

Okul yönetiminde adaletli karar verme süreçleri: Okul müdürlerine yönelik bir araştırma

Fatma Betül Eminoğlu¹, Ülkü Ünver², Berna Arslan³, Fidan Oğuz Çetin⁴

DOI 10.5281/zenodo.10695554

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul yönetiminde adaletli karar verme süreçleri konusunda okul müdürlerine yönelik bir araştırma yapmaktır. Bu çalışmada nitel yöntem tercih edilmiş olup durum çalışması deseni tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 15 okul müdürü oluşturmuştur. Çalışma grubu, kolay ulaşılabilir örnekleme yaklaşımı kullanılarak seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından oluşturulan açık uçlu sorulardan oluşan bir yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler, katılımcılar ile yapılan yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Çalışma verileri içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir. Okul müdürleri, karar verme süreçlerinde tüm paydaşların görüşlerini değerlendirmekte, komiteler ve danışma grupları oluşturmakta ve şeffaf iletişim yoluyla bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Ayrıca, objektiflik ve tarafsızlık için objektif kriterler belirlemekte, politika ve yönergeleri dikkate almaktadırlar. Ancak, karşılaştıkları zorluklar arasında iletişim ve iş birliği zorlukları, kaynak yetersizliği ve zaman kısıtlamaları gibi faktörler bulunmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için müdürler, paydaşların görüşlerini dinlemek, çatışmaları yönetmek ve etkili iletişim stratejileri uygulamak gibi yöntemlere başvuraktadırlar. Adaletli karar verme sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için düzenli iletişim ve toplantılar düzenlemekte ve karar alma süreçlerini belgelendirme ve raporlama yapmaktadırlar. Son olarak, öğrenci ve personelin güvenini artırmak için katılımcılığı teşvik etmek ve şeffaflık ilkelerini vurgulamak gibi stratejileri benimsemektedirler. Bu bulgular, okul yönetiminde adaletli karar verme süreçlerinin karmaşıklığını ve müdürlerin bu süreçleri nasıl yönettiğini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul yönetimi, okul müdürü, adalet, karar verme süreci.

Fair decision-making processes in school administration: Research for school principals

Abstract

This study aims to conduct research on school principals about fair decision-making processes in school administration. A qualitative method was preferred in this research and was designed in a case study design. The study group consisted of 15 school principals. The study group was selected using the convenience sampling approach. A semi-structured interview form consisting of open-ended questions created by the researchers was used as a data collection tool. The interviews were conducted face-to-face with the participants. The study data were analysed using content analysis. School principals consider the views of all stakeholders in decision-making processes, form committees and advisory groups, and encourage information sharing through transparent communication. They also set objective criteria for objectivity and impartiality and consider policies and guidelines. However, their challenges include communication and collaboration difficulties, lack of resources and time constraints. To overcome these challenges, principals use methods such as listening to stakeholders' views, managing conflicts and implementing effective communication strategies. To ensure transparency and accountability in fair decision-making, they organise regular communication and meetings and document and report on decision-making processes. Finally, they adopt strategies such as encouraging participation and emphasising transparency to increase student and staff trust. These findings help us understand the complexity of equitable decision-making processes in school management and how principals manage these processes.

Keywords: School management, principals, justice, decision-making process.

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, eminoglubetul954@gmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, ben.u.unver@gmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, bernaenesarlan@gmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, fidanogz@gmail.com

Giriş

Yönetimsel eylem, karar verme ve bu kararların uygulanmasından oluşan iki aşamalı bir süreçtir. İlk boyut, değerlendirmelerin ve kavramların oluşturulmasını içerirken, ikinci boyut bu kavramların ve değerlendirmelerin yürütülmesiyle ilgili olarak yönetilmesiyle ilgilidir. Bir seçim problemini ele alırken, sadece sonucu etkileyen amacı göz önünde bulundurmak yeterli değildir. Sonuç ve seçimden önceki ön aşamalarda araştırmanın nasıl yürütüldüğü önem kazanır (Koçel, 2014). Dolayısıyla seçim, hem önceki davranışın hem de gelecekteki sonuçların bir yansımasıdır. Bu nedenle, karar verme sürecini birçok aşamayı içeren ardışık bir ilerleme olarak görmek önemlidir. Sadece karar verme zamanına, yani bir kararın seçilmesi aşamasına odaklanıldığında, bu seçimden önce gelen çalışma ve analiz gibi karmaşık prosedürler ve aşamalar göz ardı edilmiş olur (Can, 1991). Karar verme, eş zamanlı birçok faaliyeti içeren karmaşık bir süreçtir. Bu faaliyet, karar vericilerin kriterlerine göre en avantajlı, rasyonel, etkili ve tekil alternatifin seçilmesini gerektirir.

Yönetim sürecinde, sıklıkla başkaları üzerinde etkisi olan kararlar alınır (Begley, 2010). Bu kararlar, herkes için faydalı olacak politikalar oluşturmayı ve seçimler yapmayı hem kurumun hem de bireylerin ihtiyaçlarını ele almayı, çatışmaları hem kurumun hem de bireylerin çıkarlarını dikkate alacak şekilde çözmeyi, sorumlulukların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamayı, işin değerini tanımayı, çalışanların tarafsız değerlendirmelerini yapmayı ve kurumun kaynaklarını hem birey hem de grup düzeyinde değerlendirmeyi içerir (Bogler & Somech, 2005). Bunlar örgütsel hedeflere ulaşmak ve hak ve görevleri adil bir şekilde dağıtmak için kullanılmalıdır. Bu durumlarda gerekli eylemler, öngörülemez sorunları ele alma ve uygulama için belirlenmiş kılavuz ilkelere bağlı kalma kapasitesini gerektirir. Hem karar vericilerin hem de çalışanların davranışları, bireysellikten ziyade evrensel olarak kabul edilen kriterler tarafından yönlendirilmelidir (Dempster & Berry, 2003). Etik ilkeler, ahlaki olan ile olmayan ve adil olan ile olmayan arasındaki sınırların belirlenmesinde çok önemlidir ve bu kriterlere karar verilmesinde yardımcı olur (Aydın, 2021).

Dolayısıyla, planlama, organizasyon, yürütme, kontrol ve koordinasyon dahil olmak üzere tüm yönetim süreçleri ile karar verme süreci arasında karşılıklı olarak etkili bir bağlantı vardır. Karar verme süreci, karar vericinin veya ilgili kişilerin niteliklerinin yanı sıra seçimin yapıldığı zamansal ve çevresel koşullardan da etkilenir (Argon, 2015). Bu araştırmanın ilk aşaması, demografik değişkenlerin kurumsal yönetim, karar alma ve karar verme üzerindeki etkisini analiz etmeye odaklanmaktadır. Kurumsal yönetişimin tanımı ve kapsamının yanı sıra bununla ilişkili temel kavramların tartışılmasını içermektedir (Leech & Fulton, 2008). Dahil edilen değerler hesap verebilirlik, adil yönetim, sorumluluk, onur, vekalet, açıklık ve kamuyu aydınlatmadır.

Okul yönetiminde adaletli karar verme süreçleri, eğitim kurumlarının temel bir parçasıdır ve bu süreçlerin doğru şekilde yürütülmesi büyük önem taşır. Bu tür araştırmalar, okul yöneticilerine ve karar vericilere önemli bir rehberlik sağlar. Eğitim sistemlerinin amacı, her öğrencinin potansiyelini en üst düzeyde geliştirmesine olanak tanımak ve eşit fırsatlara erişimini sağlamaktır. Adaletli karar verme süreçleri, bu temel amaçları gerçekleştirmede kritik bir rol oynar. Aynı zamanda, okul topluluğunun güvenini ve işbirliğini güçlendirir, çatışmaları azaltır ve etkili bir eğitim ortamı sağlar. Bu nedenle, okul yönetimi üzerine yapılan araştırmalar, eğitim sistemlerinin daha adil, verimli ve başarılı olmasına katkıda bulunur.

Bu araştırmanın amacı, okul yönetiminde adaletli karar verme süreçleri konusunda okul müdürlerine yönelik bir araştırma yapmaktır. Bu kapsamda aşağıdaki araştırma soruları belirlenmiştir:

- Karar verirken adaletin sağlanması için okul müdürlerinin kullandıkları yöntemler ve süreçlere ilişkin değerlendirmeleri nasıldır?
- Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde adaleti sağlamada karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklarla baş etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin değerlendirmeleri nasıldır?
- Adaletli karar verme sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin nasıl sağlandığına dair okul müdürlerinin değerlendirmeleri nasıldır?
- Öğrencilerin ve personelin adaletli karar verme sürecine güvenini artırmak için okul müdürlerinin neler yaptıklarına ilişkin değerlendirmeleri nasıldır?

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu araştırma tarama modelinde desenlenmiş ve nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışma ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışma grubu

Araştırma grubu, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın merkez ilçelerinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 15 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Çalışma grubu, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Bu nedenle, örneklem için katılımcılar seçilirken cinsiyet, branş, kıdem, yaş, eğitim düzeyi ve branş gibi çeşitli özellikleri içermelerine özen gösterilmiştir. Tablo 1'de araştırmanın katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin ayrıntılar yer almaktadır

Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

Kod	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Kadın	İlkokul Müdürü	35	10	Lisans
K2	Erkek	Ortaokul Müdürü	40	15	Yüksek Lisans
K3	Kadın	Lise Müdürü	28	5	Lisans
K4	Erkek	İlkokul Müdürü	45	20	Lisans
K5	Kadın	Ortaokul Müdürü	32	8	Lisans
K6	Erkek	Lise Müdürü	37	12	Yüksek Lisans
K7	Kadın	İlkokul Müdürü	41	18	Lisans
K8	Erkek	Ortaokul Müdürü	33	6	Lisans
K9	Kadın	Lise Müdürü	29	7	Yüksek Lisans
K10	Erkek	Lise	50	25	Yüksek Lisans
K11	Kadın	Ortaokul Müdürü	36	11	Lisans
K12	Erkek	Lise Müdürü	43	19	Lisans
K13	Kadın	İlkokul Müdürü	31	9	Yüksek Lisans
K14	Erkek	Ortaokul Müdürü	38	13	Lisans
K15	Kadın	Lise Müdürü	34	14	Lisans

Tablo 1'de sunulan demografik verilere göre, araştırmaya katılan müdürlerin profili incelendiğinde, çalışmada %60'ı kadın (9 kişi) ve %40'ı erkek (6 kişi) olmak üzere toplam 15 katılımcının bulunduğu görülmektedir. Okul yöneticisi olan katılımcıların %33,3'ünün (5 kişi) ilköğretim, %33,3'ünün (5 kişi) ortaokul ve %33,3'ünün (5 kişi) ise lise'de müdür olarak görev yaptıkları belirlenmiştir. Katılımcıların yaşları 28 ile 50 arasında değişmekte olup ve yaş ortalaması 36 olarak hesaplanmıştır. Kıdem süreleri ise 5 ile 25 yıl arasında değişmekte olup, ortalama kıdem süresi 13 yıl olarak bulunmuştur. Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde, %66,7'sinin lisans düzeyinde (10 kişi) ve %33,3'ünün ise lisansüstü düzeyde eğitim aldığı (5 kişi) görülmüştür.

Veri toplama araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda 5 adet kişisel bilgiden ve öğretmenlerin bakış açısını belirtmeye yönelik 4 adet sorudan oluşmaktadır.

Verilerin toplanması

Katılımcıların verileri yazılı araçlar kullanılarak toplanmıştır. Görüşme öncesinde görüşmeci, görüşmenin amacını net bir şekilde açıklamış ve katılımcılardan randevu almıştır. Toplam 15 katılımcı ile tercihlerine göre uygun ortamlarda görüşmeler gerçekleştirilmiş ve görüşmelerden elde edilen veriler derhal yazıya dökülmüştür. Araştırma grubuyla yapılan görüşmeler herhangi bir kayıt cihazı kullanılmadan gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, kapsamlı ve ayrıntılı veri toplanmasını sağlamak amacıyla 35 ila 120 dakika arasında değişen sürelerde gerçekleştirilmiştir. Deneyimleri, motivasyonları, teknikleri ve katılım düzeyleri hakkında ayrıntılı bilgi edinmek için katılımcılarla kapsamlı görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların bakış açıları derinlemesine analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Verilerin analizi

Araştırma verileri, bir nitel veri analizi yöntemi olan içerik analizi yaklaşımı kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu amaca ulaşmak için öncelikle görüşme verileri incelenmiş ve incelenen metne dayalı olarak kodlar oluşturulmuştur. Daha sonra, birbiriyle ilişkili ve tutarlı bir bütünlük sergileyen kodlar tematik kategorilere göre bir araya getirilmiştir. Kodlama ve temalaştırma prosedürünün güvenilirliğini teyit etmek için iki araştırmacı bağımsız olarak verileri kodlamış ve kodlamaları arasındaki tutarlılığı değerlendirmiştir. Bir sonraki bölümde veri analizi süreci, kategorilerin oluşturulması ve araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğini sağlamak için kullanılan önlemlerin metodik ve kapsamlı bir açıklaması sunulmaktadır.

İçerik analizi, veri kaybına karşı koruma sağlamak ve verilerin yanlış düzenlenmesini ve yanlış anlaşılmasını önlemek için belirli temalar kullanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Öğretmen sendikası ile ilgili bileşenleri belirlemek için konuyla ilgili literatüre (Battal ve İnce, 2004; Baysal, 2006; Gökçe, 2009; Demiryürek, 2008) başvurulmuştur.

Kavramsal çerçeveyi oluşturan kavramlar oluşturulduktan sonra, veriler önceden belirlenmiş kriterler kullanılarak iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak kategorize edilmiş ve düzenlenmiştir. Daha sonra, iki araştırmacı tarafından oluşturulan kodlar yan yana getirilmiş ve kodların uyumu doğrulanmıştır.

Geçerlik ve güvenilirlik

Toplanan verilerin kapsamlı bir şekilde belgelenmesi ve araştırmacının sonuçlara ulaşma sürecinin net bir şekilde açıklanması, nitel araştırmanın geçerliliğini garanti altına almada çok

önemli bir faktördür (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu araştırmada bulguların geçerliliğini artırmak için aşağıdaki teknikler kullanılmıştır.

Uzmanlar tarafından sağlanan her açıklama belgelenmiştir. Ayrıca, kavramları ve bunlara karşılık gelen kodları objektif bir şekilde göstermek için önemli çaba sarf edilmiştir.

Çalışmanın bulgularının tekrarlanabilirliğini sağlamak için tema oluşturma süreci ve teorik çerçevenin kullanımı açıkça tanımlanmıştır. İçerik analizini gerçekleştirmek için, eğitim personelinin örgütlenmesine ilişkin literatür kapsamlı bir şekilde araştırılmış ve yukarıda belirtilen konular formüle edilmiştir. Teorik çerçeve, toplanan kodların kategorize edilmesi ve özetlenmesinin yanı sıra kodların ve temaların tutarlılığını değerlendirmek için kullanılmıştır. Dolayısıyla veriler teorik çerçeve tarafından desteklenmiştir. Ayrıca, sonuçların geçerliliğini artırmak için alıntılar doğrudan sunumu kullanılmıştır.

Çalışma bulgularının güvenilirliğini artırmak için iki araştırmacının kodlama güvenilirliği ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ayrıca, sonuçların güvenilirliği, literatürden elde edilen bulgular ile içerik analizinden elde edilen bulgular arasındaki tutarlılık karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

Bulgular

Analiz bölümünde, okul yönetiminde adaletli karar verme süreçlerine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden toplanarak elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Katılımcılardan toplanan veriler içerik analizine tabi tutularak görüşme formunda bulunan sıralama ile verilmiştir.

Okul içinde karar verirken adaletin sağlanması için okul müdürlerinin kullandıkları yöntemler ve süreçlere ilişkin değerlendirmeleri

Araştırmacı tarafından geliştirilen formdaki açık uçlu soruda, okul müdürlerine “Okul içinde karar verirken adaletin sağlanması için hangi tür yöntemler ve süreçler kullanıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların verdiği cevaplar tematik analize tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen temalar ve kodlar Tablo 2’de detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 2. Okul içinde karar verirken adaletin sağlanması için okul müdürlerinin kullandıkları yöntemler ve süreçlere ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	Katılımcı	F
Katılımcılık ve Şeffaflık	Tüm Paydaşların Görüşlerinin Değerlendirilmesi	K1,K5	2
	Komiteler ve Danışma Gruplarının Oluşturulması	K3,K8	2
	Şeffaf İletişim ve Bilgi Paylaşımı	K2,K11	2
	Toplu Görüşme ve Danışma Oturumları Düzenlenmesi	K14,K15	2
Objektiflik ve Tarafsızlık	Objektif Kriterlerin Belirlenmesi ve Uygulanması	K4,K9	2
	Önceki Tecrübelerden ve Analizlerden Faydalanma	K10, K13	2
	Politika ve Yönergelerin Dikkate Alınması	K13	1
	Eşitlik İlkesi ve Herkesin Sesinin Duyulması	K6,K7, K12,K15	4

Tablo 2 incelendiğinde; okul içinde karar verirken adaletin sağlanması için okul müdürlerinin kullandıkları yöntemler ve süreçlere ilişkin görüşlerinin; “katılımcılık ve şeffaflık ile objektiflik ve tarafsızlık” olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir. Katılımcılık ve şeffaflık teması altında; “tüm paydaşların görüşlerinin değerlendirilmesi, komiteler ve danışma gruplarının oluşturulması, şeffaf iletişim ve bilgi paylaşımı, toplu görüşme ve danışma

oturumları düzenlenmesi” olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Okul içinde karar verirken adaletin sağlanması için okul müdürlerinin kullandıkları katılımcılık ve şeffaflık stratejisi konusunda görüş bildiren katılımcılarının ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1) “Okul içinde karar verirken adil olmayı sağlamak için öncelikle tüm paydaşların görüşlerini alıyoruz ve bu görüşler doğrultusunda kararlarımızı şekillendiriyoruz.”

(K2) “Adaletin sağlanması için karar alma süreçlerimizde şeffaflık ilkesini benimsiyoruz. Personel ve öğrencilerimizle açık iletişim yoluyla kararlarımızı paylaşıyoruz.”

(K3) “Çeşitli komiteler ve danışma grupları oluşturarak karar alma süreçlerimize katılımı artırıyor ve farklı bakış açılarını dikkate alıyoruz.”

(K5) “Öğrenci ve velilerimizin görüşlerini dinleyerek, kararlarımızı onların ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun şekilde şekillendiriyoruz.”

(K8) “Eğitim camiasının farklı kesimlerinden gelen temsilcileri içeren komiteler oluşturarak karar alma süreçlerimize katılımı artırıyoruz.”

(K11) “Okul içinde adaleti sağlamak için karar alma süreçlerimizde şeffaf bir iletişim ortamı oluşturarak herkesin fikirlerine eşit şekilde değer veriyoruz.”

(K14) “Herkesin katılımını teşvik etmek için düzenli olarak toplu görüşme ve danışma oturumları düzenliyoruz.”

(K15) “Adaletin sağlanması için kararlarımızı alırken öğrenci, veli ve personelimizin ihtiyaçlarını dengeli bir şekilde göz önünde bulunduruyoruz.”

Objektiflik ve tarafsızlık teması altında; “objektif kriterlerin belirlenmesi ve uygulanması önceki tecrübelerden ve analizlerden faydalanma, politika ve yönergelerin dikkate alınması, eşitlik ilkesi ve herkesin sesinin duyulması” olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Okul içinde karar verirken adaletin sağlanması için okul müdürlerinin kullandıkları objektiflik ve tarafsızlık stratejisi konusunda görüş bildiren katılımcılarının ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

(K4) “Okul içinde adaleti sağlamak için karar verme süreçlerinde objektif kriterler belirliyoruz ve bu kriterlere göre adil bir şekilde hareket ediyoruz.”

(K6) “Karar alma süreçlerimizde eşitlik ilkesine önem veriyoruz ve herkesin sesinin duyulmasını sağlamak için çaba gösteriyoruz.”

(K7) “Adaletin sağlanması için karar verme süreçlerinde objektif verilere dayanarak tarafsızlık ilkesine uygun hareket ediyoruz.”

(K9) “Kararlarımızı almadan önce yapılan ön araştırmalar ve analizler doğrultusunda hareket ediyoruz ve bu şekilde adaleti sağlamaya çalışıyoruz.”

(K10) “Adaletin sağlanması için kararlarımızı alırken önceki tecrübelerimizden ve benzer durumların incelenmesinden faydalanıyoruz.”

(K12) “Karar verme süreçlerimizde, öğrenci başarısı ve refahı üzerindeki etkileri dikkate alarak adil kararlar almaya özen gösteriyoruz.”

(K13) “Adaleti sağlamak için karar alma süreçlerimizde öncelikle mevcut politika ve yönergeleri dikkate alıyoruz ve bu çerçevede hareket ediyoruz.”

(K15) “Adaletin sağlanması için kararlarımızı alırken öğrenci, veli ve personelimizin ihtiyaçlarını dengeli bir şekilde göz önünde bulunduruyoruz.”

Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde adaleti sağlamada karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklarla baş etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin değerlendirmeleri

Araştırmacı tarafından geliştirilen formdaki açık uçlu soruda, okul müdürlerine “Karar verme sürecinde adil olmayı sağlamak için hangi tür zorluklarla karşılaşıyorsunuz ve bu zorlukların üstesinden gelmek için hangi adımları atıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların verdiği cevaplar tematik analize tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen temalar ve kodlar Tablo 3’te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 3. Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde adaleti sağlamada karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklarla baş etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	Katılımcı	F
Karşılaşılan Zorluklar	İletişim ve İşbirliği Zorlukları	K1,K4,K5, K11,K15	5
	Kaynak Yetersizliği ve Zaman Kısıtlamaları	K2,K7	2
	Değerler ve Çatışma Yönetimi	K3,K10	2
	Bürokratik Engeller ve Yasal Düzenlemeler	K8,K11	2
Farklı Paydaşların Beklenti ve İhtiyaçlarının Dengelenmesi	Paydaşların Görüşlerinin Dinlenmesi ve Ortak Payda Bulunması	K1,K5, K11,K12	4
	Öncelik Belirleme ve Zaman Yönetimi	K2,K7,K8, K10	4
	Çatışma ve Dirençle Başa Çıkma	K3,K4,K9, K14	4
	Değişen Yasal Düzenlemeler ve Politika Değişiklikleri	K6,K13,K15	4
Etkili İletişim ve Bilgi Paylaşımı	Şeffaf ve Hesap Verebilir Yönetim Anlayışı	K9,K10, K13,K15	4
	İletişim ve Empati Kurma	K1,K3,K8, K13,K14	5
	Duygusal Zeka ve Tarafsızlık	K7,K10,K13,K14	4

Tablo 3 incelendiğinde; okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde adaleti sağlamada karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklarla baş etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşlerinin; “karşılaşılan zorluklar, farklı paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının dengelenmesi, etkili iletişim ve bilgi paylaşımı” olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir. Karşılaşılan zorluklar teması altında; “iletişim ve işbirliği zorlukları, kaynak yetersizliği ve zaman kısıtlamaları, değerler ve çatışma yönetimi, bürokratik engeller ve yasal düzenlemeler” olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde adaleti sağlamada karşılaştıkları zorluklar konusunda görüş bildiren katılımcılarının ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1) “Karar verme sürecinde adil olmayı sağlamak için en büyük zorluk, farklı paydaşların çeşitli beklenti ve ihtiyaçlarını dengelemektir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için düzenli iletişim ve açık diyaloglarla tüm tarafların görüşlerini dinliyoruz ve ortak bir paydada buluşmaya çalışıyoruz.”

(K2) “Okul içinde adil karar verme sürecinde en büyük zorluk, zaman ve kaynak kısıtlamalarıdır. Bu zorluğun üstesinden gelmek için öncelik belirleme ve etkili zaman yönetimi stratejileri geliştireyoruz.”

(K3) "Farklı öncelik ve değerlerin çatışması, adil karar verme sürecinde önemli bir zorluktur. Bu zorluğun üstesinden gelmek için empati kurma ve çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeye önem veriyoruz."

(K4) "Karar alma sürecinde etkili iletişim eksikliği, adil karar verme sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için düzenli olarak paydaşlarla iletişim kurmayı ve geri bildirim almayı sağlıyoruz."

(K5) "Farklı paydaşların çıkarlarının çatışması, adil karar verme sürecinde karşılaşılan bir diğer zorluktur. Bu zorluğun üstesinden gelmek için adil ve şeffaf bir süreç belirleyerek tüm tarafların katılımını sağlıyoruz."

(K7) "Kaynakların yetersizliği, adil karar verme sürecinde önemli bir zorluktur. Bu zorluğun üstesinden gelmek için bütçe yönetimi stratejilerini iyileştiriyor ve alternatif kaynaklar arayışına giriyoruz."

(K8) "Karar alma sürecindeki bürokratik engeller, adil karar verme sürecini geciktirebilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için süreçleri basitleştirmeye ve daha esnek yönetim yaklaşımları benimsemeye çalışıyoruz."

(K10) "Çatışma ve dirençle karşılaşma, adil karar verme sürecinde önemli bir zorluktur. Bu zorluğun üstesinden gelmek için katılımcılığı teşvik eden ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsiyoruz."

(K11) "Değişen yasal düzenlemeler ve politika değişiklikleri, adil karar verme sürecinde belirsizlik yaratabilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için güncel bilgiye erişimi ve sürekli eğitimi teşvik ediyoruz."

(K14) "Karar alma sürecinde tarafsızlık ve objektiflik sağlamak, adil karar verme sürecinde önemli bir zorluktur. Bu zorluğun üstesinden gelmek için karar alma süreçlerini belirli kriterlere göre standartlaştırıyoruz."

(K15) "Karar alma sürecindeki iletişim eksikliği ve bilgi paylaşımındaki zorluklar, adil karar verme sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için iletişimi güçlendiren ve bilgi paylaşımını teşvik eden platformlar oluşturmuyoruz."

Farklı paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının dengelenmesi teması altında; "paydaşların görüşlerinin dinlenmesi ve ortak payda bulunması, öncelik belirleme ve zaman yönetimi çatışma ve dirençle başa çıkma, değişen yasal düzenlemeler ve politika değişiklikleri" olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde adaleti sağlamada karşılaştıkları zorluklarla baş etmede farklı paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının dengelenmesi yöntemi kullanma konusunda görüş bildiren katılımcılarının ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

(K2) "Okul içinde adil karar verme sürecinde en büyük zorluk, zaman ve kaynak kısıtlamalarıdır. Bu zorluğun üstesinden gelmek için öncelik belirleme ve etkili zaman yönetimi stratejileri geliştiriyoruz."

(K5) "Farklı paydaşların çıkarlarının çatışması, adil karar verme sürecinde karşılaşılan bir diğer zorluktur. Bu zorluğun üstesinden gelmek için adil ve şeffaf bir süreç belirleyerek tüm tarafların katılımını sağlıyoruz."

(K6) “Karar alma sürecinde objektif verilere erişimde yaşanan zorluklar, adil karar verme sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için veri toplama ve analiz süreçlerini güçlendiriyoruz.”

(K7) “Kaynakların yetersizliği, adil karar verme sürecinde önemli bir zorluktur. Bu zorluğun üstesinden gelmek için bütçe yönetimi stratejilerini iyileştiriyor ve alternatif kaynaklar arayışına giriyoruz.”

(K8) “Karar alma sürecindeki bürokratik engeller, adil karar verme sürecini geciktirebilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için süreçleri basitleştirmeye ve daha esnek yönetim yaklaşımları benimsemeye çalışıyoruz.”

(K10) “Çatışma ve dirençle karşılaşma, adil karar verme sürecinde önemli bir zorluktur. Bu zorluğun üstesinden gelmek için katılımcılığı teşvik eden ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsiyoruz.”

(K11) “Değişen yasal düzenlemeler ve politika değişiklikleri, adil karar verme sürecinde belirsizlik yaratabilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için güncel bilgiye erişimi ve sürekli eğitimi teşvik ediyoruz.”

(K12) “Öğrenci ve personelin farklı beklenti ve ihtiyaçları, adil karar verme sürecini karmaşık hale getirebilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için çeşitliliği ve kapsayıcılığı ön planda tutan bir yaklaşım benimsiyoruz.”

(K14) “Karar alma sürecinde tarafsızlık ve objektiflik sağlamak, adil karar verme sürecinde önemli bir zorluktur. Bu zorluğun üstesinden gelmek için karar alma süreçlerini belirli kriterlere göre standartlaştırıyoruz.”

Etkili iletişim ve bilgi paylaşımı teması altında; “şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışı iletişim ve empati kurma, duygusal zeka ve tarafsızlık” olmak üzere üç kod bulunduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde adaleti sağlamada karşılaştıkları zorluklarla baş etmede etkili iletişim ve bilgi paylaşımı yöntemi kullanma konusunda görüş bildiren katılımcılarının ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1) “Karar verme sürecinde adil olmayı sağlamak için en büyük zorluk, farklı paydaşların çeşitli beklenti ve ihtiyaçlarını dengelemektir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için düzenli iletişim ve açık diyaloglarla tüm tarafların görüşlerini dinliyoruz ve ortak bir paydada buluşmaya çalışıyoruz.”

(K3) “Farklı öncelik ve değerlerin çatışması, adil karar verme sürecinde önemli bir zorluktur. Bu zorluğun üstesinden gelmek için empati kurma ve çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeye önem veriyoruz.”

(K4) “Karar alma sürecinde etkili iletişim eksikliği, adil karar verme sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için düzenli olarak paydaşlarla iletişim kurmayı ve geri bildirim almayı sağlıyoruz.”

(K5) “Farklı paydaşların çıkarlarının çatışması, adil karar verme sürecinde karşılaşılan bir diğer zorluktur. Bu zorluğun üstesinden gelmek için adil ve şeffaf bir süreç belirleyerek tüm tarafların katılımını sağlıyoruz.”

(K9) “Karar alma sürecinde taraflar arasında güven eksikliği, adil karar verme sürecini zorlaştırabilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışıyla güven inşa etmeye çalışıyoruz.”

(K13) “Karar alma sürecindeki duygusal etkileşimler, adil karar verme sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için duygusal zekayı geliştirmeye ve empati kurmaya önem veriyoruz.”

(K15) “Karar alma sürecindeki iletişim eksikliği ve bilgi paylaşımındaki zorluklar, adil karar verme sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için iletişimi güçlendiren ve bilgi paylaşımını teşvik eden platformlar oluşturuyoruz.”

Adaletli karar verme sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin nasıl sağlandığına dair katılımcı değerlendirmeleri

Araştırmacı tarafından geliştirilen formdaki açık uçlu soruda, okul müdürlerine “Adaletli karar verme sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirlik nasıl sağlanıyor?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların verdiği cevaplar tematik analize tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen temalar ve kodlar Tablo 4’te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 4. Adaletli karar verme sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin nasıl sağlandığına ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	Katılımcı	F
Düzenli İletişim ve Toplantılar	Düzenli Toplantılar ve Görüşmeler	K1,K4,K7,K12	4
	Toplulukla İletişim ve Bilgilendirme	K3,K5,K8,K14	4
	Danışma ve Geri Bildirim Alma	K4,K9,K14,K15	4
	Paydaşların Görüşlerine Açık Olma	K6,K10,K13,K15	5
Belgelendirme ve Raporlama	Karar Alma Süreçlerinin Belgelenmesi	K2,K6,K10,K13	4
	Raporlar ve Sunumlar Hazırlama	K8,K11,K12,K15	4
	Standartlar ve Prosedürlere Uyuma	K7,K10,K13,K15	4
	Değerlendirme ve Geliştirme Süreci	K6,K11,K12,K15	4

Tablo 4 incelendiğinde; Adaletli karar verme sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin nasıl sağlandığına dair okul müdürlerinin görüşlerinin; “düzenli iletişim ve toplantılar ile belgelendirme ve raporlama” temaları altında toplandığı görülmektedir. Düzenli iletişim ve toplantılar teması altında; “düzenli toplantılar ve görüşmeler, toplulukla iletişim ve bilgilendirme, danışma ve geri bildirim alma, paydaşların görüşlerine açık olma” olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Adaletli karar verme sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için düzenli iletişim ve toplantılar yapma konusunda görüş bildiren okul müdürlerinin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1) “Adaletli karar verme sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamak için kararlarımızı almadan önce paydaşlarımızla düzenli toplantılar düzenliyor ve kararlarımızın gerekçelerini açıkça paylaşıyoruz.”

(K3) “Karar verme sürecinde şeffaflık sağlamak için toplulukla düzenli olarak iletişim kuruyoruz ve kararlarımızı alırken açık bir iletişim ortamı oluşturuyoruz.”

(K4) “Şeffaflık ve hesap verebilirlik için okul içinde düzenli olarak bilgilendirme toplantıları düzenliyoruz ve kararlarımızı alırken tüm paydaşların katılımını sağlıyoruz.”

(K5) “Karar alma sürecinde şeffaflık sağlamak için kararlarımızı almadan önce tüm paydaşlarımıza danışıyor ve geri bildirimlerini değerlendirerek kararlarımızı şekillendiriyoruz.”

(K9) “Karar alma sürecinde şeffaflığı sağlamak için kararlarımızın alınma sürecini adım adım paylaşıyor ve paydaşlarımızın her aşamada bilgilendirilmesini sağlıyoruz.”

(K14) “Karar alma sürecinde şeffaflığı sağlamak için paydaşlarımızın görüşlerine açık bir şekilde kulak veriyor ve kararlarımızı alırken bu görüşleri dikkate alıyoruz.”

(K15) “Okul içinde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamak için karar alma süreçlerimizi belirli platformlar aracılığıyla açık bir şekilde iletişime açıyor ve geri bildirimleri değerlendiriyoruz.”

Belgelendirme ve raporlama teması altında; “karar alma süreçlerinin belgelenmesi, raporlar ve sunumlar hazırlama, standartlar ve prosedürlere uyma, değerlendirme ve geliştirme süreci” olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Adaletli karar verme sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için belgelendirme ve raporlama yapma konusunda görüş bildiren okul müdürlerinin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

(K2) “Şeffaflık ve hesap verebilirlik için karar alma süreçlerimizi belgeleyerek, personel ve öğrencilerimizin erişimine açık tutuyoruz ve geri bildirimlerini dikkate alıyoruz.”

(K5) “Karar alma sürecinde şeffaflık sağlamak için kararlarımızı almadan önce tüm paydaşlarımıza danışıyor ve geri bildirimlerini değerlendirerek kararlarımızı şekillendiriyoruz.”

(K6) “Okul içinde şeffaflık ve hesap verebilirlik için karar alma süreçlerimizi belirli standartlara uygun olarak belgelendiriyoruz ve bu belgeleri tüm paydaşlarla paylaşıyoruz.”

(K7) “Karar alma sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamak için kararlarımızın alınma sürecini detaylı bir şekilde paylaşıyor ve paydaşlarımızın katılımını teşvik ediyoruz.”

(K8) “Şeffaflık ve hesap verebilirlik için okul içinde düzenli olarak raporlar ve sunumlar hazırlıyor ve bu bilgileri tüm paydaşlarımızla paylaşıyoruz.”

(K10) “Şeffaflık ve hesap verebilirlik için karar alma süreçlerimizi belirli bir çerçeve içinde standartlaştırıyor ve bu standartlara uygun olarak hareket ediyoruz.”

(K11) “Okul içinde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamak için karar alma süreçlerimizi belirli dönemlerde değerlendiriyor ve geliştirme alanlarını belirliyoruz.”

(K12) “Karar alma sürecinde şeffaflık sağlamak için kararlarımızın gerekçelerini ve aldığımız yol haritasını tüm paydaşlarımızla paylaşıyor ve geri bildirimlerini alıyoruz.”

(K13) “Şeffaflık ve hesap verebilirlik için karar alma süreçlerimizi belirli kurallar ve prosedürlere göre yürütüyor ve bu kurallara uygun hareket ediyoruz.”

(K15) “Okul içinde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamak için karar alma süreçlerimizi belirli platformlar aracılığıyla açık bir şekilde iletişime açıyor ve geri bildirimleri değerlendiriyoruz.”

Öğrencilerin ve personelin adaletli karar verme sürecine güvenini artırmak için okul müdürlerinin neler yaptıklarına ilişkin değerlendirmeleri

Araştırmacı tarafından geliştirilen formdaki açık uçlu soruda, okul müdürlerine “Okulunuzdaki öğrencilerin ve personelin adaletli karar verme sürecine güvenini artırmak için neler yapıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların verdiği cevaplar tematik analize tabi

tutulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen temalar ve kodlar Tablo 5'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 5. Öğrencilerin ve personelin adaletli karar verme sürecine güvenini artırmak için okul müdürlerinin neler yaptıklarına ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	Katılımcı	F
Katılımcılığı ve Paydaşların Katılımını Teşvik Etmek	Platformlar ve Görüşlere Değer Verme Eğitim ve Farkındalık Çalışmaları Açık İletişim ve Geri Bildirimler Demokratik ve Katılımcı Süreçler	K2,K4,K8,K15 K6,K9,K13,K15 K1,K5,K7,K11 K3,K8,K10,K14	4 4 4 4
Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İlkelerini Vurgulamak	Şeffaflık ve Açık İletişim Ortamı Objektif Kriterler ve Belgeler Kullanma Hesap Verebilirlik İlkelerini Vurgulamak Başarı Hikayeleri ve Örnekler Paylaşma	K3,K7,K10,K12 K4,K9,K14 K1,K8,K12,K14 K11,K13,K14,K15	4 3 4 4

Tablo 5 incelendiğinde; öğrencilerin ve personelin adaletli karar verme sürecine güvenini artırmak için okul müdürlerinin neler yaptıklarına ilişkin görüşlerinin; “katılımcılığı ve paydaşların katılımını teşvik etmek ile şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini vurgulamak” temaları altında toplandığı görülmektedir. Katılımcılığı ve paydaşların katılımını teşvik etmek teması altında; “platformlar ve görüşlere değer verme, eğitim ve farkındalık çalışmaları, açık iletişim ve geri bildirimler, demokratik ve katılımcı süreçler” olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Öğrencilerin ve personelin adaletli karar verme sürecine güvenini artırmak için katılımcılığı ve paydaşların katılımını teşvik etmek konusunda görüş bildiren okul müdürlerinin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1) “Öğrencilerin ve personelin adaletli karar verme sürecine güvenini artırmak için düzenli olarak açık iletişim ve geri bildirim mekanizmaları oluşturuyoruz.”

(K2) “Güveni artırmak için karar alma süreçlerine öğrenci ve personelin katılımını teşvik eden platformlar oluşturuyoruz ve görüşlerine değer veriyoruz.”

(K3) “Adaletli karar verme sürecine güveni artırmak için şeffaf ve adil bir yönetim anlayışıyla hareket ediyor ve tüm paydaşlarla paylaşımı teşvik ediyoruz.”

(K7) “Öğrencilerin ve personelin güvenini artırmak için karar alma süreçlerinde şeffaflık ilkesini vurguluyor ve her adımda açık bir iletişim ortamı oluşturuyoruz.”

(K8) “Güveni artırmak için karar alma süreçlerini katılımcı ve demokratik bir şekilde yürütüyor ve tüm paydaşların kararlara etkin şekilde katılımını sağlıyoruz.”

(K11) “Adaletli karar verme sürecine güveni artırmak için düzenli olarak paydaşlarla iletişim kuruyor ve karar alma süreçlerine ilişkin geri bildirimler alıyoruz.”

(K12) “Güveni artırmak için karar alma süreçlerini açık ve erişilebilir bir şekilde yönetiyor ve paydaşların sorularına ve endişelerine açık bir şekilde yanıt veriyoruz.”

(K15) “Güveni artırmak için öğrenci ve personelin görüşlerini dikkate alarak karar alma süreçlerini şekillendiriyor ve herkesin sesini duyurabileceği ortamlar oluşturuyoruz.”

Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini vurgulamak teması altında; “platformlar ve görüşlere değer verme, eğitim ve farkındalık çalışmaları, açık iletişim ve geri bildirimler, demokratik ve katılımcı süreçler” olmak üzere dört kod bulunduğu görülmektedir. Öğrencilerin ve personelin

adaletli karar verme sürecine güvenini artırmak için şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini vurgulamak konusunda görüş bildiren okul müdürlerinin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

(K3) *"Adaletli karar verme sürecine güveni artırmak için şeffaf ve adil bir yönetim anlayışıyla hareket ediyor ve tüm paydaşlarla paylaşımı teşvik ediyoruz."*

(K4) *"Öğrenci ve personelin güvenini artırmak için karar alma süreçlerini daha katılımcı ve şeffaf bir şekilde yönetiyor ve paydaşların görüşlerini önemsiyoruz."*

(K5) *"Güveni artırmak için adil karar verme sürecine ilişkin düzenli geri bildirimler alıyor ve bu geri bildirimlere göre süreci iyileştiriyoruz."*

(K6) *"Adaletli karar verme sürecine güveni artırmak için eğitim ve farkındalık çalışmaları düzenliyor ve paydaşları sürece dahil ediyoruz."*

(K8) *"Güveni artırmak için karar alma süreçlerini katılımcı ve demokratik bir şekilde yürütüyor ve tüm paydaşların kararlara etkin şekilde katılımını sağlıyoruz."*

(K9) *"Adaletli karar verme sürecine güveni artırmak için karar alma süreçlerinin adil olduğunu göstermek için objektif kriterler ve belgeler kullanıyoruz."*

(K10) *"Öğrencilerin ve personelin güvenini artırmak için karar alma sürecinde şeffaflık ilkesini benimsiyor ve paydaşları sürece aktif şekilde dahil ediyoruz."*

(K13) *"Adaletli karar verme sürecine güveni artırmak için karar alma sürecinin şeffaf ve adil olduğunu kanıtlayan örnekler ve başarı hikayeleri paylaşıyoruz."*

(K14) *"Öğrencilerin ve personelin güvenini artırmak için karar alma süreçlerinde hesap verebilirlik ilkesini vurguluyor ve kararların gerekçelerini açıkça paylaşıyoruz."*

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, okul müdürlerinin adaletli karar verme süreçlerinde kullandıkları yöntemler ve süreçler incelenmiştir. Bulgular, katılımcılık ve şeffaflık ile objektiflik ve tarafsızlık olmak üzere iki ana tema altında toplanmıştır. Katılımcılık ve şeffaflık temalı kodlar, tüm paydaşların görüşlerinin değerlendirilmesi, komiteler ve danışma gruplarının oluşturulması, şeffaf iletişim ve bilgi paylaşımı, toplu görüşme ve danışma oturumları düzenlenmesi gibi yöntemleri içermektedir. Objektiflik ve tarafsızlık temalı kodlar ise objektif kriterlerin belirlenmesi ve uygulanması, önceki tecrübelerden ve analizlerden faydalanma, politika ve yönergelerin dikkate alınması, eşitlik ilkesi ve herkesin sesinin duyulması gibi süreçleri yansıtmaktadır. Bu bulgular, benzer araştırmalarla da tutarlılık göstermektedir. Örneğin, Argon (2015) tarafından yapılan bir çalışmada, okul müdürlerinin hesap verebilirlik konusundaki görüşleri incelenmiş ve bu çalışmada elde edilen sonuçlarla benzer bir şekilde, şeffaflık ve katılımcılığın önemine vurgu yapılmıştır. Buna ek olarak, Bogler ve Somech'in (2005) araştırması, okul yönetiminde katılımcılık ve şeffaflık prensiplerinin önemini vurgulamış ve bu prensiplerin karar verme süreçlerini iyileştirdiğini ortaya koymuştur. Ancak, bu çalışmanın sonuçlarıyla bazı farklılıklar da görülebilir. Örneğin, Begley (2010) tarafından yapılan araştırmada, etik temelli karar verme süreçlerinin önemi vurgulanmıştır. Bu durum, objektiflik ve tarafsızlık teması altında incelenen kriterlerle paralellik göstermektedir, ancak farklı bir vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla, bu farklılıkların anlaşılması ve okul yönetiminde adaletli karar verme süreçlerinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınması için ileri çalışmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklarla baş etme yöntemleri incelenmiştir. Bulgular, üç temada toplanmıştır: karşılaşılan

zorluklar, farklı paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının dengelenmesi, etkili iletişim ve bilgi paylaşımı. Karşılaşılan zorluklar teması altında incelenen kodlar, iletişim ve işbirliği zorlukları, kaynak yetersizliği ve zaman kısıtlamaları, değerler ve çatışma yönetimi, bürokratik engeller ve yasal düzenlemeleri içermektedir. Örneğin, Begley'nin (2010) çalışması, etik temelli karar verme süreçlerinin karmaşıklığını vurgulayarak, yöneticilerin karşılaştığı değerler ve çatışma yönetimi konularında benzer zorluklarla karşılaşabileceğini ortaya koymaktadır. Farklı paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının dengelenmesi teması altında incelenen kodlar, paydaşların görüşlerinin dinlenmesi ve ortak payda bulunması, öncelik belirleme ve zaman yönetimi, çatışma ve dirençle başa çıkma, değişen yasal düzenlemeler ve politika değişikliklerini içermektedir. Dempster ve Berry'nin (2003) çalışması, özellikle değişen yasal düzenlemeler ve politika değişiklikleri konusunda müdürlerin karşılaştığı zorlukları ele almakta ve bu konuda benzer bulgular ortaya koymaktadır. Son olarak, etkili iletişim ve bilgi paylaşımı teması altında incelenen kodlar, şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışı iletişim ve empati kurma, duygusal zeka ve tarafsızlık kavramlarını içermektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, müdürlerin etkili iletişim ve empati becerilerinin karar verme süreçlerinde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, çalışmaların sonuçları arasında belirli bir paralellik olduğu görülmektedir, ancak farklı yöntemlerin de karşılaşılan zorluklarla baş etmede kullanıldığı belirtilmelidir.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin adaletli karar verme sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirliği nasıl sağladığına dair görüşleri incelenmiştir. Bulgular, düzenli iletişim ve toplantılar ile belgelendirme ve raporlama olmak üzere iki ana tema altında toplanmıştır. Düzenli iletişim ve toplantılar teması altında incelenen kodlar, düzenli toplantılar ve görüşmeler, toplulukla iletişim ve bilgilendirme, danışma ve geri bildirim alma, paydaşların görüşlerine açık olma gibi yöntemleri içermektedir. Bu bulgular, Lowery'nin (2020) çalışmasında belirtilen şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışının önemini vurgulamaktadır. Belgelendirme ve raporlama teması altında incelenen kodlar ise karar alma süreçlerinin belgelenmesi, raporlar ve sunumlar hazırlama, standartlar ve prosedürlere uyma, değerlendirme ve geliştirme süreci gibi yöntemleri içermektedir. Cherkowski vd.'in (2015) çalışması da benzer bir şekilde, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini belgelendirme ve raporlama yoluyla şeffaf hale getirmenin önemine vurgu yapmaktadır. Bu bulgular, benzer araştırmalarla da tutarlılık göstermektedir. Ancak, bazı farklılıklar da gözlemlenebilir. Örneğin, Lowery'nin çalışması özellikle düzenli iletişim ve toplantıların önemine vurgu yaparken, Cherkowski vd.'in çalışması belgelendirme ve raporlamanın önemini vurgulamaktadır. Bu farklı vurgular, okul müdürlerinin farklı stratejiler kullanabileceğini ve bu stratejilerin karar verme sürecindeki şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeyini etkileyebileceğini göstermektedir.

Son olarak, öğrencilerin ve personelin adaletli karar verme sürecine güvenini artırmak için okul müdürlerinin yaptıkları yöntemler incelenmiştir. Bulgular, katılımcılığı ve paydaşların katılımını teşvik etmek ile şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini vurgulamak olmak üzere iki ana tema altında toplanmıştır. Katılımcılığı ve paydaşların katılımını teşvik etmek teması altında incelenen kodlar, platformlar ve görüşlere değer verme, eğitim ve farkındalık çalışmaları, açık iletişim ve geri bildirimler, demokratik ve katılımcı süreçler gibi yöntemleri içermektedir. Bu bulgular, Findlay (2015) tarafından yapılan çalışmada belirtilen katılımcı süreçlerin ve paydaşların görüşlerine önem vermenin önemini desteklemektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini vurgulamak teması altında incelenen kodlar da benzer bir şekilde, platformlar ve görüşlere değer verme, eğitim ve farkındalık çalışmaları, açık iletişim ve geri bildirimler, demokratik ve katılımcı süreçler gibi yöntemleri içermektedir. Wildy ve Loudon'ın

(2000) çalışması da şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin vurgulanmasının önemine işaret etmektedir. Bu bulgular, benzer araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. Ancak, bazı farklılıklar da gözlemlenebilir. Örneğin, Kutsyuruba ve Walker'ın (2013) çalışması, özellikle eğitim ve farkındalık çalışmalarının önemine vurgu yaparken, diğer çalışmalarda bu konuya daha az değinilmiş olabilir. Bu farklı vurgular, okul müdürlerinin farklı yöntemler kullanarak öğrencilerin ve personelin güvenini artırmaya çalıştığını ve bu yöntemlerin etkilerinin farklı olabileceğini göstermektedir.

Öneriler

Okul yönetiminde adaletli karar verme süreçleri hakkında okul müdürlerinin görüşlerinin incelendiği bu çalışmada, elde edilen sonuçlara dayanarak, öğretmenlere ve okul yöneticilerine yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Tüm paydaşların görüşlerinin değerlendirilmesi ve komitelerin oluşturulması gibi uygulamaları daha fazla teşvik etmek önemlidir. Bu sayede karar alma sürecinde katılımı artırılıp ve şeffaflık sağlanabilir.

Karar alma sürecinde objektif kriterlerin belirlenmesi ve uygulanması gibi adımların yanı sıra politika ve yönergelerin dikkate alınması önemlidir. Bu, kararların tarafsızlık ilkesine uygun şekilde alınmasını sağlar.

İletişim ve işbirliği zorluklarıyla başa çıkmak için düzenli toplantılar düzenlemek, paydaşlarla şeffaf iletişim kurmak ve geri bildirim alma süreçlerini güçlendirmek önemlidir. Bu sayede karar alma sürecindeki iletişim eksiklikleri giderilebilir.

Değerler ve çatışma yönetimi konularında öğretmenlere ve okul yöneticilerine eğitimler düzenlemek, empati kurma becerilerini güçlendirmek ve çatışma çözme stratejilerini öğretmek önemlidir. Bu, karar alma sürecindeki zorlukları aşmada yardımcı olabilir.

Okul müdürleri, düzenli iletişim ve toplantılar düzenleyerek şeffaflığı sağlamalı ve karar alma süreçlerini belgelendirme ve raporlama yoluyla daha hesap verebilir hale getirmelidirler. Bu, öğrenci ve personelin güvenini artırabilir.

Okul müdürleri, öğrencilerin ve personelin karar alma sürecine daha fazla katılımını teşvik etmek için çeşitli platformlar ve görüşlere değer verme pratiklerini sıkça kullanmalıdır. Bu, adaletli karar alma sürecinin sağlanmasına ve güvenin artmasına yardımcı olabilir.

Referanslar

- Argon, T. (2015). Teacher and administrator views on school principals' accountability. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(4).
- Aydın, İ. (2021). Yönetişel, mesleki ve örgütsel etik. Pegem Akademik Yayıncılık.
- Battal, E. ve İnce, T. (2004). *Öğretmen örgütlenmeleri ve eğitim bir sen*, Eğitim Bir Sen Yayınları.
- Baysal, Ö. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin mesleki örgütlenme tutumları (Uşak Örneği)* Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Begley, P. T. (2010). Ethics based decision making by educational leaders. In *Handbook of data-based decision making in education* (pp. 20-37). Routledge.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: how does it relate to participation in decision making?. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.

- Can, H. (1991). Organizasyon ve yönetim. Adım Yayıncılık
- Cherkowski, S., Walker, K. D., & Kutsyruba, B. (2015). Principals' Moral Agency and Ethical Decision-Making: Toward a Transformational Ethics. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 10(5), n5.
- Demiryürek, E. (2008). *Eğitim iş kolunda faaliyet gösteren kamu sendikalarına üye öğretmenlerin eğitim sürecinde kazandırılmasını gerekli gördükleri değerlere ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dempster, N., & Berry, V. (2003). Blindfolded in a minefield: Principals' ethical decision-making. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 457-477.
- Findlay, N. M. (2015). Discretion in student discipline: Insight into elementary principals' decision making. *Educational Administration Quarterly*, 51(3), 472-507.
- Gökçe E. (2009) *İlköğretim öğretmenlerinin öğretmen örgütlerine (sendikalara) üye olmama sebepleri*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları
- Kutsyruba, B., & Walker, K. (2013). Ethical challenges in school administration: Perspectives of Canadian principals. *Organizational Cultures: An International Journal*, 12(3), 85-99.
- Leech, D., & Fulton, C. R. (2008). Faculty perceptions of shared decision making and the principal's leadership behaviors in secondary schools in a large urban district. *Education-Indianapolis Then Chula Vista-*, 128(4), 630.
- Lowery, C. (2020). Moral literacy and school leadership: Perceptions of principals in southeast Ohio on the ethics of decision-making. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 112-127.
- Wildy, H., & Loudon, W. (2000). School restructuring and the dilemmas of principals' work. *Educational Management & Administration*, 28(2), 173-184.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.