



Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri İle İletişim Becerileri Arasındaki İlişki: Karma Bir Uygulama (Aydın İli Örneği)*

Yasemin Fatma TEKİN**, Bertan AKYOL***

Makale Bilgisi

Geliş Tarihi:
12.12.2019

Kabul Tarihi:
27.02.2020

Erken Görünüm Tarihi:
06.03.2020

Basım Tarihi:
31.10.2021

ÖZET

Karma yöntemde yürütülen bu araştırmada okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Karma yöntemin kullanıldığı araştırmanın nicel boyutu ilişkisel tarama modelindedir. Nicel boyutun çalışma evrenini Aydın ili, Efeler ilçesinde bulunan tüm okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise düzeyinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise “tesadüfi örneklem” yöntemi ile seçilen 392 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel boyutunda veriler, ‘Öğretmen Kişisel Bilgi Formu’, ‘Melbourne Karar Verme Ölçeği’ ve ‘Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri Ölçeği’ ile toplanmıştır. Veriler parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel programlarla analiz edilmiştir. Araştırmanın nitel boyutu olgubilim ile desenlenmiştir. Nitel boyutun çalışma grubunu “maksimum çeşitlilik” ve “ölçüt örnekleme” tekniği ile seçilen 8 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin karar verme stilleri ve iletişim becerileri ile ilgili görüşleri araştırmacı tarafından hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Elde edilen veriler içerik ve betimsel analiz yöntemleri ile çözümlenmiştir. Nicel boyutta öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin dikkatli karar verme stili oldukça yüksek algılanırken, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stili oldukça düşük düzeyde algılanmaktadır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri genel, sözlü iletişim, etkileşim, iletişim sorunları ve beden dili alt boyutlarında oldukça yüksek düzeydedir. Yapılan Korelasyon ve Regresyon analizleri sonucunda okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve iletişim becerilerinin karar verme stillerini yüksek düzeyde etkilediği bulunmuştur. Nitel boyutta, okul müdürlerinin iletişim becerilerini yetersiz bulan öğretmenlerin, okul müdürlerinin karar verme stilleri ile ilgili görüşleri paraleldir.

Anahtar Sözcükler: Karar verme stilleri, iletişim becerileri, okul müdürü

Relationship between School Principals’ Decision Making Styles and Communication Skills: A Mixed Method Study (A Sample of Aydın)

Article Information

Received:
12.12.2019

Accepted:
27.02.2020

Online First:
06.03.2020

Published:
31.10.2021

ABSTRACT

In this mixed method research, the relationship between school principals’ decision making styles and communication skills were examined. The quantitative dimension of the study in which the mixed method is used is in correlational survey model. The population of the quantitative dimension of the study is all pre-school, primary, secondary and high school teachers in Aydın Efeler district. The sample of the research consists of 392 teachers selected by random sampling method. The quantitative data of the research were gathered using “Teacher Personal Information Form”, “Melbourne Decision Making Scale”, and “Communication Skills Scales of School Principals”. The qualitative dimension of the study is designed by phenomenological approach. The study group of the qualitative dimension consists of 8 teachers selected by the “maximum variation sampling” and “criterion sampling” techniques. Teachers’ views about decision making styles and communication skills of school principals were gathered using a semi-structured interview form and the data were analysed using content and descriptive analysis methods. In the quantitative aspect, while the vigilance decision-making style of principals is highly perceived, the buck-passing, procrastination and hypervigilance decision-making styles are perceived at a very low level by teachers. The communication skills of principals are very high in general dimension, verbal communication, interaction, communication problems and body language sub dimensions. As a result of Correlation and Regression analyses, there is a meaningful relationship between school principals’ decision-making styles and communication skills and communication skills have an impact on the decision-making styles at a high level. In the qualitative aspect,

* Bu araştırmada yer alan veriler, 2018 yılında Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Yasemin Fatma TEKİN tarafından hazırlanan ve Doç. Dr. Bertan AKYOL tarafından danışmanlığı yapılan “Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri İle İletişim Becerileri Arasındaki İlişki: Karma Bir Uygulama (Aydın İli Örneği)” isimli tezden alınmıştır; aynı zamanda araştırmanın nicel verileri 2018 yılında düzenlenen II. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongresi’nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** İngilizce Öğretmeni, Aydın İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Aydın-TÜRKİYE. e-posta: yaseminfatmatekin@hotmail.com (ORCID: 0000-0002-5937-7000)

*** Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Aydın-TÜRKİYE. e-posta: bertanakyol@yahoo.com (ORCID: 0000-0002-1513-1885)

Kaynakça Gösterimi: Tekin, Y. F., & Akyol, B. (2021). Okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki: Karma bir uygulama (Aydın ili örneği). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(4), 955-967. doi: 10.16986/HUJE.2020058754

Citation Information: Tekin, Y. F., & Akyol, B. (2021). Relationship between school principals' decision making styles and communication skills: A mixed method study (A sample of Aydın). *Hacettepe University Journal of Education*, 36(4), 955-967. doi: 10.16986/HUJE.2020058754

1. GİRİŞ

Okullarda karar almanın giderek zorlaştığı ve bireylerarası iletişim örüntülerinin karmaşık bir hal aldığı görülmektedir. Yönetim bir süreç olarak düşünüldüğünde, karar vermenin bu sürecin niteliğini belirleyen en önemli basamak olduğu söylenebilir. Okul yönetiminde liderlerin ortaya çıkan sorunlara zaman kaybetmeden tepki gösterme gereksinimi, hızlı karar vermeyi kaçınılmaz kılmaktadır (Aydın, 2013). Yönetimin, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların bütünü olduğu düşünüldüğünde, örgütü amacına ulaştıracak olan doğru kararların başarıyı getireceği ifade edilebilir. Ortak amaçlar için kurulmuş olan örgütlerde yönetimin karar verme sürecinde nasıl bir yol izlediği ve çalışanlar tarafından da desteklenebilen ne kadar etkili kararlar aldığı, hem örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi bakımından hem de çalışanların örgüte aidiyet duygusunu kazandırması bakımından çok önemlidir.

Yöneticiler, işleri yürütürken çalışanları ile ilişki kurmak ve kararlar almak durumundadır. Yöneticinin kurduğu iletişim biçimi, niteliği ve alacağı kararlar hem çalışanların verimini hem de amaçlara ulaşma derecesini etkilemektedir. Yönetim faaliyetlerinin amacına ulaşabilmesi için yönetici; insan ilişkilerinde ve kararlarla ilgili konularda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalı; karar verme aşamasında da kararlarla ilgili kişilerin görüşlerini alarak tarafsız kararlar verebilmelidir. Karar verme, okul yöneticilerinin günlük olarak ilgilendikleri en önemli faaliyetlerden biridir. Bir okulun veya okul bölgesinin başarısının, etkili kararlara kritik bir şekilde bağlı olduğu söylenebilir (Lunenburg, 2010). Hız ve yeterlilik adına tek yanlı karar verme ortaya çıkabilmektedir. Öte yandan karar vermeye katılım özendirildiğinde, karara katılım için örgütün her kademesindeki doğru kişiler yetkilendirildiğinde, sağlıklı örgütler ayırt edici bir güç kazanabilmektedirler. Çünkü örgüt çalışanlarının önemli kararlarda yetki alması onların motivasyonunu arttırmakta, geniş katılım sayesinde de örgüte katkıda bulunabilecek potansiyele sahip tüm bireylerin karar verme sürecine yansımaları sağlanmaktadır (Aydın, 2010).

1.1. Problem Durumu

Karar verme süreci bireyin karar verme ihtiyacı duyduğu bir durum ya da problem ile başlamaktadır. Problemi fark eden bireyin çözüm için farklı seçeneklere sahip olması karar sürecinin en önemli faktörlerindedir. Bu süreçte etkili olan diğer faktörler ise bireysel bilgiler, toplumsal değerler, kültür ve psikolojik durumdur (Kuzgun, 1992). Karar verme stilini bireylerin karar verme durumunda gösterdikleri karakteristik tepki olarak tanımlayan Scott ve Bruce (1995), yaptıkları çalışmalar neticesinde "General Decision Making Style" (GDMS), "Genel Karar Verme Stilleri" (GKVS)'ni belirlemişlerdir. Bunlar rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve anlık (spontan) karar verme stilleridir. Karar verilecek durumla ilgili araştırma yapılarak en uygun alternatifin seçilmesi, sistematik değerlendirme yapılarak mantıklı strateji geliştirilmesi rasyonel karar verme stili olarak değerlendirilmektedir. Sezgisel karar verme durumunda bireyler sistematik düşünmeden uzak, duygu ve sezgileri ile karar vermektedirler. Bağımlı karar vericiler başkalarının yönlendirmelerine göre karar vermektedirler. Kaçınan karar verme stilinde, bireyin mümkün olan her durumda karardan kaçınması ve karar vermeyi ertelemesi söz konusudur. Anlık (spontan) karar verme, karar vermede acelecilik, kararı mümkün olan en kısa sürede verme gibi özelliklerle ifade edilmektedir. Buradan yola çıkarak, eğitim örgütlerinde karar verme ve uygulama süreci kadar önemli bir diğer sürecin de iletişim olduğu söylenebilir. Örgütlerde etkin bir yönetimin iyi bir iletişim sürecine bağlı olduğu belirtilmektedir. Örgütte kararları oluşturan fikirler iletilirken, gönderici ve alıcının karşılıklı mimik ve jestlerinin de bu sürece dâhil olduğu söylenebilir. Yani iletişim örgütsel faaliyetin temelini oluşturmaktadır (Eren, 2012).

Katılımlı yönetim şekillerinde kararların alınmasında bireyler arasında fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi de iletişim sürecine bir örnektir. İletişimden bahsedilebilmesi için bireyler arası fikir, bilgi ve duygu alışverişi olmalıdır. Bu ilişki bir üst organ tarafından önceden belirlenmiş ve zorunlu ise buna biçimsel iletişim; eğer bu ilişki herhangi bir zorunluluk olmadan gönderici ve alıcı arasındaki iş, arkadaşlık vs. gibi bir ihtiyaçtan dolayı oluşan bir ilişki ise, buna biçimsel olmayan iletişim adı verilmektedir. Örgütlerde biçimsel iletişim kadar, kendiliğinden oluşan biçimsel olmayan iletişim de çok yaygın olup örgüt yaşamı bakımından etkindir (Eren, 2012).

Yönetim süreçlerinin hepsinin iletişime bağlı olduğu değerlendirildiğinde eğitim yöneticilerinin birer iletişim kaynağı olduğu görülmektedir. Okullarda sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirirken, eğitim yöneticisi iletişimin özelliklerini dikkate almalıdır. Eğitim yöneticisi okullardaki kişi ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli, doğal iletişim kaynaklarını bulmalı ve bu kaynakları örgütün amaçlarına yöneltmelidir. Okul içindeki iletişim akımına yabancı kalan eğitim yöneticisinin diğer yönetim süreçlerini de başarıyla gerçekleştiremeyeceği düşünülmektedir (Kaya, 1993).

1.2. Araştırmanın Amacı

Okul müdürleri iş yaşamları boyunca birçok karara imza atmaktadırlar. Bu kararları verirken yönetim sürecinin daha sağlıklı ve etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için okul müdürlerinin etkileşim halinde olduğu okuldaki diğer yöneticileri ve öğretmenleri ve içinde buldukları durumu anlamaları, sözlü ve sözsüz iletişim yeterliliklerine sahip olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın amacı okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

1.3. Araştırma Problemi

Bu bağlamda, araştırmanın problem cümlesi “Okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerileri arasında nasıl bir ilişki vardır ?” olarak belirlenmiştir.

1.3.1. Araştırmanın alt problemleri

Belirlenen bu problem cümlesi kapsamında aşağıdaki alt problemlere de araştırma kapsamında yanıt aranmıştır;

- 1) Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin karar verme stilleri genel ve alt boyutlarda ne düzeydedir?
- 2) Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri genel ve alt boyutlarda ne düzeydedir?
- 3) Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri karar verme stillerinin bir yordayıcısı mıdır?
- 4) Öğretmenler, okul müdürlerinin karar verme stilleri ve iletişim becerileri konularında ne düşünmektedir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Deseni

Devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelemek ve araştırma probleminin çözümünü hem nicel hem de nitel yöntemlerle desteklemek amacıyla karma yöntemde sıralı desen kullanılmıştır. Karma yöntem, araştırma problemlerini anlamak için hem nitel hem de nicel veriler toplanarak bu iki veri setinin bütünleştirdiği ve bu bütünleştirmenin avantajlarını kullanarak sonuçlar çıkardığı bir araştırma yaklaşımıdır. Karma yöntem desenlerinden olan sıralı desen, araştırma problemine hem verinin toplanması hem de analizi için nicel araştırmayla başlayıp daha sonra nicel sonuçları açıklamak için nitel çalışmanın yürütüldüğü araştırma desendir (Creswell, 2017: 2, 38). Bu çalışmanın nicel boyutunda ilişkisel tarama modeli, nitel boyutunda ise olgubilim deseni kullanılmıştır.

2.2. Çalışma Evreni ve Çalışma Grubu

Araştırmanın nicel bölümünün çalışma evrenini; 2017-2018 öğretim yılında Aydın ili Efeler ilçe merkezinde bulunan 204 devlet okulunda görevli 3796, örneklemini ise “tesadüfi örnekleme” yöntemi ile seçilen 392 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlerin 16’sı okulöncesi, 109’u ilkökul, 137’si ortaokul ve 130’u lisede görev yapmaktadır. Araştırmanın nitel boyutu kapsamında, çalışma grubunun belirlenmesi için birden çok örnekleme tekniği kullanılmıştır. Öncelikle, araştırmanın nitel alt problemlerine yanıt alabilmek adına ve çalışma grubunu tam temsil etmesi amacıyla “maksimum çeşitlilik örnekleme” tekniğinden faydalanılmış ve anaokulu, ilkökul, ortaokul ve lise türlerindeki okullardan bir kadın bir erkek olmak üzere 8 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Ancak anaokullarında kadın öğretmenlerin sayısının fazla olmasından dolayı görüşme yapılan iki öğretmen de kadındır. Araştırmada aynı zamanda “ölçüt örnekleme tekniği” de kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme tekniği ile görüşmelerin yapılacağı öğretmenlerin en az 15 yıllık mesleki kıdeme sahip olmaları ölçütü aranmıştır. Bunun nedeni ise kıdem yılı yüksek olan öğretmenlerin, yöneticilerin karar verme ve iletişim ile ilgili uygulama, davranış ve deneyimlerine kıdem yılı düşük öğretmenlerden daha iyi hâkim olabileceğinin düşünülmesidir. Araştırmaya katılan ve gönüllü olan okul öncesi öğretmenlerde 15 yıllık öğretmenler bulunmadığı için daha az kıdemli olan 1 öğretmen de araştırmaya dâhil edilmiştir.

2.3. Ölçme Araçları ve Veri Analizi

Araştırmanın nicel boyutunda verilerin toplanmasında; “Öğretmen Kişisel Bilgi Formu”; Mann, Radford, Burnett, Ford, Bond, Leung, Nakamura, Vaughan ve Yang (1998) tarafından geliştirilen ve Deniz (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan “Melbourne Karar Verme Ölçeği” ile Özgözü (2008) tarafından geliştirilen “İletişim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Orijinali Mann vd. (1998) tarafından geliştirilmiş olan Melbourne Karar Verme Ölçeğini, (Melbourne Decision Making Questionary) Deniz (2004), Türkçeye uyarlayarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır. Bireylerin iletişim becerilerini ölçmek amacı ile Özgözü (2008) tarafından geliştirilmiş, 5’ li likert tipi bir ölçek olan İBÖ, 38 ifadeden ve sözlü iletişim, etkileşim, iletişim sorunları ve beden dili alt boyutlarından oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan her iki ölçek okul müdürlerine uyarlanmış ve her iki ölçek için de doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Karar verme ölçeğinde 4 alt boyut bulunmaktadır. Bunlar; dikkatli (6 madde), kaçınan (6 madde), erteleyici (5 madde) ve panik (5 madde) karar verme stilleridir. Bu ölçekteki maddeler, Doğru=2, Bazen Doğru=1, Doğru Değil=0 olarak puanlanmıştır. Dikkatli boyutu 0-12 arası, kaçınan boyutu 0-12 arası, erteleyici boyutu 0-10 arası ve panik boyutu 0-10 arası

puan alabilmektedir. Alt boyutların toplam puanı alındığında puanların yüksekliği ilgili karar verme stiline kullanıldığına işaret etmektedir. Karar verme stillerinin toplam puanı dikkatli puanına kaçınan, erteleyici ve panik boyutlarının ters çevrilerek elde edildiği puan eklenerek hesaplanmıştır. Buna göre karar verme genel puanı 0-44 arası değer alabilmektedir.

İletişim becerileri ölçeği; sözlü iletişim (17 madde), etkileşim (10 madde) ve iletişim sorunları ve beden dili (13 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. İletişim becerileri ölçeğinde 1, 9, 24, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37 ve 39 numaralı maddeler olumsuz olduğundan ters işaretlenerek puanlanmıştır. Ölçek ortalaması 1-5 arası puan alabilmektedir.

Güvenilirlik analizi sonucuna göre karar verme stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dikkatli karar verme (0.821) yüksek derecede güvenilir, kaçınan karar verme (0.734) oldukça güvenilir, erteleyici karar verme (0.710) oldukça güvenilir, panik karar verme (0.738) oldukça güvenilir düzeyde bulunmuştur. İletişim becerileri ölçeğinin alt boyutları ise sözlü iletişim (0.957) yüksek derecede, etkileşim (0.859) yüksek derecede güvenilir, iletişim sorunları ve beden dili (0.891) yüksek derecede güvenilir düzeydedir. Bu sonuçlara göre tüm boyutlar analiz yapmaya uygun, örneklem hacmi analiz için yeterli düzeydedir.

Araştırmanın nitel boyutunda, öğretmenlerin okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniği ile sorulan sorularla, kişilerin olay ve olguları anlamlandırmaları beklenmektedir. Görüşme tekniği ile kişilerin hem duygu ve düşüncelerini anlamak hem de daha derin bilgiler edinmek amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Yarı yapılandırılmış görüşme formunu oluşturmak için alanyazın taraması yapılmış, araştırmanın amacına uygun sorular hazırlanmıştır. Hazırlanan sorulara ilişkin olarak, geçerlik-güvenirlik çalışmaları kapsamında uzman görüşü alınmış ve pilot uygulama yapılmıştır. Görüşü alınan uzmanlardan üçü eğitim yönetimi alanında öğretim üyesi, ikisi 20 ve 24 yıllık yöneticilik tecrübesi olan okul müdürü, bir tanesi 14 yıllık mesleki kıdemi olan öğretmendir. Görüşme formundaki sorular belirlenerek yarı yapılandırılmış görüşme formu ile iki öğretmen ile deneme görüşmeleri yapılmıştır. Bu görüşmelerde, karar stilleri ile ilgili soruların öğretmenler tarafından yeterince anlaşılmadığı fark edilmiş ve görüşmeler yapılmadan önce karar verme stillerine ilişkin katılımcılara bilgilendirme yapılmasına karar verilmiştir. Ardından, geribildirimlere göre gerekli düzeltmeler yapılarak forma son şekli verilmiştir.

Nicel boyutta verilerin analizinde hem parametrik hem de parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yordama düzeyini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı Hesaplama ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Buna göre öğretmenlere ait kişisel ve mesleki bilgilerin dağılımını göstermek için frekans analizi, ölçeklerin ortalama, standart sapma gibi değerlerini göstermek için ise betimsel analiz uygulanmıştır. Görüşme yolu ile elde edilen nitel boyuttaki veriler hem içerik hem de betimsel analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Nitel boyutun iç geçerliğini arttırmak için araştırma verileri, alanda deneyimli uzman görüşleri alınarak analiz edilmiştir. Araştırmanın dış geçerliği için, temalar ve kodlar açık ve anlaşılır bir şekilde aktarılmaya çalışılmış, çalışma grubunun seçimi ve yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulma süreci ayrıntılı olarak aktarılmıştır. Araştırmanın iç güvenilirliği için sıklıkla direkt alıntılara yer verilmiş ve araştırma süreci betimlenmiştir. Dış güvenilirlik için, araştırmanın ham verileri ve ses kayıtları saklanmaktadır.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın nicel boyutunda veri toplama aracı olarak kullanılan "Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri" ile "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri" ölçeğinden elde edilen veriler ile araştırmanın nitel boyutunda kullanılan görüşme tekniği ile elde edilen veriler, araştırmanın verilerin analizi bölümünde belirtilen tekniklerle çözümlenerek elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

3.1. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Karar Verme Stillerinin Ne Düzeyde Olduğuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin karar verme stilleri genel, dikkatli, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme alt boyutlarında ne düzeyde olduğu Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1.

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri

	N	Min	Mak	Ortalama	Std. Sapma
Dikkatli	392	0	12	8.81	2.798
Kaçınan	392	0	12	3.15	2.530
Erteleyici	392	0	9	2.25	2.126
Panik	392	0	10	2.65	2.216
Karar Verme Stilleri (Genel)	392	0	44	32.76	7.841

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dikkatli karar verme stili oldukça yüksek düzeyde (8.81 puan), kaçınan (3.15), erteleyici (2.25) ve panik (2.65) karar verme stilleri oldukça düşük düzeydedir. Ölçeğin toplam puanına bakıldığı zaman toplam puanın 44 üzerinden 32.76 yani oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

3.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin genel ve sözlü iletişim, etkileşim, iletişim sorunları ve beden dili alt boyutlarında ne düzeyde olduğu ile ilgili olarak istatistiksel bulgular Tablo 2’de verilmiştir:

Tablo 2.

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri

	N	Min	Mak	Ortalama	Std. Sapma
Sözlü İletişim	392	1.24	5.00	3.95	.739
Etkileşim	392	1.80	5.00	4.08	.704
İletişim Sorunları ve Beden Dili	392	1.54	5.00	3.99	.708
İletişim Becerileri (Genel)	392	1.50	5.00	4.00	.676

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin sözlü iletişim becerileri (3.95), etkileşim (4.08) ve iletişim sorunları ve beden dili (3.99) becerileri oldukça yüksek düzeydedir. İletişim becerileri genel ortalama puanına bakıldığından ortalamanın $\bar{x}=4.00$ yani oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

3.3. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Karar Verme Stilllerine Etkisine İlişkin Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin karar verme stillerinin bir yordayıcısı olup olmadığını ortaya çıkartmak için basit doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3’te verilmiştir:

Tablo 3.

İletişim Becerilerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonucu

	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık (P)
(Sabit)	-3.513	1.481		-2.372	.018
İletişim Becerileri	9.075	0.365	0.783	24.840	.000

R²=0.613; Düzeltilmiş R²=0.612
F=617.048; Anlamlılık P=0.000

İletişim becerilerinin karar verme stillerini ne düzeyde açıkladığını belirten düzeltilmiş R² değeri 0.612 bulunmuştur. Bu değer iletişim becerilerinin karar verme stillerini %61.2 oranında açıkladığını göstermektedir.

Regresyon Analizi tablosunda anlamlılık sütunundaki değerin $p=.000<.05$ olmasından dolayı iletişim becerileri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki anlamlıdır. Regresyon analizi R değerinin işareti ile katsayılar tablosundaki Beta katsayısının işareti bu ilişkinin yönünü belirlemektedir. Yani, iletişim becerileri ile karar verme stilleri arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Katsayılar tablosunda iletişim becerilerinde meydana gelen değişikliğin karar vermeyi ne düzeyde etkilediği anlaşılmaktadır. B değeri iletişim becerilerinde meydana gelen 1 birimlik değişikliğin karar vermede 9.075 birimlik değişikliğe neden olduğunu göstermektedir. Buna göre regresyon formülü şu şekildedir;

$$\text{Karar Verme Stilleri} = -3,513 + 9,075 \cdot \text{İletişim Becerileri}$$

3.4. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri ve İletişim Becerileri Konularındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın nitel boyutunda, öğretmenlere okul yöneticilerinin karar verme stilleri ile ilgili görüşleri sorulmuş ve Tablo 4’ te bu görüşler doğrultusunda oluşturulan alt temalara ve kodlara yer verilmiştir:

Tablo 4.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Karar Verme Stillerine İlişkin Görüşleri Teması

Alt Temalar	Kodlar	Frekans
Dikkatli Karar Verme	Etkili karar verme	8
	Alternatifleri değerlendirme	8
	Fikir alma	6
	Uygulamada yaşanan sorunlar	5
	Kararın uygulanması	3
	Karara katma	3
Kaçınan Karar Verme	Kapsayıcı kararlar alma	2
	Sorumluluğu başkasına yükleme	2
Erteleyici Karar Verme	Kararı Erteleme	4
Panik Karar Verme	Acele karar verme	4

Tablo 4'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin nasıl karar verdikleri ile ilgili soruya verdikleri yanıtlardan dikkatli karar verme alt boyutunda alternatifleri değerlendirebilme, etkili karar verme, uygulamada sorun yaşanması, fikir ve görüş alma ya da almama, karara katma ve kapsayıcılık kodlarına ulaşılmıştır. Kaçınan karar verme alt boyutunda okul müdürlerinin sorumluluğu başkasına yüklemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Erteleyici karar verme alt boyutunda okul müdürlerinin karar almayı ertelediği belirtilirken, 7 öğretmen okul müdürlerinin acele karar verdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin karar verme stilleri ile ilgili olarak dikkatli karar verme boyutunda belirttikleri en çarpıcı ifadenin etkili kararların alınmasından çok uygulanması olduğudur. Öğretmenler okul müdürlerinin etkili kararlar aldıklarını belirtirken, alınan kararların uygulanması aşamasında farklı sesler çıkması sonucunda kararların uygulama şeklinin bazı öğretmenlerin lehine olacak şekilde değiştirildiği görüşünü belirtmişlerdir. Alınan kararlar ile uygulamanın birbirine uymaması görüşünün hâkim olduğu söylenebilir. Dikkatli karar verme boyutu ile ilgili bir başka görüş de okul müdürünün yukarıdan, diğer idarecilerden ve bazı öğretmenlerden etkilendikleri için etkili kararlar alamadıklarıdır. Okul müdürünün karar verme aşamasında farklı gruplardan etkilendiği ve okulla ilgili alınacak kararların bir üst makama danışarak alınmasının rahatsız edici olduğu da belirtilmektedir. Uygulanamayan ve okul dışından kişi ve grupların okulla ilgili kararlara müdahil olmalarının ya da okul müdürüne yakın olan diğer öğretmenlerin etkisinin okulun etkililiğini azalttığı görüşüne ulaşılabilir. Bu konu ile ilgili olarak öğretmen görüşü ise şöyledir:

Ö2: *"Etkili kararlar aldığı oluyor. Ama uygulama konusunda sıkıntı var. Çok net bunu böyle yapacağız, kesinlikle nöbetler kat kat değişecek, her ay değişecek, her hafta değişecek deniliyor. Bu bir hafta sürüyor, ertesi hafta her şey yine eskisine dönüyor..."*

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin karar öncesinde alternatifleri değerlendirebilme, fikir alma ya da öğretmenleri karara katma konusunda da eksiklikleri olduğu görüşüne varılabilir. Okul müdürlerinin, uygulanması daha kolay olan ya da kendilerini zora sokmayacak kararlar aldıkları da ifade edilmiştir. Daha kapsayıcı kararlar alınabilmesi için konun muhatabı olan öğretmenlerden fikir alınması gerektiği de öğretmenler tarafından vurgulanan diğer bir nokta olarak belirtilmiştir. Aynı zamanda öğretmenleri karara katmanın uygulamayı da kolaylaştıracağı görüşü hâkimdir. Kendileri ile ilgili kararlarda öğretmenleri karara katmanın uygulamada da sorunları azaltacağını belirtmiştir.

Okul müdürlerinin dikkatli karar verme boyutunda etkili kararlar aldığını ifade eden üç öğretmen ise yine kararların etkililiğinin sağlıklı bir şekilde uygulanması ve bu uygulamanın takibi sayesinde gerçekleştiği görüşünü bildirmiştir. Bu konuda bir öğretmenimiz (Ö8),

"...mesela sene başında alınan ve eğitim öğretimle ilgili en etkili kararlardan birisi her sınıfta bir personelin bulundurulması kararıdır. Bu okul öncesi için en doğru karardır ve önem arz etmektedir. Alınan bu karar da doğru bir şekilde uygulanıyor..." diyerek yine dikkatli karar verme boyutunda en önemli noktanın kararın uygulanma şekli olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin karar verme stilleri ile ilgili görüşlerine göre okul müdürlerinin sorumluluktan ve karar almaktan kaçmadığı sonucuna ulaşılabilir. Görüşme yapılan 8 öğretmenden 6'sı okul müdürlerinin sorumluluğu üstlendiği hatta riske girdiklerini belirtmiştir. Okul müdürünün sorumluluktan kaçmadığı aynı zamanda yetki paylaşımı yaparak okulda olumlu bir hava oluştuğu da belirtilmiştir. Hatta bazı durumlarda *"...topu bana atın..."* diyerek risk aldıkları da ifade edilmiştir. İki öğretmenin görüşüne göre ise, okul müdürlerinin okulda yetki paylaşımı havası yaratarak aslında olumsuz bir durumda kararı devrettiği kişi ya da kişileri hedef gösterdiklerini ve müdürlerinin sorumluluktan kaçtıklarını belirtmişlerdir. Bu öğretmenler aynı zamanda, okul müdürlerinin kararlara tek başına son noktayı koymadıkları ve kararların altına tek başlarına imza atmadıklarını da belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin karar verme stillerinin erteleyici karar verme alt boyutuna göre verdikleri yanıtlardan ise 8 öğretmenden 4'ü bazı durumlarda okul müdürlerinin karar vermeyi ertelediğini, 4'ü de ertelemeden alınması gereken kararları aldıklarını belirtmişlerdir. Ertelenen kararların bir kısmının okulun ekonomisi ile ilgili olduğundan ileri bir tarihe ertelendiği belirtilirken diğer kararların ise bir üst makama danışmak veya da teyit ettirmek ve zaman kazanmak için olduğu görüşüne ulaşılabilir.

Okul müdürlerinin panik karar verip vermedikleri ile ilgili sorulan soruya yine 4 öğretmen “evet”, 4 öğretmen de “hayır” cevabı vermiştir. Okul müdürlerinin acele karar verdiğini düşünen iki öğretmen bu kararların düşünüp taşınmadan, bazı öğretmenlerin isteklerini bir an önce yerine getirmek için ya da okul müdürünün ruh haline göre verildiğini belirtmişlerdir. Diğer iki öğretmen ise okulun işleyişi için bazı kararların geciktirilmeden verilmesi gerektiğini, bu yüzden de kararların bir an önce verildiği görüşünü belirtmişlerdir. Ö3 bu konuda acele alınan kararın büyük okullarda işleyişin sekteye uğramaması için gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Okul müdürlerinin panik karar vermediğini belirten öğretmenler ise okul müdürlerinin yerinde ve sakin kararlar verdiğini, avantaj ve dezavantajları değerlendirdiğini, gerektiğinde de öğretmenlerin fikirlerini alarak karar verdiğini belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin karar verme stilinden memnun musunuz sorusuna öğretmenlerin verdiği yanıtlardan 3 öğretmenin memnun, 5 öğretmenin ise memnun olmadığı belirtilmiştir. Okul müdürlerinin karar verme stillerinde mutlu olduklarını belirten öğretmenler kararın uygulanmasından ve takibini yapılmasından dolayı sonuçtan memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda okul müdürlerinin öğretmenleri ilgilendirmeyen konularda alınacak kararlara dâhil edilmediklerinden dolayı da mutlu olduklarını belirtmişlerdir. Alınan kararların hem işleyişe hem de uygulamaya dönük olmasından dolayı öğretmenlerin işlerinin kolaylaştığı belirtilirken öğretmenlerin de sadece eğitim ve öğretime odaklanmalarının sağlandığı dile getirilmiştir.

Okul müdürlerinin karar verme stillerinden memnun olmadığını belirten öğretmenler ise hem kararın alınma hem de uygulanma şeklinin yanlış olduğunu düşünmektedirler. Okul müdürünün karar alma stilinden memnun olmayan Ö3, müdürün farklı fikirlere açık olmadığını, fikirlerini belirseler bile yine kendi bildiğini yapacağını buna rağmen bıkmadan fikirlerini söylediklerini ifade etmiştir. Ö4 ise, okulda müdüre yakın grupların müdürün karar verme stilinden memnun olduklarını, diğer grupların ise sürekli fısıltı şeklinde bu durumu eleştirdiklerini ama bu durumu kimsenin dile getiremediğini belirtmiştir. Karar verme ile ilgili mutsuzluğunu dile getiren Ö2, iyi ya da kötü alınan kararın hiç kimsenin çıkarı gözetilmeden tutarlı bir şekilde uygulanmasının gerektiğini vurgulayarak, karar aşamasında fikir belirtmeyen ve okul müdürüne yakın olan öğretmenlerin, daha sonra okul müdürünü sıkıştırarak, alınan kararları değiştirebildiklerini, bu durumun da okul müdürüne olan güveni azalttığını belirtmiştir.

Öğretmenler, karar aşamasında kendileri ile ilgili konularda dikkate alınmaları gerektiğini belirtirken, okul müdürüne yakın kişilerin ve üst makamların kararda etkili olmalarından da rahatsızlık duyduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin karar verme stilleri ile ilgili olarak görüşme yapılan öğretmenlerin çoğunluğu; Okul müdürlerinin dikkatli karar verme alt boyutuna göre karar veremedikleri, alınan kararın uygulanmasında sorunlar yaşandığı ve uygulamadan önce planın yapılmadığının belirtmişlerdir. Tüm öğretmenleri ilgilendiren kararlarda bazı grup ya da üst makamların kararda daha etkili olabildiği, öğretmenlerin çoğunluğunun okul müdürlerinin karar alma stillerinden mutlu olmadığı, kararların doğru uygulanamayışından dolayı okulun öğrenci ve öğretmenler gözünde itibar kaybettiği görüşündedirler.

Okul müdürünün karar verme stilinden memnun olduğunu ifade eden öğretmenlerin belirttiği noktalar ise; öğretmenlerin kendileri ile ilgili karar sürecine dâhil edilmeleri, alınan kararların uygulanması ve takibidir.

Öğretmenlere okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile ilgili görüşleri sorulmuş ve Tablo 5’te bu görüşlere yer verilmiştir:

Tablo 5.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri Teması

Alt Temalar	Kodlar	Frekans
Sözlü iletişim	Türkçeyi düzgün kullanabilme	6
	Net cümleler kurabilme	2
	Esprî yapma	2
	Kestirip atma	1
Etkileşim	İkna edici tavırlar sergileme	5
	Göz teması kurma	5
	Daha önceki bilgilerden etkilenme	2
	İletişim kurmaya isteklilik	1
İletişim Sorunları ve Beden Dili	Dinleme	8
	Kişisel özelliklerden etkilenme	2
	Kısa yanıtlar verme	1
	Mimikleri kullanma	1

Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri temasında sözlü iletişim alt boyutunda, Türkçeyi düzgün kullanabilme, net cümleler kurabilme, esprî yapma ve kestirip atma kodlarına ulaşılmıştır. Etkileşim alt boyutunda göze çarpan kodlar ise ikna edici tavırlar sergileme, göz teması kurma, öğretmenle ilgili önceden edindiği bilgilerden etkilenme, iletişim kurmaya istekli olmadır. İletişim sorunları ve beden dili alt boyutunda, dinleme, kişisel özelliklerden etkilenme, kısa yanıtlar verme ve mimikleri kullanma kodlarına ulaşılmıştır.

Sözlü iletişim alt boyutunda öğretmen ifadelerine göre okul müdürleri samimi olmaya çalışırken başarısız olduklarını, öğretmenlerin okul müdürlerinden daha net ve anlaşılır ifadeler bekledikleri belirtilmiştir. Aynı zamanda 3 öğretmen okul müdürlerinin akıcı konuşmadığını, Türkçeyi doğru kullanamadıklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin iletişimi ile ilgili olarak iletişimin yapılandırılması gerektiğini düşünen Ö2, *"...samimi olmaya çalışıyor ama çok başarılı değil. Samimi içten olayım derken de bazen net şekilde ifadeler kurulamıyor. Bizim burada yapmamız ya da anlamamız gereken şey, söylediğimiz tüm cümlelerin işe yarar, gerçekten nokta atışı şeklinde hedefini vurması. Biz bunu göremeyince daha yuvarlak, olur gider meselesiyle halletmeye çalışırsak, olmuyor. Sadece samimi ve içten bir şekilde bak ben aranızdan biriyim demekle de olmuyor. Aslında bizim istediğimiz şey net cümleler. Hatta isim, zümre grup söylenerek te bu söylenebilir. Bu anlamda iletişimin yapılandırılması gerekiyor..."* diyerek okul müdüründen beklenenin daha açık ifadeler kullanarak ortaya konuşmadan, sorunun muhatabı ile direkt olarak iletişime geçmenin daha etkili olacağıdır.

Okul müdürünün öğretmenlerle diyalog kurmaya çalışan bir yapısı olduğunu ama konuşurken de iletişim engeli olan ne varsa kullandığını belirten Ö4 bu konu ile ilgili olarak, *"...sesli olsun, yüksek sesle konuşma olsun, senin sözünü kesme, hayır öyle olmaz... Okul müdürünün her şeyden önce dinleme alışkanlığı yok. Böyle bir yapısı var. Hele bir de öğretmen onun onaylamadığı bir öğretmen ise asla dinlemez. Dinlememek iletişimi engeller..."* diyerek sözlü iletişim ile ilgili olarak okul müdürünü başarılı bulmadığını belirtmiştir.

Sözlü iletişimde okul müdürlerini başarılı bulan öğretmenler ise müdürün sorunları dikkatli bir şekilde dinlediğini, önce onları sakinleştirip gerekli açıklamaları yapabildiğini belirtmişlerdir. Okul müdürünü sözlü iletişimde başarılı bulan Ö5 şunları ifade ederek;

"...Başarılı. İyidir o konuda. Türkçeyi iyi kullanır, espriler kullanır, mimikler kullanır, mesela karşı karşıya olmayı sağlar yüz yüze teması ister, göz teması kurar. Eğer Ayakta iseniz o da ayakta durur hizalamayı sağlar. Gerekirse onaylama cümleleri söyler. Karşısında anlaşıldığınızı hissedersiniz. Bazen bunu mu demek istiyorsunuz diyerek tekrarlar yapar. İletişim alanında kuvvetlidir o açıdan..." etkili iletişimde olması gerekenleri belirtmiştir. Burada en önemli nokta Ö5 okul müdürünün karar verme stilinden de memnun olduğunu ifade etmiştir. Ö8 de bu konuda okul müdürünün başarılı olduğunu ve ikna edici konuşabildiğini şöyle ifade etmiştir: *"...Bence okul müdürümüz iletişimde başarılı. Karşısına sıkıntısı olan, agresif olan, sert ve ya da ters birileri geldiğinde bile önce onları dinleyip yatıştırıyor. Sonra da gerekli açıklamayı yapıp gönderiyor. İkna edici konuşabiliyor yani..."* Bu ifadelerden de öğretmenler için sözlü iletişimde başarılı bir müdürden beklenenin karşısındaki ne kadar sınırlı olursa olsun önce dinleyip sonra da onu ikna edebilmesi olduğudur.

Okul müdürlerinin iletişim becerilerinden etkileşim alt boyutunda öğretmenlerle göz teması kurdukları, iletişim kurmaya istekli oldukları ve daha önceki bilgilerden etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Etkileşim sürecinde okul müdürünün daha önceki bilgilerden etkilendiğini belirten Ö4 okul müdürlerinin bazı öğretmenlere karşı daha önceden edindiği bilgilere göre ve adaletsiz davrandıklarını belirtmiştir.

Etkileşim sürecinde okul müdürünün öğretmenlerle iletişim kurmaya istekli olduğunu belirten Ö1 okul müdürünün etkileşim sürecinde en önemli noktalar olan dinlemeyi, göz teması kurmayı, onları dikkate almayı gerçekleştirerek onlardan etkilendiklerini de belirtmiştir. Ö7 de bu konu ile ilgili olarak *"...Genelde etkileşimi de iyidir. Kişisel fikirlerde ayırım olsa da onları dinler ve saygı çerçevesinde görüş bildirir..."* diyerek farklı fikirlere karşı hoşgörülü ve saygılı olan bir okul müdürünün iletişim sürecinde başarılı olduğunu belirtmiştir.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili öğretmen görüşlerinden iletişim sorunları ve beden dili alt boyutunda mimikleri kullanma, kişisel özelliklerden etkilenme, kısa yanıtlar verme ve dinleme kodlarına ulaşılmıştır. Okul müdürünün öğretmenlerin kişisel özelliklerinden etkilendiğini belirten Ö2, okul müdürünün kıdemli öğretmenlerden etkilendiğini ve bunun da öğretmenler arasında bir ayrımcılığa yol açtığını ve okulda olumsuz bir havaya sebep olduğunu belirtmiştir.

İletişim sorunları ve beden dili alt boyutunda, okul müdürlerinin mimiklerini kullanmasının da bazen sorunlar yaratabildiğini belirten Ö5, bazen okul müdürünün kullandığı mimiklerin karşı taraftan küçümsenme olarak da algılanabildiğini belirtmiştir. Beden dili ve mimiklerin net bir şey ifade etmemesinden dolayı öğretmenler tarafından yanlış anlaşılabilirliğini belirtmiştir. Aynı zamanda farklı bölge ve şehirlerden gelen öğretmenler arasında kültürel farklılıklar olabildiği için beden dili ile ilgili sorunlar yaşanabildiğini belirtmiştir.

İletişim sorunları ve beden dili alt boyutunda Ö3, okul müdürünün iletişim ile ilgili yaşadığı sorunların aslında okul idaresi olarak iyi bir ekibe sahip olamamasından kaynaklandığını, müdür yardımcılarının müdürün işlerini hafifletemediğini ve her şeye müdürün koşturduğunu belirtmiştir. Buradan da okulda iyi bir ekiple çalışmanın hem iletişim sürecini olumlu etkileyeceği hem de motivasyonu arttıracığı sonucuna ulaşılabilir.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili öğretmen görüşlerinden iletişim sorunları ve beden dili alt boyutunda dinleme ile ilgili olarak Ö2, Ö3, Ö4 okul müdürünün uzun uzun dinlemediğini hatta iletişimi sürekli kesintiye uğrattığını belirtirmişlerdir. Ö2 bu konu ile ilgili olarak okul müdürünün öğretmeni dinlememesinden dolayı sıkıntıların çoğaldığını, öğretmenlerin daha pasif hala geldiğini, fikirlerini ve sorunlarını belirtmekten kaçınır hale geldiklerini belirtmiştir.

Ö1, Ö5, Ö6. Ö7 ve Ö8 okul müdürlerinin öğretmeni ya da velileri dikkatli dinlediklerini belirtmişlerdir. Ö1, “...*Aslında iletişim beceri ile ilgili sıkıntısı yok sözlü iletişimde iyi etkileşimde kuruyor öğretmenle, sıcakta davranıyor diyebiliriz. Dinliyor. Resmi de durmaz. O da rahatlatır. Çünkü bazı müdürlerin ben katı Resmi durduklarını gördüm. Böyle olunca karşı taraf sıkıntılarını tam anlatmakta zorluk çeker. Seni öğretmeni makam baskısı altına almaz bizim müdür. Saldırgan davranmaz. Pasifize de etmez. Onun yapısına uygun değil. İlgilidir. Elinden gelen gayreti iletişimde ilgili elinden gelen gayreti gösteriyor. Hatta çok iyi bir şekilde kurmaya da çalışıyor...*” diyerek okul müdürünün iletişim sürecinde sorunlar yaşamadığını belirtmiştir.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili olarak görüşme yapılan ve okul müdürlerinin iletişim becerisine sahip olduklarını düşünen öğretmenler; okul müdürlerinin Türkçeyi doğru kullanabildiklerini ve sözlü iletişimde başarılı olduklarını, okul müdürlerinin özellikle göz teması kurarak ve ikna edici davranarak iletişim becerilerinin alt boyutu olan etkileşimde de başarılı olduklarını ifade etmişlerdir. İletişim sorunu ve beden dili alt boyutunda ise kültürel farklılıklardan dolayı mimiklerin yanlış anlamalara sebep olabildiğini belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili olarak görüşme yapılan ve okul müdürlerinin iletişim becerisine sahip olmadıklarını düşünen öğretmenler ise; okul müdürlerinin sözlü iletişimde başarısız oluklarını ve net ve anlaşılır ifadeler kullanamadıklarını, okul müdürlerinin öğretmenle ilgili önceden edindiği bilgilerden etkilenerek etkileşim kuramadıkları söylemişlerdir. Öğretmenin söylediklerinin kestirip attıklarını ve daha çok tek yönlü iletişim kurduklarını, iletişimin en büyük engeli olan etkili dinlemeyi gerçekleştiremediklerinden dolayı sorunlar yaşadıklarını da belirtmişlerdir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşleri çerçevesinde inceleyen ve karma yöntemde yürütülen araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulguları temel alınarak araştırma sonucu ve sonuç kısmı temel alınarak araştırma önerilerine yer verilmektedir.

Araştırmanın birinci alt problemi çerçevesinde, katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin karar verme stillerinin genel, dikkatli, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme alt boyutlarında ne düzeyde olduğu incelenmiştir. Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin dikkatli karar verme stili oldukça yüksek algılanırken, kaçınan, erteleyici ve panik karar verme stili oldukça düşük düzeyde algılanmaktadır. Genel boyutta ise öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin karar verme stilleri oldukça yüksek düzeyde algılandığı söylenebilir. Bu sonuca göre öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin karar verme stillerinden dikkatli karar verme boyutunda başarılı oldukları söylenebilir.

Yıldız (2012) ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin karar verme stillerini incelediği araştırmasında rasyonel karar verme stiline yöneticiler tarafından en çok kullanılan karar stili, kendiliğinden-anlık karar verme stiline de en az kullanılan stil olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisini araştıran Ölçüm ve Titrek (2015) de, yöneticiler tarafından en çok rasyonel karar verme stiline en az da kaçınma karar verme stiline kullanıldığı sonucuna ulaşmıştır. Alver, Ada ve Çakıcı (2006) okul yöneticilerinin karar verme stratejilerini çeşitli değişkenlere göre incelemişler ve mantıklı karar verme stratejisinin yöneticiler tarafından daha çok kullanıldığı, içtepisel ve kararsızlık stratejilerinin ise daha az kullanıldığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Kurban (2015) da araştırmasına katılan okul yöneticilerinin rasyonel karar vericiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Arın (2006) araştırmasının sonucunda lise yöneticilerinin kararlarında çoğu zaman seçenekleri dikkatle inceleyerek, olumlu olumsuz yönleri dikkate alarak mantıklı karar stratejisini kullandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Hansson ve Andersen (2007) ise İsveç'te 172 okul müdürünün liderlik, karar verme stili ve motivasyon ile ilgili araştırmalarında % 38 ile en çok sezgisel karar verme stiline kullanıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Devlet okullarındaki müdürlerin karar verme stilleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi araştıran Al-Omari (2013), okul müdürlerinin dört temel karar verme stili olan kavramsal, davranışsal, analitik ve direktif (otokrat) stillerinden direktif (otokrat) karar verme stiline sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasında da anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemine ait sonuçlar ise okul müdürlerinin iletişim becerilerinin ne düzeyde olduğu ile ilgilidir. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri genel, sözlü iletişim, etkileşim, iletişim sorunları ve beden dili alt boyutlarında oldukça yüksek düzeydedir. Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini araştıran Şimşek ve Altınkurt (2009), öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerini etkili bulduklarını ancak bu becerilerin geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Çetinkaya (2012) ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisini araştırdığı çalışmada okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin % 68 düzeyinde “etkili” olduğu sonucuna ulaşmıştır. Celep (1992), ilkokullarda yönetici ve öğretmen iletişimini araştırdığı çalışmada, araştırmanın yapıldığı ilkokullarda çift yönlü iletişimin yeterince gelişmediğini ve örgüt içindeki iletişimin çift yönlü olarak gelişme gösterebilmesinin yöneticinin tutum ve davranışlarıyla yöneticilik anlayışına bağlı olduğunu belirtmiştir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminin sonucu ise öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerileri karar verme stillerini yüksek düzeyde etkilediğidir. Ölçüm (2015) de genel iş doyumunu ile okul yöneticilerinin rasyonel karar verme stili

arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ve karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Şahin (2010) ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ile çatışma yönetimi konularını ilişki olarak araştırdığı çalışmada, iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde çok önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yüksel (2005) iletişimin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada iletişimin iş tatmininin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Arlestig (2007), bir İsveç okulunda, okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki okul içi iletişimin okul gelişimine katkı sağlayıp sağlamadığını araştırdığı ampirik çalışmada bu okuldaki iletişimin öğrenmeyi teşvik edici, okulu geliştirme ile ilgili konulardan çok sadece günlük çalışmalarını yürütmek için gerekli olan bilgiyi içerdiğini bulmuştur.

Araştırmanın dördüncü alt problemine yanıt aramak için yürütülen nitel boyutta okul müdürlerinin karar verme stilleri ile ilgili olarak sekiz öğretmenle yapılan görüşmeler neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Görüşme yapılan sekiz öğretmenden beş tanesi, okul müdürlerinin dikkatli karar verme alt boyutuna göre karar veremediklerini, alınan kararların uygulanmasında sorunlar yaşandığını ve uygulamadan önce planın yapılmadığını belirtmişlerdir. Tüm öğretmenleri ilgilendiren kararlarda okul müdürüne yakın bazı grupların ya da üst makamların alınacak kararda daha etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu durum öğretmenlerin, okul müdürlerinin karar verme stilleri ile ilgili olarak mutlu olmadıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Kararları alış şekli ve uygulamadaki aksaklıklardan dolayı okul idaresinin öğrenci ve öğretmenlerin gözünde itibar kaybettiği sonucu da görüşmelerde elde edilmiştir. Alınan kararların uygulanmayacağı önyargısı öğretmenlerin motivasyonunu düşürmektedir. Bu da yöneticiye olan güvenin azalacağı sonucunu doğurmaktadır. Okuldaki paydaşların karar sürecine dâhil edilmediği durumlarda kararın uygulamasının da mümkün olmadığı belirtilmiştir.

Etkili okullarda karar sürecini araştırdığı nitel araştırmasında Çelikten (2001), okullardaki etkili kararların yöneticilerin zihinsel hazırlık ve çabaları sonucunda oluştuğuna ulaşmıştır. Aynı zamanda yöneticinin kararı uygulaması ve takip etmesi gerektiğini, kararın uygulamaya konulmadığı sürece iyi niyetten ileri gidemeyeceğini belirtmiştir. Yıldırım (1989) "Okul Örgütlerinde Karar Alma ve Karara Katılma" isimli araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinde gördükleri istenmeyen karar alma stilini "kendisine yakın olanların fikirleri doğrultusunda karar alma" olarak belirtirken aynı çalışmada araştırmaya katılan 230 öğretmenin hemen hepsinin karara katılmaya istekli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2015), liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişiliğin okullardaki karar sürecine etkilerinin çok düzeyli analizini yapmışlardır. Araştırmada, öğretmenlere göre okullarda karar almadaki en önemli faktörlerin okul müdürü, mevzuat ve müdür yardımcıları olduğu, en az etkili faktörlerin ise veli beklentileri, öğrenci sayıları ve eğitim bilimindeki gelişmeler olduğu sonucu ortaya çıkarmıştır.

Okul müdürlerinin karar verme stilleri ile ilgili olarak olumlu görüş belirten üç öğretmenin görüşleri şu şekildedir: Okul müdürleri öğretmenlerle ilgili konularda öğretmenleri karar sürecine dâhil etmektedir. Alınan kararlar sağlıklı bir şekilde uygulanmakta, takibi yapılmaktadır. Bu üç öğretmenden iki tanesi okul öncesi bir kurumda çalışmaktadır. Araştırmanın nicel boyutundaki sonuçlarla bu sonuçlar paralellik göstermektedir. Göksoy (2014) da okul yönetiminde karara katılım ile ilgili olarak yaptığı çalışmada, araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamının okullarındaki uygulamalarla ilgili olarak öğretmenleri katılımcı bir şekilde karara kattıklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile ilgili olarak aynı sekiz öğretmen ile görüşülmüştür. Üç öğretmen okul müdürlerinin iletişimde başarılı olduklarını düşünmektedir. Beş öğretmen ise iletişimde başarısız olduklarını belirtmişlerdir. Bu görüşmelerin en önemli sonucu ise okul müdürlerinin iletişim becerisine sahip olduğunu belirten öğretmenlerin aynı zamanda okul müdürlerinin karar verme stilleri ile ilgili olarak da olumlu görüş belirtmeleridir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerini yetersiz bulan öğretmen görüşleri ile aynı kişilerin karar verme stilleri ile ilgili görüşleri de paralellik göstermektedir.

Özgan ve Aslan (2008), ilköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçimlerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisini inceledikleri nitel araştırmalarında, okul müdürlerinin sözlü iletişim biçimlerinin motivasyon üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Olumsuz sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerde isteksizlik yarattığı ve işlerin sadece gerektiği için yapıldığı, görüşlerine önem verilmeyerek karara katılmamalarının da kendilerini değersiz hissetmelerine sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çınar (2010) okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini araştırmış ve öğretmenler okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiğini olumlu olarak değerlendirmişler ancak bu becerilerin "üst düzeyde" olmadığı ve "geliştirilmesi gerektiği" ni de belirtmişlerdir. Benzer olarak Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz (2015) okul yöneticilerinin kendi iletişim becerileri algılarının "üst düzeyde güçlü" olduğu, öğretmenlerin algısının ise "güçlü fakat geliştirilmesi gerekerek düzeyde" olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İletişim kalitesi ve işe katılımın yönetsel iş tatmini ve iş motivasyonu üzerindeki interaktif etkilerini araştıran Orpen (1997), katılım-iletişim etkileşiminin, hem memnuniyet hem de motivasyonda açıklanan varyansa önemli ölçüde katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucunda uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olarak şu önerilerde bulunulabilir:

4.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Karar verme stilleri ve iletişim becerileri konularında en az puana sahip olan ve liselerde çalışan okul müdürlerinin, yönetim süreçlerinden karar verme ve iletişim hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları için üniversitelerle işbirliği yapılarak hizmet içi eğitim seminerleri verilmesi sağlanabilir. Okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişimlerinde, daha net cümleler kurarak

anlaşılır olmaları, yuvarlak ifadelerden kaçınmaları gerektiği ve bunların öğretmenler tarafından iletişim engeli olarak algılanmaması için okul müdürlerinin konu ile ilgili seminerlere tabi tutulması önerilebilir. Okullarda, öğretmenleri ilgilendiren konularda karar vermeden önce zümre başkanları yolu ile öğretmenlerin fikirleri alınabileceği belirtilebilir. Okulda alınan kararların uygulayıcıları öğretmenler olduğundan, çoğunluğun rızası olmadan alınan kararların sağlıklı yürüyemeyeceği, paydaşların görüşlerinin alınması gerektiği belirtilebilir. Okul müdürleri karar verirken, iyi niyetle bile olsa kişilerin mutluluğunu değil, okulun amaçlarını gözetmeleri gerektiği söylenebilir. Okullarda uygulanabilecek kararların alınması, planlanması, uygulanması ve takip edilmesinin okul müdürlerine daha çok itibar sağlayacağı belirtilebilir.

4.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Hem karar verme stilleri hem de iletişim becerilerinde en düşük puan ortalamasına sahip olan liselerde, bunun nedenlerini araştırmak için karma yöntemle farklı araştırmalar yapılabilir. Dikkatli karar verme stili ile iletişim becerileri konularında puan ortalaması en yüksek olan anaokullarında, bu sonuçlara nasıl ulaşıldığı ile ilgili farklı, derinlemesine araştırmalar yapılabilir. Aynı araştırma özel okullarla devlet okulları arasında yapılabilir. Okul müdürlerine iletişim sürecinde öğretmenlerle yaşadıkları problemler sorularak bunlara nasıl çözüm önerileri getirebilecekleri araştırılabilir. Karar verme ve iletişim ile ilgili örnek olaylara dayalı çalışmalar yürütülebilir. Yönetim süreçlerinin birbirine olan etkisini araştıran başka çalışmalar yapılabilir.

5. KAYNAKÇA

Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R., & Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri (Erzurum İli Örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 101-114.

Al-Omari, A. A. (2013). The relationship between decision making styles and leadership styles among public school principals. *International Education Studies*, 6(7), 100-110.

Alver, B., Ada, Ş., & Çakıcı, D. (2006). Okul yöneticilerinin karar verme stratejilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 55-70.

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

Ärlestig, H. (2007). Principals' communication inside schools: A contribution to school improvement?. In *The Educational Forum*, Vol. 71, No. 3, pp. 262-273. Taylor & Francis Group.

Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Aydın, M. (2013). *Eğitimde örgütsel davranış*. Ankara: Gazi kitabevi.

Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(8), 301-316.

Creswell, W. (2017). *Karma yöntem araştırmalarına giriş*. (Çev. Sözbilir, M.) Ankara: Pegem Akademi.

Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 263-274.

Çetinkaya, H. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin okul başarısına etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.

Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26).

Deniz, M. E. (2004). Üniversite öğrencilerinin karar vermede öz saygı karar verme stilleri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(15), 23-35.

Deniz, M. E. (2004). Investigation of the relation between decision making selfesteem, decision making style and problem solving skills of university students. *Eurasian Journal of Educational Research*. Vol: 15. 23-35

Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

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

Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T., & Koşar, S. (2015). Multilevel analysis of the effects of leadership styles, decision making strategies and personality on decision-making process in schools Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişiliğin okullardaki karar sürecine etkilerinin çok düzeyli analizi. *Journal of Human Sciences*, 12(2), 1756-1791.

Hansson, P. H., & Andersen, J. A. (2007). The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile, 11 (8). *IEJLL: International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 11, 325-338.

Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.

Kurban, C. (2015). *Bireysel algılarına göre okul yöneticilerinin karar verme stilleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Kuzgun, Y. (1992). Karar stratejileri ölçeği: Geliştirilmesi ve standardizasyonu. VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*. Ankara: *Türk Psikologlar Derneği*. s, 161-170.

Lunenburg, F. C. (2010). The Decision Making Process. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*. 27 (4), 1-10.

Mann, L; Radford, M; Burnett, P; Ford, S; Bond, M; Leung, K; Nakamura, H; Vaughan, G; Yang, K.S. (1998). Cross-cultural differences in self-reported decision-making style and confidence. *International Journal of Psychology*. Vol: 33. 325-335.

Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(5), 519-522.

Ölçüm, D. (2015). Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Sakarya ili örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya*.

Ölçüm, D., & Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946.

Özgan, H., & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.

Özgözü, S. (2008). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin, denetmenlerin iletişim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri*. (Yükseklisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

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

Şahin, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(188), 125-143.

Şimşek, Y. & Altinkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-16.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, İ. (1989). Okul örgütlerinde karar verme ve karara katılma. *Eğitim ve Bilim*, 13(73), 18-24.

Yıldız, K. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(24), 104-133.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan göröl çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.

6. EXTENDED ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the relationship between school principals' decision-making styles and communication skills. The population of the quantitative part of the research carried out by the mixed method consists of 3796 teachers in 204 public schools located in Efeler District center in the 2017-2018 academic year in Aydın. The sample of the quantitative part of the research consisted 392 school teachers selected by "random sampling" method. 206 female and 186 male teachers working in preschool, primary school, secondary school and high school level constitute the sample of the research. In the quantitative aspect of the data collection process, "Personal Information Form", "The Melbourne Decision Making Scale" developed by Mann, Radford, Burnett, Ford, Bond, Leung, Nakamura, Vaughan and Yang (1998) and adapted to Turkish by Deniz (2004) and "Communication Skills Scales of School Principals" developed by Özgözü (2008) were used. Statistical analyzes of quantitative data were made by parametric and non-parametric tests. In the qualitative aspect of the study, a semi-structured interview form was used and ten questions were asked to the teachers regarding the decision-

making style and communication skills of school principals. Qualitative data analysis was analyzed by content and descriptive analysis methods.

The result of the first sub-problem of the study, according to the views of teachers, the level of decision making styles of school principals in general, vigilance, buck-passing, procrastination and hypervigilance decision making sub-dimensions were examined. According to the results of the study, while the vigilance decision-making style of school principals is highly perceived, the buck-passing, procrastination and hypervigilance decision-making styles are perceived at a very low level. It can be said that according to the views of teachers, the decision-making styles of school principals for general dimension are perceived at a very high level. According to this result, it can be said that school principals have been successful in vigilance decision making styles.

The results of the second sub-problem of the research are related to the level of school principals' communication skills. The teachers' views on the school principals' communication skills are quite high in general, verbal communication, interaction, communication problems and body language sub-dimensions.

The result of the third sub-problem of the study, there is a significant relationship between school principals' decision-making styles and communication skills and it is observed that the communication skills of school principals have a high level of impact on their decision making styles according to the teachers' views.

The result of the fifth sub-problem of the study, in the qualitative aspect of the research, eight teachers were interviewed about the decision-making styles and communication skills of school principals. Five of the eight teachers interviewed stated that school principals did not make decisions according to the vigilance decision making style, there were problems in the implementation of the decisions and no plans were made before the implementation of the decisions at their schools. It was found out that higher authorities or some groups close to the school principal were more effective in the decisions concerning all teachers. It was stated that teachers were not happy about school principals' decision-making styles. It was also found out that the school principals could lose their prestige in the eyes of students and teachers due to the way of making decisions and solving problems. The prejudice that the decisions would not be applied demotivate the teachers deeply and decrease the trust of teachers in principals.

Three of eight teachers have positive views about the decision making styles of the principals. They stated that school principals involved the teachers in decision making process, the decisions were implemented and were controlled. Two of those teachers work at preschools.

While three of the eight teachers interviewed stated that their school principals have effective communication skills, five teachers stated that school principals were unsuccessful in communication. The most important result of these interviews is that teachers who say that school principals have communication skills also have a positive opinion about the school principals' decision-making styles. Teachers who find the communication skills of school principals inadequate have also parallel views regarding the decision-making styles. It can be stated that the results of qualitative dimension of the study are parallel with the results of the quantitative aspects.