T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

DEVLET İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN KARAR VERME SÜREÇLERİNİN NİTELİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yunus KAYA

BURSA - 2022

T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

DEVLET İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN KARAR VERME SÜREÇLERİNİN NİTELİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yunus KAYA

BURSA - 2022

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim.

Yunus KAYA

Tarih:29/04/2022

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 12/04/2022

Tez Başlığı / KONUSU: DEVLET İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN KARAR VERME SÜREÇLERİNİN NİTELİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 99 sayfalık kısmına ilişkin, 10/01/2022 tarihinde şahsım tarafından *IThancatle* adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %13 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar hariç/dahil
3- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve bu Uygulama Esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

12/04/2022

Tarih ve İmza

Adı Soyadı:	Yunus KAYA
Öğrenci No:	801832007
Anabilim Dalı:	Eğitim Bilimleri
Programı:	Eğitim Yönetimi
Statüsü:	☒ Y. Lisans ☐ Doktora

Danışman

Prof. Dr. Selahattin TURAN

12/04/2022

TEZ YAZIM KILAVUZU'NA UYGUNLUK ONAYI

"Devlet İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Karar Verme Süreçlerinin Niteliğine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi" adlı Yüksek Lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan	Danışman
Yunus KAYA	Prof. Dr. Selahattin TURAN

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Sedat YÜKSEL

T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 801832001 numara ile kayıtlı Yunus KAYA' nın hazırladığı "Devlet İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Karar Verme Süreçlerinin Niteliğine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi" konulu (Yüksek Lisans) çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 29 / 04 / 2022 günü 14:00-15:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının **(başarılı)**olduğuna **(oybirliği)**ile karar verilmiştir.

(Sınav Komisyonu Başkanı)	Üye
Prof. Dr. Selahattin TURAN	Doç. Dr. Hamit ÖZEN
Bursa Uludağ Üniversitesi	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Üye

Prof. Dr. E. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

Bursa Uludağ Üniversitesi

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	Yunus KAYA
Üniversite	Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Tezin Niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	XV+ 74
Mezuniyet Tarihi	29/04/2022
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Selahattin Turan

DEVLET İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN KARAR VERME SÜREÇLERİNİN NİTELİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Bu araştırmanın temel amacı; okullarda karar verme süreçlerinin niteliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin tespit etmek, öğretmenlerin süreç içerisindeki rollerinin belirlemek, okulun hedeflerini gerçekleştirmesi açısından alınan kararların verimliliğinin arttırılması için yapılabilecekleri incelemektir.

Bu çalışmada nitel araştırma türlerinden temel nitel araştırma kullanılmıştır. Temel Nitel Araştırma; anlama ve sürece odaklanma amaçlı örnekleme, mülakat, gözlem ve dokümanlar aracılığı ile verileri toplama tümevarımsal ve karşılaştırmalı veri çözümlemesi, bulguların etraflı betimlenmesi tema ve kategorileştirilerek sunulmasıdır.

Verilerin toplanmasında, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2020-2021 Eğitim Öğretim yılında, Bursa ilinde bulunan resmi İlköğretim okullarında çeşitli kademelerinde görev yapmakta olan 9 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda okullarda öğretmenlerin doğrudan kendilerini veya branşlarını ilgilendiren kararlarda ve akademik kararlarda, karar alma sürecine daha çok dahil edildikleri ama bunların dışındaki durumlarda karar alma sürecine çok fazla dahil edilmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okullarda öğretmenlerin alınan kararlara dahil edilmesi süreçlerinde son karar verici unsurun yine okul idaresi olduğu öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Alınan kararların niteliği ve uygulanabilirliği açısından öğretmenlerin karar alma sürecine dahil edilmesi gerektiği saptanmıştır. Ayrıca çalışmada okullarda daha nitelikli kararların alınabilmesi için yönetici ve öğretmen niteliği, ekonomik altyapı, demokratik karar alma süreçleri ve kanunlarla öğretmenlerin ve yöneticilerin özlük haklarının korunması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Karar Verme, Okullarda Karar Alma, Etkin Karar Alma

ABSTRACT

Author	Yunus KAYA
University	Bursa Uludağ University
Institution	Institute of Education Sciences
Field	Departmant of Educational Sciences
Branch	Educational Administration
Degree Awarded	Master
Page Number	XV+ 74
Degree Date	29/04/2022
Supervisor	Prof. Dr. Selahattin Turan

INVESTIGATION OF TEACHERS' VIEWS ON THE QUALITY OF DECISION-MAKING PROCESSES OF PRINCIPALS WORKING IN TURKISH PUBLIC SCHOOLS

The main purpose of this research was to determine the views of teachers on the quality of decision-making processes in schools, to reveal the roles of teachers in the process, and to reflect what can be done to increase the efficiency of the decisions taken in terms of realizing the school's goals from the teachers' point of view.

The study was carried out with basic qualitative research which is one of the qualitative research types. The basic qualitative research was an experimental type of research that examines a contemporary phenomenon in its real-life context, especially if the boundaries between the phenomenon and the context were not clear.

The data were collected with a semi-structured interview form which contains the opinions of the teachers about the decision-making processes. The working group of the study consists of 9 teachers, working at Turkish public primary schools in Bursa in 2020-2021 academic year.

The results of study indicated that teachers were more involved in the decision-making process in academic decisions and decisions that directly concern them or their branches nevertheless it was concluded that they were not included in administrative decisions other than these. Furthermore, it was stated by the teachers that the last decision-making element in the processes of including teachers in the decisions taken at schools is the school administration. It was

determined that teachers should have been included in the decision-making process in terms of the quality and applicability of the decisions taken. In addition to those findings, as a result of the study, it was concluded that the qualifications of administrators and teachers, economic infrastructure, democratic decision-making processes and the personal rights of teachers and administrators should have been protected in order to make more qualified decisions in schools.

***Keywords**:* Decision Making, Decision Making in Schools, Effective Decision Making, Educational Administration.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ONAY SAYFASI……....vi
ÖZET viii
ABSTRACT .....,x
İÇİNDEKİLER xii
TABLOLAR .....,xv

BİRİNCİ BÖLÜM

(GİRİŞ)

1. GİRİŞ.....1
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Araştırmanın Amacı …….…….....2
1.3. Alt Amaçlar …….....3
1.4. Araştırmanın Önemi…….....3
1.5 Varsayımlar…….....3
1.6. Sınırlılıklar ……..……..…….....3

İKİNCİ BÖLÜM

(KAVRAMSAL ÇERÇEVE)

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....4
2.1. Karar Verme Kavramı.....4
2.2. Karar Sürecinin Adımları.....6
2.3. Kararlara Katılım.....7
2.4. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler.....8
2.5. Karar Türleri.....9
2.6. Karar Verme Stilleri.....10
2.7. Karar Verme Modelleri.....11
2.7.1. Rasyonel Karar Verme Modeli……..……..11
2.7.2. Tatmin Edici Karar Verme Modeli…….....12
2.7.3. Sezgisel Karar Verme Modeli……..……14
2.7.4. Aşamalı Sınırlı Karşılaştırmalar Modeli…….....…….…14
2.7.5. Karışık Tarama Modeli…….…….14
2.7.6. Oyun Teorisi……..14

2.7.6. Bulanık Mantık……..15
2.8. Okullarda Karara Katılım…….…….……...……16
2.9. Konu İle İlgili Araştırmalar……...20
3. BÖLÜM
(YÖNTEM)
3. YÖNTEM.....24
3.1. Araştırmanın Deseni 24
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu……..….....25
3.3. Veri Toplama Süreci 27
3.4. Geçerlilik Güvenilirlik……....27
3.5. Verilerin Çözümlenmesi 28
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
(BULGULAR VE YORUM)
4.BULGULAR VE YORUM 29
4.1. Okulda Alınan Kararlar Kategorisine Dair Katılımcı Görüşleri……...……..29
4.2. Karar Sürecine Dahil Edilme Kategorisine Dair Katılımcı Görüşleri……..36
4.3. Okuldaki Kararların Verimliliği Kategorisine Dair Katılımcı Görüşleri…….….38
4.4. Karar Almada Okullar Arası Fark Kategorisine Dair Katılımcı Görüşleri….....41
4.5. Kararlara Dahil Edilme Faktörü Kategorisine Dair Katılımcı Görüşleri….....43
4.6. Karar Alma Sürecinde Öğretmenin Rolü Kategorisine Dair Katılımcı Görüşleri…….....45
4.7. Demokratik Karar Sürecinin Olumlu Yönleri Kategorisine Dair Katılımcı Görüşleri……47
4.8. Demokratik Karar Sürecinin Olumsuz Yönleri Kategorisine Dair Katılımcı Görüşleri……....49
4.9. Etkili ve Verimli Karar İçin Gerekenler Kategorisine Dair Katılımcı Görüşleri……...…….50

BEŞİNCİ BÖLÜM

(SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER)

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....55
5.1. Sonuç ve Tartışma …….....55
5.2. Öneriler 63
KAYNAKÇA 65
EKLER.....73
Ek 1. Kişisel Bilgiler Formu.....73
Karar Alma ve Kararlara Katılım Görüşme Formu…….....73

Tablolar listesi

Tablo *Sayfa*

1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....26
2. Katılımcılara Göre Okulda Alınan Kararlar……..…….…….....29
3. Katılımcılara Göre Okullarda Karar Sürecine Dahil Edilme…..……...……...36
4. Okullarda Alınan Kararların Verimliliği…….…….……38
5. Katılımcılara Göre Karar Alma Sürecinde Okullar Arası Fark…….……...41
6. Katılımcılara Göre Karar Sürecine Dahil Edilme Faktörü..…….....43
7. Katılımcılara Göre Karar Alma Sürecinde Öğretmen Rolü……..……..….45
8. Katılımcılara Göre Demokratik Karar Sürecinin Olumlu Yönleri……...47
9. Katılımcılara Göre Demokratik Karar Sürecinin Olumsuz Yönleri ……..……..48
10. Katılımcılara Göre Etkili, Verimli Kararlar İçin Gerekenler…….……...…...50

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

Gelişmiş toplum kavramı günümüz dünyasında ulaşılmak istenen hedeflerin başında gelmektedir. Bir toplumun gelişebilmesi o toplumdaki insanların gelişiminden geçer. İnsanların gelişmesi hep daha iyiye doğru evrilmesi ise iyi bir eğitimle mümkündür. Eğitim sisteminin temelini oluşturan okullarda bu amaca ulaşmanın en önemli unsuru doğru planlama ve bu planlamanın hayata geçirilmesidir. Okullarda planlamanın yapılmasından ve uygulanmasından ise okul yöneticileri sorumludur.

Okul yöneticilerinin en önemli görevleri arasında doğru karar mekanizmalarını oluşturmak okulun hedefleri açısından en doğru kararları almaktır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirmektedir. "Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin ekseni olduğuna göre, eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir" (Bursalıoğlu, 2008).

"Yönetici, kurumsal hedeflere ulaşmada kaynakların tümünü birbirini olumlu etkileyecek şekilde kullanma yönünde kararlar alabilen ve bu kararları uygulayabilen kişidir" (Yalçın, 1995). Okul yöneticisi de, okuldaki kaynakları doğru ve yerinde kullanmak için uygun kararlar alan ve bu kararları uygulayabilen kişidir. Okullardaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunları iyi tanımlayıp, çözümleri için aksiyon alabilmede alternatif çözüm yollarını belirler ve tüm alternatif çözüm yollarının sonuçlarına yönelik tahminlerde bulunabilir ve yapacakları değerlendirme sonucunda en uygun çözümü tespit edebilirlerse daha başarılı olurlar.

"Karar süreci yönetimin kalbi yani en önemli süreçlerinden birisidir. Yönetim süreçlerin niteliği, karar verme süreci ile yakından ilişkilidir. Çünkü diğer süreçler karar verme ile örtülmüş, bütünleşmiştir. Bu yüzden karar verme yöneticilerin en temel sorumluluklarından birisidir" (Erdoğan, 2004).

Tüm yöneticiler birer karar vericidirler. Karar verme, yönetici açısından önemli bir yeterlilik ölçütüdür. Çünkü okulun amaçlarını gerçekleştirme, eylemlerinde karşılaştığı sorunları çözmesi ve gelişmesi; verilecek kararların sonuç alıcı olmasına bağlıdır. Sonuç alıcı karar, örgütsel koşullara en uygun düşen seçeneğin seçilmesi ve bu seçimin sonucunda en az madde ve enerji kullanımı ile en üst düzeyde bir örgütsel yarar elde edilmesini olanaklı kılan karardır. Bir okul yöneticisinin karar süreci açısından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen her birimi birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. Öğretmenler

temel birer karar organı olarak karar sürecine katılmalıdır. Öğretmenler, alınmasında katkıda bulundukları kararları uygulamaya koyacaklardır. Bir karardan etkilenecek birey veya gruplar o kararın alınmasına ne kadar katılırlarsa uygulamaya da o oranda katılırlar.

Diğer örgütlerden farklı özelliklere sahip olan okul ortamında çalışan işgörenler olarak öğretmenlerin; güdülenmiş, üretken, istekli olmaları, beklentilerine uygun bir örgüt ortamında bulunmaları, onların daha verimli çalışmalarını sağlayabilir (Fişek, 1971). Karar verme aşamalarında tüm paydaşların rolü olmalıdır. Özellikle öğretmen işi yapan kişi olduğu için kararlara aktif katılmalıdır (Kaygısız, 2012). Öğretmenin karara aktif katılımını destekleyecek kişi okul yöneticisidir (Yılmaz ve Babaoğlan, 2012).

Okullarda karar alma süreci çok sıklıkla karşılaşılan ve okulun işleyişi açısından en önemli durumlardan biri olmakla beraber bu sürece demokratik katılım ve alınan kararların niteliği konusunda ciddi problemler bulunmaktadır. Okullarda eğitim öğretim sürecinin değişmez temel taşlarından olan öğretmenler bu karar alma sürecinin tam kabinde olmaları gerekirken çoğu durumda karar sürecinin dışında kalmaktadırlar. Öğretmenlerin karar alma sürecinin dışında tutulması alınan kararların uygulanması konusunda da sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca demokratiklikten uzak bir sürecin sonunda alınan kararların verimliliği çoğu zaman yetersiz kalmakta bu durum okulu istenilen hedeflerin uzağında bırakmaktadır. Öğretmenlerin okullarda karar alma süreçlerine dair fikirlerinin açıkça ortaya koyulması bununla ilgili akademik çalışmalara katkı sunulması büyük önem arz etmektedir

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; devlet ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin karar verme süreçlerinin niteliğine ilişkin öğretmen görüşlerini incelemek, okullarda hangi durumlarda karar alma süreçlerinin ortaya çıktığına ve alınan kararların verimliliğine dair fikirleri ortaya koymak, öğretmenlerin süreç içerisindeki rollerinin ortaya çıkararak okulun hedeflerine ulaşması yönünde, alınan kararların verimliliğinin arttırılması için yapılması gerekenleri öğretmenlerin bakış açısından yansıtmak ve konu ile ilgili öneriler sunmaktır.

1.3. Alt Amaçlar

1- Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ne sıklıkla ve hangi durumlarda karar alma süreçleri oluşmaktadır?
2- Okullarda karar alma süreçlerine öğretmenlerin dahil edilmesi ne düzeyde gerçekleşmektedir?
3- Öğretmenler karar verme sürecine dahil olmak istemekte midirler?
4- Öğretmenlere göre okullarda alınan kararlar ne kadar verimli olmaktadır?
5- Karar alma süreçlerinin işleyişi bakımından okullar arasında farklar var mıdır?

6- Okullarda daha etkili kararlar alınabilmesi için neler yapılabileceğine dair öğretmen görüşleri nelerdir?

1.4 Araştırmanın Önemi

Bu araştırma okullarda eğitim öğretim süreçlerinin niteliğini belirleyen en önemli değişkenlerden olan karar alma süreçlerinin işleyişi ve kararlara katılım konusunda öğretmenlerin görüşlerini incelemek, okul yöneticilerinin karar verme süreçlerinin niteliğini ortaya koymak ve okullarda karar alma süreçlerindeki mevcut sorun ve eksikliklere ışık tutmak, daha iyi bir karar alma sürecinin oluşumu konusunda hem okul yöneticilerine hem de öğretmenlere yardımcı olarak okulun eğitim öğretim hedeflerini geliştirmesinde küçükte olsa bir katkı sunacaktır. Ayrıca öğretmenlerin karar alma süreçlerine dair görüşlerini inceleyerek alanyazına katkıda bulunacaktır.

1.5 Varsayımlar

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin soruları samimiyetle cevapladıkları varsayılmaktadır.
- Katılımcı öğretmenlerin karar alma sürecine dair kendi okullarında yaşanan olayları objektif bir şekilde aktardıkları varsayılmaktadır.

1.6 Sınırlılıklar

- Bu araştırma, 2021 2022 Eğitim Öğretim döneminde Bursa ili merkez ilçelerinde 9 farklı okulda görev yapan 9 öğretmen ile sınırlıdır.
- Araştırma bulguları, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile sınırlıdır.

2. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Karar Verme Kavramı

Karar, bir işin yapılması veya bir problem hakkında düşünce süreçleri kullanılarak oluşturulan kesin yargı ya da herhangi bir durum için tartışma sonucunda verilen kesin hüküm TDK (2020) anlamına gelmektedir. Yönetimin merkezi olarak tanımlanan karar verme ise, bir problemin çözülmesine ilişkin alternatif yollardan en uygununun seçimi şeklinde tanımlanmaktadır. Alınan kararların niteliği yönetim sürecinin kalitesini belirlemektedir (McCamy, 1947). Karar verme kavramı (Simon, 1987) tarafından yönetimin kalbi olarak tanımlanmaktadır. Karar verme bir örgüt veya yönetici tarafından mevcut seçenekler içerisinden duruma en uygun olanının seçilmesidir. Bu tanımdan yola çıkarak karar vermenin bir amaca yönelik rasyonel süreçleri kapsayan mantıklı bir seçme eylemidir. Amaçsız bir karar sürecinden söz etmek mümkün değildir.

Karar verme bir problemin düşünülmesi, tümden değerlendirilmesi ve çözümüne ilişkin seçenekler içerisinde en uygun olanın belirlenmesidir (Tengilimoğlu, 2012). Karar alma süreci insanın varoluşundan bugüne dek sürekli yaşanan ve bundan sonra da yaşanacak olan bir süreçtir. Karar verme insana dair en önemli zihinsel yaşam becerilerinden biridir. Bu süreçte karar verme görevini üstlenen tüm duygusal, düşünsel ve zihinsel fonksiyonlar yer alır (Güney, 2014). Karar verme süreci adım adım ilerleyen bir süreçtir. Mevcut durumda amaca dönük eldeki veriler değerlendirilir, iç ve dış kaynaklardan farklı veriler içeren bilgiler toplanır. Alternatif kararlar da masaya yatırılır ve tüm zihinsel ve duygusal değerlendirmelerin sonunda en etkili olan nihai karara varılır.

Karar verme süreci bireysel olabileceği gibi örgütsel de olabilir. İnsanlar sosyal yaşamlarına devam edebilmek, toplumsal düzeni oluşturabilmek, var olan bilişsel ve duygusal gelişmişlik düzeylerini biraz daha ileriye taşıyabilmek, aynı zamanda kurdukları bu toplumsal düzenin güvenini sağlamak ve bozulmasını engellemek için örgütsel yapılara ihtiyaç duyarlar. Örgütler içerisinde sürekli iletişimin olduğu dinamik yaşayan yapılardır. Kurulan bu örgütlerin de tıpkı bireysel yaşamdaki gibi sorunsuz olması mümkün değildir. Örgütün dinamik yaşantısını devam ettirmek ve yaşanan ya da yaşanması muhtemel sorunların bertaraf edilmesi için örgüt içerisinde yönetim birimleri vardır ve bu yönetim birimlerinde birçok karar alma süreci yaşanır. Bireysel veya örgütsel bütün yönetsel eylemler karar vermeye dayanır. Simon karar verme sürecini örgüt yapısı oluşturmanın temel süreci, karar da yönetimin araç ve yönlendiricisi olduğu konusunda değerlendirme yapmaktadır (Fişek, 2015).

Yönetimin var oluş nedeni bir taraftan her türlü sorunu çözümünü üreterek örgütün varlığını istenilen hedefler doğrultusunda devam ettirmektir. Bu durum yönetimin temelde bir sorun giderme süreci olduğunu ifade etmektedir. Sorun çözme, sorunlara tarafsız ve mantıksal yaklaşımı gerektiren bilimsel bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Başaran, 2000). Sorun giderme aşamasında alınan kararların etkili kararlar olması örgütün hedeflere ulaşma düzeyini belirlemektedir (Dinçer, 1997). Sonuç alıcı kararlar örgütün şartlarına en uygun seçeneğin belirlenerek en az kaynak madde ve enerji kullanımı ile en üst düzeyde fayda elde edilmesini sağlayan kararlardır (Uras, 1995).

Örgütsel karar, örgütün yaşantısını doğrudan veya dolaylı ilgilendiren ve örgütsel işleyişin problemlerin gerçekçi olarak ele alınıp çözülmesidir. Örgüt yönetimi tarafından alınan kararların etkili olması bilimsel, adil, hedef doğrultusunda, net ve anlaşılır olmasına bağlıdır. Beraberinde kararların doğru zamanlamayla, yasal süreçlere uygun ve örgüt üyelerinin görüşlerine de başvurularak alınmış olması beklenmektedir (İlgar, 2000).

Örgütün varlığını devam ettirmesi doğru ve işlevsel kararların alınmasına bağlıdır. Dolayısı ile hayati organları olan yönetimler en doğru kararları verip örgütsel problemleri ortadan kaldırmakla yükümlüdürler. Yöneticilerin doğru kararlar alabilmesi ise her şeyden önce karar almanın tüm aşamalarına hakim olmalarına bu aşamaları doğru uygulamalarına bağlıdır.

Karar sürecinde önce sorunun tespit edilmesi daha sonra sorunla ilgili bütün verilerin toplanması, bir sonraki aşamada toplanan bu verilerin değerlendirilmesi aynı zamanda alternatif çözüm yöntemlerinin de değerlendirmeye katılarak en uygun kararın verilmesi şeklindedir. Bütün bu süreçlerin bilimsel ve objektif şekilde yürütülmesi, hem alınan kararı niteliğini arttırıp problemin üstesinden gelinmesine yardımcı olur, hem de örgütün hedefleri doğrultusunda ileriye taşınması konusunda katkı sunar.

Yöneticiler, karar sürecinin olumlu olumsuz etkenleri, karar basamakları ve tipleri, birey ve grup kararları, karar sürecinde yönetici ve maiyetin rolü konularında donanımlı olmalıdır. Karar sürecinde yeterince bilgi toplandığında, seçenekler ayrıntılı bir biçimde ortaya konduğunda ilgili seçeneklerin sağlayacağı fayda ve zararlar net şekilde belirtildiğinde en doğru seçeneği seçmek kolaylaşmaktadır. Aksi durumlarda karar verme süreci uzamakta örgüt içerisinde çatışma durumları oluşmakta ve mevcut sorunlar çözümlenmeden daha da derinleşmektedir. Fakat örgütte alınan kararlar eyleme dönüşmediği takdirde sadece iyi niyet olarak kalmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010).

2.2. Karar Sürecinin Adımları

1. *Mevcut problemin tanımlanması*: mevcut durumda bir karar aşamasına gereksinim duyulduğunda ortada bir sorun ya da mevcut etkinliklerle ilgili bir çalışma durumu söz konusudur. Bu çalışmanın bilinmesi veya bir problemin net ve anlaşılır biçimde tanımlanması, bu durumla ilgili tüm bileşenlerin dikkate alınmasıdır.

2. *Bilgi Toplama:* Karar vermeden önce problemle ilgili bütün bilgilerin toplanması, detaylı bir biçimde kategorilere ayrılması, incelenmesi ve değerlendirmesi zorunludur. Bu aşama karar vermenin başlangıç aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. *Bilginin değerlendirilmesi:* Mevcut bilgiler üzerinde dikkatli bir biçimde düşünülmeli ve bu bilgilerin hangi kararlarla ilgili oldukları ortaya koyulmalıdır. Bu aşama bilgilerin tek tek toplanıp bir bütün olarak değerlendirildiği ve çözüme dair hangi noktada durulduğunu gösteren aşamadır.

4. *Olası seçeneklerin belirlenmesi:* Bu bölümde olası çözüm yolları belirlenip aralarından en uygun olanı seçilir. Bir önceki aşamada toplanan bilgilerle çözüm yolu ilişkisi ne olarak ortaya konur.

5. *Olası seçenek doğrultusunda hareket:* Bu aşamada karar verilen seçenek üzerinde harekete geçilir. Ve tüm aşamalarıyla seçenek uygulamaya koyulur.

6. *Tüm planın gözden geçirilmesi:* Bu adımda planlar ve uygulamaya konan seçim üzerinde denemeler yapılır. Mümkün olan en iyi kararın en iyi zamanda verilip uygulamaya konulduğu konusu takip edilir. Edinilen yeni bilgi ve deneyimlerle mevcut plan ve nihai karar gözden geçirilerek revize edilir.

Einhorn ve Hogarth 'a göre (1999) her kararlar iki farklı boyutu olan karmaşık bir sürecin sonucunda ortaya çıkar, bunlar; geçmişi anlamlandırmak için geriye, geleceği tahmin edebilmek için ileriye doğru bakmaktır. Geriye bakmak araştırmaya ve teşhislere dayanır. Bir kanıya varmayı gerektirir. İleriye dönük düşünme sezgilerden çok matematiksel yöntemlere yaslanır.

Yönetici geçmişle ilgili kararlar veremez bugün var olan ve örgüt için sorun teşkil eden sorunlarla ilgili kararlar verir. Bu kararları verirken geçmişe bakarak deneyimlerinden çıkarımlarda bulunur. Kararlar ya rutin süreçlerde ya da acil bir durumun neticesinde anlık olarak verilir. Yöneticilerin uygun kararlar verebilmesi mevcut şartlarla ilgili çok sayıda bilgi toplamasına ve bu bilgileri örgütsel amaçlarla ilgili doğru değerlendirmesine bağlıdır.

Yönetici için en önemli nokta doğru bilgilerin doğru zamanlarda kullanılabilmesidir. Ama bu durum yöneticinin o an içinde bulunduğu kişisel, çevresel, psikolojik durumlara göre değişeceğinden hiçbir yöneticinin verdiği karar tam olarak birbirine benzemez. Hatta aynı

kişinin aynı konuda farklı zaman dilimlerinde verdiği kararlar bile farklılık gösterebilir. Bazı yöneticiler karar vermeden önce mevcut şartları olabildiğince gözden geçirerek karar verirler. Bazıları ise detaylı analiz yapmadan olabildiğince çabuk karar verme yoluna giderler. Her yöneticinin kendine ait deneyimleri yaşantıları ve kişisel donanımı olduğundan her birinin karar verme durumunda neyi nasıl yapacağını belirleyen bir tarzı vardır. Karar vermede yöneticinin bilgisi deneyimi geçmiş yaşantıları ve olaylar karşısındaki tutumu kesinlikle yadsınamaz.

2.3. Kararlara Katılım

Örgütte alınan kararları bir de katılım boyutu vardır. İnsanık, topluluk bilinci ile tarih boyunca daha iyi şartlarda yaşamak için çaba göstermiştir (Şan, 2017). On binlerce yıllık yaşam serüveni göstermiştir ki en iyi yaşam ve yönetim şekli demokrasidir. Demokrasinin temelinde ise örgütsel bir yaşam ve bu örgütsel yaşamın içinde kararlara katılabilmek vardır. Kararlara Katılım, insanların kendilerini ilgilendiren kararlar üzerinde etkili olmalarını sağlayacak fırsatların yaratılmasıdır (Çöl, 2004). Bu katılımda örgüt üyelerinin kararların alınma aşamasında katılımı ve kararların uygulama aşamasında katılımı olmak üzere her aşamada söz hakkı vardır.

Örgütlerde kararların ortak katılımla alınması örgütsel motivasyonu üst sıralara çıkartır ve kararlardan doğacak memnuniyetsizliği ve örgüt içi çatışmayı minimum düzeye indirir. Örgüt üyelerinin alınacak kararlara katılıp katılmaması temel olarak örgütün yapısına daha sonra örgüt kültürüne ve örgütün yönetim anlayışına göre değişir. Dikey hiyerarşinin hâkim olduğu ve daha hızlı aynı zamanda kritik kararların alındığı örgütlerde bu kararlara örgütün tüm üyelerinin katılımı daha sınırlıdır. Daha yatay ve çok yönlü kararların alındığı örgütlerde ise bu katılım daha fazladır. Bu katılımın nasıl ve ne kadar olacağı o örgütün yönetim anlayışına dolayısı ile yöneticilerine bağlıdır. Bazı örgüt yöneticileri kararları kendi başlarına alma ve üyeleri karar alma sürecine dahil etmeme konusunda daha isteklidirler.

Özellikle küçük ve sınırları daha belirgin örgütlerde, aynı zamanda geleneksel kültüre sahip örgütlerde bu durum daha yaygın gözlemlenir. Küçük örgütlerde çıkan sorunları kontrol altına almak daha kolaydır. Bu deneyimi yaşayan yöneticiler otoritelerini koruma düşüncesi ile sık sık bu şekildeki bir karar alma sürecini uygulamaya koyarlar. Ama daha geniş sınırları olan daha karmaşık örgütlerde yöneticilerin bu şekilde kendilerinin karar alıp uygulaması büyük ve kontrol edilemez sorunlara yol açabilir. Örgüt üyeleri arasında çıkan huzursuzluklar ve motivasyon kayıpları örgütün işlevini azaltarak verimini düşürür. Çoklu katılımın gerçekleştiği ve kararların demokratik süreçlerin sonunda alındığı örgülerde çalışanları aidiyeti ve motivasyonu yükselir ve örgütsel verimlilik daha üst noktalara çıkar. Bu şekilde alınan

kararlarda yönetici sorumlulukları örgüt üyeleri arasında paylaştırır. Sorumlulukları artan üyeler hem kararlara daha fazla sahip çıkar hem de uygulama sürecini daha iyi denetler.

2.4. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Bir ortamda karar vermeyi etkileyen faktörler mutlaka bulunur. Bunlar kararları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilirler. Bu faktörleri genellikle kişisel faktörler ve çevresel faktörler olarak ikiye ayırabiliriz. Detaylandırmak gerekirse bunlar psikolojik, kültürel, sosyal, ekonomik, matematiksel ve istatistiksel faktörlerdir. Burada psikolojik, sosyal ve kültürel faktörler yöneticilerle direkt ilişkilidir. Ayrıca yöneticinin ilgili eğitimleri, geçmiş yaşantıları, mesleki ve kültürel deneyimleri, sahip olduğu bilgi seviyesi, o örgütün sosyoekonomik gelişmişlik seviyesi, örgütün içinde bulunduğu veya içine aldığı toplumsal kesimin kültürel değerleri, karar vermeyi doğrudan etkileyen unsurlardır.

Onaran 'a göre (1975) karar verme davranışını, bireylerin olayları algılama, güdüleme, kavrama gibi psikolojik özellikleri yanında, bireylerarası ilişkiler ve etkileşimler, başka bir deyişle, onların örgütte gruplar içinde bulunmalarından doğan özellikler de etkiler. Akıl, düşünce, bilinç ve irade ile giydirilmiş olan insanın genel özelliklerinden birinin de karar verme olmasını doğal karşılamak gerekir, çünkü bu yeteneklere sahip olmayan bir varlığın karar verme sürecini yaşaması mümkün değildir (Tosun, 1986).

Yöneticilerin içinde bulundukları psikolojik durumlar düşünüldüğünde bu durumların karar vermeyi etkilememesi mümkün değildir. Bu nedenle yöneticiler aynı kararları almaları gereken yerlerde farklı kararlar alabilmektedirler. Karar verme sürecinde her zaman bilimsel ilkeleri dikkate alan yöneticilerin ise aldıkları kararlar çoğunlukla birbirine yakındır. Karar vermede her zaman rehber olarak bilimsel metotlar kullanılmalıdır. Şüphesiz karar vermeyi etkileyen önemli faktörlerden biri de çevresel etmenlerdir. Hiçbir örgüt çevresi ile olan etkileşimden soyutlanamaz. Bu şekildeki örgütler kalıcılığını sürdüremez. Dolayısı ile çevrenin ekonomik, sosyal, kültürel ve fiziki durumu yöneticiyi ve karar verme sürecini etkileyecektir.

Örgütler çevreden girdi almak ve çevreye çıktı vermek suretiyle yaşamlarını sürdürürler (Peker, 1995). Bu nedenle örgütler girdileri ve çıktıları ile çevreye bağımlı durumdadırlar. Çevre bu bağımlılıktan ötürü örgütleri her zaman denetim altında tutar ve karar alma mekanizmalarına etki eder. Örgütler de aldıkları kararların sonucunda çevrelerinde oluşan tepkiden doğan geribildirimleri dikkate almak zorundadırlar. İster olumlu isterse olumsuz olsun bu geri bildirimler alınan kararların niteliği ve revizyona ihtiyaç duyup duymadığı konusunda bir veridir. Bilimsel süreçlere hâkim ve karar verme konusunda nitelikli yöneticiler bu verileri her zaman dikkate alırlar. Örgütler aynı zamanda bulundukları çevreye hizmet sunarlar. Bu hizmet o çevreyi ve diğer taraftan bakarsak örgütü doğrudan ilgilendirir. Bazı örgütler

varlıklarını çevrelerine sundukları hizmetlere borçludurlar. Bu durumlarda çevrenin karar alma sürecini etkileme ve yönlendirme olasılığı çok daha yüksek olur.

Zaman yönetimi de karar vermeyi etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Kararların uygun zamanlarda verilmesi, kararın uygun zamanda uygulamaya koyulması ve çalışanların ya da diğer örgüt üyelerinin tüm bu süreçlerden zamanlamalı olarak bilgilendirilmesi yönetilmesi gereken bir süreçtir. Zaman baskısı hızlı karar vermeye neden olabilir. Hızlı alınan kararlar bilimsellikten uzak ve yöneticilerin durumu kurtarma psikolojisiyle almış oldukları kararlar olabilir. Bu tür kararlar genellikle nitelik bakımından zayıf kararlardır. Karar almayı etkileyen zaman faktörünü de iyi yönetip olumsuz etkilerini bertaraf etmek yöneticilerin görevidir.

Çoğu kararda problemin önüne geçilmesi, sorunun tamamen ortadan kaldırılması gibi kesin bir sonuç yoktur. Sonuçlar üzerine bir takım varsayımlarda bulunularak karar sürecine girilir ve en mantıklı seçeneklere karar verilir. Fakat bu seçeneklerin çokluğu veya olası problemin yol açacağı olumsuz durumların çeşitliliği karar alma sürecini daha da karmaşıklaştırabilir. Bu durumda matematiksel ve istatistiki yöntemler devreye girer. Özellikle bilişim ve enformasyon teknolojilerinin de gelişimiyle beraber karar analizi yapabilen bu karmaşıklığı yönetebilen ve en ideal olabilecek kararları önerip karara sürecinde yöneticilere yardımcı olan bilgisayar programlarının varlığı bu faktörün kontrol edilebilirliğini arttırmış ve bilimsel karar sürecine katkı sunmuştur.

2.5. Karar Türleri

Kararlar genel olarak stratejik kararlar, yönetsel kararlar, operasyonel kararlar, programlanmış kararlar ve programlanmamış kararlar şeklinde sınıflandırılmıştır (Kaya, 1984).

Stratejik Kararlar: Bu kararlar genellikle uzun dönem amaçlarının belirlenmesi, finansal ve mal yatırımları, üretimsel hedefler ve rekabet gibi konularda alınan kararlardır. Bu kararlar kısa, orta veya uzun döneli olabilirler. Örneğin bir şirketin genel amaçları uzun dönemli bir hedef iken bu hedefler doğrultusunda yapılacak mali yatırımlar 4-5 yıllık olabilir. Bu süreçlere dair alınan kararlar stratejik kararlardır. Benzer şekilde, kısa dönemli finans etkinlikleriyle ilgili politikalar yine stratejik türdeki kararlardan sayılır (Kaya, 1984). Stratejik kararların konuları arasında daha çok örgütün iş tanımı ve gelecekte bu tanımı ne kadar geliştirip hangi alanlarda genişleyeceği gibi konular gelmektedir. Stratejik kararlar örgütün genel gidişatı ile ilgili kararlardır. Bu kararlar yönetsel kararlarla genel hatları belli olan hareket tarzı haline gelişirler. Bunların da işler hale gelebilmesi için her gün verilmesi gereken kararlar vardır bunlar da operasyonel kararlardır.

Yönetsel Kararlar: Bir örgüt yönetiminin hiyerarşisinde orta kademe yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Bu yöneticiler üst yönetim tarafından alınan kararları alt uygulayıcılara net ve somut bir biçimde iletmek ve açıklamak zorundadırlar.

Operasyonel Kararlar: Bu kararlar uygulama aşamasındaki kararlardır. Katı ve net olarak belirlenmiş kararlardır. Bu kararlar görevi uygulamak olan kişiler tarafından alınır ve genellikle otomatik kararlardır (Kaya, 1984).

Programlı Kararlar: Bu kararlar örgüt içinde çeşitli bölümler tarafından verilen rutin ve tekrarlanan kararlardır. Bu kararların özelliği uygulayıcılarının olası durumlar karşısında nasıl davranacaklarını bilmeleri ve o şekilde davranmalarıdır. Bu kararlar daha önce karşılaşılmış ve çözüm metotları belirlenmiş kararlardır. Örgüt içerisinde bir problemle karşılaşıldığında bu problemin çözümü bulunur ve o çözüme dair bir karar alınır. Bir daha o problemle karşılaşıldığında aynı çözüm yolu uygulanır ve problem ortadan kalkar bu karar artık programlı bir karardır.

Programsız Kararlar: Bu tip kararlar genellikle bir kez verilir. Tekrarlanması ya çok uzun zaman alır ya da tekrarlanmaz. Bu kararlar için özel bir program saklanmaz. Bu tip kararlar anlık durumlarda ortaya çıktığı için örgüt için üst düzey kararlardır.

2.6. Karar Verme Stilleri

Bireylerin karar verme durumlarında göstermiş oldukları tipik tepkilere karar verme stili olarak ifade edilir. Bu tepkinin bir karakter özelliğinden ziyade alışkanlıktan kaynaklanan bir tepki olduğu belirtilmiştir (Scott ve Bruce, 1995). Bu stiller bireyin karar verme süreçlerinde olaylara yaklaşımı, bakış açıları, izledikleri yöntem ve başvurdukları strateji olarak ifade edilebilir. Bu stiller verilen kararın niteliğini etkilemektedir (Kuzgun, 2000).

Scott ve Bruce'a göre (1995) karar verme stilleri

- Rasyonel karar verme
- Sezgisel karar verme
- Bağımlı karar verme
- Kaçıngan karar verme
- Anlık karar verme

Olarak ifade edilmiştir. Karar verme sürecine ilişkin gerekli araştırmaları yaparak en uygun seçeneğin belirlenmesi, bilimsel bir sistematik sürecine girilerek değerlendirme yapılması ne nihai kararın verilmesi rasyonel karar verme stili olarak ifade edilir.

Sezgisel karar vermede kişiler bilimselliğin dışında tamamen his ve duyguları doğrultusunda karar verirler. Kaçıngan karar vermede ise bireyler karar vermekten mümkün

olduğunca kaçınır ve karar vermeyi erteler. Anlık karar vermede birey yine bilimsel sürecin dışında aceleci bir biçimde ve mümkün olan en kısa sürede karar verir. Kuzgun'un (2000) karar verme stilleri ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- İçtepisel
- Mantıklı
- Bağımsız
- Kararsız
- Bağımlı
- Aceleci (Kuzgun , 2000).

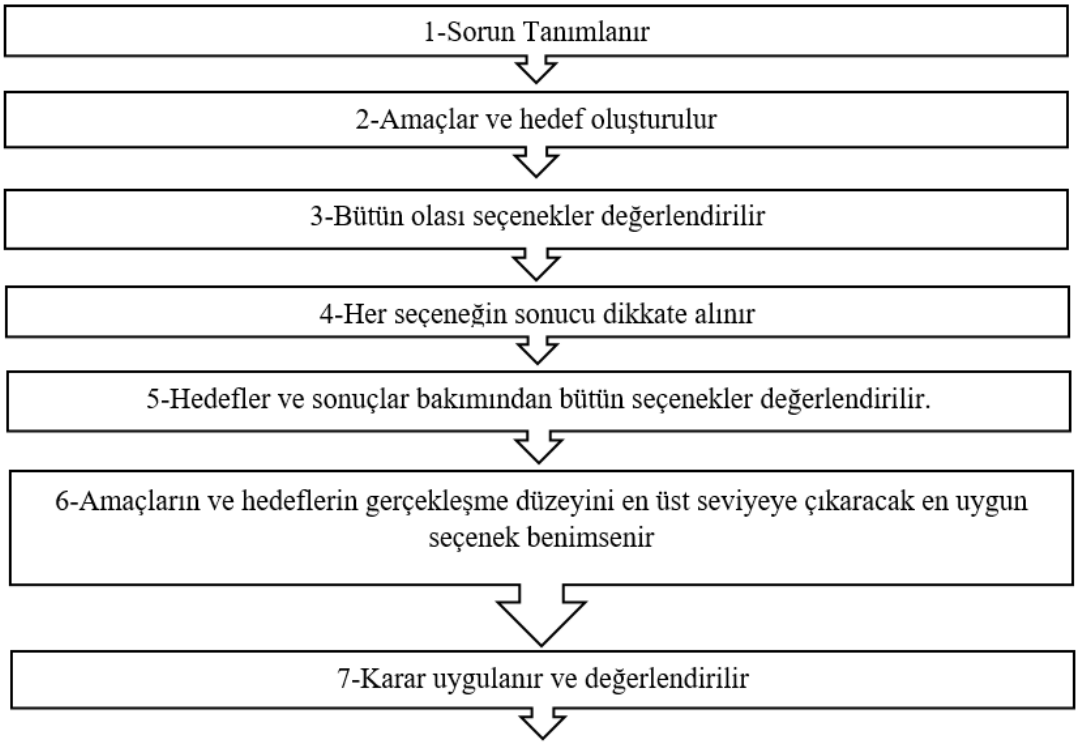
2.7. Karar Verme Modelleri

Karar sürecinde birbirinden faklı çözümlemeler kullanılabilir. Bu çözümlemelerin kullanımı karar vericilerin kontrolündedir. Her bir karar verici faklı bir karar verme modeli kullanabilir. Karar verme modelleri rasyonel karar verme modeli, tatmin edici karar verme modeli ve sezgisel karar verme modeli olarak sınıflandırılabilir.

2.7.1. Rasyonel Karar Verme Modeli:

Armesh (2010) Rasyonel modelin ekonomik olasılıklar üzerine kurulmuş ve karar vericilerin karar verme biçimini tanımlayan normatif bir model olduğunu belirtmiştir. Bu model kararların tamamen gerçekçi olması gerektiğini işaret eder. Örgütün hedeflere ulaşma açısından en olası seçeneğin bulunmasını amaç edinen bir modeldir. Aşamalı ve birbirini takip eden bir yapısı vardır (Hoy ve Miskel, 2010).

Şekil 1 *Rasyonel karar verme aşamaları*



Bazılarına göre rasyonel model gerçekle bağdaşmayan kurallar içermektedir. Karar verme pozisyonunda olanlar gerçekte gerekli bilgilere ulaşmakta zorlanırlar. Karar verme ile ilgili bütün seçenekleri değerlendirmek pek olasılık dahilinde değildir. Buna karşılık, rasyonel model karar vericilerin sahip olmadığı bilgilerin, yeteneklerin ve bu bilgileri işleme kabiliyetlerinin karar vermede uygulamaya dönük yararının olmadığını varsaymaktadır (Hoy ve Miskel, 2010).

2.7.2. Tatmin Edici Karar Verme Modeli:

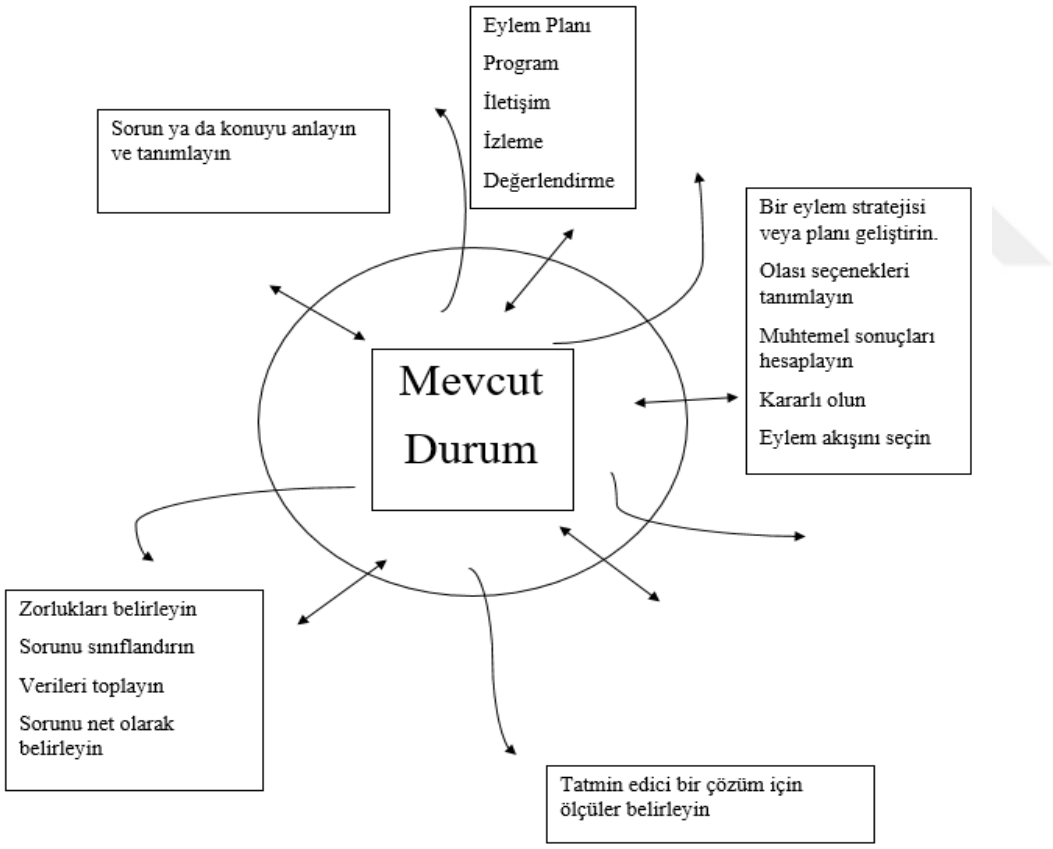
Rasyonel kararların alınamadığı zamanlarda tatmin edici model rasyonel modelin önüne geçmiştir (Laird, 2012). Kişilerin bilgiyi işleyip anlamlandırma kapasiteleri fazla olmadığından karmaşık sayılabilecek problemleri kendi anlayıp yorumlayabilecekleri basitliğe indirmeye çalışırlar. Bir de bazı problemler rasyonel karar alma modeline göre çözümlenemeyecek karmaşıklıktadır. Bu nedenle karar verici pozisyonunda olanlar problem çözümünde daha tatmin eden çözümlerle yetinirler (Robbins ve Judge, 2017).

Bu modele göre karar verici konumundaki kişiler problemi çözmek için gerekli bilgiye ulaşamazlar. Çünkü gerçekleşmesi muhtemel seçenekleri ve bunlardan ortaya çıkacak sonuçları

değerlendirme kapasiteleri yoktur. Bu kişilerin ayrıca sınırlı bilgi ve belgeye sahip oldukları varsayılmaktadır. Bu nedenle soruna en gerçekçi çözümü değil de kendilerini en tatmin eden çözümü uygulamalıdırlar. Model kısıtlı şartlarda en tatmin olunan seçimi yapmadır. Her durumda rasyonel modelin şart koştuğu bilgi birikimine ulaşılamayabilir. Ayrıca o bilgiyi değerlendirecek işleyecek kişiler olmayabilir. Ya da o değerlendirmelerin yapılabileceği zaman dilimi olmayabilir bu durumda karar verici pozisyonunda olanlar en tatmin edici seçeneği uygularlar. Hoy ve Miskel karar verme sürecinin döngüsel bir yapıda olduğunu ve bu süreçte gerçekleşen birçok olayın eşzamanlı bir biçimde gerçekleştiğini belirtmiştir. (Hoy ve Miskel, 2010).

Şekil 2

Hoy ve Miskel 'in Karar Alma Döngüsü



2.7.3. Sezgisel Karar Verme Modeli:

Bu model karar verme modelleri içerisinde rasyonelliğin an az olduğu modeldir. Duygular ön plandadır. Sezgisel yollarla hızlı kararlar verilir. Bazı araştırmacılar sezgilerin hızlı karar almayı kolaylaştırdığını ileri sürmektedirler. Sezgisel yollar rasyonel karar vermenin karşısında değildir. Aynı zamanda rasyonelliği tamamlayan sezgisel unsurlar vardır. Buradaki önemli olan ise ne bilgi ve analizler olmadan sadece sezgilere güvenmek ne de tamamen sezgisel yollardan vazgeçmektir (Robbins ve Judge, 2017).

2.7.4. Aşamalı Sınırlı karşılaştırmalar Modeli:

Bir problem durumu içinde çıkılamayacak kadar karmaşık ve çözümü zor gözüküyorsa ancak o zaman bu modele başvurmak gerektiği savunulmaktadır. Bu modeli geliştiren ilk kişi Charles Lindblom' dur. Problemin çözümünde mevcut seçenekleri çok büyük oranda azaltır. Bu model sadece o an yaşanan duruma en yakın seçenekleri değerlendirmeye alır; o anki durum ile hedeflenen neticeler arasındaki diğer sonuçları değerlendirmez (Hoy ve Miskel, 2010).

Bu modele göre en iyi karar karar vericilerin fikir birliğine vardığı karardır. En uygun seçeneğin değerlendirilmesinin zor olduğu karmaşık durumlarda ise bu model işe yaramaz.

2.7.5 Karışık Tarama Modeli:

Bu model rasyonel karar verme modeli ile karşılaştırmalar modelinin esnekliğinin bir karışımıdır. Karışık tarama modelinin ilkeleri açık ve nettir.

- Hedeflenmiş deneme yanılmalar kullanın
- Kesin bir karar vermeyin itidalli devam edin
- Aldığınız karar kesin değilse onu küçük parçalara bölün
- Kararınızı adım adım netleştirin
- İddia ettiklerinizin çerçevesini belirleyin
- Kararınızı geri almaya hazır olun (Hoy ve Tarter, 2003).

2.7.6. Oyun Teorisi

Günümüzde sık başvurulan karar alma modellerinden birisi de oyun Teorisi'dir. Oyun Teorisi'nin tarihsel gelişimine bakıldığında, oyunların şans kuramının 17. yüzyılda ortaya çıktığı ve bu kuramın da olasılık kuramı adı verilen matematik dalının gelişmesinde kaynak olduğu görülmektedir. Teorinin amacı, çıkarları çatışan tarafların akılcı davranış kurallarının belirlenmesi olan Oyun Teorisi, bu tür karar ortamlarını açıklayan matematiksel bir yaklaşımdır. Oyun Teorisi'nin kullanılması ile karar vericiler, karar alma süreçlerinde kendi artı ve eksilerini görebildikleri gibi, verecekleri karar sonucunda rakiplerinin nasıl etkilenebileceğini ve tepki olarak ne tür kararlar verebileceğini tahmin edebilirler.

Bu sayede karar vericiler, bazı hamleleri yapmadan önce ilgili tahminleri yaparak, kendilerine en büyük kazancı sağlayacak stratejilerin seçimi ile hamlelerini gerçekleştirirler.

Karar verme aşamasında olan oyuncuların diğer oyuncularla çıkarlarının uyuştuğu ya da çatıştığı bir ortam içerisinde çeşitli yaklaşımların üretilmesi bu teorinin en ayırt edici özelliğidir (Köse, 2015). Farklı birçok bilim dalında kullanılabilen oyun teorisi yaşamın bir parçası olarak da düşünülebilir. Her insanın ulaşmak istediği hedefler vardır. Bu hedeflere ulaşmak için belirli stratejiler geliştirerek, bazen diğer insanlarla işbirliği yapar, bazen ise onlarla çatışmaya girer. Hedeflerine ulaştığında da elde ettiği sonuçlar vardır. Dolayısıyla insanların etkileşim içinde olduğu bahsi geçen tüm bu durumlar oyun teorisinin konusu içerisinde yer almaktadır (Yalçıntaş, 2015). Sonuç olarak, ekonomik problemleri çözmede kullanılan oyun teorisinin özellikle rekabetçi koşullar altında en uygun kararın alınabilmesi argümanı, onu sosyal bilimlerin her dalında başarı ile uygulanan bir düzeye eriştirmiştir (Osborne, 2004).

2.7.7. Bulanık Mantık

Günlük yaşantımızda net bir şekilde bilemediğimiz birçok durum ile karşı karşıya kalırız. Önceden kesinmiş gibi düşündüğümüz durumların sonuçları incelendiğinde bunlarla, aslında kesin olmayan durumlar olarak karşılaşmaktayız. Bu durum; bulanıklık, belirsizlik ve kesinlikten uzak gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. İnsan zihninde bazı olayların, durumların kesin olarak kavranılamaması, bu olayları ve durumları olabilecek tüm olasılıkları ile canlandırmasıyla belirsizlik durumu meydana gelmektedir (Şentürk, 2006).

Bu tür durumların çözümü sayısal öngörü ve çözümlemeleri ile yapılmaktadır. Ancak insan, tek başına düşünerek çeşitli çözümler üretebilme becerisine de sahiptir. İnsanın bu yeteneği teknolojiye dönüştürüldüğünde ortaya BM yani Fuzzy Logic çıkar. BM problemlere ilişkin çözümleri bize sunabilmektedir (Zadeh, 1971). Bulanık mantık farkında olmadan insanlar tarafından en çok kullanılan kontrol sistemlerinden biridir. Örneğin çok sıcak, çok kilolu, çok yaşlı vb. gibi ifadeler aslında bulanık bir formda ifade edilmektedir. Çünkü bulanık mantıkta sadece zayıf ve kilolu, sadece genç ve yaşlı, sadece soğuk ve sıcak şeklinde iki yapılı bir kontrolden fazlası bulunmaktadır. Bulanık (belirtisiz) mantık, klasik mantığın sınırları dışına çıkılması fikriyle ortaya çıkmıştır. Zadeh, gerçek dünyadaki her şeyin matematikteki kesin kalıplara uyması gerekmediğini ortaya atmıştır. Zadeh ’e göre gerçek yaşamda keskin çizgiler yoktur. Her şey var-yok, evet-hayır, doğru-yanlış gibi keskin kalıplara hapsedilmemelidir.

Bulanık mantığın en geçerli olduğu durumlardan biri, incelenen olayın çok karmaşık olması ve bununla ilgili yeterli bilginin bulunmaması durumunda kişilerin görüş ve yargılarına

yer verilmesi, ikincisi ise insan kavrayış ve yargısına gerek duyan hallerdir (Ertuğrul ve Pelitli, 2008: 94). Bulanık mantık geliştirilerek mekanik kontrol sistemlerinde, tahmin etme karar verme durumlarında kullanılmaktadır.

2.8. Okullarda Karara Katılım

Eğitim kurumları olan okullar tüm eğitim öğretim paydaşlarıyla beraber iletişimin fazla olduğu hem bireysel hem de toplumsal hedefleri olan çevre ile iç içe geçmiş örgütlerdir. Toplumlar yaşamlarını sürdürebilmek için gelişebilmek için kendilerini koruyabilmek için nitelikli bireylere ihtiyaç duyarlar. Nitelikli bireylerin yetiştirilmesi, ilgili konularda eğitimini tamamlayabilmesi ve o toplum için faydalı olabilmesi eğitim kurumları oluşturulmuştur.

Hoy ve Miskel (2010) karar verme sürecinin eğitim yönetimlerinin kaçınılmaz bir unsuru olduğuna ve diğer tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da karar vermeye dayalı bir yapı olduğuna dikkat çekmektedir. Okullarda karar alma mekanizmalarının devreye girmesi çok sık olan bir durumdur. Eğitim örgütlerinde genellikle programlanmış ve programlanmamış kararlar vardır. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütü olan okullarda da sorunlar ve bu sorunların ortadan kaldırılmasını gerektiren durumlar olmaktadır. Bu problemlerin ortadan kaldırılması için karar verme süreci devreye girmektedir. Bu karar verme süreçleri hem sorunların ortadan kalmasına yardımcı olmakta hem de örgütün devamlılığını sağlamaktadır. Okullarda kararlar, okul yöneticileri ya da daha üst yönetimler tarafından verilmektedir. Bu kararların uygulanması örgütün yaşaması anlamına gelmektedir.

Okul yönetiminin diğer örgütlerin yönetiminden gösterdiği farklılıklar, şu şekilde sıralamak olanaklıdır (Bursalıoğlu, 2012):

- Okulun temelini insan oluşturur.
- Okullar farklı değişkenlerin etkisi altındadır.
- Okulla toplum arasında bir değer antlaşması vardır.
- Okul örgütünün çıktısı kolay değerlendirilebilen bir yapıda değildir.
- Okulda çalışan öğretmenler uzmandır.
- Okul öğrenmeye dayalı bir örgüttür.
- Okul hem etkilenir hem de etki eder.
- Okul farklı gruplarla işbirliği içerisindedir.
- Okul bir kültür aktarım merkezidir.
- Okulun kamusal hizmet üretme gibi bir görevi vardır.
- Okul değişimin sürekli olduğu bir kültüre ev sahipliği yapar.

Okulun bütün bu özellikleri onu karmaşık bir yapıya dönüştürür (Şişman, 2013). Okulda okul yönetimleri haricinde okulun daimi çalışanı olan öğretmenler bulunur. Okulda alınan kararların nasıl alındığı kimlerin bu kararların alma sürecine dahil edildiği, kararların alınması sonrası uygulanma aşamaları ve bu kararların okulun hedefleri açısından verimliliği her zaman önemli bir araştırma konusudur.

Okulda alınan kararlarda okul yöneticileri kararları yalnızca kendileri alabilir veya bu karar alma sürecinde okul çalışanları ile iş birliği yapabilir. Okul yönetimin çalışanların kararlara katması okulun verimliliğini artırır (Balcı, 2005). Okulun tüm işleyişinden, okulun hedeflerine ulaşma derecesinden, okulda ortaya çıkan problemlerden, bunların nasıl ortadan kaldırılacağından, okulun paydaşları ile olan iletişiminden, kısacası okulun her şeyinden okul yöneticileri sorumludur. Bu sorumluluk okul yönetimi tarafından alınan kararlara tüm çalışanlar dahil edilerek bir parça paylaşılabilir. Bu paylaşım çalışanların motivasyonunu arttıracağı gibi beraberinde başarıyı da getirir. Katılımcıların birbirleriyle olan iletişimi artar, birbirlerinin üstün yönlerini takdir etmeyi öğrenirler. Birbirlerine olan güvenleri artar ve bunlar her zaman okul etkililiğine olumlu olarak yansır. Karar verme sürecine örgüt çalışanlarının dahil olmasının üretkenliği yükselttiği net olarak ortadadır (Hoy ve Miskel, 2010).

Okul yönetimi karar alma aşamalarını her zaman dikkatli uygulamalıdır (Balcı ve Aydın, 2001). Alınan kararlarda çalışana yönelik bir fayda varsa ve çalışanın uzmanlık alanında ise bu kararın alıma sürecine katılmaya olan isteğinde artış olacaktır. Fakat alınan karar da ilgili çalışanların yararına bariz bir durum yoksa veya çalışanın uzmanlık alanının dışında bir karar alınacaksa çalışanlarda karar alma sürecine katılım konusunda bir isteksizlik gözlenebilir. İlgili durumlarda çalışanları karar alma sürecine dahil etme ve onlardan yararlanma da okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Okul yöneticileri öğretmenlerden bu açıdan faydalanmalıdır. Öğretmenlerin karar alma sürecine katılmaları örgütsel saygı ile ilişkilidir. Aynı zamanda iş doyumu ve motivasyon konusu ile de bağlantılıdır. Öğretmenler çalıştıkları okulda saygı görmek ister, takdir edilmek ister, fikirleri dinlensin ve fikirlerine değer verilsin isterler. Bu öğretmenlerin iş doyumunu arttırır ve okula olan bağlılıklarında önemli ölçüde olumlu gelişmeye neden olur.

Kipkoech ve Chesire (2011) sınıf öğretmenlerin okullarındaki yönetim kararlarında yer aldığı alanları belirlemek için bir çalışma yapmıştır. Öğretmenlerin, öğrencilerin disiplini edilmesi konusunda, okula yönetici seçiminde, okulun çeşitli işlevleri için ilgili programları hazırlama gibi kararların alınama süreçlerine daha fazla dahil edildikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Öğretmenler bunların dışında birçok kararda dahil edilmemişlerdir ve bu durumdan

hoşnutsuzluklarını dile getirmişlerdir. Yapılan araştırmalara göre öğretmenler özellikle eğitim öğretim programları üzerinde alınan kararlara katılma konusunda daha isteklidirler.

Hoy ve Miskel (2010), okullarda karar alma süreçleri ve bu karar alma süreçlerine katılım konusunda yaptıkları araştırmaların sonuçlarını kısaca şu şekilde özetlemektedir.

- Öğretmenlere eğitim politikası oluşturma fırsatı verilmesi, morallerinde artışa neden olmakta ve daha istekli çalışmalarını sağlamaktadır.
- Okullarda karar alma sürecine dâhil olan öğretmenlerin bireysel motivasyonları ve mesleki doyumları artmaktadır.
- Öğretmenler karar alma sürecine dahil edildikleri yöneticilerle çalışmak istemektedirler.
- Öğretmenler tarafından kabul görmeyen sahiplenilmeyen daha düşük nitelikteki kararlar başarısızlığa neden olmaktadır.
- Karar alma süreçlerinde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin süreçteki rolleri problemin tanımına göre değişmektedir.
- Öğretmenler her karara katılmayı istemezler.

Yöneticilerin insani ilişkilerinin yoğun olduğu okullarda öğretmenlerin karar sürecine dahil edilmesi, sadece örgütün hedefleri açısından değil öğretmenlerin güdülenmeleri açısından da çok önemli olacaktır. "Okul yöneticilerinin karar alma sürecinde ilk bakış açısı, yönetimi etkileyen öğelerin her birini karar birer karar organı olarak görebilmektir" (Gürsel, 2003).

Etkin bir okul yöneticisi okuldaki tüm bireylerin alınan kararlara katılmasını teşvik edici rol üstlenir (Balcı, 2005). Okul yöneticisinin karar vermede izlemesi gereken ilkeler şöylece özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2011).

"Yönetici;

- Grup dinamiğini anlamalı, fakat örgüt amaçları dışında kullanmaya kalkışmamalıdır.
- Güdüleyen, uzlaştıran ve koordine eden bir eylem göstermelidir
- Karar sürecinde astlarına ve o kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermelidir
- Etrafındakilere demokratik bir hava yaratmalıdır.
- Grup çalışmalarında amacı kaybetmemelidir
- Kooperatif yöntemlerin önemini kavramalıdır
- Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir
- Kararlarda fikir birliği sağlamaya çalışmalıdır
- Grubun başarısı ve sürekliliğini amaçlamalıdır
- Örgütün yapısının iyi kurmalıdır
- Grup değer ve davranışlarını dikkate almalıdır

- Takdir hakkını kullanırken kamu yararını gözetmelidir”

“Özellikle katılımla aşınan kararların kalitesi düşebilir ve karar, örgütün asıl amaçları ile çelişebilir. Bu nedenledir ki katılımı sağlamak isteyen yönetici, karara katılmak üzere etkin bir grubun oluşturulması ve verdiği karar ve çözümleri gruba nasıl kabul ettirebileceği üzerinde düşünmelidir. Kısacası yöneticinin katılımdan faydalanabilmek için katılımı da yönetmesi gerekir”

Okullarda karar verme sürecinde öğretmenlerle birlikte karar vermenin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Demokratik bir sürece en uygun yöntemdir
- Daha doğru ve daha etkili kararlar alınması sağlanır
- Kararların daha etkin bir şekilde uygulanmasını teşvik eder
- Mevcut insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlar
- Katılımcılar birer müşteri olarak kabul edilir
- İş doyumu artar örgüt iklimi gelişir

Okullarda katılımcı karar vermenin yanı sıra grupla karar verme de söz konusudur. Grupla karar vermeyi katılımcı karar vermeden ayıran özellik karar verme sürecine katılan kişi sayısının daha fazla olmasıdır. Grupla karar vermede problemin net bir şekilde ortaya konulması, uzmanlık bilgilerinin kullanılması, deneyimlerden yararlanılması, işbirliğinin artırılması, katılanların manevi doyum sağlamaları gibi yararları yanı sıra fazla zaman ve emek harcaması, bazı grup kararlarının yöneticinin yetkisini sınırlandırması veya sorumluluğunu etkilemesi söz konusudur (Bursalıoğlu, 1999). Okullarda grupla kara verme genellikle öğretmenler kurul toplantılarında olmaktadır. Okul yöneticilerinin ve okulda çalışan tüm öğretmenlerin katıldığı bu toplantılarda okulla ilgili önemli kararlar alınmaktadır.

Grupla karar vermenin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz

- Grupta çok kişi olduğu için çok daha fazla bilgi birikimi ve deneyim mevcuttur. Karar vermede bu bilgi birikimi ve deneyimlerden yararlanılır.
- Gruptaki kişilerin hepsinin aynı anda aynı hatayı yapma ihtimali az olduğu için karar alırken hata yapma ihtimali azalır.
- Herkesin karar alma sürecine katılması alınacak kararın niteliğini arttırmanın yanında uygulama sırasında karara itiraz ve kabullenmeme durumu da çok daha az olacaktır.
- Grup üyelerinin aynı anda bir arada bulunması bilgi alışverişini arttıracak ve örgütte sosyal iletişim artacaktır.

- Çalışan herkesin karar sürecinde orda bulunması yöneticilerin de son kararı verme bunu açıklama durumunu kolaylaştıracak daha özgüvenli kararlar verebileceklerdir. (Ilgar, 2000: 45)

Grupla karar vermenin yararlarının yanında bazı sınırlılıkları söz konusudur (Ilgar 2000: 45). Bu sınırlılıkları ise şu şekilde sıralayabiliriz.

- Karar verme süreci daha uzun ve pahalı olabilir
- Grupta alınan kararlarda görüntüde sorumluluk paylaşılmış olsa da gerektiğinde kimse üzerine alınmayabilir ve sorumluluk ortada kalabilir.
- Grup bireylerinde dışlanma korkusuyla fikir beyan etmeme ve aslında istemediği bir kararın alınmış olması durumu oluşabilir.
- Oy çokluğu ile alınan bazı kararlar azınlık grupların zararına olabilir.

2.9. Konu İle İlgili Araştırmalar

Yıldız (1998) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulun idare edilmesindeki karar verme süreçlerine ilişkin katılımlarını incelemiş ve araştırmada öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılma istekleri yüksek olmasına rağmen katılımları ara sıra düzeyinde çıkmıştır.

Aksay (2005) ortaöğretimde karara katılım ve öğretmen modeli araştırmasında öğretmenlerin okulun öğretim boyutundaki kararlara katılma düzeyi ile yönetim boyutundaki akarlara katılma düzeyi arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Aynı eğitim öğretim düzeyindeki okullarda öğretmenlerin kararlara katılımı ile cinsiyet, kıdem, branş ve okulun türü gibi konularda anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Özcan (2010) ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenler ile okul öğrencilerinin okullarında özellikle kendileri ile ilgili konularda alınmış olan kararların alınması sürecine kendilerinin de katılması konusundaki görüşlerini incelemiş ve okullarda öğretmen ve öğrencilerin alınan kararlara istedikleri ölçüde katılamadıkları, katılma düzeylerinin çok düşük seviyede kaldığı ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada okulda alınan kararlardan eğitim öğretimi ilgilendiren konulardaki kararlara katılma istekleri yönetimsel boyuttaki kararlara katılma isteğinden daha fazla çıkmıştır.

Taşçı (2011) çalışmasında ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin karar verme süreçlerine ilişkin görüşleri ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve karar verme süreçlerine katılım ile okula adanma mesleki adanmışlık, çalışma gruplarına adanma arasında artı bir korelasyon tespit etmiştir

Yaşar (2013) Yöneticilerin karar almava alınan kararları koordine etme ve örgütteki iletişim yeterliliklerinin okul başarısına etkisini konu alan çalışmasında edilen veriler incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin devlet okulunda çalışanlara göre daha olumsuz görüşleri bildirdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerindeki yeterlilik seviyelerini daha kabul edilebilir bulmaktadırlar.

Güner (2017) yaptığı çalışmada ilkokul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin karar verme stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiş öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılımlarının öğretmenlerin dikkatini dağıtması, enerjilerini düşürmesi veya fiili öğretme sürelerini azaltması sonucu öğretim programlarından etkilenebileceğini ortaya koyulmuştur. Yine aynı araştırmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul yönetiminde alınan kararlara katılım konusunda daha ön planda olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin kararlara katılmaları durumunda örgütsel saygınlıklarının yüksek olacağı bu sonuca bağlı olarak iş doyumlarının da artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin (2017) yaptığı çalışmada öğretmenlerin özellikle yönetimsel kararların alınmasında etkili olmadıklarını düşündükleri sonucunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde öğretmenler idari planlar ve görevlendirmeler gibi konularda karar verme süreçlerine yeterince dahil edilmediklerine inanmaktadırlar. Öğretmenler eğitim öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesine yönelik kararların alınmasında ise daha aktif olduklarını düşünmekle birlikte genel olarak karar süreçlerine katılım düzeyi konusunda öğretmenlerin algılarının müdürlere oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir

Alanoğlu (2019) çalışmasında öğretmenler karara katılma konusunda zümre kararları ile öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda orta düzeyde, okul yönetimi boyutunda ise düşük düzeyde kararlara katıldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin karara katılma düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma isteklerinin olmayabileceği, bu kararlara katılmaları durumunda alınan kararların verimli olmayabileceği vurgulanmış fakat eğitim öğretim ve zümre kararlarına katılmamaları durumunda eksikliklerin ortaya çıkabileceği ve bu tür kararlara katılımların sonucunda ise hem alınan kararların daha nitelikli oluşabileceği, bunun da eğitim öğretiminin kalitesini arttırabileceği üzerinde durulmuştur.

Üzüm ve Kurt (2019) okullarda karar verme sürecinin incelenmesi konulu çalışmasında okul yöneticilerinin öğretmenler dışındaki okul içi ve okul dışı paydaşları karar sürecinin bir parçası olarak görmediklerini sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenler dışındaki paydaşları karara katma ihtiyacı duymadıkları anlaşılmaktadır. Aynı araştırmada öğretmenlerin okulda karar verme sürecine katılımları konusunda kıdem ve branş değişkenine göre anlamlı

bir fark olmamasına rağmen okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Bütünsel olarak değerlendirildiğinde ise okullarda karar verme sürecine öğretmelerin istenilen seviyede katılamadığı ve son karar verici unsurun okul yönetimi olduğu görülmektedir.

Karakurt (2020) öğretmenlerin kararlara katılma durumları ile eleştirel düşünme eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve öğretmenlerin kararlara katılma düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Aynı araştırmadan çıkan bir başka sonuçta ise öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeylerinin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinden daha yüksek olduğudur.

Polat (2020) öğretmenlerin kararlara katılımı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiş öğretmenlerin okullarda karara katılmalarının orta düzeyde olduğunu saptamış en az katıldıkları kararın okul yönetici kadrosunun seçimi konusundaki kararlar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kararlara katılma ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü düşük düzeyde bir anlamlı fark ortaya konulmuştur.

Dülger (2021) ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmasında öğretmenlerin okullarda öğretmenlerin en fazla öğrenci işleri, akademik başarı boyutu ve zümre kararları konularında alınan kararlara katıldıkları; en düşük düzeyde ise okulun yönetimi ile ilgili kararlara katıldıkları sonucunu ortaya koymuştur. Ayrıca aynı araştırmada öğretmenlerin kararlara katılımları ile öznel iyi oluşları arasında pozitif yönde anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Wadesango (2012) “The Influence of Teacher Participation in Decision-making on Their Occupational Morale” isimli araştırmasında 20 öğretmen ve 5 okul müdürünün katılım sağladığı nitel bir çalışma yürütmüştür. Araştırma sonucunda kritik konularda öğretmenlerin karara katılımının sağlanmaması öğretmenlerin moralinde düşmeye neden olduğu ve bunun stresli bir okul yönetimiyle sonuçlandığı bulgusuna ulaşmıştır.

Wainaina, Iravo ve Waititu (2014) Kenya'daki özel ve kamu üniversitelerindeki akademik personelin karara katılımlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarında alınan kararlara katılmalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını olıumlu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanlar özellikle kendilerini ve mesleklerini ilgilendiren kararlara katılmalarının gerektiğini belirtmişleridir.

Harrison, McNamara ve O’Hara (2020) ikinci düzey okul süreçlerinde öğrenci ve öğretmen katılımı düzeyinin değerlendirilmesini inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Araştırma, karma desenli bir model olarak yürütülmüştür. Araştırmanın nitel boyutunda gömülü teori ve fenomonolojiden yararlanılmıştır. Araştırma sonucuna göre, araştırmaya konu olan okul, öğrencileri ve öğretmenleri karar alma süreçlerine dâhil etmede etkin bir rol

üstlendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan tüm paydaşlar okulda kendilerini ilgilendiren tüm kararlara katılma konusunu önemli görmektedirler.

Yurt içi araştırmalar incelendiğinde önemli bir bölümünün nicel araştırma yöntemi olarak ilişkisel tarama modelinde yürütüldüğü tespit edilmiştir. Okullarda hangi durumlarda karar alma süreçlerinin ortaya çıktığı, bu süreçlerde öğretmenin rolü ve öğretmenlerin katılımının gerçekleşip gerçekleşmemesi durumunda alınan kararların veriminin hangi yönde nasıl değiştiği detaylı bir biçimde özellikle nitel bir çalışma olarak ortaya koyulmamıştır. Bu araştırmanın bu konudaki açığa bir nebze katkı sunacağı düşünülmektedir.

3. BÖLÜM
YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın desenine, çalışma grubuna veri toplama araçlarına verilerin nasıl toplandığına ve verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma devlet ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin karar verme süreçlerinin niteliğine ilişkin öğretmen görüşlerini incelemek, okullarda hangi durumlarda karar alma süreçlerinin ortaya çıktığına ve alınan kararların verimliliğine dair fikirleri ortaya koymak, ayrıca öğretmenlerin süreç içerisindeki rollerinin ortaya çıkararak okulun hedeflerine ulaşması yönünde, alınan kararların verimliliğinin arttırılması için yapılması gerekenleri öğretmenlerin bakış açısından yansıtmayı ve bu konuda öneriler sunmayı amaçlamamaktadır.

Çalışmada ilgili amaca yönelik verilerin toplanması analiz edilmesi ve yorumlanmasında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; Bir şemsiye terim olup tanımlamaya, çözmeye, yorumlamaya ve anlamla ilgili terimlere ulaşmaya çalışan teknikleri kapsayan süreçler bütünüdür (Merriam, 2015).

Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda, gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması güncel bir olguyu gerçek hayattaki bağlamıyla – özellikle olgu ile bağlam arasındaki sınırlar tam olarak belirgin değilse – inceleyen deneysel bir araştırma türüdür (Merriam, 2018; Yin, 2008). Araştırmada öğretmenlerin karar verme süreçlerine ilişkin görüşlerini içeren verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Nitel veri çalışmaya dâhil olan insanlarla yapılan görüşmeler sonucu kişinin kendi ifadelerinden tecrübeleri fikirleri duyguları ve bilgilerinden doğrudan alıntılar veya kayıt edilerek gözlem yapılan insan eylemlerinin davranışlarının detaylı olarak tanımlanmasından veya çeşitli dokümanlardan elde edilen alıntılardan oluşan verilerdir (Patton, 2002).

Bu araştırmada görüşme tekniği çeşitlerinden yapılandırılışına göre Yarı Yapılandırılmış Görüşme çeşidi kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış bireysel görüşme katılımcıları kısıtlamadan onlardan ayrıntılı cevaplar alabilmeyi amaçlamaktadır. Bu sebeple soruların açık uçlu olması önerilmektedir (Merriam, 2018).

Bu görüşme çeşidinde hazırlanan görüşme kılavuzu yarı yapılandırılmış açık uçlu esnek sorular içerir. Çoğunlukla katılımcılardan spesifik veriler toplanır. Görüşmenin önemli kısmı açıklığa kavuşturulması istenen sorunlardan meydana gelir. Önceden net olarak belirlenmiş soru ayrıntıları bulunmaz. Yarı yapılandırılmış görüşmenin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2020 - 2021 eğitim öğretim yılında Bursa ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi İlköğretim okullarında çeşitli kademelerinde görev yapmakta olan 9 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışma grubu belirlenirken amaca yönelik örneklem yöntemi seçilmiştir. Bu yönteme göre araştırmanın konusuna yönelik deneyimli öğretmenlere ulaşılmıştır. Bu konuda mesleki hayatında farklı okul türlerinde çalışmış olmak, farklı eğitim kademelerinden mezun olmak ve faklı mesleki kıdeme sahip olmak gibi kriterler göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca araştırmanın yapıldığı dönemde pandemi nedeniyle öğretmenlerin belirlenen görüşmeleri yapmalarında gönüllü olmalarına özellikle önem gösterilmiştir. Bütün bunlar dikkate alınarak Bursa'nın üç farklı ilçesi belirlenmiş çeşitlilik arz etmesi açısından ilköğretim kademelerinden iki ilkokul ve iki ortaokul ve iki imam hatip ortaokulu olmak üzere üç farklı okul türünde çalışan öğretmenler seçilmiştir.

Katılımcıların çalışmaya istekli bir şekilde katılmaları ve görüşmede fikirlerini objektif bir biçimde dile getirmeleri için kimliklerinin gizli tutulacağına dair açıklama yapılmış, ilgili konuda kendilerinin samimi olmaları sağlanmıştır.

Tablo 1

Katılımcı tablosu

Katılımcıların demografik özellikleri

Katılımcılar	Branş	Öğrenim Durumu	Mesleki Kıdemi	Okuldaki Kıdemi	Cinsiyeti
Katılımcı 1	İngilizce	Lisans	11 Yıl	3 Yıl	Kadın
Katılımcı 2	Fen	Lisans	15 Yıl	8 Yıl	Erkek
Katılımcı 3	Türkçe	Lisans	8 Yıl	2 Yıl	Erkek
Katılımcı 4	Din Kültürü	Lisans	25 Yıl	4 Yıl	Erkek
Katılımcı 5	Türkçe	Doktora	24 Yıl	6 Yıl	Kadın
Katılımcı 6	Sosyal b.	Lisans	10 Yıl	1 Yıl	Erkek
Katılımcı 7	Fen	Lisans	12 Yıl	9 Yıl	Erkek
Katılımcı 8	İngilizce	Lisans	6 Yıl	5 Yıl	Erkek
Katılımcı 9	Matematik	Lisans	21 Yıl	5 Yıl	Kadın

Bu araştırma gönüllü olarak katılan dokuz öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan katılımcıların dördü kadın beşi erkektir. Katılımcılardan bir kişi doktora, iki kişi yüksek lisans altı kişi ise lisans mezunudur. Katılımcıların kıdem yılları altı yıl ile yirmi beş yıl arasında değişmekte bulundukları okullardaki çalışma süreleri ise bir yıl ila dokuz yıl arasında değişiklik göstermektedir. Katılımcılardan iki kişi Fen Bilimleri, iki kişi İngilizce, iki kişi Türkçe, bir kişi Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, bir kişi matematik bir kişi ise Sosyal Bilgiler öğretmenidir.

3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırma sürecine katılacak öğretmenler belirlenirken farklı eğitim bölgelerinde resmi ortaokul ve resmi, imam hatip ortaokulu olmak üzere farklı okul türleri belirlenmiştir. Bu okullarda görev yapan öğretmenlerden araştırmanın amacına yönelik deneyime sahip olanlar arasından farklı eğitim kademelerinden mezun olmuş, farklı mesleki deneyime sahip öğretmenler belirlenmiş, çalışma konusunda bilgi verilmiş ve gönüllülük esasına göre dokuz öğretmen seçilmiştir. Öğretmenler toplam kıdemleri ile bulundukları okuldaki kıdemlerinin de farklı düzeyde olmalarına da özen gösterilmiştir.

İlgili katılımcılar bu araştırmanın bir yüksek lisans araştırması olduğu ve kimliklerinin kesinlikle gizli tutulacağı, bu konudaki verilerin araştırmayı yapan kişi özelinde kalacağı konusunda ikna edilmiş ve sorulan sorulara objektif ve olabildiğince dürüst cevaplar vermeleri sağlanmıştır.

Belirlenen dokuz katılımcı ile belirlenen zaman dilimlerinde yarı yapılandırılmış görüşme sorularından oluşan sekiz soruluk "Karar Alma ve Kararlara Katılım" görüşme formu kullanılarak 30 – 35 dakikalık görüşmeler yapılmış tüm görüşmeler katılımcıların iznine tabi olarak ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Yapılan bu araştırmanın geçerliliğini sağlamak için aşağıdaki stratejiler kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda geçerlilik araştırmacının araştırdığı konuyu olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemlemesi anlamına gelmektedir. Araştırmada elde edilen bulguların inanılırlık seviyesini ortaya koyan iç geçerlilik çeşitli yöntemler kullanılarak sağlanır.

Bu araştırmada iç geçerliliği sağlamak için katılımcıların tüm yorumları yazıya geçirilmiş ve daha sonra kendilerine okutulmuş bu şekilde "Katılımcı Kontrolü" sağlanmıştır. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular ilk aşamalarda katılımcılarla paylaşılarak onlardan geri bildirim istenmiştir. Bu yöntem gözlemledikleriniz hakkındaki yanlış anlamalarınız ile kendi önyargılarınızı teşhis etmenizi sağlayacak bir yöntem olduğu gibi katılımcıların söyledikleri ve yaptıkları ile neler olduğu hakkında onların sahip olduğu perspektifi yanlış anlama ve yorumlama ihtimalinizi ortadan kaldırmanın tek ve en önemli yoludur (Maxwell, 2005).

Bu çalışmada dış geçerliği sağlayabilmek için araştırmacılar farklı okul türlerinden farklı kıdemlerden farklı eğitim durumlarından seçilerek katılımcı çeşitliliği sağlanmıştır. Araştırılan konu hakkında yeterli tanımlamalara yer verilmiştir. Arıca araştırmada elde edilen bulguların başka araştırmalarda test edilebilmesi amacıyla gerekli açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın güvenirliğinin sağlanması için, katılımcılar açık bir şekilde tanımlanmış, araştırma sürecinin açık bir şekilde tanımlanmış, veri toplama ve analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmış, veriler ve doğrudan sunulmuş ve alıntılara fazla yer verilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlenmesi

Görüşmelerde katılımcının da izni alınarak iki farklı cihazla ses kaydı yapılmış daha sonra bu ses kayıtlarının tamamının dokümantasyonu yapılarak yazılı metin haline getirilmiştir. Araştırmada nitel analiz tekniği olarak İçerik Analizi ve Tümevarım tekniği kullanılmıştır. Analiz süreci ilk görüşmeden sonra görüşmenin yazılı kayda geçirilmesi ve kodların oluşturulması ile başlamıştır. Kodlama, verinin çeşitli yönlerini belirleyerek, küçük parçalar halinde işaretlemek veya etiketlemektir (Corbin ve Strauss, 2008). Görüşmeler devam ettikçe analiz süreci olgunlaşmış oluşturulan yeni kodlar ile birleştirilmiştir. Kod oluşturulma süreci tamamlandıktan sonra kategori oluşturma aşamasına geçilmiş ilgili kodlardan kategoriler oluşturulmuştur.

Kategoriler ortak fikirlerden oluşan birçok kodu içeren geniş bilgi üniteleridir. Bunlar, araştırma sorularına cevap olarak ortaya çıkan temel örüntü, bulgu veya soyutlama olarak düşünülebilir (Corbin ve Strauss, 2008). Oluşturulan kategoriler tekrar tekrar gözden geçirilerek bazıları birleştirilmiş bazıları da silinmiştir. Kategori oluşturma sürecinde tümevarımsal olarak başlayıp oluşturulan kodların kategorilere uyup uymadığı kontrol edilerek tümtengelimsel olarak devam etmiştir.

4. BÖLÜM
BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgular elde edilirken yapılan görüşmelerde Karar Alma ve Kararlara Katılım Formu (Ek.2) kullanılmıştır. Elde edilen verilerden kodlar ve bu kodların birleştirildiği kategoriler haline getirilmiştir. Bütün bu bulgular tablolar halinde sunulmuş ve katılımcıların ilgili görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 2

Katılımcılara göre okulda alınan kararlar

Kategori	Kodlar	Katılımcı
Okulda alınan kararlar	Ders yılının planlanması	K1, K4, K5
	Sınav takviminin belirlenmesi	K9, K6, K2
	Yıl içerisindeki düzenlenecek yarışmalar	K7, K6, K3, K1
	Belirli gün ve haftaların kutlanması	K1, K6
	Ders giriş ve çıkış saatlerinin belirlenmesi	K2
	Ders programlarının dağılımı	K7, K6, K3 K5, K1, K4, K2
	Sportif ve sanatsal faaliyetlerin planlanması	K2, K5, K9, K6
	Sivil savunma tatbikatları	K3, K8
	Ders içi etkinlikler	K3, K1, K5 K4, K9, K6, K7
	Akademik kurslar	K8, K9, K2 K5, K3
	Sınıf öğretmen seçimi	K1, K9
	Yurt içi yurt dışı gezilerin planlanması	K8, K7
	Okulun stratejik planı	K5, K4, K6, K3
	Veli iletişimi	K1, K3, K6, K5, K7

4.1. Katılımcıların Okulda Alınan Kararlar Kategorisine Dair Görüşleri

Tablo 2 de katılımcılara okullarda hangi durumlarda nasıl kararlar alınıyor sorusu sorulmuş ve öğretmenlerin verdikleri cevapların analizi sonucunda okullarda alınan kararlar kategorisi ortaya çıkarılmış bu kategori altındaki kodlar listelenmiştir. Bunlar ders yılının planlanması, sınav takviminin belirlenmesi, yıl içerisinde düzenlenecek yarışmaların planlanması, belirli gün ve haftaların kutlanması, ders giriş ve çıkış saatlerinin belirlenmesi, ders programlarının dağılımı, sportif ve sanatsal faaliyetlerin planlanması, sivil savunma tatbikatları, ders içi

etkinlikler, akademik kursların planı, sınıf öğretmenlerinin seçimi, yapılacak yurt içi ve yurt dışı gezilerin planlanması, okulun stratejik planı ve veli iletişimi şeklinde listelenmiştir.

Katılımcıların ***ders yılının planlanması*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Okulumuzda sene başında yapılan toplantılarda genelde yılın nasıl geçirileceği konusunda kararlar alınmakta seminer döneminde ders yılı planlaması taslak şeklinde oluşturulmaktadır" (katılımcı 1)

"Dönem başında ve dönem ortasında alınan kararlarla eğitim öğretim planlanarak gerçekleştiriliyor" (katılımcı 4)

"Çalıştığım kurumda alınan kararlar genellikle eğitim öğretim faaliyetlerinin nasıl sürdürülmesi gerektiği yönünde kararlar olmakta" (katılımcı 5)

Okullarda eğitim öğretim döneminin başlaması ile öğrencilerin öğrenim görmeye başlaması arasında en az bir hafta en çok iki haftalık bir süre bulunmaktadır. Bu süre eğitim öğretim yılına hazırlık süresi olarak geçirilir. Seminer dönemi olarak adlandırılır. Öğretmenler görüşmelerde özellikle dönem planlaması kodunu oluşturan sürecin bu seminer döneminde oluştuğu özellikle yapılan öğretmenler kurul toplantılarıyla bu planlama ile ilgili kararların bu süreçte alındığı üzerinde yoğunlaşmıştır.

Katılımcıların ***sınav takviminin belirlenmesi*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"*Okulda bir eğitim öğretim dönemi içinde yapılacak olan sınavların tarihleri baştan kararlaştırılır" (katılımcı 9)*

"Sınavları planlaması da. Bu sene başı toplantılarında yapılmaktadır" (katılımcı 6)

"Zümre öğretmenler kurulu olarak toplanıp çeşitli konularda kararlar alıyoruz bunlardan biri de sınavların ne zaman ve nasıl yapılacağı oluyor" (katılımcı 2)

Yazılı sınavların yapılması okulda önemli konulardan bir tanesidir. Yıldan yıla değişen yönetmeliklerle birlikte sayısı değişiklik gösterse de her dönem her bir dersten en az iki sınav yapmak kanun gereği zorunludur. Bu sınavların ortak yapılıp yapılmayacağı ve hangi tarihlerde yapılacağı sene başında kurul toplantısında kararlaştırılır. Yine sene başındaki zümre öğretmenler kurulu toplantılarında ise sınav içerikleri ve sınav çeşitleri her zümrenin kendi içerisinde kararlaştırması suretiyle gerçekleşir. Öğretmenler görüşmelerde karar alma durumlarında sınav tarihleri kodunun önemli bir karar alma durumu olduğunu vurgulamıştır.

Katılımcıların ***yıl içerisinde düzenlenecek yarışmalar*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir**.**

"Okulumuzda ulusal ve uluslararası çapta yarışmalarda dereceye giren lisanslı sporcularımız var. Bunların programları doğrultusunda planlamalar yapılıyor" (katılımcı 7)

"Okulumuzda il ve ilçe genelinde düzenlenecek yarışmalara katılım konusunda kararlar alınıyor" (katılımcı 6)

"Sosyal başarı açısından ise ilçede yapılacak yarışmalara katılacak öğrenciler veya şiir kompozisyon gibi yarışmalara katılım konusunda öğrencileri teşvik etme açısından alınan kararlar var" (katılımcı 3)

"Yıl içerisinde sporla resimle şiiri veya kompozisyon yarışmaları ile ilgili kararlar alınıyor" (katılımcı 1)

Okullarda eğitim öğretim döneminde hem öğrencileri motive etmek, yeteneklerini ortaya çıkarmak hem sosyal etkinlik planlaması çerçevesinde birçok yarışma yapılmaktadır. Bunlar okulun kendi bünyesinde olduğu gibi ilçe, il ve ulusal bazda ülke genelinde düzenlenen yarışmalar olmaktadır. Öğretmenler okullarda karar alma durumlarını ortaya çıkaran unsurlardan birinin de bu yarışmalar olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların ***belirli gün ve haftaların kutlanması*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"*Belirli gün ve haftaların nasıl kutlanacağı ve hangi öğretmenin görev yapacağı kararları da alınıyor" (katılımcı 1)*

"Biliyorsunuz yıl içerisinde önemli günler oluyor bunların kutlanması konusu da mutlaka toplantılarda konuşuluyor" (katılımcı 6)

Belirli gün ve haftaların kutlanması okullarda en önde gelen konulardan biri olmaktadır. Ulusal bazda önemli gün ve haftalarla birlikte yerel bazda il ve ilçelerin kurtuluşları okullar tarafından çeşitli törenlerle ortaya konmaktadır. Bu törenleri düzenleyecek olan komisyon öğretmenlerden oluşmakta bu komisyonda hangi hafta için hangi öğretmenin görev yapacağı aynı zamanda nasıl bir kutlamanın programının olması gerektiği konusu görüşülen öğretmenler tarafından ortaya konulmuş ve belirli gün haftaların kutlanması kodunu ortaya çıkarmıştır.

Katılımcıların ***ders giriş ve çıkış saatlerinin belirlenmesi*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir**.**

"Okulda alınan kararlara değinecek olursam ders giriş çıkış saatlerinin ne olacağı okulda belirleniyor ama teneffüs süreleri merkezden geliyor" (katılımcı 2)

Ders giriş çıkış saatleri okullarda alınan kararlardan biri olmakla beraber öğretmenler bu kararın alınmasında çok fazla söz sahibi olamıyor. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde bu durum görüşme yapılan birkaç öğretmen tarafından dile getirilmiş ve bu kararın genellikle okul yönetimi tarafından alındığı vurgusu yapılmıştır. Ayrıca ders saati ve teneffüs süreleri yönetmeliklerle belirlenmekte olup okulun bu konuda bir karar alma yetkisi bulunmamaktadır.

Katılımcıların ***ders programlarının dağılımı*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Okulda ders programları belirlenirken mutlak bir adalet olmuyor daha çok okul yönetimin belirlediği şekilde dağılım yapılıyor ve çok sık ders programı değişiyor" (katılımcı 7)

"Öğretmenlerin ders programları dağıtılırken öğretmenlere hangi günlerde boşluk istediği soruluyor ve ona göre kararlar alınıyor" (katılımcı 6)

"Okulda sürekli ders programı değişmesine rağmen okul yönetiminin bu konudaki tutumunu beğeniyorum. Ders programları belirlenirken tüm öğretmenlerin taleplerini yerine getirmeye çalışıyorlar" (katılımcı 3)

"Okul idaresinin karar alma konusunda pek demokratik davranmadığı durumlardan birisi de ders programları. Ancak çok özel bir durumu olan öğretmen varsa onun programı değiştiriliyor" (katılımcı 5)

"Kurul toplantılarında dersi az olan öğretmenler boş gün talep ediyorlar ve bu talepler dikkate alınıyor. Öğrenci açısından ise ders programları konusunda fikir alınmıyor kesinlikle" (katılımcı 1)

"Okul yönetimleri ders programları konusuna öğretmenleri çok karıştırmak istemiyor" (katılımcı 4)

"Ders programları belirlenirken öğretmen ve öğrencilerin görüşleri pek alınmıyor" (katılımcı 2)

Ders programlarının belirlenmesi özellikle öğretmenlerin ders günlerinin belirlenmesi okullardaki en kritik ve okul yönetimi öğretmen geriliminin arttığı konulardan bir tanesidir. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde özellikle üzerinde durdukları mutlaka hepsinin bu konuda bir anlaşmazlık durumu yaşadığı ve bu yaşadıkları durumları ifade edişleri bu kritik konunun önemini daha da ortaya çıkarmaktadır. Ders programlarının dağılımı konusu karar alma durumlarının ortaya çıktığı en belirgin kodlardan bir tanesidir. Öğretmenler bu kod içerisinde daha fazla katılım göstermek isterken okul yönetimi öğretmenlerin katılımını asgari düzeyde tutmak istemektedir. Yapılan görüşmelerden bu koda dair bulgular çalışmaya bu şekilde yansımıştır.

Katılımcıların ***sportif ve sanatsal faaliyetlerin planlanması*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir**.**

"*Okulumuzda sosyal aktivitelere ilişkin okulun imkanları doğrultusunda neler yapılabileceği Konusunda kararlar alınıyor" (katılımcı 2)*

"Mevcut şartlardaki düşüncem sportif ve sosyal etkinliklere dair alınan kararlar çok yetersiz kalıyor" (katılımcı 5)

"Okulumuz akademik olduğu kadar sosyal ve sportif başarıları da yüksek bir okul. İlçenin en merkezi okulu olduğu için bu alanlarda da çok fazla karar alınıyor" (katılımcı 3)

"Okul yönetimi spor ve sosyal alanlardaki aktiviteleri zaman kaybı olarak görüyor ve ona dair belirli bir planlama yapılmıyor" (katılımcı 9)

"Yıl içinde düzenlenecek spor yarışmalarına veya sanat etkinliklerine dair planlamalar mutlaka yapılıyor sene başı toplantısında" (katılımcı 6)

Okulların bulunduğu bölgenin sosyokültürel ve sosyoekonomik yapısı okullarda gerçekleştirilen sosyal ve sportif faaliyetleri etkilemektedir. Özellikle ekonomik ve sosyal anlamda üst düzey ailelerin bulunduğu bölgelerdeki okullarda çalışmış olan öğretmenler o okullarda bu tarz etkinliklerin gerçekleşmesi için daha fazla karar alma durumu oluştuğu fikrindeler. Ayrıca okulların ekonomik ve sosyal yetersizliklerinin de bu karar alma kodunu etkilediğini belirtebiliriz.

Katılımcıların ***sivil savunma tatbikatları*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir**.**

"Okulun afet durumunda ne yapacağına dair kararlar alınıyor" (katılımcı 3)

"Okulumuzda belli dönemlerde tatbikatlar yapılıyor ve acil durumlarda kimin ne yapacağı konusu kararlaştırılıyor" (katılımcı 8)

Sivil savunma kulübü ve afet tatbikatları bütün okullarda yönetmelik gereği olması gereken etkinlikler ve bu etkinliklerin planlanması sırasında oluşan karar alma durumları olmasına rağmen öğretmenlerden çok azı bu kod üzerinde yoğunlaşmış ve fikir beyan etmiştir.

Katılımcıların ***ders içi etkinlikler*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Ders etkinlikleri konusunda zümre öğretmenleri kendi toplantılarını yapıp kararlar alıyorlar. Ve daha sonra karşılaştırmalar yapıyorlar" (katılımcı 3)

"Özellikle okuldan uzak kalınan dönemde okul yönetimi ders etkinlikleri kapsamında öğrencileri tekrar okula ısındırmak için bazı tavsiye kararları alıyor" (katılımcı 1)

"Ders etkinlikleri konusunda hem okulda hem de ilçede zümre bazında kararlar alınıyor fakat çoğunluk kâğıt üstünde kalıyor ve uygulamaya koyulmuyor" (katılımcı 5)

"Bazı branşlar okulda daha fazla etkinlik içerinde yer alıyor tabi bunlar da toplantılarda kararlaştırılıyor" (katılımcı 4)

"Okul yönetimimiz ders içi etkinliklere kadar müdahil oluyor ve şu konuda şunları yapacaksınız şeklinde uyarıyor. Kendini her konunun uzmanı olarak görüyor" (katılımcı 9)

"Sınıfın içinde dersi nasıl işleyeceğin hangi etkinliği yapacağın tamamen öğretmene bırakılıyor buna dair özel bir karar alınmıyor" (katılımcı 6)

"Ben öğrencilerimle beraber karar alıyorum ve deste hangi etkinliklere yer vermemi istiyorlarsa onlara daha fazla ağırlık veriyorum" (katılımcı 7)

Sınıf içi etkinlikler kodu oluşturulurken öğretmenlerin önemli bir kısmının birleştiği konu bu etkinliklerin planlanmasında ve uygulanmasında okul yönetiminin doğrudan bir etkisinin olmadığı yönünde olmuştur. Genellikle zümre öğretmenler kurulunda bu etkinliklerin planlandığı ve bu kararların zaman zaman da öğrencilerin katılımıyla alındığı vurgulanmıştır. Görüşmeler sırasında öğretmenlerin kendilerinin karar alma sürecinde en aktif oldukları ve kendi kafalarındaki fikirleri eğitim öğretime en fazla yansıtabildikleri konunun bu kod olduğu açıkça gözlemlenmiştir.

Katılımcıların ***akademik kurslar*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Sene sonu liselere giriş sınavı için hazırlık kursları sene başında planlanıyor" (katılımcı 8)

"*Sınavlara hazırlık kursları açılıyor ama hangi dersten kurs açılacağına okul yönetimi kendisi karar veriyor bu konuda öğretmenlerin fikrini almıyor" (katılımcı 9)*

"Okulumuzda destekleme ve yetiştirme kursları açılıyor. Hangi derslerden kaç saat kurs açılması gerektiğine beraber karar veriyoruz" (katılımcı 2)

"Özellikle son dönemde pandemi nedeniyle aksayan dersler için ekstra takviye kus kararları alındı okulumuzda" (katılımcı 5)

"Velilerin okuldan ekstra kurs talebi oluyor ve okul idaresi de öğretmenlere danışarak talep edilen kurslardan hangisinin açılacağına karar veriyor" (katılımcı 3)

Ortaokullarda en önemli konulardan bir tanesi sene sonunda yapılan liselere giriş sınavı olarak görülmektedir. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde bütün öğretmenler bu sınav ve sınava dair okulda gerçekleştirilen uygulamalar, alınan kararlar ve bu kararların uygulanması konusundaki samimi düşüncelerini açıkladılar. Liselere giriş sınavı için özellikle ortaokul son sınıflara yıl boyunca süren destekleme ve yetiştirme kursları açılmaktadır. Bu kursların hangi derslerden olacağı, ne zamanlar yapılacağı kaç saatlik olacağı ve hangi öğretmenin kurslara katılacağı konusunda öğretmenlerin talepleri ve okul yönetiminin planlaması doğrultusunda kararlar alınmaktadır. Bu kararların alıma süreci öğretmenlerin de üzerinde yoğunlaştığı akademik kurslar kodunu ortaya çıkarmıştır.

Katılımcıların ***sınıf öğretmen seçimi*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Hangi sınıfın hangi öğretmene verileceği sene başında yapılan planlamada belli oluyor" (katılımcı 1)

"Okul yönetimi öğretmenleri kendi kafasına göre sınıflara dağıtıyor ve bu konuda öğretmenlerin fikrini sorumuyor bile" (katılımcı 9)

Sınıf öğretmenlerinin belirlenmesi veya hangi sınıfa hangi öğretmenin gireceğinin belirlenmesi öğretmenlerin memnun olmadığı konulardan bir olarak ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenler bu konudaki görüşlerini açıklarken okul yönetiminden memnuniyetsizliklerini dile getirmiş ve bu koda dair kararlarda kendilerinin fazla söz hakkına sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların ***yurt içi yurt dışı gezilerin planlanması*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Okulun planladığı bazı geziler oluyor ama bunlarla ilgili nihai kararlar sene içerisinde geziden önceki hafta alınıyor" (katılımcı 8)

"Uluslararası projelere katılım ve öğrencilerin yurt dışına çıkabilmesi için bazı kararlar alınıp özellikle yabancı dil öğretmenleri görevlendiriliyor" (katılımcı 7)

Katılımcıların ***okulun stratejik planı*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Okullarda bir okul geliştirme ekibi var ve bu okulun stratejik planı ile ilgili kararlar alıyor fakat aktif olarak çalışmıyor maalesef her şey kâğıt üzerinde kalıyor" (katılımcı 5)

"Okulun bir stratejik planı olmalı ve bunu tüm paydaşlar bilmedi özümsemeli ama bizim okulun var mı yok mu onu bile bilmiyoruz" (katılımcı 4)

"Öğretmenlerin stratejik plan hakkında bir bilgileri yok ben de çalıştığım okullarda hiç karşılaşmadım böyle bir planla" (katılımcı 6)

"Okulumuzun bir stratejik planı var ama detaylı bir güncelleme içermiyor sanırım. Okul idaresinin de buna ayıracak zamanı olduğunu sanmıyorum" (katılımcı 3)

Yapılan görüşmelerde okulların stratejik planı ile ilgili öğretmenlerin çok fazla bilgiye sahip olmadıkları, okullarında stratejik plan ve bu planın yürütülmesi konusunda okul yönetimi tarafından bir bilgilendirme ve görevlendirmenin yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Mesleki kıdemi biraz daha fazla olan öğretmenler okullarda önceki yıllarda okul geliştirme ekiplerinin kurulduğunu ve aktif çalıştıklarını fakat günümüzde bu okul geliştirme ekiplerinin aktif bir faaliyetlerinin olmadığını dile getirmişlerdir. Öğretmenler okulların stratejik planının önemli olmasına karşın bu konuda gerekli ve yeterli bir çalışmanın olmadığı konusunda hemfikir olmuşlardır.

Katılımcıların ***veli iletişimi*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Son pandemi sürecinden sonra velileri okula kabul etmeme kararı aldık mesela okulumuzda. Genellikle uzaktan iletişim kurup online görüşmeler yapıyoruz. (katılımcı 1)

"Velilerle genellikle sosyal mesajlaşma programları üzerinden iletişim kuruyoruz. Okul olarak tüm süreçlere velilerimizi de dahil etme kararı aldık. Bu yüzden velilerle iletişim bizim için önemli yer tutuyor" (katılımcı 3)

"Veli toplantı tarihleri, velilere hangi konuda bilgilendirme yapılacağı velilerle sürekli iletişim halinde olunması gibi konular okul yönetimi tarafından özellikle üzerinde durulan konular" (katılımcı 6)

"Biz öğretmenler kurul toplantısında her sınıfın bir sosyal mesajlaşma programı grubu olması gerektiği ve o sınıfa giren tüm öğretmenlerin de grupta olup velilerle iletişim kurması gerektiği kararını aldık ve uyguluyoruz" (katılımcı 5)

"Okulumuz bölgenin en iyi okullarından biri olduğu için velilerimiz de ilgili ve bilgili. Velilerimizle sürekli iletişim halindeyiz. (katılımcı 7)

Özellikle teknolojinin de gelişmesiyle beraber ortaya çıkan sosyal iletişim yazılımları öğretmenlerin öğrenci velileriyle anlık olarak sürekli iletişim halinde olmasını sağlıyor. Öğretmenler yapılan görüşmede veli iletişimi konusunda bu yazılımların kullanıldığını bu durumun okul yönetimi tarafından alınan bir karar olduğunu ve veli iletişiminin bu yolla daha sağlıklı bir biçimde yürüdüğünü belirttiler. Öğretmenlerin bu iletişim biçiminden memnun olduğu gözlemlendi.

Tablo 3

Katılımcılara göre okullarda karar sürecine dahil edilme

Kategori	Kodlar	Katılımcı
Karar sürecine dahil edilme	Kısmen dâhil edilme	K2, K4, K1
	Öğretmenler ilgili kararlara dâhil edilme	K6, K8
	Dâhil edilmeme	K9

4.2. Katılımcıların Karar Sürecine Dahil Edilme Kategorisine Dair Görüşleri

Tablo 3'te katılımcılara okulda yöneticileriniz karar alma süreçlerine sizi dahil edip etmemesini nasıl değerlendiriyorsunuz? Sorulmuş ve öğretmenlerin verdikleri cevapların analizi sonucunda karar sürecine dahil edilme kategorisi ortaya çıkarılmış bu kategori altındaki kodlar listelenmiştir. Bunlar kısmen dahil edilme, öğretmenler ile ilgili kararlara dahil edilme ve dahil edilmeme şeklinde listelenmiştir.

Katılımcıların ***kısmen dahil edilme*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Okulun uzun vadeli hedeflerine dair alınan kararlarda bizim kararlara dahil olmamız söz konusu olmuyor daha çok kısa vadeli o dönem içinde uygulanacak kararlarda okul yönetimi öğretmenleri dahil ediyor" (katılımcı 2)

"Sene başında yapılan toplantılarda alınan kararlara öğretmenler kısmen dahil olsa da sonuçları çok bağlayıcı olmuyor, öğretmenlerin fikirleri tutanaklara geçse de daha sonra yöneticiler kendi istekleri doğrultusunda davranıyorlar" (katılımcı 4)

"Okul yönetimi alınacak kararlarda öğretmenlerin fikirlerini alıyor ama aldıkları fikirleri tamamen uyguladıklarını söyleyemem" (katılımcı 1)

Katılımcıların ***öğretmenler ile ilgili kısmına dahil edilme*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"*Bizi doğrudan ilgilendiren bir karar alınacağı zaman öğretmenlerin fikri alınıyor. Kendi sınıfımızdaki öğrencilerle ilgili kararlarda kendi dersimizle ilgili kararlarda daha çok oluyor bu" (katılımcı 6)*

"Özellikle branş bazındaki kararlarda okul yönetimi bizi süreçlere çok daha fazla dahil ediyor. Çünkü yürütülmesi gereken bir iş varsa öğretmenlerin uzmanlığından yararlanıyorlar" (katılımcı 8)

Katılımcıların ***dahil edilmeme*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Okul yönetimi öğretmenleri karar alma sürecine kesinlikle dahil etmiyor. Şöyle söyleyebilirim öğretmenler gününde yemek yenecek yeri bile kendileri belirliyor. Çalıştığım okulda öğretmenlerin herhangi bir kararda söz hakkı yok maalesef" (katılımcı 9)

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde tüm öğretmenlerin okulda alınan bir çok kararda kendilerinin karar alma sürecine dahil olmak istedikleri fakat çoğu zaman bu dahil olma durumunun yetersiz kaldığı durumu gözlemlenmiştir. Öğretmenler kısa vadeli kararlarda daha fazla dahil edildiklerini ve toplantılarda kendilerinin fikirlerinin alınmasına ve tutanaklara geçmesine rağmen çoğu zaman bu fikirlerin uygulamaya koyulmadığı konusunda görüş bildirmişlerdir.

Öğretmenlerin önemli bir kısmı okulda özellikle akademik anlamda öğrenci başarısını doğrudan ilgilendiren veya öğretmenin doğrudan müdahalesi bulunan bir karar alınacağı zaman öğretmenlerinde dahil edildiğini bunun artık öğretmenler tarafından da bu şekilde kabul edildiği ve farklı bir çabanın olmadığı yönünde görüş belirtmişleridir. Özellikle branşlar bazında öğretmenlerin kararlara dahil edilmesi bütün öğretmenlerin vurguladığı bir konu olmuştur.

Öğretmenler bazı branşların okulda daha etkin olduğunu ve bu öğretmenlerin de karar alma sürecine daha fazla dahil edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durumu olması gereken normal bir durum olarak görmektedirler. Yapılan görüşmelerde sadece bir öğretmen okul yönetiminin öğretmenleri alınan kararlara dahil etmediğini bu konuda öğretmenlerin fikirlerinin hiçbir önemi olmadığını ve yönetimin kendi aldığı kararları dayattığını belirtmiştir.

Görüşme boyunca bu öğretmenin okul yönetiminin tutumu konusundaki olumsuz bakışı tüm görüşmeye yansımıştır. Öğretmenlerin bu görüşleri neticesinde kısmen dahil edilme, öğretmenler ile ilgili kararlara dahil edilme ve dahil edilmeme kodları oluşturulmuştur.

Tablo 4

Okullarda alınan kararların verimliliği

Kategori	Kodlar	Katılımcı
Okullarda karar verimliliği	Yıla göre değişken verimlilik	K1, K8
	Hedeflere gör değişken verimlilik	K6, K7
	Sürecin takibine göre değişken verimlilik	K3, K4
	Çok düşük verimlilik	K5,K2
	Çok yüksek verimlilik	K7
	Verimsizlik	K9

4.3. Katılımcıların Okuldaki Kararların Verimliliği Kategorisine Dair Görüşleri

Tablo 4 te katılımcılara okulunuzda alınan kararların etkili ve verimliliği konusunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Sorusu sorulmuş ve öğretmenlerin görüşlerinin analizi sonucunda okullarda karar verimliliği kategorisi ortaya çıkarılmış buna istinaden yıla göre değişken verimlilik, hedefe göre değişken verimlilik, sürecin takibine göre değişen verimlilik, çok düşük verimlilik, çok yüksek verimlilik. Verimsizlik kodları oluşturulmuştur.

Katılımcıların ***yıla göre değişken verimlilik*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Sene başında özellikle son sınıflar için sınav hedefi koyuluyor ve buna dair çalışmalar yapılıyor ama geçtiğimiz yıl istenilen başarı yakalanamadı. Özellikle pandeminin de etkisiyle alınan kararlar uygulanamadı. Sadece bu duruma özel değil farklı konularda da bazı yıllar çok verimli geçiyor ama bazen sene içerisinde çok farklı durumlarla karşılaşıyorsunuz ve kararları uygulayamıyorsunuz" (katılımcı 1)

"Okullarımızda maalesef çok sık yönetici değişimleri oluyor. Bu da alınan kararın niteliğini de uygulanışını da etkiliyor. Eğer uzman yöneticiler gelirse iyi kararlar alınıyor ve uygulanıyor ama işten anlamayan yöneticilerin elinde okul bir kaos ortamına dönüşebiliyor" (katılımcı 8)

Öğretmenlerin görüşmelerde kararların verimsizliğine dair şikayetçi oldukları konulardan önemli bir tanesi sene başında okulda planlanan eğitim öğretim yılının yıl içerisinde içsel ve dışsal faktörler nedeniyle istenen plana uyulamamasıydı. Özellikle son iki yıldır yaşanan pandemi ve bu süreçte uzaktan eğitim gerçekleştirilmesi sonucunda hem

akademik hem de davranışsal anlamda alınan kararların verimli olmadığı konusunu belirttiler. Ayrıca okullarda meydana gelen yönetici değişikleri de alınan kararların verimliliğini yıldan yıla değiştiğini ve bu konuda istikrarlı bir verimin olmadığını dile getirmişlerdir.

Katılımcıların ***hedefe göre değişken verimlilik*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Okulun vizyonu okul kültürü ve uzak hedefleri açısından bakarsak alınan kararların verimli olduğunu söyleyemem ama kısa ve anlık kararlarda durumu kurtarmak için yapılan hamlelerde etkililikten söz edebilirim. Burada biraz yöneticilerin pratik zekasının da önemli olduğunu düşünüyorum" (katılımcı 6)

"Akademik başarılar yönünden öğrencilerin sınavlardaki başarıları bakımından verimli kararlar alınıyor ve uygulanıyor okulumuzda. Ama sosyal ve kültürel açıdan veya insani değerler açısından hedeflenene maalesef uzak kalıyoruz. Bu da o kararların yeterince önemsenmemesinden kaynaklanıyor. (katılımcı7)

Okullarda alınan kararların tam olarak neyi hedeflediği ve bu hedefler doğrultusunda nasıl çalışmalar yapıldığı öğretmenlerin de en önem verdikleri konulardan bir tanesi olmuştur. Günümüzde okulların sadece sınav odaklı öğrenci yetiştirme üzerinde durdukları ve bu konuda alınan kararların uygulanması noktasında daha fazla çalışıldığını ve bu hedefe yönelik kararların daha verimli olduğunu ortaya koymuşlardır. Fakat sosyal ve kültürel anlamda öğrencinin tam donanımlı bir birey olması yönünde okulların yeterinde hedef koymadığını, koysa bile bu konuda yeterince çalışma yapılmaması sonucu alınan kararların daha verimsiz olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların ***sürecin takibine göre değişken verimlilik*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Okul yönetimi ast üst ilişkisini kurar herkesi memnun etme çabasına girmez ve aldığı kararların arkasında duruşa kararların etkili olduğuna şahit oldum" (katılımcı 3)

"Öğretmenler yöneticilere güvenir ve alınan kararın faydalı olacağına inanırlarsa süreci çok daha iyi takip ediyorlar ve alınan kararlar verimli oluyor. Yöneticiler de bunun bilincinde olup ona göre davranmalılar" (katılımcı 4)

Yapılan görüşmede özellikle alınan kararların uygulama sürecinin takip edilmesi yeterince kontrol yapılması ve geri dönüt verilmesinin de alınan kararın verimini arttıracağını, ayrıca sürecin takibi yapıldığında öğretmenlerin de alınan o kararı daha fazla benimseyip daha fazla sahip çıkarak kararın verimli olması noktasında daha başarılı olacağının üzerinde durulmuştur.

Katılımcıların ***çok düşük verimlilik*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Okulumuzda ileri görüşlü bir karar mekanizması yok maalesef o yüzden kararlar öngörülebilir durumlar için değil de genellikle bir problemle karşılaşınca alınıyor. Bir sorunla karşılaşıyoruz ve nasıl halledebilirizin peşine düşüyoruz. Belki sadece akademik başarı yönünden biraz verimden söz edebilirim" (katılımcı 5)

"Karar alma süreçlerine tüm paydaşlar dahil olmadığı için maalesef yüksek bir verimden söz edemiyorum. İyi kararlar herkesin katılımıyla alınır bence. Kimsenin katılmadığı kararlar yine hiç kimse tarafından sahiplenilmiyor" (katılımcı 2)

Görüşme yapılan öğretmenlerden okul yönetiminin tutumundan memnun olmayanlar özellikle karar alma süreçlerine öğretmenin dahil edilmediği durumlarda kararların düşük verimlilikte olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcıların ***çok yüksek verimlilik*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Başta akademik başarı olmak üzere aldığımız kararlarda hedefleri çok yüksek oranda tutturduğumuzu söyleyebilirim. Hem yöneticilerimiz hem öğretmenlerimiz özverili bir şekilde çalışıyor bu konuda. Bu sayede bölgenin en iyi okullarından biriyiz" (katılımcı 7)

Katılımcıların ***verimsizlik*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Çalıştığım okulda karar alma ve kararları uygulama konusunda mutlak bir zorlama olduğu için kararlar uygulanmaya çalışılıyor ama verimli olduğunu kesinlikle düşünmüyorum. Sadece yöneticiler ben yaptım oldu demek için karar alıyorlar" (katılımcı 9)

Öğretmenlerden çalıştığı okulun yönetim tarzından ve yöneticilerinden memnun olan, kendisini okulda mutlu hisseden ve bunu görüşmeye yansıtan öğretmenlerin okulda karar alma sürecinin önemli bir kısmına katıldığı ve bu kararların da hem akademin hem sosyal açıdan belirlenen hedefleri gerçekleştirme açısından yüksek verimlilikte olduğunu vurgulamış, buna karşın okulundaki yönetim tarzından memnun olmayan ve tüm karar süreçlerinde okul yönetiminin kendi istekleri doğrultusunda kendilerinin karar verdiği okuldaki öğretmen ise alınan kararların verimsiz olduğunu dile getirmiştir.

Tablo 5

Katılımcılara göre karar alma sürecinde okullar arası fark

Kategori	Kodlar	Katılımcı
	Süreç denetimi	K5
Karar almada	İstikrar	K7
okullar arası fark	Otorite kurma	K4, K9
	Hızlı karar alma	K6, K2, K1

4.4. Katılımcıların Karar Almada Okullar Arası Fark Kategorisine Dair Görüşleri

Tablo 5'te katılımcılara karar alma sürecinde daha önce çalıştığınız okul ile bu okulunuz arasındaki benzerlik ve farklılıkları değerlendirir misiniz? Sorusu sorulmuş ve öğretmenlerin görüşlerinin analizi sonucunda karar almada okullar arası fark kategorisi çıkarılmış buna istinaden süreç denetimi, istikrar, otorite kurma, hızlı karar alma kodları oluşturulmuştur.

Katılımcıların ***süreç denetimi*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Yöneticilerimiz aylık toplantılar yapar ve zümre olarak fikirlerimizi alırdı. Beraber durum değerlendirmesi yapar yeni kararlar alır yol haritası belirlerdik. Bunun faydalı bir uygulama olduğunu düşünüyorum. Şimdi ise kararlar alınıyor ama denetleme ve dönüt kısımları boş bırakılıyor. Bu durum öğretmen motivasyonunu etkiliyor" (katılımcı 5)

Katılımcıların ***istikrar*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Önceki okulumda çok sık yönetici değişikliği oluyordu hatta çoğu yönetici geçici görevlendirme çalışıyordu o yüzden nitelikli kararlar alınamıyordu. Bu okulumdaki yöneticilerle uzun süredir beraber çalışıyoruz ve karar alma süreçleri daha farlı oluyor. (katılımcı 7)

Katılımcıların ***otorite kurma*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"*Birçok kurumda çalıştım önceki okullarımın birinde okul yönetimi ile öğretmenler arasında neredeyse hiç iletişim yoktu. Ben müdürüm kararları ben veririm siz yaparsınız şeklinde bir yönetim anlayışı vardı. Öğretmenler o ortamda kendilerini güvende hissetmiyorlardı (katılımcı 4)*

"Önceki okulum hem sosyokültürel şartlar bakımından hem de öğrenci potansiyeli bakımından daha düşük olmasına rağmen yönetim anlayışı bakımından çok iyi idi. Öğretmenler alınan kararlarda fikirlerini özgürce dile getirirdi şimdiki okulumda ise maalesef böyle bir durum yok. Okul yönetimi en küçük kararı dahi sadece kendisi alıyor ve diğer herkesi uygulamaya zorluyor" (katılımcı 9)

Katılımcıların ***hızlı karar alma*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Önceki okullarım daha küçük köy okulları idi ve çok daha az karar alma durumu oluşuyor bunlarda da herkesin fikri alınıp hızlıca kararlar alınıyordu. Ayrıca okul yöneticileri o bölgeden oldukları için çevreyi tanıyorlardı bu da karar alma ve uygulamaya etki ediyordu. Şimdiki okulum merkezi ve büyük bir okul ve bu okulda karar alma ve uygulama çok daha zahmetli ve uzun zaman alan bir süreç" (katılımcı 6)

"Bir önceki kurumum küçük bir okuldu ve kararlar bütün öğretmenlerin katılımıyla hatta öğretmenler odasında sohbet ortamında alınıyordu. Şimdiki kurumumda ise çoğu karar okul yönetimi tarafından alınıp tebliğ ediliyor. Bunu okulun büyüklüğüne bağlıyorum çünkü okul yönetiminin baskıcı bir tavrı yok" (katılımcı 2)

"Şu an bir köy okulunda görevlendirme olarak çalışıyorum ve toplam 12 öğretmeniz. Bu yüzden karar alma sürecinden bile söz edemiyorum. Herkes her an iletişim halinde ve bu da karar almayı inanılmaz kolaylaştırıyor. Kadromun bulunduğu okul şehir merkezinde ve çok kalabalık. Tüm öğretmenler karar sürecine dahil edilmeye çalışıldığında kaos oluyor ve kimsenin istediği olmuyor. Bazen hiç karar alınamıyor" (katılımcı 1)

Görüşme yapılan öğretmenler belirlenirken daha önce farklı okullarda çalışmış olmasına dikkat edilmiştir. Okullarda karar alma ve kararlara katılım konusunda okullar arasında fark olup olmadığı konusunda öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında öğretmenler nispeten küçük okullarda kararların daha hızlı alındığı görüşü ortaya çıkmıştır. Bu okullarda hem problemlerinin niteliğinden hem de öğretmen ve öğrenci sayısının nispeten kontrol edilebilir düzeyde olmasından dolayı merkezi ve kalabalık okullara göre daha hızlı karar süreci işletilebilmektedir.

Karar alma ve uygulama sürecinde takibin iyi yapılması ilgili dönütlerin verilmesi ve düzeltmelerin yapılmasının, iyi bir yol haritası ortaya koymasının da okullar arasındaki farklardan olduğu belirtilmiştir. Ayrıca öğretmenler çok sık yönetici değiştiren yönetim bakımından istikrarsız okullarda karar alma süreçlerinin daha sorunlu olduğuna değinmişlerdir. Uzun süreli beraber çalışan yönetici ve öğretmenlerin karar alma sürecinde daha efektif ve uyumlu çalışacakları düşüncesi ortaya çıkmıştır. Okul yönetiminin öğretmenlerle olan iletişimi ve otorite oluşturma çabası da süreci etkilemekte ve okullar arasında karar alma süreci açısından fark oluşturmaktadır.

Tablo 6

Katılımcılara göre karar sürecine dâhil edilme faktörü

Kategori	Kodlar	Katılımcı
Kararlara dahil edilme faktörü	Kendini gösterme	K4
	Mesleki yeterlilik	K3
	Branş etkisi	K6, K2, K5, K7
	İletişim dili	K8
	Mesleki tecrübe	K1

4.5. Katılımcıların Kararlara Dâhil Edilme Faktörü Kategorisine Dair Görüşleri

Tablo 6 da katılımcılara okul yönetiminin sizi karar sürecine dâhil etmesinde etkili olan faktörler nelerdir? Sorusu sorulmuş ve öğretmen görüşlerinin analizi sonucunda kararlara dahil edilme kategorisi ortaya çıkarılmış bu kategori altındaki kodlar listelenmiştir. Kendini gösterme, mesleki yeterlilik, branş etkisi, disiplin, iletişim dili ve mesleki tecrübe kodları oluşturulmuştur.

Katılımcıların ***kendini gösterme*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Benim gözlemime göre okulda karar alma sürecinde bir öğretmen kendi bireysel yetenekleri açısından ön plana çıkıp okul idaresine tavsiye niteliğinde görüş bildirebilecek kabiliyette ise onun görüşleri daha fazla dikkate alınır. Bu sürece en fazla dahil edilen öğretmen alanında veya diğer konularda kendini geliştirmiş ve okula katkı sunan öğretmenler oluyor" (katılımcı 4)

Katılımcıların ***mesleki yeterlilik*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Benim görüşüme göre okul yönetimin sizi sürece dahil etmesinin en önemli kriteri mesleğinizde ne kadar iyi olduğunuz. Bunu şöyle açabilirim öğrencilerin gözünde bu kişi nasıl bir öğretmen? kendi meslektaşları arasında hem mesleki hem sosyal açıdan konumu ne? duruşu konuşması saygınlığı ne? akademik veya pedagojik bilgisi yeterli mi? bütün bunları üst düzeyde sağlayan öğretmenler sürece daha fazla dahil ediliyor" (katılımcı 3)

Okullarda öğretmenler arasında hem mesleki yeterlilik hem de insani özellikler açısından farklar bulunmakta. Bazı öğretmenler bu özelliklerini kullanarak daha fazla kendini ön plana çıkarıp dikkat çekiyor. Bu dikkat çekmenin sonucunda okul yönetimi bu öğretmenleri karar alma sürecine daha fazla dahil ediyor. Eğer alınan kararlarda bu öğretmenlerin etkisi olumlu şekilde sonuçlanırsa hem o öğretmenin okuldaki kabul edilişi hem de kararlara katılımı

diğer öğretmenlere göre giderek artıyor. Görüşme yapılan öğretmenlerin bu görüşlerine göre kendini gösterme ve mesleki yeterlilik kodları karara dahil edilme faktörü olarak ön plana çıkıyor.

Katılımcıların ***branş etkisi*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Okullarda özellikle sınavlarda soru ağırlığı olan ana branşlardaki öğretmenlerin birçok karara doğrudan katıldığını söyleyebilirim. Özellikle akademik başarının artması konusunda alınan kararlarda bu öğretmenlerin fikirlerine daha fazla başvuruluyor. Oysa müzik beden eğitimi gibi branş öğretmenleri daha geri planda bırakılıyor" (katılımcı 6)

"Liselere giriş sınavında önemli bir etkisi olduğu için bazı branşların karar sürecine daha fazla dahil edildiğini net olarak söyleyebilirim. Gözlemim nispeten daha önemsiz görünen sınavda yer almayan branş öğretmenleri sürece daha az dahil ediliyor" (katılımcı 2)

"Özellikle sosyal etkinlikler söz konusu olduğunda alınacak kararlarda bazı branşların doğrudan etkisi olduğunu düşünüyorum. Mesela Türkçe dersi olmadan sosyal etkinlik planlaması olmaz. O yüzden temel branş öğretmenleri tatbikî karar sürecinde kendine daha fazla yer buluyor. (katılımcı 5)

"Okullardaki kararlara baktığımızda akademik kararların çok daha fazla olduğunu görüyoruz. Bu yüzden akademik başarıda ağırlığı fazla olan branşlar daha ön planda oluyor. Şimdi siz bir matematikten bir fenden açılacak kurslar için müzik öğretmeninden fikir almıyorsunuz. Veya bir deneme sınavının sonuçlarının değerlendirmesini yine müzik beden eğitimi gibi branş öğretmenleriyle yapmıyorsunuz. Bu yüzden kararların alınmasında bu ana branşların öğretmenlerin katılımı daha fazla oluyor" (katılımcı 7)

Katılımcıların ***iletişim dili*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Öğretmenin okuldaki diğer meslektaşları ile olsun okul yönetimi ile olsun. Nasıl bir iletişimin olduğu bu konuda önemli. Saygılı ve öğretmene yakışır bir iletişim kuran öğretmenler tatbikî yöneticiler tarafından daha çok benimseniyor ve karar sürecine daha fazla dahil ediliyor" (katılımcı 8)

Katılımcıların ***mesleki tecrübe*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Öğretmenlik tecrübe isteyen bir meslek. Ne kadar farklı yerlerde ve uzun süre çalışırsanız o kadar farklı şeyler öğreniyorsunuz. Okul yöneticileri de sizin bu öğrendiklerinizden istifade etmek istiyor. O yüzden mesleğinde tecrübeli öğretmenler karar alma sürecine daha fazla dahil ediliyor. Bunun da olması gereken olduğunu düşünüyorum" (katılımcı 1)

Okullarda karar alma sürecinde bazı branşların ve o branş öğretmenlerinin daha aktif rol aldığına yukarıdaki bulgularda değinmiştik. Bu branş etkisi bir kararlara katılım kodu olarak

yapılan görüşmelerde karşımıza çıkmakta. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde özellikle sınavlarda ağırlıklı soru çıkan branşlar veya sosyal kültürel etkinliklerde görev alacak branşlardaki öğretmenlerin karar alma sürecinde daha aktif rol aldığı belirtilmekte. Ayrıca öğretmenin iletişim becerisi de okul yönetiminin öğretmeni karar alma sürecine dahil etmesinde etkili olduğu düşünülmekte.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortak görüşlerinden bir tanesi ise mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin okul yönetimi tarafından karar alma sürecinde daha fazla dinlendiği ve fikirlerine tecrübesiz öğretmenlere göre daha fazla yer verildiği yönünde olmakta. Tecrübeli öğretmenlerin kendi tecrübelerini sürece yansıtarak mevcut sorunun çözülmesi veya istenen hedefe ulaşma açısından daha iyi bir yol izlenmesinde okul yönetimi tarafından değerlendirilmeleri gerektiği ise ön plana çıkan fikirlerden biri olmuştur.

Tablo 7

Katılımcılara göre karar alma sürecinde öğretmenin rolü

Kategori	Kodlar	Katılımcı
Karar sürecinde öğretmen rolü	Danışman	K1, K9, K2
	Uygulayıcı	K5, K2, K6
	Denetleyici	K8

4.6. Katılımcıların Karar Alma Sürecinde Öğretmenin Rolü Kategorisine Dair Görüşleri

Tablo 7'de katılımcılara öğretmenlerin karar alma sürecine dahil olup olmaması hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Sorusu sorulmuş ve öğretmen görüşlerinin analizi sonucunda karar alma sürecinde öğretmen rolü kategorisi ortaya çıkarılmış bu kategori altındaki kodlar listelenmiştir. Danışman izleyici uygulayıcı denetleyici kodları oluşturulmuştur.

Katılımcıların ***danışman*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir**.**

"*Hem yöneticilik hem de öğretmenlik yaptığım için bu konuya daha geniş bakabildiğimi düşünüyorum. Evet öğretmenler karar alma sürecine bir noktaya kadar dahil olmalı ama okul yöneticilerinin baktığı açı daha geniş daha kapsamlı öğretmenler daha bireysel düşünüp fikir sunuyorlar. Yöneticiler herkesin yararına kararlar almaya çalışıyorlar. O yüzden öğretmenlerin fikirleri sorulmalı yöneticiler de onları değerlendirip son kararı vermeli" (katılımcı 1)*

"Öğretmenlerin sadece okulda değil tüm ülkede eğitim politikası belirlenirken fikirleri alınmalı. Eğitim öğretmenlerin sırtından ilerleyen bir süreç ve geleceği şekillendiren nesilleri

yetiştiren öğretmenleri sürecin dışında tutmak mümkün değil. O yüzden yerelden genele her konuda öğretmenlere danışılmalı" (katılımcı 9)

"Özellikle akademik başarının söz konusu olduğu durumlarda veya öğrencilerin sosyal gelişimini destekleyecek kararlarda öğretmenlerin fikirleri alınmalı. Ama okulun genel işleyici yönetimsel durumu gibi birçok konunun hepsinde öğretmeni sürece dahil etmek gerekmiyor bence" (katılımcı 2)

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde hepsi karar alma sürecinde öğretmenlerin de mutlaka aktif olması gerektiği görüşünde birleşirken alt başlıklarda bazı farklı düşünceler ortaya çıkmıştır. Özellikle daha önce yöneticilik yapmış olan bir öğretmen karar alma sürecinde mutlaka öğretmen görüşleri alınmalı fakat yöneticiler son kararı kendileri vermeli fikrini savunmuştur. Ayrıca akademik kararlarda öğretmenlerin sürece daha çok katılması gerektiği düşüncesi ön plana çıkmıştır. Öğretmenin karar alma sürecinde bir danışman görevinin mutlaka olması gerektiği dile getirilmiştir.

Katılımcıların ***uygulayıcı*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Okulda alınan tüm kararların uygulayıcısı öğretmenler. Yani kararların tam ortasındalar. Karar alma sürecini yönetebilmek ve test edebilmek için de öğretmenlerin deneyimlerinin değerlendirilmesine ihtiyaç var. (katılımcı 5)

"Eğitim öğretimin bir paydaşı da tabiki öğretmenler ve okulda yapılacak her türlü çalışma öğretmenler üzerinden yürütülüyor. Dolayısıyla karar alma sürecine dahil olan öğretmen alınan kararı daha çok sahiplenip daha istekli uyguluyor ve daha çok çalışıyor. (katılımcı 2)

"Öğrenci ile temas halinde olan kişiler öğretmenler. Okul idaresi bulunduğu konumdan öğrencileri analiz edemez bunu öğretmenler yapar. Öğrencilerin öğrenme eksikliklerini yapılacak çalışmaları kimlere nasıl uygulanacağını öğretmenler en iyi şekilde bilir. Öğretmenler kararın yürütücüsüdür" (katılımcı 6)

Katılımcıların ***denetleyici*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Okulda alınan her karar öğretmeni ilgilendirir. O yüzden karar alma sürecine katılması bir yana kararları denetlemeli ve müdahale de etmelidir. Karar yürütme sürecinin hem uygulayıcısı hem de denetleyicisi olmalıdır. (katılımcı 8)

Alınan kararların uygulayıcısı çoğu durumda öğretmenler olmaktadır. Bu uygulama sürecinde öğretmenin rolü okuldaki diğer unsurlardan daha fazla olmaktadır. Aynı zamanında öğretmen kararların etkililiğini ve uygulama sürecinin aşamalarını denetleyen konumundadır.

Görüşmelerde karar alma ve uygulama sürecinde öğretmenin rolüne dair bu kodlar görüşmeciler tarafından paylaşılmıştır.

Tablo 8

Katılımcılara göre demokratik (çoklu katılım) karar sürecinin olumlu yönleri

Kategori	Kodlar	Katılımcı
Demokratik karar sürecinin olumlu yönleri	Etkili ve verimli kararlar alma	K8, K9
	Artan öğrenci başarısı	K1, K2
	Gelişen okul kültürü	K4
	Okula karşı aidiyet	K5
	Ortaya çıkan yenilikçi fikirler	K4, K7

4.7. Katılımcıların Demokratik Karar Alma Sürecinin Olumlu Yönleri Kategorisine Dair Görüşleri

Tablo 8 de katılımcılara okullarda demokratik bir karar alma süreci oluşturmanın olumlu yönleri neler olabilir sorusu sorulmuş ve öğretmenlerin görüşlerinin analizi sonucunda Demokratik (çoklu katılım) karar sürecinin olumlu yönleri kategorisi ortaya çıkarılmış bu kategori altındaki kodlar listelenmiştir. *Etkili ve verimli kararlar alma, artan öğrenci başarısı, artan, gelişen okul kültürü, okula karşı aidiyet, ortaya çıkan yenilikçi fikirler* kodları oluşturulmuştur.

Katılımcıların ***etkili ve verimli kararlar alma*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Eğitim öğretimin tüm paydaşlarını alınan kararlara ortak etmek gerekir. Bu sayede işe yarar etkili kararlar alınabilir. Herkesin sorumluluğu olduğu için alınan kararı herkes sahiplenir ve o karar uygulanabilir. (katılımcı 8)

"Alınan kararın niteliğine göre katılımı genişletmek süreci demokratik biçimde yürütmek her açıdan faydalı olacaktır. Alınan kararların kalitesini arttıracak sistemi verimli hale getirecektir. (katılımcı 9)

Katılımcıların ***artan öğrenci başarısı*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Özellikle öğrencilerin kendileri ile ilgili kararlarda fikirlerinin alınması akademik ve sosyal başarılarına etki edecektir. Kendini değerli hisseden öğrenci dersine de daha fazla çalışacaktır. (katılımcı 1)

"Öğrencilerini öğrenme eksikliklerinin tespit edilmesinde öğretmenlere de velilere de görev düşüyor. Çünkü eğitim öğretim bir bütün. Eksikler tespit edilecek ki nasıl

tamamlanacağına dair kararlar alınacak. Siz kimseyi sürece dahil etmezseniz tüm bu süreçler aksar" (katılımcı 2)

Katılımcıların ***gelişen okul kültürü*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Okulda demokratik ortamın oluşması her alanda olduğu gibi okul kültürünü de geliştirir. Herkes kendini değerli hisseder. İletişim artar. Herkesin kapasitesi üst seviyeye çıkar. Bu da okulun geleceği açısından çok olumlu bir durumdur. (katılımcı 4)

Katılımcıların ***okula karşı aidiyet*** *koduna* ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Öğretmenler karar alma sürecine demokratik bir biçimde katılmasının sonucunda kendini çok daha verimli hisseder. Kendini çalıştığı kuruma ait hisseder. Bir kuruma hissedilen aidiyet o kurumu geliştirme sorumluluğunu berberinde getirir. Bazen tüm sınıfça kararlar alıyoruz bunun nedeni tüm öğrencilerin kendini o sınıfa ait hissetmesidir. Aidiyet çalıştığınız kurum için çok önemlidir" (katılımcı 5)

Katılımcıların ***yenilikçi fikirler*** *koduna* ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Bir ortamda kararların demokratik şekilde alınması aynı zamanda daha yenilikçi fikirlerin de ortaya çıkmasını sağlar, eski köhne fikirler yıkılır" (katılımcı 4)

"Okulun gelişebilmesi açısından yeni fikirlere ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Biz karar alırken yeni fikirlere başvurmazsak, herkesin fikrini almazsak nasıl gelişiriz? (Katılımcı 7)

Katılımcı öğretmenlerin hepsinin görüşleri öğretmenlerin karar alma sürecine katılması gerektiği yönünde olmuştur. Hepsi bu durumun olumlu yönlerinden bahsetmiş kendi düşüncelerini ortaya koymuşlardır. Öğretmenlerin de katılımının olduğu daha demokratik bir sürecin sonunda daha etkili kararların alınacağı düşüncesi hakimdir. Ayrıca bu etkili kararların sonucunda öğrenci başarısında gözle görülür bir artış olacağı öngörülmektedir. Demokratik süreçlerin işletilmesinin okul kültürünü de geliştireceği ve başta öğretmenler olmak üzere başarısı artan öğrencilerin de okula karşı olan aidiyetinin artacağı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca katılımın fazla olması karar alma sürecinde daha yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına sebebiyet verecektir.

Tablo 9

Katılımcılara göre demokratik (çoklu katılım) karar sürecinin olumsuz yönleri

Kategori	Kodlar	Katılımcı
Demokratik karar sürecinin olumsuz yönleri	Zaman kaybı	K5, K4
	Memnuniyetsizlik	K1
	Karar alamama	K6, K7
	Niteliksiz kararlar	K2, K3

4.8. Katılımcıların Demokratik Karar Alma Sürecinin Olumsuz Yönleri Kategorisine Dair Görüşleri

Tablo 9 da öğretmenlere okullarda demokratik bir karar alma süreci oluşturmanın olumsuz yönleri neler olabilir sorusu sorulmuş ve öğretmenlerin görüşlerinin analizi sonucunda Demokratik (çoklu katılım) karar sürecinin olumsuz yönleri kategorisi ortaya çıkarılmış bu kategori altındaki kodlar listelenmiştir. *Zaman kaybı, memnuniyetsizlik, karar alamama, disiplin problemleri, niteliksiz kararlar* kodları oluşturulmuştur.

Katılımcıların ***zaman kaybı*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"Tabi her konu olması gereken dengede yürütülmeli. Her alınacak kararda öğretmenleri toplayalım velilere soralım durumları oluşursa toplantı salonlarından çıkamayız. Ciddi bir zaman kaybı olur ve asli görevimizi yerine getiremeyiz" (katılımcı 5)

"Özellikle kalabalık okullarda toplantılarda birlik olunamayabilir. Herkes kendi fikri doğrultusunda karar alınsın iterse karar alma süreci çok uzayabilir. Bu da istenmeyen bir durumdur kesinlikle" (katılımcı 4)

Katılımcıların ***memnuniyetsizlik*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Yöneticiler bazen herkesi memnun etme çabası içerisine de girebiliyor. Hem öğretmen açısından hem veli açısından. Ama böyle bir durum mümkün değil aksine böyle süreçlerin sonunda kimsenin memnun olmadığı kararlar çıkıyor. O yüzden yöneticilerin çok iyi değerlendirmeler yapması gerekiyor" (katılımcı 1)

Katılımcıların ***karar alamama*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Öğretmenlerin her karar alma durumuna katılması özellikle kalabalık okullarda karar mekanizmasının çok yavaşlamasına veya işlemez duruma gelmesine yol açabilir. Aynı durum veliler için de geçerli olacaktır. Uygun yerde uygun kişilerle kararlar alınmalı" (katılımcı 6)

"Özellikle okulun iç dinamiklerini ilgilendiren konularda velileri çok fazla işin içine katarsanız karar alamaz duruma gelirsiniz. Kaos durumu olabilir ve okul yöneticilerinin saygınlığı da azalabilir" (katılımcı 7)

Katılımcıların ***niteliksiz kararlar*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Özellikle öğrenci ve veliyi sürece dahil ettiğimizde konun uzmanı olmadıklarından ve her biri kendi isteğine göre hareket edeceğinden süreç istenmeyen yöne kayabilir. Kötü kararlar alınabilir. Uzmanlık burada önemli bir konu" (katılımcı 2)

"Veliler bazen bazı konuları öğretmenlerden daha fazla bildiklerini zannediyorlar. Oysa öğretmenin mesleği uzmanlığı bu. Akıl verme çabasına girip öğrencisi için sizin

önerdiğinizden daha farklı kararlar alabiliyorlar. Bu kararın niteliği açısından ciddi sorun. O yüzden bazı durumlarda özellikle velileri işin içerisine katmamak gerekiyor" (katılımcı 3)

Okullarda demokratik ve herkesin katılımıyla gerçekleşen bir karar alma sürecinin bazı olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabileceği söylenebilir. Öğretmenlerin de görüşmelerde dile getirdiği bu durumlar özellikle kalabalık okullarda herkesin bir araya gelmesi ve karar alma süreçlerinde bulunması zaman kaybına yol açabilir. Özellikle hızlı karar alma durumlarında bu durum sorun oluşturacaktır. Ayrıca yine kalabalık okullarda okul yöneticilerinin de süreci doğru yönetememesi neticesinde bazı katılımcılarda memnuniyetsizlik ortaya çıkabilir. Bu memnuniyetsizliğin motivasyon kaybına yol açacağı öğretmenler tarafından dile getirilmiştir. Çok uzayan bir sürecin sonunda fikir birliğine varılamaz ve karar alamama durumu ortaya çıkabilir. Velilerin ve öğrencilerin de katılımıyla gerçekleşen bir karar alma sürecinde ise olaya dahil olan kişilerin yetkinliği alınan kararların niteliksiz olmasına neden olabilir. Öğretmenler görüşmelerde özellikle velilerin uzman olmadıkları konularda çok fazla uzmanmış gibi davranıp fikir ortaya koyduklarını ve bu fikirlerin hayata geçirilmesini istediklerini belirtmişlerdir. Bu durum kararların niteliğini doğrudan etkileyecektir.

Tablo 10

Katılımcılara göre etkili ve verimli kararlar için gerekenler

Kategori	Kodlar	Katılımcı
Etkili karar için gerekenler	Nitelikli yöneticiler	K3, K6, K8
	Nitelikli öğretmenler	K3, K5
	Demokratik okul ortamı	K5, K4
	Güçlü kurumsal kimlik	K4, K6
	Uzman denetimi	K1, K9
	Ekonomik altyapı	K6, K9, K8
	Yasal altyapı	K9
	Net hedefler	K2
	Adil eğitim koşulları	K2

4.9. Katılımcıların Etkili ve Verimli Kararlar İçin Gerekenler Kategorisine Dair Görüşleri

Tablo 10 da katılımcılara okullarda daha etkili kararlar alınabilmesi için neler yapılabilir sorusu sorulmuş ve öğretmenlerin görüşlerinin analizi sonucunda Etkili ve verimli kararlar için gerekenler kategorisi ortaya çıkarılmış bu kategori altındaki kodlar listelenmiştir. *Nitelikli*

yöneticiler, nitelikli öğretmenler, demokratik okul ortamı, güçlü kurumsal kimlik, uzman denetimi, ekonomik altyapı, yasal altyapı, net hedefler, adil koşullar kodları oluşturulmuştur.

Katılımcıların ***nitelikli yöneticiler*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Karar almada en önemli unsur okul yöneticilerini işinin ehli kişilerden seçmek bence. Uzmanlık dışında hiçbir etki olmamalı yöneticilerin seçiminde. Olunca gelişim olmuyor maalesef" (katılımcı 3)

"Karar alıcı karar uygulayıcı kişiler alanında uzman liyakat sahibi kişiler olmalı" (katılımcı 6)

"Yöneticilerin kalitesi çok belirgin bir faktör. Ne kadar iyi yönetiniz varsa siz de kendinizi o kadar iyi hissediyorsunuz. Bu da alınan kararlardan tutun da tüm işleyişe yansıyor" (katılımcı 8)

Nitelikli insan sorunu her alanda olduğu gibi okul yönetimlerinde de karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaya katılan tüm öğretmenler okul yöneticilerinin nitelikleri hakkında şüphe duyduklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin niteliğinin arttırılması her açıdan karar alma süreçlerinin daha demokratik hale gelmesine bunun da kararların daha etkili ve verimli olmasına yol açacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların ***nitelikli öğretmenler*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"*Alınan kararların hem uygulayıcısı hem de süreci en iyi gözlemleyeni öğretmenler o yüzden öğretmenlerin de alanında olsun sosyal açıdan olsun nitelikli bireyler olmaları gerekiyor" (katılımcı 3)*

"Elinizdeki malzemenin iyi olması gerekir. Burada malzeme sadece öğrenci değildir öğretmenlerinizin nitelikleri de malzemenizdir. Ne kadar iyi malzemeniz olursa o kadar iyi ürünler ortaya koyarsınız" (katılımcı 5)

Nitelikli yöneticiler kadar nitelikli öğretmenlerin de karaların etkili olması noktasında önemi büyüktür. Öğretmenler alınan kararların uygulayıcısı olarak kendilerini görmektedirler. Ayrıca uygulama sürecinin denetlenmesi ve düzeltilecek noktaların tespiti konusunda da kendilerine önemli vazifeler düştüğüne inanmaktadırlar. Bütün bunların olabilmesi için öğretmen niteliğinin de arttırılması gerektiği sonucunu ortaya koymaktadırlar.

Katılımcıların ***demokratik okul ortamı*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Verimli kararların alınabilmesi için demokratik ortamların yaratılması, öğretmenlerin fikirlerini özgürce ifade edebilmesi artılarını eksilerini masaya yatırması gerekir. Tüm paydaşlar kendi bakış açılarını yansıtmalıdır. Etkili bir iletişim ortamı ve demokratik bir süreç ilerleyişinde kararlar alınmalıdır" (katılımcı 5)

"Okulda her alanda herkesin fikrinin değerlendirildiği demokratik ortamlar olmalıdır. Kimse kendini okulun dışında okula yabancı hissetmemelidir" (katılımcı 4)

Katılımcı öğretmenlerin mesleki deneyimleri boyunca gözlemledikleri veya içerisinde bulundukları tüm karar süreçlerinde demokratik bir okul ortamının daha etkili kararlar almaya katkı sağladığı ortaya konmuştur. Bütün öğretmenler az ya da çok bütün eğitim öğretim paydaşlarının alınan kararlarda fikrinin olması gerektiğini düşünmektedir.

Katılımcıların ***güçlü kurumsal kimlik*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Her okulun mutlaka bir okul kültürü olmalı ve bu kültür o okulun kimliği haline gelmeli. Bu kültür okuldaki birçok yapıyı çok daha işlevsel hale getirir. Karar alma süreci de bunlardan biridir" (katılımcı 4)

"Okulun kâğıt üzerinde kalmayan süslü cümlelerden ibaret olmayan güçlü bir vizyonu olmalı. Ve kurumsal kimlik dediğimiz yapı oturmuş olmalı. Bunu başarabilen okullar var ve görüyoruz ki o okullarda bütün bu mekanizmalar çok daha iyi işliyor" (katılımcı 6)

Okulların güçlü bir kurumsal yapısının bulunması hem karar almada hem de kararları uygulama noktasında olumlu katkı sunacağı, alınan kararların daha verimli sonuçlar doğuracağı öğretmenler tarafından dile getirilmektedir.

Katılımcıların ***uzman denetimi*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

"*Bazı durumları uzmanlara bırakmak gerektiğini düşünüyorum. Özellikle eğitim programlarının düzenlenmesi ve denetlenmesi konusunda ülkemizde çok iyi uzmanlar bulunmakta ama onlardan fikir almıyoruz bile" (katılımcı 1)*

"Okullarda her türlü denetim mekanizması adil bir şekilde arttırılmalı. Hem öğretmenler hem de yöneticiler bu denetimlere tabi tutulmalı ve bu denetimlerden bir sonuç çıkıp onlarda uygulanmalı. Bu denetimleri yapanlar da o konuda eğitim almış uzman kişiler olmalı şu anda denetim olmadığı gibi şikâyet üzerine açılan dosyaların çoğu soruşturulmadan kapanıyor gidiyor" (katılımcı 9)

Öğretmenler okullarda hem eğitim öğretim programlarının hazırlanış sürecinde hem de uygulanması sırasında yeterli denetimin olmamasından şikayetçi olduklarını dile getirmişlerdir. Bunun yanında okul yönetimi ve öğretmenler arasında yaşanan problemlerin soruşturulması ve çözüme ulaştırılması noktasında uzman kişilerin bulunmadığı hem de sürecin adil bir şekilde yürümediği konusunda endişelerini dile getirmişlerdir. Uman kişilerin eğitim öğretimi başından sonuna kadar denetlemesinin alınan kararların daha etkili ve verimli olacağı konusunda katkı sunacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların ***ekonomik altyapı*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Okulların fiziki şartlarında tutun da maddi olanaklarına kadar maddi birçok kriteri iyi olmalı. Bu yöneticilere güven verir ve bazı kararlarda cesaretli davranabilirler. Bunu yaşayarak çok defa gördük" (katılımcı 6)

"Okulların şartları iyileştirilmeli. Gelişmiş ülkelere baktığımızda okulların şartları arasındaki farkların çok az olduğunu görürsünüz. Bizde ayı mahalledeki okullar arasında bile uçurum olabiliyor. Bütün bu şartların eşitlenmesi lazım" (katılımcı 9)

"Okulların en ciddi sorunlarından biri maalesef maddi problemler maalesef. Okul yöneticileri bazı kararları almada çok zorlanıyorlar. Yasal olmayan yollara başvurmak zorunda kalabiliyorlar. Bu sorunun halledilmesi çok çok fayda saylayacaktır karar almaya" (katılımcı 8)

Okulların merkezi bütçeden karşılanan bir ödenek kalemleri maalesef bulunmamakta. Okul aile birlikleri ve farklı bağışlarla veya düzenledikleri organizasyonlarla bir bütçe oluşturup maddi giderlerini bu şekilde karşılamaktalar. Görüşme yapılan öğretmenler bu konunun okulların en ciddi problemlerinden biri olduğunu ve okullar arasında karar alma veya uygulama noktasında ciddi dezavantajlar yarattığını dile getirmişlerdir. Okulların ekonomik bir altyapıya kavuşması ve bunun sürdürülebilir hale gelmesi alınan kararların daha etkili olması noktasında mutlak katkı sunacağı düşüncesi ön plana çıkmıştır.

Katılımcıların ***yasal altyapı*** *koduna* ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"*Milli eğitim temel kanununun da yeniden tasarlanması gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenlik ve yöneticilik tanımları iş alanları yasalarla yeniden belirlenmeli ve bu iş tanımları yine yasalarla koruma altına alınmalı. Yönetici karar alacak öğretmen uygulayacak ama başına türlü işlerin gelmesinden korkuyor. Böyle olunca kimse elini taşın altına koymuyor" (katılımcı 9)*

Katılımcı öğretmenlerden bir bölümü hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin mesleki anlamda yasal dayanaklarının yetersiz olduğunu, bunun da güven problemine yol açtığını dile getirmiştir. Kendini mesleki anlamda güvende hissetmeyen okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin karar alma ve uygulama noktasında çekindiğini ve niteliksiz kararların ortaya çıktığını belirtmiştir. Yasal düzenlemelerin yapılması ve hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin haklarının korunması okullarda daha etkili ve verimli kararlar alınmasını saylayacağı görüşü ön plana çıkmıştır.

Katılımcıların ***net hedefler*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Öncelikle hedefler belirlenmeli. Maalesef birçok okulun ne hedefi var ne de yol haritası. Bu hedefler eğitimin genel hedeflerinin yanı sıra okulun bulunduğu bölgenin

şartlarına, öğrencilerin sosyoekonomik durumlarına göre özel hedefler olmalı ve bu hedefler doğrultusunda kararlar alınmalı" (katılımcı 2)

Katılımcıların ***adil koşullar*** koduna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir

"Ülkemiz çok büyük bunun dezavantajları oluyor bazen. Ülkenin her ucunda aynı eğitim programını uygulayacaksınız ama her okulun şartı aynı değil. Her öğrencinin eğitime ulaşma şansı eşit değil. Maddi manevi şartlar arasında çok fark olan okullar var. Bazı sınıflar on kişi bazıları kırk. Adil bir ortam oluşturacaksınız. Sonra kararların kalitesinden bahsedebiliriz. Bu ortamı oluşturacak olan da politika belirleyicileridir" (katılımcı 2)

Öğretmenlerin ortak görüşlerinden bir tanesi de okulların hedeflerinin net bir şekilde ortaya koyulması ve planlamanın bu hedefler doğrultusunda yapılmasının kararlarının etkililiği konusunda katkı sunacağı yönündedir. Ayrıca okullar arasındaki ve öğrencileri arasındaki farkların en düşük seviyeye indirilmesi herkese adil eğitim koşullarının sunulması okullardaki kararların daha verimli olmasını sağlayacağı yönünde düşünceleri ortaya konmuştur.

5. BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde okullardaki karar alma süreçlerinin nasıl yürütüldüğü, öğretmenlerin bu karar alma süreçlerine ne kadar dahil olduğu ve alınan kararların hedeflere ulaşabilme açısından verimliliğini tespit etmek amacıyla Bursa ili merkez ilçelerinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgularla ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Bu çalışma nitel araştırma şeklinde yürütülmüş, konuyla ilgili alan yazın ışığında sonuçlar tartışılmış ve alanda çalışma yürüten araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada ilk olarak okullardaki karar alma süreçlerinin yürütülmesine hangi durumlarda gereksinim duyulduğu ve hangi kararların alındığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bunlar özellikle eğitim öğretim döneminin başında ağırlıklı olmak üzere dönem içerisinde planlı veya kendiliğinden gelişen durumların sonucunda alınan kararlar olmak üzere: ders yılının planlanması, yazılı sınav tarihleri, yıl içerindeki yarışmalar, belirli gün ve haftaların kutlanması, ders giriş ve çıkış saatleri, ders programlarının dağılımı, sportif ve sanatsal faaliyetler, sivil savunma tatbikatları, ders içi etkinlikler, akademik kurslar, sınıf öğretmen seçimi, yurt içi yurt dışı geziler, okulun stratejik planı ve veli iletişimi şeklinde sıralanabilir. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde okullarda hangi durumlarda hangi konularda karar alma süreçlerini çalıştırıldığının detaylı bir biçimde ortaya koyulmasında eksiklikler olduğu görülmüştür. Çalışmanın bu sonucu bu alandaki açığın kapanmasına yönelik ortaya konulmuştur.

Bu temadaki kodlardan özellikle ders yılının planlanması tüm okullarda sene başında yapılan kurul toplantılarında gerçekleştiği bu toplantıda aynı zamanda yazılı sınav tarihleri, belirli gün ve haftaların kutlanması, ders programlarının dağılımı sınıf öğretmenlerinin seçimi gibi kodlar için kararlar alınmaktadır. Veliler ile sosyal mesajlaşma programları üzerinden gruplar kurarak sürekli iletişim halinde olunması yine okul yönetiminin talebi doğrultusunda karar verilen kodlardan bir tanesi olmuştur. Ders programlarının dağılımı konusunda öğretmenler alınan kararlara istedikleri ölçüde katılamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca ders içi etkinlikler konusunda okul yönetiminin etkisinin çok az olduğu bu etkinliklerin zümre öğretmenler kurulu toplantılarında öğretmenlerin kendi kararlarıyla belirlendiği ortaya çıkmıştır. Yılsonu yapılacak olan liselere giriş sınavına hazırlık konusunda okul yönetiminin taleplerinin fazla olduğu ve bu konuda alınan kararların daha ağırlıklı olduğu ayrıca bu sınavlara hazırlık için akademik kurslar kodunu ortaya çıkarak kararların okullarda sıklıkla

alındığı belirlenmiştir. Yıl içerisinde yerel veya ulusal bazda düzenlenecek yarışmalar ve okulun yapacağı geziler yine karar alma süreçlerinin ortaya çıktığı konular arasında yer almaktadır.

Okulların stratejik planları konusunda öğretmenlerin detaylı bilgilendirilmediği bazı okullarda stratejik planın yapılmadığı okul yönetimlerinin bu konuda bir karar alma süreci ortaya koymadığı yine öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulardan ortaya çıkarılmıştır.

Katılımcıların okullarda karar alma süreçlerine dahil olup olmadığına ilişkin bulgular incelendiğinde kısmen dahil edilme, öğretmenlerle ilgili konulara dahil edilme ve dahil edilmeme bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre özellikle doğrudan kendilerini, branşlarını veya sınıflarını ilgilendiren bir karar olduğunda sürece dahil edildikleri bu konularda öğretmenlerin uzman bilgisinden yararlanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında kısa vadeli, o dönem için geçerli kararların alınmasında okul yöneticilerinin öğretmenlerin görüşüne daha çok başvurduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin düşüncelerinden elde edilen bulgular incelendiğinde kurul toplantılarında öğretmenlerin fikirleri alınmasına ve tutanaklara geçirilmesine rağmen daha sonraki süreçlerde yöneticilerin bu fikirlerden yeterince yararlanmadıkları son kararları kendilerinin verdikleri ortaya çıkmaktadır. Karagöz (2009), Aksay ve Ural (2008), Gürkan (2006) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin daha çok o dönemi ilgilendiren akademik kararlara katıldığını, buna karşılık öğretmenlerin istekli olmalarına rağmen yönetimsel diğer kararlara daha az veya düşük düzeyde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde okulda alınan ve öğretmenlerin de dahil edildiği akademik kararlarda öğretmenlerin fikirlerinin mutlaka alındığı ama son karar verici unsurun yine okul yönetiminde olduğu ve öğretmenlerin fikirlerinin kâğıt üzerinde kaldığı durumların da oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Uyar (2007) yaptığı çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri öğretmenlerin fikirlerine başvursa da kendi görüşlerine göre karar verdikleri sonucuyla benzerlik göstermektedir. Bu sonuç aynı zamanda Üzüm ve Kurt (2019), tarafından yapılan çalışmada okullarda en etkili karar verici unsurun müdür ve müdür yardımcısından oluşan okul yönetimi olduğu sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların okulda alınan kararların verimliliğine dair görüşlerinin sonucunda ortaya çıkan bulgulara bakıldığında okullarda alınan kararların verimliliğinin yıllara ve dönemlere göre, hedeflere göre, kararları uygulama sürecinin takip ve denetleme durumuna göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda planlamanın o yılın başında yıllık olarak yapıldığı ve yıl içerisinde meydana gelecek farklı durumların sonucunda alınan kararların

uygulanmasında veya istenilen sonuca ulaşmasında engel teşkil edeceği belirtilmiştir. Örnek olarak 2020 yılında ülkemizde görülmeye başlanan Covid-19 virüsü nedeniyle uzaktan eğitime geçilmesi ve sene başında alınan kararların tekrar gözden geçirilmesi sonucu doğmuş, alınan kararlar revize edilmek zorunda kalmıştır. Bu durum kararların verimliliğini etkilemiş istenen sonuca ulaşmayı engellemiştir.

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde elde edilen bir başka bulguda okullarda çok sık yönetim değişikliği olduğudur. Türkiye'de Okul yöneticisi kadrolarına atama konusunda bir gelenek ve standart oluşturulamamıştır. Şişman ve Turan (2002). Bu durumun istikrar problemini ortaya çıkardığı alınan kararların verimliliğini etkilediği, yeni gelen yöneticilerin kendi planlarını uygulamak istedikleri dolayısıyla önceki yönetim tarafından alınan ve uygulamada olan kararların ortadan kaldırılarak yenilerinin uygulamaya koyulduğu bunun da kararların verimini düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların bir başka görüşü ise kararların verimliliğini etkileyen unsurlardan birinin kararın hangi hedefe yönelik alındığıdır. Okullarda alınan kararların önemli bir kısmını akademik kararlar oluşturmaktadır. Okullar için başarı kıstası yıl sonunda yapılacak olan liselere giriş sınavındaki öğrenci başarısı olarak görülmekte ve yıl içerisindeki çalışma planının büyük bölümü sınav odaklı oluşturulmaktadır. Bu yüzden sınav başarısını hedefleyen akademik kararların daha verimli olduğu sosyal ve kültürel başarı yönündeki diğer kararların verimliliği daha düşük kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okullarda orta ve uzak hedeflerden ziyade durumu kurtarmak için kısa ve anlık kararlara daha çok başvurulduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Katılımcılardan elde edilen bulgulardan bir diğeri ise alınan bir kararın uygulanma sürecinde yönetim tarafından takibinin yapılması, hatta bu takip sürecinde kendilerinin de yer alması durumunda kararı daha çok sahiplenecekleri daha çok çalışacakları ve sonucun da daha verimli olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler alınan kararların uygulanması noktasında en büyük sorumluluğun kendilerine ait olduğunu düşünmektedirler. Sürecin takibini ve bu takibin içinde olmayı önemsemektedirler. Kararın günü gününe uygulanmasının nasıl olacağını ve destekleneceğini planlayın ve ilgili herkese açıklayın (Yılmaz 1999).

Bir başka görüşten elde edilen bulgunun değerlendirilmesi sonucunda ise karar alma sürecinde eğitim paydaşlarının dahil olmadığı durumlarda demokratik bir ortamdan uzak ve okul yöneticilerinin kendi fikirlerini dayattığı durumlarda alınan kararların etkisiz ve verimsiz olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yönetiminin baskıcı bir tutum uygulaması okuldaki bütün kararlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu tür okullardaki yöneticiler, öğretmenleri karar alma sürecine katamazlar. Tam aksine okul yöneticilerinin tüm paydaşları karar alma sürecine dahil ettiği, öğretmenlerin okulda kendilerinin fikirlerinin de önemli olduğunu hissettikleri, okulun

her alanda net hedeflerinin bulunduğu ve alınan kararların uygulama sürecinin takip edilerek değerlendirmenin yapıldığı durumlarda alınan kararların veriminin yüksek olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Okullarda karar alma sürecine öğretmenlerin dahil edilmesi konusunda daha önceki çalıştıkları okullar ile şimdiki okullar arasında fark ve benzerliklere dair öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgulara istinaden az öğrenci sayısına sahip, nispeten küçük okullarda öğretmenlerin sürece daha fazla dahil edildiği ama daha kalabalık okullarda öğretmenin sürece daha az dahil edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak ise öğrenci ve öğretmen sayısının az olduğu okullarda karar alma durumlarının daha az oluştuğu ve az olan öğretmen sayısından ötürü herkesin hızlıca fikrinin alınması gösterilebilir. Kalabalık öğretmen sayısının bulunduğu okullarda ise hem karar alma durumlarının sayısının fazlalığı ve karmaşıklığından dolayı tüm öğretmenleri sürece dahil etmenin okul yöneticileri açısından zor olduğu ve öğretmenlerin fikir birliğine varamaması nedeniyle karar almada zorlanılabileceği sonuçları ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında iletişimin çok az olduğu veya olmadığı okullarda ise karar alma ve uygulama konusunu okul yöneticilerinin bir otorite kurma unsuru olarak kullandığı belirlenmiştir. Başarılı karar vermenin odak noktası, katılımcılar arasında dürüst ve etkili bir iletişimdir. (Yılmaz, 1999). Yöneticinin amir, öğretmenin emir alan rollerinde bulunması, ödül ve ceza gibi konularda öğretmenin yöneticiye bağlı olması, öğretmeni yönetime katılma konusunda olumsuz etkilemektedir. Öğretmenler ile okul yöneticileri arasında güçlü bir iletişimin bulunduğu okullarda öğretmenler karar alma sürecine daha fazla katılmaktadır.

Katılımcıların karar alma sürecine dahil edilmesindeki faktörlere dair görüşlerinden elde edilen bulgular incelenmiş ve özellikle bazı branşlardaki öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha fazla dahil edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle sene sonu yapılan liselere giriş sınavında ağırlıklı soru çıkan derslerin öğretmenleri öğretimsel kararlarda daha fazla yer almaktadır. Yıl içerisinde yapılan belirli gün haftaların ve diğer sosyal etkinliklerin düzenlenmesinde ise başta Türkçe branşı olmak üzere farklı branş öğretmenleri alınan kararlarda daha fazla söz sahibi olmaktadır. Bu sonuçlar Timur'un (2017) ve Gılıç'ın (2015) yaptığı araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir.

Okul yönetimi, öğrenciler ve veliler bakımından mesleki yeterlilik algısı yüksek öğretmenler ile iletişim yönü yüksek öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha fazla dahil edildiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca okulda yaptığı çalışmalarla okula katkı sunan, bireysel ve mesleki anlamda kendini geliştirmiş ve belli özellikleri ile kendini gösterip diğer

meslektaşlarından ayrışan öğretmenlerin de karar alma süreçlerine okul yönetimi tarafından daha fazla dahil edildikleri şeklinde sonuçlar belirlenmiştir. Katılımcılar öğretmenliğin tecrübeyle olgunlaşan bir meslek olduğunu belirtmişlerdir. Mesleki tecrübesi yüksek ve bulundukları okuldaki kıdemi fazla olan öğretmenlerin de karar alma sürecinde okul yönetimleri tarafından daha fazla dinlendikleri ve sürece daha fazla dahil edildikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç Köylü ve Gündüz (2019)'un yapmış olduğu çalışmayla örtüşmemektedir. Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri, mesleki kıdemlerine göre anlamlı fark göstermemiştir (Köylü ve Gündüz, 2019).

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenler karar sürecine dahil olup olmaması hakkındaki düşüncelerinin sorulduğu soruya verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilmiş bulgular incelendiğinde öğretmenlerin okulda karar alma sürecinde kesinlikle rol alması gerektiği, aynı zamanda okulda alınan kararların mutlak bir uygulayıcısı olduğu, karar uygulama sürecini yürütmek, değerlendirmek, geri dönütleri test etmek için kesinlikle öğretmene ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır. Okulda öğrenci ile en yakın ilişkisi olan kişi öğretmenler olduğu için öğrencileri doğrudan ilgilendiren öğrenme eksiklikleri, davranış durumları, psikolojik yönelimleri, hobileri, anlaşmazlıkları gibi durumlarda öğretmenlerin durum tespiti yapıp alınacak kararı uygulamada çok daha başarılı olacaklardır.

Ayrıca özellikle daha önce yöneticilik yapmış olan öğretmenlere göre ise öğretmenin katılımının olması ama nihai kararın okul yöneticilerinde olması fikri ön plana çıkmıştır. Bu sonuca göre okulda alınan ister yönetimsel isterse akademik kararlar olsun hepsinde öğretmenin bir danışman rolünün de bulunduğu ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin bu danışman özelliğini kullanmasının kesinlikle faydalı olacağı şeklindedir.

Katılımcıların okulda alınan kararların çoklu katılımla demokratik bir şekilde alınmasının olumlu yönleri konusundaki görüşlerinden elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda alınan kararların daha etkili ve verimli olacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Alınan kararda herkesin sorumluluğu olacağından kararın sahiplenilmesi, uygulanması ve takibinin yapılması daha iyi olacak bu da kararın verimini arttıracaktır.

Özellikle yurt dışı literatürde karar verme surecine dış, paydaşların etkisinin giderek arttığı ve daha da artması gerektiği yönünde görüşler vardır (Patnos, 2009; Yavuz, 2004). Bunun nedeni okulların daha şeffaf ve hesap verilebilir bir şekilde yönetilmesi hem de alınan kararların verimliliğinin arttırılmasıdır. Bulgulara göre çoklu katılımın olduğu karar alma süreçlerinde daha yenilikçi fikirler ortaya çıkar bu şekilde eski ve köhne yönetim anlayışının dışına çıkılarak daha ileriye dönük ve gelişen bir okul yönetim anlayışı oluşur. Aynı zamanda ortaya çıkan yeni fikirler de okulun gelişimine katkı sunar. Babaoğlan ve Yılmaz'ın 2012'de

yaptıkları çalışmada öğretmenler, okullarında karar alma sürecine katıldıklarında; alınan kararların daha kolay uygulanabileceği ve alternatif fikirlerin üretileceği eğitim öğretim ortamının daha sağlıklı isleyebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Çoklu katılım süreci okul kültürünün de gelişmesine katkı sunacaktır. Paylaşımın ve iletişimin üst seviyede olduğu örgütlerde çalışanların kapasitesi yükselir bu durum hem akademik hem de sanatsal ve sosyal başarıyı arttırır. Başarı ise okul kültürünün gelişmesine katkı sunar. Okullarda işbirlikçi bir kültürün egemen olması, öğrenci başarısının artmasına neden olur. Paylaşımcı ve işbirlikçi eğitimciler, hem okulun hem de öğrencilerin performansını geliştirmenin yollarını araştırırlar. Karpicke ve Murphy (1996), sadece öğrenci başarısını arttırmanın yollarını değil, aynı zamanda verimlilik artışını sağlayan bir ortam oluşturmanın gerekli olduğunu ifade etmektedirler. Bu düşünürlerin ortam kavramından kastettikleri okul kültürüdür. Okul kültürünün içerisinde ayrıca tüm paydaşların okula karşı hissettikleri aidiyet oldukça geniş bir yer tutmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler paylaşımcı bir okul ortamının ve demokratik karar alma süreçlerinin hem öğretmenlerde hem de öğrencilerde okula karşı aidiyeti arttıracağını vurgulamaktadır. Başyiğit (2009) yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile karar alma sürecine katılım düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve karar alma sürecine katılımın artması ile örgütsel bağlılığın da arttığını ifade etmiştir. Bu sonuç, bu araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Çoklu katılımın olumsuz yönlerini değerlendiren katılımcılarımızdan elde ettiğimiz bulguları değerlendirdiğimizde okul yönetimi tarafından alınacak olan her kararda diğer paydaşlara fikir danışılmasının zaman kaybına yol açabileceği vurgulanmıştır.

Özellikle kalabalık okullarda ve hızlı karar alınması gereken durumlarda bu durumunun daha sık yaşanacağı ve öğretmenlerin okuldaki diğer görevlerinin aksayabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum aynı zamanda karar alma mekanizmasının yavaşlamasına ve sürecin uzamasına süreç sonunda ise karar alamama durumlarının oluşmasına neden olabileceği belirtilmiştir. Elde edilen bulgulara göre karar alma sürecine öğretmenlerin dışında öğrenci ve velilerin katılması durumunda özellikle kritik kararlarda uzman olmayan kişilerin katılımı sonucunda niteliksiz kararlar alınabilir sonucu ortaya çıkmaktadır.

Sarpkaya ‘ya göre (1997) karar alma sürecine çoklu katılımın sakıncaları arasında zaman kaybı ve verimin azalması ve alınan kararlarda kalitenin düşmesi söz konusudur. Ayrıca bu durum zaman zaman alınacak karar konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan kişilere veya kararın kendilerini ilgilendirmediği kişilere kararları etkileme olanağı tanınmaktadır. Bu da kişilerin bilmedikleri konularda isabetsiz kararlar vermeleri ve örgütü zarara sokmaları ile

sonuçlanmaktadır (Arın, 2006), Babaoğlan ve Yılmaz'ın (2012) çalışmasında ise öğretmenler kararlara çoklu katılımın olumsuz bir durum oluşturmayacağı kanaatinde olduklarından bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

Katılımcıların okullarda etkili kararlar alınabilmesi ve uygulanabilmesi hakkındaki görüşleri sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda bulgular elde edilmiştir. Bulgular incelendiğinde ilk olarak okullarda nitelikli yöneticilerin görev yapması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Araştırmamıza katılan öğretmenlerden çok az bir kısmı okullarda yöneticilik yapan kişileri alanında yetkin olarak görmekte iken çok büyük bir kısmı yöneticilerinin nitelikleri konusunda şüphe duymaktadır. Okul yöneticilerinin niteliklerinin geliştirilmesi okullarda kakar alma süreçlerine doğrudan etki edecek ve daha nitelikli kararların alınmasını sağlayacaktır.

Bu ve benzer çalışmalardan çıkan sonuçlara bakıldığında; Türkiye'de okullara yönetici atama ölçütleri ve ondan da önce yönetici yetiştirme konusunda özgün modellerin geliştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yöneticilerin atanması yönetmeliğinde; temel ölçüt olarak, yönetici adaylarının başvurabilmeleri için belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmak kabul edilmektedir. Bunun yanında eğitim yönetimi ya da kamu yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak eğitim yöneticisi aday adaylarını seçmede bir ayrıcalık oluşturmamaktadır (Şişman ve Turan 2002).

Okullarda alınan etkili kararlar etkili okulun ortaya çıkmasını sağlar. Karar kendiliğinden oluşan bir süreç değil bilinçli çabaların sonucudur ve şüphesiz bu çabada en büyük sorumluluk okul yöneticilerinindir. Çıkan bir başka sonuç ise karar almada kendilerinin de dahil edilmesi konusunda görüş birliğine varan öğretmenlerin, kendilerini kararların uygulayıcısı olarak gören öğretmenlerin de nitelikli olması gerektiğidir.

Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığı ise mezun öğretmenleri çeşitli sınavlara tabi tutarak okullara atamaktadır. Bundan sonraki süreçte öğretmenlerin gelişimi açısından hizmet içi kurslar düzenlenmektedir. Ama bu kurslara katılım gönüllülük esası üzerinden yürümektedir. Okul yöneticilerinin kendi çalışmak istedikleri öğretmenleri seçmek gibi bir seçenekleri bulunmamaktadır. Öğretmen niteliklerinin hem mesleki anlamda hem de sosyal anlamda üst düzeyde olduğu okullarda karar verme ve kararları uygulama konusunda daha başarılı olunduğu bir gerçektir. Nitelikli öğretmenler öğrenciler için bir ilham kaynağı olabilir ve aynı derecede önemli olarak, öğrencilerin ileriki yaşamı, eğitimi ve işi ile ilgili seçimler yaparken onlar üzerinde güvenilir bir etki sağlar (Akbaş, 2018).

Demokratik bir okul ortamı şüphesiz etkili karar almada önemli bir yere sahiptir. Katılımcılardan elde edilen bulgularda öğretmenlerin fikirlerini özgürce ifade edebildikleri,

olayların artılarını eksilerini masaya yatırabildikleri, tüm paydaşların bu sürece kendi yeterlilikleri doğrultusunda ortak olabildikleri süreçlerin sonunda alınan kararların daha verimli olduğu neticesine varılmıştır. Bu durum Can ve Bayramoğlu'nun (2016) yaptıkları çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Katılımcıların görüşlerine göre eğitim programlarının düzenlenmesinden uygulanmasına kadar tüm süreçlerde uzmanlar tarafından adil bir denetim mekanizmasının olması ve eğitim paydaşlarının bu denetim mekanizmasına güvenmesi sonucunda okullarda daha etkili kararlar alınacaktır. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticileriyle olan anlaşmazlıkları sonucu yapılan soruşturmaların da adil bir biçimde uzman kişiler tarafından yönetilmesi yine okula karşı güven ve aidiyet hissine katkı sunacaktır.

Bu araştırmada elde edilen sonuçla örtüşen başka bir çalışmada; Can ve Gündüz (2018) uzman olan denetmenlere karşı öğretmenlerin tepkilerin denetleyene saygı ve güven duyma, motivasyon ve ilgide artma, denetleyenlerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanma, eğitimde kalite artışı yaratma, sağlıklı denetim yapılacağına ve iletişim kurulacağına inanma, öğretmen görüş ve beklentilerinin esas alındığını düşünme şeklinde oluştuğu sonucuna ulaşmıştır.

Bulgular değerlendirildiğinde okullarda etkili kararlar verme konusunu etkileyen başka bir unsur olarak ise ekonomik koşullar şeklinde karşımıza çıkmakta. Eğitim faaliyetlerinin istenilen düzeyde yürütülmesi her şeyden önce yeterli parasal kaynakların artırılması, sağlanması, çeşitli alt kesimler arasında dengeli biçimde bölüştürülmesi ve eldeki kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Adem, 1993). Katılımcı öğretmenlerden özellikle yöneticilik görevi de yapmış olanlar okulların ekonomik altyapısının yetersiz olduğunu, bu durumun okul yönetimi açısından etkili kararlar almayı zorlaştırdığını dile getirmişlerdir.

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokulların merkezi bütçeden gelen düzeli bir maddi gelirleri bulunmamaktadır. Ekonomik anlamdaki bu eksiklik okullarda ciddi bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Okulların maddi eksikliklerinin giderilmesinde çoğunlukla velilerin yönetiminde bulunan okul aile birlikleri tarafından oluşturulan bütçe kullanılmaktadır. Fakat bu birlikler her okulda aynı etkililikte oluşturulamamakta, oluşturulsa bile yeterli şekilde etkin çalışıp yeterli maddi bütçeyi ortaya koyamamaktadırlar. Ekonomik anlamdaki bu altyapı eksikliği okullarda karar almayı doğrudan etkilemektedir. Okulların ekonomik altyapısının iyileştirilmesi daha etkili kararların alınmasını sağlayacaktır. Okulların finansal problemleri ve okul aile birliklerinin etkisi konusunda Koç'un (2012) çalışması ile bu çalışmanın sonuçları örtüşmektedir.

Okullarda etkili ve verimli kararların alınabilmesi için katılımcıların görüşlerinden elde edilen bir başa bulgunun analizi sonucunda ise öğretmenler ve yöneticilerin tüm mesleki

tanımları ve tüm özlük hakları yasal bir altyapıya oturtulmalı ve koruma altına alınmalı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler ve yöneticiler keyfi uygulamalardan ve mobinge maruz kalmaktan korktukları için çoğu zaman fikirlerini özgürce dile getirmekten kaçınmaktadırlar. Bu durumda karar alma mekanizmalarına katılma motivasyonlarını düşürmekte, alınan kararları uygulamada isteksizlik yaratmaktadır. Bozbayındır (2019) çalışmasında öğretmenlere yasa ve yönetmeliklerle daha fazla karara katılma hakkı verilmesi durumunda öğretmenlik mesleğinin saygınlığının da artacağını bunun tüm eğitim paydaşlarına olumlu yansıyacağını ortaya koymuştur. Ayrıca okulların arasındaki farkların en aza indirilmesi ve okulların hedeflerinin açık olarak ortaya koyulması daha etkili ve verimli kararlar alınmasına ve uygulanmasına katkı sunacağı düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

Uygulayıcılara yönelik öneriler

- Öğretmenlerin okullardaki karar verme süreçlerine daha etkili ve verimli olarak katılabilmelerinin önündeki engeller, okul yöneticileri tarafından, okul bazlı olarak araştırılıp her okulun kendi içinde daha demokratik bir yapıya kavuşması yönünde bir çalışma planı hazırlaması önerilebilir.
- Okul yöneticileri, öğretmenler kurul toplantılarında ve dönem içerindeki diğer toplantılarda, öğretmenlerin fikirlerini daha açık ifade etmelerini sağlayacak yönde teşvik edici bir yönetim tarzını benimseyip iletişim kanallarını daha açık hale getirilebilir.
- Okulların stratejik planlarının oluşturulmasında ve uygulanmasında her okul kendi içinde bir okul geliştirme ekibi oluşturup planlı olarak çalışmalı ve tüm öğretmenler stratejik plan ve uygulama süreci hakkında bilgilendirebilir.
- Okul yöneticilerinin belirlenmesinde, niteliklerinin arttırılmasında ve aynı okuldaki çalışma sürelerinin uzatılıp sık yönetici değişimin önüne geçilmesi konusunda planlı bir çalışma yürütülmeli ve bu çalışmaya öğretmenler daha fazla dahil edilebilir.
- Öğretmenler kendi alanlarındaki akademik ve mesleki gelişmeleri takip etmeli kendilerini özellikle mesleki anlamda daha üst sıralara taşıyacak çalışmalara katılmaları teşvik edilebilir.
- Öğretmenler kendi aralarında mesleki dayanışmayı arttırmalı hem yerel hem de merkezi kararlara daha fazla dahil olma konusunda yasal haklarının arttırılması için mücadele edebilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler

- Araştırma özellikle sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin yoğun olarak görev yaptığı okullarda yapılabilir.
- Araştırma okul yöneticilerinin, öğrencilerin ve velilerin de katılımıyla genişletilerek yapılabilir.
- Araştırma nitel ve nicel araştırma unsurlarının bir arada kullanıldığı ve daha fazla katılımcının görüşü alınarak yeniden yapılabilir.
- Bu araştırma devlet ilköğretim okullarında yürütülmüştür aynı şekilde özel okullardaki öğretmenlerin de katılımıyla gerçekleştirilip devlet okulları ile karşılaştırma yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin yönetim tarzı ile öğretmenlerin karara katılımlarını karşılaştırmalı inceleyen bir araştırma yapılabilir.
- Araştırma konusu daha özele indirgenip zümre öğretmenleri kurulu kararları gibi konularda araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Adem, M. (1993). Ulusal eğitim politikamız ve finansmanı. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.

Akbaş, C. (2018). *Öğretmenlerin yenilenmiş öğretmenlik mesleği genel yeterlilikleri çerçevesinde algılanan yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Aksay, O. (2005). *Ortaöğretim Okullarında Karara Katılma ve Öğretmen Morali (Bolu İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

Aksay O. & Ural A.(2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6*(3), 433-460.

Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Arın, A. (2006). *Lise yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları karar verme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki düzeyi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

Armesh H. (2010) Decision Making. Global Economy and Finance Journal (Session: Management) (Ed. Zia Haqq) (pp. 483-506). 12th International Business Research Conference, Dubai.

Babaoğlan, E. & Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *8*(3), 1-12.

Balcı, A. & Aydın, İ. (2001). *Eğitim yönetimi*. Ankara: MEB Yayınları.

Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tekağaç Basım.

Başyiğit, F. (2009). *Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.

Bozbayındır, F. (2019). Öğretmenlik mesleğinin statüsünü etkileyen unsurların öğretmen görüşleri temelinde incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *18*(72), 2076-2104.

Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.

Bursalıoğlu, Z. (2008) *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (14. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.

Bursalıoğlu, Z. (2011*). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.* Ankara: Pegem Akademi.

Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama (11. baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, E., & Bayramoğlu, A. (2016). *Ortaöğretimde Okul Yönetimine Katılım.* Ankara: Pegem Akademi.

Can, E., & Gündüz, Y. (2019). Eğitimin Denetimi Uzmanlığı Gerektirir Mi? *Millî Eğitim Dergisi*, *48*(221), 187-205.

Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory (third edition)*. Los Angeles, USA: Sage.

Çöl, G. (2004a). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Çöl, G. (2004b). Personel güçlendirme kavramının benzer güçlendirme kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,6* (2), 58-60.

Dinçer, M. (1997). *Eğitim yönetimine giriş*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

Dülger, Ş. (2021). *Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kararlara katılımı ile öznel iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki (İstanbul ili Esenyurt ilçesi örneği).* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Einhorn, H. J. ve Hogarth, R. M. (1999). Karar alma. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Belirsizliği Yönetmek içinde (s. 133-147).* İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Erdoğan, L. (2004). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ertuğrul, İ., & Pelitli, D. (2008). Portföy analizinde bulanık mantık yaklaşımı. *Iktisat Isletme ve Finans*, *23*(265), 91-113.

Fişek, K. (1971). *Yönetim.* Ankara: A.Ü.S.B.F. Yayınları.

Fişek, K. (2015). *Yönetim.* Ankara: Kilit Yayınları.

Gılıç, F. (2015). *Öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri, okul kültürü ve Öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.

Güney, B. (2014). *Sağlık Meslek Lisesi Yöneticilerinin Liderlik Vasıfları İle Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güner, A. (2017). *İlkokul yönetici ve öğretmenlerinin karar verme stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürkan, M. (2006). *Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi (kuramsal ve uygulamalı).* Konya: Eğitim Kitabevi.

Harrison, K., McNamara, G., ve O'Hara, J. (2020). Evaluating the level of student and teacher ınvolvement in second-level school processes and participation in decision making: an Irish case study. *Italian Journal of Sociology of Education, 12*(1), 102-121.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. (Çev. Edt: S. Turan). Ankara: Nobel.

Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management, 18* (4), 250–259.

İlgar, L. (2000). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi*, *sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Karagöz, M. E. (2009). *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karar katılma durumları.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karakurt, T.S. (2020). *Öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılma durumları ile eleştirel düşünme eğilimleri arasındaki ilişki.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karpicke, H., & Murphy, M. E. (1996). Productive school culture: Principals working from the inside. *NASSP Bulletin, 80*(576), 26–34. doi: 10.1177/019263659608057606

Kaya, İ. (1984). *Pazarlama bilgi sistemleri: Bir firma için pazarlama bilgi sistemi tasarımı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

Kaygısız, A. G. (2012). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve karara katılma durumları arasındaki ilişki Kütahya örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Kipkoech, L. C. and Chesire, S. (2011). The levels of teachers' involvement in managerial decision making in schools in Kenya. Problems of Education in the 21st Century, 34, 79-87.

Koç, M. H. (2012). *İlköğretim kurumlarının finansmanında okul aile birliği modelinin İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Köse,Y. (2015). Küresel finansal yaptırımlar oyun teorisi yaklaşımı ile ampirik bir uygulama. *Maliye Finans Yazıları, 29*(103), 9-20.

Köylü, D., & Gündüz, Y. (2018). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *8*(15), 279-299.

Kuzgun, Y. (2000). *Meslek danışmanlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Laird, S. (2012), *A Case Study of The Decision – Making Process of Educational Leaders When Considering Program Implementation.* (Dissertation), Illionois State University, USA.

Maxwell, J. A. (Ed.). (2005) *Qualitative research design: An interactive approach (2nd ed.).* Thousand Oaks, CA: Sage.

McCamy, J. L. (1947). An analysis of the process of decision making. *Public Administration Review, 7* (1), 41-48.

Merriam, S.B. (2015). *Nitel araştırma (Çev.Ed: Selahattin Turan)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma. Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Ed: S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Osborne, M. J. (2004). *An introduction to game theory*. New York: Oxford University Press.

Özcan, E. G. (2010). *Ortaöğretim okullarındaki öğretmen ve öğrencilerin okul yönetiminin karar verme sürecine katılımlarının incelenmesi (Beypazarı örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Patrinos, H, A. (2009). *Decentralized decision-making in schools: The theory and evidence on school-based management.* Washington: The World Bank.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Polat, İ. (2020). *Öğretmenlerin karara katılmaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: İzmir örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017). *Örgütsel davranış* (Çev. İ. Erdem). İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Sarpkaya, R. (1997). Yönetime katılmanın yararları, sakıncaları ve eğitim örgütleri açısından değerlendirilmesi. *Eğitim ve Yaşam Dergisi*, *3*(2), 241-249.

Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: the development and assessment of a new measure. *Educational And Psychological Measurement, 55*(5), 818-831.

Simon, A. H. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion, *The Academy of Management Executive*, *1*(1) 57 – 64.

Şahin, C. N. (2017). *Ortaokullarda lisansüstü eğitim alan yöneticilerin örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışlarının analizi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şan, B. (2017). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirme ve örgütsel Bağlılıklarına ilişkin algıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Şentürk S. (2006). *Deney planlamasında bulanık mantık yaklaşımı*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Şişman, M., & Turan, S. (2002). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, *2*(1), 13-26.

Şişman, M. (2013). *Türk Eğitim Sistemi.* Ankara: Pegem Akademi.

Taşçı, Ö. (2011). *İlköğretim Öğretmenliklerinin Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkilerine İlişkin Algıları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Tengilimoğlu, D. (2012). *Yönetici asistanlığı,* (Ed. Başpınar, N. Ö.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

TDK (2020). https://sozluk.gov.tr/

Timur, M. (2017). *Temel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda karar alma sürecine ilişkin algıları.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Tosun, K. (1986). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Uras, M. (1995). Örgütlerde karara katılmanın koşulları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2*(2), 305-304.

Uyar, Ş. (2007). *Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları (Düzce ili örneği).* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Üzüm, H. & Kurt, T. (2019). Okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, *6*(1), 95-112.

Wadesango, N. (2012). The Influence of Teacher Participation in Decision-Making on Their Occupational Morale, *Journal of Social Sciences, 31*(3), 361-369.

Wainaina, L., Iravo, M., ve Waititu, A. (2014). Effect of employee participatıon in decision making on the organizational commitment amongst academic staff in the private and public universities in Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 3*(12), 131-142.

Yalçın, A.(1995). *Stratejik yönetim ve liderlik.* İstanbul: İz Yayıncılık.

Yalçıntaş, M. (2015). Ekonomik karar vermede adalet ve oyun teorisi. *Maliye Finans Yazıları, 29*(103), 247-273.

Yaşar, F. (2013). *Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Yavuz, Y. (2004). Okulda yönetime ve karar katılma. *Eğitim Bilim Toplum, 2*(6), 46-57.

Yıldırım, A. ve Simsek, H. (1999). *Sosval Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, İ. (1998). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yönetimindeki karar verme sürecine katılım düzeyleri.* (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi). Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Yılmaz, A. (1999). Etkili karar verme süreci: Yeni bir karar verme model önerisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *18*(18), 209-220.

Yılmaz, F. ve Babaoğlan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Karara Katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* (3), 1-12

Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Zadeh, L. A. (1971). Similarity relations and fuzzy orderings. *Information Sciences, 3,* 177-200.

EKLER

EK 1 KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

Branşınız :…… Cinsiyetiniz : ……
Eğitim Durumunuz :…… Meslekteki Kıdem Yılınız :……..
Bulunduğunuz Okuldaki Kıdem Yılınız :…….

EK 2 KARAR ALMA VE KARARLARA KATILIM GÖRÜŞME FORMU

On bir yıllık öğretmenim Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans yapıyorum. Okullarda karar alma, alınan kararlara öğretmelerin katılımı ve alınan kararların niteliği üzerine bir araştırma yapıyorum. Bu araştırmada toplanan veriler sadece bu araştırma için kullanılacak ve kişisel veriler kesinlikle korunacaktır. Görüşmenin 30-35 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Sorunlar için önereceğiniz çözümleri sorulardan sonra vurgularsanız sevinirim. İzniniz olursa görüşmeyi ses kayıt cihazı ile kaydetmek istiyorum. Vereceğiniz yanıtlar için şimdiden teşekkür ediyorum.

SORULAR

1. Şu anda çalıştığınız okulda hangi durumlarda, nasıl kararlar alınmaktadır?
   a. Okulunuzda stratejik planla ilgili nasıl kadarlar alınmaktadır?
   b. Akademik ve sosyal başarı yönünden nasıl kararlar alınmaktadır?
   c. Ders içi etkinliklerle ilgili nasıl kararlar alınmaktadır?
   d. Ders programlarının dağılımı konusunda nasıl kararlar alınmaktadır?
   e. Velilerle iletişim konusunda nasıl kararlar alınmaktadır?
2. Okul yöneticilerinizin karar alma sürecine sizi dahil edip etmemesini nasıl değerlendiriyorsunuz?
3. Okulunuzda alınan kararların etkili ve verimliliği konusunu nasıl değerlendirirsiniz?
4. Daha önce çalıştığınız kurum ile bu okulunuz arasında karar alma ve uygulama konusunda benzerlik veya farklılıkları değerlendirir misiniz?

5. Sizce okul yönetiminin sizi karar sürecine dahil etmesinde etkili olan faktörler nelerdir?
6. Öğretmenlerin karar alma sürecine dahil olup olmaması hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
7. Okulda kararların daha demokratik süreçlerin sonunda alınması ve öğretmen öğrenci veli gibi çoklu katılımın gerçekleşmesinin olumlu ve olumsuz etkileri nelerdir?
8. Okullarda daha etkili ve verimli kararlar alınabilmesi ve uygulanabilmesi için sizce neler yapılabilir?