



## Transparency in Schools from the Perspective of School Administrators and Teachers: A Qualitative Study

Gökhan Kahveci<sup>1,a\*</sup>, Neslihan Babayigit<sup>2,b</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Education, Recep Tayyip Erdogan University, Rize, Türkiye

<sup>2</sup>Institute of Postgraduate Education, Recep Tayyip Erdogan University, Rize, Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 27/11/2023

Accepted: 18/05/2024



This paper was checked for plagiarism using iThenticate during the preview process and before publication.

Copyright © 2017 by Cumhuriyet University, Faculty of Education. All rights reserved.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to determine school administrators' and teachers' perceptions, expectations and experiences of transparency in schools through a qualitative approach. The study group consists of 27 people working at the primary, secondary and high school levels in the center of Rize province in the 2022-2023 academic year. Semi-structured interview questions were prepared to collect data. Additionally, content analysis, a method which uses concepts and relationships to make the data more understandable, was applied. The results indicate that while school administrators attach importance to detailed, reliable, complete and accurate information, there are different opinions among teachers about the reliability of information. School administrators' efforts to involve teachers in decision-making processes and teachers' participation in these processes include themes such as the impact on educational quality, communication and empathy. However, some teachers believe that administrators make decisions based on their own perspectives, do not give enough space to teachers' ideas and are not open to criticism. This study also notes that teachers need strong administrative support to be motivated and successful. Based on the results of the research, some suggestions were made to strengthen the cooperation between school administration and teachers, increase communication and ensure transparency.

**Keywords:** Organizational transparency, transparency in schools, institutional management, performance evaluation

## Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Perspektifinden Okullarda Şeffaflık: Nitel Bir Çalışma

\*Sorumlu yazar

#### Süreç

Geliş: 27/11/2023

Kabul: 18/05/2024

Bu çalışma ön inceleme sürecinde ve yayımlanmadan önce iThenticate yazılımı ile taranmıştır.

#### Copyright



This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International License

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticileri ve öğretmenlerin okullarda şeffaflık algılarını, beklentilerini ve deneyimlerini nitel bir yaklaşımla belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubu, 2022-2023 eğitim öğretim yılında ilkökul, ortaokul ve lise seviyesinde görev yapan 27 öğretmenden meydana gelmektedir. Araştırmada veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bununla birlikte araştırmada, verileri daha anlaşılır kılmak amacıyla kavramlar ve ilişkilerin kullanıldığı bir yöntem olan içerik analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticileri, bilginin detaylı, güvenilir, tam ve doğru olduğunu belirtirken; öğretmenler arasında bilgilerin güvenilirliği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Okul yönetiminin karar alma süreçlerinde öğretmenleri dahil etme çabaları ve öğretmenlerin kararlara katılımı ve bu katılımın eğitim kalitesine etkisi, iletişim ve empati gibi temaları içermektedir. Ancak, bazı öğretmenler, yöneticilerin kendi bakış açıları ile karar aldığını, öğretmenlerin fikirlerine yeterince yer vermediğini ve eleştirilere açık olmadığını düşünmektedir. Öğretmenler motivasyonlarının sağlanması ve başarılı olabilmeleri için güçlü bir yönetici desteğine ihtiyaç duydukları da belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına dayanarak, okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki iş birliğini güçlendirmek, iletişimi artırmak ve şeffaflığı sağlamak için birtakım öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel şeffaflık, okullarda şeffaflık, kurumsal yönetim, performans değerlendirme

[gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr](mailto:gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr) | <https://orcid.org/0000-0001-6753-3395> | [neslihan\\_babayigit22@erdogan.edu.tr](mailto:neslihan_babayigit22@erdogan.edu.tr) | <https://orcid.org/0009-0007-0215-6841>

**How to Cite:** Kahveci, G., & Babayigit, N. (2024). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin perspektifinden okullarda şeffaflık: Nitel bir çalışma. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 13(3):607-628

## Giriş

Örgütlerinde bireyler arasındaki ilişkilerin kalitesinin, örgütün işleyişi üstünde büyük bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. İşleyiş için en önemli etken olan çalışanların motivasyonu ve işine olan bağlılığı ise iş stratejilerinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Günümüzde örgütsel başarının elde edilmesi ve istenen algının oluşturulması, etkili iletişimin varlığına dayanmaktadır (Göktürk, 2017). Demokratik yönetim anlayışının, diğer yönetim biçimlerine göre daha üstün ve işleyiş açısından daha rasyonel olduğu genel bir kabul olarak bilinmektedir (Akpınar, 2011). Demokratik liderlik prensiplerine sahip örgütlerde, yöneticiler çalışanların görüşlerini önemseyerek bilgi paylaşımına açık bir ortam sunarlar (Korkmaz ve Çelik, 2021). Bu tür kurumlar, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda yönetilirler (Oğuzhan, 2020). Şeffaflık ile birlikte alınan kararlar, kurallara uygun bir şekilde uygulanır ve bu kararlardan etkilenen kişilerin kolayca erişimini sağlar (Gündüz ve Göker, 2017). Açıklamalar ile ilgili sorunlar ve kurumlara karşı artan güvensizlik, şeffaflık hakkındaki teorik tartışmaları canlandırmıştır (Heimstädt ve Dobusch, 2017).

Şeffaflık, aktif (bilinçli bir şekilde ifşa edilmiş) veya pasif (var olan ancak genellikle yalnızca talep üzerine açıklanan) olabilirken; tek yönlü (kurumdan paydaşlara) veya karşılıklı (paydaşların beklentilerine yanıt verme) da olabilmektedir (Bandsuch, Pate ve Thies, 2008). Paydaşlar, doğru kararlar almak için gereken bilgileri belirlemeye davet edilmelidir (Rawlins, 2008). Alınan kararlar, etkili bir iletişim sistemi aracılığıyla çalışanlara iletilir (Yıldırım, 2020). Bilginin şeffaf kabul edilmesi için açıkça paylaşılması gerekirken, dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir (Schnackenberg ve Tomlinson, 2014). Güvence dayalı şeffaflık, paylaşılan bilgilerin nasıl kullanılacağına dair güvence sağlama ihtiyacını da içerir (Rawlins, 2008). Ayrıca, şeffaflık, açıklamak istediği şeyde hiçbir değişikliğe yol açmayan bilgi yayımını içerir (Albu ve Flyverbom, 2019). Tipik olarak şeffaflık, basitçe gizleme ve opaklığın olmaması olarak tanımlanırken genellikle ikili anlamda anlaşılır ve her zaman gizlilik ve opaklıkla zıt anlamlı bir ilişki içindedir (Albu, 2014).

Örgütsel şeffaflık terimi, son yıllarda gizli uygulamaların ifşa edilmesi nedeniyle önem kazanmıştır (Rawlins, 2008). Şeffaf örgütler, kararlarını, faaliyetlerini ve hatalarını kurum içindeki paydaşlarla ayrıntılı ve doğru bir şekilde paylaşır. Alınan kararların örgüt çalışanları üzerindeki etkisini düşünerek bu kararların nedenlerini açıklar ve örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterir. Hata yapıldığında bunu kabul eder ve çalışanları ile paylaşır; bu nedenle güvenilir örgütler olarak kabul edilirler. Bu tür örgütlerde, karşılıklı uzlaşma ile anlaşmaya varılır (Ilgın, 2017). Örgütsel şeffaflık, kuruluşların halka karşı daha açık ve hesap verebilir olması gerektiği fikrini destekler (Wehmeier ve Raaz, 2012). Bilgi kalitesi, doğru, ilgili, anlaşılır, faydalı, doğrulanabilir ve kolayca erişilebilir olması, gönüllü olarak sağlanması ve düzenlemelerin

gerektirdiğinin ötesine geçmesi açısından önemlidir (Solana Gonzalez, vd., 2021). Günümüzde çalışanlar, örgütlerinden daha fazla bilgi akışı beklediği için şeffaflık daha da önem kazanmıştır (Üçler, 2017). İlginç bir nokta, çalışanların kendi kuruluşlarının strateji uygulama ve kritik kararlar alma konusundaki yetersizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığını ifade edebilecekleri bir açıklık ve rahatlık ortamına sahip olmalarıdır (Berggren ve Bernshteyn, 2007). Bu bağlamda, bilgilerin sadece açıklanması değil, aynı zamanda çalışanların öğrenmek istediği bilgilerin de belirlenmesi önemlidir (Tosun ve Çelik, 2022). Bununla birlikte, şeffaflığın öngörücü veya sonuçsal yetenekleri ve kurumsal yapı ve işlevin güven oluşturmadaki daha geniş sosyal etkisi gibi konular hakkında daha fazla araştırmanın yapılması gerekmektedir (Williams, 2005). Şeffaf bir yönetim, gizliliği sürdürmek ve gizliliğin yol açabileceği olumsuz sonuçları engellemek için önemlidir (Selimoğlu, 2010).

Eğitim kurumları, toplumu yeniden inşa eden önemli bir rol üstlenmektedir ve demokrasi ile birlikte herkese eşit fırsatlar ve sosyal hareketlilik şansı vermektedir (Özpolat, 2010). Örgüt içinde demokrasi, örgütsel kararlardan etkilenen herkesin bu kararlara katılma hakkına sahip olduğu bir anlayışı ifade etmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014). Demokrasinin sağlıklı bir şekilde işlemesi, şeffaf bir yönetimin ortaya çıkmasını desteklemektedir (Demirkıran, Eser ve Keklik, 2011). Şeffaflık ve bilgi edinme hakkı ile birlikte demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesi, bireylere bazı haklar vermektedir (Kırışık, 2016). Bu haklar, kurum içindeki bireylerin yönetimle etkileşimlerini artırmakta ve yönetim kararlarına katılımlarını güçlendirmektedir. Bilgi edinme hakkının eksikliği, demokrasi ve özgürlükten bahsedilmesini engellemektedir (Koçak, 2010).

Kişilerin şüphe duydukları veya merak ettikleri konularda yönetime güven duymaları, yönetimle memnuniyetsizliği azaltmaktadır (Kırışık, 2016). Eğitim kurumları da diğer örgütler gibi demokratikleşme süreçlerinden geçmekte ve içinde eşitlik sağlamaktadırlar (Tosun, 2022). Demokratik okullarda, tüm paydaşlar karar alma süreçlerine katılmaktadırlar ve bu sayede demokratik bir okul kültürü oluşturulmaktadır (Acun, 2019). Demokratik okullarda, okulu etkileyen tüm kararlara katılım sağlama ilkesi benimsenmektedir (Kepenekçi, 2003). Bu yaklaşım, farklı bakış açılarını bir araya getirerek bireyleri ve toplulukları bir arada tutan bir uyum sürecini teşvik etmektedir (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Ayrıca bu yaklaşım örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmaktadır (Gılıç, 2015).

Şeffaflık, kamu yönetiminde hedef kitlenin bilgiye erişimini ifade eder (Büyük, 2021). Kamu personelinin görevlerini etik kurallara uygun bir şekilde yerine getirmesi, buldukları kurum için temel bir gerekliliktir (Yıldırım, 2013). Bir örgütün lideri, dürüst ve şeffaf bir yönetim yaklaşımını benimseyerek çalışanları etik davranışlara teşvik eder ve örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olur (Yıldız, 2019). Adil ve

hoşgörülü liderler, çalışanlar tarafından dürüst, adil ve samimi olarak nitelendirilirler (Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Liderlerin söyledikleri ile yaptıkları arasında tutarlılık sağlaması, örgüt içinde güven duygusu ve sinerji oluşturur (Hırlak ve Taşlıyan, 2018).

Bu bağlamda, okul yönetiminde şeffaflık, eğitim çalışanlarının iş ortamını kabul etmelerine katkı sağlar (Karaevli ve Levent, 2014). Eğitim örgütlerinde, kişiler arasındaki ilişkilerin örgütün işleyişi üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu diğer örgütlerden farklı olarak bilinmektedir (Gökçe ve Levent, 2022). Güvene dayalı insan ilişkileri, okul çalışma ortamındaki öğretme ve öğrenme süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir (Okta vd, 2024). Okullarda uygulanan demokratik eğitim, demokratik bir kültürün oluşturulmasında önemli bir rol oynar (Bektaş ve Kılıç, 2011). Öğretmenler ile okul yöneticileri arasında açık bir iletişim bulunması ve risk içeren durumlarda öğretmenlerin karar süreçlerine katılması, şeffaf bir örgüt yapısını oluşturur ve etkili bir okul ortamının oluşmasına destek olur (Koç, 2019). Öğretmenlerin karar süreçlerine dahil edildiği okul yönetimi, kurumun vizyon ve misyonunu geliştirirken aynı zamanda eğitim kalitesini artırır (Kocabıyık, 2017). Okul yöneticileri tarafından alınan kararların öğretmenlerle paylaşılmaması, öğretmenlerin iş doyumunu azaltırken gelişimlerini olumsuz etkileyebilir (Ayrıl, 2020). Bu nedenle, okul yönetiminde şeffaflık, kuşku ve güvensizliğin önlenmesi için kritik bir öneme sahiptir (Karaevli ve Levent, 2014).

Şeffaflığın sağlanması tüm fikir, davranış ve eylemlerin temelini oluşturur (Yasin ve Mokhtar, 2022). Kararların kurallara ve düzenlemelere göre alınması ve uygulanması, kararlardan etkilenenlerin bilgiye erişiminin sağlanması ve bilginin erişilebilir, anlaşılır ve spesifik olması esasına dayanır (Gündüz ve Göker, 2017). Bir örgütün başarılı işleyişi ile etkili yönetimi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Yücel, Kurt ve Cansever, 2018). Buna göre okul yönetimi şeffaf olduğunda şüpheler ve güvensizlik ortadan kalkar (Karaevli ve Levent, 2014). Okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iş birliğini artırabilir. Yönetim ve öğretmenler arasındaki uyum yüksek olduğunda başarı elde edilir (Bayar ve Zengin, 2021). Öğretmenlerin eğitim kurumlarına destek vermesi, öğrenciler için daha yetkin bir ortam oluşturması, eğitim kurumlarına bağlılık ve eğitimin kalitesi konusunda fedakarlık yapması ancak eğitim kurumunun onlara verdiği güven doğrultusunda gerçekleşebilir (Akyavuz, 2017). Bu, öğretmenlerin daha motive olmasına ve okuldaki işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olabilir. Yukarıda belirtilenler ışığında bu çalışmada, okul yöneticileri ve öğretmenlerin okullarda şeffaflık algıları, beklentileri ve deneyimleri nitel bir yaklaşımla belirlenmektedir.

Eğitim sisteminin en önemli alt sistemi olan okulların etkili örgütler olabilmesi için bazı değişkenlerin okul içindeki etkisinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu değişkenlerin uygulanma düzeyi ve bu düzeye bağlı olarak sonuçlarının değerlendirilmesini içeren çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar genellikle okul içindeki ilişkileri ve okul etkililiği ile başka bir değişken

arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemektedir. Bu çalışma ise okul etkililiği üzerinde oldukça büyük bir öneme sahip olan şeffaflık düzeyini okul yöneticileri ve öğretmenlere sorulan aynı düzeydeki sorular ile inceleyerek karşılaştırma imkânı sunması açısından önemli bir ihtiyacı gidermektedir. Bununla birlikte şeffaflık kavramının etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. İnsan çıktısı ile toplumda büyük bir öneme sahip olan okullarda etkililiği artırmak amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin şeffaflık için önemli bir faktör olduğu ve eylemlerinin sonuçları incelenmek istenmiştir. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, okul yöneticileri ve öğretmen algılarına göre örgütsel şeffaflık düzeyinin okulların etkililiğine olan etkisini ölçerek farklı fikirlere olan ihtiyacın ortaya çıkarılmasını sağlamaktır.

### **Problem Cümlesi**

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel şeffaflığa ilişkin görüşleri nasıldır?

### **Alt problemler**

1. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, okulda öğretmenlere verilen bilgilerin detaylı, güvenilir, tam ve doğru olduğuna dair görüşleri nelerdir?
2. Okul yönetimi tarafından alınan kararların öğretmenler üzerinde etkisine yönelik okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
3. Okulda alınan kararlarla ilgili bilgilerin yeterli bir şekilde verilip verilmediğine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
4. Okulda öğretmenlerin fikirlerini almaya ve onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
5. Okulda öğretmenlerin eleştirilerine açık olma ve hataların kabul edilmesine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

### **Yöntem**

#### **Araştırma Deseni**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, olay ve olguların gerçekleşmesine ilişkin derin analizler içererek olay ve olguların kendi bağlamında analiz edilmesini, yorumlanmasını ve anlamlandırılmasını sağlar (Baltacı, 2019). Nitel yöntemle hazırlanan bu araştırmada ele alınan konu hakkında derin bir kavrama çabası gösterilirken kişilerin öznel bakış açılarına önem verilmiştir (Karataş, 2015). Mevcut durumun bireysel tecrübeler açısından ele alınması amaçlandığından olgubilim deseninden yararlanılmıştır (Üstün, Bayar ve Bozkurt, 2017). Olgubilimsel araştırmanın amacı, bir olgunun ardındaki ortak anlamları bulmak için katılımcıların deneyimlediği dünyayı betimlemektir (Kocabıyık, 2015).

#### **Çalışma Grubu**

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, çeşitliliği

sağlamak ve belirli bir olguya ilişkin geniş bir perspektif yelpazesi yakalamak için nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir örnekleme yöntemidir. Bu yöntem, yaş, cinsiyet ve deneyim gibi temel özellikler açısından farklılık gösteren katılımcıların kasıtlı olarak seçilmesini içerir. Araştırmacılar, farklı özelliklere sahip bireyleri dahil ederek, incelenen konu hakkında kapsamlı bir anlayış elde edebilirler (Sandelowski, 1995). Bu doğrultuda katılımcıların öğretmen ya da okul yöneticisi olmaları ve farklı eğitim kademelerinde ve farklı alanlarda çalışmalarını göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca, veri toplama aşamasına uygun ve yeterli katılım önemli bir ilkedir ve araştırmacılar, doygunluk noktasına ulaşıldığında veri toplamayı sonlandırmışlardır. Bu bağlamda araştırmacının çalışma grubu, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Rize il merkezindeki ilkök, ortaokul ve lise seviyesinde görevli 27 kişiden meydana gelmektedir. Çalışma grubuna yönelik demografik özellikler incelendiğinde (Çizelge 1), katılımcıların 14'ü kadın, 13'ü erkektir. Yaş aralığı 25-55 arasında değişmektedir. Eğitim düzeyi olarak, 19 öğretmen lisans, sekiz öğretmen lisansüstü mezundur. Çalıştıkları birimlere göre dokuz öğretmen ilkök, sekiz öğretmen ortaokul, 10 öğretmen lisede çalışmaktadır. Görev olarak 12 yönetici 15 öğretmen bulunmaktadır. Hizmet süreleri 5-35 yıl arasında değişmektedir. Branş olarak ise, en çok sınıf öğretmeni (6), Türkçe öğretmeni (4) ve tarih öğretmeni (3) bulunmaktadır. Diğer branşlar ise sosyal bilgiler (3), edebiyat (2), coğrafya (2), İngilizce (2),

rehberlik (2), makine (1), meslek dersleri (1), Arapça (1), din kültürü ve ahlak bilgisi (1), bilgisayar (1) ve müzik (1) şeklindedir. Bununla birlikte katılımcılar için kodlar oluşturulmuştur. Yöneticiler için Y1, Y2, Y3..., öğretmenler için Ö1, Ö2, Ö3... kodları araştırma bulgularının sunulmasında kullanılmıştır.

### Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Bu görüşme formu, öğretmenler ve okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Form, toplamda beş adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Görüşme formunun hazırlanması aşamasında, ilgili literatür incelenmiş ve eğitim bilimleri alanında uzmanlaşmış üç araştırmacının önerileri dikkate alınmıştır. Formda yer alacak soru sayısı araştırmacılar tarafından belirlenmiştir ve bu sayı beş olarak kararlaştırılmıştır. Ancak, soruların içeriği, ifade şekli ve sıralaması konusunda yapılan düzenlemeler, alan uzmanlarının geri bildirimleri ve literatür taraması sonuçlarına dayanarak yapılmıştır. Bu düzenlemeler, soruların daha açıklayıcı, net ve katılımcıların görüşlerini daha iyi yansıtmak üzere olmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Başlangıçta belirlenen beş soru sayısında herhangi bir eklemeye ya da çıkarmaya gidilmemiştir, ancak soruların kalitesini artırmak için

Çizelge 1. Çalışma grubunun demografik özellikleri

Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Çalıştığı Birim	Görev	Hizmet Süresi	Branş	Kod
Erkek	35-45	Lisans	Ortaokul	Yönetici	5-10 Yıl	Türkçe	Y1
Kadın	25-35	Lisans	Ortaokul	Yönetici	10-15 Yıl	Türkçe	Y2
Kadın	25-35	Lisans	Ortaokul	Öğretmen	5-10 Yıl	Sosyal Bilgisi	Ö1
Erkek	35-45	Lisans	Ortaokul	Yönetici	5-10 Yıl	Sosyal Bilgisi	Y3
Kadın	35-45	Lisansüstü	Lise	Öğretmen	10-15 Yıl	Tarih	Ö2
Erkek	45-50	Lisans	Lise	Yönetici	25-30 Yıl	Makine	Y4
Kadın	35-40	Lisansüstü	Lise	Yönetici	10-15 Yıl	Edebiyat	Y5
Erkek	45-50	Lisans	İlkokul	Yönetici	15-20 Yıl	Sınıf	Y6
Kadın	35-40	Lisansüstü	İlkokul	Öğretmen	15-20 Yıl	Sınıf	Ö3
Kadın	50-55	Lisans	Lise	Yönetici	25-30 Yıl	Coğrafya	Y7
Erkek	50-55	Lisans	Lise	Yönetici	30-35 Yıl	Meslek Dersleri	Y8
Kadın	45-50	Lisans	Lise	Öğretmen	20-25 Yıl	İngilizce	Ö4
Erkek	40-45	Lisans	Lise	Öğretmen	20-25 Yıl	İngilizce	Ö5
Erkek	45-50	Lisansüstü	Lise	Öğretmen	20-25 Yıl	Tarih	Ö6
Kadın	50-55	Lisans	Lise	Öğretmen	25-30 Yıl	Arapça	Ö7
Kadın	50-55	Lisans	Lise	Öğretmen	25-30 Yıl	Edebiyat	Ö8
Kadın	50-55	Lisans	İlkokul	Öğretmen	20-25 Yıl	Sınıf	Ö9
Kadın	50-55	Lisans	Lise	Öğretmen	25-30 Yıl	Rehberlik	Ö10
Erkek	35-40	Lisans	Ortaokul	Öğretmen	10-15 Yıl	Rehberlik	Ö11
Erkek	45-50	Lisansüstü	Lise	Yönetici	15-20 Yıl	Coğrafya	Y9
Erkek	40-45	Lisansüstü	Ortaokul	Öğretmen	10-15 Yıl	Din Kültürü	Ö12
Erkek	35-40	Lisans	Ortaokul	Öğretmen	10-15 Yıl	Bilgisayar	Ö13
Kadın	35-40	Lisans	Ortaokul	Yönetici	10-15 Yıl	Müzik	Y10
Erkek	30-35	Lisans	Ortaokul	Öğretmen	5-10 Yıl	Sosyal Bilgiler	Ö14
Erkek	50-55	Lisansüstü	İlkokul	Yönetici	25-30 Yıl	Sınıf	Y11
Erkek	50-55	Lisans	İlkokul	Yönetici	25-30 Yıl	Sınıf	Y12
Kadın	45-50	Lisans	İlkokul	Öğretmen	25-30 Yıl	Sınıf	Ö15

içerikleri üzerinde revizyonlar yapılmıştır. Katılımcıların söz konusu kavrama ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde araştırmanın amacı katılımcılara detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca, uygulamalarda katılımcıların gönüllü olarak yer alacakları ve verdikleri cevapların sadece araştırma amaçları için kullanılacağı konusunda güvence sağlanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların belirledikleri ortamlarda ve uygun olduğu zamanlarda gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmıştır. Görüşmeler sırasında ses kaydı alınmış ve bu kayıtlar eksiksiz bir şekilde muhafaza edilmiştir. Elde edilen ses kayıtları daha sonra metin haline getirilmiştir. Her bir görüşme yaklaşık olarak 25-30 dakika sürmüş ve katılımcılara ilk olarak cinsiyet, yaş, hizmet süresi ve çalıştığı birim gibi kişisel bilgilere dair sorular yöneltilmiştir. Ardından, hazırlanan görüşme soruları katılımcılara iletilmiştir.

### Verilerin Analizi

Araştırmada, verileri daha anlaşılır kılmak amacıyla kavramlar ve ilişkilerin kullanıldığı bir yöntem olan içerik analizi uygulanmıştır. Bu süreç kapsamlı bir inceleme gerektirmektedir. Veriler öncelikle kavramsal bir çatı altında değerlendirilir ve bu kavramlar mantıksal bir sırayla organize edilir. Sonra, bu organizasyona göre verileri açıklayan temalar ortaya çıkarılır. İçerik analizi süreci, verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, belirlenen kodlar ve temalar ile verilerin sınıflandırılması ve bulguların yorumlanması evrelerinden oluşur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırma kapsamında ilk evrede verilerin kodlanması yapılmıştır. Bu bağlamda katılımcıların dile getirdikleri cümleler ve metinler dikkatli bir şekilde incelenmiş ve anlamlı bir yapı oluşturacak şekilde kodlar verilmiştir. İkinci evrede, oluşturulan kodlar gözden geçirilmiş, benzer içeriğe sahip olanlar birleştirilmiş ve bu kodların altında yatan ortak temalar tanımlanmıştır. Üçüncü evrede, veriler kodlar ve temalar doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Katılımcıların ifadelerine dayanarak oluşturulan kodların ve temaların bir bütün olarak sunulması amacıyla çeşitli şekiller hazırlanmıştır. Son evrede ise bulgular yorumlanmış ve mevcut literatürle ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

### Geçerlik ve Güvenirlik

Elde edilen verilerin geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması, araştırma sürecinin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda aşağıda belirtilen stratejiler araştırmacılar tarafından takip edilmiştir (Merriam, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2013). *Araştırmacı iş birliği*: Farklı bakış açılarından gelen bilgileri birleştirmek için araştırmacılar veri toplama, analiz ve yorumlama süreçlerinde iş birliği yapmıştır. Bu sayede araştırmanın çok yönlü ve kapsamlı bir bakış açısı kazanması sağlanmıştır. *Katılımcı doğrulaması*: Araştırma bulguları katılımcılara geri bildirim olarak sunulmuş ve onların

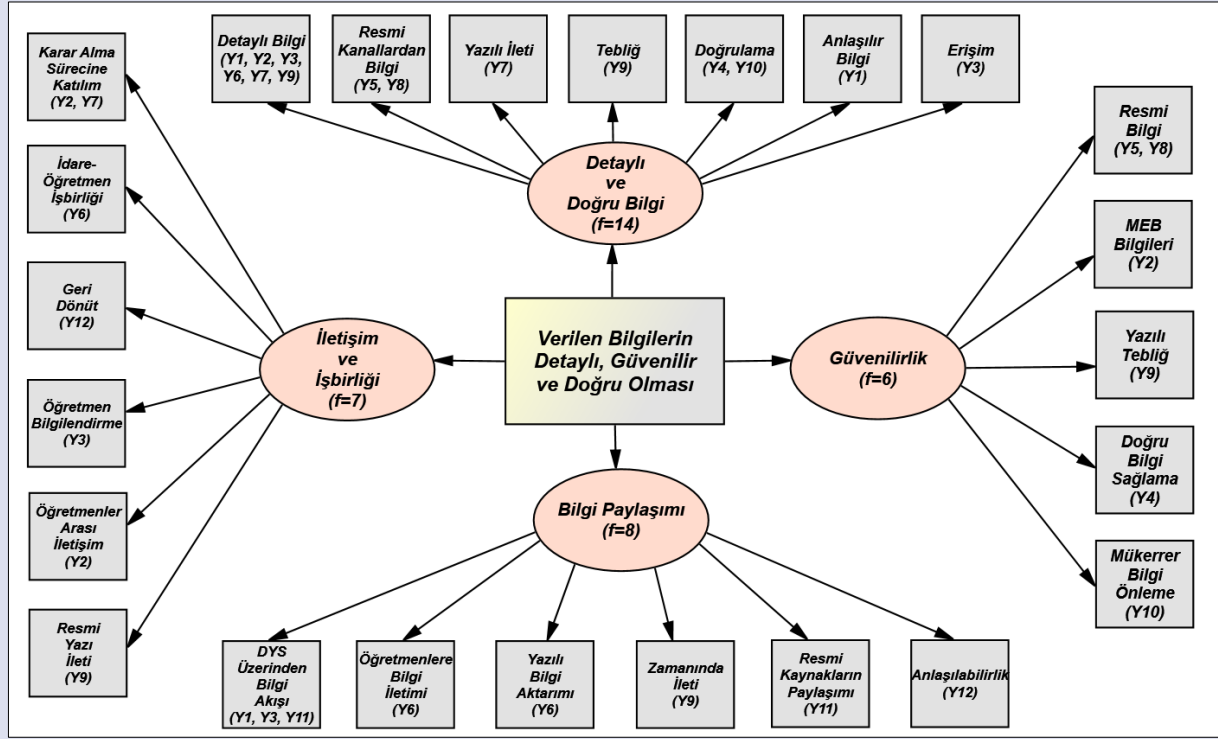
görüşleri alınmıştır. Katılımcıların geri bildirimleri, elde edilen verilerin doğruluğunu ve tutarlılığını kontrol etmede önemli bir rol oynamıştır. *Araştırmacı konumu ve yansıtıcılık*: Araştırmacılar, araştırmanın amacını katılımcılara açıkça belirterek yönlendirici olmamaya özen göstermişlerdir. Ayrıca, araştırmacılar kendi konumlarını ve araştırmaya dair önyargılarını göz önünde bulundurarak bulguların yorumlanmasında objektifliği sağlamaya çalışmışlardır. *Uzman değerlendirmesi*: Kullanılan görüşme formu alanında uzman üç araştırmacının görüşlerine göre hazırlanmıştır. Uzman değerlendirmesi, araştırma araçlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmaya yönelik önemli bir adımdır. *Bağımsız veri analizi*: Veriler, birden fazla araştırmacı tarafından bağımsız olarak analiz edilmiştir. Farklı araştırmacıların bulgularında bir fikir birliği olması, araştırmanın güvenilirliğini ve tutarlılığını teyit etmektedir. *Şeffaf araştırma tasarımı*: Araştırmanın tasarımı, denetim yöntemi, örnekleme, veri toplama ve analiz süreçleri net bir şekilde bildirilmiştir. Bu sayede araştırmanın şeffaflığı ve izlenebilirliği sağlanmıştır. *Zengin veri analizi*: Araştırmanın verilerinin zengin ve yoğun bir şekilde tanımlanması için kodlama ve tema oluşturma aşamaları izlenmiştir. Katılımcıların doğrudan ifadeleri sunularak bulguların doğruluğu ve güvenilirliği pekiştirilmiştir. *Azami çeşitlilik*: Araştırmanın çalışma grubu, farklı öğretim basamaklarında ve farklı branşlarda olan katılımcılardan oluşturulmuştur. Bu sayede araştırmanın bulguları farklı bağlamlara genellenebilirlik kazanmıştır. Sonuç olarak, yukarıda açıklanan stratejiler, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlama konusunda önemli bir dayanak oluşturmuştur.

### Bulgular

Bu bölümde, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel şeffaflık konusundaki görüşlerini ortaya çıkarmak için gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Görüşme verileri doğrultusunda tematik kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategoriler, başlıklar altında tanımlanmış ve açıklanmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların görüşlerini desteklemek için doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Ayrıca sonuçlar, şekillerle görselleştirilerek daha anlaşılır hale getirilmiştir.

### Okul Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerine "Okulunuzda öğretmenlere verilen bilginin detaylı, güvenilir, tam ve doğru olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda dört tema (*Detaylı ve Doğru Bilgi, Bilgi Paylaşımı, İletişim ve İşbirliği, Güvenirlik*) ve bu temalar altında sınıflandırılan kodlar oluşturulmuştur (Resim 1). Aşağıda her temanın altında, katılımcıların görüşlerini yansıtan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.



Resim 1. Verilen bilgilerin detaylı, güvenilir ve doğru olması

**Detaylı ve Doğru Bilgi Teması:** Okul yöneticileri, öğretmenlere verilen bilgilerin detaylı ve doğru olmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır. "Evet, düşünüyorum. Verilen bilgilerin detaylı verilmesi anlaşılır olması açısından oldukça önemlidir. Mesleki bilgiler Doküman Yönetim Sistemi (DYS) üzerinden öğretmenlerimize ulaştırılıyor." (Y1). Ayrıca, bilgilerin resmî belge niteliği taşıması da vurgulanmıştır: "Sonuçta resmî belge niteliği taşıdığı için yine resmi bir şekilde paylaşıyoruz." (Y8).

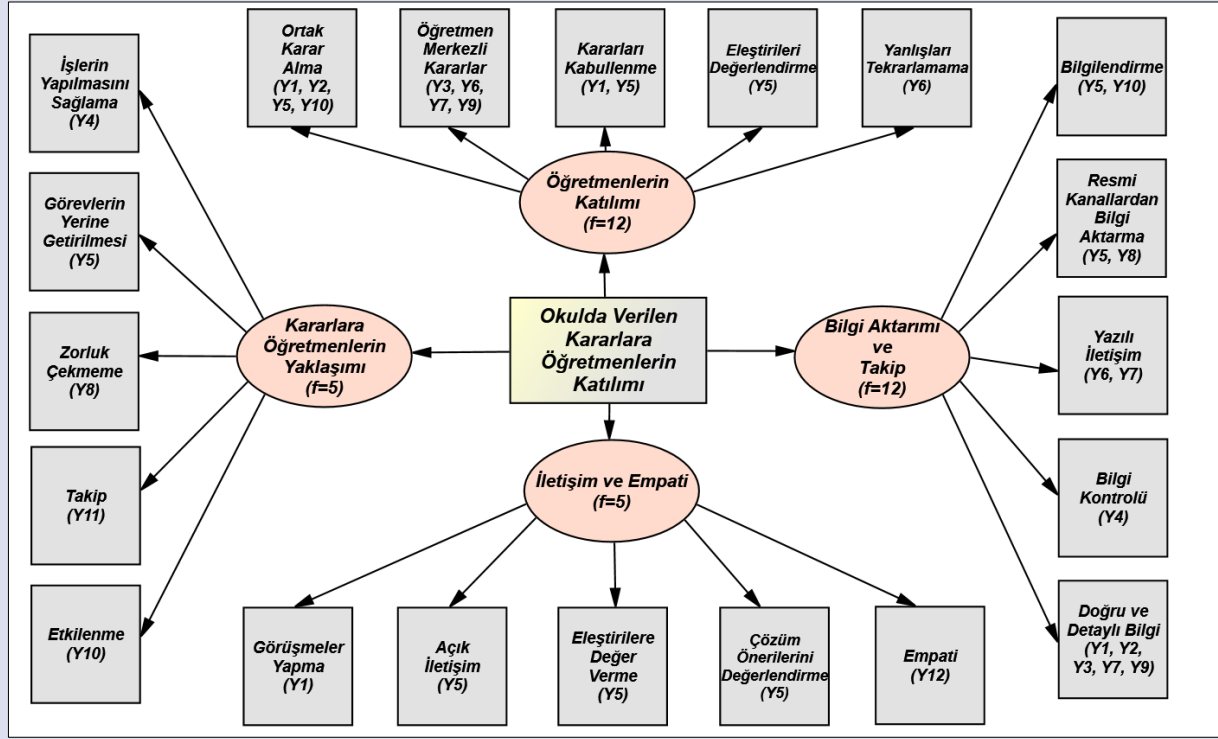
**İletişim ve İşbirliği Teması:** Okul yöneticileri, öğretmenlerle iletişim ve iş birliği süreçlerinin önemini belirtmişlerdir. Özellikle öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı vurgulanmıştır: "Okulda aldığımız kararları öğretmenler kendileri alıyor zaten. Öğretmenler kurulu toplantılarında veya zümre kurullarında öğretmenler kendi aralarında konuşarak kararları sonuca bağlıyorlar." (Y2). İdare ve öğretmen iş birliği de önemli bir rol oynamaktadır: "MEB üzerinden gelen resmi yazıları MEBİS üzerinden öğretmenlere gönderiyoruz. Böylece sürekli iş birliği içerisinde kalmaya çalışıyoruz." (Y6).

**Bilgi Paylaşımı Teması:** Okul yöneticileri, yazılı bilgilerin öğretmenlere aktarılmasını ve resmi kanallardan edinilen bilgilerin paylaşılmasını vurgulamışlardır: "Tabii ki, bilgileri detaylı bir şekilde veriyoruz. Söz uçar yazı kalır

düşüncesinden hareketle bizde bilgileri yazılı bir şekilde öğretmenlere bildiriyoruz." (Y6). Ayrıca, resmi kanallardan edinilen bilgilerin DYS üzerinden paylaşıldığı belirtilmiştir: "Bilgi paylaşımı noktasında resmi kanallardan edinilen bilgi ve belgeler DYS üzerinden paylaşılır." (Y11).

**Güvenilirlik Teması:** Okul yöneticileri, bilgilerin güvenilirliğini vurgulamışlar ve mükerrer bilgi verilmemesine dikkat edildiğini ifade etmişlerdir: "Öğretmenlere verilen bilgiler, detaylı, güvenilir, doğru oluyor ve genellikle resmi kanallar ile veriliyor." (Y5). Ayrıca, mükerrer bilgi verilmemesi konusuna da özen gösterildiği belirtilmiştir: "Öğretmenlere zamanında ve doğru bilgiler vermek konusunda titiz davranırız. Mükerrer bilgiler verip bilgi kirliliği oluşturmama konusuna dikkat edilir." (Y10).

Okul yöneticilerine "Okul yönetimi olarak; alınan kararların öğretmenler üzerindeki etkisini anlamaya çalışıyor musunuz? Neden?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda dört tema (*Öğretmenlerin Katılımı, Kararlara Öğretmenlerin Yaklaşımı, İletişim ve Empati, Bilgi Aktarımı ve Takip*) ve bu temalar altında sınıflandırılan kodlar oluşturulmuştur (Resim 2). Aşağıda her temanın altında, katılımcıların görüşlerini yansıtan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.



Resim 2. Okulda verilen kararlara öğretmenlerin katılımı

**Öğretmenlerin Katılımı Teması:** Okul yöneticileri, öğretmenlerin katılımının ve görüşlerinin önemini vurgulamışlardır. Öğretmen merkezli kararların alındığına dikkat çekilmiştir: "Anlamaya çalıştığımızı düşünüyorum zaten hep öğretmen merkezli kararlar alındığını düşünüyorum. Ders programları bile öğretmen merkezli yapılıyor." (Y7). Öğretmenlerin kararlara uyması gerektiği ve onlarla görüşmeler yapıldığı ifade edilmiştir: "Eğer azınlık durumunda bu kararı kabul etmek istemeyen öğretmenimiz varsa da oy çoğunluğu ile alınan karara uymak zorundadır." (Y1).

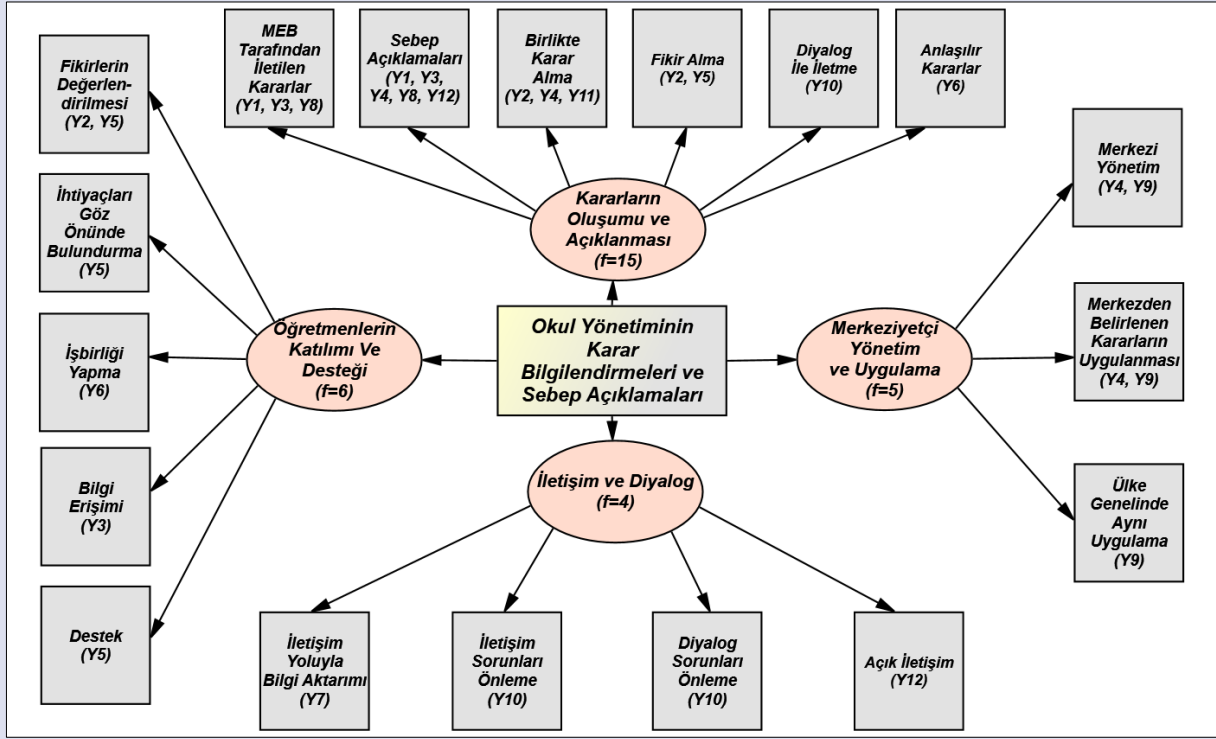
**Kararlara Öğretmenlerin Yaklaşımı Teması:** Okul yöneticileri, alınan kararlara ilişkin öğretmenlerin yaklaşımına odaklanmışlardır. Öğretmenlerin kararları kabullenmesinin ve görevlerini yerine getirmesinin önemli olduğu belirtilmiştir: "Çünkü aldığımız kararların etkili olması için öğretmenlerin bu kararları kabullenmesi ve olumlu karşılaması gerekiyor." (Y5). Ayrıca, kararların yönetmeliklere uygun olması gerektiği vurgulanmıştır: "Okul yönetimi olarak aldığımız kararlar yine yönetmelik çerçevesinde olduğu için yapmamız gereken zorunlu görevleri içerir." (Y8).

**İletişim ve Empati Teması:** Okul yöneticileri, iletişimin ve empatinin önemini belirtmişlerdir. Eleştirilere değer verme ve empati yapma süreçlerinin vurgulandığına dikkat çekilmiştir: "Samimi bir ortam ve açık bir yönetim ile birlikte öğretmenler tarafından gelen eleştiriler, teklifler ve çözüm önerileri mutlaka değerlendiriliyor.

Dolayısıyla öğretmenlere zaten alınan kararın gerekçesi büyük çoğunlukla anlatılıyor." (Y5). Ayrıca, karar almadan önce empati yapmanın önemine dikkat çekilmiştir: "Bir karar almadan önce empati yapmaya da çalışıyoruz." (Y12).

**Bilgi Aktarımı ve Takip Teması:** Okul yöneticileri, bilgi aktarımının yazılı iletişim yoluyla gerçekleştiğini ve bilgilerin kontrol edilmesinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir: "Söz uçar yazı kalır düşüncesinden hareketle bizde bilgileri yazılı bir şekilde öğretmenlere bildiriyoruz. Bize gelen yazıları aynı şekilde öğretmenlere iletiyoruz." (Y6). Bilgilerin kontrol edilmesinin gerekliliği ve takibin önemi vurgulanmıştır: "Çoğunlukta kararlara uyulur ancak sürekli takibini yapmak gerekiyor. Takip edilmediği sürece kararların uygulanması noktasında sıkıntı yaşanıyor." (Y11).

Okul yöneticilerine, "Okul yönetimi olarak; alınan kararlarla ilgili bilgilerin yeterli bir şekilde verildiği ve bu kararların sebeplerinin öğretmenlere açıkça anlatıldığı düşüncesinde misiniz? Neden? sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda dört tema (*Kararların Oluşumu ve Açıklanması, Öğretmenlerin Katılımı ve Desteği, Merkezîyetçi Yönetim ve Uygulama, İletişim ve Diyalog*) ve bu temalar altında sınıflandırılan kodlar oluşturulmuştur (Resim 3). Aşağıda her temanın altında, katılımcıların görüşlerini yansıtan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.



Resim 3. Okul yönetiminin karar bilgilendirmeleri ve sebep açıklamaları

**Kararların Oluşumu ve Açıklanması Teması:** Okul yöneticileri, kararların toplu bir şekilde alındığına ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirildiğine vurgu yapmışlardır. Öğretmenler kurulu toplantılarının önemine işaret eden bir katılımcı, "Öğretmenler kurulu toplantımızda 'Arkadaşlar, şöyle bir sorun var, bunun için ne yapabiliriz?' diye sorarız. Herkesin de fikrini belirtmesini isteriz ve oy çokluğuna göre hareket ederiz." (Y2) şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca, alınan kararların sebeplerinin açıklanması ve diyaloga iletilmesi önemli bir yaklaşım olarak vurgulanmıştır: "Gelen kararlar üzerine eğer öğretmenlerden herhangi bir soru gelirse sebeplerini de bildiğimiz kadarıyla açıklarız." (Y1).

**Öğretmenlerin Katılımı ve Desteği Teması:** Okul yöneticileri, öğretmenlerin katılımının ve desteğinin önemini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin fikirlerinin değerlendirilmesi ve iş birliği yapılması vurgulanmıştır: "Başka türlü olmaz zaten. Öğretmenin işini daha iyi sahiplenmesi ve daha verimli olması için bu şart. Onların fikirlerini alarak şartlarına uygun bir yönetim anlayışı oluşturmaya çalışıyoruz." (Y5). Ayrıca, öğretmenlerin desteklenmesi ve ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması da önemli bir yaklaşım olarak ifade edilmiştir: "Öğretmenlerin fikirleri, şartları ve ihtiyaçları mutlaka göz önünde bulunduruluyor. Bu doğrultuda öğretmenlerimizi desteklemeye gayret ediyoruz." (Y2).

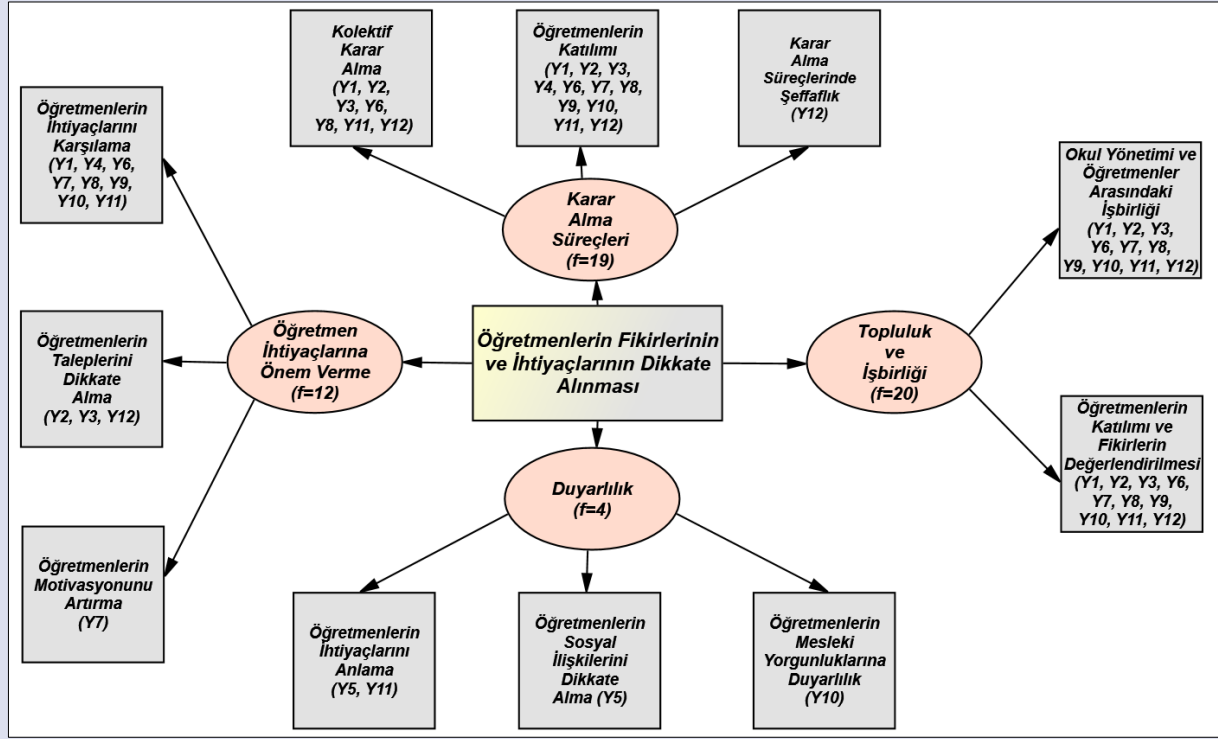
**Merkeziyetçi Yönetim ve Uygulama Teması:** Okul yöneticileri, okul yönetiminin kararların oluşturulması ve uygulanmasında merkeziyetçi bir yaklaşım benimsediğini ifade etmişlerdir. Kararların toplu olarak alındığı ve

merkezden belirlendiği vurgulanmıştır: "İdari kadro her açıdan değerlendirmeler yaparak karar alıyor. Bireysel bir kişinin karar alıp bunu uygulamaya çalışması gibi bir durum söz konusu değildir." (Y9). Merkezden gelen kararların yönetim tarafından uygulandığı ve öğretmenlere aynı şekilde iletildiği belirtilmiştir: "Bizlere sadece yapılması gereken şeyler söylenir onları yapmaya çalışırız. Öğretmenlere aktarım şekli bize yapılanla aynıdır." (Y4).

**İletişim ve Diyalog Teması:** Okul yöneticileri, iletişim ve diyalogun önemine dikkat çekmişlerdir. Kararların iletişim yoluyla aktarıldığı ve sebeplerinin açıklandığı ifade edilmiştir: "Eğer açıkça anlatmazsak olmaz zaten. Alınan kararların gerekçesi bütün öğretmenlere diyalog yoluyla açıkça söyleniyor." (Y7). Ayrıca, eleştirilere ve önerilere değer verilmesi ve empati yapılması süreçlerinin vurgulandığı belirtilmiştir: "Samimi bir ortam ve açık bir yönetim ile birlikte öğretmenler tarafından gelen eleştiriler, teklifler ve çözüm önerileri mutlaka değerlendiriliyor." (Y5).

Okul yöneticilerine, "Okul yönetimi olarak; öğretmenlerin fikirlerini anlamaya ve karar verirken onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya çalışıyor musunuz?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda dört tema (*Karar Alma Süreçleri, Öğretmen İhtiyaçlarına Önem Verme, Topluluk ve İşbirliği, Duyarlılık*) ve bu temalar altında sınıflandırılan kodlar oluşturulmuştur (Resim 4). Aşağıda her temanın altında, katılımcıların görüşlerini yansıtan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.





Resim 4. Öğretmenlerin fikirlerinin ve ihtiyaçlarının dikkate alınması

**Karar Alma Süreçleri Teması:** Okul yöneticileri, öğretmenlerin katılımını önemsedikleri ve karar alma süreçlerine öğretmenleri dahil ettiklerini belirtmişlerdir: "Öğretmenlerin fikrini almadan hiçbir karar alıp bunu uygulamayız." (Y3). Ayrıca öğretmenlerin fikrine başvurduklarını ve okulu birlikte yönettiklerini ifade etmişlerdir: "Biz okulumuzu birlikte yönetmeye çalışıyoruz. Onların fikirleri bizim için çok değerli. Biz yolu açıyoruz ama bizi öğretmenlerimizin sürüklemesini istiyoruz." (Y12)

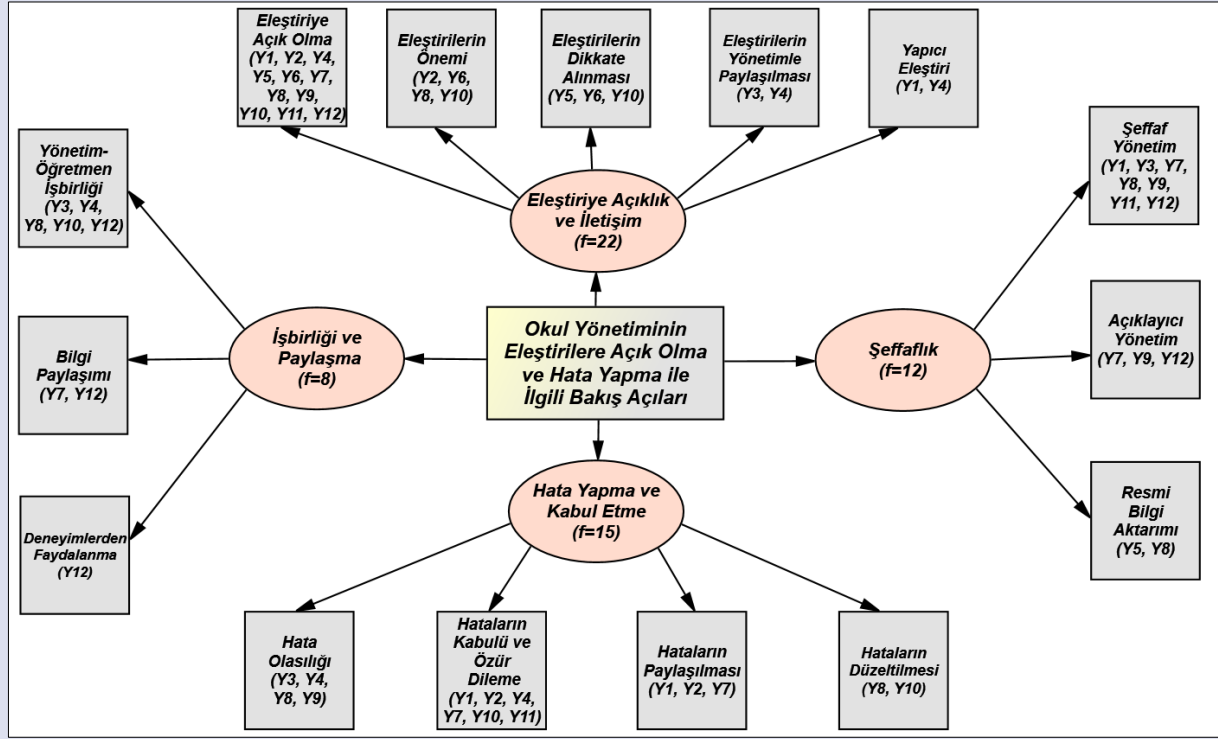
**Öğretmen İhtiyaçlarına Önem Verme Teması:** Okul yöneticileri, öğretmenlerin ihtiyaçlarını gidermek için çaba gösterdiklerini dile getirmişlerdir: "Mesela fotokopi okul bütçesini zorlayan oldukça pahalı bir durum. Ama burada öğretmenlerimizi rahatlatmaya çalışıyoruz." (Y4). Ayrıca öğretmenlerin görüşlerine göre davrandıklarını ve ihtiyaçlarına uygun belli mekanlar sağladıklarını ifade etmişlerdir: "Öğretmenin neye ihtiyacı varsa görüşlerine göre davranmaya çalışıyoruz. İhtiyaçlarına uygun belli mekanlar sağlayarak çalışmalarını geliştirmeye çalışıyoruz." (Y6).

**Topluluk ve İşbirliği Teması:** Okul yöneticileri, öğretmenlerle bir ekip olarak çalıştıklarını ve öğretmenlerin taleplerini önemsediklerini söylemişlerdir: "Bir ekip olarak yürüttüğümüz eğitim işinde öğretmenlerin haklı taleplerini hiçbir zaman göz ardı etmeyiz." (Y10). Ayrıca öğretmenlerin görüşlerinin kendileri için çok

kiymetli olduğunu ve okulu birlikte yönettiklerini vurgulamışlardır: "Biz okulumuzu birlikte yönetmeye çalışıyoruz. Onların görüşleri bizim için çok kıymetli. Biz yolu açıyoruz ama bizi öğretmenlerimizin bu yolda sürüklemesini istiyoruz." (Y12).

**Duyarlılık Teması:** Okul yöneticileri, öğretmenler tarafından gelen eleştirileri ve çözüm önerilerini değerlendirdiklerini ve bu konuda duyarlı olduklarını belirtmişlerdir: "Samimi bir ortam ve şeffaf bir yönetim ile birlikte öğretmenler tarafından gelen eleştiriler, teklifler ve çözüm önerilerini kesinlikle değerlendiriliyor." (Y5). Ayrıca öğretmenlerin işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını sağlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir: "Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için hizmet içi eğitim programları düzenlemeye çalışıyoruz. Ayrıca yeni teknolojiler kullanmalarını teşvik ediyoruz." (Y11).

Okul yöneticilerine, "Okul yönetimi olarak, öğretmenlerin eleştirilerine açık mısınız? Hata yapıldığında bunu kabul edip paylaşırsınız? Neden? sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda dört tema (*Hata Yapma ve Kabul Etme, Eleştiriye Açıklık ve İletişim, İş Birliği ve Paylaşma, Şeffaflık*) ve bu temalar altında sınıflandırılan kodlar oluşturulmuştur (Resim 5). Aşağıda her temanın altında, katılımcıların görüşlerini yansıtan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.



Resim 5. Okul yönetiminin eleştirilere açık olma ve hata yapma ile ilgili bakış açıları

**Hata Yapma ve Kabul Etme Teması:** Okul yöneticileri, hata yapmanın kaçınılmaz bir durum olduğunu ve hata yaptıklarında bunu kabul ettiklerini belirtmişlerdir. Hata yaptıklarında bunu öğretmenlerle paylaştıklarını ve hatalardan ders çıkararak ilerlediklerini ifade etmişlerdir. "Herkes hata yapar. Hata yaptığımda bunu kabul edip paylaşırım." (Y1). "Hata yapıldığında da bunu kabulleniriz. Öğretmenlerin eleştirdikleri konularda haksızsak eleştirileri kabul ederiz." (Y4).

**Eleştiriye Açıklık ve İletişim Teması:** Okul yöneticileri, eleştiriye açık olduklarını ve öğretmenlerin eleştirilerini önemsediklerini belirtmişlerdir. Eleştirileri dikkate aldıklarını ve eleştirilerden ders çıkardıklarını ifade etmişlerdir. "Ben bireysel olarak öğretmenlerin eleştirilerine her zaman açık olduğumu düşünüyorum." (Y1). "Eleştiriye çok açığız. Çünkü eleştiri insanı yüceltir ve daha iyi yerlere gelmesini sağlar." (Y2).

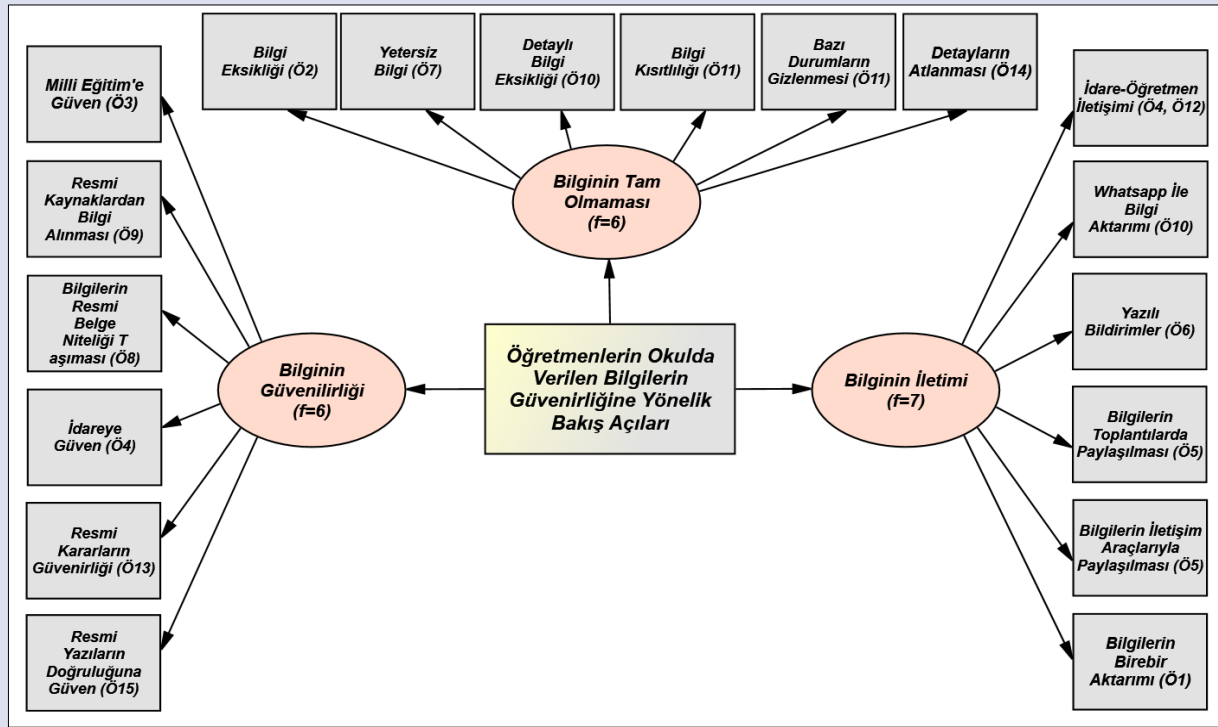
**İş Birliği ve Paylaşma Teması:** Okul yöneticileri, öğretmenlerle iş birliği içinde çalıştıklarını ve bilgi paylaşımına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin deneyimlerinden faydalandıklarını ve öğretmenlerin görüşlerini önemsediklerini ifade etmişlerdir. "Öğretmenler okulun en önemli paydaşdır. Dolayısıyla bu gruptan gelen olumlu veya olumsuz eleştiriler bizi daha ileri bir seviyeye taşıyacağına olan

inancımız tamdır." (Y3). "Biz bu işi birlikte yönetmeye çalışıyoruz. Onların fikirleri bizim için çok değerli. Biz yolu açıyoruz ama bizi öğretmenlerimizin sürüklemesini istiyoruz." (Y12).

**Şeffaflık Teması:** Okul yöneticileri, şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olduklarını ve öğretmenleri bilgilendirdiklerini belirtmişlerdir. Karar alma süreçlerini öğretmenlerle paylaştıklarını ve öğretmenlerin görüşlerine önem verdiklerini ifade etmişlerdir. "Ben şeffaf bir yönetim anlayışına sahibim. Aldığımız bütün kararlar, uyguladığımız uygulamalar tüm öğretmenlerimiz ile birlikte hareket ederek alıyoruz." (Y1). "Eleştiriye açık bir yönetim anlayışımız var. Hatalardan dersler çıkarılıp yeni yöntemler uygulanır." (Y11).

### Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlere "Okulunuzda sizlere verilen bilginin detaylı, güvenilir, tam ve doğru olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda üç tema (Bilginin Güvenilirliği, Bilginin Tam Olmaması ve Bilginin İletimi) ve bu temalar altında sınıflandırılan kodlar oluşturulmuştur (Resim 6). Aşağıda her temanın altında, katılımcıların görüşlerini yansıtan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.



Resim 6. Öğretmenlerin okulda verilen bilgilerin güvenilirliğine yönelik bakış açıları

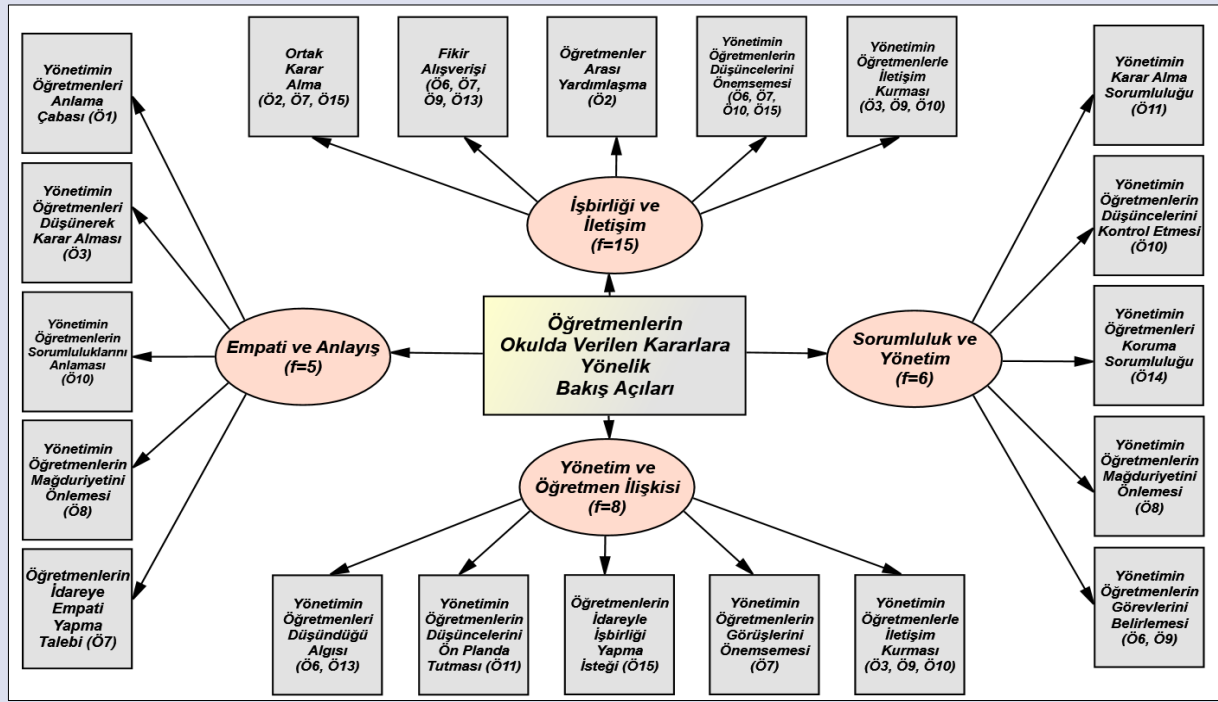
**Bilginin Güvenirliği Teması:** Öğretmenlerin verdiği cevaplara göre, okullarındaki bilgi aktarımının detaylı, doğru ve güvenilir olduğunu düşünmektedirler. Okulları, resmi prosedürlere uygun bir şekilde yönetildiği için herhangi bir sorun yaşanmadığını ifade etmektedirler. Seminerler, ilgili yazılar ve düzenlenen toplantılarda alınan kararlar gibi yöntemlerle bilgilendirme yapılmakta ve bu bilgilere erişim kolaylığı sağlanmaktadır. Bu bağlamda, öğretmenler, okullarındaki bilgi akışının etkili ve şeffaf olduğunu düşünmektedirler. “Evet, bilgilerin detaylı, doğru ve güvenilir olarak verildiğini düşünüyorum. Çünkü okulumuzda gerek seminerler gerek ilgili yazılar ile bilgilendirmeler yapılıyor. Bunları takip ettiğimiz sürece bilgiler yeterli oluyor.” (Ö9). “Evet, düşünüyorum. Bizim okulumuzda her şey zaten resmiyete göre yapıldığı için hiçbir problem olmuyor. Yapılan her iş, evraka göre yapılıyor.” (Ö13). “Kurul toplantılarında alınan kararlar yazılı olarak da bizlere bildiriliyor ve istediğimiz her an onlara ulaşma imkânımız mevcut. Bu anlamda şeffaflık olduğunu düşünüyorum.” (Ö15).

**Bilginin Tam Olmaması Teması:** Öğretmenlerin görüşlerine göre, verilen bilgiler genellikle doğru olmakla birlikte, detay eksikliği yaşandığına dair birkaç gözlem bulunmaktadır. Özellikle görevlerle ilgili detayların yeterince açıklanmadığı, sadece yapılması gerekenin belirtildiği durumlarla karşılaşıldığı ifade edilmektedir. Bazı durumlarda, Millî Eğitim Bakanlığı'nın kararlarının anlaşılması zor bir biçimde yüzeysel bir şekilde sunulduğu ve detaylarda atlanan durumlar bulunduğu belirtilmektedir. Bu durumlar, öğretmenlerin bilgi alım süreçlerinde eksikliklerin yaşandığına dair bir değerlendirme yapmalarına neden olduğu söylenebilir. “Verilen bilgiler detaylı olmasa bile doğru oluyor. Bazen açıklama

yapılmıyor. Sadece yapılması gereken görev belirtiliyor ama detay verilmiyor.” (Ö7). “MEB'in kararlarının itirazsız bir şekilde kabul görmesini istemesi dahilinde detay vermeden, yüzeysel ve öğretmenin anlamayacağı şekilde sunulabilir.” (Ö11). “Bazen detaylarda atlanan durumlar oluyor.” (Ö14).

**Bilginin İletimi Teması:** Öğretmenlerin ifadelerine göre, idarenin verdiği kararlara güven duyulduğu ve bu nedenle öğretmenlerin genellikle bu kararların arkasını araştırmadıkları belirtilmektedir. İdare, öğretmenlerin adına kararlar almakta ve gerekli düzenlemeleri yapmaktadır. Öğretmenler, idarenin yönetmeliklere hakimiyeti durumunda, güncel bilgilerin öğretmenlere birebir iletilerek, takip etmeleri konusunda uyarılarda bulunduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, öğretmenler, idareye duydukları güvenin, bilgi akışındaki etkili iletişimi sağladığını düşünmektedirler. “Öğretmen idareye güveniyorsa zaten verilen kararların arkasını pek araştırmaz. İdare bizim adımıza kararları alır. Bizi ilgilendiren konuda da bize gerekli bilgilendirmeleri yapar.” (Ö4). “İdare karar alır, her şeyi onlar gerekli şekilde düzenler bize sadece uygulama kısmına gelindiğinde bilgi verilir.” (Ö5). “Eğer yönetmeliğe hâkim bir idareciniz varsa bu bilgileri birebir veriyor.” (Ö1).

Öğretmenlere “Okul yönetiminin alınan kararların sizleri nasıl etkileyeceğini anlamaya çalıştığını düşünüyor musunuz? Neden?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda dört tema (*İşbirliği ve İletişim, Empati ve Anlayış, Sorumluluk ve Yönetim, Yönetim ve Öğretmen İlişkisi*) ve bu temalar altında sınıflandırılan kodlar oluşturulmuştur (Resim 7). Aşağıda her temanın altında, katılımcıların görüşlerini yansıtan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.



Resim 7. Öğretmenlerin okulda verilen kararlara yönelik bakış açıları

**İşbirliği ve İletişim Teması:** Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul idaresi öğretmenlerin görüşlerini önemsemekte ve karar alma sürecine onları dahil etmektedir. Öğretmenler, verilen kararların tepkilerini eskiye göre daha dikkatli bir şekilde değerlendirdiklerini ifade etmektedirler. Bu durum, öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha fazla katılım gösterdiği ve idare ile iş birliği içinde oldukları bir ortamın bulunduğunu göstermektedir. “Bu okulda okul idaresi öğretmenlerin görüşlerini bir hayli önemsiyor ve birlikte karar alınıyor. Tamamen idarenin verdiği kararlar doğrultusunda zorlamalar yapılmıyor.” (Ö15). “Öğretmenin verilen karar tepkisini eskiye nazaran daha çok düşündüklerini söyleyebilirim.” (Ö10).

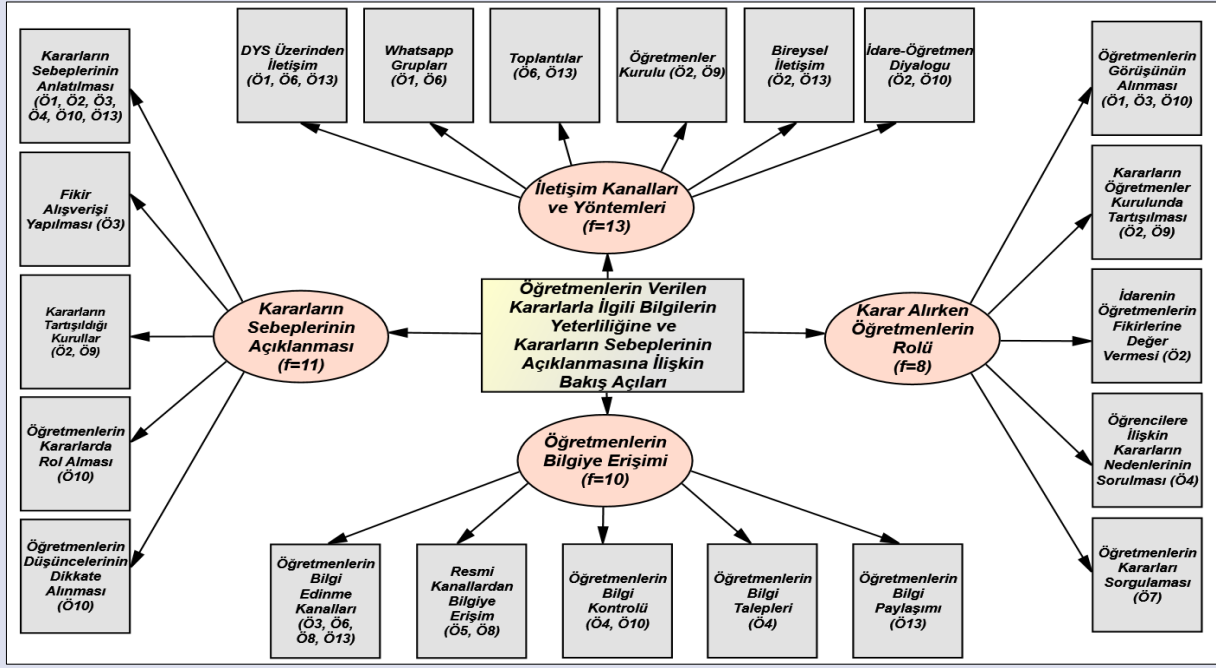
**Empati ve Anlayış Teması:** Öğretmenlerin değerlendirmelerine göre, okul idaresi anlayışlı bir tutuma sahip olup, alınan kararları her öğretmenin özel hayatını gözetererek anlamaya çalışmaktadır. Ancak, bazı öğretmenler, idarecilerin de kendi sorumlulukları olduğunu ve her zaman empati yapmanın zor olabileceğini belirtmektedir. “Tabii ki. Anlayışlı bir idareye sahibiz ve alınan kararları her öğretmenin kendine ait bir özel hayatı olduğunu düşünerek onları anlamaya çalışır.” (Ö1). “Kısmen düşünüyorum. Ama onların da sorumlulukları var ve her zaman empati yapmak zor oluyor. Okul idaresine yazıyı veya kararı gönderen empati yapmıyorsa o da empati yapmayabilir.” (Ö10).

**Yönetim ve Öğretmen İlişkisi Teması:** Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin bir kurumu temsil ederken çalışanların düşüncelerini ön planda tuttıkları, ancak nihai kararı yine de kendilerinin verdiği belirtilmektedir. Özellikle, öğretmenin temel aktör olduğu bir kurumda, alınan kararların öğretmenin rızasını kazanması ve onun memnuniyetinin öncelikli olarak görülmesi

vurgulanmaktadır. “İdareciyseniz belli bir kurumu temsil ediyorsanız çalışanlarınızın düşüncelerini ön planda tutarsınız ama son kararı nihayetinde yine siz verirsiniz.” (Ö11). “Bu zamana kadar da problem yaratacak ya da öğretmeni rahatsız edecek herhangi karar alınmadı. Temel aktör öğretmen olduğu için onun rızasının ve gönlünün olması öncelikli olarak görülüyor.” (Ö6).

**Sorumluluk ve Yönetim Teması:** Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticileri, bir kurumu temsil ederken son kararı kendilerinin vermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu durum, düzenin korunması ve kaosun önlenmesi için önemli bir sorumluluk olarak algılanmaktadır. Ayrıca, okulun belirli kurallarının olduğu ve bu kuralların öğretmenlere iletilerek, öğretmenlerin bu kurallar doğrultusunda hareket ettiği ifade edilmektedir. “Yönetici olarak son kararı nihayetinde yine siz verirsiniz. Yoksa düzen olmaz ve kaos ortaya çıkar.” (Ö11). “Okulun belli kuralları olur ve bu kurallar öğretmenlere bildirilir. Öğretmenler de bu kurallar doğrultusunda hareket eder. Mesela nöbet kuralları bellidir ve okul idaresi nöbet ile ilgili beklentilerini öğretmene bildirir. Öğretmen ise bu kurallar doğrultusunda hareket eder.” (Ö9).

Öğretmenlere “Okulunuz tarafından alınan kararlarla ilgili bilgilerin size yeterli bir şekilde verildiğini ve bu kararların sebeplerinin sizlere açıkça anlatıldığını düşünüyor musunuz? Neden?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda dört tema (*İletişim Kanalları ve Yöntemleri, Karar Alırken Öğretmenlerin Rolü, Kararların Sebeplerinin Açıklanması, Öğretmenlerin Bilgiye Erişimi*) ve bu temalar altında sınıflandırılan kodlar oluşturulmuştur (Resim 8). Aşağıda her temanın altında, katılımcıların görüşlerini yansıtan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.



Resim 8. Öğretmenlerin verilen kararlarla ilgili bilgilerin yeterliliğine ve kararların sebeplerinin açıklanmasına ilişkin bakış açıları

**İletişim Kanalları ve Yöntemleri Teması:** Öğretmenlerin verdiği cevaplara dayanarak, okuldaki resmi yazışmaların DYS üzerinden takip edilebildiği ve WhatsApp gruplarının etkili bir iletişim aracı olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Öğretmenler, karar alma süreçlerinin öğretmenler kurulunda konuşularak gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Bu durum, öğretmenler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ve bilgi paylaşımının hızlandırılması açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. "DYS (Doküman Yönetim Sistemi) üzerinden resmi yazışmaları görebiliyoruz. WhatsApp grupları da bizim için oldukça etkili oluyor." (Ö1). "Bir karar alınırken bu, öğretmenler kurulunda konuşuluyor." (Ö2). "Son yıllarda teknolojinin gelişmesi ile birlikte WhatsApp grupları kuruldu ve bu gruplarda gerekli açıklamalar yapılıyor." (Ö6).

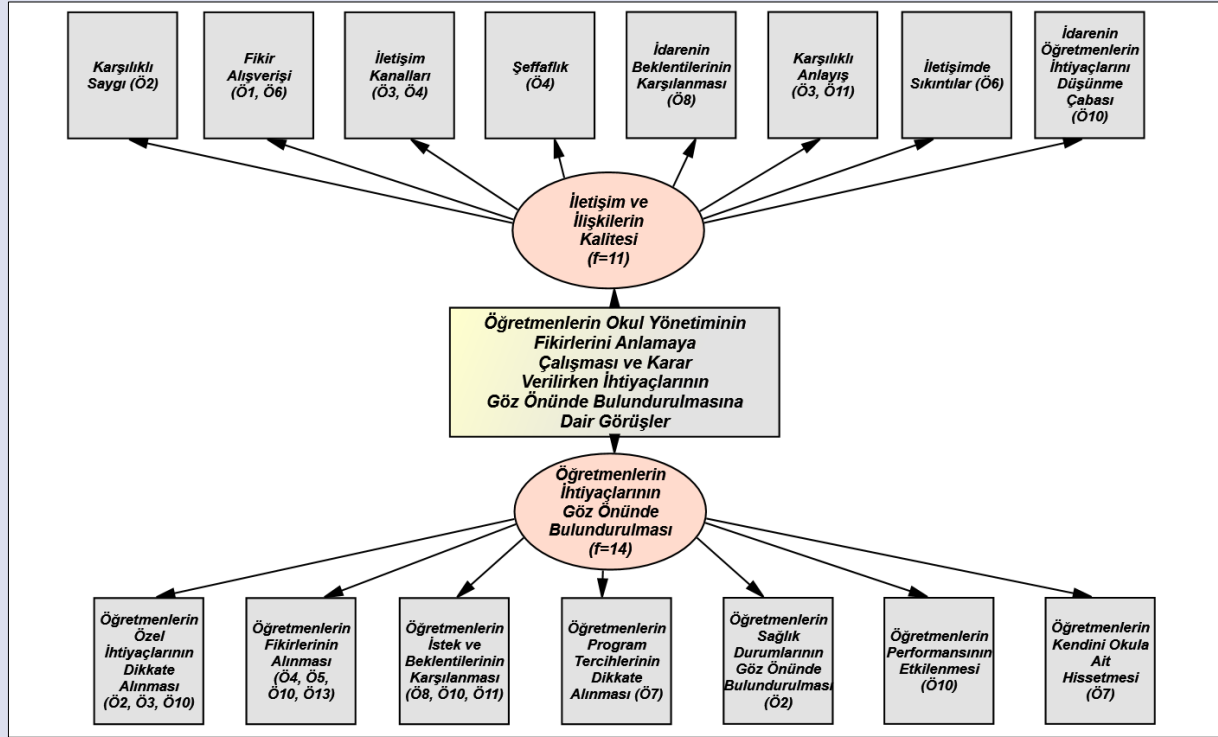
**Karar Alırken Öğretmenin Rolü Teması:** Öğretmenlerin ifadelerine göre, karar alma süreçlerinde öğretmenlerin fikirlerinin alınması önemli bir faktördür. Öğretmen, saha deneyimine sahip olan kişiler olduklarından, okulun ihtiyaçlarını daha iyi anlayabileceklerini belirtmiştir. Öğretmenler ayrıca, okul idarecilerinin tek başına karar almadığını, kararların ortaklaşa alındığını ve bu kararların tüm öğretmenlere bildirildiğini vurgulamışlardır. "Karar alırken fikrimizi alırlarsa bence daha iyi olur. Çünkü biz sahada olan kişileriz ve okulun ihtiyaçlarını daha iyi biliriz." (Ö2). "Okul idarecilerimiz tek başına karar almıyorlar. Kararları hep birlikte alıyoruz ve alınan kararlar da bütün öğretmenlere bildiriliyor." (Ö3).

**Kararların Sebeplerinin Açıklanması Teması:** Öğretmenlerin ifadelerine göre, okuldaki karar alma süreçleri şeffaf bir şekilde yürütülmekte ve kararların sebepleri öğretmenlere açıklanmaktadır. Öğretmenler, eğer kararların öğretmenleri bağlayan unsurları varsa, bu

sebeplerin kendilerine bildirildiğini belirtmişlerdir. Kararların genellikle sene başı veya dönem arası zümre toplantılarında alındığı ve bu toplantılarda kararların sebeplerinin detaylı bir şekilde açıklandığı ifade edilmiştir. "Kararların sebepleri öğretmenlere açıklanır." (Ö3). "Eğer kararların sebeplerinin bizi bağlayan kısımları varsa bunlar bize bildirilir." (Ö4). "Tabii ki. Bu kararlar sene başı veya dönem arası zümrelerinde alınır. Orada kararların sebepleri de açıklanır." (Ö9).

**Öğretmenlerin Bilgiye Erişimi Teması:** Öğretmenlerin ifadelerine göre, okuldaki kararlarla ilgili bilgiler genellikle yeterli bir şekilde iletmeye çalışılmakta, ancak zaman zaman aksaklıklar yaşanabilmektedir. Bu bilgiler, dönem başları ve toplantılarda alınan kararlarla ilgili olarak imzalanmış ve herkesin okuyup bilgi edinebileceği bir şekilde düzenlenmiştir. Ayrıca, öğretmenler resmi yazışmaları sistem üzerinden takip edebildiklerini ifade etmişlerdir. "Kararlarla ilgili bilgiler yeterli bir şekilde verilmeye çalışılıyor ama zaman zaman aksaklıklar olabiliyor tabii ki. Dönem başlarında ve toplantılarda alınan kararlar imza altındadır zaten. Herkes okuyup bilgi edinebiliyor." (Ö6). "Sistem üzerinden resmi yazışmaları görebiliyoruz." (Ö1).

Öğretmenlere "Okul yönetiminin fikirlerinizi anlamaya ve karar verirken sizin ihtiyaçlarınızı göz önünde bulundurmaya çalışıp çalışmadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda iki tema (*İletişim ve İlişkilerin Kalitesi, Öğretmenlerin İhtiyaçlarının Göz Önünde Bulundurulması*) ve bu temalar altında sınıflandırılan kodlar oluşturulmuştur (Resim 9). Aşağıda her temanın altında, katılımcıların görüşlerini yansıtan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.



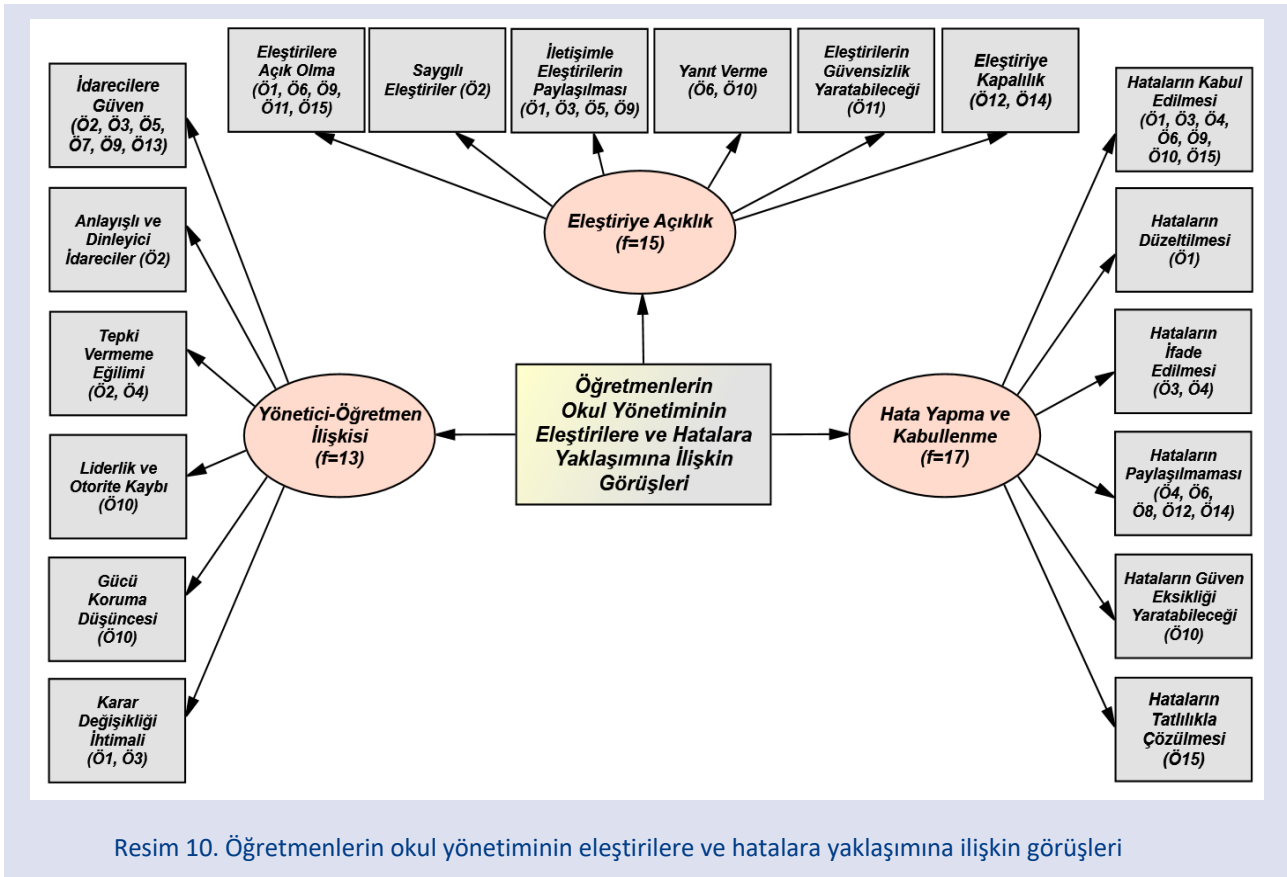
Resim 9. Öğretmenlerin okul yönetiminin fikirlerini anlamaya çalışması ve karar verilirken ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasına dair görüşleri

**İletişim ve İlişkilerin Kalitesi Teması:** Öğretmenlerin ifadelerine göre, okul idareleri öğretmenlerin okul içindeki ve bireysel ihtiyaçlarını dikkate alarak hareket etmektedir. Özellikle, öğretmenlerin özel hayatlarındaki ihtiyaçlarına anlayışlı bir yaklaşım sergiledikleri belirtilmiştir, örneğin, hastalık veya cenaze gibi durumlar karşısında okul idaresinin her zaman destek sağladığı ifade edilmiştir. Fikir alışverişi ise okul içinde yaygındır; öğretmenler arasında farklı görüşlerin olduğu ve bu görüşlerin çoğunlukla değerlendirildiği belirtilmiştir. Okul idaresinin, öğretmenlerin fikirlerini anlamaya ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya çalıştığı vurgulanmıştır. “Okul içindeki ihtiyaçlarımız ya da bireysel ihtiyaçlarımız okul idarelerimiz tarafından göz önünde bulunduruluyor.” (Ö2). “Okul idarelerimiz, özel hayatımızdaki ihtiyaçlarımıza karşı inanılmaz anlayışlı yaklaşıyorlar. Hastası ya da cenazesi olan öğretmenlerimizin her zaman yanındadır.” (Ö3). “Fikir alışverişi bizim okulumuzda oluyor. Bizim de onların doğru olarak gördüğü bazı durumlar olabiliyor. Bu gibi durumlarda çoğunluk sayısı göz önünde bulunduruluyor ve okul yönetimi kabul edilen kararı yapıyor.” (Ö1). “Öğretmenlerin fikirlerini anlamaya ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya çalışıyorlar.” (Ö10).

**Öğretmenlerin İhtiyaçlarının Göz Önünde Bulundurulması Teması:** Öğretmenlerin ifadelerine göre,

okul idaresi şeffaf bir yaklaşım benimsemekte ve öğretmenlerin fikirlerini almaya çaba sarf etmektedir. Özellikle, okul içindeki ihtiyaçlar veya bireysel ihtiyaçlar konusunda idarenin öğretmenlerin gereksinimlerini göz önünde bulundurduğu belirtilmiştir. Öğretmenler, hasta olduklarında veya acil bir durumla karşılaştıklarında idarenin onlara karşı hassas davrandığını ifade etmişlerdir. “İdarenin şeffaf olduğuna ve bizim fikirlerimizi almaya çalıştığına inanıyorum. İdare, biraz da bunları yapmak zorundadır zaten. İdare ve öğretmen el ele çalışmalıdır.” (Ö4). “Okul içindeki ihtiyaçlarımız ya da bireysel ihtiyaçlarımız okul idarelerimiz tarafından göz önünde bulunduruluyor. Mesela hasta olduğumda ya da acil bir yere gitmem gerektiğinde idare bize karşı hassas davranıyor.” (Ö2).

Öğretmenlere “Okul yönetiminin sizlerin eleştirilerine açık olup olmadığı ve hata yapıldığında bunu kabul edip paylaş paylaşılmayacağı hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda üç tema (*Eleştiriye Açıklık, Yönetici-Öğretmen İlişkisi, Hata Yapma ve Kabullenme*) ve bu temalar altında sınıflandırılan kodlar oluşturulmuştur (Resim 10). Aşağıda her temanın altında, katılımcıların görüşlerini yansıtan doğrudan alıntılara yer verilmiştir.



Resim 10. Öğretmenlerin okul yönetiminin eleştirilere ve hatalara yaklaşımına ilişkin görüşleri

**Eleştiriye Açıklık Teması:** Öğretmenlerin ifadelerine göre, eleştiri yapmanın mümkün olduğu ancak bu sürecin saygı çerçevesinde gerçekleştirilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Eleştiri yaparken kullanılan üslubun oldukça etkili olduğu belirtilmiş, saygılı bir dilin tercih edilmesinin önemine dikkat çekilmiştir. "Saygı çerçevesinde yapıldığında eleştiri yapılabilir. Bu konuda üslup oldukça önemlidir." (Ö2). "Kurul komisyonlarında eleştiri yapabiliyoruz. Dolayısıyla da eleştirilere açık olduklarını düşünüyorum." (Ö6). "Eleştirilere karşı pozitif bir tutum sergiliyorlar." (Ö15).

**Yönetici-Öğretmen İlişkisi Teması:** Öğretmenlerin ifadelerine göre, okul içinde hem öğretmenlerle hem de idarecilerle her türlü konuyu, eleştiri dâhil, rahatlıkla konuşabilmek mümkündür. Özellikle müdür yardımcılarıyla gün içerisinde farklı olması gerektiğini düşündükleri konularda özgürce görüş bildirebildikleri belirtilmiştir. "Gerek öğretmenlerle gerek idarecilerle eleştiri dâhil olmak üzere her şeyi konuşabilirim." (Ö4). "Gün içerisinde de özellikle müdür yardımcıları ile farklı olması gerektiğini düşündüğüm bazı konuları rahatlıkla söyleyebiliyorum." (Ö6).

**Hata Yapma ve Kabullenme Teması:** Öğretmenlerin ifadelerine göre, okul idarecileri hatalarını kabul ederek düzeltme yoluna gitme konusunda açık bir tutum sergilemektedir. Öğretmenler, idarecilerin hata yaptıklarında bu hataları kabul ettiklerini ve bu konuda dürüst bir iletişim kurduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, öğretmenler, yöneticilerin hata yaptıklarında bunu öğretmenlere bildireceklerine olan inançlarını dile getirmişlerdir. "Tabii ki, bir hata olduğunda bu hatayı

kabul ederek düzeltme yoluna gidiyorlar." (Ö1). "Hata yaptıklarında bunu kabul ederler." (Ö3). "Hata yapıldığında bunu bize söyleyeceklerini düşünüyorum." (Ö5).

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı ilkökul, ortaokul ve lise düzeyindeki okullarda okul yöneticileri ve öğretmenlerin şeffaflık algılarını, beklentilerini ve deneyimlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda okul yöneticileri ve öğretmenlere sorular yönlendirilerek okul içindeki şeffaflık algısının okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri açısından karşılaştırılması istenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıda ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

Okul yöneticilerinin verilen bilgilerin detaylı, güvenilir, tam ve doğru olmasına yönelik görüşleri incelendiğinde, bilginin detaylı ve doğru olması, güvenilirlik, bilgi paylaşımı, iletişim ve iş birliği temaları ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerine göre, okulda öğretmenlere verilen bilgiler; doğruluğu kontrol edilmiş, detaylı ve tamdır. Bu bilgiler Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) üzerinden geldiğinde resmî belge niteliği taşır ve öğretmenlere yazılı olarak iletilmektedir. Bazı yöneticiler, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımının sağlanması için çaba gösterdiklerini de ifade etmiştir. Son olarak, yöneticiler, bilgi iletimi konusunda öz değerlendirme yaparken kendilerini yüksek düzeyde olumlu görüş belirtmişlerdir. Literatüre bakıldığında, insan ilişkilerinin formal veya informal iletişim kanalları ile gerçekleştiği okullarda, yöneticiler,

öğretmenlerin bilgiye ulaşmasında kendilerini yeterli düzeyde görmektedir (Argon, Semirer, 2015). Okul yöneticilerinin bilgi paylaşımı ile ilgili literatüre bakıldığında okulun idari personelinin hesap verebilirlik kavramına yönelik olumlu tutum sergiledikleri, okulda hesap verebilirliğin sağlanmasının başarının önemli bir koşulu olduğunu vurguladıkları ve okulun hesap verebilirliğinin artırılması gerektiğini düşündükleri görülmektedir (Himmetoğlu, Ayduğ ve Bayrak, 2017). Araştırmadan elde edilen bu sonuca göre, okul yöneticileri okul içinde öğretmenler ile paylaşılması gereken bilgilerin sorunsuz bir şekilde muhataplarına ulaştığını ifade etmiştir. Konuyla ilgili başka bir çalışmada okul liderleri hesap verebilirliği zorunlu bir durum olarak görse de, öğretmenler ise zorunluluk ile birlikte hesap verebilirliği sorumlu olma durumu ile ilişkilendirmişlerdir (Altunay vd., 2023).

Öğretmenlerin okulda verilen bilgilerin güvenilirliğine yönelik bakış açıları; bilginin güvenilirliği, bilginin tam olmaması, bilginin iletimi olmak üzere üç temadan oluşmaktadır. Öğretmenler arasında bilgilerin güvenilirliğine yönelik görüş birliği bulunmamaktadır. Bazı öğretmenler okul idaresine ve MEB'e güvenirken bazı öğretmenler ise bilgilerin şeffaf bir şekilde iletilmediğini, verilen bilgilerin zaman zaman eksik, kısıtlı olduğunu ve bazı bilgilerin gizlendiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra bilginin iletimi konusunda WhatsApp üzerinden bilgi paylaşımı yapıldığını ve birebir aktarılan bilgilerde ise öğretmen ve idare ilişkisinin önemli olduğu üzerinde durulmuştur. İlgili literatürde bu konuda yapılan araştırmalarda örgütteki bilgi akışının öğretmen sayısı ile ilişkili olduğu ve ilkokullarda çalışan öğretmenlerin diğer kademelerde çalışan öğretmenlere göre karar alma süreçlerine daha fazla dahil edildikleri görülmektedir (Tosun, 2022). Bir başka çalışmada ise öğretmenlerin okul hakkında bilgi sahibi olmaları ya da ilgi duydukları konularda bilgi edinmeleri noktasında okul bilgilerine kolaylıkla erişim sağlayabildikleri ve bu hususta okul yönetimi ile herhangi bir sorunla karşılaşmadıkları belirtilmiştir (Karaevli ve Levent, 2014).

Okul yöneticilerinin okul içinde alınan kararların öğretmenler üzerindeki etkisini düşünme düzeyine yönelik sorulan soruda; öğretmenlerin görüş ve katılımı, kararların eğitim kalitesine etkisi, iletişim ve empati ile bilgi aktarımı ve takip temaları ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri; okulda verilen kararların öğretmenlerin iş performansını ve motivasyonunu nasıl etkilediğini anlamaya çalıştıklarını, karar süreçlerinde öğretmenlerin fikirlerini aldıklarını, kaliteli bir eğitim ortamı sağlamak için öğretmenlerle iş birliği yaptıklarını, iletişim ve empati kurarak kararların gerekçelerini açıkladıklarını ve kararların uygulanmasını takip ettiklerini belirtmiştir. Bu konu ile ilgili literatürde yapılan araştırmalarda günümüzde çoğu okul yöneticisinin mevzuata bağlı kaldığı, mevzuatı yorumlama konusunda yetersiz kaldığı ve inisiyatif kullanma konusunda isteksiz olduğu görülmüştür (Aktepe ve Buluç, 2014). Araştırmada ulaşılan sonuçlar değerlendirildiğinde çalıştıkları kurumda anlayışlı ve empati kurabilen yöneticilerin olduğunu belirten

öğretmenler bulunurken karar alma merkezinin kendisi olduğunu düşünerek öğretmenlerin fikirlerine yer vermeyen yöneticilerin de olduğu söylenebilir. Başka bir araştırmada okul yöneticilerinin hesap verebilirlik düzeyi çoğunlukla düzeyinde olup, bu düzeyin okul yöneticilerinin görüşlerine göre düşük olduğu görülmektedir (Fırat, 2015). Öğretmenlerin okul şeffaflığına ilişkin algılarının incelendiği bir çalışmada okul yönetiminin öğretmenlerle paylaştığı bilgilerin güvenilir ve anlaşılır olduğu ifade edilmektedir (Kuzu vd., 2024).

Öğretmenlere yönelik bir diğer soruda okul yönetiminin karar alırken öğretmenleri nasıl etkileyeceğini düşünme düzeyi hakkındaki cevapları incelendiğinde; iş birliği içinde etkin bir iletişim, karar alınırken empati ve anlayışın önemi, alınan kararların öğretmenler üzerindeki etkisi, yönetim-öğretmen ilişkisi ve sorumluluk ve yönetim temaları ortaya çıkmıştır. Bu konudaki görüşler incelendiğinde, alınan kararların her öğretmenin bir özel hayatı olduğu düşünülerek alındığı ve okulun işleyişi açısından öğretmenin temel bir aktör olduğunun farkına varan yöneticilerin varlığından bahsedilmiştir. Sene başı zümrelerinde ortak kararlar alınan okullarda, öğretmenlerin fikirlerine başvurulduğu da görülmüştür. Buna karşılık, bazı öğretmenler yöneticilerin kendi bakış açısı ile karar aldığını ve uygulamanın sınıfta veya koridorda olduğunu gözden kaçırdıklarını ifade etmiştir. İlgili literatürde bu konuda yapılan araştırmalarda, öğretmenler üzerinde etkili olmak isteyen yöneticilerin öğretmenler ile empati kurabilmeli ve onları anlayabilmelidir (Akbaşlı ve Diş, 2019). Bu çalışmanın bulgularının aksine, literatürdeki bir diğer çalışmada öğretmenler fizyolojik ihtiyaçlarının, beklentilerinin en düşük düzeyde karşılandığını belirterek bu durumun motivasyonlarını etkilediğini ifade etmiştir (Gökçe, 2011). Öğretmenlerin hayatında işinin ve öğrencilerinin önemi düşünüldüğünde, okulda geçirdiği zaman tüm yaşantıları üzerinde etkilidir (Yılmaz ve Sünbül, 2009). Bu nedenle, öğretmenlerinin motivasyonlarının sağlanması ve okul içindeki çalışmalarında başarılı olabilmeleri için güçlü ve verici bir yönetici desteğine ihtiyaç duydukları söylenebilir (Ada vd, 2013).

Okul yöneticileri, bakanlık ve MEB tarafından bildirilen kararları doğrudan öğretmenlere aktardıklarını belirtmiştir. Resmi kararların yanı sıra okul içinde alınan kararlara öğretmenlerin de katılması için çaba sarf ettiklerini, öğretmenlerin işlerini daha iyi sahiplenmeleri ve daha verimli olmaları için her aşamadan haberdar edildiklerini ifade etmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar değerlendirildiğinde; eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ve okul yöneticilerinin katılımıyla gerçekleşen toplantılarda çok sayıda karar alındığı görülmektedir. Bu toplantıların dışında yıl içinde resmi olmayan kararların genellikle öğretmenlerle birlikte alındığı söylenebilir. Literatüre bakıldığında bir araştırmada öğretmenlerin genel olarak bilgi akışı ve karara katılım konularında okullarını yüksek düzeyde şeffaf olarak gördükleri belirtilmektedir (Kuzu vd., 2024). Bir başka çalışmada ise öğretmenlerin okul şeffaflık düzeyleri ile ilgili en yüksek ortalama bilgi akışı ve kararlara



katılım boyutundadır (Demirten, 2024). Okul yöneticilerinin bu konuda hassas davranmadığını düşünen öğretmenler de vardır. Buna karşın tüm okul yöneticileri, okulda alınan kararlarla ilgili bilgilerin öğretmenlere yeterince verildiğini ve kararların gerekçelerinin ise çoğunlukla açıklandığını dile getirmiştir.

Okulda alınan kararlarla ilgili bilgilerin öğretmenlere yeterli bir şekilde verilmesi ve bu kararların sebeplerinin öğretmenlere açıklanmasına dair ifadeler incelendiğinde, öğretmenlerin karar alma sürecine dahil edildiği ve kararların kurulda tartışıldığı belirtilmiştir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar, öğretmenlerin eğitimsel düzeyde olan kararlara katılımının sağlandığını göstermektedir (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015). Öğretmenlerin okul içinde alınan kararlarda, öğretimsel karar süreci ve yönetsel karar süreci boyutlarında katılımının yüksek düzeyde olduğunu ve bu durumun örgütsel bağlılık düzeylerini de arttırdığını ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Köylü ve Gündüz, 2019). Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, literatürdeki araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bununla birlikte, okul içinde alınan bazı kararların eksik aktarıldığı da söylenebilir. Literatürde, okullarda öğretmenlerin görüşlerine değer veren yönetim yaklaşımının tam olarak uygulanmadığı, kararlar verilirken öğretmenlerin yeterince etkili olamadığı, öğretmenlerin verilen kararlara mevcut katılım durumlarından daha çok dahil olmak istediği ortaya çıkmaktadır (Özdoğru ve Aydın, 2016). Ayrıca, iletişime açık olan okul yöneticilerinin bile kararlara katılım noktasında öğretmenleri yeterince motive etmediğini belirten katılımcılar da bulunmaktadır (Gılıç, 2015).

Okul yöneticileri, öğretmenlerin fikirlerinin alınmadan hiçbir kararın alınamayacağını belirtmişlerdir. Ayrıca, okul yöneticileri olarak kendilerinin inisiyatif kullanabilecekleri alanların çok sınırlı olduğunu ve şahsi menfaat gütmeyen her fikre açık olduklarını ifade etmişlerdir. Bu söylemler, okul yöneticilerinin uygulamalarında genellikle mevzuata bağlı kaldıklarını ve öğretmenlerin mesleki yetkinliklerini göz önünde bulundurarak ekip çalışmasını teşvik ettiklerini ortaya koymaktadır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çoğu, okullarında kararlar alınırken öğretmenleri sürece dahil ettiklerini söylemiştir (Göksoy, 2014). Örgüt içinde ortaya çıkan herhangi bir sorunun yönetici dışındaki kişiler tarafından da fark edilmesi, karar verme sürecini kolaylaştırmaktadır (Ada ve Baysal, 2015). Bu nedenle, okul içinde karar alınırken öğretmenlerin görüşlerinden faydalanmak ve onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmamak önem taşımaktadır.

Okul yönetiminin öğretmenlerin fikirlerini anlamaya ve karar verirken öğretmenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya çalışıp çalışmadığına yönelik düşünceleri incelendiğinde, iletişim ve ilişkilerin kalitesi temasında karşılıklı saygı ve anlayış çerçevesinde fikir alışverişinin sağlandığını ve ciddi boyutta herhangi bir sorunun yaşanmadığını ifade eden öğretmenler bulunmaktadır. Özellikle sağlık problemleri ya da cenaze gibi durumlarda okul idaresinin oldukça hassas davrandığını belirten öğretmenler vardır. Bununla birlikte

fikirlerinin nadiren alındığını ve zaman zaman bazı sürtüşmelerin yaşandığını ifade eden öğretmenler de mevcuttur. Literatüre bakıldığında öğretmenlerin, okul yönetime katılması ile ilgili olarak okulda gerçekleştirilen toplantılarda söz sahibi olduğunu, kendilerini ilgilendiren konularda yönetime katılarak fikirlerini belirttiklerini ve okuldaki yöneticilerin de iletişime açık olduğu görülmektedir (Uyar, 2007). Öğretmenler, okul yöneticisinin kendilerine karşı olan davranışları hakkındaki görüşlerinin de incelendiği bir çalışmada bu durumun olumlu olduğunu ve yöneticilerinin olumlu davranışları karşısında ortamda kendilerini güvenli ve huzurlu hissettiklerini belirtmişlerdir (Bağlıoğlu, 2024). Bununla birlikte okullarda bulunan rehberlik öğretmenleri, diğer öğretmenlere göre kararların belirlenmesinde oldukça aktif rol oynamaktadır (Can ve Nikolayidis, 2020).

Okul yöneticileri, okul idaresi ve öğretmenlerle iş birliği yaparak mükemmeli yakalayabileceklerini, kararları uygulayanların öğretmenler olduğunu ve onların eleştirilerine saygılı bir şekilde yaklaşım hatalarını kabul ettiklerini belirtmiştir. Öğretmenlerin okul yönetiminin eleştirilere açık olup olmadığı ve hata yaptığında bunu paylaşım paylaşmadığı hakkındaki görüşleri incelendiğinde ise olumlu ve olumsuz görüşler olduğu görülmektedir. Bazı öğretmenler okul yönetiminin eleştirilere açık olduğunu ve bir hata yaptığında bunu kendileriyle paylaşacağını düşünürken; bazı öğretmenler de okul yönetiminin eleştirilere kapalı olduğunu ve bir hata yaptığında bunu kesinlikle kendileriyle paylaşmayacağını düşünmektedir. Literatürde okul yöneticilerinin iletişim sürecinde çift yönlü iletişim kurması, açık ve net açıklamalar yapması gerektiği vurgulanmaktadır (Erdem, 2007). Bununla birlikte öğretmenler, yöneticilerinin yasal gücü sıklıkla kullandıkları yönünde görüş bildirirken yöneticilerin zorlayıcı güce, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin, çok başvurmadıklarını belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Nartgün, Nartgün ve Arıcı, 2016).

Okul yöneticilerine “Okulunuzda öğretmenlere verilen bilginin detaylı, güvenilir, tam ve doğru olduğunu düşünüyor musunuz? Neden? sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin tamamı okulda verilen bilginin iletişim zenginliği ve işbirliği ile detaylı ve doğru olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde öğretmenlere sorulan bu sorunun çeşitli cevapları bulunmaktadır. Bazı öğretmenler, verilen bilginin detaylı, doğru ve güvenilir olduğunu ifade ederken; bazı öğretmenler ise bilginin doğru olduğunu fakat detaylı olmadığını ve yüzeysel bir şekilde sunulduğu belirtmiştir. Bununla birlikte öğretmenlere verilen bilgilerin takip gerektirdiğini söylemek mümkündür. Bu durumda okul yöneticilerinin tamamı kendileri ile ilgili soruyu cevaplarken olumlu bir yaklaşım sergilerken; öğretmenler arasında görüş farklılıklarının bulunduğunu ve okul yöneticisine karşı güven problemi yaşadığını söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerine “Okul yönetimi olarak; alınan kararların öğretmenler üzerindeki etkisini anlamaya çalışıyor musunuz? Neden?” sorusu sorulmuştur. Okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu iletişim ve empatinin önemini vurgulayarak öğretmenlerin katılımının ve

görüşlerinin önemli olduğunu ve bazı bilgiler yazılı olarak aktarıldığı için kontrol gerektirdiğini belirtmiştir. Bununla birlikte kararların toplu bir şekilde alındığını ve öğretmenlerin katılımının oldukça önemli olduğunu vurgulayan okul yöneticileri de bulunmaktadır. Sorulan bu soruya öğretmenlerin yanıtlarına baktığımızda ise bazı öğretmenler okul idaresi tarafından alınan kararların öğretmen görüşlerini dikkate alarak alındığını ve kendilerinin karar alma süreçlerine dahil edildiğini ifade etmiştir. Anlayışlı bir tutuma sahip olan okul idaresi ile kararlar alınırken öğretmenlerin özel hayatının dikkate alındığını belirten öğretmenler bulunmaktadır. Bunlara karşılık bazı öğretmenler ise bir kurulu temsil etme sorumluluğu üstlendikleri için düzeni korumak ve kaosu önlemek için kararların okul yöneticileri tarafından alınması gerektiğini belirtmiştir. İki grup arasındaki cevaplar karşılaştırıldığında; okul yöneticileri arasında karar alınırken öğretmenler üzerindeki etkisini anlamaya çalıştığına dair görüş birliği bulunmaktadır. Buna karşılık; bazı öğretmenler konu hakkındaki memnuniyetini dile getirirken bazı öğretmenler ise okul yönetiminin bu konuda yetersiz olduğunu belirtmiştir.

“Okul yönetimi olarak; alınan kararlarla ilgili bilgilerin yeterli bir şekilde verildiği ve bu kararların sebeplerinin öğretmenlere açıkça anlatıldığını düşünüyor musunuz? Neden? “sorusuna okul yöneticileri; genellikle kararların toplu bir şekilde alındığını ifade etmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin fikirleri, şartları ve ihtiyaçlarının mutlaka göz önünde bulundurduğunu belirten okul yöneticileri bulunmaktadır. Ayrıca açıkça anlatılmayan hiçbir kararın uygulanamayacağını ifade ederek açık bir yönetim ile ortaya çıkan sorunlara farklı çözümler getirilebileceğini belirtmiştir. Bu konuyla ilgili bazı öğretmenler ise resmi yazışmaların kendileri ile açıkça paylaşıldığını, karar alma süreçlerinde ise öğretmenler kurulunda ortak kararlar alındığını ifade etmiştir. Saha deneyimine sahip olan öğretmenler, okul idarecilerinin tek başına karar almadığını belirterek okul yönetimine karşı olan memnuniyetini dile getirmiştir. Zaman zaman aksaklıkların yaşandığını belirten öğretmenlerin de olduğunu söylemek mümkündür. Yaşanan bu aksaklıklar dışında bu soruya verilen yanıtlar karşılaştırıldığında okul yöneticileri ve öğretmenler arasında görüş farklılığının bulunmadığını söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerine yönlendirilen “Okul yönetiminin fikirlerinizi anlamaya ve karar verirken sizin ihtiyaçlarınızı göz önünde bulundurmaya çalışıp çalışmadığı hakkında ne düşünüyorsunuz? sorusuna; öğretmenlerin katılımını önemsediklerini ve karar alma süreçlerine öğretmenleri dahil ettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ihtiyaçlarını gidermek için çaba sarf ettiğini ifade eden okul yöneticileri, öğretmenlerle bir ekip olarak çalıştıklarını ve onlara karşı duyarlı olduklarını ifade etmiştir. Öğretmenler ise okul yöneticilerinin kendilerinin ihtiyaçlarını dikkate aldığını, anlayışlı bir yaklaşım sergilediğini ve okul içinde fikir alışverişinin oldukça yaygın olduğunu belirterek şeffaflığın ön planda olduğunu ifade etmiştir. Özellikle hastalık gibi durumlarda okul yöneticilerinin hassas davrandığını belirtmiştir. İki farklı gruba Sorulan bu

sorunun cevapları incelendiğinde herhangi bir olumsuzluğa rastlanmadığını söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerine, “Okul yönetimi olarak öğretmenlerin eleştirilerine açık mısınız? Hata yapıldığında bunu kabul edip paylaşıyor mısınız? Neden?” sorusu yönlendirilmiştir. Okul yöneticileri ise genellikle hata yapmanın kaçınılmaz olduğunu ve hata yaptıklarında bunu kabul ettiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte eleştiriye açık olduklarını ifade eden okul yöneticileri, eleştirileri dikkate aldıklarını ve bu eleştirilerden ders çıkardıklarını belirterek özellikle okul içinde öğretmenin önemine vurgu yapmıştır. Öğretmenlerin bir kısmı ise saygı çerçevesinde eleştiriye kabul eden okul yöneticilerine sahip olduğunu, hatalarını kabul ederek düzeltme yoluna gittiklerini ifade etmiştir. Bununla birlikte hata yaptığında bunu öğretmenleriyle ile paylaşabilecek okul yöneticilerine sahip olmadığını belirten öğretmenlerin olduğunu söylemek mümkündür. Bu konuda farklı görüşlere sahip öğretmenlerin bulunmasıyla birlikte okul yöneticilerinin her türlü eleştiriye açık olduğunu ve hata yaptıklarında bunu kabul edeceklerini belirttiği görülmektedir. Bu araştırma sonuçlarının, okul yöneticileri ve öğretmenlerin şeffaflık algıları, beklentileri ve deneyimleri üzerine derinlemesine bir bakış açısı sağladığı ifade edilebilir. Okul yöneticilerinin verilen bilgilerin detaylı, güvenilir, tam ve doğru olmasına yönelik olumlu görüşleri, bilginin detaylı ve doğru olması, güvenilirlik, bilgi paylaşımı, iletişim ve iş birliği temalarını vurgulamaktadır. Öğretmenler arasında ise bilgilerin güvenilirliği konusunda bir görüş birliği olmamakla birlikte, bazı öğretmenlerin okul idaresine ve Millî Eğitim Bakanlığı'na güven duyduğu, diğerlerinin ise bilgilerin şeffaf bir şekilde iletilmediğini düşündüğü belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde öğretmenleri dahil etme çabaları ve öğretmenlerin bu süreçlere katılımı, eğitim kalitesine etkisi, iletişim ve empati ile bilgi aktarımı gibi temalar, okul yönetiminin öğretmenlerle etkili bir iş birliği ve iletişim içinde olduğunu göstermektedir. Ancak, bazı öğretmenlerin, yöneticilerin kendi bakış açıları ile karar aldığını ve öğretmenlerin fikirlerine yeterince yer verilmediğini düşündüğü belirtilmiştir.

Okul yönetiminin öğretmenlere kararlarla ilgili bilgileri yeterince ve şeffaf bir şekilde ilettiği, ancak bazı öğretmenlerin bu bilgilerin eksik aktarıldığına dair görüşler olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin motivasyonlarının sağlanması ve başarılı olabilmeleri için güçlü bir yönetici desteğine ihtiyaç duydukları belirtilmiştir. Öğretmenlerin fikirlerinin alınması ve katılımı konusunda okul yönetiminin çabaları olumlu sonuçlar verirken, bazı öğretmenlerin bu konuda yeterli motive edilmediklerini düşündükleri ifade edilmiştir. Öğretmenlerin, okul yönetiminin eleştirilere açık olup olmadığı konusunda ise çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bazı öğretmenler, yönetimin eleştirilere açık olduğunu ve hatalarını kabul edeceğini düşünürken, diğerleri bu konuda daha şüpheli bir yaklaşım sergilemiştir. Sonuç olarak, bu araştırma, okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişim, şeffaflık ve iş birliği konularında önemli içgörüler sağladığı söylenebilir. Araştırma sonuçlarına

dayanarak aşağıdaki öneriler getirilmiştir. Bu öneriler, okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki iş birliğini güçlendirmek, iletişimi artırmak ve şeffaflığı sağlamak için uygulanabilir. Bununla birlikte okullarda daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için katkı sağlayabilir.

✓ Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirmek adına düzenli toplantılar düzenlenebilir. Bu toplantılarda açık iletişim ortamı sağlanarak, her iki tarafın da görüşleri dinlenmeli ve değerlendirilmelidir.

✓ Okul yöneticileri, öğretmenlere yönelik düzenli eğitim ve bilgilendirme oturumları düzenleyebilir. Bu oturumlar, okul içindeki güncel gelişmeler, değişiklikler ve beklentiler hakkında detaylı bilgi sağlayabilir.

✓ Okul yönetimi, öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha fazla katılımını teşvik etmelidir. Öğretmenlerin fikirleri, önerileri ve geri bildirimleri önemsenmeli ve karar alma süreçlerinde etkin bir şekilde değerlendirilmelidir.

✓ Okul yönetimi, karar alma süreçleri ve okul politikaları konusunda daha fazla şeffaflık sağlamalıdır. Böylece, öğretmenlerin kararlara olan güvenini artırabilir ve daha iyi bir iş birliği ortamı oluşturabilir.

✓ Okul yönetimi, eleştirilere açık bir tutum sergilemeli ve yapılan hataları kabul etme konusunda istekli olmalıdır. Bu tutum, öğretmenler arasında güven oluşturabilir ve olumlu bir iş ortamını destekleyebilir.

✓ Okul yöneticileri, daha iyi anlayış ve iş birliği için öğretmenlerle olan ilişkilerinde empati kurma becerilerini geliştirmelidir.

✓ Okul yönetimi, öğretmenlerle iletişimi artırmak ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için sosyal medya ve diğer dijital iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanabilir.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

✓ Araştırmada, örgütsel şeffaflık konusuna ilişkin okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri üzerine bir çalışma yapılmıştır. İlgili konuya ek olarak okullarda etkili olan örgütsel stres ve örgüt sağlığına yönelik sorunların irdelendiği araştırmalar yapılabilir.

✓ Çalışanların örgütsel şeffaflık düzeyinin psikolojik etkileri ile okul başarısı arasındaki etkileşimi inceleyen çalışmalar yapılabilir.

✓ Devlet ve özel okulların şeffaflık düzeyinin karşılaştırılmasına yönelik ilgili mevzuata ilişkin ayrıntılı araştırmalar yapılabilir.

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

Transparency, which is of great importance in educational institutions, can increase cooperation between school management and teachers. Teachers feel more valued when they are included in and informed about school decisions. This can help teachers to feel more motivated and perform their tasks at school more effectively. In addition, transparency can also contribute to building trust between school management and teachers. When teachers see that their administrators

manage with open and honest communication, they may increase their trust in the organization. Transparency in schools is an important factor for improving educational quality, accountability, stakeholder engagement, and trust. School administrators and teachers play an important role in how transparency in schools can be achieved and in which dimensions it should be addressed. In light of the above, the purpose of this study is to determine school administrators' and teachers' perceptions, expectations, and experiences of transparency in schools through a qualitative approach. In line with this purpose, answers to the following questions were sought:

### **Problem Statement**

What are the perceptions of school administrators and teachers about organizational transparency?

### **Sub Problems**

1. What are the views of school administrators and teachers on whether the information provided to teachers at school is detailed, reliable, complete and accurate?

2. What are the opinions of school administrators and teachers about the effect of the decisions taken by the school administration on teachers?

3. What are the opinions of school administrators and teachers on whether the information about school decisions is communicated adequately?

4. What are the opinions of school administrators and teachers on whether teachers' opinions and needs are considered?

5. What are the views of school administrators and teachers on being open to teachers' criticism and accepting mistakes?

### **Method**

This research was conducted with a qualitative approach. The study group for the research consists of 27 people working at the primary, secondary, and high school levels in the Rize provincial center in the 2022–2023 academic year. Semi-structured interview questions were prepared for data collection. Additionally, content analysis, a method which uses concepts and relationships to make the data more understandable, was applied in the study.

### **Results**

The findings of this study are organized around the following main themes. School administrators focused on ensuring that the information provided is detailed, reliable, complete, and accurate. The information provided by the Ministry of National Education is presented as official documents and communicated to teachers in written form. Administrators strove to give teachers the opportunity to participate in decision-making processes and evaluated themselves positively in terms of communicating information. However, there was no consensus among teachers about the reliability of the information provided. Many teachers believed that the decisions made by the school administration impact their job performance and motivation. Teachers hold varied

opinions about these decisions; some felt that the administration considers teachers' opinions, while others believed that the administration is closed to criticism. Opinions also varied about whether the school administration is receptive to criticism. School administrators emphasized that teachers are involved in implementing decisions in cooperation with them.

### Discussion

The results of this study offer an in-depth perspective on school administrators' and teachers' perceptions, expectations and experiences regarding transparency. School administrators' positive views on the detailed, reliable, complete and accurate information provided emphasize the key themes such as detailed and accurate information, reliability, information sharing, communication and cooperation. Despite these positive views, there was no consensus among the teachers about the reliability of the information. Some teachers expressed trust in the school administration, while others felt that the information was not communicated transparently.

Themes such as school administrators' efforts to involve teachers in decision-making processes and teachers' participation in these processes, their impact on the educational quality, communication and empathy, and information transfer indicate that school administrators maintain effective cooperation and communication with teachers. However, some teachers believe that administrators make decisions from their own perspectives and do not give sufficient space for teachers' opinions.

It was reported that the school administration communicated information about decisions to teachers sufficiently and transparently, but some teachers felt that this information was incomplete. While the school administration's efforts to solicit teachers' opinions and encourage participation yielded positive results, some teachers felt insufficiently motivated in this regard.

Opinions on whether the school administration is open to criticism vary. Some teachers believe the administration is receptive to criticism and willing to acknowledge mistakes, whereas others remain skeptical.

### Pedagogical Implications

Based on the results of the research, the following recommendations are proposed. Implementing these recommendations can strengthen cooperation between school management and teachers, enhance communication and ensure transparency:

✓ School administrators can organize regular training and information sessions for teachers. These sessions should provide detailed information about current developments, changes and expectations within the school.

✓ School management should encourage greater teacher participation in decision-making processes. Teachers' ideas, suggestions and feedback should be valued and effectively utilized in these processes.

✓ School management should provide more transparency regarding decision-making processes and school policies. This can increase teachers' trust in decisions and foster a more collaborative environment.

✓ Regular meetings should be organized to strengthen communication between school administrators and teachers. In these meetings, both sides' views should be heard and evaluated in an open communication environment.

### Araştırmanın Etik Taahhüt Metni

Yapılan bu çalışmada bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulduğu; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifatın yapılmadığı, karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde "Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi ve Editörünün" hiçbir sorumluluğunun olmadığı, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğu sorumlu yazar tarafından taahhüt edilmiştir.

### Kaynaklar

- Acun, İ. (2019). *İnsan hakları ve demokrasi eğitimi*. (1. baskı). Pegem Akademi Yayınevi. Ankara.
- Ada, S., & Baysal, Z. (2015). *Türk eğitim sistemi ve etkili okul yönetimi*. (3. baskı). Pegem Akademi Yayınevi. Ankara.
- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Akbaşı, S. & Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Akpınar, M. (2011). Gün ışığında yönetim açısından türk kamu yönetiminde açıklık ve şeffaflık sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 235-261.
- Aktepe, V. & Buluç, B. (2014). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerinin değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 227-247. <https://doi.org/10.17152/gefd.35227>
- Akyavuz, E. K. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 805-831. <https://doi.org/10.19171/uefad.369242>
- Albu, O. B. (2014). *Transparency in organizing: A performative approach*. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS).
- Albu, O. B., & Flyverbom, M. (2019). Organizational transparency: Conceptualizations, conditions, and consequences. *Business & society*, 58(2), 268-297. <https://doi.org/10.1177/0007650316659851>
- Albu, O. B., & Wehmeier, S. (2013). *Organizational Transparency and Sense-Making: The Case of Northern Rock*. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 117-133. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2013.795869>
- Altunay, R. K., Songül, A., Sezer, Y., Bayram, A. & Emekli, T. (2023). Eğitim örgütlerinde hesap verebilirlik üzerine öğretmen ve yönetici algıları. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(101), 3276-3285. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10347503>

- Argon, T., & Demirer, S. (2015). Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetimi yeterlikleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 221-264.
- Aslanargun, E. & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.
- Ayral, T. (2020). *Okul müdürlerinin yönetim felsefeleri ile okulların şeffaflık düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Denizli, Pamukkale Üniversitesi.
- Bağlioğlu, T. (2024). Okul yönetici davranışlarının okul iklimine etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *International Journal of Original Educational Research*, 2(1), 445-457.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Bandsuch, M., Pate, L., & Thies, J. (2008). Rebuilding stakeholder trust in business: An examination of principle-centered leadership and organizational transparency in corporate governance. *Business and Society Review*, 113(1), 99-127. <https://doi:10.1111/j.1467-8594.2008.00315.x>
- Bayar, A., & Zengin, A. (2021). Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında meydana gelen iletişim problemlerinin eğitime yansımaları. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 5(2), 263-278. <https://doi.org/10.32960/uead.940190>
- Bektaş, F., & Kilic, D. (2011). Relationship between school culture perceived by teacher candidates and their democratic attitudes. *The New Educational Review*, 25(3), 128-138.
- Berggren, E., & Bernshteyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. *Journal of Management Development*, 26(5), 411-417. doi:10.1108/02621710710748248
- Büyük, E. (2021). *Okul yöneticilerinin şeffaflık uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul, Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Can, E., & Nikolayidis, U. (2020). Okul yönetimine katılım: rehber öğretmenler üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(6), 1787-1806. <https://doi.org/10.18506/anemon.761859>
- Demirkiran, Ö., Eser, H. B., & Keklik, B. (2011). Demokrasinin tabana yayılması, yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik bağlamında bilgi edinme hakkı kanunu. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 169-192.
- Demirtaş, Z., & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Demirten, E. (2024). *Okul şeffaflık düzeyi ile öğretmenlerin sessizlik algıları arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış tezsiz yüksek lisans projesi]. Denizli, Pamukkale Üniversitesi.
- Erdem, A. R. (2007). Sınıf öğretmenlerinin karşılaştığı yönetsel sorunlar ve yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 271-286.
- 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, Mersin Üniversitesi.
- Gökçe, F. (2011). İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre öğretmenlerin motivasyon düzeyleri. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2), 317-334.
- Gökçe, V. & Levent, A. F. (2022). Okullarda şeffaflık ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 55(55), 292-317. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.1029927>
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Göktürk, B. (2017). Halkla ilişkilerde güven kavramının önemi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 76-89. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2014.14.2-5000091538>
- Gündüz, Y. & Göker, S. D. (2017). Eğitim denetimi sürecinde hesap verebilirlik ve şeffaflık uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 83-93. <https://doi.org/10.7822/omuefd.327390>
- Heimstädt, M., & Dobusch, L. (2017). Politics of disclosure: organizational transparency as multiactor negotiation. *Public Administration Review*, 78(5), 727-738. <https://doi:10.1111/puar.12895>
- Hırlak, B., & Taşlıyan, M. (2018). Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi. *Opus International Journal of Society Researches*, 8(15), 1081-1110. <https://doi.org/10.26466/opus.439692>
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D., & Bayrak, C. (2017). Eğitim örgütlerinde hesap verebilirliğe ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 8(1), 39-68. <https://doi.org/10.17569/tojqi.288852>
- İlgin, Ş. (2017). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve örgüt kültürü ilişkisi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul, Beykent Üniversitesi.
- Karaevli, Ö., & Levent, F. (2014). Okul yönetiminde şeffaflığın farklı kariyer evrelerinde bulunan öğretmenler üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40(40), 89-108. <https://doi.org/10.15285/EBD.2014409744>
- Karaman Kepenekçi, Y. (2003). Demokratik okul. *Eğitim Araştırmaları*, 3(11), 44-53.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kırışık, F. (2016). *Yönetsel dönüşüm sürecinde şeffaflık ve bilgi edinme hakkı*. Ekin Yayınevi. Bursa.
- Kocabiyik, M. (2017). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yordanmasında, okul yöneticilerinin kullandıkları güç mesafesi ve örgütsel adaletin etkisi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul, Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Kocabiyik, O. O. (2015). Olgubilim ve gömülü kuram: bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Koç, A., (2019). İmam hatip lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 8, 27-55.
- Koçak, S. Y. (2010). Kamu yönetiminde açıklık için bilgi edinme hakkı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 115-125.
- Korkmaz, E. V., & Çelik, A. (2021). Katılımcı yönetimde önemli bir kavram olarak örgütsel demokrasiye ilişkin; ulusal tez merkezi, tr dizin ve dergipark veri tabanları kapsamında bir içerik analizi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 1303-1321. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.915548>
- Köylü, D., & Gündüz, Y. (2019). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 279-299. <https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1459130>
- Kuzu, Ü. Ö., Solak, B., Şavklı, N. B., Yılmaz, T., Işık, Ç., İnesi, A., Sevinç, F. & Köktepe, Ö. (2024). Öğretmenlerin Okul Şeffaflığına İlişkin Algıları. *Premium e-Journal of Social Science (PEJOSS)*, 8(39), 415-426. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10784763>

- Memduhoğlu H.B & Zengin M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-228.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber* (Çev. Turan, S.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z., & Arıcı, U. D. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-26.
- Oğuzhan, M. (2020). Kamuda örgütsel iletişim sorunsalı: e-devlet'e kısa bir bakış. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 14-33.
- Okta, E., Yürek, H., Altun, B., Altun, K., & Kilgi, F. (2024). İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin görüşleri. *Entis-Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 107-115.
- Özdoğan, M., & Aydın, B. (2016). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.
- Özpolat, A. (2010). Bir toplumsal değişme paradigması olarak demokrasinin eğitime yansımaları: demokratik eğitim. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(185), 365-381.
- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Rawlins, B. L. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1-21
- Sadykova, G. & Tutar, H., (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16. <https://doi.org/10.22139/ibd.26606>
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in nursing & health*, 18(2), 179-183.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810. doi:10.1177/0149206314525202
- Selimoğlu, Y. (2010). *Kamu yönetiminde yönetişimin bir unsuru olarak şeffaflık ve bilgi edinme hakkı: karaman milli eğitim müdürlüğünde bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Karaman, Karaman Mehmetbey Üniversitesi.
- Solana-González, P., Vanti, A. A., García Lorenzo, M. M., & Bello Pérez, R. E. (2021). Data mining to assess organizational transparency across technology processes: An approach from it governance and knowledge management. *Sustainability*, 13(18), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su131810130>
- Şişman, M., Güleş, H. & Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167-182.
- Tosun, A. & Çelik, K. (2022). Okul şeffaflık ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 64, 102-126. <https://doi.org/10.21764/mauefd.1058406>
- Tosun, A. (2022). *Örgütsel şeffaflık, örgütsel güven ve örgüt sağlığının okul etkililiğine etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Denizli, Pamukkale Üniversitesi.
- Tosun, E. (2022). *Okul kültürü ile liderlik arasındaki ilişkinin ele alındığı araştırmaların farklı değişkenlere göre incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Denizli, Pamukkale Üniversitesi.
- Uyar, Ş., (2007). *Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları (Düzce İli Örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ankara, Ankara Üniversitesi.
- Üçler, Ç., (2017). *Investigating the relations of psychological contract, organizational transparency and leader-member exchange with employee performance behaviors* [Unpublished Master's Thesis] İstanbul, Marmara Üniversitesi.
- Üstün, A., Bayar, A., & Bozkurt, E. (2017). Mülteci çocukların ailelerinin algılarına göre eğitim sorunları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(12), 747-755.
- Wehmeier, S., & Raaz, O. (2012). Transparency matters: the concept of organizational transparency in the academic discourse. *Public Relations Inquiry*, 1(3), 337-366. <https://doi.org/10.1177/2046147x12448580>
- Williams, C. C. (2005). Trust diffusion: the effect of interpersonal trust on structure, function, and organizational transparency. *Business & Society*, 44(3), 357-368. <https://doi.org/10.1177/0007650305275299>
- Yasin, H., & Mokhtar, M. (2022). Practices of accountability and transparency in financial management among secondary school principals. *International Journal of Academic Research In Business And Social Sciences*, 12(9), 198-216. <https://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i9/14803>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(02), 353-380.
- Yıldırım, M. (2020). *Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışı ve işle bütünleşme düzeyine etkisi: bir alan araştırması* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Malatya, İnönü Üniversitesi.
- Yıldız, M. L. (2019). Etik liderlik ve örgütsel adalet: iletişim tatmininin aracı rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 12(1), 75-112. <https://10.12711/TJBE.2019.12.1.0122>
- Yılmaz, E., & Sünbül, A. M. (2009). Öğretmenlerin yaşam doyumları ve okullardaki örgütsel güven düzeyi. *Journal of Qafqaz University*, 26, 172-179.
- Yücel, U., Kurt, A. & Cansever, S. M. (2018). Ebelikte yönetim ve liderlik. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(3), 93-100.