

Okul Yöneticilerinin Karar Alma/Verme Süreci: Etkileyen Faktörler, Zorluklar ve Öneriler

School Administrators' Decision Making Process: Affecting Factors, Challenges and Recommendations

Bayram BOZKURT¹

Öznur ÖZKAYA²

Atıf:

Bozkurt, B. Özkaya, Ö. (2024). Okul Yöneticilerinin Karar Alma/Verme Süreci: Etkileyen Faktörler, Zorluklar ve Öneriler, *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(18), 138-150, DOI: 10.57135/jier.1490529

Öz

Mevcut araştırmanın amacı okul yöneticilerinin karar sürecini etkileyen faktörleri, karar sürecinde yaşadıkları zorlukları ve bu zorluklara yönelik çözüm önerilerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, Gaziantep ili merkez ilçelerinde resmi okullarda görev yapan ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre belirlenen 20 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırma verileri katılımcılar ile yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin karar verme sürecini etkileyen faktörler, karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara yönelik okul yöneticilerinin belirttikleri çözüm önerileri; okul odaklı, yasal, bireysel ve paydaş odaklı faktörler olmak üzere dört temada toplanmıştır. Okulun bulunduğu bölgenin koşulları, kanun ve yönetmelikler, yöneticilerin bireysel özellikleri ve paydaşların beklentilerinin karar sürecinde etkili faktörler olduğu ve bu bağlamda çeşitli sorunlarla karşılaştıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin karar sürecinde yetkilerinin genişletilmesi, mesleki gelişim etkinlikleri aracılığıyla karar alma/verme becerilerinin geliştirilmesi ve karar süreçlerinde üst yöneticilerin, okul yöneticilerine güven vermesi ve onları desteklemesi şeklinde öneriler ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Karar süreci, okul yöneticileri, olgubilim

Abstract

The aim of the current research is to reveal the factors affecting the decision-making process of school administrators, the difficulties they experience and their solution suggestions for these difficulties. In line with this purpose, phenomenology design, which is one of the qualitative research designs, was used in the study. The study group of the research consists of 20 school administrators working in public schools in the central districts of Gaziantep province, determined according to the maximum diversity sampling method. The research data were obtained through face-to-face interviews with the participants using a semi-structured interview form. The data obtained within the scope of the purpose of the research were analysed by content analysis method. As a result of the research, the factors affecting the decision-making process of school administrators, the problems encountered and the solution suggestions of school administrators for these problems were grouped under four themes: school-oriented, legal, individual and stakeholder-oriented factors. It has been observed that the conditions of the region where the school is located, laws and regulations, individual characteristics of the administrators and expectations of the stakeholders are effective factors in the decision process and they face various problems in the context. Suggestions can be expressed as expanding the authority of school administrators in the decision-making process, improving their decision-making skills through professional development activities, and trusting and supporting school administrators by senior administrators in decision-making processes.

Keywords: Decision process, school administrators, phenomenology

¹Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, Nizip Eğitim Fakültesi, Gaziantep-Türkiye, byrmbzkrt02@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9184-0878>

²Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Gaziantep-Türkiye, oznurozkaya3333@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-0135-3996>

GİRİŞ

Günümüzde ekonomik, sosyal ve politik alanlarda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Yaşanan değişimler insanların değerleri, düşünce tarzları ve öncelikleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu durum tüm örgütleri etkilemekte ve onların yapı, strateji ve süreçlerini değiştirmektedir. Değişen örgüt ortamında, yöneticiler önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmakta birçok sorunla karşılaşmaktadır. Karşılaşılan bu sorunlar yöneticileri çözüm bulma ve karar verme konusunda zorlayabilmektedir. Bireylerin ve örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve örgütsel etkililiği artırmaları için karar verme süreci önemli bir husus olarak ele alınmaktadır (Kıral, 2015). Karar verme, temel olarak çeşitli seçenekler arasında bir seçim yapma sürecini ifade eder (Mescon, vd., 1988). Karar süreci, karar alma veya karar verme şeklinde olabilmektedir. Türk Dil Kurumu'na göre karar almak "bir davayı, bir sorunu sonuca bağlamak", karar vermek ise "bir sorunu karara bağlamak, kararlaştırmak" şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2024).

Yöneticilerin karar alma/verme davranışı, hem içinde buldukları değişimin niteliği ve hızı hem de hedeflerini gerçekleştirme isteği ve zorunluluğundan etkilenmektedir (Yıldız, 2012). Okullar açık sosyal sistem olduklarından, okul yöneticileri de bu durumdan kaçınılmaz olarak etkilenmektedir. Hoy ve Miskel (2010), karar verme sürecinin yalnız yöneticilerle ilgili olmadığını, diğer çalışanlar ve paydaşların da bu sürece dahil olmasının önemli bir vazife ve gereklilik olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple bütün çalışanların süreçte bakış açıları ve sergiledikleri duruş, karar verilecek olaya karşı önem arz etmektedir. Karar verirken yöneticinin hangi stratejiden faydalandığı da kararın getireceklerini etkileyebilmektedir (Kuzgun, 2000). Bazı yöneticiler karar sürecini hızlı analiz edebilirken bazıları ise bu süreçte çekingen kalabilmektedir. Bu yaklaşımlar yöneticilerin süreçte farklı stratejilerle ilerlediğini göstermektedir (Galotti vd., 2006). Karar vermede sürecin merkezinde öğretim planlaması, çalışan yönetimi ve gelir-gider yönetimi olsa da verilen kararları alanında uzman ve bilgili, yetkili kişilerin vermesi önemlidir (Deniz ve Akbaşı, 2018).

Okul yöneticileri eğitim kurumlarının yönetimindeki karmaşıklıkla başa çıkarken çeşitli karar alma stratejilerini uygulamaktadır (Goldstein, 2013). Okul yöneticileri karar alma stratejilerini kullanırken öncelikle deneyimlerinden ve kendisiyle benzer statüdeki meslektaşlarından aldığı fikirleri değerlendirerek, çözüm yollarına başvurmaktadır (Samancıoğlu vd., 2010). Türnüklü ve Şahin (2002), yöneticilerin karar sürecinde daha çok geleneksel yöntemleri uyguladığını ve bunlara yönelik çözüm arayışına girdiklerini ifade etmişlerdir. Ancak, bu stratejilerin uygulanması sürecinde karşılaşılan bazı zorluklar, okul yöneticilerinin karar alma sürecini etkileyebilmektedir. Eğitim ortamındaki dinamik değişimler, ekonomik sınırlamalar, toplumsal beklentiler ve öğrenci ihtiyaçları gibi çeşitli faktörler, okul yöneticilerini stratejik kararlar almada zorlayabilir. Aynı şekilde yönetmelikler, mevzuatlar, kanunlar ile birlikte okulun şartları da okul yöneticilerinin karar alma sürecinin etkileyebilmektedir. Ayrıca veli, öğretmen ve diğer paydaşlar ile olan iletişim ve etkileşim de kararlar üzerinde etkili olabilmektedir. Okul yöneticilerinin karar alırken kararın getirilerini kabullenmesi, elindeki kısıtlı imkânlarla okulu temel esas alarak kararlar alması gerekmektedir (Bozkuş, vd., 2022). Eğitim alanındaki yöneticiler, kurumun geleceğini belirleyen hayati kararları alma sorumluluğu üstlenirler. Yöneticiler, çeşitli paydaşlarla işbirliği yaparak kurumun önceliklerine uygun politika ve stratejilerin oluşturulmasına etkin bir şekilde katkı sağlarlar. Okul yöneticileri hızla değişen eğitim ortamlarında bazen ani ve etkin kararlar vermek durumunda kalabilmektedir. Aldıkları kararlar kurum ve paydaşları etkilemektedir (Dedeoluk vd., 2023). Belirsiz durum ve zor zamanlarda bir okul yöneticisinin tepkileri, öğretmen, çalışanlar ve öğrencilerin hayatlarını ciddi şekilde etkileyebileceği için son derece önemlidir (Kajs ve McCollum, 2009).

Karar verme hem kişisel hem de kurumsal bağlamda, hedeflenen sonuçlara ulaşmak için izlenecek yolu belirlemeyi ve mevcut alternatifler arasından en uygun ve akılcı olanını seçmeyi içerir. Alınan bu akılcı kararlar ve bu kararların uygulanmasının planlı faaliyetlerle ilerlemesi ve olumlu sonuçlar getirmesi örgütsel etkililiği sağlayabilmektedir (Adsız, 2016). Karar süreci, bireylerin ve kurumların başarıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Marmara ve Atmaca

(2023) okul ortamında karar sürecinde insanlara fayda sağlama, çevredekilerle fikir alışverişinde bulunma, yönetmeliğe uygunluk, kültür ve geleneklere saygılı olma gibi özelliklerin önemine değinmişlerdir. Ancak, bu süreç bazen karmaşık ve zorlayıcı olabilir. Karar verme süreci, etkili bir strateji kullanıldığında organizasyonların başarısını artırabilir ve bireylerin kişisel gelişimine katkıda bulunabilir. Her karar, belirli bir hedefe ulaşma yolunda atılan bir adım olarak değerlendirilmeli ve stratejik bir bakış açısıyla ele alınmalıdır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin okulların etkililiği ve sürekliliği sağlamak amacıyla karar sürecini doğru şekilde yönetebilmesi önem arz etmektedir. Bu bilgiler ışığında karar verme üzerine yapılan araştırmalar detaylı incelendiğinde, karar verme süreci ve karar verme stilleri üzerinde durulduğu ancak bu süreci etkileyen faktörlerin neler olduğu, bunların getirdiği sorunlar ve sorunlara yönelik çözüm önerilerine değinmedikleri görülmüştür. İlgili çalışmanın ise mevcut okul yöneticilerine, yönetici adaylarına süreçte karşılaşılabilecekleri sorunları öngörmesi, karar alırken süreci etkileyen faktörlerin ve karşılaştıkları sorunlara yönelik çözüm önerileri açısından rehberlik etmesi öngörülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Temelinde belli amaçlar doğrultusunda insan yetiştirmenin olduğu eğitim kurumlarının yönetiminde karar sürecinde alınan kararlar elbette ki aceleyle, duygusal ve anlık olmamalıdır (Diş ve Akbaşlı, 2019). Bu sebeple yöneticiler karar alma/verme süreçlerinde daha dikkatli şekilde hareket etmelidir (Yıldız, 2012). Bir yönetici karar verirken vereceği kararın tek bir alanla sınırlı kalmayacağını düşünerek, farklı seçenekler ve sonucun getireceği olumlu olumsuz durumları göz önünde bulundurmalıdır (Ölçüm, 2015). Dolayısıyla okul yöneticilerinin karar verme/alma süreci çok daha karmaşık ve zor bir durum haline gelebilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin karar sürecini etkileyen faktörlerin, karar alma/verme sürecinde yaşadıkları zorlukların ve bu zorluklara yönelik çözüm önerilerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki problemlere yanıt aranmıştır.

1. Okul yöneticilerinin karar alma/verme sürecini etkileyen faktörler nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin karar alma/verme sürecinde karşılaştığı sorunlar nelerdir?
3. Okul yöneticilerin karar alma/verme sürecinde karşılaştığı sorunlara ilişkin çözüm önerileri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, bireylerin olayları veya konuları nasıl deneyimlediğini anlamak için derinlemesine inceleme yapan nitel bir çalışma türüdür (Creswel, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bireylerin deneyimlemelerini daha derinden anlamak için fenomenolojik araştırma ilkeleri düşünülmelidir (Van Manen, 2007). Bu araştırmada da okul yöneticilerinin deneyim ve yaşantılarına dayalı olarak yönetim sürecinde karar alma/verme aşamalarına ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji deseni tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Gaziantep ili merkez ilçelerinde resmi okullarda görev yapan 20 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Çalışma grubunda yer alan okul yöneticileri amaçlı örnekleme tekniklerinden biri olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik, belirlenen örneklem için genelleme yapmayı değil fikir ve görüş çeşitliğinin amaçlandığı örnekleme olarak kabul edilir (Patton, 2014). Seidman (2006) görüşme tekniği ile sürdürülen çalışmalarda katılımcıları seçmede kullanılan en etkili yöntemlerden birinin maksimum çeşitlilik olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda katılımcı görüşlerinde çeşitlilik sağlamak amacıyla maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmıştır.

Çeşitliği sağlamak amacıyla katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, okul kademesi, kıdem ve yöneticilik görevi gibi farklı değişkenler kullanılmıştır. Katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyeti	Medeni Durumu	Eğitim Durumu	Okul Kademesi	Kıdem	Görevi
K1	Erkek	Evli	Lisans	Lise	22 yıl	Müdür Yard.
K2	Kadın	Evli	Lisans	İlkokul	5 yıl	Müdür Yard.
K3	Erkek	Evli	Lisansüstü	Ortaokul	7 yıl	Müdür
K4	Erkek	Evli	Lisansüstü	İlkokul	10 yıl	Müdür
K5	Erkek	Evli	Lisansüstü	İlkokul	7 yıl	Müdür Yard.
K6	Erkek	Evli	Lisans	Ortaokul	3 yıl	Müdür Yard.
K7	Erkek	Evli	Lisansüstü	İlkokul	10 yıl	Müdür Yard.
K8	Erkek	Evli	Lisans	İlkokul	27 yıl	Müdür
K9	Erkek	Evli	Lisans	Ortaokul	12 yıl	Müdür
K10	Erkek	Evli	Lisans	İlkokul	4 yıl	Müdür
K11	Kadın	Bekâr	Lisans	Lise	3 yıl	Müdür
K12	Kadın	Bekâr	Lisansüstü	Ortaokul	10 yıl	Müdür Yard.
K13	Erkek	Bekâr	Lisans	Ortaokul	1 yıl	Müdür Yard.
K14	Erkek	Evli	Lisansüstü	Lise	7 yıl	Müdür
K15	Erkek	Evli	Lisans	İlkokul	8 yıl	Müdür
K16	Erkek	Evli	Lisans	Ortaokul	7 yıl	Müdür
K17	Erkek	Evli	Lisansüstü	İlkokul	18 yıl	Müdür Yard.
K18	Erkek	Evli	Lisans	Ortaokul	1 yıl	Müdür Yard.
K19	Erkek	Evli	Lisansüstü	İlkokul	10 yıl	Müdür
K20	Kadın	Evli	Lisansüstü	Lise	5 yıl	Müdür Yard.

Mevcut araştırmada eğitim yöneticilerinin karar süreçlerine ve deneyimlerine odaklanarak, araştırmada daha derinlemesine bilgi almak hedeflenmektedir. Bu hedef doğrultusunda belirlenen yöneticilerin 4’ü kadın, 16’sı erkektir. Mesleki kıdemleri 3 yıl ile 27 yıl arasında değişiklik gösteren yöneticilerin 3’ü bekâr, 17’si evlidir. Katılımcı okul yöneticilerinin 11’i okul müdürü 9’u müdür yardımcılığı görevi yapmaktadır. Eğitim durumuna göre 9’u lisansüstü, 11’i lisans mezunu olan yöneticilerin, okul kademesine göre 4’ü lisede, 6’sı ortaokulda, 10’u ilkokulda görev yapmaktadır.

Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırma verileri katılımcılar ile yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Yapılan görüşmelerde araştırmacılar tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu form iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde katılımcılara ait demografik bilgiler ve araştırmanın amacını belirten kısımlara yer verilmiştir. İkinci bölümünde araştırma alt amaçlarına yönelik dört adet açık uçlu soru verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken literatür taramalarına yer verilmiş, örnek çalışmalar ışığında okul yöneticilerinin karar verme süreci ile ilgili unsurlara yönelik sorular belirlenmiştir. Belirlenen sorularla oluşturulan taslak form alanında uzman akademisyenlerin incelemesine sunulmuştur. Bu kapsamda eğitim yönetimi ve Türkçe eğitimi alanlarında çalışan iki akademisyene soruların kapsam ve yapı geçerliliği, dil ve anlaşılabilirlik açısından incelenmek üzere gönderilmiştir. Özellikle dilbilgisi ve anlaşılabilirlik açısından uzman görüşleri dikkate alınmış ve daha sonra taslak form hazırlanmıştır. Hazırlanan taslak görüşme formunun uygunluğu belirlendikten sonra, iki okul yöneticisiyle pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamalar sonrasında yarı yapılandırılmış görüşme formu düzenlenerek son haline getirilmiştir.

Yöneticilerle yapılacak görüşme içeriğiyle ilgili gerekli bilgilendirmeler öncesinden yapılmış, randevu oluşturularak yöneticinin görev yaptığı okulda yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında yöneticiler ses ve görüntü kaydı alınmasını istemedikleri için aktarım kâğıt üzerine

yapılmıştır. Her bir görüşme yaklaşık olarak 25-30 dakika arası sürmüştür. Araştırmaya katılım sürecinde tamamen gönüllülük ilkesi esas alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizi, veri toplama sürecinde toplanan verilerin belirli standartlara ulaşması için gerçekleştirilen bir kodlama sürecidir (Hsieh ve Shannon, 2005). Analiz sürecinde tümevarımcı içerik analizi kullanılmıştır. Tümevarımcı analizlerde birbiri ile ilişkili kodlar belirlenerek temalar belirlenmektedir (Sharan, 2013). Veri analizine başlamadan önce katılımcı gizliliğini korumak için katılımcılar K1, K2,, K20 şeklinde kodlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik, elde edilen bulguların doğru ve açık olduğunu, ölçülen problemin gerçek durumu ne kadar doğru yansıttığını, güvenilirlik ise ölçüm aracının, aynı şartlarda tekrarlanabilirlik gösterip göstermediğini ifade eder (Şengül-Avşar, 2022). Araştırmanın niteliğinin artırılması için kullanılan ölçme araçlarının, ölçtükleri konuyla uygun olması, doğru ölçmesi ve elde edilen verilerin tutarlılık sergilemesi önemlidir. Çalışmada geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için görüşme formu uzman görüşü alınarak oluşturulmuş, uzman görüşleri kapsamında düzeltmeler yapılmıştır. Sorular anlaşılabilirlik açısından değerlendirilmiş dil uzmanının görüşlerine sunulmuştur. Yapılacak görüşme öncesi gerekli bilgilendirmeler yapılmış, görüşmelerde açık iletişim sağlanmış, randevu alınarak, gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın raporlama aşamasında her bölüm detaylı bir şekilde sunulmuştur. Görüşme sonucunda elde edilen veriler yazıya döküldükten sonra katılımcı teyidi istenmiştir. Veri analizinde kodlama sürecinde hem benzer çalışmalarda yapılan kodlamalarla benzerlikleri incelenmiş, hem de kodlama süreci iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilmiş, tutarlılıkları kontrol edilmiştir.

Analiz sürecinde eş zamanlı olarak iki farklı araştırmacı tarafından kod listeleri oluşturulmuştur. Elde edilen kodlar araştırmacılar tarafından ilişkilendirilerek temalar belirlenmiştir. Kodlayıcılar arası güvenilirliği belirlemek için Miles ve Huberman'ın (1994) güvenilirlik hesaplama formülünden ($Güvenirlik = \frac{Görüş\ birliğı}{(görüş\ birliğı + görüş\ ayrılığı)} \times 100$) yararlanılmıştır. Sonuç olarak % 86,4 benzerlik oranının olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç farklı kodlayıcılar tarafından oluşturulan kodların önemli ölçüde benzerlik gösterdiği ve güvenilir olduğuna kanıt sağlar niteliktedir

BULGULAR

Mevcut araştırma sürecinde elde edilen veriler ve ortaya çıkan kodlar ve oluşturulan temalar verilmiştir. Okul yöneticilerinin karar alma sürecini etkileyen faktörlere ilişkin kod ve temalar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Karar Sürecini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular

Tema	Kod	Katılımcılar
Okul odaklı	Bölgesel koşullar	K1, K3, K5, K9, K12, K13, K14
	Okulun demografik özellikleri	K1, K7, K11, K14
	Okulun ekonomik özellikleri	K9, K11, K13, K15
	Okul kültürü	K3, K6, K7, K13
	Okul iklimi	K3, K10, K17, K18
Yasal	Kanun ve yönetmelikler	K14, K3, K9, K10, K14
	Mevzuata uygunluk	K5, K8, K15, K9
	Bürokratik engeller	K1
	Üst yönetimler	K16
Bireysel	Risk alma	K2, K6, K20
	Geçmiş yaşantılar	K11, K17
	Ayrıntılı planlama	K19
Paydaş odaklı	Beklentiler	K4, K8, K10, K12, K13, K15

Tablo 2 incelendiğinde okul yöneticilerinin karar verme sürecinin etkileyen faktörlerin okul odaklı, yasal, bireysel paydaşlarla ilgili faktörler olmak farklı temalar altında toplandığı görülmektedir. Okul yöneticileri, okulun bulunduğu bölgenin demografik yapısı, okul bölgesinde yaşayan velilerin ekonomik koşulları, okul kültürü ve iklimi gibi faktörlerin karar sürecini etkileyen durumlar olduğunu belirtmişlerdir. Okul kaynaklı faktörler ile ilgili okul yöneticilerinin ifade ettiği doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

K13: “Okulun benimsemiş olduğu örgüt kültürü, okulun demografik yapısı, sosyo-ekonomik koşulları, okul paydaşlarının beklentileri amaçları, okulun sahip olduğu olanaklar alınan kararlarımı etkileyen faktörlerdendir.”

K15: “Alınacak kararın önemine, etkisine ve kimleri ilgilendirdiğine bağlı olarak değişmektedir. Alınacak karar önemli ise tüm paydaşların fikri alınır. Burada ortak bir karar çıkması önemli. Çünkü kararı uygulayacak kişiler mutabık olmalıdır.”

Elde edilen diğer bulgular doğrultusunda yasa, yönetmelikler ve yetki eksikliğinin de karar alma sürecini etkileyen faktörlerden olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörlerle ilgili katılımcı görüşleri şu şekildedir.

K9: “Okul yöneticisi olarak kararları alma, ilk aşamada yönetmelik, mevzuat ve kanunlar etkilemektedir.”

K1: “En büyük etkenler bürokratik engeller. Hızlı karar alabilmek için biz okul yöneticilerinin daha fazla yetkisi olmalıdır.”

Okul yöneticileri risk alma eğilimleri, yaşantıları sonucu edindiği deneyimler ve kurumsal dinamikleri dikkate alarak gerçekleştirdikleri planlamalarında karar alma sürecini etkileyen faktörler olduğunu dile getirmişlerdir. Öte yandan okul paydaşlarının da karar alma sürecinde belirleyici olduğu görülmüştür. Bu bağlamda bireysel ve paydaş odaklı faktörlerle ilgili katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

K6: “Okulun hedefleri, eğitim amaçları, öğrenciyi kazanmaya yönelik problem davranışlara kalıcı çözüm üretme gibi unsurları göz önünde bulundurarak en hızlı ve etkili kararı almaya çalışırım.”

K17: “Öğrencilerin aile yaşam hikâyesini göz önünde bulundurarak verilen kararlar, öğrenciyeye farklı gözle yaklaşılmasını sağlıyor. Bu açıdan okul iklimi içerisinde somut olarak görülen

davranış, uyum, hal ve hareketlerin geçmişi irdelenmeden verilebilecek kararların hatalı olma ihtimalini göz önünde bulundururum.”

K15: *“Alınacak karar taraf olan kişilerin beklentilerini karşılamalı. Bu karar her iki tarafın da yararına olmalıdır.”*

Okul yöneticileri karar alma sürecinde çeşitli sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Mevcut araştırmanın amacı doğrultusunda okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen kod ve temalara ait bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Karar Alma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

Tema	Kod	Katılımcılar
Okul odaklı	Okulun ekonomik koşulları	K1, K3, K12, K15, K16
	Okulun sosyal yapısı	K1, K4, K14, K16, K17
	Okulun fiziki yapısı	K4, K14
Yasal	Yetki eksikliği	K11, K17, K19
	Bürokratik engeller	K4, K16, K18
	Mevzuat kaynaklı engeller	K10
	Evrak yükü	K1
Bireysel	Etik ikilemler	K6, K11, K13
	Empatiden yoksunluk	K9, K13
	Öğrenci ve velilerle iletişim sorunu	K5, K6
	Motivasyon kaybı	K2
	Öğretmenlerle iletişim sorunları	K5
Paydaş odaklı	Değişime karşı direnç	K7, K8, K10, K16, K19
	Beklentiler	K8, K9, K15, K20
	Fikir ayrılıkları	K3, K8, K14
	Karar sürecine katılım	K3, K15

Tablo 3 incelendiğinde okul yöneticilerinin karar alma sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaştıkları, bu sorunların okul bölgesi, bireysel, yasal ve paydaşlardan kaynaklı sorunlar olduğu görülmüştür. Özellikle okulun bulunduğu bölgenin sosyal ve ekonomik durumu, fiziki yapısı, paydaşların değişime ve yeniliklere direnç göstermesi, okul yöneticilerinin yetki eksikliği ve etik sorunlar okul yöneticileri tarafından ifade edilen sorunlar olmuştur. Karşılaşılan sorunlara yönelik bazı katılımcıların belirttiği doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir:

K1: *“Karar verme sürecinde yaşadığımız problemlerden en önemlisi okul bölgesinin kısmen de olsa geri kalmış olmasıdır. Okulu ekonomik ve fiziki yapısı, çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi, velinin tutumu alacağımız kararı doğrudan etkiliyor.”*

K16: *“Okul idaresi olarak yetki sınırlarımızın dar olması, okul sosyo-ekonomik düzeyin düşük olmasına karşılık öğretmenlerin bazı kararlara ve yeniliklere karşı önyargılı tutumları ve etik dışı yaklaşımları karar alma sürecinde karşılaştığım önemli sorunlardandır.”*

K13: *“Alınan kararlarda öğretmen ve diğer yöneticilerin empati yoksunluğu göstererek kendi faydalarını düşünmesi karar almayı zorlaştırabiliyor. Devlet memurunun sahip olduğu zihinsel donatıların çerçeve filtrelerine takılması ve görev alanının dışına çıkıp vizyon sergilemede tutukluk yaşaması karar sürecini çıkmaza sokabiliyor.”*

K9: *“Hizmet verdiğimiz kesimin ihtiyaçlarının karşılanma talepleri, bazen kurum işleyişi açısından hem öğrenci hem diğer paydaşlar açısından beklentileri karşılama konusundaki ısrarcı tutumlar kurumda gerginlik ve huzursuzluk yaratabiliyor.”*

K8: *“... paydaşların ve toplumun beklentileri artınca uygulamada zorluklar yaşanabiliyor.”*

Öte yandan yukarıda belirtilen doğrudan alıntılarda da görüldüğü üzere öğrenci, öğretmen ve velilerle etkili iletişim kurulamaması, mevzuat ve yönetmeliklerden kaynaklı sorunlar, paydaşlar arasındaki fikir ayrılıkları veya beklentilerinin farklılaşması, empati kuramamaları ve yaşadıkları motivasyon kayıplarının da karar sürecinde zorluklar yaşamalarına neden olduğu okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir.

Okul yöneticileri karar alma sürecinde çeşitli sorunla karşılaşmakta ve bu durum sonucunda deneyim kazanmaktadır. Bu noktada araştırmanın amacı doğrultusunda okul yöneticilerine deneyimlerinden yola çıkarak karar sürecinde yaşanan sorunlara yönelik çözüm önerileri sorulmuştur. Görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizi sonucunda belirlenen kod ve temalar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Karar Alma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri

Tema	Kod	Katılımcı
Okul odaklı	Kurum menfaati	K6, K7, K15
	Öğrenci menfaati	K7
	Eğitim-öğretim süreci	K1
	Üst yönetim desteği	K12
Yasal	Yetki genişletilmesi	K8, K16, K18
	Mesleki gelişim	K5, K8, K19
	Alanında uzman ve etkili olma	K4, K13
	Mevzuata hakim olma	K10, K11
	Yetki paylaşımı	K20
	Vizyon ve misyona uygunluk	K9
	Bürokratik engellerin azaltılması	K16
Bireysel	Farklı bakış açıları	K2, K7, K19
	Kalıcı çözüm odaklılık	K3, K9
	Açık iletişim	K9, K11
	İnisiyatif alma	K6, K20
Paydaş odaklı	Çağa ayak uydurma	K2
	Etkin katılım sağlama	K8, K10, K11, K14, K15, K16, K17
	Bilgi paylaşımı	K3, K5, K6, K17, K19

Okul yöneticilerinin karar alma sürecinde karşılaştıkları sorunlara yönelik çözüm önerilerinin özellikle karar sürecine katılımın teşvik edilmesi, yetki genişliği ve yetki paylaşımı, okul yöneticilerinin bilgi ve uzmanlığının artırılması gibi önerilerin öne çıktığı görülmektedir. Okulda alınan kararlar konusunda paydaşların bilgilendirilmesi ve farklı fikir ve görüşler dikkate alınması, alınacak kararlarda mutlaka kurum ve öğrenci menfaatlerini dikkate alınması gerektiği okul yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm önerilerine dair bazı katılımcılara ait doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir:

K16: "Alınacak kararlarda paydaşların süreçte sorumlulukları olması önemlidir. Kararların başarılı sonuçları nasıl paydaşlar tarafından üstleniyorsa olumsuz sonuçlar da sadece yöneticilere yüklenmemelidir."

K15: "Alınan kararların tam uygulanması ve destek bulması için paydaşların karar alma süreçlerine dahil olması ve bunun içinde okulda iyi iletişim oluşmalıdır."

K7: Alınan kararlar paydaşların tümünün ihtiyaçlarını karşılamadığı durumlarda, paydaşlara önemli olanın okulun ve öğrencinin menfaati olması gerektiğini anlatmalıyız.

Okul yöneticileri karar alma/verme sürecinde karar vericilerin mevzuata hakim olması, alınacak kararların kurumun vizyon ve misyonuna uygun olmasına dikkat etmesi gerektiğini yönünde öneriler sunmuşlardır. Öte yandan nitelikli karar süreci için problem çözme becerilerinin, iletişim becerilerinin geliştirilmesi, karar vericilerin risk alabilmesi, değişime ve yeniliğe açık olması gibi öneriler okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir.

SONUÇLAR ve TARTIŞMA

Mevcut araştırmada okul yöneticilerinin, karar sürecinde karşılaştığı sorunlara, karar alma sürecini etkileyen faktörlere ve karar alma sürecinde yaşanan sorunlara yönelik çözüm önerilerine ilişkin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin karar verme sürecini etkileyen faktörler, karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik öneriler okul odaklı, yasal, bireysel ve paydaş odaklı faktörler olmak üzere dört temada toplanmıştır. Robbins ve Judge (2019), kurumsal özellikler, yasa ve kurallar, sosyal çevrenin yöneticilerin karar verme sürecini etkilediğini; Allmendinger (2018) ise yöneticilerin sahip olduğu bireysel faktörlerin de (demografik özellikler, etik yaklaşımlar vb.) bu süreçte etkilediğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla okul karar verme sürecinin bireyin kendisinden olduğu gibi kendisi dışında faktörlerden kaynaklı birçok durumdan etkilendiği söylenebilir.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin okulun bulunduğu bölgenin demografik yapısı, okulun ekonomik koşulları, kanun ve yönetmelikler, bürokratik süreç, üst yönetimlerle ilişkiler, kişisel özellikler ve paydaşların beklentileri gibi faktörleri karar sürecinde dikkate aldıkları görülmüştür. Okullar birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen birçok değişkeni yapısında barındıran açık sosyal sistemlerdir. Dolayısıyla okul yöneticileri karar sürecinde okul dışı ve okul içi birçok etkeni göz önünde bulundurmada durumlarında kalabilmektedir. Mulford (2003) okul yöneticilerinin çalışma rutini içerisinde birçok farklı durum ile karşılaştığını bu nedenle etkili karar sürecini işletmesi gerektiğini belirtmektedir. Okulun bulunduğu bölgenin coğrafi yapısı, demografik yapısı, sosyo-ekonomik durumu, okul kültürü veya okul iklimi faktörler okulun yapısını, işleyişini, karar sürecini etkileyebilmektedir. Argon (2015) karar sürecinde karar verici ve etkilenenlerin yanı sıra zamansal ve mekânsal süreçlerin de etkili olduğunu belirtmektedir. Okul yöneticilerinin karar sürecini etkileyen faktörler kendisinden kaynaklı olabileceği gibi kendisinden kaynaklı olmayan faktörlere de bağlı olabilir.

Mevcut araştırma sonucunda da özellikle kanun ve yönetmeliklerden kaynaklı yetki eksikliği, kararların mevzuata uygun olup olmadığı, bürokratik engeller veya üst yöneticilerin yaklaşımlarının karar sürecini etkilediği okul yöneticileri tarafından dile getirilmiştir. Conway (2000) okulların bürokratik yapısı ve beklentilerinin karar sürecini etkilediğini belirtmektedir. Yine paydaşların beklentilerinin de karar sürecinde etkili olduğu okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Üzüm ve Kurt (2019) karar verme sürecinde okul yöneticileri ile daha üst düzeylerdeki eğitim yöneticilerinin okullarda karar verme sürecinde en etkili paydaş olduğunu, karar süreçlerinde okul yöneticilerini destekleyici ve çalışmalarını kolaylaştırıcı roller üstlenmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırma sonucunda katılımcılar yetki alanlarının sınırlı olmasından dolayı acil karar almakta zorlandıkları hatta yönetmelikteki boşluklardan kaynaklı karar almanın olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karar sürecini etkileyen kurumsal faktörler olduğu gibi bireysel faktörler de olabilir. Mevcut araştırmada karar alma sürecini etkileyen faktörler açısından yöneticinin risk alma becerisi, geçmiş yaşantı ve deneyimlerinin etkisi veya aşırı ayrıntıcı ve mükemmeliyetçi olma gibi kendilerinden kaynaklanan faktörlerin okul yöneticileri tarafından ifade edildiği görülmüştür. Yılmaz ve Talas (2010) okul yöneticilerinin sahip oldukları kültürel değerler, psikolojileri, sosyal durumları, olayları algılama ve anlama düzeyleri gibi özelliklerinin karar sürecini etkilediğini belirtmektedirler.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yanıt aranan bir diğer problem okul yöneticilerinin karar sürecinde karşılaştıkları sorunlar ile ilgilidir. Karar vermenin yönetimin her aşamasını etkileyen, yönetsel süreçlerin etkili işlenmesini ve örgütsel devamlılığı sağlayan bir süreç olduğu söylenebilir. Mevcut araştırmada karar sürecinde okulun ekonomik koşulları, sosyal ve fiziki yapısı gibi etkenlerin yanı sıra karar verme sürecinde yasalardan kaynaklı yetki eksikliği ve bürokratik engellerinde okul yöneticileri için sorunlar oluşturduğu tespit edilmiştir. Çiloğlu ve Kayar da (2023) okul çevre ilişkileri neticesinde velilerin ilgisizliği, ekonomik nedenlerden

kaynaklı dezavantajlar, okul çevresinin sosyokültürel özelliklerinin yönetim sürecinde çeşitli sorunlara neden olduğunu belirtmektedir. Paydaşların yönetim sürecine katılması çatışma ve uyuşmazlıkları çözümünde, kararların uygulanmasının kolaylaşmasında, çalışanların ortak amaçları gerçekleşmesinde etkilidir (Başaran ve Çınkır, 2011). Yine paydaşların beklentileri ile okulun beklentilerinin çatışması, fikir ayrılıkları, okul içi ve okul dışı paydaşların değişime karşı direnç göstermesi ve paydaşların karar sürecine katılımına yönelik olumsuz davranışların da okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar olduğu belirlenmiştir. Kararlara katılım konusunda paydaşların ilgisiz olduğu şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır. Wadesongo (2012) paydaşların kararlara katılım sürecinin kararların niteliğini artırdığını, okulun sosyal kapasitesini geliştirdiğini belirtmektedir.

Okul yöneticileri ayrıca paydaşların bazı durumlarda empati kuramaması, kendilerinin öğrenci, öğretmen ve velilerle iletişimde sorunlar yaşaması veya iletişim kuramaması gibi durumların karar sürecini olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Bazı durumlarda alınan kararların etik anlamda tartışmalara yol açtığı ve durumun karar sürecini olumsuz etkilediğine ilişkin görüşler de ortaya çıkmıştır. Şen ve Özdemir (2024) üst yönetimin baskısı, örgüt kültürü, bilgi, zaman veya deneyim eksikliği gibi örgütsel faktörlerin yanı sıra kişilik özellikleri ya da iletişim eksiklerinden kaynaklı olarak yöneticilerin karar sürecinde etik ikileme düşebildiklerini ifade etmektedir. Aynı şekilde Begley ve Stefkovich (2010) nesnellik ve şeffaflık ilkeleri bağlamında etik karar sürecinin yönetim sürecini kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Okul yöneticileri yaşanan bu durumların hem kendileri hem de diğer paydaşlar için motivasyon kaybı yaşanmasına yol açtığını ifade etmişlerdir. Karar sürecinde genellikle iletişimsizlik, empati yoksunluğu, alınan kararın etik ikileme düşürmesi yaşanan sorunlar arasında görülmüş olup bu sorunlar, kararların etkililiğini ve uygulanabilirliğini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda karar sürecinin etkililiği için söz konusu sorunların dikkate alınması gerekir.

Araştırma sürecinde okul yöneticilerine karar aşamasında karşılaşılan sorunlarla baş etmek için dikkat ettikleri durumlar ve bu durumların çözümüne ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu doğrultuda kurumun ve öğrencilerin menfaatinin dikkate alınması ve eğitim öğretim sürecinin ön planda tutularak karar sürecinin gerçekleşmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Özellikle üst yönetimin de kendilerini desteklemesinin sürecin niteliği açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Yasal kaynaklı nedenlerden dolayı okul yöneticilerinin karar sürecinde özerk davranmadıkları dile getirilmiştir. Bu noktada okul yöneticilerinin hem yetki genişliğinin artırılması hem de yetki paylaşımı noktasında yöneticilere yasal olanakların sağlanması gerektiği ve bu anlamdaki bürokratik engellerin azaltılması bazı katılımcılar tarafından önerilmiştir. Okul yöneticiliği konusunda mesleki gelişim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi, mevzuatla ilgili eğitimler aracılığıyla yöneticilerin vizyon ve misyonunu geliştirici eğitimlerin verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin etkili bir karar süreci için empati kurma, problem çözme inisiyatif alma, değişime ayak uydurma becerilerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin gerçekleştirilmesi gerektiği okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Yine okul yöneticilerinin karar sürecinin etkililiğinin sağlanması için süreçten etkilenen tüm paydaşların katılımını sağlayan, süreç ile ilgili paydaşlara bilgilendirme yapması ve süreçten etkilenenlere geri bildirim vermesi gerektiği katılımcılar tarafından önerilmiştir. Onurlu (2008) okul yöneticilerinin karar süreçlerinden paydaşları haberdar etmesi, onların fikirlerini alması, etkili iletişim kurması gerektiğini belirtmektedir. Karar sürecinde karşılaşılan sorunları aşmak için üst yönetim desteği, mesleki yeterliliğin artırılması paydaş katılımı benimsenmeli ve desteklenmelidir. Ayrıca karar sürecinin şeffaflığı artırılarak belirsizliklerin ve bilgi eksikliklerinin önüne geçilmelidir. Bu yaklaşımların, karar süreçlerinin daha etkililiğini ve verimliliğini arttıracığı söylenebilir.

Öneriler

Karar verme süreci kurumların etkililiği, devamlılığı bağlamında hayati öneme sahip yönetsel süreç olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinin yöneticilerine de önemli görevler düştüğü söylenebilir. Okul yöneticilerinin karar süreçlerini etkileyen faktörleri, karar

sürecinde karşılaştıkları sorunların belirlenip bu doğrultuda çözüm önerileri sunmak karar sürecinin etkililiği açısından önemlidir. Bu bağlamda gerçekleştirilen mevcut araştırmada da karar sürecinde okul yöneticilerinin birçok sorunla karşılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bulguları kapsamında aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Kanun, yasa veya yönetmelikler aracılığıyla okul yöneticilerinin karar sürecinde yetkileri genişletilmeli
- Okul yöneticileri etkili karar süreci için karar aşamasında hem okul içi hem de okul dışı paydaşların beklentilerini dikkate almalı
- Üst yöneticiler karar sürecinde okul yöneticilerine güvenmeli ve karar süreçlerinde onları desteklemeli
- Okul yöneticileri karar sürecinde kararlardan etkilenecek tüm paydaşların katılımını desteklemeli
- Okul yöneticilerinin empati kurma, problem çözme, inisiyatif alma, değişimi yönetme gibi becerileri hizmet içi faaliyetler ile geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Adsız, E. (2016). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hitit Üniversitesi.
- Allmendinger, M. L. (2018). *Ethics and decision-making by higher education administrators in intercollegiate athletics and student affairs* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Michigan State University.
- Argon, T. (2015). Teacher and administrators views on school principals' accountability. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(4), 925-944. <http://dx.doi.org/10.12738/estp.2015.4.2467>
- Başaran, İ. E. & Çinkır, Ş. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ekinoks Yayınları
- Begley, P. T., & Stefkovich, J. A. (2003) Introduction: Education, ethics and the cult of efficiency. *Journal of Educational Administration*, 42(2) 132-136. <https://doi.org/10.1108/09578230410525568>
- Bozkuş, M., Bozkurt, İ., Temiz, İ., Demirel, B., Yüce, M. S., Demirkan, M.N., & Amaç, Ü. Y. (2022). Okul yöneticilerinin okul gelişimi ve yönetiminin planlamasına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(89), 2336-2344. <https://doi.org/10.26450/jshsr.3339>
- Cepni, S. (2009). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş* (4. Baskı). Celepler Matbaacılık.
- Conway, J. M. (2000). Managerial performance development constructs and personality correlates. *Human Performance*, 13(1), 23-46. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1301_2
- Creswell, J. W. (2009). *Research design, qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3th Ed.). SAGE Publications.
- Çiloğlu, M. A., & Kayar, H. S. (2023). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri: bir durum çalışması. *Bilar: Bilim Armonisi Dergisi*, 6(2), 20-29. <http://dx.doi.org/10.37215/bilar.1226730>
- Dedeoluk, Y., Kırmızı, Y., Başel, H., & Çöllü, S. (2023). Eğitim yönetiminde liderlik ve yönetici rolleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(8), 1258-1273. <https://uleder.com/index.php/uleder/article/view/292/166>
- Deniz, Ü., & Akbaşlı, S. (2018). *Oyun teorisi bağlamında eğitim örgütlerinde karar verme*. C. T., Uğurlu, K. Beycioğlu, S. Koşar, H. Kahraman ve F. K. Şermin (Ed.), *Eğitim yönetimi araştırmaları* [e-kitap] içinde (s. 238-245). Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.
- Diş, O., & Akbaşlı, S. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijls/issue/47860/586375>
- Galotti, K. M., Ciner, E., Altenbaumer, H. E., Geerts, H. J., Rupp, A., & Woulfe, J. (2006). Decision-making styles in a real-life decision: Choosing a college major. *Personality and Individual Differences*, 41(4), 629-639. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.03.003>
- Goldstein, E. B. (2013). *Bilişsel psikoloji* (çev: Orhan Gündüz). Kaknüs Yayınları.
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T., & Koşar, S. (2015). Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişiliğin okullardaki karar sürecine etkilerinin çok düzeyli analizi. *International Journal of Human*

- Sciences*, 12(2), 1756-1791. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/3470>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Nobel Yayıncılık.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Kajs, L. T. & McCollum, D. L. (2009). Examining tolerance for ambiguity in the domain of educational leadership. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(2), 1-15. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:142720689>
- Kara, M. & Bozkurt, B. (2021). Covid-19 pandemisi sürecinde okul yöneticiliği: Karşılaşılan sorunlar ve çıkarılan dersler. *TEBD*, 19(2), 1076-1103. <https://doi.org/10.37217/tebd.969888>
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 6(2), 73-89. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/399581>
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek danışmanlığı: Kuramlar, uygulamalar*. Nobel Yayınları.
- Marmara, H., & Atmaca T. (2023). Okul müdürlerinin karar alma stratejileri ve karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaş baskısının etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi* 6(2), 543-568. <https://doi.org/10.33400/kuje.1321005>
- Mescon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management*. New-york: Harper&Ron, Publisher.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. Sage Publications.
- Mulford, B. (2003). *School Leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. Paper commissioned by the Education and Training Policy Division for the activity Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. Paris: OECD. <http://www.oecd.org/dataoecd/61/61/2635399.pdf>
- Onurlu, İ. (2008). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişimin öğretmenlerin verimliliği algılamaları üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Ölçüm, D. (2015). *Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Patton, M. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. Ed. M. Bütün & S. B. Demir). Pegem Akademi.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th Edition). Pearson Education Limited.
- Samancıoğlu M., Bağlıbel M., Summak S., & Muşlu-Kaygısız G. (2010). Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 118-133. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/adyusbd/issue/1399/16545>
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.
- Sharan, B. M. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulamalar için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Şen, S., & Özdemir, S. (2024). Üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(1), 527-565. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3586199>
- Şengül-Avşar, A. (2022). Eğitim araştırmalarında geçerlik ve güvenilirlik. Tabak, H., Dünya, B.A., Şahin, F. (ed.). *Eğitimde araştırma yöntemleri* içinde (ss. 336-382). Pegem Akademi.
- Türnüklü, A. & Şahin, İ. (2002). İlköğretim okullarında öğrenci çatışmaları ve öğretmenlerin bu çatışmalarla başa çıkma stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(30), 283-302. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuuey/issue/10367/126895>
- Türk Dil Kurumu (2024). *Türk Dil Kurumu sözlükleri*. 24 Mayıs 2024 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden edinilmiştir.
- Üzüm, H. & Kurt, T. (2019). Okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 95-112. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/747196>
- Van Manen, M. (2007). Phenomenology of practice. *Phenomenology & Practice*, 1(1), 11-30. <https://doi.org/10.4324/9781003228073>
- Wadesango, N. (2012). The influence of teacher participation in decision-making on their occupational morale. *Journal of Social Sciences*, 31(3), 361-369. <https://doi.org/10.1080/09718923.2012.11893046>
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). SeçkinYayıncılık.

- Yıldız, K. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 108-133. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/115658>
- Yılmaz, M., & Talas, M. (2010). Bilgi merkezinde karar verme süreci. *Journal Of World Of Turks (Zfwt)*, 2(1), 197-216. <https://www.dieweltdertuerken.org/index.php/ZfWT/article/viewArticle/87>

School Administrators' Decision Making Process: Affecting Factors, Challenges and Recommendations

Bayram BOZKURT¹

Öznur ÖZKAYA²

Cited:

Bozkurt, B., Özkaya, Ö. (2024). School Administrators' Decision Making Process: Affecting Factors, Challenges and Recommendations, *Journal of Interdisciplinary Educational Research*, 8(18), 138-150, DOI: 10.57135/jier.1490529

Abstract

The aim of the current research is to reveal the factors affecting the decision-making process of school administrators, the difficulties they experience and their solution suggestions for these difficulties. In line with this purpose, phenomenology design, which is one of the qualitative research designs, was used in the study. The study group of the research consists of 20 school administrators working in public schools in the central districts of Gaziantep province, determined according to the maximum diversity sampling method. The research data were obtained through face-to-face interviews with the participants using a semi-structured interview form. The data obtained within the scope of the purpose of the research were analysed by content analysis method. As a result of the research, the factors affecting the decision-making process of school administrators, the problems encountered and the solution suggestions of school administrators for these problems were grouped under four themes: school-oriented, legal, individual and stakeholder-oriented factors. It has been observed that the conditions of the region where the school is located, laws and regulations, individual characteristics of the administrators and expectations of the stakeholders are effective factors in the decision process and they face various problems in the context. Suggestions can be expressed as expanding the authority of school administrators in the decision-making process, improving their decision-making skills through professional development activities, and trusting and supporting school administrators by senior administrators in decision-making processes.

Keywords: Decision process, school administrators, phenomenology

INTRODUCTION

Nowadays, rapid changes are taking place in economic, social and political fields. These changes have an impact on people's values, ways of thinking and priorities. This situation affects all organisations and changes their structure, strategies and processes. In a changing organisational environment, managers face many problems in achieving predetermined goals. These problems may force managers to find solutions and make decisions. Decision-making process is considered as an important issue for individuals and organisations to sustain their lives and increase organisational effectiveness (Kıral, 2015). Decision making basically refers to the process of making a choice between various options (Mescon, et al., 1988). The decision process can be in the form of decision making or decision making. According to the Turkish Language Association, taking a decision is defined as "to conclude a case, a problem", while making a decision is defined as "to decide a problem, to decide" (Türk Dil Kurumu [TDK], 2024).

The decision-making behaviour of administrators is affected by both the nature and speed of the change they are in and the desire and necessity to achieve their goals (Yıldız, 2012). Since schools are open social systems, school administrators can inevitably be affected by this situation. Hoy and Miskel (2010) stated that the decision-making process is not only about managers, but it is an

¹Assoc. Prof. Dr., Gaziantep University, Nizip Faculty of Education, Gaziantep-Türkiye, byrmbzkrt02@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9184-0878>

²Teacher, Ministry of National Education, Gaziantep-Türkiye, oznurozkaya3333@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-0135-3996>

important duty and necessity for other employees and stakeholders to be involved in this process. For this reason, the perspectives of all employees in the process and the stance they exhibit are important against the event to be decided. The strategy utilised by the manager while making a decision may also affect the outcomes of the decision (Kuzgun, 2000). While some managers can analyse the decision process quickly, others may remain timid in this process. These approaches show that administrators proceed with different strategies in the process (Galotti et al., 2006). Although instructional planning, employee management and in come-expense management are at the centre of the decision-making process, it is important that the decisions are made by experts, knowledgeable and authorised people (Deniz & Akbaşı, 2018). Türnüklü and Şahin (2002) stated that administrators mostly apply traditional methods in the decision-making process and seek solutions for them. However, some difficulties encountered during the implementation of these strategies may affect the decision-making process of school administrators. Various factors such as dynamic changes in the educational environment, economic constraints, social expectations and student needs may force school administrators to make strategic decisions. Likewise, regulations, legislation, laws and the conditions of the school can also affect the decision-making process of school administrators. In addition, communication and interaction with parents, teachers and other stakeholders can also be effective on decisions. While making decisions, school administrators should accept the benefits of the decision and make decisions based on the school with the limited opportunities they have (Bozkuş, et al., 2022). Administrators in the field of education are responsible for making vital decisions that determine the future of the organisation. Administrators effectively contribute to the formulation of policies and strategies in line with the priorities of the organisation by collaborating with various stakeholders. School administrators sometimes have to make sudden and effective decisions in rapidly changing educational environments. Their decisions affect the institution and stakeholders (Dedeoluk et al., 2023). The reactions of a school administrator in uncertain situations and difficult times are extremely important as they can seriously affect the lives of teachers, staff and students (Kajs & McCollum, 2009).

Decision making involves determining the path to be followed to achieve the targeted results in both personal and organisational contexts and choosing the most appropriate and rational one among the available alternatives. These rational decisions and the implementation of these decisions with planned activities and bringing positive results can ensure organisational effectiveness (Adsız, 2016). The decision process has a significant impact on the success of individuals and organisations. Marmara and Atmaca (2023) emphasised the importance of features such as benefiting people, exchanging ideas with others, complying with regulations, respecting culture and traditions in the decision-making process in the school environment. However, this process can sometimes be complex and challenging. The decision-making process can increase the success of organisations and contribute to the personal development of individuals when an effective strategy is used. Each decision should be considered as a step towards achieving a certain goal and should be handled from a strategic perspective. Therefore, it is important for school administrators to manage the decision process correctly in order to ensure the effectiveness and continuity of schools. In the light of this information, when the researches on decision-making were analysed in detail, it was seen that the decision-making process and decision-making styles were emphasised, but the factors affecting this process, the problems caused by these factors and the solution suggestions for the problems were not mentioned. It is predicted that the related study will provide guidance to the current school administrators and administrator candidates in terms of predicting the problems they may encounter in the process, the factors affecting the process while making decisions and the solution suggestions for the problems they encounter.

Purpose of the Research

Decisions taken in the decision-making process in the management of educational institutions, the basis of which is to train people for certain purposes, should not be hasty, emotional and instantaneous (Diş & Akbaşı, 2019). For this reason, administrators should act more carefully in

decision-making processes (Yıldız, 2012). When making a decision, an administrator should consider different options and the positive and negative situations that will be brought by the result, considering that the decision to be made will not be limited to a single field (Ölçüm, 2015). Therefore, the decision-making process of school administrators can become a much more complex and difficult situation. In this context, the aim of the research is to reveal the factors affecting the decision-making process of school administrators, the difficulties they experience in the decision-making process and the solution suggestions for these difficulties. In line with this purpose, answers to the following problems were sought.

1. What are the factors affecting the decision-making process of school administrators?
2. What are the problems faced by school administrators in the decision-making process?
3. What are the solution suggestions for the problems faced by school administrators in the decision-making process?

METHOD

Research Design

Phenomenology (phenomenology) design, one of the qualitative research designs, was used in the study. Phenomenological design is a qualitative study type that conducts in-depth investigation to understand how individuals experience events or issues (Creswel, 2009; Yıldırım & Şimşek, 2013). Phenomenological research principles should be considered to understand individuals' experiences more deeply (Van Manen, 2007). In this study, it was aimed to examine school administrators' views on decision-making/making stages in the management process based on their experiences and experiences. For this reason, phenomenological design, which is one of the qualitative research designs, was preferred in the study.

Study Group

The study group of the research consists of 20 school administrators working in public schools in the central districts of Gaziantep province. The school administrators in the study group were determined according to the maximum diversity sampling method, which is one of the purposeful sampling techniques. Maximum diversity is considered to be sampling in which diversity of ideas and opinions is aimed, not generalisation for the sample (Patton, 2014). Seidman (2006) states that maximum diversity is one of the most effective methods used to select participants in studies conducted with interview technique. In this context, maximum diversity sampling technique was used to ensure diversity in participant views. In order to ensure diversity, different variables such as gender, marital status, educational status, school level, seniority and managerial position were used. Personal information about the participants is given in Table 1.

Table 1. Demographic Information of the Participants

Participant	Gender	Marital Status	Education Status	School Stage	Seniority (years)	Position
P1	Male	Married	Bachelor's degree	High School	22	Assist. Principal
P2	Female	Married	Bachelor's degree	Primary School	5	Assist. Principal
P3	Male	Married	Post graduate	Secondary School	7	Principal
P4	Male	Married	Post graduate	Primary School	10	Principal
P5	Male	Married	Post graduate	Primary School	7	Assist. Principal
P6	Male	Married	Bachelor's degree	Secondary School	3	Assist. Principal
P7	Male	Married	Post graduate	Primary School	10	Assist. Principal
P8	Male	Married	Bachelor's degree	Primary School	27	Principal
P9	Male	Married	Bachelor's degree	Secondary School	12	Principal
P10	Male	Married	Bachelor's degree	Primary School	4	Principal
P11	Female	Single	Bachelor's degree	High School	3	Principal
P12	Female	Single	Post graduate	Secondary School	10	Assist. Principal
P13	Male	Single	Bachelor's degree	Secondary School	11	Assist. Principal
P14	Male	Married	Post graduate	High School	7	Principal
P15	Male	Married	Bachelor's degree	Primary School	8	Principal
P16	Male	Married	Bachelor's degree	Secondary School	7	Principal
P17	Male	Married	Post graduate	Primary School	18	Assist. Principal
P18	Male	Married	Bachelor's degree	Secondary School	11	Assist. Principal
P19	Male	Married	Post graduate	Primary School	10	Principal
P20	Female	Married	Post graduate	High School	5	Assist. Principal

In the current study, it is aimed to get more in-depth information by focusing on the decision processes and experiences of educational administrators. In line with this objective, 4 of the administrators are female and 16 of them are male. Their professional seniority varied between 3 years and 27 years, 3 of them were single and 17 of them were married. Of the participant school administrators, 11 are school principals and 9 are assistant principals. According to educational status, 9 of the administrators are postgraduate and 11 of them are undergraduate, and according to school level, 4 of them work in high school, 6 of them work in secondary school, and 10 of them work in primary school.

Data Collection Tools and Process

The research data were collected through face-to-face interviews with the participants. In the interviews, a semi-structured interview form was used by the researchers. This form consists of two parts, and the first part includes demographic information of the participants and the purpose of the research. In the second part, four open-ended questions were given for the sub-objectives of the research. While preparing the semi-structured interview form, literature reviews were included and questions about the elements related to the decision-making process of school administrators were determined in the light of sample studies. The draft form created with the determined questions was submitted to the review of academicians who are experts in their fields.

In this context, the questions were sent to two academicians working in the fields of educational administration and Turkish education to be examined in terms of content and construct validity, language and comprehensibility. Especially in terms of grammar and comprehensibility, expert opinions were taken into consideration and then a draft form was prepared. After determining the suitability of the draft interview form, a pilot study was conducted with two school administrators. After the pilot applications, the semi-structured interview form was edited and finalised. The necessary information about the content of the interview with the administrators was made in advance, an appointment was made and the interview was conducted face-to-face at the school where the administrator was working. Since the administrators did not want audio and video recordings to be taken during the interview, the transfer was made on paper. Each interview lasted approximately 25-30 minutes. Participation in the research was based on the principle of voluntariness.

Analysis of Data

The data obtained for the purpose of the study were analysed by content analysis method. Content analysis is a coding process carried out to ensure that the data collected during the data collection process reach certain standards (Hsieh & Shannon, 2005). In the analysis process, inductive content analysis was used. In inductive analyses, themes are determined by identifying related codes (Sharan, 2013). Before starting the data analysis, participants were coded as P1, P2,, P20 to protect participant confidentiality.

Validity and Reliability

In qualitative research, validity refers to whether the findings obtained are accurate and clear, how accurately the measured problem reflects the real situation, and reliability refers to whether the measurement tool shows reproducibility under the same conditions (Şengül-Avşar, 2022). In order to increase the quality of the research, it is important that the measurement tools used are appropriate for the subject they measure, that they measure accurately and that the data obtained are consistent. In order to ensure validity and reliability in the study, the interview form was created by taking expert opinions, and corrections were made within the scope of expert opinions. The questions were evaluated in terms of comprehensibility and submitted to the opinions of a language expert. Necessary information was given before the interview, open communication was provided in the interviews, appointments were made and the interviews were conducted on a voluntary basis. In the reporting phase of the research, each section was presented in detail. After the data obtained as a result of the interviews were transcribed, participant confirmation was requested. During the coding process in data analysis, both the similarities with the codings made in similar studies were examined, and the coding process was carried out separately by two researchers and their consistency was checked. Code lists were created simultaneously by two different researchers during the analysis process. The themes were determined by associating the codes obtained by the researchers. To determine the inter-coder reliability, Miles and Huberman's (1994) reliability calculation formula ($\text{Reliability} = \frac{\text{Consensus}}{(\text{consensus} + \text{disagreement})} \times 100$) was used. As a result, 86.4% similarity rate was determined. This result provides evidence that the codes created by different coders are significantly similar and reliable.

RESULTS

The data obtained in the current research process and the resulting codes and themes are given. The codes and themes related to the factors affecting the decision-making process of school administrators are presented in Table 2.

Table 1. Findings on Factors Affecting the Decision Process

Themes	Codes	Participants
School-oriented	Regional conditions	P1, P3, P5, P9, P12, P13, P14
	Demographic characteristics	P1, P7, P11, P14
	Economic characteristics	P9, P11, P13, P15
	School culture	P3, P6, P7, P13
Legal	School climate	P3, P10, P17, P18
	Laws and regulations	P14, P3, P9, P10, P14
	Compliance with legislation	P5, P8, P15, PP
	Bureaucratic barriers	P1
Individual	Higher management	P16
	Taking risks	P2, P6, P20
	Past experiences	P11, P17
Stakeholder orientated	Detailed planning	P19
	Expectations	P4, P8, P10, P12, P13, P15

When Table 2 is analysed, it is seen that the factors affecting the decision-making process of school administrators are grouped under different themes such as school-oriented, legal, and factors related to individual stakeholders. School administrators stated that factors such as the demographic structure of the region where the school is located, the economic conditions of the parents living in the school region, school culture and climate affect the decision-making process. Direct quotations from school administrators about school-related factors are given below:

P13: "The organisational culture adopted by the school, the demographic structure of the school, socio-economic conditions, the expectations and aims of the school stakeholders, and the opportunities the school has are among the factors that affect my decisions."

P15: "It depends on the importance and impact of the decision to be taken and who it concerns. If the decision to be taken is important, the opinions of all stakeholders are taken. It is important that there is a common decision here. Because the people who will implement the decision should be in agreement."

In line with the other findings obtained, it has been determined that laws, regulations and lack of authority are among the factors affecting the decision-making process. Participant opinions about these factors are as follows.

P9: "As a school administrator, making decisions is affected by regulations, legislation and laws in the first stage."

P1: "The biggest factors are bureaucratic obstacles. We school administrators should have more authority to make quick decisions."

School administrators stated that their risk-taking tendencies, their experiences and institutional dynamics were the factors affecting the decision-making process in their planning. On the other hand, school stakeholders were also seen to be determinant in the decision-making process. In this context, participant views on individual and stakeholder-oriented factors are given below.

P6: "I try to take the fastest and most effective decision by considering factors such as the school's goals, educational objectives, producing permanent solutions to problem behaviours to gain students."

P17: "Decisions made by taking into account the family life story of the students enable a different approach to the student. In this respect, I take into account the possibility that decisions that can be

made without examining the history of behaviour, adaptation, attitude and actions that are seen concretely in the school climate may be wrong."

P15: "The decision to be taken should meet the expectations of the parties. This decision should be for the benefit of both parties."

School administrators may face various problems in the decision-making process. In line with the aim of the current study, the problems faced by school administrators were analysed in the interviews with school administrators. The findings of the codes and themes obtained in this context are given in Table 3.

Table 3. Findings Related to Problems Encountered in the Decision-Making Process

Themes	Codes	Participants
School-oriented	Economic conditions	P1, P3, P12, P15, P16
	Social structure of the school	P1, P4, P14, P16, P17
	Physical structure	P4, P14
Legal	Lack of Legal Authorisation	P11, P17, P19
	Bureaucratic barriers	P4, P16, P18
	Legislative barriers	P10
	Workload	P1
Individual	Ethical dilemmas	P6, P11, P13
	Lack of empathy	P9, P13
	Communication problems with students and parents	P5, P6
	Lack of motivation	P2
	Communication problems with teachers	P5
Stakeholder orientated	Resistance to change	P7, P8, P10, P16, P19
	Expectations	P8, P9, P15, P20
	Differences of opinion	P3, P8, P14
	Participation in the decision-making	P3, P15

When Table 3 is analysed, it is seen that school administrators face various problems in the decision-making process and these problems are problems arising from the school region, individual, legal and stakeholders. Especially the social and economic situation of the region where the school is located, physical structure, resistance of stakeholders to change and innovations, lack of authority of school administrators and ethical problems were the problems expressed by school administrators. Direct quotations from some participants regarding the problems encountered are given below:

P1: "The most important problem we face in the decision-making process is that the school district is partially backward. The economic and physical structure of the school, the socio-economic level of the environment, and the attitude of the parents directly affect the decision we will take."

P16: "The narrow limits of our authority as the school administration, teachers' prejudiced attitudes and unethical approaches towards some decisions and innovations despite the low socio-economic level of the school are among the important problems I face in the decision-making process."

P13: "The fact that teachers and other administrators show a lack of empathy and think of their own benefits in the decisions made can make decision-making difficult. The fact that the mental equipment of the civil servant is caught in the frame filters and that he/she is out of his/her field of duty and has an arrest in displaying vision can put the decision-making process in a deadlock."

P9: "Demands to meet the needs of the people we serve, sometimes insistent attitudes to meet the expectations of both students and other stakeholders in terms of the functioning of the institution can create tension and unrest in the institution."

P8: "... when the expectations of stakeholders and society increase, there may be difficulties in implementation."

On the other hand, as can be seen in the direct quotations mentioned above, school administrators stated that ineffective communication with students, teachers and parents, problems arising from legislation and regulations, differences of opinion or expectations among stakeholders, inability to empathise and loss of motivation caused them to experience difficulties in the decision-making process.

School administrators encounter various problems in the decision-making process and gain experience as a result of this situation. At this point, in line with the aim of the research, school administrators were asked for their suggestions for solutions to the problems experienced in the decision-making process based on their experiences. The codes and themes determined as a result of the analysis of the data obtained from the interviews are given in Table 4.

Table 4. Solution Suggestions for the Problems Encountered in the Decision Making Process

Themes	Codes	Participants
School orientated	Institutional interest	P6, P7, P15
	Student interest	P7
	Education and training process	P1
	Upper management support	P12
Legal	Expansion of legal authority	P8, P16, P18
	Professional development	P5, P8, P19
	Being an expert and effective in the field	P4, P13
	Command of legislation	P10, P11
	Sharing of authority	P20
	Compliance with vision and mission	P9
	Reducing bureaucratic obstacles	P16
Individual	Different perspectives	P2, P7, P19
	Permanent solution orientation	P3, P9
	Open communication	P9, P11
	Taking initiative	P6, P20
	Keeping up with the age	P2
Stakeholder orientated	Ensuring effective participation	P8, P10, P11, P14, P15, P16, P17
	Information sharing	P3, P5, P6, P17, P19

It is seen that the suggestions for solutions to the problems faced by school administrators in the decision-making process, especially the suggestions such as encouraging participation in the decision-making process, authority expansion and authority sharing, increasing the knowledge and expertise of school administrators come to the fore. It was stated by school administrators that stakeholders should be informed about the decisions taken in the school, different ideas and opinions should be taken into consideration, and the interests of the institution and students should be taken into consideration in the decisions to be taken. Direct quotations of some participants regarding the solution suggestions for the problems encountered are given below:

P16: "It is important that stakeholders have responsibilities in the decisions to be taken. Just as the successful results of the decisions are undertaken by the stakeholders, the negative results should not be attributed only to the administrators."

P15: "In order for the decisions to be fully implemented and supported, stakeholders should be involved in decision-making processes and good communication should be established in the school."

P7: In cases where the decisions taken do not meet the needs of all stakeholders, we should explain to the stakeholders that what is important is the interests of the school and students.

School administrators suggested that decision-makers should have a good command of the legislation in the decision-making process and make sure that the decisions to be taken are in line with the vision and mission of the institution. On the other hand, suggestions such as developing problem solving skills, communication skills, taking risks, being open to change and innovation were expressed by school administrators.

CONCLUSION and DISCUSSION

In the current study, school administrators' views on the problems encountered in the decision-making process, the factors affecting the decision-making process and their suggestions for solutions to the problems encountered in the decision-making process were sought. As a result of the research, the factors affecting the decision-making process of school administrators, the problems encountered and the suggestions for solving these problems were grouped under four themes: school-oriented, legal, individual and stakeholder-oriented factors. Robbins and Judge (2019) emphasise that institutional characteristics, laws and rules, social environment affect the decision-making process of administrators; Allmendinger (2018) emphasises that individual factors (demographic characteristics, ethical approaches, etc.) also affect the decision-making process of administrators. Therefore, it can be said that the school decision-making process is affected by many situations arising from factors other than the individual himself/herself.

As a result of the research, it was seen that school administrators take into consideration factors such as the demographic structure of the region where the school is located, economic conditions of the school, laws and regulations, bureaucratic process, relations with senior management, personal characteristics and expectations of stakeholders in the decision-making process. Schools are open social systems that contain many variables that affect and are affected by each other. Therefore, school administrators may have to consider many external and internal factors in the decision-making process. Mulford (2003) states that school administrators encounter many different situations in their work routine and therefore need to operate effective decision-making processes. The geographical structure, demographic structure, socio-economic status, school culture or school climate of the region where the school is located can affect the structure, functioning and decision process of the school. Argon (2015) states that temporal and spatial processes as well as decision makers and those affected are effective in the decision process. The factors affecting the decision-making process of school administrators may be caused by themselves or may depend on factors that are not caused by themselves.

As a result of the current research, it was stated by school administrators that the lack of authority arising from laws and regulations, whether the decisions are in accordance with the legislation, bureaucratic obstacles or the approaches of senior administrators affect the decision process. Conway (2000) states that the bureaucratic structure and expectations of schools affect the decision process. Again, it was stated by school administrators that the expectations of stakeholders are also effective in the decision process. Üzüm and Kurt (2019) emphasise that school administrators and education managers at higher levels are the most influential stakeholders in the decision-making process in schools and that they should take on roles that support school administrators in decision-making processes and facilitate their work. As a result of the research, it was concluded that the participants had difficulties in making urgent decisions due to their limited authority and even negative effects of decision-making due to gaps in the regulations.

There may be institutional as well as individual factors affecting the decision-making process. In the current study, it was seen that school administrators expressed factors that arise from themselves such as the administrator's risk-taking skills, the influence of past experiences and experiences, or being overly detailed and perfectionist in terms of factors affecting the decision-making process. Yılmaz and Talas (2010) state that the characteristics of school administrators such as their cultural values, psychology, social status, level of perception and understanding of events affect the decision-making process.

Another problem sought to be answered in line with the aim of the research is related to the problems faced by school administrators in the decision making process. It can be said that decision making is a process that affects every stage of management and ensures effective functioning of managerial processes and organisational continuity. In the current research, it was determined that factors such as the economic conditions, social and physical structure of the school in the decision-making process, as well as the lack of authority and bureaucratic obstacles arising from the laws in the decision-making process create problems for school administrators. Çiloğlu and Kayar (2023) state that as a result of school environment relations, parents' indifference, disadvantages arising from economic reasons, sociocultural characteristics of the school environment cause various problems in the management process. The participation of stakeholders in the management process is effective in resolving conflicts and disputes, facilitating the implementation of decisions, and realising common goals of employees (Başaran & Çınkır, 2011). Again, the conflict between the expectations of the stakeholders and the expectations of the school, disagreements, resistance to change by in-school and out-of-school stakeholders, and negative behaviours towards the participation of stakeholders in the decision-making process were also identified as problems faced by school administrators. It was concluded that stakeholders were not interested in participating in decisions. Wadesongo (2012) states that the process of stakeholder participation in decision-making increases the quality of decisions and improves the social capacity of the school.

School administrators also stated that stakeholders' inability to empathise in some cases, their own problems in communicating with students, teachers and parents or their inability to communicate negatively affected the decision-making process. In some cases, there were also opinions that the decisions taken led to ethical discussions and this negatively affected the decision process. Şen and Özdemir (2024) state that managers may fall into ethical dilemmas in the decision process due to organisational factors such as pressure from senior management, organisational culture, lack of knowledge, time or experience, as well as personality traits or lack of communication. Similarly, Begley and Stefkovich (2010) emphasise that the ethical decision process facilitates the management process in the context of objectivity and transparency principles. School administrators have stated that these situations lead to loss of motivation both for themselves and other stakeholders. In the decision process, miscommunication, lack of empathy, and ethical dilemma of the decision taken were seen among the problems experienced, and it is seen that these problems negatively affect the effectiveness and applicability of the decisions. In this context, these problems should be taken into consideration for the effectiveness of the decision process.

During the research process, school administrators were asked about the situations they pay attention to in order to cope with the problems encountered in the decision-making process and their opinions on the solution of these situations. In this direction, they stated that the interests of the institution and students should be taken into consideration and the decision process should be realised by prioritising the education and training process. In particular, they stated that the support of the senior management is important for the quality of the process. It was stated that school administrators could not act autonomously in the decision-making process due to legal reasons. At this point, some participants suggested that school administrators should be provided with legal opportunities at the point of both increasing the breadth of authority and sharing authority and reducing bureaucratic obstacles in this sense. It was concluded that professional development activities should be carried out on school administration and trainings should be provided to improve the vision and mission of administrators through trainings on legislation. It was stated by school administrators that activities should be carried out to improve school administrators' skills of empathising, problem solving, taking initiative and adapting to change for an effective decision-making process. It was also suggested by the participants that school administrators should ensure the participation of all stakeholders affected by the process, inform the stakeholders about the process and give feedback to those affected by the process in order to ensure the effectiveness of the decision process. Onurlu (2008) states that school administrators should inform the stakeholders about the decision processes, take their opinions and establish

effective communication. In order to overcome the problems encountered in the decision process, senior management support, increasing professional competence and stakeholder participation should be adopted and supported. In addition, the transparency of the decision process should be increased and uncertainties and information deficiencies should be prevented. It can be said that these approaches will increase the effectiveness and efficiency of decision-making processes.

Recommendations

Decision-making process can be expressed as a vital managerial process in terms of the effectiveness and continuity of organisations. In this context, it can be said that the administrators of educational organisations have important duties. It is important to determine the factors affecting the decision-making processes of school administrators, the problems they face in the decision-making process and to offer solutions in this direction in terms of the effectiveness of the decision-making process. In this context, in the current study, it was concluded that school administrators face many problems in the decision making process. Within the scope of the findings of the research, the following suggestions are presented:

- The authority of school administrators in the decision-making process should be expanded through laws, codes or regulations.
- School administrators should take into account the expectations of both in-school and out-of-school stakeholders at the decision-making stage for effective decision-making process.
- Upper managers should trust school administrators and support them in decision-making processes
- School administrators should support the participation of all stakeholders who will be affected by the decisions in the decision-making process.
- School administrators' skills such as empathising, problem solving, taking initiative and managing change should be developed through in-service activities.

REFERENCES

- Adsız, E. (2016). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hitit Üniversitesi.
- Allmendinger, M. L. (2018). *Ethics and decision-making by higher education administrators in intercollegiate athletics and student affairs* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Michigan State University.
- Argon, T. (2015). Teacher and administrators views on school principals' accountability. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(4), 925-944. <http://dx.doi.org/10.12738/estp.2015.4.2467>
- Başaran, İ. E. & Çinkır, Ş. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ekinoks Yayınları
- Begley, P. T., & Stefkovich, J. A. (2003) Introduction: Education, ethics and the cult of efficiency. *Journal of Educational Administration*, 42(2) 132-136. <https://doi.org/10.1108/09578230410525568>
- Bozkuş, M., Bozkurt, İ., Temiz, İ., Demirel, B., Yüce, M. S., Demirkan, M.N., & Amaç, Ü. Y. (2022). Okul yöneticilerinin okul gelişimi ve yönetiminin planlamasına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(89), 2336-2344. <https://doi.org/10.26450/jshsr.3339>
- Cepni, S. (2009). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş* (4. Baskı). Celepler Matbaacılık.
- Conway, J. M. (2000). Managerial performance development constructs and personality correlates. *Human Performance*, 13(1), 23-46. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1301_2
- Creswell, J. W. (2009). *Research design, qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3th Ed.). SAGE Publications.
- Çiloğlu, M. A., & Kayar, H. S. (2023). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri: bir durum çalışması. *Bilar: Bilim Armonisi Dergisi*, 6(2), 20-29. <http://dx.doi.org/10.37215/bilar.1226730>
- Dedeoluk, Y., Kırmızı, Y., Başel, H., & Çöllü, S. (2023). Eğitim yönetiminde liderlik ve yönetici rolleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(8), 1258-1273. <https://uleder.com/index.php/uleder/article/view/292/166>
- Deniz, Ü., & Akbaşı, S. (2018). *Oyun teorisi bağlamında eğitim örgütlerinde karar verme*. C. T., Uğurlu, K. Beycioğlu, S. Koşar, H. Kahraman ve F. K. Şermin (Ed.), Eğitim yönetimi araştırmaları [e-kitap] içinde (s. 238-245). Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.
- Diş, O., & Akbaşı, S. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijls/issue/47860/586375>

- Galotti, K. M., Ciner, E., Altenbaumer, H. E., Geerts, H. J., Rupp, A., & Woulfe, J. (2006). Decision-making styles in a real-life decision: Choosing a college major. *Personality and Individual Differences*, 41(4), 629-639. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.03.003>
- Goldstein, E. B. (2013). *Bilişsel psikoloji* (çev. Orhan Gündüz). Kaknüs Yayınları.
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T., & Koşar, S. (2015). Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişiliğin okullardaki karar sürecine etkilerinin çok düzeyli analizi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1756-1791. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/3470>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Nobel Yayıncılık.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Kajs, L. T. & McCollum, D. L. (2009). Examining tolerance for ambiguity in the domain of educational leadership. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(2), 1-15. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:142720689>
- Kara, M. & Bozkurt, B. (2021). Covid-19 pandemisi sürecinde okul yöneticiliği: Karşılaşılan sorunlar ve çıkarılan dersler. *TEBD*, 19(2), 1076-1103. <https://doi.org/10.37217/tebd.969888>
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 6(2), 73-89. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/399581>
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek danışmanlığı: Kuramlar, uygulamalar*. Nobel Yayınları.
- Marmara, H., & Atmaca T. (2023). Okul müdürlerinin karar alma stratejileri ve karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaş baskısının etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi* 6(2), 543-568. <https://doi.org/10.33400/kuje.1321005>
- Mescon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management*. New-york: Harper&Ron, Publisher.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. Sage Publications.
- Mulford, B. (2003). *School Leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. Paper commissioned by the Education and Training Policy Division for the activity Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. Paris: OECD. <http://www.oecd.org/dataoecd/61/61/2635399.pdf>
- Onurlu, İ. (2008). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişimin öğretmenlerin verimliliği algulamaları üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Ölçüm, D. (2015). *Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Patton, M. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. Ed. M. Bütün & S. B. Demir). Pegem Akademi.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th Edition). Pearson Education Limited.
- Samancıoğlu M., Bağlıbel M., Summak S., & Muşlu-Kaygısız G. (2010). Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 118-133. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/adyusbd/issue/1399/16545>
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.
- Sharan, B. M. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulamalar için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Şen, S., & Özdemir, S. (2024). Üniversite yöneticilerinin etik karar verme süreçlerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(1), 527-565. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3586199>
- Şengül-Avşar, A. (2022). Eğitim araştırmalarında geçerlik ve güvenilirlik. Tabak, H., Dünya, B.A., Şahin, F. (ed.). *Eğitimde araştırma yöntemleri* içinde (ss. 336-382). Pegem Akademi.
- Türnüklü, A. & Şahin, İ. (2002). İlköğretim okullarında öğrenci çatışmaları ve öğretmenlerin bu çatışmalarla başa çıkma stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(30), 283-302. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuvey/issue/10367/126895>
- Türk Dil Kurumu (2024). *Türk Dil Kurumu sözlükleri*. 24 Mayıs 2024 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden edinilmiştir.
- Üzüm, H. & Kurt, T. (2019). Okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 95-112. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/747196>
- Van Manen, M. (2007). Phenomenology of practice. *Phenomenology & Practice*, 1(1), 11-30. <https://doi.org/10.4324/9781003228073>

- Wadesango, N. (2012). The influence of teacher participation in decision-making on their occupational morale. *Journal of Social Sciences*, 31(3), 361-369. <https://doi.org/10.1080/09718923.2012.11893046>
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). SeçkinYayıncılık.
- Yıldız, K. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 108-133. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/115658>
- Yılmaz, M., & Talas, M. (2010). Bilgi merkezinde karar verme süreci. *Journal Of World Of Turks (Zfwt)*, 2(1), 197-216. <https://www.dieweltdertuerken.org/index.php/ZfWT/article/viewArticle/87>