuz derim. Aynı şekilde belki sizin sırtınızdaki akrebi yani kusurları ben görür sizi uyarım. Bu pozitif yapıcı bir eleştiridir. Olması gereken bir şeydir. Karar alırken odasından çıkmayan aldığı kararı odasından talimatlarla çalışanlarına yönlendiren bir idareci değilim sürekli sahadayım kimi zaman öğretmenler odasında kimi zaman bahçede öğrencilerle beraberim sürekli dolaşırım sorunu ya da krizi yerinde müdahalelerle bertaraf etmeyi tercih ederim. (M2)

Okulun sunmuş olduğu hizmetten pek çok insan yararlandığı için alınan kararlar çok sayıda insanı etkilemektedir. Bu durumda dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birisi kamu yararadır. Çoğunluğun yararına olacak şekilde ve kaynakların etkili kullanımına dikkat edilerek alınan kararların okul yöneticileri için dikkat edilen tercih nedeni olduğu görülmektedir.

Yasal mevzuata uygunluk

Okul, yönetmelikler ve diğer hukuki metinler etrafında yönetilen resmi bir kurumdur ve burada gerçekleştirilecek iş ve işlemler resmiyetteki metinlerle çelişkili olamaz. Dolayısıyla alınacak ya da alınan her kararın yasal ve resmi olması gerekmektedir. Yasalara ve mevzuata aykırı kararlar okul yöneticilerini zor duruma sokabilir. Bu durum, alınacak kararların öncelikle resmi mevzuata uygunluğunu ön plana çıkartmaktadır. Yasal olarak karşılığı olmayan kararların uygulanmasında da bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Bu bağlamda bazı okul yöneticilerinin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Yönetici olarak aldığımız kararlar her zaman yasal bir dayanağı olan, yasal bir zemine oturan kararlar alıyor. (M9)

Kanunları, yönetmelikleri, yönergeleri ve genelgeleri hesaba katarak alırım. Okul-Aile Birliği'nin, öğretmenlerimizin veya iç paydaş dediğimiz diğer grupların istekleri kanunlarla çalıştığı durumda ise kanuna göre hareket etmek zorunluluğumuz olduğundan alınan kararlarda zaman zaman memnuniyetsizlikler oluşabiliyor. Her karar onların lehine sonuçlanmadığından okul müdürlerine çok sıcak bakılmıyor. Okul müdürünün bireysel karar aldığı düşünülüyor ama aslında öyle değil. Biz kanunlarla yönetmeliklerle yasalarla bağlı olduğumuz için ona göre iş ve işlem yapmak zorunluluğumuz var. (M6)

Milli-manevi değerlere uygunluk

Kimi okul yöneticileri ise kamu yararına benzer şekilde okuldaki uygulamalarda milli ve manevi değerleri öncelemektedir. Toplumsal değer öğretimi bazlı bu düşünce beraberinde okuldaki eğitim-öğretim süreçlerini etkilemektedir. Özellikle akademik ve sosyal faaliyetler düzenlenirken milli-manevi değerlere daha fazla uyulduğu bazı görüşlerde yer almaktadır:

Ben manevi değerlere değer veren bir insanım. Toplumun olumlu olan yönlerini seçerek, özellikle de erozyona uğradığımız konuları belirleyerek, onları gündeme getirip değer yargılarımızı hatırlatan kararlar alıyoruz. (M4)

Bu görüş, okul yöneticilerinin milli ve manevi değerleri vurgulayarak toplumsal değerleri koruma ve güçlendirme amacıyla hareket ettiklerini göstermektedir. Bu yaklaşımın okuldaki eğitim-öğretim süreçlerine yansımaları, akademik ve sosyal faaliyetlerin milli-manevi değerlere daha fazla uygunluk göstermesi şeklinde olabilir.

Etraflıca düşünmek

Okullarda alınan kimi kararlar hızlı şekilde uygulamaya konulurken kimi kararların alınması ve uygulanması üzerinde uzun süre düşünülmesini gerektirmektedir. Alınacak kararların iç ve dış paydaşları ve okulun kaynaklarının kullanımını doğrudan etkilediği için okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde etraflı düşünme bir strateji olarak ortaya çıkmıştır.

Ben idarecilerin, idare işi yapanların çok hassas kılı kırk yarararak karar almaları gerektiğini düşünüyorum. Bazen ani ve kritik bir kararı almam gerekirse Milli Eğitim'in beni yetkilendiği çerçevede onu almaktan da geri durmam. Kimseye danışmadan böyle bir karar alınabilir mi elbette alınabilir. Bu kararı alırken vicdanıma sorarım, aklıma sorarım, tecrübelerime sorarım. (M2)

Özellikle büyük ve merkezi okullarda bazı kararların hemen alınması mümkün olamayabilmektedir. Bu türden okulların iç ve dış paydaşları kalabalık olduğundan ve alınan kararlar çok sayıda kişiyi etkilediğinden dolayı karar alma süreçlerinde detaylı düşünmek ve varsa verilerle hareket etmek bir strateji olarak görülmektedir. Yukarıdaki görüşe göre, katılımcı idarecilerin ve idare işi yapanların karar alırken çok hassas olmaları gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca, ani ve kritik bir karar verilmesi gerektiğinde Milli Eğitim tarafından verilen yetki çerçevesinde bu kararı almanın önemli olduğunu belirtmektedir. Katılımcı, böyle bir kararın alınabilmesi için kimseye danışmadan da hareket edilebileceğini ifade etmektedir. Ancak, bu kararın alınması sırasında vicdan, akıl ve tecrübelerin dikkate alındığını vurgulamaktadır.

İhtiyaçların öncelik sırası

Okullar şüphesiz ki madde ve insan kaynağına en çok ihtiyaç duyulan örgütlerden birisidir. Bu kaynakların yerinde ve zamanında kullanılması son derece önemlidir. Kısıtlı kaynakların etkili şekilde kullanımı ve buna bağlı olarak önceliklerin belirlenmesi karar alma stratejilerinin içerisinde yer almaktadır.

Kararlar alınmadan önce bir ihtiyaç hasıl oluyor. İhtiyaca binaen karar alıyoruz. Düzgün giden bir şey için kimseyi gibi bir karar almak istemez. Her şey yolundaysa karar almak istemezsiniz ancak aksayan, eksik bulunan yönleri iyileştirmek için yeni karar alma gereği duyarız. (M7)

Toplumda bu var en mükemmel kararlı da alıp getirseniz. Mutlaka buna karşı çıkanlar olur, engel olamazsınız. Ama hata yapmak istemiyorsanız bilene danışmak zorundasınız. Bilenlerle iş yapmak zorundasınız, samimi olmak zorundasınız. Samimiyet olmadan da bu işi olmuyor. İhtiyaca binaen iş yapmak zorundasınız. İhtiyaç üzere iş yapmak durumundasınız. (M2)

Okul müdürlerinin karar alma süreçlerindeki yaklaşımları değerlendirildiğinde, ihtiyaç analizi yapmanın ve kararlar almadan önce mevcut durumu değerlendirmenin önemli olduğu görülmektedir. Müdürler, düzgün giden bir durum için gereksiz kararlar almak yerine, eksiklikleri ve aksaklıkları belirlemek amacıyla yeni kararlar alma gereği duymaktadırlar. Bu süreçte, toplumda karşı çıkanların olabileceği ve bunun engellenemeyeceği bilinciyle hareket etmekte ve paydaşların fikirlerini dinlemeyi önemsemektedirler. Ayrıca, hata yapmamak ve daha iyi kararlar alabilmek adına uzmanlardan bilgi ve deneyimden yararlanmayı tercih etmektedirler. Samimiyet ve ihtiyaçlara dayalı çalışma, karar alma sürecinde önemli bir unsur olarak vurgulanmaktadır. Müdürler, paydaşlarla açık ve samimi iletişim kurarak ihtiyaçlara yönelik çözümler üretmeye çalışmaktadırlar. Bu yaklaşımlar, okul yönetiminin etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesi, öğrencilerin gereksinimlerini karşılayabilmesi ve okulun gelişimini desteklemesi açısından önemlidir.

Durumsallık

Okul yöneticilerinin karar alma stratejilerinin diğeri ise durumsal davranmaktır. Mevcut durumun içinde bulunduğu şartlara göre karar almak okul yöneticilerine göre zaman zaman işe yaramaktadır. Her durumun kendine özgü kodları ve şartları olduğundan dolayı kimi okul yöneticileri durumsallığı dikkate almaktadır. Bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Bir karar almak aşamasında herkesi o karara her zaman için ortak edeceğimiz diye bir şart yoktur. O karar hangi grupları ilgilendiriyorsa o gruplar o karara dahil edilmelidir. Bazı kararlar vardır idari personel ile birlikte alınır. Bazı kararlar vardır öğretmenleri ilgilendiren yanı olduğu için öğretmenler de o karara dahil edilir. Bazen de anlık karar vermek gerekir ve kimseye istişare etmeden de hızlı bir şekilde karar almak mecburiyetinde kalabiliriz. Bazen yetki paylaşımı içerisinde girer birlikte çalıştığım arkadaşlardan da inisiyatif alıp karar almalarını beklerim. İdari personel ile uyum içerisinde oluyor olmak kararları daha sağlıklı

hale getirir birlikte çalıştığım arkadaşların fikirlerini hiçe saymam onlardan çıkabilecek değerli fikirleri de sürece dahil ederek karar alırım. (M1)

Durumsal davranmak zaman zaman etkili bir strateji olabilmektedir. İçinde bulunulan şartların değişkenlik göstermesi alınacak kararları da etkilemekte ve duruma özgü karar alma stratejisini ortaya çıkarmaktadır. Yukarıdaki görüşte, karar alma sürecinin gruplara ve ilgili taraflara göre farklılık gösterebileceği vurgulanmaktadır. Kararların alınacağı konuyla ilgili olan gruplar, karara dahil edilmelidir. Anlık kararlar bazen hızlı bir şekilde verilmek zorunda kalınabilir ve bu durumda istişareye gerek olmayabilir. Ancak, genellikle işbirliği ve yetki paylaşımının olduğu bir ortamda çalışmak, kararların daha sağlıklı ve kapsayıcı olmasını sağlar. Karar alma sürecinde çalışılan arkadaşların fikirlerine değer verilerek, onların değerli katkıları sürece dahil edilir. Bu yaklaşım, ekip çalışmasını teşvik eder ve kararların daha geniş bir perspektiften ele alınmasını sağlar. Tüm paydaşların fikirlerinin önemsendiği ve katılımcılığın sağlandığı bir karar alma süreci, okul yönetimi açısından daha etkili ve sürdürülebilir sonuçlar doğurabilir.

Okul kültürüne uygunluk

Her okul farklı bir gelenek ve kültür taşımaktadır ve bu durum alınacak kararları etkilemektedir. Özellikle köklü ve güçlü kültürü olan okullarda bir karar almadan önce bu geleneğe ve kültüre uygunluğunu dikkate almak önemli bir strateji olarak görülmektedir.

Aldığımız kararlar okulun kültürüne uygun ortak kararlar oluyor. Düzenimiz kurallarımız belli, o kurallar etrafında kararlar alıyoruz. Yenilik doğuran kararlar değil bizimkiler. Zaten mevcutta olan durumlara ilişkin kararlar. Örneğin nöbetle ilgili iş ve işlemler ya da sınıflara zamanında girip zamanında çıkma ile ilgili işler. Belli rutin içinde devam etmesi gereken işlerdir. Merkez okul olduğumuz için herkes okulun kültürüne uygun davranışlar sergiliyor. (M9)

Kültüre ve okul iklimine uygun kararlar almak özellikle çalışma barışını ve örgütsel yapıyı korumak adına önemli bir strateji olarak dikkate alınmalıdır. Okul kültürüne uygun kararlar almak kültürün devamlılığını sağlamak adına önemlidir. Yukarıdaki görüşte, okul kararlarının okulun kültürüne uygun olması ve mevcut durumları düzenlemek üzerine odaklandığı vurgulanmaktadır. Kararlar, okulun belirlenmiş kuralları ve düzeni etrafında alınır. Bu görüşte, okulun düzenini koruma, kültürünü sürdürme ve kararların ortak bir çaba ile uygulanmasının önemi vurgulanmaktadır.

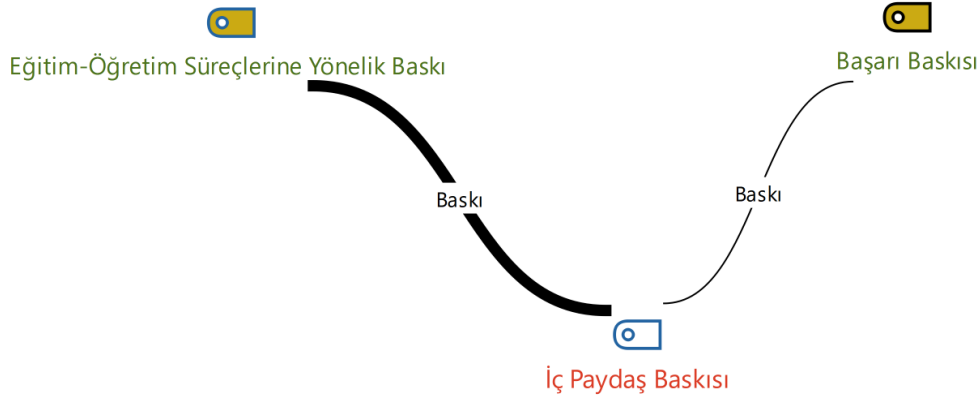
Tema 2: İç Paydaş Baskısı

“Okul ile ilgili karar alma süreçlerinde iç paydaşların oluşturduğu çeşitli baskı durumları söz konusu mudur?” alt problemine karşılık olarak aranan cevapta okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre iç paydaşların (öğretmenlerin ve ailelerin) okul yönetimi üzerinde uyguladıkları çeşitli baskılar söz konusudur. Bu baskılar iki kategori etrafında toplanmaktadır. İlk kategori “Eğitim-Öğretim Süreçlerine Yönelik Baskı” iken ikinci kategori “Başarı Baskısı” şeklindedir. İç Paydaş Baskısı temasına ait kategorilere ait kod-katılımcı matrisi Şekil 4’te yer alırken bu temaya ait frekanslar Şekil 5’te ise temaya ait kategoriler gösterilmiştir.

Şekil 4

İç Paydaş Baskısına Ait Kod-Katılımcı Matrisi

Kod Sistemi	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	TOPLAM
İç Paydaş Baskısı											1	1
Başarı Baskısı						4	1	1		2		2
Eğitim-Öğretim Süreçlerine Yönelik Baskı			1			4	1	1		2		7
TOPLAM	0	0	1	0	0	4	1	1	0	2	1	10

Şekil 5**İç Paydaş Baskısı Temasına Ait Kategoriler****Eğitim-öğretim süreçlerine yönelik baskı**

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesi ve yürütülmesi her ne kadar okul yönetiminin resmi anlamda sorumluluğunda olsa da bu süreçte iç işleyişte paydaşların çeşitli baskıları olabilmektedir. Ders dağılımları, seçmeli ders seçimleri, ders programlarının yapılması ve dağıtımı, sosyal faaliyetler, öğretmenlerin diğer çalışmaları baskının kaynağını oluşturabilmektedir. Okullarda farklı çıkar gruplarının, sendikal farklılıkların ve informal yapıların olması yönetim üzerinde zaman zaman baskı unsuruna dönüşebilmektedir. Özellikle büyük okullarda bu türden baskılara daha fazla rastlanabilmektedir. Bu konuyla ilgili bazı katılımcıları görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Okul ders programını öğretmene göre ya da öğretmenin diğer işlerine göre yapmamalı öğretmen kendini okula göre ayarlamalı, öğretmenin birinci önceliği okul olmalı kendini okula adapte etmeli. Mesela adamın 25 saat dersi varsa 2 günü, 3 gününü boş olsun istiyor. Bu konularda aldığımız kararlar öğretmenin çıkarlarıyla çatıştığı için ters düşüyoruz. İstekler makul olmadığı için, idare olarak çoğunlukla geri adım atmıyorum. Ders programında boşluklar oluşturalım mesain okulda geçsin. Öğrenciler size ulaşabilsin yeri geldiğinde sorularını da yöneltebilsin diyorum ama öyle idealist öğretmen bulabilmek çok zor. (M3)

Özellikle ilkokullarda öğretmen tercihi gibi konular okul yöneticileri üzerinde baskıya dönüşebilmektedir. Ailelerin bu süreçteki baskıları okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini etkilemektedir. Hatta zaman zaman okul yöneticileri ile aileler ve öğretmenler karşı karşıya gelebilmektedir. Okul yöneticilerinin sağlıklı ve adil karar almasının önüne geçebilen bu tür iç paydaş baskısı iyi yönetilememesi halinde daha büyük sorunlara yol açabilmektedir. Zaman zaman da informal ilişkilerin baskı unsuruna dönüşmesi söz konusu olabilmektedir. Bu duruma ilişkin bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Aldığım kararlarda beni strese sokan en önemli karar öğrencilerin 1 sınıfa yerleştirilme şekli orada gösterdiğimiz tutum ve bu tutuma karşı velilerin geliştirdiği tutum. İdare olarak nasıl bir yöntem izliyoruz. Herkesin eşit bir şekilde öğretmen tercihi yapmasını sağlıyoruz. Herhangi bir öğretmenin üzerinde bir yığılma olursa fazla olan öğrenci grubuna yönelik kura çekimine gidiyoruz. Bir tarafta veli memnuniyetini sağlarken bir taraftan da adil davranmış oluyoruz. Bu yerleşik bir hale dönüştü. (M9)

Başarı baskısı

Okullarda özellikle akademik anlamdaki başarının artması konusunda çeşitli iç paydaş baskılarının olduğu da yapılan görüşmeler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bazı merkez okullarda başarının daha fazla görünür olması istenen bir durumdur ve bu durum zamanla bir baskıya dönüşebilmektedir. Çocuklarının akademik gelişimini yakından takip eden ailelerin bu durumu zaman zaman baskıya dönüşebilmektedir. Başarı beklentisi ya da diğer gelişim alanlarına dair beklentiler özellikler merkez okullarda daha fazla olduğundan dolayı bu türden bir baskı ile

karşılaşma olasılığı daha fazla olabilmektedir. Aşağıda, bu bağlamda bir katılımcının görüşlerine yer verilmiştir:

Merkez bir okul olmasından kaynaklı her yönüyle zor bir okul. Fiziki anlamda eski bir okul olmasına rağmen eğitim kalitesi açısından bakıldığında son derece kaliteli eğitim verdiğimizize inanıyorum. Zor okul derken şunu kastediyorum: Bütün velilerimiz hassas. En ufak bir şeyde okula geliyor. İşte ne bileyim öğretmen talim terbiye gereği öğrenciye bir şey dese benim çocuğuma duygusal baskı yapılmış diye okula geliyor. Ya da falanca benim çocuğuma vurmuş işte kavga etmişler diye şikayetler çok sık oluyor. Vatandaş öğretmen seçiminde performansı en iyi olan öğretmeni seçmek istiyor haklı olarak. Ama ben de ne yapayım. Eşit ve homojen bir şekilde dağıtmak zorundayım. Diğer okulların çoğunda yaşanmayan problemler burada yaşanır. Belki diğer okulların taşınmalı vardır ya da öğlen yemeği sorunu vardır. Ama diğer yönleri ile bizim okula nispete daha sakin okullardır. (M9)

Yukarıdaki görüşte, merkez bir okul olmanın zorlukları ve velilerin hassasiyetleri üzerinde durulmaktadır. Yapısal olarak eski bir okul olmasına rağmen, eğitim kalitesi açısından başarılı olduğu ifade edilmektedir. Öğretmenlerin öğrencilere yönelik talim terbiye gereği yaptıkları uyarıların bile duygusal baskı olarak algılandığına dikkat çekilmektedir. Velilerin öğretmen seçiminde performansı en iyi olanı tercih etme isteği anlaşılabilir olsa da merkez okulun eşitlik ve homojenlik ilkesine uygun hareket etmek zorunda olduğu vurgulanmaktadır.

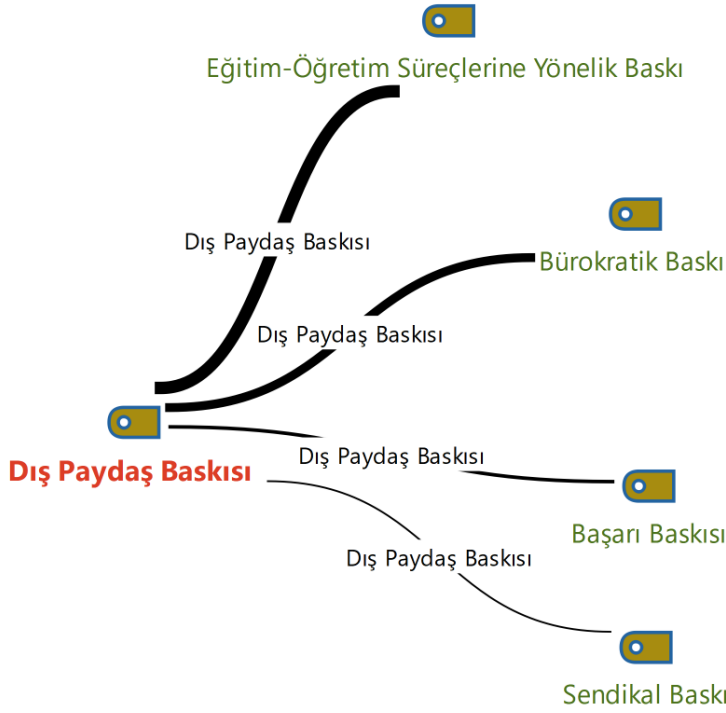
Tema 3. Dış Paydaş Baskısı

“Okul ile ilgili karar alma süreçlerinde dış paydaşların oluşturduğu çeşitli baskı durumları söz konusu mudur?” alt problemine cevap olarak, okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde dış paydaş baskılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Sendikalar, siyasetçiler ve diğer kurum yöneticileri, bürokratlar zaman zaman okul yöneticileri üzerinde baskı kurabilmektedir. Baskının türü ve içeriği çeşitli konulara göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak görüşmelerden elde edilen veriler, baskının daha çok eğitim-öğretim süreçlerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Dış paydaş baskısı temasına ait kod-katılımcı matrisi 6’da yer alırken temaya ait kategoriler Şekil 7’de gösterilmiştir

Şekil 6

Dış Paydaş Baskısı Temasına Ait Kod Matrisi

Kod Sistemi	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	TOPLAM
Diş Paydaş Baskısı												0
Başarı Baskısı			■			■						4
Bürokratik Baskı		■				■	■	■	■	■		9
Etkisizlik	■											1
Eğitim-Öğretim Süreçlerine Yönelik Baskı			■	■	■	■	■		■	■	■	13
Sendikal Baskı			■									1
TOPLAM	1	1	4	1	3	7	3	2	2	3	1	28

Şekil 7**Dış Paydaş Baskısı Temasına Ait Kategoriler****Eğitim-öğretim süreçlerine yönelik baskı**

Görüşme verileri, iç paydaşlarda olduğu gibi dış paydaşlarda da eğitim-öğretim süreçlerine yönelik baskının en çok görülen baskı türü olduğunu ortaya koymaktadır. Okulun işleyişi, eğitim-öğretim faaliyetleri, akademik-sosyal etkinlikler gibi konularda dış paydaşların da okul yönetimi üzerinde zaman zaman baskı kurduğu görülmektedir. Bu türden baskılar okul yöneticilerinin kendi okulları ile ilgili sağlıklı karar almalarını engelleyebilmektedir. Bazı görüşmeciler ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Tabii öyle durumlarla karşı karşıya kaldığımız oluyor. Diyelim okulun boyanması gerekiyor. Hayırsever boyama işini eylemini yapıyor, belli bir süre sonra ardından istekte bulunuyor. Hatta benim çocuğu şu sınıfa al şu kadar kova boyayı ücretsiz vereyim deme cüretine girenler bile oluyor. Böyle bir karşılık teklif edilerek yapılan yardımları kabul etmiyorum. Zaten yönetmelik ve mevzuata aykırı. Herhangi bir çıkar gözetmeksizin okulla katkı sağlayacaksınız kabul edebilirim diyorum. Bu tekliflere boyun eğmiyorum. (M2)

Yukarıdaki alıntıdan da anlaşılacağı üzere özellikle maddi birtakım bağışlar ya da yardımlar peşinden çeşitli talepleri getirebilmekte ve okul yöneticilerini minnet altına alabilmektedir. Okullarda yeterli parasal kaynağın olmaması zaman zaman okul yöneticilerini bu türden bağış ya da yardımları kabul etmeye zorlayabilmektedir ve bu durum beraberinde farklı talep ya da baskıları çoğaltmaktadır. Eğitim-öğretim süreçlerinin işleyişine yönelik olarak da doğrudan baskıların okul yöneticileri üzerinde olduğunu ifade etmek mümkündür. Aşağıdaki alıntı bu yönde ele alınabilir:

Mesela şöyle canlı bir örnek vereyim biz bu sınıfları yaparken bazen beni arıyorlar Kim aradı bakanlık müfettişi aradı bir keresinde. Ondan önce de aynı çocuk için 3 kişi devreye girmişti. Ben hepsine ayrı ayrı bir algoritmanın olduğunu bunun tutarlı bir algoritma olduğunu söyledim ve kararımı değiştirmedim. Devamında bir gün bir telefon çaldı, açtık, Bakanlık Müfettişi. Buyurun hocam dedim sizin için yapabileceğim bir şey var mı? Bazen Müfettişler okulumuza çalışmaya da gelirler. Hocam dedi, öğrenciniz filanca'nın dayısıyım dedi. Annesinin kardeşi yani mecazi anlamda kullanmıyorum dayı kelimesini. Ya işte falanca'nın sınıfını değiştirebilir miyiz? Kendisine benim algoritmam çok tutarlı, siz burada benim yerimde olsanız benimle aynı karara varırdınız dedim. Amacınız eğitimle alakalı ise bana güvenirsiniz.

Amaç üzüm yemekse bu böyle ama bağcıyı dövmekse ayrı tabi dedim. Anlattım durumu, beni anlayacağını düşünmüştüm. Okulumuzun mevcut durumunu başarılarını anlattım hatta biraz da eksik anlattım. Tavrı şu oldu hocam dedi tüm bu anlattıklarınıza rağmen yine de değiştirsek olmaz mı dedi? Ben de cevaben, hocam ben müfettişlerden korkarım gelirsiniz eksik bulursunuz her şeyim tam olsa yerler niye kaygan der, iş sağlığını gerekçe ederek yine de beni mahvedersiniz. Size karşı ekonomik olarak kaygım olur psikolojik olarak kaygım olur karizma olarak kaygım olur. Onun için sizin dediğinizi gerçekleştireceğim yani öğrencinin sınıfını değiştireceğim dedim ve dedim şunu da bilin, sizden korktuğumdan bu işi yapıyorum. Geride kalan 114 tane öğrencimin dayısı müfettiş değildi dedim. Halen buna rağmen istiyor musunuz dedim. İstiyorum hocam, dedi. Ben de mecburen değiştirdim. (M8)

Bürokratik baskı

Karşılaşılan en önemli baskı türlerinden birisi de bürokrasinin çeşitli kademelerinden ya da siyasi kimliği ve görevi olan kişilerden okul yöneticilerine yapılan baskıdır. Bu baskı, okul yöneticilerinin zaman zaman karar alma süreçlerinde kendi ilkelerinden vazgeçmelerine yol açabilmektedir. Bu tür durumlar karşısında kimi zaman okul yöneticileri nasıl hareket edecekleri konusunda net bir duruş sergileyememektedir. Kimi okul yöneticileri ise bu tür durumlar karşısında çatışmayı göze alabilmektedir. Bazı görüşlere aşağıda değinilmiştir:

Bir gün Milli Eğitim'de yaptığımız bir toplantıda akademik başarı bekliyorsanız başarılı öğretmenlerden oluşan bir kadro oluşturmama müsaade etmelisiniz dediğimde bana oradan bir yetkili sus dedi, seni de ben getirdim zaten oraya biliyorsun, dedi. Bunu duyar duymaz bende sigortalar attı. İptal et benim görevlendirmemi, okul sizin babanızın malı mı dedim. O dönem birilerini yapması gerekiyordu bu görevi ben gittim. Bu saatten sonra Milli Eğitim'e de bir daha uğramadım. O zaman şu ifadeleri kullanmıştı: Sen kendini ne zannediyorsun burada öğretmen görevlendirmeleri ben yaparım. O aralar o kadar bunalmıştım ki görevi bırakmayı düşünmüştüm. (M3)

Dış müdahaleler oluyor elbette. Somut bir örnekle izah edeyim. Örneğin bir öğretmen gidecek onun yerine bir öğretmen gelecek ve giden öğretmenin yerine bir öğretmen vereceğiz ya. Öğretmen seçimi oluyor, o öğretmen gelmesin bu öğretmen gelsin gibi Milli Eğitim'e gidiliyor, partilere gidiliyor, belediyeye gidiliyor, oraya gidiyor buraya gidiliyor. Tam da bu noktada okul idarecilerinin aldığı kararı değiştirildiği oluyor. Benim de aldığım kararı değiştirmek zorunda kaldım oldu. Biz bunu yaşadık. (M1)

Özellikle bazı okul müdürleri üzerinde siyasetçilerin baskıları kendini fazlasıyla göstermekte ve okulun işleyişine müdahale etmektedirler. Bürokratik baskılar okul yöneticilerini zor durumda bırakmakta ve güç asimetrisi içerisinde sağlıklı karar almaları engellenebilmektedir. Bu tür durumlar aynı zamanda örgütsel yapıya ve iklime zarar vermekte, okul yöneticilerinin yönetsel özerkliğini daraltmaktadır. Bu bağlamda çarpıcı bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Baskı grupları haklı veya haksız da aramıyorlar. Onlar popülist yaklaşımlar sergileyerek, kahraman olmanın peşindedir. Siyasi baskı unsurlarının tavrı bariz böyle. Üzülerek söyleyeyim ki okul müdürlükleri de siyasi bir mercii olmuş. Buraya okul müdürü olarak gelmemem için her şey yapıldı. Bütün baskıları yedim. Hatta bana direkt olarak gelme denildi. Seni orada kimse istemiyor, veliler de istemiyor dendi. (M6)

Başarı baskısı

Görüşme yapılan okul yöneticileri üzerinde akademik başarının özellikle istatistiklere yansıyan kısmının artırılması yönünde dış paydaşlardan çeşitli baskıların yapıldığı görülmektedir. Akademik başarının farklı göstergeleri okul yöneticilerinin de başarıymış gibi kabul edildiğinden dolayı bazı okul türlerinden bu yöndeki beklentilerin düzeyi çok farklı olmakta ve bu yönde baskılar ortaya çıkabilmektedir. Bazı dikkat çekici alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

İlçemizin mülki amiri Kaymakam bizim aynı zamanda bir velimizdir. Mülki amir ilçede bir şeylerin iyi gitmesini istiyor. Onun da kendine göre hesap verdiği yerler var. İlçedeki eğitim faaliyetlerini iyi gittiğini rapor etmesi gerekiyor. Okulumuzda hem süreç anlamında hem sonuç anlamında başarılı. Bu da elimizi güçlendiriyor. İş dönüp dolaşip aynı yere geliyor başarılı olduğunuz sürece çok fazla baskılı almıyorsunuz. Başlangıçta yaptığımız çalışmaların

ya da aldığımız kararların sorgulandığı olmuştur. İlk geldiğim yıllarda aldığım kararlara ilişkin telefon aldığım olmuştur. Ben aldığım kararların eğitsel karşılığının olduğunu bu noktada beklenmesini rica ettim. Kaymakam Bey alınan kararlardan olumlu sonuçların çıktığını görünce diğer çocuğunun da bizim okulun mezunu olmasını istediğini beyan etmişti. (M8)

Başarının göstergeleri olarak kullanılan çeşitli sınav sonuçları ya da yapılan proje sayıları sıralı amirler tarafından önemli bir kriter olarak değerlendirilmekte ve bu durum zamanla okul yöneticilerinin bu tür çalışmalara daha fazla mesai harcamasına zemin oluşturmaktadır. Sadece sayılarla ifade edilen göstergeler zamanla gerçekçi olmayan, amacına uygunsuz şekilde yapılmış ve sırf istatistiksel rakamları artırmak için ortaya konmuş ürünlerin yapılmasına yol açabilmektedir.

Sendikal baskı

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları dış paydaş baskısı içerisinde sendikaların da baskısını saymak mümkündür. Sendikal beklentilerin ve taleplerin zamanla okul yöneticileri üzerinde baskıya dönüşmesi söz konusu olabilmektedir.

Başlangıçta sendikanın okula müdür olarak gelmem de önemli bir etkisi vardı bu sebeple benden beklenti içine girdiklerini hissettim. Ama ne zaman ki ipleri elime aldım ve belli başarıları da tesis ettikten sonra üzerindeki baskılar azaldı. Şimdilerde yok seviyesinde. Sendikalar eliyle gelen yöneticilere yapılan en ciddi eleştiri liyakatle alakalı. Bir yere kadar sendikanın getirdiği müdürsün ama okulun müdürü olmayı başardığın zaman meşruiyetini kazanmış oluyorsun. Okul içerisinde sadece senin sendikanın yok farklı dünya görüşleri olan insanlar da var, seninle aynı düşünmeyen insanlar da var. (M8)

Yukarıdaki görüşte, sendikanın okula müdür olarak atanmanın başlangıçta önemli bir etkisi olduğu ve bu nedenle büyük beklentilerin olduğu belirtilmektedir. Ancak katılımcı, zaman içinde başarılarını tesis ettikten sonra üzerindeki baskının azaldığını ifade etmektedir. Sendikaların yöneticiler üzerindeki eleştirilerinin liyakatle ilgili olduğuna dikkat çekilmektedir. Sendika tarafından atanmış olmak ifadenin sahibi müdür için bir noktaya kadar geçerli olsa da okulun müdürü olmanın meşruiyetini kazanmak için başarıya ulaşmanın gerekliliği vurgulanmaktadır. Görüşte, okul içinde farklı dünya görüşlerine sahip insanların olduğu ve herkesin aynı fikirde olmadığı belirtilmektedir. Bu durum, müdürün farklı perspektifleri anlama ve yönetme becerisine vurgu yapmaktadır. Görüş sahibi, sendikanın etkisini ve farklı düşünceleri dikkate alarak okul yönetiminde meşruiyetini sağladığını ifade etmektedir.

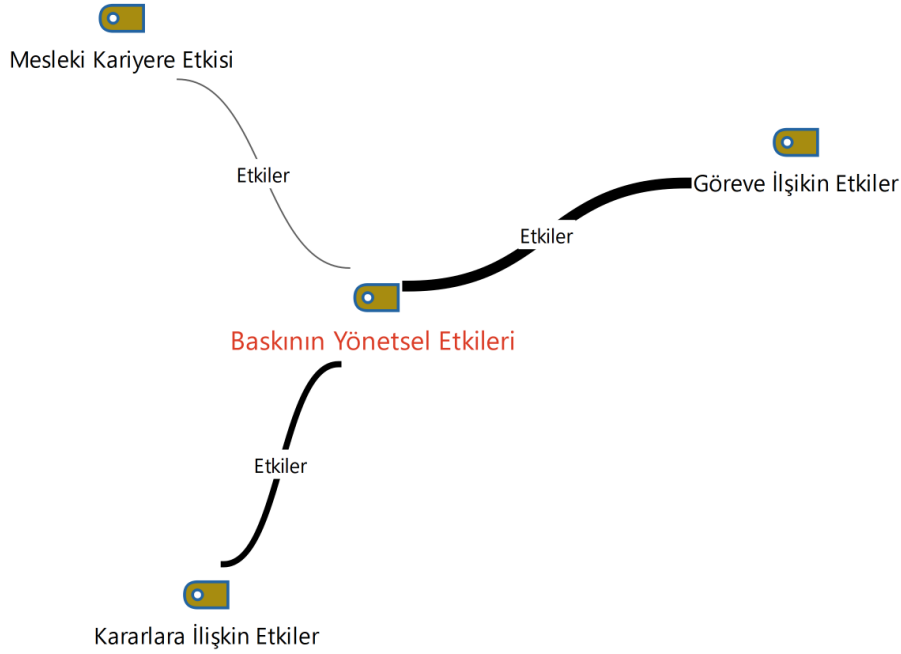
Tema 4: Baskının Yönetimsel Etkileri

Dördüncü alt problem olan "Okulla ilgili karar alma süreçlerinde ortaya çıkan baskının yönetimsel etkileri nelerdir?" sorusuna cevap olarak okul yöneticilerinin gerek iç gerekse dış paydaşlar tarafından gördükleri baskıların ortaya çıkardığı bazı etkilere rastlanmıştır. Bu etkiler, okul yöneticilerinin görev alanlarına ilişkin olduğu gibi karar alma süreçlerine ve mesleki kariyerlerine de olabilmektedir. Ortaya çıkan kodlara ait kod-katılımcı matrisi Şekil 8'de, temaya ait kategoriler ise Şekil 9'da gösterilmiştir.

Şekil 8

Baskının Yönetimsel Etkileri Temasına Ait Kod Matrisi

Kod Sistemi	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	TOPLAM
▼ Baskının Yönetimsel Etkileri												0
Göreve İlişkin Etkiler				■					■	■	■	4
Kararlara İlişkin Etkiler	■	■								■		3
Mesleki Kariyere Etkisi				■	■							2
Σ TOPLAM	1	1	0	2	1	0	0	0	1	2	1	9

Şekil 9**Baskının Yönetsel Etkileri Temasına Ait Kategoriler****Göreve ilişkin etkiler**

Okul yöneticileri zaman zaman iç ve dış paydaşlardan kendi görev ve sorumluluk alanlarına giren konularda baskılarla karşılaşmaktadır. Bu türden baskıların örgütsel ve bireysel etkileri söz konusu olabilmektedir. Okul, formal yapısı itibariyle yönetsel süreçlerin hâkim olduğu bir örgüttür ve bu süreçler dışsal ve içsel bazı faktörlerin etkisi altında olabilmektedir. Yöneticilere yönelik çeşitli baskı davranışları onların sorumlu olduğu görev alanlarına müdahale etmek ve bazı akışları değiştirmek olarak yorumlanabilir. Okulların yönetilmesinde istişare yerine çeşitli güç parametrelerini kullanarak baskı unsuru oluşturmak etkili sonuçlar vermemektedir. Bu tür uygulamalar okul yöneticilerinin yönetsel kabiliyetlerini zayıflatmakta ve yönetsel iradelerini kullanmalarını engellemektedir. Bazı çarpıcı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Bir okul için okulun dış paydaşları da önemli. Dışarıdan etki eden hayırseverler veliler ya da sendika zaman zaman okul yönetimi ile ortak hareket edebildiği gibi çatıştığı durumlarda olabilir. Ben alınan kararın daha çok neticesi ile ilgileniyorum neticesi itibariyle kime yarar sağlayacak kime faydası olacak ona bakıyorum. Bazı kararlar var ki benim şahsıma uygun olmadığı halde öğretmenime, öğrencime ve eğitime müsbet katkı sağladığını görmüş isem eğer o kararda ya da o yanlıta ısrar etmem. Kişisel görüşlerimden feragat ettiğimde çoktur. Ortak akılla orta yolu buluruz. Ancak dışarıdan gelen müdahaleler bizim yetkilerimizi sınırlandıran, içeride uygulanması halinde okula zarar veren bir müdahale ise eğer o zaman çatışmayı göze alıyorum. Bildiğim doğrulardan asla vazgeçmiyorum. (M10)

Yukarıda alıntılanan ifadeler özellikle okul yöneticilerinin maruz kaldıkları bürokratik baskıların kendi yönetsel özerklikleri üzerinde ciddi sorunlar oluşturduğunu göstermektedir. Okulun içerisindeki işleyişi en iyi bilen kişi olarak okul yöneticileri kendi okulları ile ilgili kararlar ellerindeki mevcut durum ve verinin şartlarına göre verebilmektedir. Bu durum ve şartlardan habersiz şekilde ortaya çıkan baskılar neticesinde alınan kararlar ise örgütsel adaleti ortadan kaldırmakta ve diğer paydaşlar karşısında okul yöneticisini zor durumda bırakabilmektedir.

Kararlara ilişkin etkiler

İç ve dış paydaşların ortaya koyduğu baskılar okullarda alınan kararların içeriğini ve yapısını değiştirebilmekte ve bozabilmektedir. Hatta bazı okul yöneticileri üzerlerindeki çeşitli baskılardan dolayı daha önceden aldıkları kararları değiştirme yoluna gitmektedir. Bu durum kendi içerisinde bir tutarsızlık ve çelişki de üretmekte hatta okul yöneticilerine olan güveni

zayıflatabilmektedir. Dışsal veya içsel baskılardan dolayı karar alma süreçlerinde yaşanan gelişmeler okullarda sağlıklı karar alınmasını engelleyebilmektedir. Bazı ifadeler aşağıda yer verilmiştir:

Baskı müdürün aldığı kararların yanlış olmasına sebebiyet verir. En ufak bir yanlış kararın da arkası kesinlikle gelir. Müdürlerin kararlarına ilişkin denetim olsun tabii ama bu denetimler müdür üzerinde baskı unsuru oluşturmasın. Örneğin adam geliyor 3-4 kişiyle seni ziyarete bir de elinde küçük bir hediye. Müdürüm bizim sınıfımız küçük diğer sınıfa göre öbür sınıfta biz geçelim. Ben buna razı olmuyorum. Makul olmayan istekleri razı olmadığım için kimi zaman sevilen bir müdür olma özelliğim kayboluyor. Ancak aldığım kararlar adaletli olduğu sürece uzun vadede insanlarda sizin için saygı duygusu uyanıyor. Her kesimin ihtiyaçlarını olduğu gibi karşılamaya kalkarsan işin içinden çıkamazsın. Zaten bu imkânsız bir olaydır. Mesela herkes aynı öğretmeni istediğini düşünün nasıl gerçekleştireceksiniz. Mecbur kuralları işletmek zorundasınız. Her daim eşitlik yanlısı olmalısın. Eğitim hakkı eşittir ve bu anayasal bir haktır. (M9)

Yukarıdaki görüşte, müdürün kararlarıyla ilgili baskının yanlış kararların ortaya çıkmasına neden olduğu ifade edilmektedir. Görüş sahibi, herhangi bir hatalı kararın ardından olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilceğini belirtmektedir. Müdürlerin kararlarına denetim olması gerektiği vurgulanırken, bu denetimlerin müdür üzerinde baskı unsuru oluşturmaması gerektiği ifade edilmektedir. Adaletli kararlar alındığı sürece uzun vadede insanlarda saygı duygusunun oluşacağına dikkat çekilmektedir. Görüş sahibi, herkesin isteklerini karşılamaya çalışmanın imkânsız olduğunu ve eşitlik ilkesini her zaman gözetmenin önemine vurgu yapmaktadır. Eğitim hakkının anayasal bir hak olduğu ve eşitlik ilkesinin bu hakka uygun şekilde işletilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Mesleki kariyere etkisi

Okul yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları baskılar, kendi kariyer planlamaları ve tercihlerine de etki edebilmektedir. Türkiye’de okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirmesi çeşitli şekillerde üst bürokrasinin kontrolü altında olduğundan dolayı bu durum zamanla bir baskı oluşturacak mekanizmaya dönüşebilmektedir. Kendi mesleki kariyerlerine ileride herhangi bir zarar gelmesin diye bazı okul yöneticileri baskıya boyun eğebilmekte ve kararlarını değiştirebilmektedir. Kimi okul yöneticileri ise bu tür baskılar karşısında kendi mesleki kariyerleri uğruna aldıkları kararların arkasında durabilmekte ve zaman zaman üst bürokrasi ya da kendilerine baskı uygulayan güç grupları ile çatışmayı göze alabilmektedir. Bazı dikkat çekici görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Bu baskılarda zımnen bir tehdit de var aslında. Tekrardan bir yönetici atamasında beni yönetici olarak seçmeyeceklerini düşündüren ifadeler kullandılar. İstikbal kaygısı kişide şu şekilde oluşur. Vazifeyi yaparken bir halkın rızası var bir de Hakk’ın rızası var. Hakk’ın rızasına uygun bir davranış hakkın rızasına uygun bir karar ise eğer bu benim uyguladığım karar, kişilerin nüfuzu, yetkileri bana zarar verecekse bile ben doğru bildiğimi uyguladım. (M4)

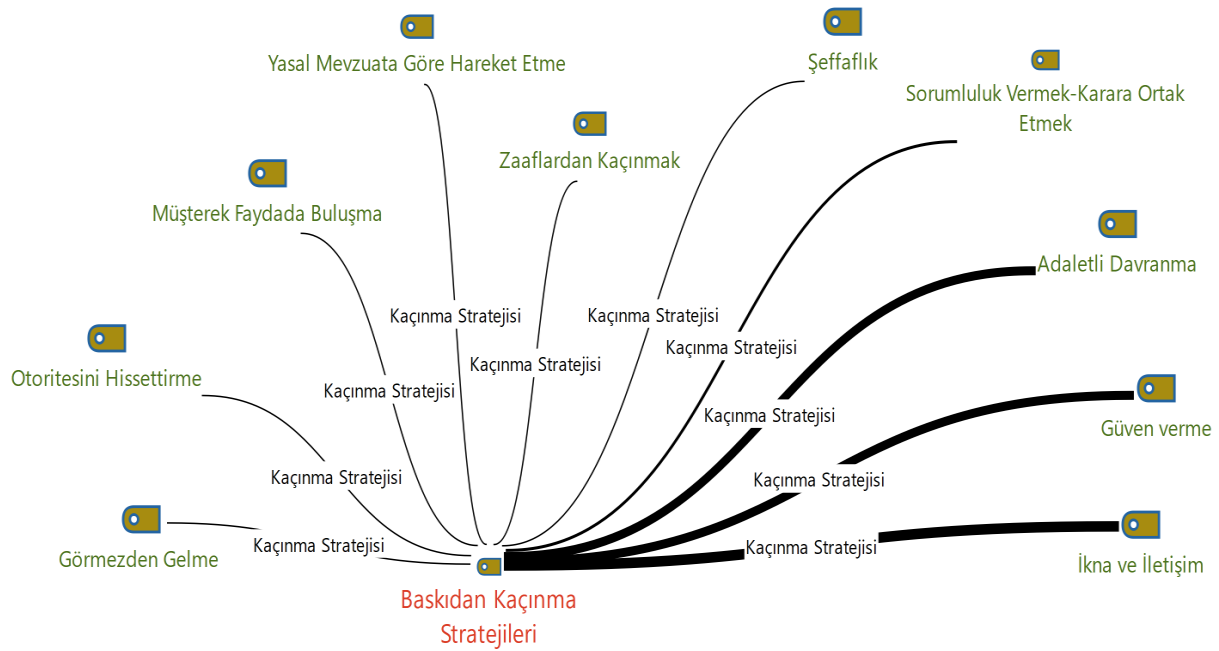
Yukarıda alıntılanan ifadeler okul yöneticilerinin mesleki kariyerleri üzerinde dış paydaş baskılarının yoğunluğunu göstermek adına dikkat çekici niteliktedir. Her meslekte olduğu gibi okul yöneticilerinin de kendi kariyer planlamasını baskılara maruz kalmadan ve yetkinlikleri ölçüsünce gerçekleştirmesi gerekmektedir. Ancak Türkiye’deki okul yöneticisi seçme ve atama usulleri bu türden baskıların ortaya çıkmasına kapı aralayabilmektedir.

Tema 5: Baskıdan Kaçınma Stratejileri

Beşinci alt problem olan “Karar alma süreçlerinde okul müdürlerinin baskıdan kaçınma stratejileri nasıldır?” sorusuna cevap olarak görüşme verilerinden elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin kendi üzerlerindeki baskıdan kaçınmak için pek çok strateji kullandıklarını ortaya koymaktadır. Baskıdan kaçınma stratejileri saha sağlıklı kararlar alabilmek adına oldukça önemli kabul edilmelidir. Uygulanan stratejilerle okul yöneticileri yönettikleri okulların işleyişinde daha doğru bir yol izleyebilmektedir. Bu temaya ilişkin kod-katılımcı matrisi Şekil 10’da ve kategoriler dağılımı Şekil 11’de verilmiştir:

Şekil 10**Baskıdan Kaçınma Stratejileri Kod Matrisi**

Kod Sistemi	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	TOPLAM
▼ Baskıdan Kaçınma Stratejileri												0
▢ Adaletli Davranma		■	■					■		■	■	7
▢ Görmezden Gelme						■						1
▢ Güven verme		■	■					■			■	7
▢ Müşterek Faydada Buluşma			■									1
▢ Otoritesini Hissettirme			■									1
▢ Sorumluluk Vermek-Karara Ortak Etmek	■					■						3
▢ Yasal Mevzuata Göre Hareket Etme											■	1
▢ Yasal Otoriteyi Kullanma						■						1
▢ Zaaflardan Kaçınmak			■							■		2
▢ Üst Makamlara Havale Etme				■			■					1
▢ İkna ve İletişim	■	■		■	■	■				■	■	8
▢ İnfomal İlişkiler									■			1
▢ Şeffaflık			■								■	2
Σ TOPLAM	3	3	7	1	1	5	1	5	1	3	6	36

Şekil 11**Baskıdan Kaçınma Stratejileri Temasına Ait Kategoriler****İkna ve İletişim**

Baskıdan kaçınma stratejileri içerisinde en çok tercih edilen strateji baskı gruplarını ikna ederek ve etkili iletişim kullanarak razı etmektir. Okulla ilgili alınacak kararlarda mevcut şartlar ve durumlar içerisinde muhtemel sonuçlar üzerinde ikna yolunu kullanmak okul yöneticilerinin elini güçlendirmektedir. Bu strateji özellikle liderlik becerisi ile de yakından ilgilidir ve güçlü liderlik profiline sahip yöneticilerde kendini daha fazla göstermektedir. Aşağıda bazı katılımcı görüşlerine yer verilmiştir:

Dış baskı unsurlarından zaman zaman birtakım istekler oluyor ama ben onlardan etkilenmiyorum. Onlara karşı şu şekilde mi mukavemet sağlıyorum. İsteğe bulunan kurum ya da kişiyle mutlaka görüşüyor. Talep ettiği isteğin olamayacağını tek tek anlatıyorum nedenleriyle sonuçlarıyla. Onlarla kavgaya etmiyorum etmeye çalışıyorum. (M2)

İkna ve iletişim stratejisi paydaşlarla karşı karşıya kalmadan ve onları kaybetmeden, herhangi bir derin çatışma içerisine girmeden kullanılan ve liderlerin yumuşak güç kullanarak uyguladıkları en önemli stratejilerden birisidir.

İletişim becerileri mi diyelim yoksa informal ilişkiler mi diyelim bireysel becerilerimiz mi diyelim. Birçok yöntemi devreye sokuyoruz açıkçası. Bazen de yüreklendirerek yaparsın hocam göreyim seni gibi ifadelerde kararın uygulanmasına onları da ortak etmeye çalışıyorum. Bu sefer bir şey demeden, itirazda bulunmadan şu işi yap bak, sonucu güzel olacak diye inandırmaya çalışıyorum. (M3)

İyi bir lider aynı zamanda iyi bir iletişim becerisine sahip kişi olmak durumundadır. Özellikle kriz durumlarında kullanılan etkili iletişim becerileri ve diplomatik, ikna edici dil pek çok sorunun büyümeden çözülmesine yardımcı olabilecek niteliğe sahiptir. İletişim ve ikna stratejisi ile okul yöneticileri kendi üzerlerinde baskı kuran unsurların bu baskılarını bertaraf edebilmektedir.

Güven verme

Etkili liderler ilkeleri, kararlar ve uygulamaları ile güven veren, tutarlı davranışlar sergileyen kişilerdir. Güven, geç ortaya çıkan bir olgudur ve yaşantının ürünüdür. Dolayısıyla okul yöneticileri kendilerine diğer paydaşların güven duymalarını sağlamak için tutarlı davranışları zamanla sergiledikçe bu durum bir stratejiye ve okul yöneticileri için iyi bir enstrümana dönüşmektedir. Baskının hafifletilmesi ya da ortadan kaldırılmasında güven verici tutum ve davranışlar bir strateji olarak bundan dolayı tercih edilmektedir. Güven, aynı zamanda adaletli davranmayla da bağlantılı bir olgudur. Güven veren okul yöneticilerine iç ve dış paydaşlar baskı kurmak yerine daha fazla destek sunmaktadır ve bu okul yönetiminin işlerini kolaylaştırmaktadır. Bazı dikkat çekici görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

İnsanlar size güvenmişse ve sizin önceliklerinizin kişisel bir menfaate dayanmadığını onlara kabullendirmiş iseniz, önceki iletişim şekillerinden önceliğinizin ne olduğunu hissettirseniz O zaman insanlar buna saygı duyuyorlar. Burada tek önceliğimiz var öğrenciyi aldığımız noktadan bir üst noktaya bırakmak. Öncelik sıramı arkadaşlar bilirler. Aldığım karara ilişkin Objektif bir biçimde hocam bunu neden böyle yaptın dediklerinde kendi içimde tutarlılıklarım vardır onu ifade ederim. Rakamsal olarak da ifade ederim mantıksal olarak da ifade ederim. (M8)

Ben bir idarecide olması gereken en önemli vasfın güvenilir bir insan olmak olduğunu düşünüyorum. (M1)

Kendisine güven duyulan okul yöneticilerinin alacağı kararların sağlıklı ve tutarlı olacağını farkında olan baskı grupları zamanla bu davranışlarını azaltmakta ya da ortadan kaldırmaktadır. Okul yöneticileri kendilerine güvenin oluşması için paydaşlarla olan ilişkilerini kamusal yarar üzerinde inşa etmelidirler ve bu durum onların bireysel fayda gütmekten çok kamusal yararı gözettikleri düşüncesini güçlendirmektedir.

Adaletli davranma

Baskıdan kaçınmada tercih edilen diğer önemli bir strateji ise adaletli davranmadır. Tutarlı ve adil davranma, paydaşlar arasında ayırım yapmama okul yöneticilerinin güven verici yönünü ifade etmektedir ve bu durum adil-eşit davranan yöneticinin güç odakları karşısında ilkeleriyle hareket etmesini sağlamaktadır. Adaletli davranmak, liderlerin örgüt içerisinde yönetsel tutarlılığı tesis etmeleri için de gerekli bir özelliktir. Adil olmayan davranışlar ya da tutarsızlık okul yöneticileri üzerinde baskı gruplarının nüfuz kurmasına neden olabilmektedir. Bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Öğretmen idarecinin samimiyetine adaletine yüksek ölçekte güven duyması gerekir. Karar alırken aldığım kararın faydalı yönlerini öğretmene ikna etme sorumluluğumuz da var. Adaletli, öngörülebilir kararlar alabilen tutarlı bir insan olmalıdır yönetici dediğin. Öğretmen üzerinde adalet algısını oluşturabilerseniz üzerinizdeki baskı oranı da o nispette azalacaktır. Öyle zannediyorum ki beni Ehil gören bu işe liyakatli olduğumu düşünen arkadaşlar adaletli olduğum için bu zannı taşıyorlar. (M1)

Örgütsel adaleti sağlamak yöneticilerin en öncelikli olarak dikkat etmeleri gereken durumlardan birisidir. Herhangi bir gruba ya da kişiye ayrıcalık tanınmaması ve güç odakları karşısında ilkeli davranışlar sergilenmesi yöneticiye olan güveni artırmakta ve onun adil bir kişiliği olduğu inancını güçlendirmektedir.

Sorumluluk vermek-karara ortak etmek

Tercih edilen diğer önemli stratejilerden birisi de paydaşlara sorumluluk vermek ve onları yönetsel süreçlerin bir parçası haline getirmektir. Alınan kararlara paydaşları ortak ederek muhtemel baskıları bertaraf etmek ve sorumluluğu paylaşmak örgütü birlikte yönetmek (yönetişim) açısından da iyi bir strateji olarak değerlendirilebilir. Bu duruma ilişkin bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Sizce daha iyi nasıl elde ederiz diye soru yöneltiyorum. Siz bir öneride bulunun onu uygulayalım o zaman diyorum. Eleştiren zümreyi karara ortak ettiğinizde çözüm odaklı olmadıklarını verilen sorumluluğu da yerine getirmediğini gözlemliyorum. Aslında karara ortak olmak yerine eleştiri üreten bir makine gibi faaliyet gösteriyorlar. (M3)

İdarecilikte edindiğim tecrübeler, bu biçimdeki sorunların oluşmaması için yaptığım ilk hamle aldığım kararın onlar tarafından da benimsenmiş olmasına dikkat ediyorum. Hatta sanki onların fikriymiş gibi aldığım kararlara onları da ortak ediyorum (M5)

Paydaşlar tarafından içselleştirilmiş kararlar birlikte alındığında kararın sorumluluğu da paydaşlar arasında bölüşülmektedir. Bu sayede okul yöneticileri üzerinde gereksiz baskı durumlarının bertaraf edilmesi mümkün olabilmektedir. Bazı kararlarda ise tüm paydaşların ortak edilmesi mümkün olmamaktadır.

Şeffaflık

Şeffaflık ve hesap verebilirlik günümüz örgütlerinde çağdaş yönetici davranışları arasında en sık gösterilenler arasında yer almaktadır. Alınan kararların, kullanılan kaynakların ve gerçekleştirilen uygulamaların şeffaf ve paydaşların denetleyebileceği nitelikte olması, kaynakların etkili ve yerinde kullanılması yöneticilerin elini güçlendirmektedir. Bu türden davranışlar aynı zamanda güven oluşturduğu için baskı unsurlarını da geriye itebilmektedir. Yaptıkları işlerle ilgili şeffaflığı ilke edinmiş yöneticilerin bunu aynı zamanda baskıdan kaçınma stratejisine dönüştürdüğüne dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Şeffaflık benim için çok önemlidir. Her yaptığım davranışın mutlak bir izahı vardır. Bir algoritmam vardır. Sınıf oluştururken bile yazın bir algoritma geliştirmiştim. Bu şekilde aldığım kararın bir mantık örgüsünü herkese izah edebilirim. Örneğin, Kaymakam Bey'in çocuğu vardı, ilçenin mülki amirine bile hangi kıstaslara uygun olarak öğrencinin o sınıfa dahil edildiğini izah edebilmişim. Bu tip yaklaşımları öğretmen arkadaşlarım gördüğünde idareye olan güvenleri perçinleniyor. (M8)

Şeffaflık, yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı üzere tutarlı ve ilkeli yönetsel davranışlarla bağlantılı görünmektedir. Ayrıca yukarıdaki görüşe göre, şeffaf bir şekilde hareket etmenin, idareye duyulan güvenin sağlanmasına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir.

Zaaflardan kaçınmak

Yönetsel ya da kişisel zaaf lar okul yöneticileri için baskıya kapı aralayan bir olgudur. Okul yöneticileri kişisel ya da kurumsal işlerinde eğer çeşitli zaaf larla sahipse ve bu başkaları tarafından biliniyorsa zamanla baskı unsuruna dönüştürülebilmektedir. Etkili okul yöneticileri bu tür baskılardan kaçınmak için zaaf niteliğinden davranışlardan kaçınma stratejisini kullanmaktadır. Bazı ifadelerle aşağıda yer verilmiştir:

Korkusuzca bir karar almak ve aldığı kararların baskılanmaması için idarecinin kişisel veya yönetsel bir zaafının olmaması gerekir. Eğer yaşadığınızda örnek bir insan değilseniz ya da insanlara açıklayamadığınız bir zaafınız birileri tarafından biliniyor ise o zaman inandırıcılığınızı kaybettiniz demektir. Aldığımız hiçbir karar sağlıklı olmayacaktır. Dürüst bir kişiliğe sahip olacaksınız her şeyden önce. (M8)

İdarecilikte Şuna çok dikkat etmek gerekir açık vermemen gerekir zaafların olmamalı. Eğer açık verirsen yani yakayı kaptırırsan. Aldığın kararların tamamı sorgulanır hale gelir, fırsat kollarlar. O zaman baskı ve şantajlara boyun eğmek zorunda kalırsın. Dikkatsizlikle yapılan hataların tolere edilmesi mümkün ancak başkalarının makul olmayan isteklerine hatırı ve gönül ilişkilerine göre aldığın kararlar yanlış sonuçlar doğurursa orayı toparlaman çok zor olur. (M9)

Yukarıdaki görüşler okul müdürlerinin daha cesur kararlar alabilmesi ve bu kararların baskılanmaması için kişisel veya yönetsel zaaflardan uzak olmalarının önemli olduğunu ifade etmektedir. İdarecinin örnek bir karaktere sahip olması ve zaafını açıklayamadığı bir durumunun bilinmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu durumun, idarecinin inandırıcılığını etkileyebileceğini ve alınan kararların sağlıklı olmasını engelleyebileceğini belirtmektedir. Dürüstlük ve güvenilirlik gibi kişilik özelliklerinin, idarecinin etkili bir şekilde görevini yerine getirmesinde temel unsurlar olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, okul yönetiminde açık vermeye ve zaaflardan kaçınmaya dikkat edilmesinin gerekliliğine değinilmektedir. Açık vermenin, idarecinin kararlarının sorgulanabilir hale gelmesine ve baskı veya şantaj durumlarıyla karşılaşmasına neden olabileceği belirtilmektedir.

Yasal mevzuata göre hareket etme

Baskıdan kaçınma stratejileri içerisinde yasal mevzuata göre hareket etme davranışı da tercih edilmektedir. Okullar formal örgütlerdir ve alınan kararlar yasal çerçeveye uygun olmak durumundadır. Hukuki metin ve düzenlemeler örgütlerin yönetilmesinde kişisel yorum ve tercihlerden uzak durulması için vardır ve okul yöneticileri de farklı güç odaklarının baskısından kaçınmak için yasal mevzuatın belirlediği sınırlar içerisinde kalmayı tercih edebilmektedir. Bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Aldığım karar yönetmeliğe uygunsuz talep edenin talebi de makul ise bize gelen ricaları gerçekleştirmeye çalışırım. Bugüne kadar makul olmayan bir istekle karşılaşmadım. Bana zarar verecek bir davranış ya da okulun işleyişine zarar verecek bir davranışla karşıdakinin kim olduğuna bakmam ve olumsuz görüşümü beyan ederim. (M4)

Yasal mevzuata uygun davranmak aynı zamanda okul yöneticilerinin kanunlar karşısında kendilerini güvence altına alması için de gerekli bir davranıştır. Kanunlara göre suç kabul edilecek davranışları gerçekleştirmek çeşitli müeyyideler ortaya çıkartabileceği için baskı gruplarının talepleri karşısında bu tür kaçınma stratejileri tercih edilebilmektedir.

Müşterek faydada buluşma

Okul yöneticilerinin baskıdan kaçınmak için tercih ettiği diğer önemli bir strateji ise paydaşları müşterek faydada bir araya getirmektir. Müşterek fayda genelde örgütün yani okulun işleyişindeki faydaları içermektedir. Bu faydaları anlatmak ve ortak bir noktada buluşmak zaman zaman işe yaramakta ve baskıyı ortadan kaldırmaktadır. Okul yararına müşterek fayda ortaya koymak paydaşları bir araya getiren önemli durumlardan birisidir. Bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Bunlar çatlak sesler ya da muhalif kanat dediğimiz kişilerdir. Aslında karar alıp uygulamaya koyduktan sonra söylenmelerinden karar anında söylenmeleri onların da sonraki süreçte uygulama anında seslerini kısacaktır. Bak iyi ya da kötü. Konu diyelim ki kimi ilgilendiriyor beden eğitimi öğretmenini ya da müzik öğretmenini. Ben senin fikrini almış mıyım almışım. Birlikte konuşmuş muyuz konuşmuşuz. Sizin dediğiniz de %100 olmamış benim dediğim de. O diyelim ki uç noktada kendi lehine bir şeyler söylüyor ben de kendi lehime bir şeyler söylüyorum. Ortak bir karar almış mıyız almışız. Onu uygulayınca bir yerde savunma mekanizmaları da sonraki olumsuzluğu idareye yıkma, idarenin de ona yıkma gibi ihtimallerinin önüne geçmiş oluyorum. Makul olanın bu olduğunu düşünüyorum. (M8)

Yukarıdaki görüşte, okul müdürü kendi görüşünün tersine düşünenlerden söz etmektedir. Karar anında ifade edilen görüşlerin sonraki süreçte daha az dirençle karşılaşacağını düşünmektedir. Öte yandan, görüş sahibi karar sürecinde muhalif kişilerin fikirlerini aldığını ve birlikte görüşüldüğünü vurgulamaktadır. Ancak kararın her iki taraf için tam olarak memnuniyet

yaratmadığını, her iki tarafın da kendi lehine konuştuğunu ifade etmektedir. Bu şekilde, savunma mekanizmalarının ve sorumluluk atfetme eğiliminin azaltıldığını düşünmektedir. Görüş sahibi, bu yaklaşımın makul olduğuna inanmaktadır. Yönetmelik olarak, karar süreçlerinde farklı görüşlerin dikkate alınması, çeşitlilik ve katılımcılığın önemi vurgulanabilir. Aynı zamanda, karar sürecinde gerçekçi ve uygulanabilir bir denge sağlanması önemlidir ve bu durum ortak faydada buluşmayı sağlayabilir.

Otoritesini hissettirme

Tercih edilen stratejilerden birisi de okul yöneticilerinin yasal güçlerini kullanmaları ya da otoritelerini hissettirmeleridir. İkna ve iletişim stratejilerinin işe yaradığı durumlarda genellikle bu stratejiyi tercih edebilmektedir. Okul yöneticilerinin resmi bir görevi vardır ve bu görev onlara yasal bir otorite de sunmaktadır. Bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Velilerin kararlarımıza aşırı derece müdahil olmaları halinde onlara şunu söylüyorum Eğitim işi uzmanlık gerektirir bu işi siz mi götüreceksiniz yoksa uzmanlığımıza inanarak bizim götürmemizi mi istiyorsunuz? Biz bu işi sizden daha iyi biliyoruz anlıyoruz diyorsanız ben size saygı göstereceğim. Hayır! Hocam bu işte uzman kişi sizsiniz diyorsanız o zaman bize saygı göstereceksiniz? (M8)

Otoritenin gösterim biçimi yukarıdaki örnekte olduğu gibi uzmanlık gücünü dile getirerek de gerçekleşebilmektedir. Eğitimin ve okul yönetiminin belirli bir birikim ve uzmanlık gerektirdiği göz önüne alındığında zaman zaman bu stratejinin kullanılması ve gücün/otoritenin hissettirilmesi baskıyı bertaraf edebilmektedir.

Görmezden gelme

Okul yöneticilerinin baskıdan kaçınma adına tercih ettikleri stratejilerden birisi de görmezden gelmedir. Paydaşlardan gelen tepkiyi ya da baskıyı görmezden ya da duymazdan gelerek baskıdan kaçınma stratejisi zaman zaman işe yarayabilmektedir ancak diğer stratejiler kadar kalıcı ve sürdürülebilir olduğu şüphelidir. Bu bağlamda bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Genelde aldığımız kararları uygulamaya çalışırım dışarıdan gelen baskılara pek kulak asmam. Onları duymazdan gelirim. Hatta toplantılarda sıklıkla şu ifadeyi kullanırım: Dışarıdan ne konuşulduğu hangi dedikoduların yapıldığı bizi ilgilendirmez. Biz işimize odaklanalım biz yaptığımız çalışmalarla kendimizi gösterelim. (M3)

Yukarıdaki görüşte, okul müdürü aldığı kararları uygularken dışarıdan gelen baskıları önemsemediğini ve duymazdan geldiğini ifade etmektedir. Kendisi, toplantılarda "dışarıdan ne konuşulduğu" nun ve dedikoduların kendilerini ilgilendirmediğini belirtmektedir. Odaklarının işlerine ve yaptıkları çalışmalara olduğunu vurgulamaktadır. Bu şekilde, dışarıdan gelen etkileri ve spekülasyonları önemsizleştirerek, kendi performanslarıyla kendilerini göstermeyi hedeflediklerini ifade etmektedir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Okul yöneticilerinin karar alma stratejileri hakkında ulaşılan bulgularda kamu yararı gözetme, paydaşlarla istişare, yasal mevzuata uygunluk, milli-manevi değerlere uygunluk, etraflıca düşünme, ihtiyaçların öncelik sırası, durumsallık, okul kültürüne uygunluk gibi hususlar ön plana çıkmıştır. Ortaya çıkan bu alt başlıklar okul yöneticilerinin karar alırken bireysel olmaktan çok kurumsal kimlik üzerinden hareket ettiklerini göstermektedir. Kurum yararını incelemek ve okulun içinde bulunduğu şartlara göre stratejiler geliştirmek kamusal yararlar üretmektedir. Temaya ait kodlara yakından bakıldığında en önemli stratejiler içerisinde paydaşlarla istişare dikkat çekmektedir. Paydaş istişaresi kurumun sorumluluklarını paylaşma ve kurum yararına olacak işlerde ortak hareket edebilmeyi sağlaması açısından son derece önemli kabul edilmelidir (Gedikçi-Öndoğan, 2021). Ortak akılla hareket etmek örgüt kültürünü geliştirmek açısından dikkate değer bir stratejidir. Okul yöneticilerini günümüzde güçlü ve güvenilir yapan önemli özelliklerden birisi de paydaşlarla birlikte hareket edebilmesidir (Aas & Vennebo, 2023; Bartz & Karnes, 2018). Diğer öne çıkan stratejiler arasında ise okulun resmî yönü olan kamu yararı ve

mevzuata uygunluk yer almaktadır ki okul yöneticilerinin taşımış oldukları resmî unvanla bu durum uyumlu durmaktadır. Izgar ve Altınok (2013), yapmış olduğu araştırmada okul müdürlerinin bağımsız, mantıklı, kararsız ve içtepesel olmak üzere dört farklı karar verme stratejisini kullandığı yönünde bulgular elde etmiştir. Bu bulgulara bakıldığında bazı farklılıkları görmek mümkündür, zira Izgar ve Altınok'un (2013) bulgularında okul müdürlerinin bireysel özelliklerinin karar almada daha çok ön planda olduğu görülürken bu çalışmada ise daha çok kurumsal faktörler ön plandadır.

Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde iç paydaş baskısı konusunda yapılan araştırmada ulaşılan bulgular başarı baskısı ile eğitim-öğretim süreçlerine yönelik baskı şeklinde iki farklı kategoriye içermektedir. Başarı baskısı bunlardan birisidir ve özellikle sınavla öğrenci alan okullarda bu durum kendini daha fazla hissettirmektedir. Aileler, öğrenciler ve öğretmenler tarafından öne çıkartılan akademik başarı olgusu karar alma süreçlerinde göz önünde tutulmakta ve zaman zaman uygulama aşamasında baskıya dönüşmektedir. Diğer önemli bir kategori ise eğitim-öğretim sürecinin diğer unsurlarına yöneliktir. Ders seçimi, derslerin planlanması ve dağıtımı gibi durumlar zamanla baskıya dönüşebilmektedir. Öğretmenler ve aileler tarafından uygulanan baskılar iç paydaş baskısı kapsamında öne çıkmıştır. Bakıoğlu ve Demiral (2013), okul yöneticilerinin karar verme tarzları konulu araştırmada paydaşların özellikle belirsiz durumlarda etkisinin yani baskısının daha yüksek düzeyde olduğunu gösteren sonuçlar elde etmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin paydaşlara güven duyması halinde baskı yaşamadığı ancak güvenin olmaması halinde yüksek baskı ile karşılaştığını gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar aynı zamanda okul yöneticilerinin katılımcı bir karar verme tarzı benimseme yaklaşımının olduğu şeklinde yorumlanmaya uygundur. Psikolojik bir perspektiften ele alındığında, güvenin baskıyı azaltmasının temel nedenlerinden biri, okul müdürlerinin güvendikleri paydaşların onlara destek ve iş birliği sağladığına olan inançları olabilir. Psikolojik olarak, öğretmenler de Cerit'in (2009) güvendikleri kişilere daha açık ve iş birliğine daha yatkın olma eğilimindedirler. Dolayısıyla, okul müdürleri belirli bir paydaş grubuna güvendiklerinde, bu paydaşların onlara destek verdiği ve iş birliği yapmaya istekli olduğu düşüncesi, baskıyı azaltabilir. Sosyal dinamikler açısından bakıldığında, okul müdürlerinin güven ve baskı arasındaki ilişkisi, toplumsal normlar ve beklentiler tarafından da şekillenebilir. Toplumda, liderlerin ve yöneticilerin işbirliği ve katılımcı bir yaklaşım benimsemeleri genellikle olumlu bir şekilde değerlendirilir (Kesim & Kayhan, 2022). Bu nedenle, okul müdürleri güvendikleri paydaşlarla işbirliği yapma ve katılımcı karar verme süreçleri oluşturma eğiliminde olabilirler, çünkü bu, toplumsal normlara uygun bir davranış biçimi olarak kabul edilir.

Okul yöneticilerinin karar almasında etkili olan dış paydaşlara yönelik incelemeler neticesinde eğitim ve öğretim süreçlerine yönelik baskının yanı sıra bürokratik baskı, başarı baskısı ve sendikal baskı hususları ön plana çıkmıştır. Elde edilen bulgular, dış baskı unsurlarının iç baskı unsurlarına göre daha geniş bir etki alanına sahip olduğunu ve bu etkinin daha belirgin olduğunu göstermektedir. Öne çıkan kategoriler arasında özellikle eğitim-öğretimin işleyişine yönelik baskının dış paydaşlar tarafından daha fazla gerçekleştirildiği dikkat çekmektedir. Okulun iç işleyişine müdahil olma isteği ve süreç planlamalarında etkin olma durumu dış paydaşların zaman zaman baskı kurmasına yol açmış görünmektedir. Bunun yanında okulların muhatap olduğu bürokratik mekanizmalar ya da siyasi yapılar bazı talep ve beklentileri ile zaman zaman baskı olarak nitelendirilebilecek davranışlar sergileyebilmektedir (Toprak vd., 2022). Bürokratik ya da siyasi mekanizmalar tarafından yapılan baskıların okul müdürlerini zor duruma soktuğu tartışmasıdır (Aravena & González, 2021; Balıkcı & Aypay, 2018). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerini kullanabilecekleri ve özerk davranabilecekleri alanların daraltılması her şeyden önce okul müdürlerine zarar vermektedir. Bu durumun giderek artması okul müdürlerinde kendi işlerine çok karışıldığı duygusunu ve yetersizlik algısını ortaya çıkartabilir. Bununla birlikte bürokratik gücün baskıya dönüşmesi okul yöneticilerinin kendi okulları ile ilgili alabilecekleri isabetli kararları almalarını engelleyebilmektedir. Ayrıca siyasi mekanizmalardan gelen bazı talepler de okul yöneticilerinin mevzuatla güç arasında sıkışmasına ve sağlıklı kararlar almalarına engel olabilmektedir.

Sarıer ve Uysal (2020), paydaşların okul yönetimine katılımının etkili okul hedefleri, katılımcı okul yönetimi anlayışı, öğrenci gelişimi gibi amaçlar ile ilişkili olduğunu gösteren sonuçlar elde etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre bu katılım eğitim ve öğretimde başarılı olma şeklinde sonuçlanmaktan uzaktır. Özellikle çevre baskısının bulunması ve bunun eğitim-öğretim süreçlerine zarar verecek boyutlara ulaşması, bu hedeflere ulaşılmasının önünde engeldir. Bakıoğlu ve Demiral (2013), dış paydaşların alınan kararlarda etkili olduğunun okul yöneticileri tarafından kabul edildiğini gösteren sonuçlar elde etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre dış paydaşlar bir konu hakkında hızlı bir biçimde kamuoyu oluşturdukları için alınacak olan kararlar üzerinde etkili olmaktadır.

Geçmiş dönemler ile kıyaslandığında okul yönetiminde alınan kararların dış paydaşlardan etkilenme düzeyinin arttığı araştırmanın dikkat çeken sonuçlarından bir tanesi olarak görülmektedir. Araştırmada okul yöneticilerinden bir tanesi küçük yerleşim yerlerinde dış paydaşların karar alma sürecinde etkisinin fazla olduğunu, İstanbul gibi büyükşehirlerde çok fazla etkili olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının etkinliğinin artmasına paralel olarak dış paydaş baskısının okul yöneticilerinin aldığı kararlarda daha etkili hale geldiği araştırmacılar tarafından ortaya konulan sonuçlar arasında yer almaktadır (Karataş, 2013). Dış paydaşların başarı baskısı ya da belirlenen akademik göstergelere ya da sıralamalara göre hedeflere ulaşma yönündeki beklentisi de okul müdürlerinin karar almalarını etkilemektedir. Kimi zaman bu baskı, pedagojik hedefleri ya da duygusal-sosyal-sanatsal-sportif gelişim alanlarını kenara bırakıp sadece akademik başarıya odaklanmalarına yol açabilmektedir. Bu durum, eğitimi tek bir boyuta indirgemekte ve bütüncül gelişimin pedagojik doğasına aykırılık teşkil etmektedir.

Okul yöneticilerinin karar almasında baskı unsurlarının değerlendirilmesi ile birlikte mesleki kariyere etki, göreve ilişkin etki, kararlara ilişkin etki olmak üzere üç temel yanıt ön plana çıkmıştır. Izgar ve Altınok (2013), iç ve dış baskı gruplarının gösterdiği tepkilerin okul yöneticilerinin aldığı/alacağı kararları etkilediği yönünde sonuçlar elde etmiş, bu durumun bağımsız karar vermeyi olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Balyer ve Gündüz (2013), okul yöneticilerinin karar almasında etkili olan faktörlerin incelendiği araştırma sonucunda eğitimin niteliğinin artması yönündeki beklentilerin hızla artması nedeniyle okul yöneticilerinin aldıkları kararlarda baskının yönetsel etkilerinin gözlemlendiği belirlenmiştir. Araştırmada karar almada görülen baskının okulları ve okul yönetimini yeniden şekillendirecek nitelikte olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Baskıdan kaçınma stratejileri hakkındaki bulgular adaletli davranma, görmezden gelme, güven verme, müşterek faydada buluşma, otoriteyi hissettirme, sorumluluk verme-karara ortak etme, yasal mevzuata uygun hareket etme, yasal otoriteyi kullanma, zaafardan kaçınma, üst makamlara havale etme, ikna ve iletişim, informel ilişkiler, şeffaflık gibi stratejilerin olduğunu göstermektedir. Baskıdan kaçınma noktasında pek çok farklı stratejinin benimsendiği ulaşılan bulgular aracılığıyla anlaşılmaktadır. Özellikle deneyimli okul müdürlerinin daha az deneyimli müdürlere göre baskıdan kaçınma stratejilerini yerinde ve zamanında kullanabildikleri görülmektedir.

Özmen ve Aküzüm (2010), okul yöneticilerinin baskıdan kaçınma noktasında çatışma yönetimini etkili bir araç kullanmasının beklendiği yönünde sonuçlar elde etmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar okul yöneticilerinin baskıdan kaçınırken uzlaşma yolunu tercih ettiklerini, bunu da çatışma yönetimi aracılığıyla gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Araştırmanın dikkat çeken sonuçlarından birisi de çatışmaların olumlu şekilde sonuçlanıyor olmasıdır. Karayaman (2021), okul yöneticilerinin verdikleri kararların baskı ve güç kaynakları açısından incelendiği araştırmada ilkökul, ortaokul, lise kademesindeki okul yöneticilerini incelemeye almıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin sendikaların talepleri, sivil toplum kuruluşlarının talepleri, yerel yöneticiler ve siyasetçilerin talepleri, üst makamların popülist uygulamaları ile istekleri gibi nedenlerle baskı altında kaldıkları belirlenmiştir. Güner vd. (2022), okul yöneticilerinin karar verme stillerinden birisinin de kaçınmacı karar verme olduğunu ortaya koymuş, bazı durumlarda okul yöneticilerinin sorumluluk almak yerine başkalarının sorumluluk almasını beklediğini gösteren sonuçlar elde etmiştir. Böyle bir yaklaşımın sorunların çözüme kavuşması noktasında başarılı olmadığı, yine araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır. Ayrıca

kaçınmanın tercih edilmesinin değişime uyum sağlanmasının önünde engel olduğu ifade edilebilir.

Sonuç olarak araştırma bulguları, okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde hem iç hem de dış paydaşlardan baskı yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Baskının türü ve şiddeti, okul türüne, alınacak kararların içeriğine ve okul müdürünün kıdemine ya da gücüne bağlı olarak çeşitlilik gösterebilmektedir. Deneyimli okul müdürleri baskıdan kaçınmak için genelde ikna ve iletişim tekniklerini kullanarak yumuşak bir güç kullanmakta ve çatışma ortamı oluşturmadan bu durumdan kurtulmak istemektedir. Okul müdürleri üzerindeki baskı hem mesleki hem de kişisel anlamda etkiler meydana getirmektedir ve okul yönetimini zaman zaman zor durumda bırakmaktadır. Baskının artması okul müdürlerinde yetersizlik ya da güçsüzlük hissini artırabilmekte ve bu durum okul kültürüne olumsuz yansıtılabilmektedir. Baskının ortadan kalkması okul müdürlerinin görev alanlarında yönetsel özerkliklerinin desteklenmesi ve artırılması ile mümkün görünmektedir ve kendi okuluyla ilgili sağlıklı karar alabilen okul müdürleri daha iyi yöneticilik davranışı ortaya koyabilecektir. Bulgulara bağlı olarak aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması konusunda yerleşik, bilimsel ve liyakati gözetilen bir sistemin kurgulanması ve kullanılması okul müdürlerinin yönetsel özerkliğini güçlendirilebilir ve baskıyı ortadan kaldırabilir.
- İç ve dış paydaşlarla yapılan istişarelerin artırılması ve yönetimin ortak sorumluluk etrafında yürütülmesi baskıyı azaltacak niteliktedir.
- Baskı durumlarında çatışmaya düşmeden iyi bir iletişim tekniği oldukça pratik fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin pedagojik, akademik ve bilimsel üslubu iyi kullanması işe yarar sonuçlar üretebilir.
- Bu çalışmada kadın okul yöneticilerine hiç yer verilmemiş olması önemli bir sınırlılıktır. Farklı çalışmalarda kadın okul müdürleri üzerindeki baskı türlerinin neler olduğunu ve erkek okul müdürlerine göre baskının ne gibi etkiler oluşturduğunu farklı çalışmalarda görmek mümkün olacaktır.
- Farklı çalışmalarda öğretmen, eğitim bürokrasisi ya da ailelerle yapılacak görüşmeler veri toplama süreçlerinde kullanılabilir ve ne türden baskıların yapıldığı, hangi durumlarda baskı mekanizmasının paydaşlar tarafından kullanıldığı araştırılabilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- *Çalışma Grubu Sınırlılığı:* 2021-2022 öğretim yılında Antalya ili Gazipaşa ilçesinde yer alan resmî ortaokul, ilkokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinden elde edilen verilerle sınırlıdır. Özel okul müdürleri kapsam dışında tutulmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı erkektir, kadın okul müdürü bulunmamaktadır çünkü araştırmaya dahil olmak istememişlerdir ve bu da bir sınırlılıktır.
- *Derinlemesine Bağlam Analizi Sınırlılığı:* Karar alma stratejileri ve süreçlerinin etkisini değerlendirirken bu çalışmada daha fazla derinlemesine bağlam analizi yapmayı sınırlayan faktörlerden söz edilebilir. Örneğin, veri toplanan okulların sosyoekonomik, kültürel veya coğrafi faktörler gibi çeşitli bağlamsal değişkenlerin sonuçlar üzerindeki etkilerini yoğun şekilde dikkate almamak yorumlar konusunda sınırlayıcı bir faktör olmuştur.

Destek ve Teşekkür

Bu çalışma, Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetimi Bilim Dalı'nda Hakan Marmara (2023) tarafından hazırlanan "Okul yöneticilerinin karar alma stratejileri ile karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaşların rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiş olup, 16. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde (2023) özet bildiri olarak sunulmuştur. Yazarlar olarak, araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecine yönelik herhangi bir destek ya da teşekkür beyanımız bulunmamaktadır.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Araştırmanın yazarları araştırmanın tüm süreçlerine eşit derecede katkı sağlamıştır.

Çatışma Beyanı

Yazarlar, çalışmanın herhangi bir çıkar çatışması olup olmadığını ifade etmelidir. "Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar/çatışma beyanımız olmadığını ifade ederiz.

Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Bu çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 10.05.2022

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 162880

KAYNAKÇA

- Aas, M. & Vennebo, K. F. (2023). Building leadership capacity in school leadership groups: an action research project. *Educational Action Research*, 31(2), 348-365.
- Acet, Ö. (2006). *İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Arar, K. (2016). *Unethical decision-making of school principals and vice-principals in the Arab education system in Israel: the interplay between culture and ethnicity*. A. H. Normore & J. S. Brooks (eds.), içinde. *The Dark side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations* (ss. 73-94). Emerald Publication.
- Arar, K., & Saiti, A. (2022). Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators. *Equity in Education & Society*, 1(1), 126-141.
- Arastaman, G., Öztürk Fidan, İ., & Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik: kuramsal bir inceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.
- Aravena, F., & González, A. (2021). Always ready and always well: Exploring stress on school principals in Chile. *International Journal of Educational Development*, 84, 102399.
- Bakioğlu, A., & Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38(38), 9-36.
- Balıkçı, A., & Aypay, A. (2018). An investigation of school principalship in the context of bureaucracy. *Turkish Studies*, 13(11), 1535-1560.
- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2013). Öğretim lideri olarak okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 107-128.
- Bartz, D. E., & Karnes, C. (2018). School administrators: Establishing positive relationships with stakeholders. *American International Journal of Social Science*, 7(2), 1-12.
- Beycioğlu, K., & Kondakçı, Y. (2021). Organizational change in schools. *ECNU Review of Education*, 4(4), 788-807. <https://doi.org/10.1177/2096531120932177>
- Börü, N. (2018). The stakeholder perceptions of the factors affecting school economy. *International Journal of Progressive Education*, 14(5), 89-102.

- Bourne, L. (2016). Targeted communication: The key to effective stakeholder engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 431-438.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J.L., & Alves, J.M. (2021). Strategy and strategic leadership in education: a scoping review. *Frontiers in Education*, 6, 1-10.
- Catacutan, M.R.G., & de Guzman, A.B. (2015). Ethical decision-making in academic administration: A qualitative study of college deans' ethical frameworks. *Australian Educational Researcher*, 42, 483-514. <https://doi.org/10.1007/s13384-015-0179-y>
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(29), 637-657.
- Creswell, J.W. (2017). *Eğitim araştırmaları* (Çev. Ed. Halil Ekşi). EDAM.
- Çimen, B., & Karadağ, E. (2015). Özel okul müdürlerinin etik davranışları üzerine bir araştırma. *İş Ahlakı Dergisi*, 12(1), 171-201.
- Ersoy, F. (2017). Fenomenoloji. A. Saban & A. Ersoy (Ed.) içinde, *Eğitimde nitel araştırma desenleri* (ss. 81-138). Anı Yayınları.
- Gedikçi-Öndoğan, A. (2021). Paydaş yönetimi yaklaşımı doğrultusunda kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve halkla ilişkilerin rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 528-539.
- Janmaat, G., McCowan, T., & Rao, N. (2016). Different stakeholders in education. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 46(2), 169-171. <https://doi.org/10.1080/03057925.2016.1134956>
- Güner, F., Öztörün, M., Meriç, İ., & Özcan, Ç. (2022). Okul müdürlerinin karar verme stillerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Academic Social Resources*, 7(35), 349-361.
- Harris, A. & Jones, M. (2018). Leading schools as learning organizations. *School Leadership & Management*, 38(4), 351-354.
- Izgar, G., & Altınok, V. (2013). Okul yöneticilerinin karar verme stratejileri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 41-55.
- Karataş, İ.H. (2013). Türk eğitim sisteminde sivil toplum kuruluşlarının STK'ların konumları ve işlevlerine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri. *Milli Eğitim*, 198, 196-218.
- Karayaman, S. (2021). Okul yöneticilerini etik ikileme iten baskı ve güç kaynaklarının okul kademelerine göre incelenmesi. *İnsan & İnsan*, 8(27), 235-253.
- Kaya, D., & Konan, N. (2021). Okul yönetimi kararlarına katılım durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 49-62.
- Kesim, E. & Kayhan, M. G. (2022). İşbirlikçi liderlik ve organizasyon başarısına etkileri. *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Köylü, D., & Gündüz, Y. (2019). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 279-299.
- Lauseng, D.L., Rafferty, R. S., & Carpenter, K.H. (2022). Information inputs and influencing factors in administrator decision making: A scoping review. *Journal of Library Administration*, 62(6), 810-831. <https://doi.org/10.1080/01930826.2022.2102382>
- Marshall, S.J. (2018). *Shaping the university of the future*. Springer.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma* (Çeviri Ed. S. Turan). Nobel Yayınları.
- Moraru, L. (2012). Academic internal stakeholder condition: A comparative approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69, 54-72.
- Ölçüm, D., & Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946.
- Önder, E., & Tomul, E. (2021). The effect of pressure groups and the moral intensity on school administrators' unethical behavior: an evaluation according to teachers' opinions. *The European Educational Researcher*, 3(3), 173-191.
- Önk, Ş., Ekinci, M., Ekinci M.D., & Demirkıran, Z. (2023). Okul yönetiminde etkili olan baskı unsurları. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi*, 8(1), 41-55.
- Özmen, F., & Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(2), 78-83.

- Pinquart, M., & Ebeling, M. (2020). Parental educational expectations and academic achievement in children and adolescents: a meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 32, 463-480. <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09506-z>
- Sarıer, Y., & Uysal, Ş. (2020). Türkiye’de okul yöneticilerinin liderliğinin, öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışlarıyla ilişkisi: bir meta-analiz çalışması. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 10(2), 1041-1065.
- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257-273.
- Şeneras, B. (2017). *İlk ve ortaokullarda veli baskısı: Müdür ve öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi.
- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: a mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174-209. <https://doi.org/10.1177/1094670510361745>
- Tabak, H., Şahin, F., & Tabak, B.Y. (2020). Okul yöneticilerinin karar alma yaklaşımları: veriye dayalı karar almaya geçiş. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24(3), 713-725.
- Tofur, S., & Yıldırım, R. (2021). Okul müdürlerinin okul yönetim süreçleriyle ilgili görüşlerinin incelenmesi (Demirci ilçesi örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 961-98.
- Toprak, M., Saylık, A. ve Törün, M (2022). Türkiye’deki kamu okullarında bürokrasi: Mevcut ampirik çalışmaların tematik bir analizi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 58, 245-257.
- Tosun, A. (2022). *Örgütsel şeffaflık, örgütsel güven ve örgüt sağlığının okul etkililiğine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi.
- Türkkahraman, M. (2015). Education, teaching and school as a social organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 381-387.
- Uğurlu, C.T. (2013). Effects of decision-making styles of school administrators on general procrastination behaviors. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 253-272.
- Urun, Z., & Gökçe, A.T. (2015). Okul müdürlerinin baskı gruplarının istekleri ile başa çıkma taktikleri. *Journal of Teacher and Educators*, 4(1), 105-125.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Schools are significant educational organizations that shape the future of society, and the management of these organizations forms the foundation of a successful educational process (Türkrahman, 2015). The effective management of schools is closely associated with the implementation of informed decision-making, and school principals are required to make a series of decisions to ensure the achievement of educational organizational objectives, support student development, and establish a high-quality learning environment (Harris & Jones, 2018; Lauseng et al., 2022). Decisions taken on any matter within schools hold importance both from an individual and organizational perspective. From an individual standpoint, decisions are critically important for the realization of goals, while from an organizational standpoint, decision-making activities hold a central position for the continuity and sustainability of operations (Torunlar, 2018).

In decision-making processes within schools, factors such as school climate, educational program, and school mission emerge as prominent considerations (Acet, 2006). Additionally, the participation of teachers in decision-making within educational organizations is of utmost importance. Involving teachers in decision-making processes contributes to increased teacher performance, which in turn allows for an improvement in the quality of education (Kaya & Konan, 2021). When teachers actively participate in decision-making processes, positive outcomes such as increased motivation, job satisfaction, and organizational commitment are observed (Köylü & Gündüz, 2019).

It is noted that the demands of unions also have an influence on the decision-making processes of school principals, occasionally exerting pressure on the decisions to be made (Urun & Gökçe, 2015). Decision-making in schools can be considered as a process with high pressure due to potential negative consequences that may arise from incorrect decisions. School principals face a series of complex factors in their decision-making processes (Catacutan & de Guzman, 2015; Ölçüm & Titrek, 2015). Among these factors, the expectations and demands of internal and external stakeholders hold significant importance. Furthermore, the impact of internal and external stakeholder pressure on decision-making strategies and processes of school principals can be a determining factor in the success of educational institutions (Beycioğlu & Kondakçı, 2021). However, while the decision-making process is shaped by the expectations and demands of internal and external stakeholders, it can also present various challenges for school principals (Arar & Saiti, 2022). Internal stakeholders include teachers, students, families, and other staff members, while external stakeholders encompass local authorities, civil society organizations, unions, politicians, and other members of the community. Each stakeholder has different expectations and demands, and the diversity of these expectations and demands directs school administrators in shaping their management strategies.

Various variables contribute to the pressure felt by school principals in decision-making processes. These factors may include expectations for school success (Pinquart & Ebeling, 2019), limited economic resources (Börü, 2018), union demands (Karayaman, 2021), parent satisfaction (Şeneras, 2017), teachers' requests, and the expectations of local administrators and politicians (Önk et al., 2023). These variables can influence the freedom and objectivity of the principal in the decision-making process, thus increasing the likelihood of unethical behavior. To prevent or reduce this situation, school management should establish a culture that emphasizes ethical standards and guide employees in adhering to ethical values. Additionally, promoting transparency and participation in the decision-making process can reduce the likelihood of principals feeling pressured (Tosun, 2022). The education and support of school principals can also play a significant role in preventing ethical issues.

In conclusion, the risk of school principals exhibiting unethical behavior can increase when they are under pressure. Therefore, school management and relevant stakeholders should be cautious

in terms of commitment to ethical values and impartiality in the decision-making process, while also providing a supportive environment.

However, various pressure groups in schools can have an impact on sustainable education policies, and under certain conditions, pressure groups in macro policies can yield positive outcomes. Pressure groups can also influence the establishment of a democratic culture in macro educational policies. Although research emphasizes the influence of pressure groups or elements in macro-level educational policies, there is a notable lack of sufficient studies on the micro-level effects of pressure factors, their reflections on schools, and how they influence the decision-making processes of school administrators. Yet, the impact of pressure factors in micro-scale organizations is highly significant, just as it is in macro educational policies. The main problem of this research is to uncover the effects of internal and external stakeholders such as families, communities, local authorities, bureaucracy, unions, students, and teachers on decision-making processes related to schools, based on the experiences of school principals.

In accordance with the main problem stated above, the following sub-problems (sub-objectives) have been addressed in this research:

- What are the basic strategies followed in decision-making processes related to schools?
- Are various pressure situations created by internal stakeholders present in decision-making processes related to schools?
- Are various pressure situations created by external stakeholders present in decision-making processes related to schools?
- What are the administrative effects of the pressure that arises in decision-making processes related to schools?
- What are the strategies employed by school principals to avoid pressure in decision-making processes?

Method

The research aims to uncover the types of pressure experienced by school principals in decision-making processes, the impact groups involved, the meaning attributed to them, and their reflections on schools, within the context of the qualitative research tradition. Therefore, the phenomenology design, which is part of the qualitative research tradition, has been chosen. Phenomenology aims to reveal how an experience transforms into consciousness and what the meaning of that process is (Merriam, 2013). Studies designed with phenomenology, according to Ersoy (2017), encompass the expressions of experiences and subjective evaluations. Specifically, in this study, Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) has been preferred. Interpretative Phenomenological Analysis focuses not only on revealing what human experiences are but also on exploring the underlying elements hidden within participants' experiences (Ersoy, 2017).

The study group of the research consists of a total of 11 school principals who served in the Antalya/Gazipaşa during the 2021-2022 academic year. Purposive sampling method of maximum diversity sampling has been preferred to determine the study group. This method aims to examine internally homogeneous but externally diverse cases (Büyüköztürk et al., 2012). In the research, diversity has been sought around factors such as seniority, the socioeconomic region in which they work, position level, and school type. The participating school principals have been coded as "M1...M11".

A total of 11 school principals participated in the research. The managerial experience of the school principals ranges from 4 to 22 years. The participants' ages range from 26 to 56, with 5 of them being classroom teachers, 1 being a guidance and counseling teacher, 1 being a religious culture and moral knowledge teacher, 1 being a physical education teacher, 1 being a Turkish language and literature teacher, 1 being a social studies teacher, and 1 being a science teacher. Among the participants, 5 work in primary schools, 3 work in middle schools, and 3 work in high schools. Two of the school principals work in a region with a low socioeconomic level, 6 work in a region with a moderate socioeconomic level, and 3 work in a region with a high socioeconomic

level. All of the school principals work in public schools, and 1 of them has a master's degree, while the others have a bachelor's degree.

In order to examine the phenomenon under study in more depth, reveal experiences in a more detailed manner, and allow for flexibility during the interview process, a semi-structured interview guide was developed. Support from two experts in the field of educational management and supervision was sought in the creation of the interview questions. The form consists of a total of fourteen questions, including five main questions and nine follow-up questions. The design of the interview guide was informed by the literature, focusing on key concepts and findings related to the impact of pressure factors on school management processes.

Following the necessary ethical approvals, the school principals identified within the sample were contacted, and those who voluntarily expressed their willingness to participate in the research were selected to obtain data. Data collection was conducted in person by the researcher, adhering to scheduled appointments with the participants. During the data collection process, certain protocols were followed, including reminding participants of their right to withdraw from the study at any desired point, informing them of their right not to answer any question they did not wish to, obtaining audio recordings with their consent, and in the absence of consent, obtaining written notes. Furthermore, after transcribing the collected data, it was shared with the participants for member checking. The interviews took place during the Spring semester of 2022, with durations ranging from a minimum of 20 minutes to a maximum of 50 minutes.

In order to enhance internal validity, or credibility, of the research, certain strategies suggested by Merriam (2013) were followed. One of these strategies is member checking. In this strategy, the researcher sends the organized raw data back to the individuals from whom the data was collected, in order to verify whether the interpreted and organized data aligns with the participants' intended meanings. In this process, after organizing the raw data in a similar format, the researcher contacted the participants via email and asked them to review the organized content and check for consistency with their own experiences and statements, as well as to report any discrepancies if present. It was found that the participants' intended meanings were consistent with the organized data provided by the researcher, and no negative feedback was received in this regard. Another strategy used to enhance credibility is prolonged engagement.

During the data collection process, the researcher spent an adequate amount of time in the research field to facilitate interaction and control their biases related to the field. In order to establish rapport with the participants, the researcher fostered interaction by engaging in general conversations rather than directly asking interview questions. To ensure external validity or transferability, purposive sampling was employed, and only those who were willing to contribute sincerely were included in the study, while those who did not wish to participate were not included. In order to enhance reliability, the researcher paid attention to the consistency between the findings and the collected data, as suggested by Merriam (2013).

Results

In accordance with the purpose of the research, the first question addressed was "What are the key strategies followed in decision-making processes related to the school?" Based on the emerging codes, the first theme identified was "Strategies in Decision-Making." The conducted interviews reveal that school administrators predominantly prefer to engage in consultation with internal and external stakeholders before making decisions related to the school. Involving stakeholders through consultation and incorporating their thoughts and criticisms into the decision-making process is an important strategy. It is a preferred approach for school administrators to find a common ground in managerial matters.

Another prominent factor in the decision-making processes of school administrators is the consideration of public interest. Schools are official institutions governed by regulations and other legal texts, and the actions and procedures carried out within the school cannot contradict official texts. Therefore, every decision to be made or already made should be legal and official. Some

school administrators also prioritize national and spiritual values in a similar vein to public interest. While certain decisions in schools can be swiftly implemented, others require extensive contemplation in terms of their decision-making and implementation processes. Considering the direct impact of decisions on internal and external stakeholders and the utilization of school resources, thorough reflection has emerged as a strategy in the decision-making processes of school administrators. Schools are undoubtedly one of the organizations that require the most resources, both material and human. The proper and timely utilization of these resources is of utmost importance. Effective utilization of limited resources and the consequent determination of priorities are integral parts of decision-making strategies.

Another decision-making strategy of school administrators is to act situationally. Making decisions based on the conditions and circumstances of the current situation is occasionally deemed effective by school administrators. Each school carries a unique set of traditions and culture, which significantly influences decision-making. Particularly in schools with deep-rooted and strong cultural traditions, considering the compatibility of decisions with these traditions and culture is seen as an important strategy before making a decision.

According to the data obtained from interviews with school administrators, various pressures exerted by internal stakeholders (teachers and parents) on school management were identified. These pressures can be categorized into two main categories: "Pressures on Educational Processes" and "Pressure for Achievement." Although the organization and implementation of educational activities are officially the responsibility of school management, there can be various pressures from stakeholders in the internal workings of this process. The distribution of courses, elective course selections, the creation and distribution of course schedules, social activities, and other workloads of teachers can become sources of pressure. Through the interviews conducted, it has been revealed that there are various internal stakeholder pressures, especially in terms of increasing academic success in schools. In some central schools, a greater visibility of success is desired, which can gradually turn into a pressure.

The interviews conducted with school administrators indicate that there are more external stakeholder pressures. Trade unions, politicians, and other institutional administrators or bureaucrats can occasionally exert pressure on school administrators. The type and content of the pressure can vary depending on various issues. However, the data obtained from the interviews indicate that the pressure is primarily concentrated on the educational process. The interview data also demonstrate that, similar to internal stakeholders, external stakeholders primarily exert pressure on the educational process. It is observed that external stakeholders occasionally put pressure on school management regarding the functioning of the school, educational activities, academic and social events. One of the significant types of pressure encountered is the pressure from various levels of bureaucracy or individuals with political identities and positions on school administrators. This pressure can sometimes lead school administrators to deviate from their principles in decision-making processes. The interviewed school administrators have reported various external pressures to increase the portion of academic success reflected in statistics. It is also possible to mention the pressure from trade unions within the external stakeholder pressure. Over time, trade union expectations and demands can turn into pressure on school administrators.

The pressures faced by school administrators from both internal and external stakeholders can have various effects. These effects can be related to their areas of responsibility, decision-making processes, and professional careers. School administrators occasionally encounter pressures from internal and external stakeholders regarding issues that fall within their scope of duties and responsibilities. Such pressures can have organizational and individual effects. The pressures imposed by internal and external stakeholders can alter and disrupt the content and structure of decisions made in schools. The pressures administrators face can also influence their career planning and choices.

Findings from the interview data reveal that school administrators employ various strategies to avoid or mitigate the pressures they face. Among the strategies to avoid pressure, the most preferred one is to persuade and appease pressure groups through effective communication. Effective leaders are individuals who inspire trust through their principles, decisions, and practices, demonstrating consistent behavior. Trust is a product of experience and takes time to develop. Therefore, as school administrators consistently exhibit behaviors that build trust with other stakeholders, this becomes a strategy and a valuable tool for them. Another important strategy preferred for avoiding pressure is acting justly. Another significant strategy is to delegate responsibility to stakeholders and involve them in managerial processes. Transparency and accountability are among the most commonly displayed contemporary managerial behaviors in today's organizations. Administrative or personal weaknesses can open the door to pressure for school administrators. If administrators have personal or organizational weaknesses and they are known to others, over time these can be turned into sources of pressure. Another strategy among the avoidance strategies is adhering to legal regulations. School administrators also prefer the strategy of bringing stakeholders together for mutual benefit to avoid pressure. Using their legal powers or asserting their authority is another strategy employed by school administrators to avoid pressure. Ignoring or overlooking certain pressures is also a strategy favored by school administrators to mitigate their effects.

Discussion and Conclusion

The findings regarding school administrators' decision-making strategies highlight the importance of considering public interest, consulting with stakeholders, complying with legal regulations, adhering to national and spiritual values, thinking comprehensively, prioritizing needs, embracing situational approaches, and aligning with the school culture. These subcategories indicate that school administrators base their decisions more on the institutional identity rather than individual considerations. Prioritizing the institution's interests and developing strategies based on the conditions within the school contribute to producing public benefits. When examining the relevant codes, stakeholder consultation stands out as one of the most important strategies. Stakeholder consultation is considered crucial for sharing the institution's responsibilities and enabling collective action in matters that will benefit the institution (Gedikçi-Öndoğan, 2021). Acting with shared wisdom is a notable strategy for developing organizational culture. Being able to collaborate with stakeholders is one of the important qualities that make school administrators strong and trustworthy in today's context (Aas & Vennebo, 2023; Bartz & Karnes, 2018). Other prominent strategies include considering the public interest and compliance with regulations, which align with the official role and title of school administrators. In their research, Izgar and Altınok (2013) found that school administrators use four different decision-making strategies: independent, rational, hesitant, and intuitive.

Through the examination of external stakeholders who have an influence on school administrators' decision-making, it is evident that in addition to the pressure on educational processes, bureaucratic pressure, achievement pressure, and union pressure are prominent factors. The findings indicate that external pressures have a broader scope and a greater impact compared to internal pressures. Among the highlighted categories, it is noteworthy that external stakeholders exert more pressure on the functioning of education and teaching. The desire to intervene in the internal functioning of the school and to have an active role in process planning sometimes leads to external stakeholder pressure. Additionally, bureaucratic mechanisms or political structures that schools encounter may exhibit behaviors that can be considered as pressure due to certain demands and expectations (Toprak et al., 2022).

Sarier and Uysal (2020) obtained results indicating that stakeholder participation in school management is associated with effective school goals, a participatory school management approach, and student development. However, the research findings suggest that this participation falls short of resulting in success in education and teaching. In particular, the

presence of external pressures and its escalation to levels that could harm the educational processes hinder the achievement of these goals. Bakioğlu and Demiral (2013) obtained results showing that school administrators acknowledge the influence of external stakeholders on decision-making. According to the research, external stakeholders exert influence on decisions because they can quickly generate public opinion on a particular issue.

One noteworthy result from the research is that compared to previous periods, the level of influence of external stakeholders on decision-making in school management has increased. One school administrator in the study expressed the view that external stakeholders have a greater influence on decision-making processes in small settlements compared to metropolitan cities like Istanbul, where their influence is not as significant. The effectiveness of civil society organizations has been shown to parallel the increasing influence of external stakeholder pressure on the decisions made by school administrators (Karataş, 2013). The pressure from external stakeholders to achieve success based on predetermined academic indicators or rankings also affects school principals' decision-making. Sometimes, this pressure leads them to focus solely on academic achievement, disregarding pedagogical goals or the emotional-social-artistic-sporting development areas. This situation reduces education to a single dimension and goes against the pedagogical nature of holistic development.

The research findings reveal that school principals experience pressure from both internal and external stakeholders in the decision-making processes. The type and intensity of pressure may vary depending on the type of school, the content of the decisions to be made, and the seniority or power of the school principal. Experienced school principals tend to avoid pressure by employing persuasion and communication techniques to exert soft power and escape from this situation without creating a conflict environment. The pressure on school principals has both professional and personal effects, occasionally placing school management in difficult situations. An increase in pressure can amplify feelings of inadequacy or powerlessness among school principals, and this situation can have negative implications for the school culture. Eliminating pressure seems possible by supporting and enhancing the administrative autonomy of school principals in their areas of responsibility, enabling them to make sound decisions regarding their own schools and exhibit better managerial behavior. Based on the findings, the following recommendations can be proposed:

- Establishing and implementing an established, scientific, and merit-based system for the selection and appointment of school principals can strengthen their administrative autonomy and eliminate pressure.
- Increasing consultations with internal and external stakeholders and conducting management based on shared responsibility can reduce pressure.
- Having effective communication techniques that avoid conflict is highly beneficial in situations involving pressure. In this context, school administrators utilizing a pedagogical, academic, and scientific approach can yield favorable results.

Study Group Limitation: The data used in this study is limited to school principals serving in public middle schools, primary schools, and high schools in the Antalya / Gazipaşa during the 2021-2022 academic year.

Methodology Limitation: The research data was solely obtained through the use of interview technique, and no multiple data collection methods were employed.