

School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process

Şenol Sezer

Ordu University, Faculty of Education

Abstract:

This study aims to reveal school administrators' opinions on task priorities and the factors affecting their decision-making process. This study was designed in qualitative research pattern. The study group consists of 20 school principals working in Trabzon city centre during 2013-2014 academic year. Study group was determined by using maximum variation sampling technique. Data was obtained by using structured grid form which was developed by the researcher. Data was analysed by using descriptive analysis method. To perform school purposes is seen as the highest priority task by the school principals. School achievement, qualified education and teachers' job satisfaction are seen as other task priorities in schools. The main factor mostly affecting decision-making process of school administrators is laws and regulations. School administrators state that the other factors affecting their decision-making process in schools are teachers' and vice-principals' opinions and suggestions, and the school's educational aims.

Keywords: School administrator, task priority, decision, decision-making process.



Inönü University
Journal of the Faculty of
Education
Vol 17, No 3, 2016
pp. 121-137
DOI:10.17679/iuefd.17311445

Received : 16.05.2016
Revision1 : 28.08.2016
Revision2 : 24.09.2016
Accepted : 19.10.2016

Suggested Citation

Sezer, Ş. (2016). School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process , *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 17(3), 121-137. DOI: 10.17679/iuefd.17311445

Footnote

This study is an extended form of the paper presented at the 5th National Educational Administration Forum held in Necmettin Erbakan University Ahmet Keleşoğlu Education Faculty in Konya on 11–13September 2014.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In traditional sense the school administrators' task priorities can be summarized as the priorities included protecting the current state, providing resources, performing basic tasks of the school in context of laws and rules and maintaining education services. Increasing expectations from today's schools raise the responsibilities of the school administrators as well as their workload. School administrators' primary duties and responsibilities include displaying instructional leadership, fulfilling legal responsibilities, improving educational staff and making a series of decisions and practising them to school development. In many studies, it is asserted that the school administrators' basic role is to achieve school objectives. Additionally it is expected from school administrators that they must to be a school leader who lead the change in schools, perform the school autonomy, and create an effective learning environment for both teachers and students. Therefore to ensure student learning in highest level the affective decision-making skills are expected from the school administrators. Consequently, the school administrators should have skills to determine task priorities as well as administrative competencies.

School administrator is at the centre of the social powers which have different trends and expectations related to the predetermined school objectives. Therefore, the school administrators should have effective decision-making skills. On the other hand achieving school objectives is depend on school administrator's effective decision-making ability based on the task priorities in school. Consequently, decision-making is one of the most important administrative processes in school management. The first rule in decision-making process is to evaluate each component affecting school management as a basic decision-making factor. In school settings these components are evaluated in two main categories such as internal and external factors. Internal factors are vice-principals, teachers, support staff, students and the school's financial resources. External factors are senior managers, school councils, parents and the pressure groups in school environment. Findings, in school management studies indicate that to determine task priorities in decision-making process allows to the school administrator the evaluation chance of existing alternatives more accurately way and increases the effectiveness of decisions. The decision-making process also includes the preference abilities because it makes clearer the uncertainty. It is known that the administrators making decisions by identifying task priorities can use time more efficiently and also achieve school aims successfully.

Purpose

In this study it was aimed to reveal school administrators' opinions on task priorities and the factors affecting their decision-making process. For this purpose the answers are sought following questions;

- 1-What are the task priorities of school administrators in school?
- 2-What are the priority levels of school administrators' tasks in school?
- 3-Which factors do affect school administrator's decision-making process in school?
- 4-What are the priority levels of affecting factors school administrators' decision-making process in school?

Method

This study was conducted in qualitative research pattern. The study group was determined by using maximum variation sampling method. This study was conducted on 20 school administrators working in Trabzon city centre during 2013-2014 academic year. Data was obtained via to the structured grid form which developed by researcher. The structured grid form consists of two sections. In the first section there are five demographic questions aiming to determine school administrators' gender, age, task seniority, managerial seniority and school type. In second section there are four questions aiming to determine school administrators' opinions on the task priorities and the factors affecting their decision-making process. The study was conducted in four stages, namely, (1) definition of the problem (2) preparing the data collection instrument (3) data collection, and (4) data analysis and interpretation. School administrators transferred their views to the interview form with handwritings. Each interview lasted approximately 25-30 minutes.

Data Analysis

Data was transferred to computer. Written data were categorised and the views classified as main theme according to these categories. Data was analysed by using descriptive analysis method. The similar answers for same section were evaluated in the same category in data analysis process. 66 categories and nine main themes were determined on school administrators' task priorities. These themes are (a) performing purposes (b) academic success (c) qualified education (d) happiness of the school community (e) routine tasks (f) school development (g) skilling (h) behaviour development, and (i) school leadership. 21 categories and two main themes were determined related to the factors affecting decision-making process of school administrators. These themes are (a) internal factors (b) external factors.

Discussion & Conclusion

The researchers in educational sciences mostly focused on school effectiveness, leadership and time management. In this study, school administrators' task priorities and the factors affecting their decision-making process were examined in-depth and attempted to answer an important deficiency in educational administration field.

66 categories and nine main themes were determined on school administrators' task priorities. These themes are performing purposes, academic success, and qualified education, happiness of the school community, school development, routine tasks, skilling, behaviour development, and school leadership. It is understood from the findings that school administrators give priority to perform school objectives, academic success, quality education, and to improve satisfaction of the school community. The findings also show that school administrators give relatively less priority to school leadership.

21 categories and two main themes were determined related to the factors affecting decision-making process of school administrators. These themes are (a) internal factors (b) external factors. The factors 'affecting internally' in school administrators' decision-making process are teachers' and vice-principals' recommendations, school's educational objectives, school's strategic plan, the students' expectations, the school vision, school's educational program, school committee decisions, the students' needs. Laws and regulations and senior managers' requests rank first among the factors 'affecting externally' in school administrators' decision-making process. However, local governments' recommendations and research results in education management field have fewer role in school administrators' decision-making process. So it can be seen as a major deficiency in terms of providing social support to school development and accountability in school management. These topics can be examined in further studies. In different patterns, further researches can be conducted on the topics such as school-community relations, general education policy, and administrative accountability.

Okul Müdürlerinin Görev Öncelikleri ve Karar Alma Süreçlerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri

Şenol Sezer

Ordu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Öz

Bu araştırma, okul müdürlerinin görev önceliklerine ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, nitel araştırma desenindedir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2013-2014 eğitim öğretim yılında, Trabzon il merkezindeki okullarda görevli 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu, amaçlı örneklem yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örneklem tekniğiyle belirlenmiştir. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından uzman görüşü alınarak geliştirilen yarı yapılandırılmış grid formu ile toplanmıştır. Veriler, betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Okul müdürlerinin görev önceliklerinin ilk sırasında, okul amaçlarını gerçekleştirme yer almaktadır. Diğer öncelikli görevler ise sınav başarısı, kaliteli eğitim ve öğretmenlerin iş doyumudur. Okul müdürlerinin, karar alma süreçlerini etkileyen faktörlerin ilk sırasında yasa ve yönetmelikler yer almaktadır. Okul müdürleri, karar alma süreçlerini etkileyen diğer faktörleri, öğretmen ve müdür yardımcılarının görüş ve önerileri, okulun eğitim amaçları şeklinde ifade etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, öncelikli görev, karar, karar alma süreci.



Inönü Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Dergisi
Cilt 17, Sayı 3, 2016
ss. 121-137
DOI: 10.17679/iuefd.17311445

Gönderim Tarihi : 16.05.2016
1. Düzeltme : 28.08.2016
2. Düzeltme : 24.09.2016
Kabul Tarihi : 19.10.2016

Önerilen Atıf

Sezer, Ş. (2016). Okul Müdürlerinin Görev Öncelikleri ve Karar Alma Süreçlerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri. *Inönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 121-137. DOI: 10.17679/iuefd.17311445

GİRİŞ

Okuldan beklentilerin karşılanması, okul müdürlerinin okuldaki öncelikli görevlere odaklanmaları ile olasıdır. Genel anlamda okullar için en öncelikli görev, 'tüm öğrencilerin öğrenmesine olanak sağlayan nitelikli bir eğitim hizmeti sunma' şeklinde dile getirilmektedir. Okulda nitelikli eğitim hizmetinin sunulmasının en temel koşulu, okulda etkili kararların alınmasıdır. Okulda karar alma süreçlerinin özeğinde, 'öğrencilerin başarılı ve mutlu olmasını sağlama' yer almaktadır.

Geleneksel anlamda okul yöneticisinin görevleri mevcut durumu sürdürme, okulun temel işlevlerini yerine getirme, yasalar ve kurallar çerçevesinde gerekli kaynakları sağlama ve okulda eğitim öğretim hizmetini sürdürme şeklinde ifade edilmektedir (Şişman, 2010). Yönetimsel rol ve sorumluluklarındaki değişime bağlı olarak okul müdürünün, işletme ve sistem yöneticisi, halkla ilişkiler uzmanı, yasal sözleşme uzmanı, bütçeleme ve değerlendirme uzmanı olması beklenmektedir (Davis, Kearney, Thomas ve Leon, 2011; DeVita, 2009; Drummond, 2001). Belirtilen yeterliklerin yanı sıra okul müdüründen, öğretim programının uygulanmasına öncülük etmesi ve okulda sürdürülen eğitimin kalitesini artırması beklenmektedir (Duignan ve Macpherson, 2004). Leithwood, Wahlstrom ve Anderson (2010), çağdaş okul müdürlerinin öncelikli görevini eğitimsel liderlik olarak özetlemektedir. Benzer şekilde Bursalioğlu'na (2005) ve Moore'a (2009) göre, okul müdürleri, değişime önderlik eden, okul özzerliğini gerçekleştiren, öğretmen ve öğrenciler için etkili öğrenme ortamları oluşturan lider yöneticilerdir. Interstate School Leadership Licensure Consortium'un, okul müdürleri için geliştirdiği eğitimsel liderlik standartlarının asıl amacı, 'okulun başarısını ve öğrencilerin mutluluğunu artırmak' şeklinde ifade edilmektedir (ISLLC, 2014).

Bratton ve Gold (2000), Özden (2002) okul yönetimini, okulun amaç ve değerleri etrafında bütünleşen bireylerin performanslarını yükselterek, amaçları gerçekleştirmeye yönelik kararlar alma ve uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır. Taymaz'a (2003) göre yönetimsel beceri, okulda öncelikli görevleri belirleme ve bu görevlerin yerine getirilmesini sağlayacak karar alma yeterliğini içermektedir. Hoy ve Miskel (2010) ise yönetimsel beceriyi, öğrencilerin en üst düzeyde öğrenmesini sağlayacak etkili kararlar alma ve uygulama şeklinde ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, okuldaki yönetim süreçlerinin temelinde karar alma süreci yer almaktadır. Karar alma, alternatif kararlar arasından seçim yapmayı içeren bir süreçtir (Rollinson, 2002). Genel olarak karar alma süreci (a) sorunun tanımlanması, (b) çözüm için alternatifler üretme, (c) üretilen alternatifleri değerlendirme, (d) çözüm için en uygun alternatifi seçme, (e) alınan kararı uygulama ve etkinliğini değerlendirme, şeklindeki birkaç adımdan oluşur (Adair, 2007; Lunenburg, 2010b). Karar alma ve uygulama becerisi ile örgütsel amaçlara ulaşma arasında çok yakın bir ilişki vardır (Mullins, 2006). Başka bir ifadeyle okul amaçlarının gerçekleşmesi, okulda alınan kararların etkililik düzeyine bağlıdır (Collier, 2003; March, 2010). Nitekim Nozick (1991), okul yöneticilerinin aldığı kararların okulda sürdürülen eğitimin niteliğini belirlediğini dile getirmektedir. Benzer şekilde Yılmaz (1999), karar almadaki başarısızlığın okul amaçlarına ulaşmayı engellediğini, gelişmeyi yavaşlattığını, okul yöneticileri ve öğretmenlerde mesleğe yabancılaşma hissi uyandırdığını ifade etmektedir.

Etkili okul araştırmaları, okulda öncelikli görevleri belirleyen müdürlerin, okulun başarısını ve öğrencilerin mutluluğunu artırmada önemli rol oynadıklarını ortaya koymaktadır (Bartoletti ve Connelly, 2013; Çinkır, 2010; Glatter ve Kydd, 2003; Şişman ve Turan, 2004). Blase ve Blase (1999) ve Gill (2012), okulun eğitim ve öğretim kalitesi ile okul müdürlerinin etkili karar alma becerileri arasında yakın bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde okuldaki öncelikli görevlerin farkında olan müdürlerin, okulda geçirdikleri zamanı daha etkili ve verimli kullandıkları, öğrencilerin üst düzeyde öğrenmesini sağlama ve okul amaçlarına ulaşmada daha başarılı oldukları bilinmektedir (Sun, 2011). Altier (1999) ve Anderson (2002), okulda etkili karar alma becerisinin, görev ve sorumlulukları daha açık hale getirmenin yanı sıra okul amaçlarındaki belirsizliği ortadan kaldırma ve stratejik kararlar alma yeterliğini de içerdiğini belirtmektedir.

Condon ve Clifford (2012), Çelik (2004), Lortie (2009), Lunenburg (2010a), Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) okulun başarısını ve okulda sürdürülen eğitimin kalitesini, okul müdürlerinin yönetimsel eylemleri ve okulda alınan kararların isabet düzeyi ile ilişkilendirmektedir. Eğitim örgütleri içinde veya dışında yer alan pek çok kişi veya grup, alınan kararlardan etkilenir (Memişoğlu, 2013). Bu yüzden karar alma süreci, okul yöneticilerinin en fazla özen göstermesi gereken yönetim sürecidir (Erdoğan, 2010). Ayrıca okulda stratejik karar almanın temelinde, okul toplumunun karar süreçlerine katılımının sağlanması yer almaktadır. Ingersoll (2005), okulda kararların öğretmenler ve okul çalışanlarının katılımı ile alınmasını, karar alma süreçlerine ailelerin ve yerel yöneticilerin de katılması gerektiğini savunmaktadır. Okulda karar alma sürecinde uyulması gereken temel ilke, okul yöneticisinin okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini karar alma organı olarak

görmesidir. Bursalioğlu (2005) ve Nas (2010) bu ögeleri, iç ve dış ögeler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. İç ögeler arasında müdür yardımcıları, öğretmenler, destek personeli, öğrenciler ve okulun maddi kaynakları yer almaktadır. Dış ögeler ise üst yönetim, yerel yönetimler, okul aile birliği, veliler ve baskı gruplarıdır. Aydın (2004), sosyal ve ekonomik olduğu kadar politik bir girişim olan eğitim örgütlerinin, özellikle çevresindeki örgütlü ya da örgütsüz baskı grupları tarafından etki altına alınmaya çalışıldığından söz etmektedir. Bu nedenle okul yöneticileri, paydaşların okuldan beklentilerini karşılayabilmek için okulda en fazla öncelik vermesi gereken görevleri belirlemeli, etkili ve isabetli kararlar alabilmeli, stratejik karar alma yeterliklerine sahip olmalıdır (Breiter ve Light, 2004).

Daha önce yapılan araştırmalar, genel olarak okul müdürlerinin rolleri (Balyer, 2012; Gümüşeli, 2001; Korkmaz, 2003; Şahin, 2011; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009), okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları (Çelikten, 2004; Keser ve Gedikoğlu, 2008; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012), okul müdürlerinin yeterlikleri (Şahin, 2000; Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012) karar alma süreçleri (Çelikten, 2011; Bakioğlu ve Demiral, 2013) ve rol önceliklerine (Balyer, 2014) odaklanmaktadır. Okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin bütünlüklü araştırmalara yeterince rastlanmamaktadır. Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin öncelikli görevleri ve okuldaki karar alma süreçleri üzerinde etkili olan faktörlere ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- Okul müdürleri okulda hangi görevleri öncelikli görmektedir?
- Okul müdürlerinin okuldaki görevlerinin öncelik düzeyi nedir?
- Okul müdürlerinin okulda karar alma süreçlerini hangi faktörler etkilemektedir?
- Okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörlerin öncelik düzeyi nedir?

YÖNTEM

Okul müdürlerinin okuldaki öncelikli görevleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma desenindedir. Bireylerin belirli konularda bizzat kendi deneyimlerine bağlı görüşlerini ayrıntılı bir şekilde incelemeye olanak veren bir araştırma yöntemi olması, bu çalışmanın nitel araştırma deseninde yürütülmesinde etkili olmuştur (Creswell, 2015; Denzin ve Lincoln, 2005; Marshall ve Rossman, 2006; Singh, 2007).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2013-2014 eğitim öğretim yılında, Trabzon il merkezindeki okullarda görevli 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklem tekniğiyle belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklem tekniğinde amaç, görece olarak küçük bir örneklem grubu oluşturmak ve bu örnekte araştırılan probleme ilişkin görüş ve deneyimlerine başvurulacak bireylerin demografik çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.136). Maksimum çeşitlilik örnekleme, farklılıklarda bileşen önemli ortak örüntüleri belirlemeye olanak sağlamaktadır (Patton, 2014). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin 7'si kadın (%35) 13'ü erkek (%65) ve yaş ortalaması 38,5'tir. Okul müdürlerinin meslek kıdemi ortalaması 17,5 yıldır. Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin 4'ü 1-5 yıl (%20), 3'ü 6-10 yıl (%15), 6'sı 11-15 yıl (%30), 5'i 16-20 yıl (%25), 2'si 21 yıl ve üzeri (%10) yöneticilik kıdemine sahiptir. Okul müdürlerinin 6'sı (%30) ilkokul, 5'i (%25) ortaokul, 4'ü (%20) meslek lisesi ve 5'i (%25) Anadolu lisesinde görev yapmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanmasında yapılandırılmış grid formundan yararlanılmıştır. Grid formunda yer alan beş olgusal soru katılımcıların cinsiyeti, yaşı, meslek kıdemi, yöneticilik kıdemi ve görev yaptıkları okul türünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Yapılandırılmış grid formu dört bölümden oluşmaktadır. I. Bölüm okul müdürlerinin okuldaki öncelikli görevlerine ilişkin görüşlerini, II. Bölüm öncelik sırasını belirlemeyi amaçlamaktadır. III. Bölüm, okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerini, IV. Bölüm ise öncelik sırasını belirlemeyi amaçlamaktadır. Okul müdürleri ile görüşme tarihleri önceden belirlenmiş, kendileriyle belirlenen tarihlerde görüşülmüştür. Okul müdürlerinden yapılandırılmış grid formunda yer alan bölümlere görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Şekil 1'de araştırmada kullanılan yapılandırılmış grid formu örneği yer almaktadır.

Şekil 1.

Araştırmada kullanılan yapılandırılmış grid formu

| I. Bölüm | II. Bölüm | | | | | | | | | | III. Bölüm | IV. Bölüm | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Okuldaki Öncelikli Görevleriniz | Öncelik Sırası | | | | | | | | | | Karar Alma Sürecini Etkileyen Faktörler | Öncelik Sırası | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

1-Okulda öncelikli olarak algıladığınız 10 tane görevi formun sol tarafındaki I. Bölüme yazınız. Her bir görevin size göre öncelik sırasını II. Bölümde (x) ile belirtiniz.
2-Okulda karar alma sürecinizi etkileyen 10 tane faktörü III. Bölüme yazınız. Karar alma sürecinizi etkileyen faktörlerin öncelik düzeyini IV. Bölümde (x) ile belirtiniz.

İşlem

Bu araştırma, dört aşamada yürütülmüştür. (a) araştırma probleminin belirlenmesi (b) veri toplama aracının hazırlanması (c) verilerin toplanması (d) veri analizi ve bulguların yorumlanması (Mayring, 2011, s. 112; Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 93-97). Bu aşamalara ilişkin ayrıntılar aşağıda sunulmuştur.

- Araştırma probleminin belirlenmesi:** İlk aşamada probleme ilişkin kavramlar tanımlanmıştır. Okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörleri tanımlamak ve sınıflandırmak için kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur.
- Veri toplama aracının hazırlanması:** Bu aşama, veri toplama aracı hazırlanması ile ilgilidir. Araştırmada veri toplama aracı olarak yararlanılan yapılandırılmış grid formu, araştırmacı tarafından yerli ve yabancı alanyazına dayalı olarak hazırlanmıştır. İki eğitim yönetimi uzmanı ve biri ölçme ve değerlendirme uzmanı olmak üzere toplam üç öğretim üyesinden yapı geçerliliği ile ilgili görüş ve onay alınmıştır.
- Verilerin toplanması:** İlk aşamada, araştırmacı tarafından her bir okul yöneticisinden görüşme öncesi randevu alınmıştır. İkinci aşamada, okul yöneticileri ile yüz yüze görüşme sırasında hangi konularda görüş istendiği ifade edilmiştir. Üçüncü aşamada, okul yöneticilerinden okulda öncelik verdikleri 10 tane görevi yapılandırılmış grid formunun I. Bölümünde ve bu görevlerin öncelik düzeylerini II. Bölümde belirtmeleri istenmiştir. Daha sonra okuldaki karar alma süreçlerini etkileyen 10 tane faktörü grid formunun III. Bölümünde ve bu faktörlerin öncelik sırasını IV. Bölümde belirtmeleri istenmiştir. Verilerin toplanması, Şubat 2014 ve Nisan 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.
- Verilerin analizi ve yorumlanması:** Dijital ortama aktarılan verilerin analizi, betimsel analiz tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Betimsel analiz yöntemi, analiz için tematik bir çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması, bulguların analizi ve yorumlanması şeklinde sıralanan dört aşamadan oluşmaktadır (Creswell, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 256). Katılımcıların doldurdukları yapılandırılmış grid formları analiz öncesinde okul türlerine göre ayrılmış, sırayla K1, K2, K3, K4, ...K20 şeklinde kodlanmıştır. Grid formunda yer alan tüm görüşler tabloda gösterilmiş, aynı sözcüklerle yazılan görüşler aynı kategoride değerlendirilmiştir. Aynı temayı yansıtan kategorilerden temalar oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin görev önceliklerine ilişkin 66 kategori ve dokuz ana tema belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin 21 kategori ve iki ana tema belirlenmiştir. Sonuç ve tartışma bölümünde, okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşler, alanyazındaki bulgular ve uzman görüşleri ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

BULGULAR

Okul Müdürlerinin Görev Öncelikleri

Bu bölümde, okul müdürlerinin okulda öncelik verdiği görevler dokuz ana tema altında değerlendirilmektedir. Ana temalar, akademik başarı, amaçları gerçekleştirme, okul geliştirme, kaliteli eğitim, beceri kazandırma, davranış kazandırma, okul toplumunun memnuniyeti ve rutin görevlerdir.

Tablo 1’de okul müdürlerinin görev önceliklerine ilişkin görüşler ve öncelik düzeyleri yer almaktadır.

Tablo 1.

Okul müdürlerinin görev öncelikleri ve öncelik düzeyleri(η=20)

| Öncelikli Görevler | Öncelik Sırası | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Amaçları Gerçekleştirme (n=6, f=24) | | | | | | | | | | |
| Okulun genel amaçları[1], [2], [5], [7],[9], [11], [19] | ** | *** * | * | | | | | | | |
| Eğitimin amaçları[1], [2], [4], [6], [12] | * | * | * | ** | | | | | | |
| Milli eğitimin amaçları [13], [14], [15] | ** | | * | | | | | | | |
| Belirlenen hedeflere ulaşma [5], [13], [17] | | ** | * | | | | | | | |
| Okuldan beklentileri karşılama [9], [10], [14] | * | | | ** | | | | | | |
| Okul vizyonunu gerçekleştirme [3], [8], [11] | | * | * | | | * | | | | |
| Toplam | 6 | 8 | 5 | 4 | - | 1 | - | - | - | - |
| Akademik Başarı (n=3, f=21) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Sınav başarısı [7], [8], [9], [10], [11], [16], [17], [18], [19], [20] | * | *** | ** | * | ** | | | * | | |
| Okulun başarısı [1], [2], [6], [7],[10], [11] | *** * | * | * | | | | | | | |
| Öğrencilerin başarısı [1], [3], [9], [18], [19] | ** | * | * | | * | | | | | |
| Toplam | 7 | 5 | 4 | 1 | 3 | - | - | 1 | - | - |
| Kaliteli Eğitim (n=4, f=20) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Kaliteli eğitim hizmeti sunma [1], [4], [5], [7], [8], [9], [15], [16], [18] | ** | | * | ** | *** | * | | | | |
| Nitelikli birey yetiştirme [3], [5], [14], [18,] [20] | * | | | ** | | ** | | | | |
| Eğitim kalitesini artırma [6], [11], [17], [19] | | ** | * | * | | | | | | |
| Okuldan beklentileri karşılama [16], [20] | | * | | | * | | | | | |
| Toplam | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | - | - | - | - |
| Okul Toplumunun Memnuniyeti (n=11, f=33) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Öğretmenlerin iş doyumunu [2], [3], [6], [9], [10] | * | | * | | * | | | * | | * |
| Öğrencilerin mutluluğu [2], [4], [5], [7] | * | | | | | * | ** | | | |
| Öğretmenlerin memnuniyeti [4], [8], [17], [18] | | * | | | | | * | * | | * |
| Velilerin memnuniyeti [1], [2], [6], [20] | | | | | | * | * | ** | | |
| Huzurlu çalışma ortamı [10],[11], [13], [20] | | | | | | * | * | * | * | |
| Öğrencilerin güvenliği [8], [9] | | | | | * | | * | | | |
| Okul çalışanlarının memnuniyeti [5], [10], [19] | | | | | | | * | | | ** |
| Üst yöneticilerin memnuniyeti [6], [11] | | | | | | | * | | * | |
| Öğrencilerin memnuniyeti [16], [17] | | | | | | | * | | * | |
| Öğrencilerin sağlıklı beslenmesi [3], [17] | | | | | | | | * | * | |
| Öğrencilerin kendilerini değerli hissetmesi [14] | | | | | | | * | | | |

| | | | | | | | | | | |
|--|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Toplam | 2 | 1 | 1 | - | 2 | 3 | 10 | 6 | 4 | 4 |
| Okul Geliştirme (n=7, f=15) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Okulun teknolojik donanımı [3], [10], [18] | | | ** | | * | | | | | |
| Tercih edilen bir okul olma [1], [17], [20] | | | | * | ** | | | | | |
| Lider bir okul olma [5], [18] | | | * | * | | | | | | |
| Stratejik planlama [8], [13], | | | * | * | | | | | | |
| Rekabet edebilen bir okul olma [11], [17] | * | | | | | | * | | | |
| Projeler üreten bir okul olma[12], [14] | | | | | * | * | | | | |
| Sosyal etkinlikler yapma[16] | | | | | | * | | | | |
| Toplam | 1 | - | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | - | - | - |
| Rutin Görevler (n=14, f=44) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Okulun çevre düzenlemesi [7], [15], | | * | | * | | | | | | |
| Okulun fiziki donanımı [1], [6], [10], [12] | | | | | | * | | ** | * | |
| Okula devamın sağlanması [9], [12], [13] | | | * | | | | | * | * | |
| Özlük işleri [3], [7], [14] | | | | | * | | | * | * | |
| Okulun düzeni ve disiplini [4], [12], [13] | | | | * | | | | | ** | |
| Resmi yazışmalar [3], [14], [15], [19] | | | | | | | ** | | | ** |
| Ders denetimi [2], [4], [10], [19] | | | | | | | | * | ** | * |
| Nöbet görevleri [3], [11], [16] | | | | | | * | | | * | * |
| Derslerin düzenli işlenişi [1], [6], [8], [15] | | | | | | | | * | * | ** |
| Öğrenci davranışları [5], [6], [14], [15] | | | | | | | | | *** | * |
| Servis hizmetleri [4], [8] | | | | | | | * | | * | |
| Okulun temizliği [2], [7], [16] | | | | | | | | * | * | * |
| Toplantılar [5], [7], [18] | | | | | | | | * | | ** |
| Okulun güvenliği [13], [20] | | | | | | | | | | ** |
| Toplam | - | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 8 | 14 | 12 |
| Beceri Kazandırma (n=7, f=15) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Sosyal beceri kazandırma [2], [4], [5], [11], [13] | | | | * | * | ** | | | | |
| Mesleki beceriler kazandırma [12], [13], [14] | | * | | * | | | * | | | |
| Eleştirel düşünme becerisi [16], [19] | | | | * | * | | | | | |
| Etkili karar alma becerisi [17], [20] | | | | | | ** | | | | |
| Farkındalık kazandırma [13], [18] | | | | | | * | * | | | |
| Bilimsel düşünme becerisi [16] | | | * | | | | | | | |
| Empati kurma becerisi [15] | | | | | * | | | | | |
| Toplam | - | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 2 | - | - | - |
| Davranış Kazandırma (n=9; f=14) | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Olumlu davranış kazandırma [2], [6], [9], [11] | | | | ** | * | * | | | | |
| Kendilerine saygılı bireyler [15] | * | | | | | | | | | |
| Demokratik bireyler yetiştirme [8], [19] | | | | | | ** | | | | |
| Vatansever bireyler yetiştirme [12] | | * | | | | | | | | |
| Topluma saygılı bireyler [14] | | | * | | | | | | | |
| Vatana ve millete yararlılık[17], [20] | | | | | | | ** | | | |
| Çevreye saygılı bireyler yetiştirme [12] | | | | | * | | | | | |
| Zararlı alışkanlıkları önleme [12] | | | | | | | | | * | |
| Sorumluluk aşılama[12] | | | | | | | | | | * |
| Toplam | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | - | 1 | 1 |
| Okul Liderliği (n=5, f=14) | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Takım ruhu [4], [7], [19], [20] | | | * | | * | | * | * | | |
| Ekip çalışması [3], [10], [16], [18] | | | | | | | * | ** | * | |
| Okul-çevre ilişkileri [8], [15] | | | | | | * | | * | | |
| Katılımcılık [1], [15] | | | | | | | | * | | * |
| Etkili iletişim [4], [9] | | | | | | | | | | ** |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Toplam | - | - | 1 | - | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 3 |
| Genel Toplam | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |

Tablo 1 incelendiğinde, okul müdürlerinin görev önceliklerine ilişkin 66 kategori ve 9 farklı ana temanın olduğu görülmektedir. Ana temalardaki kategoriler ve frekans dağılımları, amaçları gerçekleştirme ($\eta=6$, $f=24$), akademik başarı ($\eta=3$, $f=21$), kaliteli eğitim ($\eta=4$, $f=20$), okul toplumunun memnuniyeti ($\eta=11$, $f=33$), okul geliştirme ($\eta=7$, $f=15$), rutin görevler ($\eta=14$, $f=44$), beceri kazandırma ($\eta=7$, $f=15$), davranış kazandırma ($\eta=9$, $f=14$), okul liderliği ($\eta=5$, $f=14$) şeklindedir.

Okul müdürlerinin okulda öncelik verdiği görevler, öncelik düzeylerine göre sıralanmış ve her bir görevin ağırlıklı öncelik düzeyi hesaplanmıştır. Ağırlıklı öncelik düzeyinin hesaplanmasında 1. derecede öncelikli görülen görev 10; 2. derecede öncelikli görülen görev 9; 3. derecede öncelikli görülen görev 8; diğerleri de benzer şekilde sırayla ve en son 1 ile çarpılarak her bir temanın ağırlıklı öncelik düzeyi belirlenmiştir.

Tablo 2'de kategoriler ve ana temaların ağırlıklı öncelik düzeyleri yer almaktadır.

Tablo 2.

Kategoriler ve ana temaların ağırlıklı öncelik düzeyi

| (1) Amaçları Gerçekleştirme (f=24) | Ağırlıklı Öncelik | (2) Akademik Başarı (f=21) | Ağırlıklı Öncelik |
|---|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Okulun genel amaçları | 64 | Sınav başarısı | 75 |
| Eğitim amaçları | 41 | Okulun başarısı | 57 |
| Milli eğitimin amaçları | 28 | Öğrencilerin başarısı | 43 |
| Belirlenen hedeflere ulaşma | 26 | | |
| Okuldan beklentileri karşılama | 24 | | |
| Okul vizyonunu gerçekleştirme | 22 | | |
| Toplam | 205 | | 175 |
| (3) Kaliteli Eğitim (f=20) | Ağırlıklı Öncelik | (5) Okul Geliştirme (f=15) | Ağırlıklı Öncelik |
| Nitelikli eğitim | 65 | Okulun teknolojik donanımı | 22 |
| Nitelikli öğrenci yetiştirme | 34 | Tercih edilen bir okul olma | 19 |
| Okulun eğitim kalitesini artırma | 33 | Lider bir okul olma | 15 |
| Okuldan beklentileri karşılama | 15 | Stratejik planlama | 15 |
| | | Rekabet edebilen bir okul olma | 14 |
| | | Projeler üreten bir okul olma | 11 |
| | | Sosyal etkinlikler yapma | 5 |
| Toplam | 147 | | 101 |
| (4) Okul Toplumunun Memnuniyeti (f=33) | Ağırlıklı Öncelik | (6) Rutin Görevler (f=44) | Ağırlıklı Öncelik |
| Öğretmenlerin iş doyumu | 28 | Okulun çevre düzeni | 16 |
| Öğrencilerin mutluluğu | 23 | Okula devamın sağlanması | 13 |
| Öğretmenlerin memnuniyeti | 17 | Okulun fiziki donanımı | 13 |
| Velilerin memnuniyeti | 15 | Özlük işleri | 11 |
| Huzurlu çalışma ortamı | 14 | Okulun düzeni ve disiplini | 11 |
| Öğrencilerin güvenliği | 10 | Resmi yazışmalar | 10 |
| Okul çalışanlarının memnuniyeti | 6 | Ders denetimi | 8 |
| Üst yöneticilerin memnuniyeti | 6 | Nöbet görevleri | 8 |
| Öğrencilerin memnuniyeti | 6 | Derslerin düzenli işlenişi | 7 |
| Öğrencilerin sağlıklı beslenmesi | 5 | Öğrenci davranışları | 7 |
| Öğrencilerin kendilerini değerli hissetmesi | 4 | Servis hizmetleri | 6 |
| | | Okulun temizliği | 6 |
| | | Toplantılar | 5 |
| | | Okulun güvenliği | 2 |
| | 134 | Toplam | 123 |

| (7) Beceri Kazandırma (f=15) | Ağırlıklı Öncelik | (8) Davranış Kazandırma (f=14) | Ağırlıklı Öncelik |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| Sosyal beceri kazandırma | 23 | Olumlu davranış kazandırma | 25 |
| Mesleki beceriler kazandırma | 20 | Kendine saygılı bireyler | 10 |
| Eleştirel düşünme becerisi | 13 | Demokratik bireyler yetiştirme | 10 |
| Etkili karar alma becerisi | 10 | Vatansever bireyler yetiştirme | 9 |
| Farkındalık kazandırma | 9 | Topluma saygılı bireyler | 8 |
| Bilimsel düşünme becerisi | 8 | Vatana ve millete yararlılık | 8 |
| Empati kurma becerisi | 6 | Çevreye saygılı bireyler | 6 |
| | | Zararlı alışkanlıkları önleme | 2 |
| | | Sorumluluk aşılama | 1 |
| Toplam | 89 | | 79 |
| (9) Okul Liderliği (f=14) | Ağırlıklı Öncelik | | |
| Takım ruhu | 21 | | |
| Ekip çalışması | 11 | | |
| Okul-çevre ilişkileri | 8 | | |
| Katılımcılık | 4 | | |
| Etkili iletişim | 2 | | |
| Toplam | 46 | | |
| GENEL TOPLAM | 621 | | 468 |

Tablo 2'ye göre, kategoriler ve ana temaların ağırlıklı öncelik düzeyi ve frekans dağılımı sırasıyla şu şekildedir. Amaçları gerçekleştirme (AÖ=205, f=24), akademik başarı (AÖ=175, f=21), kaliteli eğitim (AÖ=147, f=20), okul toplumunun memnuniyeti (AÖ=134, f=33), rutin görevler (AÖ=123, f=44), okul geliştirme (AÖ=101, f=15), beceri kazandırma (AÖ=89, f=15), davranış kazandırma (AÖ=79, f=14), okul liderliği (AÖ=46, f=14).

Okul Müdürlerinin Karar Alma Süreçlerini Etkileyen Faktörler

Bu bölümde, okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere yer verilmektedir. Okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörler, iç faktörler ve dış faktörler olmak üzere iki ana tema altında değerlendirilmektedir.

Tablo 3'te okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörler ve ağırlıklı öncelik düzeyleri yer almaktadır.

Tablo 3.

Okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörler ve öncelik düzeyleri (η=20)

| Karar Alma Sürecini Etkileyen Faktörler | Öncelik Düzeyi | | | | | | | | | | Ağırlıklı Öncelik | |
|---|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|--------------------------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| İç Faktörler (n=12, f=124) | | | | | | | | | | | | |
| Öğretmenlerin görüş ve önerileri [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [16], [17], [18], [19], [20] | *** | *** | *** | * | ** | * | | * | | | | 154 |
| Müdür yardımcılarının görüş ve önerileri [1], [2], [3], [4], [5], [6], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [16], [17], [18], [19], [20] | *** | ** | *** | ** | * | ** | ** | * | ** | | | 117 |
| Okulun eğitim amaçları [1], [2], [4], [5], [6], [7], [8], [10], [11], [12], [13], [15], [16], [17], [18], [19], [20] | ** | ** | *** | *** | *** | * | ** | * | | | | 117 |
| Okulun stratejik planı [2], [3], [4], [5], [6], [7], [11], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20] | ** | ** | * | ** | * | * | | ** | ** | * | | 82 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------|
| Öğrencilerin beklentileri [3], [4], [7], [9], [13], [19], [20] | * | * | *** | * | * | | | | | | 56 |
| Okulun vizyonu [1], [5], [7], [8], [10], [12], [16], [17], [19] | | | | * | ** | ** | *** | | * | | 43 |
| Okulun eğitim programı [1], [3], [4], [7], [8], [10], [12], [14], [15], [16] | | | | * | ** | ** | ** | | ** | * | 42 |
| Öğretmenler kurulu kararları [1], [7], [9], [13], [14], [15], [17], [18], [19], [20] | | | | ** | | *** | | * | ** | ** | 38 |
| Öğrencilerin gereksinimleri [2], [3], [5], [14], [15], [18] | | | * | * | * | * | * | | | * | 31 |
| Okul meclis başkanının istekleri [1], [8], [9], [10], [12], [16], [20] | | | * | | ** | | * | | ** | * | 29 |
| Denetleme raporları [6], [8], [12], [13], [16] | | | | | | * | | ** | * | * | 14 |
| Zümre öğretmenler kurulu kararları [2], [13] | | | | | * | | | | | * | 7 |
| Toplam | 12 | 14 | 15 | 14 | 16 | 14 | 11 | 8 | 12 | 8 | 730 |
| Dış Faktörler (n=9, f=76) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Ağırlıklı Öncelik |
| Yasa ve yönetmelikler[1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19] [20] | *** | *** | ** | *** | * | | * | | | | 172 |
| Okul aile birliğinin görüş ve önerileri [1], [2], [3], [4], [6], [10], [11], [12], [15], [16], [18],[20] | | | * | * | * | * | *** | ** | ** | * | 49 |
| Genel eğitim politikası [1], [3], [4], [6], [7], [9], [10], [11], [14], [17], [18], [19] | | | | * | | *** | ** | *** | * | ** | 43 |
| Üst yöneticilerin istekleri [5], [8], [9], [11], [13], [14], [15], [17], [20] | | * | | * | * | ** | * | * | * | * | 42 |
| Velilerin beklentileri [5], [8], [9], [11], [13], [14], [19] | | | * | | * | | ** | ** | * | | 29 |
| Yerel yöneticilerin istekleri [4], [6], [9], [10], [11], [12], [17], [18] | | | * | | | | | * | ** | *** | 19 |
| Okulun içinde bulunduğu çevre [2], [6], [15], | | | | | | | | ** | | * | 7 |
| Sivil toplum örgütleri [5],[7], [15], | | | | | | | | * | | ** | 5 |
| Eğitim bölgesindeki okul yöneticileri [2],[3] | | | | | | | | | * | * | 3 |
| Toplam | 8 | 6 | 5 | 6 | 4 | 6 | 9 | 12 | 8 | 12 | 369 |
| GENEL TOPLAM | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 1099 |

Tablo 1'e göre, okul müdürleri tarafından karar alma süreçlerini etkileyen 21 faktör ifade edilmiş ve bu faktörlere ilişkin iki ana tema belirlenmiştir. Ana temalar altında yer alan kategoriler ve frekans dağılımları, iç faktörler ($\eta=12$, $f=124$), dış faktörler ($\eta=9$, $f=76$) şeklindedir. Ana temalar altındaki kategorilerin ağırlıklı öncelik düzeyi iç faktörler için ($A\ddot{O}=730$, $f=124$), dış faktörler için ($A\ddot{O}=369$, $f=76$) şeklindedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul müdürlerinin okuldaki öncelikli görevleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, veri toplama aracı olarak kullanılan yapılandırılmış grid formlarının analizi sonucunda, okul müdürlerinin görev önceliklerine ilişkin 66 kategori ve 9 ana tema elde edilmiştir. Bu temalar ağırlıklı öncelik sırasına göre amaçları gerçekleştirme, akademik başarı, kaliteli eğitim, okul

toplumunun memnuniyeti, okul geliştirme, rutin görevler, beceri kazandırma, davranış kazandırma ve okul liderliğidir. Araştırmanın bulgularından okul müdürlerinin okulun eğitim amaçlarını gerçekleştirilmeye, akademik başarıya, kaliteli eğitime, okul toplumunun memnuniyetine ve okul geliştirmeye öncelik verdikleri anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgular, daha önce yapılan araştırmaların bulguları ile desteklenmektedir. Nitekim Clark, Martorrel ve Rockoff (2009), Condon ve Clifford (2012), Gümüşeli (2001), Lashway (2002), Louis, Dretzke ve Wahlstrom (2010), Mednick (2003) okul yöneticilerinin en öncelikli görevinin öğrencilerin en iyi şekilde öğrenmesini sağlamak ve okul amaçlarını gerçekleştirmek olduğunu belirtmektedir. Okul müdürleri kaliteli eğitim hizmeti sunmayı öncelikli görevleri arasında algılamaktadır. Benzer sonuçlar, Bill & Melinda Gates Foundation, (2013), Goldhaber ve Brewer, (2000), Hanushek, (2010), Ingersoll, (2007), Mayer, Mullens ve Moore, (2000) tarafından daha önce yapılan araştırmalarda yer almaktadır. Okul müdürleri okul geliştirmeye görece daha az önem vermektedir. Oysa Finnigan (2007) ve Rhim (2007), yeni yönetim anlayışının okulları kendi aralarında rekabet etmeye zorladığını belirtmektedir. Bolam (1997), okullar arası rekabetin ülkeler arası bir boyuta taşındığını ifade etmekte; Spring (2008) ise eğitimde artan rekabetin uluslararası boyutuna TIMSS ve PISA gibi uluslararası performans göstergelerini örnek vermektedir. Okul müdürleri, okul toplumunun memnuniyetini öncelikli görev olarak algılamaktadır. Elde edilen bulgular, Çalık (2007), Henderson ve Mapp (2002), Johnson (2007), Mapp (2003), Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) tarafından daha önce yapılan araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Nitekim Keçeli-Kaysılı (2008) tarafından yapılan araştırmada, aile katılımının öğrenci başarısını artırmada önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Ayrıca Şahan (2011) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin öğrencilerin gelişimi ve başarısını artırmada velilerden yüksek beklenti içinde oldukları ifade edilmektedir.

Okul müdürleri, okulun genel işleyişi ile ilgili olarak yürütülen rutin görevlere öncelik vermektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular, Akbaba-Altun (2011), Çelikten (2004), Çınkır (2010), Hales (1986), Horn, Klasik ve Loeb (2010) tarafından yürütülen araştırmaların bulguları ile desteklenmektedir. Okul müdürleri okuldaki evrak işlerini zamanında tamamlamayı önemsemektedir. Oysa Çınkır (2010) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticileri, rutin işlerle uğraşmaktan okulun eğitim öğretim kalitesini artırmaya yeterince zaman ayıramamaktan yakınmaktadır. Araştırmadan elde edilen bir başka bulgu ise okul müdürlerinin öğrencilere beceriler ve olumlu davranış kazandırmayı, görece daha az öncelikli görmeleridir. Ancak 'İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği'nde, okulda yürütülecek sosyal etkinliklerin öğrencide güven ve sorumluluk duygusunu geliştirmeye, yeni ilgi alanları oluşturmaya ve yeni beceriler kazandırmaya yönelik olarak yürütülmesi gerektiği ifade edilmektedir (Resmi Gazete, 2005). Okul yönetimi açısından dikkat çeken bir diğer önemli bulgu ise okul liderliğinin, okul müdürlerinin öncelik verdiği görevlerin en son sırasında yer almasıdır. Oysa Johnson (2007), Louis, Leithwood, Wahlstrom ve Anderson (2010), Louis, Dretzke ve Wahlstrom, (2010), Lunenburg, (2010a) Mednick, (2003), Pont, Nusche ve Moorman, (2008) tarafından daha önce yapılan araştırmalarda, günümüz okul müdürlerinin okul liderliğine öncelik vermeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

Okul müdürleri tarafından karar alma süreçlerini etkileyen 21 faktör ifade edilmiş ve bu faktörlere ilişkin iki ana tema belirlenmiştir. Ana temalar, iç faktörler ve dış faktörler şeklindedir. Okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen iç faktörler arasında öğretmenlerin görüş ve önerileri, müdür yardımcılarının görüş ve önerileri, okulun öğretimsel amaçlarının öncelik düzeyi görece fazladır. Öğrencilerin beklentileri, okulun stratejik planı ve okulun vizyonunun ise öncelik düzeyi görece daha azdır. Araştırmadan elde edilen bulgular, okul müdürlerinin katılıma dayalı karar almayı önemsediklerini, öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının görüş ve önerilerini dikkate aldıklarını göstermektedir. Bakıoğlu ve Demirel (2013) tarafından yapılan araştırma, benzer bulguları içermektedir. Elde edilen sonuçlar, Cranston (2001), Levin ve Datnow (2012), Somech (2010) ve Şahin (2013) tarafından yapılan araştırmaların bulgularını desteklemektedir. Okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde, öğrenci meclis başkanının istekleri, denetleme raporları ve zümre öğretmenler kurulu kararlarının önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Benzer sonuçlar, Demirtaş, Üstüner, Özer ve Cömert (2008), Şahin (2003) tarafından yapılan araştırmalarda da görülmektedir.

Okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen dış faktörler arasında, yasa ve yönetmelikler, okul-aile birliğinin görüş ve önerileri, genel eğitim politikası ve üst kademe yöneticilerinin istekleri görece daha önceliklidir. Adair (2007), yöneticiler kendilerini güven içinde hissetmediklerinde, dış faktörlerin karar alma süreçleri üzerinde daha etkili olduğunu belirtmektedir. Özden'e (2002) göre, okul yöneticilerinin yasa ve yönetmelikleri araç değil amaç olarak görmeleri, okulda sürdürülen eğitimin verimliliğini ve etkililiğini azaltmaktadır. Okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörler arasında üst yöneticilerin istekleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu sonuç, okulun bürokratik örgüt yapısını koruduğunu ve okul özerkliğinin yeterince sağlanmadığını göstermektedir. Benzer sonuçlar, Nas (2010) tarafından yapılan çalışmada da yer

almaktadır. Okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde yerel yöneticilerin istekleri, okulun içinde bulunduğu çevre, sivil toplum örgütleri ve eğitim bölgesindeki okul yöneticilerinin etkisi, görece daha düşük bir paya sahiptir. Oysa Ingersoll (2005), okulda karar alma süreçlerinde yerel yöneticilerin, okulun içinde bulunduğu çevrenin ve eğitim bölgesi yöneticilerinin katkısını göz önünde bulundurmanın önemini dile getirmektedir. Okul müdürleri, karar alma süreçlerinde eğitim yönetimi alanında yapılan araştırma sonuçlarından elde edilen bulguların etkisine ilişkin görüş belirtmemektedir. Bu sonuçlar, Beycioğlu ve Dönmez (2006) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen ve eğitim yönetimi alanında üretilen kuramsal bilginin uygulama üzerinde pek fazla etkisinin olmadığı yönündeki bulguları doğrulamaktadır.

Okul müdürlerinin görev öncelikleri arasında amaçları gerçekleştirme, akademik başarı, kaliteli eğitim, okul toplumunun memnuniyeti yer almaktadır. Bu sonuçlar, okul müdürlerinin okul amaçlarını gerçekleştirme ve akademik başarı ve kaliteli eğitim hizmeti sunma odaklı bir okul yönetimi anlayışı sürdürdükleri, Türk Milli Eğitiminin Genel Amaçları arasında yer alan öğrencilere bilimsel bir dünya görüşü ve olumlu davranış kazandırmayı öncelikledikleri şeklinde değerlendirilebilir. Okul müdürleri, okul toplumunun memnuniyetini daha ön planda tutarken, okul çevresine katkı sağlamayı ve okul-çevre ilişkilerini geliştirmeye görece daha az öncelik vermektedir. Okullar çevrelerini değiştirmesi ve dönüştürmesi gereken kurumlar olarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin okulun sosyal işlevlerini göz ardı ettiği söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bir diğer önemli bulgu da öncelikli görevlerin okul türlerine göre değişiklik göstermesidir. İlkokullar ve meslek liselerinde görevli okul müdürleri, öğrencilere olumlu davranışlar kazandırmayı öncelikli görevler arasında görürken; Anadolu liseleri ve ortaokullarda görevli yöneticiler öğrenci ve okul başarısına daha fazla öncelik vermektedir. Anadolu liselerinde ve ortaokullarda görevli okul müdürleri, bir yandan öğrencilerin akademik başarılarını geliştirmeye öncelik verirken öte yandan da öğrencilerin olumlu davranış ve değerler kazanmalarını öncelikli görmek durumundadır.

Okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörler arasında yasa ve yönetmelikler, öğretmen ve müdür yardımcılarının görüş ve önerileri, üst kademe yöneticilerinin istekleri ön planda yer alırken, toplantı ve kurul kararları, okul meclis başkanının istekleri, sivil toplum örgütleri ve okulun içinde bulunduğu çevre hedefleri önemli bir paya sahip değildir. Okulda yapılan toplantılar rutin olmaktan çıkarılmalı ve alınan kararlar okul yöneticilerine yol göstermelidir. Okul yöneticilerinin stratejik planlama, karar alma ve uygulama becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerine öncelik verilmelidir. Okulun iç paydaşlarının karar alma süreçlerinde önemli bir yere sahip olması, okul yöneticilerinin paylaşımcı bir yönetim anlayışına sahip olmalarının önemli bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ancak yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve eğitim yönetimi araştırmalarının okul yöneticilerinin karar alma süreçlerindeki rolünün görece daha az ya da hiç olmaması, kuramsal bilgiye dayalı okul gelişimi ve yönetimde hesap verebilirliği sağlama açısından önemli bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Bu araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerinden oluşmaktadır. Genel eğitim politikasının okul yönetimine etkileri ve okul yönetiminde hesap verebilirlik konularında farklı araştırmalar yürütülebilir. Yasa ve yönetmelikler ve üst yöneticilerin istekleri, okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen dış faktörler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde yasa ve yönetmeliklere bağımlılık düzeyleri ile üst yöneticilerin etkilerine ilişkin farklı araştırmalar planlanabilir.

KAYNAKÇA/REFERENCES

- Adair, J. (2007). Decision making & problem solving strategies. London: Kogan Page Ltd.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). Eğitim ve Bilim, 37(164), 159-175.
- Akbaba-Altun, S. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 17(4), 491-507.
- Altier, W. J. (1999).). Effective processes for problem solving and decision making. New York: Oxford University Press.
- Anderson, B. F. (2002). The three secrets of wise decision making. Oregon: Single Reef Press.
- Aydın, İ. (2004). Okul çevre ilişkileri. Yüksel Özden (Ed.). İçinde, Eğitim ve okul yöneticiliği. (ss. 161-186). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (2010). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Bakioğlu, A., & Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. Eğitim Bilimleri Dergisi, 38(38), 9-35. DOI: 10.15285/EBD.2013385564
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13(2), 75-93.

- Balyer, A. (2014). Okul müdürlerinin rol öncelikleri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 10(1), 24-40.
- Bartoletti, J., & Connelly, G. (2013). *Leadership matters: What the research says about the importance of principal leadership*. Virginia: National Association of Secondary School Principals.
- Beycioğlu, K., & Dönmez, B. (2006). Eğitim yönetiminde kuramsal bilginin üretimine ve uygulanmasına ilişkin bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(47), 316-342.
- Bill & Melinda Gates Foundation. (2013). Ensuring fair and reliable measures of effective teaching. www.edweek.org/media/17teach-met1.pdf adresinden 10.05.2016 tarihinde erişildi.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Effective instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.
- Bolam, R. (1997). Management development for headteacher. *Educational Management and Administration*, 25(3), 265-283.
- Bratton, J., & Gold, J. (2000). *Human resource management: Theory and practice*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Breiter, A., & Light, D. (2004). Decision support systems in schools from data collection to decision making. *Proceedings of the 10th Americas Conference on Information Systems*, 6-8 August 2004, New York, USA. pp. 2076-2082.
- Bursalioglu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Clark, D., Martorrel, P., & Rockoff, J. (2009). *School principals and school performance*. Washington D.C: CALDER.
- Collier M. P. (2003). *Accounting for managers: Interpreting accounting information for decision-making*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Condon, C., & Clifford, M. (2012). *Measuring principal performance*. Washington: Quality School Leadership.
- Cranston, N. C. (2001). Collaborative decision-making and school-based management: challenges, rhetoric and reality. *Journal of Educational Enquiry*, 2(2), 1-24.
- Creswell, J. W. (2014). *Araştırma deseni*. (Çev. Ed. S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. Ed. M. Bütün & S. B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çalık, C. (2007). Okul-çevre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü: Kavramsal bir çözümleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(3), 123-139.
- Çelik, V. (2004). Liderlik. *Eğitim ve okul yönetimi*. (Ed: Yüksel Özden). Ankara: Pegem A Yayıncılık. ss.187-215.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 125-135.
- Çelikten, M. (2011). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 1-12.
- Çinkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Davis, S., Kearney, K., Sanders, N., Thomas, C., & Leon, R. (2011). *The policies and practices of principal evaluation: A review of the literature*. San Francisco, CA: WestEd.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N. & Cömert, M. (2008). Öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğine ilişkin öğretmen görüşleri. *Inönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 55-74.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The sage handbook of qualitative research*. California: Sage Publications.
- DeVita, M. C. (2009). Four big lessons from a decade of work. *The Wallace Foundation's National Conference*. October 10-16, 2009, Washington DC, USA.
- Drummond, H. (2001). *The art of decision making: Mirrors of imagination, masks of fate*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Duignan, P. A., & Macpherson, R. J. S. (2004). *Educative leadership: A practical theory for new administrators and managers*. Bristol, PA: Taylor & Francis Inc.
- Ellen, L. H., Klasik, D., & Loeb, S. (2010). Principal's time use and school effectiveness. *American Journal of Education*. 116(4), 491-523.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Finnigan, K. S. (2007). Charter school autonomy the mismatch between theory and practice. *Educational Policy*, 21(3), 503-526.
- Gill, J. (2012). Aspiring principals need fortified programs to prepare them for the challenges they face. *JSD*, 33(6), 24-31.
- Glatter, R., & Kydd, L. (2003). "Best practice" in educational leadership and management. *Educational Management & Administration*, 31(3), 231-243.
- Goldhaber, D.D., & Brewer, D. J. (2000). Does teacher certification matter? High school certification status and student achievement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 22(2), 129-145.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(28), 531-548.

- Hales, C. P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1),88-115.
- Hanushek, E. (2010). Generalizations about using value-added measures of teacher quality. *American Economic Review*, 100(2), 267-271.
- Henderson, A., & Mapp, K. L. (2002). A new wave of evidence: Family and community connections with schools. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Horn, E. L, Klasik, D., & Loeb, S. (2010). Principal's time use and school effectiveness. *American Journal of Education*, 116(4), 491-523.
- Hoy, W. K.,& Miskel, C. K. (2010). Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama. (Çev. Ed: S. Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Ingersoll, R. M. (2005). Teacher's decision making power and school conflict. *Sociology of Education*, 69(2), 159-176.
- Ingersoll, R.M. (2007). A comparative study of teacher preparation and qualifications in six nations. http://www.cpre.org/images/stories/cpre_pdfs/RB47.pdfadresinden 10.05.2016 tarihinde erişildi.
- ISLLC, (2014). Standards for school leaders. Washington, D. C: CCSSO.
- Johnson, L. (2007). Rethinking successful school leadership in challenging U.S. schools: Culturally responsive practices in school-community relationships. *ISEA*, 35(3), 49-57.
- Keçeli-Kaysılı, B. (2008). Akademik başarının artırılmasında aile katılımı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 9(1), 69-83.
- Keser, Z., & Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsani Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-22.
- Korkmaz, M. (2003). Okul müdürlerinin değişen rolleri. *Eğitim ve Bilim*, 28(123), 3-14.
- Lashway, L. (2002). Rethinking the principalship. *Research Roundup* 18(3), 1-6.
- Levin, J. A., & Datnow, A. (2012). The principal role in data driven decision making: Using case study data to develop multimediation models of educational reform. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(2), 179-201.
- Lortie, D. C. (2009). *School principal*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., & Anderson, S. E. (2010). *Learning from leadership project: Investigating the links to improved student learning*. Ontario: Center for Applied Research and Educational Improvement.
- Louis, K. S., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. L. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(3), 315-336.
- Lunenburg, F. C. (2010a). The principal and the school: What principals to do? *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-13.
- Lunenburg, F. C. (2010b). The decision making process. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 31-42.
- Mapp, K. L. (2003). Having their say: Parents describe why and how they are engaged in their children's learning. *School Community Journal*, 13(1), 35-64.
- March, J. G. (2010). *Primer on decision making: How decisions happen*. New York: Simon & Schuster.
- Marshall, C., & Rosman, B. G. (2006). *Designing qualitative research*. California: Sage Publications.
- Mayer, D. P., Mullens, J. E., & Moore, M.T. (2000). *Monitoring school quality: An indicators report (NCES 2001-030)*. Washington, DC: National Center for Education Statistics
- Mayring, P. (2011). Nitel sosyal araştırmaya giriş. (Çev. A. Gümüş. M. S. Durgun). Ankara: BilgeSu.
- Mednick, A. (2003). The principal's new role: Creating a community of leaders. *Center For Collaborative Education*, 4(1), 1-12.
- Memişoğlu, S. P. (2013). Okulda yönetim süreçleri. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. (Ed: Niyazi Can). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. ss.127-154.
- Moore, B. (2009). Emotional intelligence for school administrators: A priority for school reform. *American Secondary Education*, 37(3), 20-28.
- Mullins, L. J. (2006). *Essentials of organisational behaviour*. UK: Pearson Educated Ltd.
- Nas, S. (2010). Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2(2), 43-65.
- Nozick, R. (1991). Decisions of principle, principles of decision. G. B. Peterson (Ed.). In *Tanner lecture on human values*. (pp.117-202). Princeton: University of Utah Press.
- Özden, Y. (2002). Eğitimde yeni değerler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Patton, M. Q. (2014). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri. (Çev. Ed. M. Bütün & S. B. Demir). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving school leadership: Policy and practice. <http://www.sourceoecd.org/9789264044678> adresinden 10.05.2016 tarihinde erişildi.
- Resmi Gazete, (2005). Yayımlı Tarihi: Ocak 2005. Sayısı: 25699.
- Rhim, L. M. (2007). The politics of privatization practice an analysis of state initiated privatization via school restructuring statutes in two districts. *Educational Policy*, 21(1), 245-272.
- Rollinson, D. (2002). *Organisational behaviour and analysis an integrated approach*. Essex: Pearson Education Ltd.
- Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. Californi: Sage Publications.
- Somech, A. (2010). Participative decision making in Schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174-209.
- Spring, J. (2008). Research on globalization and education. *Review of Educational Research*, 78(2), 330-363.
- Sun, C. (2011). *School leadership: Improving state systems for leader development*. Virginia: National Association of State Boards of Education.
- Şahan, M. A. (2011). İlköğretim okullarında öğrencisi olan velilerin yönetici ve öğretmenlerden beklentileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(22), 243-260.
- Şahin, S. (2003). Okul merkezli yönetim uygulamaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(36), 582-605.
- Şahin, İ. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin okul geliştirme stratejileri ve uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 229-250.
- Şahin, Z. (2011). Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, Türkiye.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. (Ed. Yüksel Özden). *Eğitim ve okul yöneticiliği*, s. 99-146. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(59), 274-298.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, A. (1999). Etkili karar verme süreci: Yeni bir karar verme model önerisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(2), 209-221.

İletişim/Correspondence

Yrd. Doç. Dr. Şenol SEZER
senolsezer@odu.edu.tr

