

The Journal of Educational Reflections ISSN: 2587-0068	Vol 5, Issue: 2 , Year: 2021 http://dergipark.gov.tr/eduref	Article history Received: 09.04.2021 Received in revised form: 20.05.2021 Accepted: 16.06.2021 Available online: 31.12.2021
--	---	--

Decision Making Process According to Perceptions of School Administrators: A Case Study

Okul Yöneticilerinin Algılarına Göre Karar Alma Süreci: Bir Durum Çalışması

[Corresponding Author](#)

Alper Uslukaya / ORCID ID: 0000-0003-1455-8438
auslukaya@gmail.com

Zülfü Demirtaş / ORCID ID: 0000-0002-1072-5772
zdemirtas@firat.edu.tr

Özet	Abstract
<p>Bu çalışma ile eğitim yönetimi alanında lisansüstü bir programa kayıtlı okul yöneticilerinin, yönetimin en önemli süreçlerinden biri olarak değerlendirilen karar alma süreci ile ilgili algılarının analiz edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni; veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve elde edilen veriler betimsel analize tabi tutulmuştur. Çalışma Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programına kayıtlı 68 okul yöneticisi ile yapılmıştır. Araştırmada 6 tema geliştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda katılımcıların karar alma sürecinde daha çok otoriter olarak değerlendirebilecek anlayışlara sahip olduğu görülmüş ve karar alma sürecine yoğunluklu olarak sorun çözme perspektifi ile yaklaşıldığı belirlenmiştir. Ayrıca karar alma sürecinde katılımcıların muhafazakâr ve milliyetçi reflekslere daha çok vurgu yaptıkları, sınırlı bir karara katılım algısı içinde oldukları tespit edilmiştir.</p> <p>Keywords: Yönetim Süreci, Karar Alma, Eğitim Yönetimi, Okul Yöneticisi.</p>	<p>This study aimed to analyze the perceptions of school administrators who are graduate students in the Department of Educational Administration, about the decision-making process which is considered one of the most important elements of management. Case study as a qualitative design was utilized, semi-structured interview form for data-collection was used, and content analysis was applied to the collected data. The study was implemented with 68 school administrators who are graduate students at the Institute of Educational Sciences, Educational Administration Graduate Programme without thesis. Six themes were determined as a result of the analysis of the data obtained from the research. As a result of the research, the participants had attitudes which can be considered as authoritarian mostly, during the process of decision making. It was determined that they had a problem-solving tendency for the decision-making process. In addition, the participants' emphasis on conservative and nationalist reflexes were identified beside the limited perception of decision.</p> <p>Keywords: Management Process, Decision Making, Education Management, School Administrator</p>

Extended Summary

Research Problem

The main aim of the study is to analyze the perceptions of school administrators about the decision making process. By identifying the perceptions of school administrators, who are registered in the field of Educational Administration Graduate Programme without thesis, awareness can be created for decision-making which is a significant process in management and a problem or deficiency emerged here can be solved. Thus, it was aimed to contribute to the literature of, especially educational administration with the current study.

Research Question

What are the school administrators' perceptions about the decision making process?

Literature Review

In the literature review on the decision-making process, there were published special books on the subject, as well as works that deal with the subject along with the management process. Apart from this, studies to theorize related to decision making process were also determined. It can be said that the studies carried out for decision making process in recent periods are frequently carried out within the framework of shared decision making.

Methodology

The study was conducted through one of the qualitative research approach, case study method. The data obtained from semi-structured interview forms were analyzed through qualitative content analysis and firstly codes were created. Later, these codes were placed under the main themes and sub-themes after categorizing them in accordance with their similarities and differences. Various models were created by bringing together all of these codes, main themes, and sub-themes. The number of frequency was given in the models to show the frequencies of codes that participants emphasized. Also, percentages were given in analysis and evaluations were done in this respect.

Results and Conclusions

At the end of the analysis of the data obtained from the participants, the majority of the participants stated that the decision-making process starts with the necessity of problem-solving. Thus, it can be considered that the participants have a rational and functional point of view in the decision-making process. However, the frequency of the statements which says the decision functionally needs to be result-oriented, strengthen this finding. Referring abundantly to the codes of organizational memory and regulation in the main theme of the things to be taken into consideration in the decision-making process shows that the majority of the participants have traditional decision-making rationale rather than progressive rationale. Most of the participants stated that they regard the school principal and the vice principal (counseling/without counseling) as decision-making authority. Yet, it can be pointed out that the concept of taking an extensive part in idealized decision-making during the management process is not a preferred option in accordance with the less reference to the internal and whole stakeholders as decision-making authority. Most of the participants stated that in the decision-making process it is necessary to act according to the sensitivities such as needs of the organization and common good. Depending on this, it can be deduced that they give priority to the public and organization. Therefore, it can be considered that they over-identified with the organization at a high level and give priority to the benefit of the organization. Besides, the high frequency of the sentences about how to act fair and democratic during the decision-making process show that the participants do not ignore the democratic reflexes even though they have traditional attitudes.

GİRİŞ

Geçmiş ilk insanlara dayanan yönetim olgusunun bilimsel anlamda ele alınması 20. yüzyılın ilk yarısına denk gelmektedir. Bu dönemde klasik yönetim olarak nitelendirilen paradigma, yönetim olgusunu indirgemeci anlayışla, süreçler ve ilkeler perspektifi ile analiz etmiş ve bunun üzerinden normatif değerlendirmelerde bulunmuştur. Yönetimi bir süreç dizisi olarak ele alan bu yaklaşım, başarılı bir yönetim için bu süreçlerin en ideal şekilde işletilmesi gerektiği üzerinde durmuştur.

Yönetim süreçlerinden biri olarak karar alma, klasik yönetim anlayışından itibaren yönetim süreçlerinin vazgeçilmez bir unsuru olarak görülmüştür. İlk dönemlerde müstakil bir yönetim süreci olarak ele alınmayan karar alma daha çok planlama süreci ile birlikte değerlendirilmiştir. Süreç içerisinde Moorhead ve Griffin (2000) ve Mullins (2000) karar almayı yönetim sürecinin ilk adımı olarak değerlendirmişlerdir. Bunun dışında bazı araştırmacılar (Aydın, 2005; Bursalıoğlu, 2013; Drucker, 1992; Tarter ve Hoy, 1997) ise konuya bütünsel olarak yaklaşarak yönetimin esas olarak karar alma sürecinden oluştuğunu belirtmiş ve karar almanın yönetim olgusu içinde ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmışlardır.

Genel olarak karar alma ile ilgili; bir amacı gerçekleştirmek için çeşitli alternatiflerden birisinin tercih edilmesi (Can, 2005; Harrison, 1987; Knezevich, 1969; Lunenburg ve Ornstein, 2000; Tortop, İşbir ve Aykaç,

Uslukaya, A. & Demirtaş, Z. (2021). Decision making process according to preceptions of school administrators: A case study. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 44-57.

1999); bir problemin ortadan kaldırılması için muhtemel çözüm yollarından birisinin seçilmesi (Aydın, 2005; Jones, 1995; Koçel, 2007; Lipham, 1974); bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren iş ve işlemlerin gerçekleşmesini sağlayan bir süreç olması (Bağırkan, 1983; Can ve Tecer, 1978; Koçel, 2007) şeklinde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu açıklamalardan hareketle karar almayı; bir amaca yönelik olarak beliren engelleri ortadan kaldırmak veya arzulanan bir sonuca varmak adına bilinçli şekilde üretilmiş ya da var olan alternatifler arasından bilinçli bir şekilde tercihte bulunma süreci olarak tanımlayabiliriz.

Karar alma süreci genel olarak; amaç veya sorun tanımlama, amaç veya sorunu irdeleme/öncelik belirleme, alternatif belirleme, alternatifleri irdeleme ve değerlendirme ve seçim kriterlerini belirleme ve seçim yapma basamaklarından oluşmaktadır (Koçel, 2007). Dolayısıyla günlük hayatımızda otomatik veya refleksif bir biçimde yapmış olduğumuz seçimlerin bir "karar alma" eylemi olmadığı düşünülür (Dankers, 2018). Çünkü bir eylemin karar alma süreci olarak algılanması için iyi düşünülmesi, kasıtlı bir biçimde oluşturulması (Chapman ve Niedermayer, 2001) ve bir eylem döngüsü şeklinde olması gerekir (Hoy ve Miskel, 2012). Amaçlı, bilinçli ve uygulanabilir bir süreç olarak karar alma, içerikleri farklı olsa bile, tüm örgütsel ve yönetsel süreçlerin temel dinamiğidir (Tarter ve Hoy, 1997).

Karar alma hem örgütler hem de yöneticiler için en önemli güçtür (Roger ve Blenko, 2007). Bu güç iyi kullanılabilirdiği ölçüde, örgütler ve yöneticiler için istenilen başarı elde edilebilir (Drodge ve Cooper, 1998). Nitekim başarılı yönetimlerin en belirgin özelliği, sıkıntılı zamanlarında etkili karar alabilmeleri (Rogers ve Blenko, 2007) olarak gösterilir. Buna karşın karar alma, örgütsel ve yönetsel anlamda zor ve karmaşık bir süreçtir (Draft, 2015). Bu zorluğun temel nedenleri olarak; örgütlerin hızlı bir değişim çevresi içerisinde bulunması (Sweetland ve Hoy, 2000) dolayısıyla belirsizliklerin çok fazla olması (Bellman ve Zadeh, 1970), örgütsel ve yönetsel süreçleri ve dolayısıyla karar alma süreçlerini etkileyen çok fazla değişkeninin bulunması (Mullins, 2010), karar mekanizmalarının çok fazla enformasyona maruz kalması (Bazerman ve Chugh, 2006) ya da gerekli enformasyona sahip olamaması (Emhan, 2007), karar alma sürecinin riskleri ortadan kaldırdığı gibi risk oluşturma kapasitesinin olması (Susca, 2018), kanıta dayalı karar almadan çok kalıplaşmış karar alma kalıplarının olması (Preffer ve Sutton, 2006) vb. gösterilebilir. Dolayısıyla karar alma sürecini zor ve karmaşık hale sokan bu etkenlerin ortadan kaldırılarak sağlıklı bir karar alma sürecinin yürütülmesi, karar alıcıların en önemli etkinliği olarak görülebilir.

Baskı uygulayan grupların çok olduğu, bir toplumun en dinamik kitlesine hitap eden ve belirsizliklerin yoğun olduğu, alınmış kararların kısa vadede etkilerinin kestirilemediği ve değişimin çok şiddetli yaşandığı eğitim kurumları gibi örgütlerde, karar alma sürecinin sağlıklı yürütülmemesi önemli problemleri beraberinde getirebilir. Örneğin, karar alınmasını gerektiren problemin doğru tanımlanamaması, bu problemin giderilmesi için gerekli çözüm yollarının belirlenememesi ve doğru çözümün uygulanamaması hem başarısız bir karar alma sürecine hem de örgütün maddi ve beşerî kaynaklarının heba edilmesine neden olabilir. Bu olumsuzluklarla karşılaşmamak için etkili bir karar alma mekanizması oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda problemlerin net bir şekilde ortaya koyulması, uzmanlık bilgilerinin işe koşulması, iş birliğinin sağlanması, deneyimlerden yararlanılması (Bursalıoğlu, 2013) yararlı olacaktır. Bu tarz bir karar alma girişimi, problemin sağlıklı çözülmesini, örgütün gelişimini, karara karşı ortaya çıkabilecek direncin minimize edilmesini (Drucker, 1992) ortaya çıkarabileceği gibi örgütün insan kaynaklarının moral, motivasyon, psikolojik iyi oluş (Köylü ve Gündüz, 2019), örgütsel bağlılık duygularını (Aytaç, 2000), iş tatmini (Karaman ve Altunoğlu, 2007) ve iş performanslarını da (Altaş ve Çekmecioğlu, 2015) olumlu etkileyebilir. Bu nedenle fiili bir şekilde görev yapmakta olan eğitim yöneticilerinin, karar alma sürecini sağlıklı bir şekilde yönetmesi beklenen bir durumdur.

Araştırmanın Amacı

Çalışmada eğitim yöneticilerinin karar alma süreci ile ilgili algıları nitel araştırma mantığı içerisinde belirlenmeye çalışılmıştır. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıda yer alan sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre;

1. Karar alma süreci nedir?
2. Örgütte karar almaya kimler yetkili olmalıdır?
3. Karar alma sürecinde nasıl davranılmalıdır?
4. Karar alma sürecinde neler göz önünde bulundurulmalıdır?
5. Kararın niteliği nasıl olmalıdır?
6. Karardan beklenen sonuç ne olmalıdır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Karar alma sürecinin bütünsel bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için nitel araştırmanın güçlü yönleri (anlama, açıklama, yorumlama) kullanılmıştır. Bütünsel bir bakış açısı olmadan nicel araştırmalarla karar alma gibi süreçlerin analiz edilmesi kolay değildir (Silverman, 2015). Dolayısıyla araştırmada nitel araştırma paradigmasına göre hareket edilme kararı alınmıştır. Nitel araştırma yaklaşımlarından *durum çalışması deseni* çerçevesinde çalışma yürütülmüştür. Miles ve Huberman'a göre (1994) durumlar, sınırlandırılmış bir çerçevede sürekli gerçekleşen olgulardır. Dolayısıyla durum bir ilişki, bir karar verme süreci veya belirli bir proje olabilir (Creswell, 2013). Durum çalışması ise, evrendeki belli bir ünitenin (birey, aile, okul vb.) kendisi ile ilgili olguların (Karasar, 2012) derinliğine incelenmesine olanak veren bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çalışma ile karar alma süreci ile ilgili algılar analiz edilmiş, elde edilen veriler ışığında hedef ünite bazında anlamlı sonuçlara ulaşmaya çalışılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Alanında Tezsiz Yüksek Lisans programına kayıtlı 68 yöneticiden (Müdür ve Md. Yrd.) oluşmaktadır. Çalışma grubu belirleme yöntemi olarak "amaçlı örnekleme yöntemi" kullanılmıştır. Çünkü amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Amaçlı örnekleme yönteminden kolay ulaşılabilir örnekleme türü kullanılarak "Karar Alma Süreci" ile ilgili belli bir teorik eğitim alan, eğitim yönetimi alanında bir lisansüstü programa kayıtlı eğitim yöneticileri, çalışma grubunu oluşturmuştur. Bu amaçla ilgili program ziyaret edilmiş ve araştırmaya gönüllü katılmak isteyen 69 yöneticiye daha önceden oluşturulmuş yarı yapılandırılmış görüşme formları dağıtılmış, bir hafta sonra bu formlar toplanmış ve değerlendirmeye değer olduğu düşünülenler (n=68) analiz edilmiştir. Çalışma grubunun 19'u kadın, 49'u erkek; 25'ü okul müdürü, 43 müdür yardımcısı; 21'i 5-10, 35'i 11-20 ve 12'i 21 ve üzeri kıdeme sahip; 4'ü ana okulda, 21'i ilkokulda, 24'ü ortaokulda, 17'si lisede, 2'si rehberlik ve araştırma merkezinde görev yapmakta olanlardan oluşmaktadır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Katılımcı algılarına göre karar alma süreci ile ilgili analizler yapabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılması kararlaştırılmıştır. Formu oluşturabilmek adına araştırmacılar tarafından literatür taraması yapılmış ve karar alma sürecinin bileşenlerini ortaya çıkarabilecek sorular oluşturulmuştur. Katılımcıları sınırlamamak ve durumu doğru bir şekilde betimlemek için oluşturulmuş form öncelikle eğitim yönetimi alanından dört uzmana incelenmiştir. Uzmanlar tarafından yapılan değerlendirmeler doğrultusunda iki soru birleştirilerek tek soruya indirilmiş, bir soru çıkarılmış ayrıca yeni bir soru eklenmiştir. Daha sonra Türkçe Dilbilgisi ile Ölçme ve Değerlendirme uzmanlarının değerlendirilmesine sunulmuş ve onay alındıktan sonra formda karar kılınmıştır.

2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Çalışmada katılımcılardan elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle ele alınmıştır. Bu yöntemde ulaşılan veriler, öncelikle düzenlenir daha sonra yorumlanarak okuyucuya sunulur. Önceden belirlenmiş temalara göre veriler sınıflandırılır ve bu temalar üzerinden hareket edilerek yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu mantıkla hareket edilerek araştırma sürecinde takip edilen basamaklar Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Betimsel analiz süreci

Uslukaya, A. & Demirtaş, Z. (2021). Decision making process according to preceptions of school administrators: A case study. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 44-57.

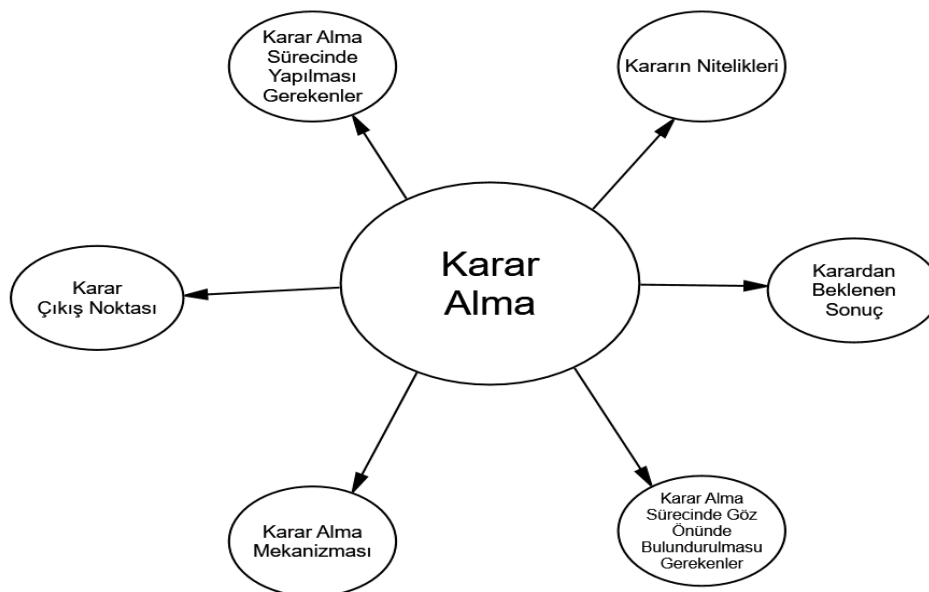
Görüşme formu değerlendirmeye alınan 68 katılımcının her birisi sırasıyla; K1, K2, K3,.....K68 şeklinde numaralandırılmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerden aynı anlama gelebilecekler veya birbirine yakın anlamlı olanlar için bir kodlama havuzu oluşturulmuş ve bu kodlar benzerlik ve farklılıklarına göre belli bir sınıflamaya tabi tutularak önceden belirlenen temalara yerleştirilmiştir. Fakat çok fazla sayıda kod olduğundan bir anlam bütünlüğü elde etmek için bu temaların kapsamında ayrıca alt temalar oluşturulmuş ve ilişkili olan kodlar bu alt temaların altında kümelendirilmiştir. QSR NVivo 11 programına yüklenen bu kodlar, alt temalar ve temalarla ilgili çeşitli modeller oluşturulmuştur. Katılımcıların vurguladıkları kodların frekanslarını göstermek amacıyla oluşturulan modeller üzerinde frekans sayıları gösterilmiş ve değerlendirmeler bu doğrultuda yapılmıştır. Fakat katılımcıların karar alma süreci ile ilgili birden fazla görüş beyan etmeleri özellikle bazı temalar ve alt temalarda katılımcı sayısından daha çok koda atıfta bulunulmasına neden olmuştur.

2.5. Geçerlik ve Doğruluk

Araştırmada veri toplamak adına oluşturulmuş yarı yapılandırılmış görüşme formunun kapsam geçerliliğini sağlamak için eğitim yönetimi alanında uzman dört araştırmacının görüşleri alınmıştır. İç güvenilirlik sağlamak için de katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Bunun yanında bulguların geçerliliği ve doğruluğunu sağlamak adına kullanılan stratejilerden olan katılımcı teyidi ve uzman incelemesine başvurulmuştur (Creswell, 2019). Bu çerçevede katılımcı özelinde ulaşılan sonuçlar, formu dolduran katılımcılara sunulmuş ve gerekli teyit alınmıştır. Bunun yanında betimsel analiz ile ulaşılan bulgular eğitim yönetimi alanından iki uzmanın incelemesine sunulmuştur. Sistematiklik sağlamak için Miles ve Huberman'ın (1994) araştırmalarında uyguladıkları güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Formül şu şekildedir: $\Delta = C \div (C + \delta) \times 100$ (Güvenirlik = Görüş Birliği / Görüş Ayrılığı + Görüş Birliği X 100). Kullanılan bu formül ile ulaşılan sonuçlar bakımından %90'nın üzerinde bir güvenilirlik katsayısı elde edilmiştir.

3. BULGULAR

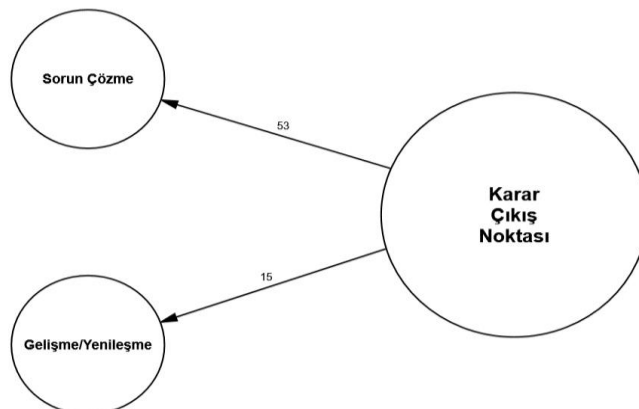
Katılımcıların karar alma süreci ile ilgili görüşlerini analiz edilmek için araştırmacının alt amaçlarına uygun şekilde öncelikle "karar alma" sürecinin ne olduğu sorulmuştur. Daha sonra karar alma sürecinde kimin/kimlerin karar almaya yetkili olması gerektiği, karar alma sürecinde nasıl davranılması gerektiği, hangi ilkelere/hassasiyetlere göre hareket edilmesi gerektiği, kararın niteliğinin ne olması gerektiği ve en son alınan kararlardan ne gibi sonuçların beklenmesi gerektiğine dönük fikirlerini ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda karar alma süreci temalandırılmış ve Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2. Karar Alma

3.1. Karar Çıkış Noktası

Katılımcıların kararın çıkış noktasının ne olduğuna yönelik iki farklı kategoride değerlendirilebilecek görüş beyan ettikleri görülmüştür. Bu görüşler Şekil 3 ile sembolleştirilmiştir.



Şekil 3. Karar Çıkış Noktası

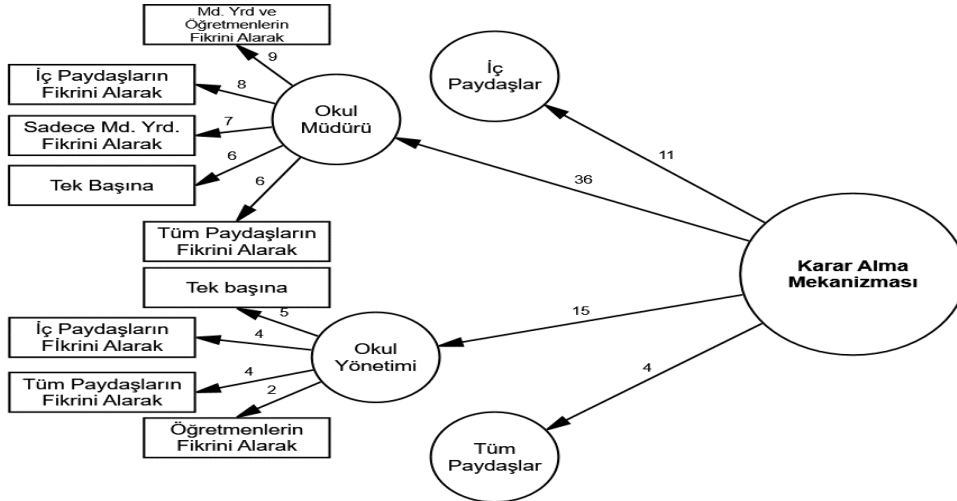
Şekil 3'te görüldüğü gibi karar alma sürecinin ne olduğuna yönelik soruya katılımcıların büyük bir kısmının (n=53) bu süreci bir "sorun çözme" olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Örneğin bir katılımcının "Karar alma ya da verme her şeyden önce bir problemi ortadan kaldırmak için problemin teşhisi ile başlayan ve alternatifler belirleyip bu alternatiflerden birini seçip problemi ortadan kaldırmayı amaçlayan bir süreçtir. Sorunun doğru teşhis edilmemesi yanlış kararların alınmasına yol açar... Yönetici öncelikle problemin teşhisine önem vermeli ve her türlü teknikten yararlanarak kararlarını vermelidir...(K64)" şeklindeki ifadeleri, karar alma sürecinin sorun/problem endeksli olarak algılandığını göstermektedir.

Karar alma sürecini problem/sorun çözmenin bir aracı olarak gören katılımcıların dışındaki daha az bir katılımcı kitlesi (n=15) ise karar alma sürecini "gelişme/yenileşme" için bir fırsat olarak değerlendirmektedir. Katılımcılarımızdan birinin "Karar alıcı, öngörülü olmalıdır. Gelecekte oluşabilecek gereksinimleri önceden görebilmeli ve... Kararlar mevcudu korumak değil, kurumu geleceğe taşımak, yeniliklere uyumu sağlamak ve gelişim oluşturmak için alınmalıdır. (K33)" şeklindeki ifadeleri, karar almayı salt sorun çözmenin bir aracı olarak gören anlayışın dışında, bu süreci gelişmek ya da yenileşmek için bir anahtar olarak değerlendiren algıyı göstermektedir.

Karar alma sürecinin katılımcılar tarafından daha çok problem/sorun endeksli görülmesi, pragmatist felsefenin ve onun savunucularından John Dewey'in felsefe, bilim ve eğitim alanında uzun süre etkisini gösteren görüşleri ile ilişkilendirilebilir (Bknz: Dewey, 1996, p. 55-56). Nitekim pragmatizm ve pragmatist eğitim anlayışı dünyanın anlamlandırılmasını, insanın eğitsel kazanımlarını ve organizasyonel başarıyı problem/sorun çerçevesine yerleştirir.

3.2. Karar Alma Mekanizması

Katılımcıların karar alma mekanizması olarak dört farklı kategoride kümelenebilecek fikirler dile getirdikleri görülmüştür. Bu fikirler Şekil 4 ile sembolleştirilmiştir.



Şekil 4. Karar Alma Mekanizması

Şekil 4'te görüldüğü gibi katılımcılar "Örgütte karar almaya kimler yetkili olmalıdır?" sorusuna "okul müdürü", "okul yönetimi", "iç paydaşlar" ve "tüm paydaşlar" şeklinde farklı grupları/aktörleri gördüklerine yönelik görüşler beyan etmişlerdir. Şekil 3 incelendiğinde katılımcıların en fazla (n=36) karar alma mekanizması olarak okul müdürünü gördükleri anlaşılacaktır. Örneğin bir okul yöneticisinin "... ve liyakat sahibi bir müdür, alacağı iyi kararlarla kurumunu çok iyi bir seviyeye çıkarabilir (K44)." şeklindeki ifadesi, örgütte karar alma yetkilisi olarak okul müdürünün görüldüğünü göstermektedir. Katılımcılar karar mekanizması olarak okul müdürü başlığı altında da en fazla (n=9) okul müdürünün, müdür yardımcılığı ve öğretmenlerin fikirlerini alarak karar almalarının gerektiğini belirtmişlerdir. Nitekim bir katılımcının "Müdür sonuçta beşer bir varlıktır. Hatalar yapıp kurum için olumsuzluklar oluşturabilir. Buna engel olabilmek için öğretmenlerin ve özellikle yardımcılarının düşüncelerini önemsemeli ve göz önüne almalıdır. Fakat kararları en son kendisi oluşturmalıdır ki bu durum ortaya çıkabilecek kargaşayı önlesin. (K7)" ifadeleri ile okul müdürünün karar alırken müdür yardımcısı ve öğretmenlerin fikirlerini almalı çıkarımını doğrulamaktadır.

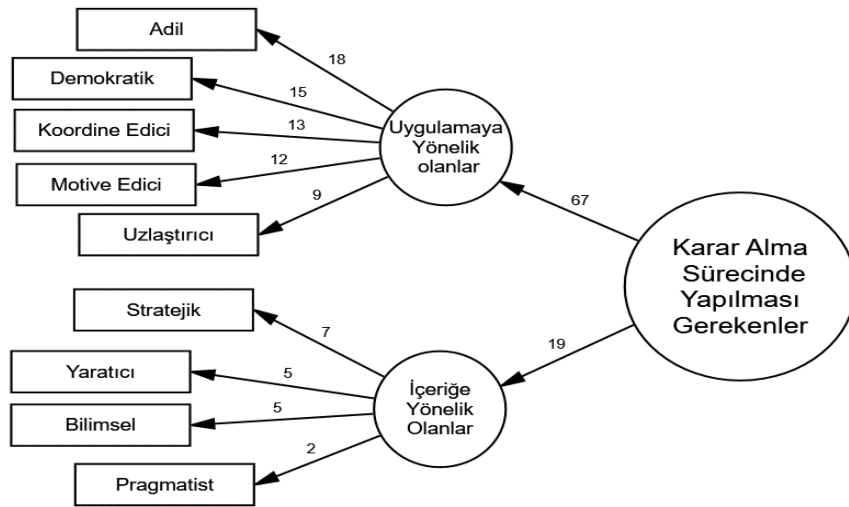
Katılımcılardan önemli bir kısmı ise (n=17) karar alma mekanizması olarak okul yönetimini değerlendirmektedirler. "Okul yönetimi, okulun lokomotifidir. Nasıl ki lokomotifin parçaları sadece bütünsel olarak iş görürken, okul yönetimi de müdür ve müdür yardımcılığı bütünsel hareket ettikleri zaman iş görür. Karar alma eylemi de müdür ve müdür yardımcılarının birlikte gerçekleştirecekleri şekilde olmalıdır (K26)." şeklindeki bir katılımcının açıklaması karar alma mekanizması olarak okul yönetiminin görüldüğü görüşünü doğrulamaktadır. Bu başlık altında katılımcılardan 5'i okul yönetimini tek başına karar alma mekanizması olarak gördüklerini ifade etmiştir (ör., K16, K20, K21, K25, K31, K37). Bir katılımcının "...idarecilik ciddi bir müessesedir. Ciddiyetini kaybettiği yerde okul kaos yerine döner. Güç mesafesi oluşturulmalıdır. karar alınırken de bu ciddiyet korunmalıdır. Başka unsurlar bu sürece katılmamalıdır (K16)." şeklindeki ifadesi karar almaya yetkili olarak sadece okul yönetiminin görüldüğünü göstermektedir.

Buna karşın katılımcılardan daha az bir kısmı karar alma mekanizması olarak iç paydaşları (n=11) ve tüm paydaşları (n=4) görmektedirler. "...okul yapılanması içinde tüm çalışanların ve öğrencilerin bulunduğu bir şura oluşturup okul ile ilgili kararlar burada alınmalıdır." (K35) ifadesi iç paydaşlar değerlendirmesini; "...okulla ilintili herkes bir karar alıcı olarak görülmelidir. ...bütün paydaşlar karara dâhil olmalıdır..." (K42) ifadesi tüm paydaşlar çıkarımını sağlamaktadır.

Örgütte karar almaya kimler yetkili olmalıdır? sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde katılımcıların karar alma olgusuna daha çok otoriter bir anlayışla yaklaştıkları; karar alma sürecinin merkezine okul müdürü ve okul yönetimini aldıkları görülmektedir. Özellikle katılımcıların iç paydaşlar ve tüm paydaşlar kategorilerine daha az düzeyde atıfta bulunmaları dikkat çekici görünmektedir ve otoriter bir bakış açısı ile ilişkilendirilebilir.

3.3. Karar Alma Sürecinde Yapılması Gerekenler

Katılımcıların karar alma sürecinde yapılması gerekenlere yönelik iki farklı kategoride değerlendirilebilecek ifadeler verdikleri görülmüş ve bu durum Şekil 5 ile sembolleştirilmiştir.



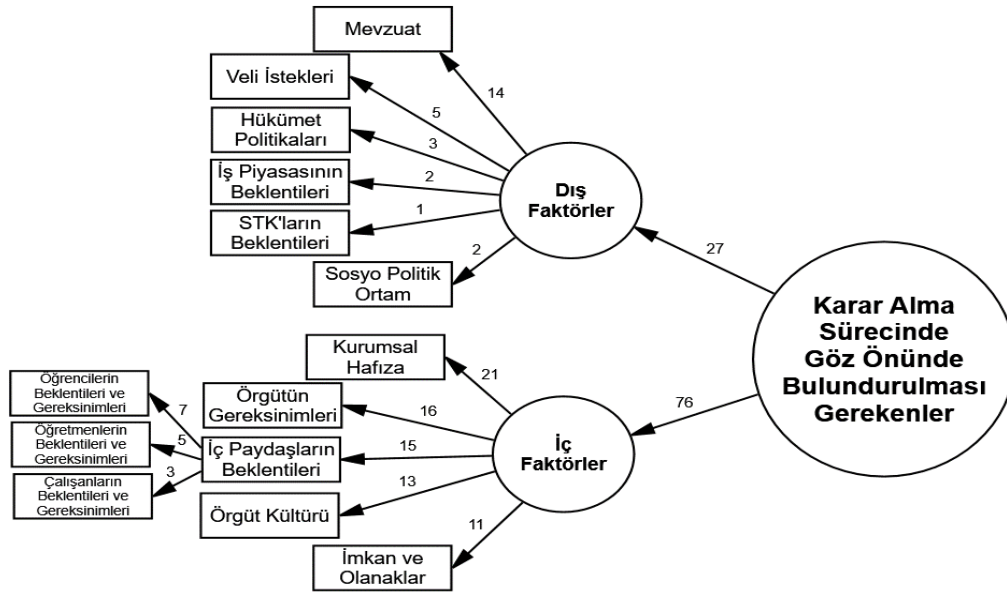
Şekil 5. Karar Alma Sürecinde Yapılması Gerekenler

Şekil 5'te görüldüğü üzere "Karar alma sürecinde nasıl davranılmalıdır?" sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde katılımcıların, adil olmak, demokratik davranmak, koordine edici davranmak, motive etmek ve uzlaştırmak kodlarının altında kümelendiği sürecin daha çok *uygulamaya yönelik boyutuna* yoğunlaştıkları görülmektedir (n=67). Bir okul yöneticisi "Yönetim hem karar alma aşamasında hem de kararın uygulanması aşamasında kolaylaştırıcı olmalı. İyi bir karar uygulamaya dönük olarak başarılı olan karardır. İstenildiği kadar nitelikli bir karar alınsın. Uygulamada başarılı olmadıktan sonra bir anlam taşımamaktadır (K49)." ifadeleriyle karar alma sürecinde uygulamaya/eyleme yönelik hareket edilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Ancak katılımcıların karar alma sürecinde en çok *adil olmak* koduna (n=18) atıf yaptıkları görülmektedir. Okul yöneticileri karar sürecinde adaletli davranılması gerektiğini, adaletli davranılmadığı zaman örgütler için insan kaynakları problemi ortaya çıkacağını belirtmektedirler. Örneğin bir okul yöneticisi bu durumu şöyle ifade etmektedir: "... bu süreçte mutlaka adalet ilkesi doğrultusunda hareket etmelidir. Adaletin tesis edilmesi kararla başlar ve adil olmayan bir karar muhalefet doğurur ve okula olan bağlılığı azaltır. Daha da ileri bir boyutta bu adaletsizlik çalışanın moralini bozarak işini doğru ve düzgün yapmasının önüne geçer (K17)."

Şekil 5' e göre karar alma sürecinde yapılması gerekenler ile ilgili olarak katılımcıların stratejik, yaratıcı, bilimsel ve pragmatist kodlarının altında toplandığı sürecin *içeriğe yönelik olanlar* kısmına daha az atıf almıştır (n=19). Bu alt tema ile ilgili bir katılımcının ifadeleri şöyledir: "Kararlar konuya uygun olarak düzenlenmeli. Standartlaşmış kararlar artık okullarımıza bir fayda sağlamamaktadır. İçerik iyi analiz edilmeli ve bilimsel verilere dayanarak davranılmalıdır (K18)." Bu alt temada en fazla atıf yapılan başlık *stratejik* kodudur. Başka bir katılımcının "...aldığı veya alacağı kararın yönetimde, insan kaynağında ne gibi etkilerinin olabileceğini görmelidir. Kararın dört veya beş adım ötesini düşünerek tahminlerde bulunmalı ve B planı olmalıdır. (K34)" ifadesi bu konuya dikkat çekmektedir.

3.4. Karar Alma Sürecinde Göz Önünde Bulundurulması Gerekenler

Katılımcıların karar alma sürecinde göz önünde bulundurulması gerekenlere yönelik iki farklı kategoride değerlendirilebilecek ifadeler verdikleri görülmüş ve bu durum Şekil 6 ile sembolleştirilmiştir.



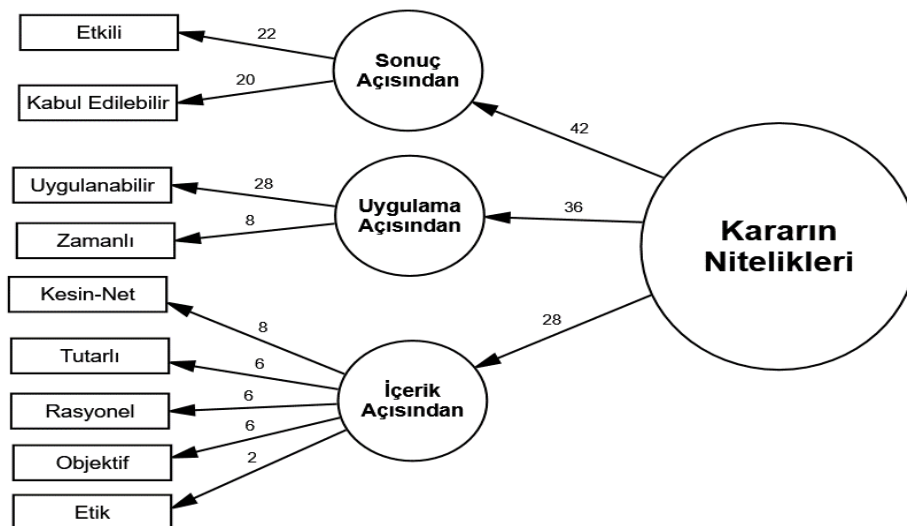
Şekil 6. Karar Alma Sürecinde Göz Önünde Bulundurulması Gerekenler

Şekil 6'da görüldüğü gibi "Karar alma sürecinde neler göz önünde bulundurulmalıdır?" sorusuna katılımcıların kurumsal hafıza, örgütün gereksinimleri, iç paydaşların beklentileri, örgüt kültürü ve imkân ve olanakların altında kümelendiği *iç faktörler* alt temasına daha çok atıfta buldukları görülmüştür (n=76). Bir okul yöneticisinin "Karar alıcılar, karar alırken okulun gereksinimlerini, iç paydaşların ihtiyaçları ve beklentilerine, öğrencilerin akademik başarılarına, okulun olanaklarına vb. okulla ilgili tüm detaylara göre hareket etmeli bunları göz önünde bulundurmalıdır. (K14)" ifadesi karar alma sürecinde örgütün iç faktörlerinin göz önünde bulundurulması gerektiğine yönelik çıkarımı doğrulamaktadır. Şekil 6'da dikkat çekici olan nokta iç faktörler alt temasına dahil edilen *kurumsal hafıza* koduna en fazla (n=21) atıfta bulunulmasıdır. Bu koda atıfta bulunan okul yöneticileri karar alırken önceki kararların, deneyimlerin, bilgi birikiminin, evrak ve dokümanların göz önüne alınması gerektiğini düşünmektedirler. Nitekim bir okul yöneticisinin "... kurum müdürü ve müdür yardımcıları karar eyleminde kurumun birikimini göz ardı etmemeli. Her okulun kendine has kimliği ve kültürü bir karar alma kalıbı oluşturur. Bu kalıp bir birikimle oluşmuştur. Bu kalıpları dikkate almamak başarısız kararlara neden olabilir (K14)." ifadesi bu sonuca ulaşılmasını sağlamaktadır.

Mevzuat, veli istekleri, hükümet politikaları, sosyo-politik ortam, iş piyasasının beklentileri ve STK'ların beklentileri kodlarının altında kümelendiği *dış faktörler* alt teması *iç faktörler* alt temasına nazaran daha az referanslanmıştır (n=27). Karar alınırken dış faktörlerin göz önüne alınması gerektiği fikrini benimseyen bir katılımcının ifadeleri şu şekildedir: "Diğer konular gibi karar alırken de okulun açık bir sistem olduğunu unutmam. Okulun çevresini göz önüne almadan karar almam etkisiz bir yönetici olmama sebep olur (K51)." Dış faktörler alt temasındaki *mevzuat* en fazla atıfta bulunulan koddur. Mevzuat kodunu göz önünde bulundurulması gereken bir ölçüt olarak alan katılımcılar, anayasa, kanunlar, yönetmelikler, genelgeler ve yönergelere göre hareket edilmesine vurgu yaparak bu mevzuatın dışına çıkılmamasını ifade etmişlerdir. Örneğin 63 numaralı katılımcı konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir: "...modern ezberler göz önüne alınmamalı. Her yönetici bireysel tasarruflarına göre karar almamalı. Hukuki ve yönetsel mevzuata uygun kararlar belirlenmeli."

3.5. Kararın Nitelikleri

Katılımcıların kararın niteliklerinin nasıl olması gerektiği konusunda üç farklı kategoride değerlendirilebilecek ifadelerde buldukları görülmüş ve bu durum Şekil 7 ile sembolleştirilmiştir.



Şekil 7. Kararın Nitelikleri

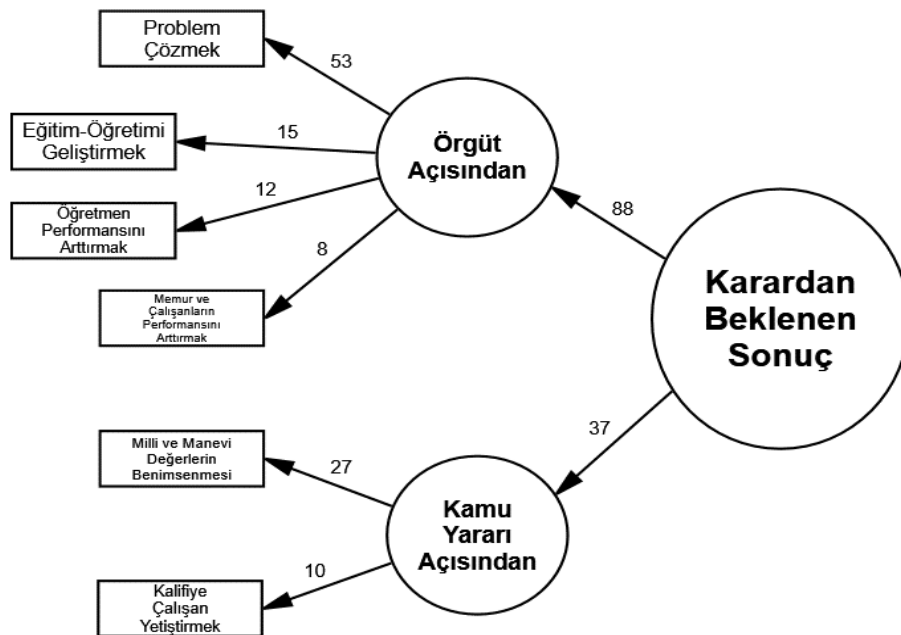
Şekil 7’de görüldüğü üzere “Kararın niteliği nasıl olmalıdır?” sorusuna katılımcıların etkili ve kabul edilebilir kodlarının toplandığı *sonuç açısından* alt teması ile ilgili daha çok görüş belirttiği anlaşılmaktadır (n=42). Okul yöneticileri kararın özellikle sonuca götürücü nitelikte olması gerektiğini (ör., K11, K25, K29, K37, K46, K54, K57) belirterek sonuca ulaştırmayan kararların yönetici ve kurum için olumsuz bir durum oluşturacağını ifade etmişlerdir. Bu konuda K62 katılımcısının “*alınan kararlar sübjektif nitelik taşırlar ve genellikle üzerinde bir uzlaşma sağlamak güçtür. Fakat bana göre kararlar ilgili söylenebilecek en önemli özellik amaçlanan sona ulaştırmasıdır.*” ifadesi ulaşılan çıkarsamayı doğrulamaktadır. Okul yöneticileri sonuç açısından alt temasında en fazla *etkili* koduna atıfta bulunmuşlar (n=22). Bu koda atıfta bulunan yöneticiler (ör., K1, K3, K11, K13, K24, K34, K36, K41, K43, K45) anlamlı derecede kurum ve çalışanlar için etkisi olmayan kararların alınmaması gerektiğini ifade etmişlerdir. K1 katılımcısı bu konu ile ilgili fikirlerini “*...sonra amaca hizmet edecek en uygun karar alınmalıdır. Etkisi tartışmalı olan kararlar gözden geçirilmeli... gerekirse böyle karar alma girişimleri askıya alınmalıdır. Çünkü her karar aynı zamanda bir maliyet oluşturur.*” şeklinde ifade etmiştir.

Uygulanabilir ve zamanlı kodlarının altında toplandığı *uygulama açısından* alt teması *sonuç açısından* alt temasından daha az atıf almıştır (n=36). Bu koda atıfta bulunan katılımcılar (ör., K7, K32, K41, K55, K63) bir kararın en önemli niteliği olarak uygulama aşamasında, karar alıcılar ve kararın uygulayıcıları için kolaylık sağlaması olduğunu ifade etmişlerdir. Hem uygulama açısından alt temasında hem de kararın nitelikleri temasında en fazla atıfta bulunulan *uygulanabilir* kodu olmuştur (n=28). Bir yöneticinin “*...kararın uygulanabilir olması en önemli unsurdur. Birçok karar fikri aşamada kalmaktadır. Bunun nedeni uygulanabilir olmayıştır. Uygulamaya konulamayan, zor olan, ekonomik olmayan kararlar hiçtir (K32).*” biçimindeki ifadesi bir kararın niteliği olarak uygulanabilir olmasının önemine dikkat çekmektedir.

Kesin-net, tutarlı, rasyonel, objektif ve etik kodlarının kümelendiği *içerik açısından* alt teması diğer alt temalara nazaran daha az atıf almıştır (n=28). “*...özellikle kararın net olması, ahlaki ilkelerle çelişmemesi ve mantıklı olmasına, sadece bazılarının çıkarlarına hizmet etmemesine dikkat edilmelidir...*” biçimindeki K6 katılımcısının ifadesi kararın niteliğine içerik açısından vurgu yapıldığını göstermektedir.

3.6. Karardan Beklenen Sonuç

Katılımcıların karardan beklenen sonucun ne olması gerektiği konusunda iki farklı kategoride değerlendirilebilecek ifadelerde buldukları görülmüş ve bu durum Şekil 8 ile sembolleştirilmiştir.



Şekil 8. Karardan Beklenen Sonuç

Şekil 8’de görüldüğü gibi “Karardan beklenen sonuç ne olmalıdır?” sorusuna problemi çözmek, eğitim-öğretimi geliştirmek, öğretmenin performansını arttırmak, memur ve çalışanların performansını arttırmak gibi beklentilerin toplandığı *örgüt açısından* alt temasının daha çok atıf aldığı görülmektedir (n=88). Dolayısıyla katılımcıların (ör., K4, K9, K12, K25, K27, K31, K49, K56, K64) önemli bir kısmı kararın özellikle örgüt için bir faydasının olması ve örgüt için bir sonuca ulaştırması gerektiği fikri içinde görülmektedir. K4 katılımcısının “Eğitim kurumlarında alınan kararların doğrudan ve dolaylı etkileri farklı şeyler üzerinde mutlaka olacaktır. Bu noktada üzerinde durulması gereken şey ilk olarak okullar için getirisidir. Kararın doğrudan okula fayda sağlaması lazımdır.” ifadeleri alınan kararların öncelikle örgüt için bir sonucu doğurma beklentisinin olduğuna dikkat çekmektedir. *Problemi çözmek* beklentisi bu başlık altında en fazla atıfta bulunan kod olmuştur (n=53). Bu konu ile ilgili bir katılımcının ifadeleri şu şekildedir: “karardan beklenen sonuç tabii ki sorunu çözmektedir (K52).

Milli ve manevi değerlerin benimsenmesi ve kalifiye çalışan yetiştirmek beklentilerinin kümelendiği *kamu yararı açısından* alt teması *örgüt açısından* alt temasından daha az atıf almıştır (n=37). K28 katılımcısının “yozlaşmanın, değersizleşmenin hat safhaya çıktığı günümüzde bir ilaç bulmak okullara kalmıştır. Yöneticilerin aldıkları kararlar bu topluma, millete ve devlete bir şeyler kazandırmalıdır.” ifadeleri kararların kamu yararını sağlaması gerektiğini düşündüğünü göstermektedir. Kamu yararı açısından alt temasında *milli ve manevi değerlerin benimsenmesi* en fazla görüş bildirilen kod olmuştur (n=27). Bu görüşü ifade eden katılımcılar (ör., K8, K15, K16, K19, K35, K38, K45, K47, K53, K65) okulda alınan kararların öğrencilerde milli bir şuur ve dini bir kimlik oluşturmaya dönük olmasının altını çizmişlerdir. Örneğin bir katılımcı “Gençlik elden gitmektedir. Telefon, bilgisayar, internet ve televizyon gibi araçlarla bu millete ait olmayan, gençliğin ruhunu çürüten maddeci, hazcı anlayışlar içimiz girmiştir. Yeni neslin istendik şekilde yetişmesi için büyük bir sorumluluğu bulunan okulun bu kaygılara göre hareket etmesi zorunludur. Bizi bu durumdan kurtarmak için aldığımız kararlar genç kuşağa örf ve adetleri, milletin değerlerini benimsettirmelidir ve dinimizi öğretecek ve kabul ettirecek bir fırsat oluşturmalıdır (K65).” ifadeleri ile kararların milli ve manevi değerlerin öğretilmesine ve benimsetilmesine dönük olması üzerinde durmuştur.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan 68 eğitim yöneticisinin karar alma süreci ile ilgili algıları, nitel araştırma paradigması çerçevesinde analiz edilmiştir. Karar alma süreci ile ilgili olarak

Uslukaya, A. & Demirtaş, Z. (2021). Decision making process according to preceptions of school administrators: A case study. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 44-57.

karar çıkış noktası, karar mekanizması, karar sürecinde göz önünde bulundurulması gerekenler, karar sürecinde yapılması gerekenler, kararın nitelikleri ve karardan beklenen sonuç şeklinde altı tema geliştirilmiştir.

Karar çıkış noktası temasında katılımcıların büyük kısmı karar almayı, bir sorun çözme süreci olarak ifade etmiştir. Bu veri, Weiss ve Cambone (1994) tarafından yapılan "Müdürler, Ortak Karar Alma ve Okul Reformu" isimli çalışmadaki bulgularla örtüşmemektedir. Çünkü Weiss ve Cambone'nin (1994) çalışmasında, müdürlerin büyük bir kısmı karar alma sürecini, "gelişmek" için başlatılmış bir süreç olarak değerlendirmiştir. Karar alma sürecini bir "sorun çözme" olarak görme algısı, katılımcılarımızın çoğunun, Hall, Guo ve Davis'in (2003) "rasyonel ve işlevsel bakış" olarak nitelediği bakış açısına sahip olduğunu düşündürmektedir. Ancak günümüzdeki gibi hızlı bir biçimde değişen çevrelerde bulunan örgütlerin, rasyonel yaklaşımlardan vazgeçmesi gerektiğini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Draft, 2015, s. 324). Bu rasyonel bakış açısının yerine Hoy ve Miskel'in (2012) "gelişimci model" olarak ifade ettiği, değişimin doğasına uygun olarak hedeflerin önceden belirlenmediği, süreç içerisinde hem hedeflerin hem de karar alternatiflerinin şekillendiği karar alma modelinin, hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, ihtiyaçlara daha fazla cevap verebileceği söylenebilir.

Karar alma mekanizması temasında katılımcıların çok büyük bir kısmı karar alma mekanizması olarak "okul müdürü (diğer paydaşların fikirlerini alarak/almayarak)" ve "okul yönetimini (diğer paydaşların fikirlerini alarak/almayarak)" görmektedirler. Burada bazı katılımcıların karar mekanizması olarak "okul müdürünü (tek başına)" görmeleri dikkat çekicidir. Bu bulgu genel olarak önceki araştırmalarla örtüşmemektedir. Nitekim Çelikten'in (2001) okul müdürleri ile yaptığı nitel çalışmada okul müdürlerinin, karar alma mekanizması olarak okulun tüm paydaşlarını gördüklerini tespit etmiştir. Aynı şekilde Babaoğlu ve Yılmaz'ın (2012) yaptıkları çalışmada eğitim çalışanlarının karar alma mekanizması konusunda karara katılımı anlamlı derecede vurguladıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim yönetim alanında, aldıkları eğitime rağmen, karara katılımı bu şekilde gözden kaçırma durumları düşündürücü görünmektedir. Bunun yanında "iç paydaşlar" ve "tüm paydaşlar" alt temalarının az düzeyde referanslanması, "karara kapsamlı/tam katılımın" katılımcılar özelinde pek karşılık bulmadığını göstermektedir. Ancak katılımcılar, yoğunluklu olarak gruba danışarak karar alınmasını, yani sınırlı bir karara katılımın olması gerektiğine yönelik görüş beyan etmişlerdir. Karara katılımın iş doyumunu (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015), motivasyon düzeyi (Aydın, 2005), değişime hazır olma (İnanlı ve Gılıç, 2016) vb. durumlar ile pozitif anlamda ilişkisi göz önüne alındığında, mevcut durumun ideal düzeyde olup olmadığı tartışılabilir.

Karar alma sürecinde göz önünde bulundurulması gerekenler konusunda katılımcılar, yoğunluklu olarak, iç faktörlere vurgu yapmıştır. Bu bulgu literatürdeki diğer çalışmaların (Babaoğlu ve Yılmaz 2012; Björk ve Hamilton, 2011; Hagbaghery, Salsali ve Ahmadi 2004) bulguları ile örtüşmektedir. İç faktörler alt temasında bulunan "kurumsal hafıza kodunun" yüksek düzeyde referanslanması, gelenekselleşmiş karar alma kalıplarının kullanıldığını göstermektedir. Aynı şekilde iç faktörler alt temasında bulunan "örgütün gereksinimleri" düşüncesinin önemli oranda referans alması dikkat çekicidir. Katılımcıların örgütün ihtiyaçlarını ön planda tutan algı içinde olmaları, örgütle özdeşleşmenin ve bütünleşmenin yüksek düzeyde olduğunu düşündürmektedir. Dış faktörler alt temasında bulunan "mevzuat" kodunun yine önemli oranda referans alması gözden kaçırılmaması gereken bir durumdur. Bu bulgu Çelikten (2001) ile Demir ve Töre'nin (2020) elde ettiği bulgularla örtüşmektedir. Eğitime yönelik kararların çoğunlukla merkezden alındığı ve standart kuralların çok yoğun işe koşulduğu merkezî yapılar bu durum, anlaşılabilir bir durum olarak değerlendirilebilir.

Karar alma sürecinde yapılması gerekenler konusunda katılımcılar, "uygulamaya yönelik olanlar" alt temasını 67 kez "içeriğe yönelik olanlar" alt temasını 19 kez referanslamışlardır. Dolayısıyla karar sürecinde uygulama kısmının daha fazla önemsendiği gibi bir sonuca varılabilir. Bu bulgu literatüre katkı sağlayan bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Ayrıca eyleme yönelik olanlar alt temasında bulunan "adil" ile "demokratik" kodlarının yüksek seviyede referanslanması, katılımcıların demokrasi ve adalet hassasiyetlerine sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu Babaoğlu ve Yılmaz'ın (2012) elde ettiği bulguyu desteklemektedir.

Kararın nitelikleri temasında alt temalar açısından birbirine yakın referans sayılarından bahsedilebilir. Mevcut temada "uygulanabilirlik" kodunun 28 kez "etkili" kodunun 22 kez ve "kabul edilebilir kodunun 20 kez

Uslukaya, A. & Demirtaş, Z. (2021). Decision making process according to preceptions of school administrators: A case study. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 44-57.

referans alması dikkat çekici görünmektedir. Bu anlamda katılımcıların olaya işlevselci bir bakış açısı ile yaklaştığı belirtilebilir. Elde edilen bu bulgu, Sezer (2016) tarafından yapılan araştırmadaki bulguları desteklemektedir.

Karardan beklenen sonuç temasında katılımcılar, "örgüt açısından" alt temasını 88 kez, "kamu yararı açısından" alt temasını 37 kez referanslamışlardır. Örgüt açısından alt temasında bulunan "problem çözmek" en fazla referanslanan düşünce olmuştur. Bu durum katılımcıların önemli bir kısmının sürece, sonuç endeksli yaklaşıklarını göstermektedir. Bu bulgu, Bakan ve Büyükbeşe (2008) tarafından elde edilen bulguyu desteklemektedir. Kamu yararı açısından alt temasındaki "milli ve manevi değerlerin içselleştirilmesi" düşüncesinin önemli oranda referans alması önemli bir ayrıntıdır ve literatüre bir katkı olarak değerlendirilebilir. Örgüt açısından alt temasında bulunan "eğitim-öğretimi geliştirmek" düşüncesinin görece az referanslanması ise Sezer (2016) tarafından elde edilen bulgu ile örtüşmemektedir ve üzerinde durulması gereken bir durumdur.

Sonuç olarak eğitim yöneticilerinin karar alma sürecine yönelik algılarının analizine dayanan bu çalışmada, katılımcılarımızın yoğunluklu olarak sürece sonuç endeksli yaklaşıkları, sınırlı bir karara katılım sürecini benimsedikleri, klasik/rasyonel ve otoriter bir bakış açısına sahip oldukları belirtilebilir. Bu anlamda karar alıcılar olarak değerlendirilen okul yöneticilerinin, okulun tüm paydaşlarını karar alma sürecine dahil etmeleri önerilebilir. Bunun için okul paydaşlarının karar alma sürecine katılmaları açısından teşvik edilmesi, sağlıklı bir okul iklimini öngörebilir. Dolayısıyla okul örgütlenmelerinin yapılandırılmasında karar almaya dönük daha işlevsel yöntemler denenebilir. Nitel araştırma paradigması çerçevesinde gerçekleştirilen bu çalışmada literatüre katkı sağladığını düşündüğümüz kamu yararı, milli ve manevi değerlerin benimsetilmesi konuları ile ilgili spesifik çalışmaların yapılmasının ve konunun daha da detaylandırılmasının, karar sürecinin anlaşılmasında önemli olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Altaş, S.S. ve Çekmecioğlu, H.G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-437.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Sistem Yayınları.
- Babaoğlu, E. ve Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.
- Bağırkan, Ş. (1983). *Karar verme*. İstanbul: Der Yayınları.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: Kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-56.
- Bazerman, M. H. ve Chug, D. (2006). Decisions without blinders. *Harvard Business Review*, 84(1), 88-97.
- Bellman, R.E. ve Zadeh, L.A. (1970). Decision making in a fuzzy environment. *Management Science*, 17 (4), 141-164.
- Björk I.T. ve Hamilton G.A. (2011). Clinical decision making of nurses working in hospital setting. *Nursing Research and Practice*, 8, 1-8.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. ve Tecer, M. (1978). *İşletme yönetimi*. Ankara: Doğan Basımevi.
- Chapman, G. ve Niedermayer, L.Y. (2001). What counts as a decision? Predictors of perceived decision
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri* (3. baskı). (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir,). Ankara: Siyasal.
- Creswell, J.W. (2019). *Eğitim araştırmaları, nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi*, (çev. ed. Ekşi, Halil), İstanbul: Edam.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar alma süreci, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 1(11), 1-12.
- Demir, E. ve Töre, E. (2020). Yönetim Süreçleri Bağlamında Bilgievlerinin İncelenmesi: Küçükçekmece Belediyesi Örneği, *İstanbul Zaim Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 3(5), 15-40.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılım ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.

- Uslukaya, A. & Demirtaş, Z. (2021). Decision making process according to preceptions of school administrators: A case study. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 44-57.
- Dewey, J. (1996). *Demokrasi ve eğitim*, (Çev. M. Salih Otaran), İstanbul: Başarı Yayıncılık.
- Draft, R.L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak*. (Çev. Ed. Ö.N.T. Özmen). Ankara: Nobel.
- Drodge, S. ve Cooper, N. (1998). Strategy and management in the further education sector. M. Preedy, R. Glatter ve R. Levačić (Eds.). *Educational Management: Strategy, Quality and Resources*, pp. 205-17. Buckingham: Open University Press.
- Drucker P. F. (1992). *Etkin yöneticilik*. (Çev. A. Özden ve N. Tunalı). İstanbul: Eti.
- Emhan, A. (2007). Karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (21), 212-224.
- Hagbaghery A.M., Salsali M. ve Ahmadi F.(2004). The factors facilitating and inhibiting effective clinical decision-making in nursing: A qualitative study. *BioMed Central Nursing*, 3(2), 1-11.
- Hall, D., Guo, Y. ve Davis, R.A. (2003). *Developing a value-based decision-making model for inquiring organizations* [Conference Presentation]. Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences. Big Island, Hawaii.
- Harrison, E. F. (1987). *The managerial decision making process*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- İnandı, Y. ve Gılıç, F. (2016). Relationship of teachers' readiness for change with their participation in decision making and school culture. *Educational Research and Reviews*, 11(8), 823-833.
- Jones, G. R. (1995). *Organizational theory: Texts and cases*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A.E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler, *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), 109-120.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: İlkeler-Kavramlar-Teknikler* (23. baskı), Ankara: Nobel.
- Knezevich, S. J. (1969). *Administration of Public Education*. New York: Harper ve Row.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basın Yayımları.
- Köylü, D. ve Gündüz, Y. (2019). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi, *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(5), 279-299
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Lipham, J. M. (1974). Making effective decisions. J.A. Culbertson, C. Hensen, C. ve R. Morrison (Eds.), *Performance Objectives for School Principals içinde*, (pp. 83-111). CA: McCutchan.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2000). *Educational administration: Concepts and practices* (3. baskı.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- making. *Psychon Bull Rev*, 8(3) 615-621.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. USA: SAGE Publications.
- Moorhead, G. ve Griffin, W.R. (2000). *Organizational behavior: Managing people and organization* (5. baskı). Delhi: AITB.
- Mullins, J.L. (2000). *Management and organizational behavior* (9. baskı). London: Pearson Education.
- Preffer, J. ve Sutton, R.I. (2006). *Evidence based- management*. Harvard Bussiness Review.
- Rogers, P. ve Blenko, M. (2006). *Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance*. Harvard Business Review.
- Sezer. Ş. (2016). Okul Müdürlerinin görev öncelikleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşler, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 121-137.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. Thousand Oaks: Sage.
- Susca, P.T. (2018). Using processes to prevent and predict risk. *Professional Safety*, 63(8), 18-21.
- Sweetland, S.R. ve Hoy, W.K. (2000). School characteristics and educational outcomes: Toward on organizational model of student achievement in middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 36, 703-729.
- Tarter, C.J. ve Hoy, W.K. (1997). Toward a contingency theory of decision making. *Journal Of Educational Administration*, 36, 212-228.
- Tortop, N., İşbir, E.G. ve Aykaç, B. (1999). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Weiss, C.H. ve Cambone, J. (1994). Principals, shared decision making, and school reform. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 16(3), 287-301.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (7. baskı). Ankara: Seçkin.