



Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (BAİBÜFD)

Bolu Abant İzzet Baysal University
Journal of Faculty of Education

2026, 26(1), 79 –103. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2026..-1677156>



Okul Yönetiminde Karar Değerlendirme Süreci ve Dönüt Decision Evaluation Process and Feedback in School Management

Ömer ÇALIŞKAN¹ , Muhammed SELÇUK² , Huzur KURT³ , Süleyman GÖKSOY⁴

Geliş Tarihi (Received): 16.04.2025

Kabul Tarihi (Accepted): 10.02.2026

Yayın Tarihi (Published): 25.03.2026

Öz: Araştırmanın amacı, okullarda kararların değerlendirilme süreçleri ile bu kararların sonuçlarına yönelik geri bildirim sisteminin işleyişine ilişkin eğitimcilerin görüşlerinden yola çıkarak bir değerlendirme yapmaktır. Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, 2024-2025 eğitim öğretim yılında Düzce’de görev yapan 17 okul yöneticisi ve 51 öğretmen olmak üzere toplam 68 eğitimciden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre kararları değerlendirenlerle kararları verenlerin farklı kişilerden oluşmasının yönetici ve öğretmenler tarafından daha çok tercih edildiği; alınan kararların sonuçlarının sistematik bir biçimde analiz edilmesi ve net geri bildirimlerin verilmesi gerektiği; ayrıca kararların değerlendirilme sürecine birden fazla kişinin dahil edilmesinin, farklı bakış açıları kazandırarak paydaşlar arasında çözüm odaklı düşünme anlayışını geliştirdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Sonuç olarak, öğretmenlerin ve yöneticilerin karar süreçlerine birlikte katılımının sağladığı çok sesliliğin, okul içinde demokratik yönetim anlayışını desteklediği ve güven ortamını güçlendirdiği vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımın ayrıca, çok yönlü bakış açıları kazandırarak doğru ve kapsamlı değerlendirmelerin yapılmasına olanak tanıdığı belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, kararların sonuçlarına ilişkin sistemli ve net geri bildirimlerin verilmesinin, okuldaki tüm paydaşlar tarafından kararların daha kolay anlaşılmasına, dolaylı olarak da şeffaflığın ve karşılıklı güven duygusunun oluşmasına katkı sağlayacağı anlaşılmıştır. Diğer taraftan, kararları değerlendirenlerin karar verenden farklı kişiler olmasının, kararlara nesnellik kazandıracağı, ön yargıların önüne geçileceği ve farklı bakış açılarına sahip kişilerin değerlendirme sürecine katılımının çok sesli ve demokratik kararların alınmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Karar alma süreçlerinin şeffaf, adil ve kapsayıcı olması; paydaşlar arasında güçlü bir iş birliği ve etkili bir iletişim ortamı oluşturarak okulun genel işleyişini ve okuldaki akademik başarıyı olumlu yönde etkileyebilir.

Anahtar Kelimeler: Karar Alma, Kararları Değerlendirme, Dönüt, Karara Katılım

Abstract: The aim of the research is to make an evaluation based on the opinions of educators regarding the evaluation processes of decisions in schools and the functioning of the feedback system for the results of these decisions. This study was carried out with the case study design, which is one of the qualitative research designs. The study group of the research consists of a total of 68 educators, including 17 school administrators and 51 teachers, working in Düzce in the 2024-2025 academic year. According to the research findings, it is more preferred by administrators and teachers that those who evaluate the decisions and those who make the decisions consist of different people; the results of the decisions taken should be systematically analyzed and clear feedback should be given; In addition, it has been concluded that the inclusion of more than one person in the evaluation process of decisions improves the understanding of solution-oriented thinking among stakeholders by gaining different perspectives. As a result, it is emphasized that the polyphony provided by the joint participation of teachers and administrators in decision-making processes supports the democratic management approach within the school and strengthens the environment of trust. It is also stated that this approach allows accurate and comprehensive evaluations to be made by providing multifaceted perspectives. In addition, it has been understood that giving systematic and clear feedback on the results of decisions will contribute to easier understanding of decisions by all stakeholders in the school, and indirectly to the formation of transparency and mutual trust. On the other hand, the fact that those who evaluate decisions are different from the decision-makers will bring objectivity to the decisions, prejudices will be prevented and the participation of people with different perspectives in the evaluation process. It is thought that it will contribute to the taking of polyphonic and democratic decisions. Decision-making processes should be transparent, fair and inclusive; By creating a strong collaboration and effective communication environment among stakeholders, it can positively impact the overall functioning of the school and academic success in the school.

Keywords: Decision Making, Evaluating Decisions, Feedback, Participation in Decisions.

Atıf/Cite as: Çalışkan, Ö., Selçuk, M., Kurt, H., Göksoy, S. (2026). Okul yönetiminde karar değerlendirme süreci ve dönüt. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26(1), 79-103, <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2026..-1677156>.

İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuefd>

Copyright © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University– Bolu

¹ Sorumlu Yazar: Ömer ÇALIŞKAN, Düzce Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi (Dr.), omercaliskan19@gmail.com, 0000-0001-6009-0579

² Muhammed SELÇUK, Düzce Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi (Dr.), selcuk8125@gmail.com, 0009-0002-1865-3133

³ Huzur KURT, Düzce Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi (Dr.), huzur.d@hotmail.com, 0009-0005-8079-860X

⁴ Prof. Dr., Süleyman GÖKSOY, Düzce Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, sulemangoksoy@duzce.edu.tr., 0000-0002-7151-0863

1. GİRİŞ

Örgütler, ontolojik olarak bir amaç etrafında kümelenerek, belirlenen ortak hedefleri ve ortak hayalleri gerçekleştirmek için kurulmuş yapılardır. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalışanların önemli bir yeri vardır (Köylü ve Gündüz, 2019). Örgütün amaçları bir yönüyle işverenden çalışanlara kadar tüm üyelerin görev tanımlarını ifade etmektedir. Örgütlerin yönetiminde, işleri işin ve çalışanların niteliğine göre planlama ve paylaşırma süreci yönetim eylemi olarak ifade edilirken, bu eylemi icra eden kişiler ise yönetici olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilerin üstlendiği pek çok fonksiyon bulunmakla birlikte, onları yönetim süreçlerinde en çok zorlayan yönetim fonksiyonlarının en başında karar verme fonksiyonu gelmektedir. (Bursalıoğlu, 1987). Yönetme eyleminde karar verme işlevinin, örgütsel hareketin en kritik adımlarından birini oluşturduğu düşünülmektedir (Gulick ve Urwick, 2004). Yönetici için karar vermek, karara ulaşmak yönetici ve örgüt için ontolojik bir eylem olması nedeniyle yöneticiler karar alırken büyük bir paradoks yaşamaktadır. En kötü karar, kararsızlıktan her ne kadar iyi olsa da alınan kararlar sonuçları itibarıyla, örgütün tüm süreçlerini etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında, kararların çoğunluğun katılımıyla ve ortak akılla, geniş bir katılımı alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Kararların örgütün üyeleri tarafından benimsenmesinde çoğulcu yaklaşımın önemli olmasının yanı sıra, alınan kararların sonuçlarının paydaşlarla paylaşılması da paydaşların örgütsel bağlılığı açısından önem taşımaktadır (Babaoğlu ve Yılmaz, 2012).

Okul müdürü ve öğretmenlerin, okulun hedeflerine ulaşması için ortak bir anlayışla çalışması gerekmektedir. Bu birlikteliği sağlamanın en iyi yolu ise okullarda, kararların geniş katılımı alınmasıdır. Çünkü çalışanların kararlara katılması verimliliği arttırmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012). Örgütsel karar alma süreci, içsel yapı ve dış çevrenin istikrarı gibi birçok faktörden etkilenir. Karar verme sürecinde, problem tanımlama, en iyi sürecin seçilmesi, alternatiflerin sunulması, seçenekler arasından en iyi olanın tercih edilmesi, uygulamaya geçilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi adımlarından oluşan rasyonel yaklaşım ve daha çok sezgilere dayalı sınırlı rasyonel yaklaşım olmak üzere iki tür karar verme yaklaşımı bulunmaktadır (Simon, 1947). Herbert Simon, insanların sınırlı ve kusurlu bilgiyle hareket ettiğini, nadiren en iyi tercihi seçtiğini ve kararlarını sınırlı rasyonellikle ve çoğunlukla da sezgisel yöntemlerle aldığını belirtmiştir (İbrahim, 2016; Simon, 1974; Tozlu, 2016). Örgütsel kararlar, özellikle tam belirsizlikte hatalar içerebilir; bilişsel ön yargılar (Daft, 2015) kötü tercihleri tetikleyebilir. Geleneksel olarak kararların tamamen rasyonel olması, amaçlara ulaşmak için en uygun seçeneğin bulunmasını gerektirse de (Hoy ve Miskel, 2012), okul yöneticileri en iyi kararları vermek isteseler bile; zamansızlık, uyuşmazlık, yetki dağılımı ve maliyet gibi okul hayatının gerçekleri rasyonel karar verme sürecini etkilemektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Yönetim sürecinde karar verme bir tercihte bulunma eylemi olması nedeniyle kontrol ve değerlendirme işlevleri büyük önem taşımaktadır. Kontrol, eyleme geçirilmesine karar verilen faaliyetlerin planlandığı gibi yürüyüp yürümediğini denetler; planın dışına çıkan hususları ortaya çıkarır ve düzeltir. Robbins ve Judge'ye (2012) göre de kontrol, örgüt içi faaliyetlerin planlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğini izleyen ve sapmaları düzelten bir denetim faaliyetidir. Kontrol, gerçek bir operasyonun gerçek sonuçlarla ne kadar uyumlu olduğunu açıklar. Faaliyetlerin sonuçları ile beklenen sonuçlar örtüşmediği zaman yöneticinin, başarısızlığın nedenini/nedenlerini araştırması ve düzeltici önlemler alması gerekir. Burada, yöneticinin rolü işlerin planlara, hedeflere ve standartlara uygun olarak gerçekleşmesini sağlamaktır (Ezugoh vd., 2025; Nwanakezie ve Ogonu, 2021). Değerlendirme ise belirli ölçütlere göre ölçme sonuçları hakkında yargıya varmak, çalışanların performansını izlemek, gelişim alanlarını belirlemek ve başarı düzeylerini saptamak için kullanılmaktadır. Bu sayede hem tanıma, iyileştirme ve geliştirme sağlanır hem de sonuca yönelik başarı belirlenir (Çelikten, 2001; Daşcı Sönmez ve Gökmenoğlu, 2023).

Sistem, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere ilişkili unsurlardan oluşan, girdileri alıp işlemde geçirerek çıktıya dönüştüren ve çevresiyle etkileşim içinde işleyen bir bütündür. Sistem teorisi bu süreci: girdiler, dönüşüm süreci, çıktılar, geri bildirim ve çevreden oluşan beş temel bileşenle açıklamaktadır (Katz ve Kahn, 1978; Lunenburg ve Ornstein, 2013). Sistem yaklaşımına uygun olarak yapılandırılmış olan okullar amaç, yapı, kültür ve iklim yönlerinden sistem olma özelliğini taşımakta ve açık sistemlere örnek teşkil

etmektedirler. Okul, çevreden aldığı girdileri eğitim öğretim süreçlerinden geçirerek akademik ve sosyal çıktılar üretmektedir. Bu süreçte çevreyle sürekli etkileşim içinde olan okullar, birer açık sistem olarak değerlendirilmektedir. Açık sistem yaklaşımı, kararların yalnızca içsel değil, dış çevreyle birlikte şekillendiği varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin kararların etkililiğini düzenli olarak kontrol etmeleri; öğrencilerden, öğretmenlerden ve diğer paydaşlardan alınan dönütler yoluyla da kararları değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu, hem kararların kalitesini artırır hem de okulun öğrenen bir sistem olarak gelişmesini sağlar. Bu nedenle, eğitim kurumlarında açık, ölçülebilir ve zaman sınırlı hedefler belirlenmelidir. Ulaşılması gereken amaçlar veya sonuçlar olarak hedefler, kabul edilebilir bir performans seviyesini ve eylemin yönünü belirlemektedir (Hoy ve Miskel, 2012). Bu nedenle hedeflere yönelik ilerleme, düzenli dönütlerle takip edilmelidir. Böylece kararların etkisi izlenebilir. Alınan kararlara yönelik eksiklikler zamanında fark edilerek bunlar için, düzeltici önlemler alınabilir.

Sistemin önemli bir girdisi olarak kabul edilen paydaş katılımı, karar alma süreçlerinin niteliğini doğrudan etkilemektedir. Alan yazınındaki bulgular, paydaşların karar süreçlerine dahil edilmesinin mesleki motivasyon, iş birliği, örgütsel bağlılık ve performans gibi çıktılar üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Patrinos vd., 2009). Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik (Bouwman vd., 2017) ve öğretmen liderliği (Somech ve Drach-Zahavy, 2000; Helterbran, 2010) gibi yaklaşımların, katılımı teşvik ederek sistemin etkililiğini artırdığı belirtilmektedir. Türkiye bağlamında yürütülen çalışmalar da katılımcı karar almanın, sistemin çıktı kalitesini yükselttiği ve unsurlar arası bağlılığı güçlendirdiği yönündeki bulguları desteklemektedir (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015).

Bununla birlikte, Türkiye'deki okullarda sistemin işleyişi incelendiğinde, karar alma süreçlerinin ideal düzeyde katılımcı bir yapı sergilemediği görülmektedir (Aksay ve Ural, 2008). Öğretmenlerin, sistemin temel unsurları olarak daha çok kendi uzmanlık alanlarına yönelik öğretimsel kararlara ilişkin bir girdi sağladığı; ancak eğitim programları ve okulun fiziki yapısı gibi yönetsel ve stratejik kararlara katılımlarının sınırlı düzeyde kaldığı tespit edilmektedir (Gürkan, 2006; Karagöz, 2009). Bu durum, sistemin tüm unsurlarından yeterli düzeyde girdi alınamadığını göstermektedir.

Mevcut araştırmaların genellikle karar sürecinin "girdi" aşaması olan katılıma ve bunun öncüllerine odaklandığı, fakat sistem döngüsünü tamamlayan "değerlendirme" ve "geri bildirim" mekanizmalarının işleyişini yeterince ele almadığı anlaşılmaktadır. Bu çalışma, odağını karar anından sonrasına, yani geri bildirim sürecine yönelterek bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın temel ayırt edici niteliği ise bu süreci, sistemin farklı bileşenleri olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin bakış açılarını bütünleştiren çift yönlü bir yaklaşımla incelemesidir.

Bu çift yönlü yaklaşım aracılığıyla, okullardaki karar sonrası değerlendirme ve geri bildirim sistemlerinin işleyişine dair dengeli ve derinlemesine bir anlayış geliştirilmesi hedeflenmektedir. Dolayısıyla çalışmanın, okullarda daha objektif, şeffaf ve demokratik bir yönetim kültürünün yapılandırılmasına zemin hazırlayacak şekilde, karar sonrası işleyen dönüt süreçlerinin nasıl daha etkin tasarlanabileceğine ilişkin uygulanabilir öneriler sunarak alan yazınına katkı sağlaması beklenmektedir.

Sonuç olarak, okul sistemlerinde dönüt mekanizmalarının oluşturulmasına ve sürdürülmesine gereksinim vardır (Dereli, 1981). Bu yönde okullarda sürekli, olumlu, biçimlendirici, yetiştirici, yönlendirici, rehberlik edici, tamamlayıcı, eksiklikleri giderici ve yanlışları düzelten etkin bir değerlendirme ve dönüt kültürü oluşturulması gerekmektedir. Başta öğretmenler olmak üzere karar alma süreçlerine paydaşların aktif katılımı, alınan kararların daha etkili olmasını sağlamaktadır (Babaoğlu ve Yılmaz, 2012). Okullarda değerlendirme ve geri bildirim kültürünün; karar alma süreçlerinin demokratik, katılımcı ve şeffaf olmasına, öğrenci gelişiminin desteklenmesine, öğretmen motivasyonunun artırılmasına ve okulun genel başarısının yükseltilmesine olumlu katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Okullarda değerlendirme ve geri bildirim kültürünün; karar alma süreçlerinin demokratik, katılımcı ve şeffaf olmasına, öğrenci gelişiminin desteklenmesine, öğretmen motivasyonunun artırılmasına ve okulun genel başarısının yükseltilmesine olumlu katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ortak akıldan uzak bir biçimde alınan kararların ise örgüt içerisinde sinizm ve otokrasiye yol açacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, okullarda demokratik

bir okul ikliminin oluşmasına büyük katkı sağlayacağı; yöneticilerin doğru ve yansız kararlar almasına yardımcı olacağı, aynı zamanda yöneticinin ve okulun performansına pozitif katkı sunacağı beklenmektedir. (Tabak vd., 2020). Bu araştırma, okullardaki karar ve uygulamaların değerlendirilmesi ile bu süreçle ilişkin dönütlerin, yönetici ve öğretmen bakış açıları doğrultusunda incelenmesini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, aşağıdaki araştırma sorularına yanıtlar aranmıştır.

1. Kararları değerlendiren kişiler, karar vericilerden farklı kişiler mi olmalı, yoksa aynı kişiler mi olmalıdır? Neden?
2. Kararların sonuçlarıyla ilgili olarak açık ve düzenli geri bildirim verilmeli midir? Neden?
3. Kararların değerlendirilme sürecine birden fazla kişi dahil edilmeli midir? Neden?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Deseni

Araştırmada, okullardaki karar ve uygulamalarının dönüt süreçlerini eğitimcilerin bakış açıları doğrultusunda değerlendirmek amacıyla nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Durum çalışması deseninde, belirli bir durum veya durumlar ayrıntılı ve bütüncül bir şekilde incelenir. Durum çalışması, olay veya olguları derinlemesine ele alma fırsatı sunar (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmada, çeşitli eğitim kademelerinde alınan kararların uygulama süreçlerine ve bunların sonuçlarına yönelik geri bildirim mekanizmalarının ayrıntılı bir biçimde incelenmesi hedeflenmiş ve konu bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Araştırmada şu konular incelenmiştir: Okullarda kararları değerlendirenlerin karar vericilerden farklı olup olmadığı, karar sonuçlarına ilişkin sistematik ve net geri bildirim mekanizmalarının bulunup bulunmadığı ve karar değerlendirme sürecine birden fazla paydaşın dahil edilip edilmediği.

Araştırma Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken özellikle amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın verileri, 2024-2025 eğitim öğretim yılı ikinci döneminde Düzce ili Merkez ilçesindeki okul öncesi, ilkökul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşan çalışma grubundan toplanmıştır. Katılımcılar araştırmaya gönüllülük esasına göre dahil edilmiştir. Çalışma grubuna ilişkin detaylar **Tablo 1**'de görülmektedir.

Tablo 1.

Çalışma grubu

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	25	36,8
	Kadın	43	63,2
	Toplam	68	100,0
Öğrenim Durumu	Lisansüstü	22	32,4
	Lisans	46	67,6
	Toplam	68	100,0
Eğitim Kademesi	Okul Öncesi	11	16,20
	İlkokul	17	25,0
	Ortaokul	23	33,8
	Lise	17	25,0
	Toplam	68	100,0
Görev	Müdür	9	13,20
	Müdür Yardımcısı	8	11,80
	Öğretmen	51	75,0
	Toplam	68	100,0

Katılımcıların %63,2'si kadın, %36,8'i ise erkek olup bu dağılım, kadın eğitimcilerin konu hakkındaki bakış açılarının çalışmaya daha belirgin biçimde yansımaya olanak tanımıştır. Görev dağılımına bakıldığında

ise katılımcıların %75,00'inin öğretmen olduğu görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin deneyimlerinin araştırmanın bulgularında belirleyici bir yer tutmasını sağlamıştır. Müdür (%13,20) ve müdür yardımcısı (%11,80) oranları, yönetici görüşlerinin sınırlı ancak dengeli bir şekilde temsil edildiğini göstermektedir.

Öğrenim durumu açısından katılımcıların %67,6'sı lisans, %32,4'ü ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Bu oranlar, katılımcıların akademik yeterlilik düzeylerine ilişkin genel bir çerçeveyi sunmaktadır. Eğitim kademesi bazında en yoğun katılımın %33,8 ile ortaokul düzeyinde görev yapan eğitimcilerden oluştuğu görülmektedir. Bunu sırasıyla; ilkokul (%25), lise (%25) ve okul öncesi (%16,20) kademeleri izlemektedir. Bu dağılım, nitel bulguların hangi eğitim ortamlarından üretildiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

2.2. Veri Toplama Aracı, Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada nitel veri toplama araçlarından yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, ilgili literatüre bağlı olarak hazırlandıktan sonra; soruların uygunluğunu ve yeterliliğini belirlemek amacıyla doktor unvanına sahip eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzman bir akademisyen, bir öğretmen ve bir okul yöneticisinden görüş alınmıştır. Elde edilen verilerin derinlemesine incelenmesi ve bu verilerin kavram, kategori ile açıklanmasını sağlamak amacıyla (Yıldırım ve Şimşek, 2018), içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada görüşme formlarından elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. İçerik analizi, elde edilen veri veya bilgilerin sistematik ve derinlemesine bir şekilde incelenerek gizli kalmış anlamların ortaya çıkarılmasını amaçlayan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Katılımcıların kimliklerinin gizliliğini sağlamak amacıyla, öğretmenler "Ö1, Ö2 ...Ö51" ve yöneticiler "Y1, Y2 Y17", şeklinde kodlanmıştır.

2.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Geçerlik ve güvenilirlik, nicel araştırmaların temel kavramlarıken, nitel araştırmalarda bunların yerine inandırıcılık ve aktarılabilirlik kavramları kullanılır. Le Compte ve Goetz (1982), nitel araştırmalarda aktarılabilirlik kavramını; bulguların benzer bağlamlarda tekrarlanabilirliği veya farklı araştırmacıların aynı çalışmadan tutarlı sonuçlar elde edip edemeyeceği ile ilişkili bir ölçüt olarak tanımlamaktadır. Geçerlik ve güvenilirlik, bütün araştırma türlerinde kavramsal çerçevenin oluşturulmasından bulguların sunulması aşamalarına kadar önemli kabul edilmektedir (Merriam, 2013). Yıldırım ve Şimşek (2018)'e göre nitel araştırmada geçerlik, araştırma sonuçlarının doğruluğu anlamına gelir. Nitel araştırmada geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu haliyle olabildiğince tarafsız bir şekilde gözlemlemesiyle gerçekleşir. Nitel bir araştırmada toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi, doğrudan alıntılara yer verilmesi ve bunlardan yola çıkarak sonuçların açıklanması araştırmanın geçerliğinin sağlanması için önemli ölçütlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmanın inandırıcılığını artırmak için araştırmacı, araştırma konusu ile ilgili alan yazını inceleyerek ve kavramsal çerçeveyi oluşturduktan sonra araştırma konusuyla ilgili yarı yapılandırılmış formu hazırlamıştır. Araştırmanın iç güvenirliliğini yükseltmek amacıyla, katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak desteklenmiştir. Araştırmanın dış güvenirliliğini artırmak için ise detaylı bir betimleme yapılmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın verilerine dayalı olarak elde edilen bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmektedir.

3.1. Kararları kimler değerlendirmeli? Farklı kişiler mi, aynı kişiler mi?

Katılımcı görüşleri incelendiğinde, kararların değerlendirilmesi sürecinde değerlendiricilerin kim olması gerektiğine dair belirgin eğilimler ve gerekçeler ortaya çıkmaktadır. Bu görüşler, objektiflik, tarafsızlık ve güvenilirlik; kapsamlılık ve gelişim odaklılık; durumsal yaklaşım ve esneklik olmak üzere üç ana tema altında toplanmıştır. Objektiflik, tarafsızlık ve güvenilirlik teması, değerlendirme sürecinin nesnel, yanlılıktan uzak ve güvenilir olması gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, karar verenlerin kendi kararlarını tarafsız değerlendiremeyeceği inancındadır. Kapsamlılık ve gelişim odaklılık

teması, değerlendirme sürecinin kararlara çok yönlü bir bakış açısı sunarak daha iyi sonuçlara ulaşmayı ve gelecekteki karar süreçleri için öğrenme ve gelişim fırsatları yaratmayı hedeflediğini ortaya koymaktadır. Durumsal yaklaşım ve esneklik teması, değerlendirme sürecinin sadece tek bir modelle sınırlı kalmayıp, duruma, konunun niteliğine ve mevcut kaynaklara göre esneklik gösterebileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca, kararı verenlerin konu bilgisi ve tecrübesinin de önemli olduğu görüşü mevcuttur. Çalışma kapsamında yönetici (Y) ve öğretmen (Ö) görüşlerine dayanarak kararları değerlendirecek kişilerin kim olması gerektiği ve bunun nedenlerini içeren bulgular tema, kategori ve kodlara ayrılarak **Tablo 2'**de sunulmuştur.

Tablo 2.

Kararları Değerlendireceklere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Tema	Kategori	Kod	Yönetici	Öğretmen	Toplam
Objektiflik, Tarafsızlık ve Güvenilirlik	Kendi Kararını Değerlendirirken Oluşan Yanlılık ve Hata Gizleme	Tarafli davranma (Y2, Y15, Y16, Ö11, Ö17, Ö36, Ö39, Ö42, Ö43, Ö46, Ö49, Ö51)	3	9	12
		Hataları görmezden gelme / kabul etmeme (Y9, Y15, Ö9, Ö38, Ö39, Ö42, Ö43)	2	5	7
		Sübjektif yorumlara açık olma (Ö11, Ö17, Ö47)	0	3	3
		Kişisel çıkarlar doğrultusunda şekillenme (Ö51)	0	1	1
		Aşinalık dikkatsizliği (Y1)	1	0	1
		İçerideyken doğru karar vermek/değerlendirmek zor (Ö32)	0	1	1
	Dış Gözün Nesnelliği ve Değerlendirme Kalitesine Katkısı	Daha objektif (Y1, Y2, Y3, Y4, Y8, Y9, Y10, Y12, Y14, Y15, Y16, Ö5, Ö11, Ö12, Ö13, Ö15, Ö16, Ö19, Ö20, Ö23, Ö25, Ö27, Ö28, Ö30, Ö31, Ö33, Ö34, Ö35, Ö38, Ö39, Ö42, Ö43, Ö44, Ö45, Ö46, Ö47, Ö49, Ö51)	11	27	38
		Daha tarafsız (Y2, Y15, Y16, Ö5, Ö11, Ö13, Ö16, Ö17, Ö42, Ö44, Ö46, Ö49)	3	9	12
		Güvenilir sonuçlar (Y11, Y14, Ö24, Ö27, Ö34, Ö49)	2	4	6
		Daha adil (Ö14, Ö16, Ö51)	0	3	3
		Hesap verebilirlik (Y10, Ö37, Ö42)	1	2	3
		Sorgulanabilirlik (Y14)	1	0	1
Kapsamlılık ve Gelişim Odaklılık	Çok Yönlü Bakış Açısı ve Detaylı Analiz	Daha geniş açıdan değerlendirme / farklı bakış açıları (Y1, Y5, Y14, Y16, Ö6, Ö7, Ö16, Ö20, Ö29, Ö32, Ö35, Ö37, Ö38, Ö42, Ö43, Ö44, Ö45, Ö50)	4	14	18
		Çok yönlü sonuçlar (Y5)	1	0	1
		Gözden kaçan noktaları fark etme (Ö16)	0	1	1
		Farklı deneyimler/görüşler (Ö16)	0	1	1
	Hata Tespiti, Düzeltme ve İyileşme	Daha sağlam analizler (Y15)	1	0	1
		Hata tespiti (Y4, Ö16, Ö38, Ö42, Ö43, Ö45)	1	5	6
		Düzeltilici öneriler (Ö42)	0	1	1
		Kararın kalitesini artırma (Ö43, Ö45)	0	2	2
		Sağlıklı karar alma süreci (Ö45)	0	1	1
		Tecrübe edinme / geleceğe yol gösterme (Y12, Ö48)	1	1	2
Durumsal Yaklaşım ve Esneklik	Karma/Hibrit Modellerin Tercihi	Karma model (hem içsel hem dışsal) (Y10, Ö30, Ö50)	1	2	3
		Dış gözün de katkısı faydalı (Y17)	1	0	1
	Konuya Hakimiyet, Yetkinlik ve Pratiklik Vurgusu	Konuya hakimiyet / süreç bilgisi (Y17 (implied), Ö2, Ö3, Ö21, Ö43)	1	4	5
		Yetkinlik / deneyim (Y3, Y5, Y7, Ö26, Ö45)	3	2	5
		Uygulayanlar test edebilir (Ö10)	0	1	1
		Verimlilik (Ö41, Ö43)	0	2	2
		Sorumluluk alma (kendisi değerlendirsin) (Ö22)	0	1	1
		İşbirliği (Ö18)	0	1	1

İstisnai Durumlar ve Esneklik	Küçük ekipler / acil durumlar (Ö37, Ö46)	0	2	2
	Rutin kararlar (Ö43)	0	1	1
	Konusuna göre değişiklik (Ö19)	0	1	1
	Organizasyonun yapısına göre değişebilir (Ö44)	0	1	1
	Şahsi süreçler (Ö45)	0	1	1
Paydaşların Sürece Dahil Edilmesi	Etkilenen tüm unsurlar (Y13)	1	0	1
	Uygulayıcılara sorulmalı (Ö8)	0	1	1
	Öğretmenlere danışma / kurul (Ö1)	0	1	1
	Aynı konumda/meslekte olanlar (Ö29)	0	1	1
	Bütün paydaşlar görüş bildirir (Ö16)	0	1	1

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu (14/17) ve öğretmenlerin önemli bir kısmı (36/51), kararların farklı kişiler tarafından değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcılar bu görüşlerini özellikle objektiflik ve tarafsızlık gerekçelerine dayandırmıştır. Bir yönetici (Y3), “Kişi kendi kararını değerlendirirken doğal olarak taraflı olabilir, bu nedenle dışarıdan farklı bir göz objektifliği artırır.” şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde bir öğretmen (Ö14) ise kararları farklı kişilerin incelemesinin süreci daha adil ve güvenilir kılacağını belirtmiştir. Çelikten (2001), idarecilerin okulda alınan tüm kararlarda yalnız hareket etmediklerini; karar alma süreçlerinin en azından müdür yardımcılarının bilgisi dahilinde yürütüldüğünü ve bu süreçlerin örgüt çalışanlarıyla birlikte gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. Karar verme süreçlerine farklı seslerin dahil edilmesi, çeşitli bakış açılarının dikkate alınmasını sağlayarak daha adil sonuçlara yol açar (Li vd., 2022).

Bu bağlamda, katılımcılar ayrıca, çoklu bakış açısı sağlama ve sürecin kapsamını genişletme gerekliliğini de sıklıkla vurgulamıştır. Örneğin bir öğretmen (Ö27), “Farklı deneyimlere sahip kişilerin sürece katılması, gözden kaçabilecek noktaların fark edilmesini kolaylaştırır.” diyerek bu görüşü desteklemiştir. Bununla birlikte, hataların tespit edilmesi ve karar kalitesinin artması yönünde de ortak bir vurgu görülmektedir. Bu konuda bir yönetici (Y9), farklı kişilerin kararları değerlendirmesinin “...kararların eksik yönlerinin görülmesini ve daha sağlıklı hale getirilmesini...” sağladığını belirtmiştir. Katılımcıların ifadeleri, farklı değerlendiricilerin bulunmasının aynı zamanda hesap verebilirlik mekanizmasını güçlendirdiğini de ortaya koymuştur. Okulda nesnel karar alma süreçleri; eğitimcileri güçlendiren, tüm paydaşların katılım hissini deneyimlediği profesyonel bir kültürü destekleyen ve katılımcı bir yapıyı zorunlu kılan bir yaklaşım gerektirir (Bezzina, 1993). Dolayısıyla, kararların farklı paydaşlarca değerlendirilmesi, olası eksiklikleri giderip karar kalitesini yükseltirken aynı zamanda okul yönetiminde hesap verebilirliği ve güveni güçlendiren temel bir unsurdur.

Buna karşılık, az sayıda öğretmen (8/51), kararların yine karar veren kişilerce değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Kararları değerlendirecekler aynı olsun yaklaşımı, süreçte tutarlılık, verimlilik ve hesap verebilirlik sağlar. Bu görüşü destekleyenler, kararı veren kişilerin, hem kararın detaylarına ve gerekçelerine daha hâkim olduğunu hem de sonuçlardan doğrudan sorumlu olduğunu vurgularlar. Bu iki faktör, değerlendirme sürecinin daha doğru, hızlı ve sonuç odaklı ilerlemesine yol açar. Dahası, aynı kişinin değerlendirmeyi yapması, iletişim süreçlerini kısaltarak zaman tasarrufu sağlar ve okul kültürünün güçlenmesine katkıda bulunur. Okulda günlük veya kısa süreli kararların alınmasında, öğretmen kadrosunun az ve grubun birbirini iyi tanıması durumunda, kararları verenlerle değerlendirenlerin aynı kişiler olması gerektiği düşünülmektedir. Bu katılımcılar, özellikle konuya hakimiyet ve sürece dair ayrıntılı bilgilerin en çok karar vericilerde bulunduğunu vurgulamıştır. Bir öğretmen bu durumu (Ö6), “Kararı en iyi, o sürecin her aşamasını bilen kişi değerlendirebilir.” sözleriyle açıklamıştır. Ayrıca, aynı kişilerin değerlendirme yapmasının verimliliği artıracığı ve karar vericilerin sorumluluk alarak deneyim kazanmasına imkân tanıyacağı da belirtilmiştir. Bu görüşü destekleyen bir diğer öğretmen (Ö12), kendi kararlarını değerlendiren kişilerin “...sürecin hem sahibi hem de sorumlusu...” olduğunu ifade etmiştir.

Öte yandan, bazı yöneticiler (3/17) ve öğretmenler (7/51) duruma bağlı esnek veya karma yaklaşımları önermiştir. Bu katılımcılar, kimi zaman karar vericilerin kendi kararlarını değerlendirmesinin yeterli olabileceğini, kimi zaman ise farklı kişilerin mutlaka sürece dahil edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bir yönetici (Y15) bu konuya ilişkin görüşünü “Karar vericiler kendi içsel değerlendirmelerini yapmalı ama dışarıdan

da bir göz olmalı, böylece daha dengeli sonuç çıkar.” sözleriyle hibrit bir modeli ifade etmiştir. Benzer şekilde bir öğretmen (Ö33), bazı özel durumlarda “...küçük ekiplerde ya da acil kararlar söz konusu olduğunda aynı kişiler değerlendirme yapabilmeli...” diye ifade etmiştir. Ayrıca, değerlendirmeyi yapan kişilerin kim olduğundan bağımsız olarak, konuya dair yetkinlik ve uzmanlığa sahip olmasının kritik olduğu vurgulanmıştır.

Genel olarak bulgular, kararların kimler tarafından değerlendirileceğine dair görüşlerde objektiflik ve tarafsızlık vurgusunun öne çıktığını göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, güvenilirlik, adalet, kapsamlılık ve kalite artışı gibi nedenlerle kararların farklı kişiler tarafından değerlendirilmesini daha uygun görmüştür. Bununla birlikte, az sayıda katılımcı karar vericilerin kendi kararlarını değerlendirmesini savunmuş, bazıları ise esnek ve duruma bağlı karma modeller önermiştir.

3.2. Kararların sonuçlarına yönelik sistemli ve net geri bildirimler verilmeli midir? Neden?

Kararların sonuçlarına yönelik sistemli ve net geri bildirim verilmesi konusuna ilişkin bulgular Tablo 3’te sunulmuştur. Katılımcılar genel olarak, kararların sonuçlarına ilişkin sistemli ve net geri bildirim verilmesinin gerekliliği konusunda hemfikirdir. Bu gerekliliğin nedenleri, çeşitli faydalar ve iyileştirmeler etrafında toplanmaktadır. Tablo 3’te yönetici ve öğretmen görüşlerinden elde edilen temalar, kategoriler ve bunlara ait kodlar frekans değerleriyle birlikte gösterilmektedir.

Tablo 3.

Karar Sonuçlarına Yönelik Geri Bildirimin Nedenlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.

Tema	Kategori	Kod	Yönetici	Öğretmen	Toplam
Karar Sürecinin Gelişimi ve Kalitesinin Artırılması	Hata Tespit ve Düzeltme Mekanizması	Hataları fark etme ve düzeltme (Y2, Y4, Y12, Y14, Y15, Y16, Y17, Ö3, Ö5, Ö15, Ö22, Ö24, Ö26, Ö28, Ö29, Ö43, Ö44, Ö45, Ö46, Ö49)	7	13	20
		Eksiklikleri belirleme ve giderme (Y9, Ö5, Ö29)	1	2	3
		Yanlış kararların düzeltilmesi (Ö15)	-	1	1
	Gelecek Kararlara Rehberlik ve Öğrenme	Daha bilinçli ve sağlıklı kararlar alma (Y2, Y4, Y8, Y9, Y15, Y16, Ö9, Ö10, Ö34, Ö37, Ö38, Ö39, Ö42, Ö45, Ö46, Ö48, Ö49)	6	11	17
		Kararların doğruluğunu ve yanlışlığını anlama (Y4, Y10, Ö2, Ö9, Ö10, Ö22, Ö23, Ö25, Ö39, Ö43, Ö46, Ö51)	2	10	12
		Kararları gözden geçirme ve revize etme (Y12, Ö10, Ö31, Ö48)	1	3	4
		Tecrübe kazanma ve ders çıkarma (Y4, Y15, Ö45)	2	1	3
		Kararların sistematik olarak değerlendirilmesi (Y1, Y5, Y11, Y12, Y14, Ö4, Ö11, Ö23, Ö30, Ö36, Ö51)	5	6	11
		Karar sonuçlarını görme ve anlama (Y1, Y8, Y10, Y14, Y16, Ö1, Ö2, Ö9, Ö10, Ö20, Ö37, Ö38, Ö42, Ö43, Ö45, Ö46, Ö50)	5	12	17
		Süreç içerisinde izlem ve değerlendirme (Y5, Y14)	2	-	2
Paydaşlar Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Kültür	Şeffaflık, Güven ve Kabul Edilebilirlik	Şeffaflık ve açıklık sağlama (Y9, Y10, Ö7, Ö12, Ö13, Ö14, Ö16, Ö17, Ö27, Ö28, Ö33, Ö40, Ö41, Ö42, Ö43, Ö46)	2	14	16
		Güven ortamı oluşturma (Y10, Y15, Ö16, Ö17, Ö28, Ö43, Ö49)	2	5	7
	Öğrenme ve kişisel/kurumsal gelişim fırsatı sunma (Y10, Y13, Y15, Y17,	Kararların benimsenmesi ve uzlaşma (Y3, Y6, Y17, Ö12, Ö30, Ö33, Ö49)	3	4	7
		Öğrenme ve kişisel/kurumsal gelişim fırsatı sunma (Y10, Y13, Y15, Y17,	4	10	14

Bireysel ve Kurumsal Gelişim	Ö8, Ö19, Ö21, Ö32, Ö38, Ö42, Ö43, Ö44, Ö45, Ö50) Öz değerlendirme ve öz düzenleme imkânı (Y13, Ö19)	1	1	2
Verimlilik, Etkinlik ve Süreklilik	İşlerin ve kararların etkinliğini/verimliliğini artırma (Y2, Y3, Y10, Y11, Y16, Ö4, Ö11, Ö16, Ö17, Ö18, Ö35, Ö37, Ö41, Ö42, Ö43, Ö46, Ö49, Ö50) Süreklilik sağlama (Ö6, Ö42) Kontrolsüzlüğü ve rehabeti önleme (Y13)	6 - 1	12 2 -	18 2 1
Motivasyon ve Bağlılık	Motivasyonu artırma (Y15, Ö42, Ö43, Ö44) Kuruma bağlılığı artırma (Ö49)	1 -	3 1	4 1

Bu bölümde, yönetici (Y) ve öğretmen (Ö) katılımcıların görüşlerinden hareketle, karar sonuçlarına ilişkin sistematik ve net geri bildirim mekanizmalarının gerekliliği ile bu ihtiyacın temel nedenleri analiz edilmiştir. "Kararların sonuçları için sistemli ve net geri bildirimler verilmeli midir?" sorusuna eğitimcilerin büyük çoğunluğu, geri bildirimlerin (olumlu veya olumsuz) geçmiş kararların sonuçlarını değerlendirerek gelecekte daha iyi kararların alınmasına zemin oluşturacağı düşüncesiyle olumlu görüş bildirmişlerdir. Etkili geri bildirim döngüleri, yalnızca yasal uyumun ötesine geçerek gerçek paydaş katılımını mümkün kılar ve bu sayede kamu kararlarının meşruiyetini ve kabul edilebilirliğini artırır (Milet, 2015). Karar verme süreçlerindeki eksiklikler ve yanlışlar, geri bildirimler sayesinde tespit edilir ve düzeltilir. Geri bildirim mekanizmaları, karar verme süreçlerini iyileştirmek için gereklidir. Katılımcı değerlendirmelerin sonuçlarını paydaşlara sistematik olarak iletmek, sürekli iyileştirme kültürünü destekleyen bir mekanizma oluşturur (Faraci, 2014). Katılımcılar genel olarak, geri bildirim karar alma süreçlerinde vazgeçilmez bir işlev gördüğü konusunda hemfikirdir. Bu gereklilik; hata tespiti, şeffaflık, bireysel ve kurumsal gelişim, verimlilik ve motivasyon gibi çeşitli faydalar etrafında yoğunlaşmaktadır.

Katılımcıların görüşleri, karar sürecinin gelişimi ve kalitesinin artırılması teması altında öne çıkmıştır. Hata tespit ve düzeltme mekanizması kategorisi altında hem yöneticiler hem de öğretmenler, geri bildirim hataların fark edilmesi ve düzeltilmesi için hayati olduğunu vurgulamıştır. Örneğin bir öğretmen, "Geri bildirim sayesinde hatalarımızı erken fark ediyor ve düzeltme imkânı buluyoruz; bu süreç olmasaydı aynı hataları tekrar edebilirdik." (Ö15) demiştir. Benzer şekilde bir yönetici de "Alınan kararların sonuçlarını takip etmek ve hataları düzeltmek için geri bildirim kritik öneme sahip." (Y2) ifadelerini kullanmıştır. Katılımcılar, geri bildirim mevcut hataların erken fark edilmesini ve düzeltilmesini sağlayarak gelecekte daha bilinçli, doğru ve sağlıklı kararlar alınmasına imkân tanıdığını belirtmişlerdir (Ö22, Y15). Gelecek kararlar için rehberlik ve öğrenme kategorisi bağlamında geri bildirim gerekliliği, katılımcılar arasında güçlü bir şekilde vurgulanmıştır. Bir öğretmen, "Aldığımız geri bildirimler, sonraki kararlarımızda nelere dikkat etmemiz gerektiğini gösteriyor ve deneyim kazanmamıza yardımcı oluyor." (Ö43) şeklinde ifade etmiştir. Yönetici görüşlerinden biri de "Geri bildirim, sadece hataları göstermekle kalmıyor; aynı zamanda gelecekte daha bilinçli kararlar almamızı sağlıyor." (Y4) demiştir. Kararların değerlendirilmesi ve izlenmesi bağlamında, geri bildirim alınan kararların sistematik olarak incelenmesini ve sonuçlarının gözlemlenmesini sağladığı belirtilmiştir. Katılımcılar, "Verilen geri bildirimler sayesinde kararlarımızın etkisini düzenli olarak takip edebiliyoruz." (Ö36) ve "Her karar sonrası geri bildirim almak, sürecin doğruluğunu görmemize yardımcı oluyor." (Y11) ifadelerini paylaşmıştır.

Geri bildirim paydaşlar üzerindeki etkisi ve örgütsel kültür teması olmak üzere iki husus, özellikle öğretmenlerce vurgulanmıştır. Bir öğretmen, "Kararların neden alındığını açıkça bilmek, bize güven veriyor ve süreci kabullenmemizi kolaylaştırıyor." (Ö28) demiştir. Yönetici görüşlerinden biri ise, "Net ve şeffaf geri bildirim, kurum içinde güven ortamı yaratıyor ve çalışanların performansını artırıyor." (Y15) şeklinde belirtmiştir. Bireysel ve kurumsal gelişim açısından, geri bildirim öğrenme ve gelişim fırsatları sunduğu;

katılımcıların öz değerlendirme ve öz düzenleme imkânı buldukları vurgulanmıştır. Bir yönetici, “Geri bildirimler hem bireylerin hem de kurumun gelişimi için bir katalizör görevi görüyor.” (Y13) ifadelerini kullanmıştır. Bir öğretmen de “Kendi performansımı değerlendirme ve geliştirme şansı buluyorum; bu, okul kültürüne de yansıyor.” (Ö42) demiştir. Elde edilen bulgular, verimlilik, etkinlik ve süreklilik bağlamında, geri bildirim işlerin ve kararların genel etkinliğini artırmada kritik olduğunu göstermektedir. Bir öğretmen, “Geri bildirimler sayesinde süreçlerimiz daha verimli hale geliyor ve yapılan işlerin kalitesi artıyor.” (Ö41) derken, bir yönetici de “Alınan kararların sistematik olarak değerlendirilmesi, okulun verimliliğini yükseltiyor.” (Ö16) demiştir. Motivasyon ve örgütsel bağlılık ise özellikle öğretmenler tarafından vurgulanmıştır. Bir öğretmen, “Doğru yapılan işlerimizin takdir edilmesi motivasyonumu artırıyor ve kuruma bağlılığımı güçlendiriyor.” (Ö49) ifadelerini kullanmıştır. Yönetici görüşlerinden biri de “Geri bildirim süreci ekip içinde olumlu bir hava yaratıyor ve motivasyonu yükseltiyor.” (Y15) demiştir. Geri bildirim, alınan kararların etkilerini değerlendirmek için kritik bir araçtır. Öğretmenler, bu sayede hangi kararların olumlu sonuçlar getirdiğini ve hangi alanların iyileştirilmesi gerektiğini belirleyebilirler. Bu süreç, sürekli bir öğrenme ve gelişim döngüsü oluşturur. Geri bildirimlerin sistematik bir şekilde verilmesi, öğretmenlerin kendi uygulamalarını gözden geçirmelerine ve daha etkili yöntemler geliştirmelerine yardımcı olur. Ayrıca, net geri bildirimler, gelecekteki karar alma süreçlerini iyileştirmek için bir referans noktası sağlar. Öğretmenler, önceki deneyimlerden ders çıkararak daha bilinçli ve etkili kararlar alabilirler; bu durum, okulun genel performansını artırır. Yönetim performanslarının değerlendirilmesine astların etkin katılımı, adaletin ve eşitliğin sağlanması için çok önemlidir. Karar alma süreçlerini geliştirmek için; astların katılımını sağlayacak net yöntemler oluşturmak, güçlü bir geri bildirim mekanizması kurmak, değerlendirme süreçlerinde hesap verebilirliği güvence altına alan kapsamlı bir sistem tasarlamak ve böylece genel karar verme kalitesini artırmak temel öncelikler arasındadır (Chen ve Fu, vd.). Geri bildirimlerin açık ve anlaşılır olması, öğretmenlerin süreçlere katılımını artırarak motivasyonlarını yükseltir. Öğretmenler, geri bildirimlerin kendileri için önemli olduğunu ve bu sayede kendilerini geliştirme fırsatı bulduklarını düşünmektedir. Bu durum, sadece bireysel gelişimi değil, aynı zamanda okulun genel başarısını da olumlu yönde etkiler.

Katılımcılar, geri bildirim etkili olması için bazı koşulların sağlanmasının önemine dikkat çekmiştir. Zamanlama ve sabır, geri bildirim objektif, yapıcı, eyleme dönük ve somut verilere dayalı olması, süreçlerin sistematik yürütülmesi ve paydaşlar arası koordinasyon ile esneklik, geri bildirim etkili olmasını sağlayan temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Ö1, Ö12, Ö16, Ö18; Y5, Y17).

Sonuç olarak hem yöneticiler hem de öğretmenler, sistemli ve net geri bildirimi, karar alma süreçlerini iyileştiren, hatalardan ders çıkarmayı sağlayan, şeffaflığı ve güveni artıran, bireysel ve kurumsal gelişimi destekleyen, verimlilik ve motivasyonu yükselten vazgeçilmez bir araç olarak değerlendirmektedir. Özellikle veliler de dahil olmak üzere tüm paydaşların süreçten haberdar edilmesi, alınan kararların arkasındaki mantığın ve hedeflerin anlaşılmasını kolaylaştırır. Öğretmenlerin özellikle şeffaflık, hata tespiti ve verimlilik konularına daha fazla vurgu yapmaları ise dikkat çekici bir husustur.

3.3. Kararların değerlendirme sürecine birden fazla kişi dahil edilmeli midir? Neden?

Araştırma yöneticilerin (Y) ve öğretmenlerin (Ö), kararların değerlendirme süreçlerine birden fazla kişinin dahil edilme gerekliliğini ve bu gerekliliğin nedenlerini içeren görüşlerini kapsamaktadır. Bu görüşler, karar alma ve değerlendirme süreçlerinin kalitesini, adil olmasını ve kurumsal gelişimi nasıl etkilediği üzerine odaklanmaktadır. Tablo 4’te, katılımcı görüşlerinin analizinden elde edilen bulgular tema, kategori ve kodlar halinde düzenlenmiş ve frekans değerleriyle birlikte sunulmuştur.

Tablo 4.

Karar Değerlendirme Süreçlerine Birden Fazla Kişinin Dahil Edilmesinin Nedenlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Tema	Kategori	Kod	Yönetici	Öğretmen	Toplam
Karar Kalitesi ve Kapsamlılık	Çok Yönlü Bakış Açısı ve Detay	Çok Yönlü/Farklı Bakış Açısı/Görüş Sağlama (Y2, Y5, Y6, Y14, Y15, Y16, Y17, Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö17, Ö19, Ö20, Ö22, Ö23, Ö24, Ö25, Ö27, Ö28, Ö29, Ö30, Ö31, Ö32, Ö33, Ö34, Ö35, Ö37, Ö38, Ö40, Ö42, Ö43, Ö44, Ö45, Ö46, Ö48, Ö49, Ö50, Ö51)	7	42	49
		Kapsamlı/Ayrıntılı Değerlendirme (Y15, Y16) (Ö6, Ö13, Ö28, Ö43, Ö45, Ö46)	2	6	8
		Bilgi/Tecrübe/Uzmanlık Zenginliği (Y4, Y17, Ö44, Ö46, Ö51)	2	3	5
		Daha Doğru/Sağlıklı Karar/Sonuçlara Ulaşma (Y1, Y8, Y15, Ö3, Ö22, Ö25, Ö42, Ö46, Ö49, Ö51)	3	6	9
	Hata Önleme ve Risk Azaltma	Kararın Güçlü/Zayıf Yönlerini Analiz Etme (Ö38)	-	1	1
		Eksiklikleri/Hataları Tespit Etme/Minimalize Etme (Y8) (Ö18, Ö26, Ö28, Ö33, Ö37, Ö42, Ö43, Ö45)	1	8	9
		Gözden Kaçanları/Kör Noktaları Önleme (Ö18, Ö26, Ö42, Ö43)	-	4	4
Objektiflik, Adalet ve Örgütsel Güven	Tarafsızlık ve Adil Yaklaşım	Tarafsızlık/Adalet Sağlama (Y2, Ö11, Ö15, Ö21, Ö28, Ö30, Ö31, Ö33, Ö34, Ö35, Ö36, Ö37, Ö38, Ö42, Ö45, Ö46, Ö49, Ö51)	1	17	18
		Sübjektifliği Engelleme/Önyargıyı Azaltma (Y3, Y7, Ö3, Ö21, Ö42, Ö46)	2	4	6
		Tek Kişinin Yanlış/Eksik Kararını Engelleme (Y7, Ö3, Ö21, Ö24, Ö27)	1	4	5
	Kabul Edilebilirlik ve Güvenilirlik	Kararların Kabul Edilebilirliğini/Meşruiyetini Artırma (Ö13, Ö49)	-	2	2
		Örgütsel Güveni/Süreç Güvenilirliğini Artırma (Ö39, Ö46, Ö49)	-	3	3
		Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik (Ö42)	-	1	1
	Öğrenme ve Sürekli Gelişim	Kararların İyileştirilmesi/Geliştirilmesi (Ö10, Ö13, Ö42, Ö48)	-	4	4
		Daha İyi Karar Alma Yöntemleri Geliştirme (Ö42)	-	1	1
İş Birliği, Gelişim ve Kurum Kültürü	Katılımcı ve İş Birlikçi Ortam	Kapsamlı Çözümler Geliştirme (Y16)	1	-	1
		İş Birliği/Ekip Çalışması/İstisare Teşviki (Y15, Ö27, Ö29, Ö30, Ö38, Ö42, Ö43, Ö44, Ö46, Ö49)	1	9	10
		Ortak Karar Alma Kültürü/Katılımı Artırma (Y17, Ö13, Ö44)	1	2	3
		Sağlıklı Tartışma/Yaratıcı Sonuçlar (Y15, Ö42)	1	1	2
		İletişimin Güçlenmesi (Ö49)	-	1	1
		Sorumluluğu Paylaştırma (Ö45)	-	1	1

Araştırmadan elde edilen bulgular, karar değerlendirme süreçlerine birden fazla kişinin dahil edilmesinin yöneticiler ve öğretmenler tarafından önemli ve gerekli görüldüğünü ortaya koymaktadır. Katılımcılar, çoklu katılımın; kararların kalitesini artırmak, objektifliği ve adaleti sağlamak, hata payını azaltmak, demokratik katılımı desteklemek ve örgüt kültürünü güçlendirmek açılarından kritik olduğunu vurgulamıştır. Bu doğrultuda, çoklu katılımın faydaları üç ana tema altında toplanmıştır: 1. Karar Kalitesi ve Kapsamlılık 2. Objektiflik, Adalet ve Örgütsel Güven, 3. İş Birliği, Gelişim ve Örgüt Kültürü olmak üzere.

Karar kalitesi ve kapsamlılık teması, katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından vurgulanmıştır. Yönetici ve öğretmenler, sürece farklı bakış açılarının ve uzmanlıkların dahil edilmesinin; kararların çok yönlü, dengeli, kapsamlı ve ayrıntılı değerlendirilmesine olanak sağladığını belirtmiştir. Bir yönetici, *"Farklı bakış açılarını sürece dahil etmek, kararlarımızın sadece kendi perspektifimize göre değil, daha geniş ve doğru bir çerçevede değerlendirilmesini sağlıyor."* (Y15) derken; bir öğretmen de *"Birden fazla göz hataları yakalıyor ve gözden kaçan noktaları bize gösteriyor, bu da kararların doğruluğunu artırıyor."* (Ö42) ifadelerini kullanmıştır. Karar değerlendirme sürecine birden fazla paydaşın katılımının; öz denetim ve öz değerlendirme becerilerini geliştirdiği, örgütsel bağlılığı güçlendirdiği ve kurum içinde yapıcı bir iklim oluşturduğu değerlendirilmektedir. Okuldaki kararların değerlendirilmesi ideal olarak okul liderlerini, öğretmenleri ve daha geniş okul topluluğunu içeren işbirlikçi bir yaklaşımı içermelidir. Bu durum, kararların okulun ihtiyaçları ve bağlamı hakkında kapsamlı bir anlayışla alınmasını sağlar. Okul öz değerlendirme (SSE) süreçleri, okul liderleri tarafından alınan kararları doğrulayabilecek ve meşrulaştırabilecek bilgiler sağladıkları için bu konuda özellikle değerlidir. Bu süreçler, okul topluluğu içindeki işbirlikçi tartışmaları ve düşünceleri kolaylaştırarak karar verme sürecini geliştirir (Figueiredo vd., 2024).

Katılımcılar, ayrıca, farklı bireylerin bilgi ve tecrübelerinin süreci zenginleştirdiğini ve kararların güçlü ve zayıf yönlerinin daha etkin bir şekilde analiz edilmesine olanak sağladığını belirtmiştir. Katılımcılar, çoklu katılımın hataların erken tespitine yardımcı olduğunu ve sürecin verimliliğini artırdığını belirtmiştir. Bir öğretmen, *"Farklı gözlerin sürece dahil olması, gözden kaçabilecek detayları fark etmemizi sağlıyor ve hata riskini ciddi şekilde azaltıyor."* (Ö28) derken; bir yönetici, *"Bu sayede sadece mevcut kararın doğruluğu artmıyor, aynı zamanda ileride alınacak kararlar için de daha verimli bir mekanizma oluşuyor."* (Y8) ifadelerini kullanmıştır. Bu bulgular, çoklu katılımın kararların doğruluğunu ve sürecin etkililiğini doğrudan artırdığını göstermektedir.

Objektiflik, adalet ve örgütsel güven teması da sıkça dile getirilmiştir. Katılımcılar, çoklu katılımın karar almadaki taraflılık riskini azaltarak adaleti ve güvenilirliği güçlendirdiğini ifade etmiştir. Bir yönetici, *"Tek kişinin karar vermesi özne sonuçlara yol açabilir; bu nedenle farklı bakış açılarını sürece dahil etmek kritik."* (Y3) derken, bir öğretmen, *"Kararların farklı kişiler tarafından değerlendirilmesi hem adalet hem de örgütsel güven açısından çok önemli."* (Ö49) şeklinde görüş belirtmiştir. Bu temaya ilişkin bulgular, kolektif değerlendirmenin bireysel önyargıların etkisini en aza indirdiğini ve kararların meşruiyetini artırdığını göstermektedir. Öğretmenlerin ve diğer paydaşların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, farklı bakış açılarının dikkate alınmasını sağlayarak daha etkili ve kapsayıcı çözümlerin geliştirilmesine katkıda bulunur (Baltovska, 2019).

İşbirliği, gelişim ve örgüt kültürü teması, çoklu katılımın kurumsal işleyişe demokratik bir nitelik kazandırdığını ortaya koymaktadır. Bir yönetici, *"Sürece birden fazla kişinin katılımı, kararların daha demokratik alınmasını ve paydaşların sürece aktif katılımını sağlıyor."* (Y2) derken, öğretmenler de ortak karar alma kültürünün oluştuğunu ve katılımın, hesap verebilirliği güçlendirdiğini ifade etmiştir (ÖE49). Katılımcılar, geri bildirim mekanizmasının işletilmesinin ve kararların gerekçelerinin paylaşılmasının, süreci şeffaf ve hesap verebilir kılan temel unsurlar olduğunu vurgulamıştır. Katılımcılar, çoklu katılımın bireysel ve kurumsal öğrenme için fırsatlar sunduğunu dile getirmiştir. Katılımcılar, sürecin paydaşlara hem güven hem de öğrenme imkânı sağladığını, kararların yeniden gözden geçirilmesine olanak tanıdığını ve kurumların öz değerlendirme yapabilmesine fırsat verdiğini belirtmiştir. İyi yapılan işlerin takdir edilmesi, çalışanların motivasyonunu artırır, çalışanlara gelişim için fırsatlar sunar. Katılımcı karar verme, paydaşları alternatifler üretmeye ve planlamaya dahil eder, bu da memnuniyeti ve performansı önemli

ölçüde etkiler (Black ve Gregersen, 1997). Bir yönetici, “Süreç, paydaşlara hem öğrenme hem de ilerleme imkânı sunuyor; kararların yeniden gözden geçirilmesine ve daha doğru sonuçlara ulaşılmasına yardımcı oluyor.” (Y12) derken, bir öğretmen, “Bu süreç ekip çalışmasını ve iletişimi güçlendiriyor, sürekli gelişime katkı sağlıyor.” (Ö49) ifadelerini kullanmıştır. Farklı disiplinlerden gelen öğretmenlerin ve yöneticilerin kararların değerlendirilmesine katılması, daha kapsayıcı bir yaklaşım sağlar. Katılımcı ve onarıcı uygulamaların kullanılması okul kültürünü ve insan ilişkilerini geliştirirken aktif katılımı teşvik eder. Sonuç olarak bütün bunlar, okul topluluğunda olumlu davranış değişikliklerini teşvik eder ve çatışma düzeyini azaltıcı bir etki yaratır (Varnham vd., 2014). Bu süreç, takım çalışmasını teşvik ederek okul içinde daha güçlü bir dayanışma ve iş birliği ortamı oluşturur.

Bununla birlikte, katılımcılar, sürecin etkinliği için belirli koşulların sağlanması gerektiğine de dikkat çekmiştir. Kararların niteliğine göre katılım düzeyinin değişebileceği (Y1), sürece dahil edilecek kişilerin konu hakkında gerekli yeterliliklere sahip olmaları gerektiği (Y3, Y7) ve katılımcı sayısının en uygun düzeyde tutulması gerektiği (Y14, Ö9) vurgulanmıştır. Ayrıca sürecin çok fazla kişiyle uzayabileceği ve netliğini kaybedebileceği, bu nedenle katılımcıların özenle seçilmesi ve rollerin net bir şekilde tanımlanması gerektiği de ifade edilmiştir (Ö43).

Genel olarak bulgular, yöneticiler ve öğretmenler arasında karar değerlendirme süreçlerine çoklu katılımın; farklı bakış açıları ve uzmanlıkların getirdiği zenginlik ile objektiflik sayesinde karar kalitesini artırdığı, hataları azalttığı ve kurum içinde güven ile iş birliğine dayalı bir kültür oluşturduğu konusunda güçlü bir fikir birliği olduğunu göstermektedir. Öğretmenler, bu faydaları özellikle hata azaltma, demokratik katılım ve şeffaflık yönleriyle detaylandırırken; yöneticiler, karar etkilerini anlama, gelecek kararları iyileştirme ve örgütsel güven temalarına daha fazla vurgu yapmıştır. Böylece verilen kararların tek bir yönetici ya da öğretmenin bakış açısı ile şekillenmesini engelleyerek bütünü kapsayacak şekilde, adil ve demokratik bir karar alma sürecinin oluşmasına olanak sağlanmış olacaktır. Juanes ve Jacott (2020), karar verme süreçlerinde tüm eğitim topluluğu üyelerinin kapsayıcı katılımının önemini vurgulayarak demokratik karar vermede otoriteye karşı kişisel özerkliği odaklanması gerektiğini dile getirmiştir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul yönetiminin alınan kararların sonuçlarını değerlendirmesi, iletişim süreçlerini kısaltarak zaman tasarrufu sağlamaktadır. Bu durum; kararın detaylarına hakimiyeti artırır, daha doğru ve hızlı kararlar alınmasına olanak tanır ve karar vericilerin sonuçlardan doğrudan sorumlu olmasını beraberinde getirir. Ancak bu yaklaşım; şeffaflığın azalmasına, değerlendirmede duygusal veya kişisel faktörlerin etkili olmasına, tarafsızlık sorunlarına ve kurumsal güvenin zedelenmesine yol açabilir.

Katılımcılar, karar veren kişilerin sürecin tüm detaylarına hakim olmalarının, değerlendirme sürecini daha bilinçli ve hızlı bir şekilde yürütmelerine olanak tanıdığını belirtmektedir. Bu durum, kararların uygulanabilirliğini artırırken, süreçte karşılaşılan olası sorunların daha etkili bir şekilde giderilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, bazı durumlarda hızlı kararlar almak gerekebilir ve birçok kişiye danışıp fikir almak uzun sürebilir; bu gibi durumlarda karar verenler ve kararı değerlendirenlerin aynı kişiler olması zaman açısından daha verimli olabilmektedir.

Bununla birlikte, okul yöneticilerinin öğretmenleri karar süreçlerine dahil etmeme gerekçeleri arasında, idari ve yönetmeliklere ilişkin teknik konuların karar sürecinde belirleyici olması ve çok sesliliğin bazen çözümsüzlüğe yol açabileceği düşüncesi yer almaktadır (Babaoğlu ve Yılmaz, 2012). Ayrıca, öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha duygusal yaklaşabilecekleri ve bunun, objektif karar almayı zorlaştırabileceği ifade edilmektedir (Uyar, 2007). Bu durum, kararların değerlendirilmesinde duygusal bağların ve kişisel çıkarların etkili olabileceğine dair endişeleri artırmaktadır. Öte yandan, alınacak kararın uzmanlık gerektiren bir konu olması durumunda, sürece katılan kişilerin yeterli bilgiye sahip olmamaları yanlış kararların alınmasına neden olabilmektedir (Başyigit, 2009).

Kararların birlikte değerlendirilebilmesi için öncelikle birlikte karar almayı sağlayacak yapının oluşturulması gerekir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, karar süreçlerine farklı bireylerin katılımının, çok yönlü bakış açıları sağlayarak daha doğru ve kapsamlı değerlendirmeler yapılmasına olanak tanıdığını ifade etmiştir. Nitekim karar verme, yöneticilerin en önemli sorumluluklarından biri olsa da, çalışanların katılımı üretkenliği artırmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012). Karar sonuçlarının birlikte (okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer ilgili paydaşlar) birlikte değerlendirilmesi, kararların daha objektif ve adil olmasını sağlamakta; yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve yaratıcılığın artmasına olanak tanımakta; adalet algısını güçlendirmekte, bilgi paylaşımını teşvik etmekte ve çalışanların öğrenmelerine katkıda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, özellikle teknik konularda uzman görüşlerinden yararlanmak, alınacak kararların doğruluğunu artırabilir (Özmusul, 2018). Birlikte karar alma süreci; çalışanların gelişimini ve öğrenmeyi desteklemekte, kararların daha demokratik bir zeminde alınmasına olanak tanımakta, uygulama aşamasında kararların daha geniş bir biçimde kabul görmesini ve başarıyla hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, alınan kararların şeffaflığını ve hesap verebilirliğini de artırmaktadır. Bu noktada, öğretmen katılımının alınan kararların niteliğini artırdığı ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiği de vurgulanmaktadır (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015). Ortak karar verme, iletişim ve iş birliğini güçlendirerek okul ortamında daha iyi bir ekip ruhu oluşturur, farklı bakış açılarını ortaya çıkarır, kararları derinlemesine analiz yapma imkânı verir, hataları tespit etmeyi kolaylaştırır, okulda iş birliği kültürünü güçlendirir ve daha verimli, doğru sonuçlar elde edilmesini mümkün kılar (Schoenfeld, 2011; English ve Hill, 1990; Hoy ve Tarter, 1993).

Araştırmaya katılan öğretmenler ve yöneticiler, karar süreçlerinde çok sesliliğin okul içinde demokratik yönetim anlayışını desteklediğini ve güven ortamını güçlendirdiğini belirtmiştir. Supovitz ve Tognatta'ya (2013) göre, liderlerin çoklu iş birliğine dayalı karar alma modellerini benimsemeleri, karar uygulamalarının daha etkili hale gelmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda, çalışanlar motivasyonlarını daha net bir şekilde ortaya koyabilir, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki güven artar, farklı disiplinler zengin bir bakış açısı sunar, kararların sonuçları daha kapsamlı analiz edilir ve gelecekte alınacak kararlarda daha ihtiyatlı davranılması sağlanır. Gümüş'e (2011) göre örgüt üyeleri; düşüncelerini açıkça dile getirdiği ve bu düşünceleri alınan kararlarda yer bulduğu ölçüde, kendilerini önemli ve değerli hissedecek, ayrıca oluşumunda pay sahibi oldukları bu kararları uygulama konusunda daha istekli olacaklardır. Bu bağlamda Keung (2008), bilgi ve fikirlerini karar verme sürecinde paylaşan örgüt üyelerinin, yaptıkları işten duydukları memnuniyet düzeyinin daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Benzer şekilde, Onaran'a (1975) göre yöneticilerin karar verme sürecinde astlarının görüşlerine başvurması, çalışanlarda olumlu tutum geliştirerek onların, işlerine daha fazla özen göstermelerini ve çaba harcamalarını sağlamaktadır. Bunun sonucunda ise yöneticilerin denetim ve gözetimi kolaylaşmaktadır.

Bulgular ayrıca, çok paydaşlı karar değerlendirme süreçlerinin hata oranlarını azaltarak daha etkin ve verimli kararların alınmasına yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır (Marmara ve Atmaca, 2023). Katılımcılar, farklı bireylerin sürece katılımının, olası hataların ve eksikliklerin daha erken tespit edilmesini sağladığını ve kararların kalitesini artırdığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, farklı deneyim ve uzmanlıklara sahip bireylerin sürece katkı sağlaması, kararların uzun vadeli etkilerini daha iyi analiz etmeye olanak tanımaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında yöneticinin karar verme sürecindeki ağırlığı öne çıkmaktadır. Ancak özellikle eğitim örgütlerinde bir politikanın oluşturulması aşamasında öğretmenlerin de kararlara katılmaları ve paylaşımda bulunmaları olumlu sonuçlar almak için gerekli görülmektedir (Akdağ, 2002). Bu süreçlerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi, okulun eğitim kalitesini artıracak ve öğrencilerin başarısına doğrudan katkıda bulunacaktır.

Okulun karar alma süreçlerinin daha şeffaf, adil ve etkili hale getirilmesi, öğretmenler ve yöneticiler arasında daha güçlü bir iş birliği ve iletişim ortamı yaratacak, bu da okulun genel performansını olumlu yönde etkileyecektir (Kahveci ve Babayiğit, 2024). Nitekim, karara katılımın sağlandığı durumlarda gerekli bilgi, örgüt içinde daha serbestçe yayılabilmektedir (Onaran, 1975). Dolayısıyla, bu unsurların tümü, okulun eğitim hedeflerine ulaşmasında ve öğrencilerin potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koymalarında önemli birer faktör olarak öne çıkmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012). Kararların değerlendirme sürecine birden fazla kişinin dahil edilmesi fikri öne çıkmaktadır. Bu görüşün temel gerekçesi, değerlendirme

sürecinde çeşitli perspektiflerin dikkate alınmasını sağlaması, daha adil ve kapsayıcı değerlendirmeler yapılmasına yardımcı olmasıdır. Farklı deneyimlere ve uzmanlıklara sahip kişilerin sürece dahil edilmesi, grupça verilen kararların kalitesini, yaratıcılığını ve anlaşılabilirliğini artırarak daha güçlü ve etkili kararların alınmasına katkıda bulunabilmektedir (Schoenfeld, 2011). Kararların değerlendirilmesinin bir takım çalışması olarak yürütülmesi durumunda, iş yükü tek bir kişiye yüklenmez; görevler grup içinde paylaşılır ve iş bölümü sayesinde karar alma süreci daha hızlı ilerler. Bu yaklaşım, yalnızca daha nitelikli kararlar üretilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda güçlü ve sağlıklı kurum yapılarının temelini oluşturur (Saphier vd., 1989).

Dönüt, çalışanı teşvik eder ve dönüt aracılığı ile birey öz değerlendirme yapma fırsatı bulur (Eminoğlu, vd. 2024). O nedenle alınan kararların sonuçları için sistemli ve net geri bildirimlerin verilmesi önemlidir. Öncelikle, uygulamadaki belirsizlikler giderilir ve karmaşık süreç düzenlenir. Alınan kararların başarılı olup olmadığı, sistemli ve net geri bildirimlerle değerlendirilir. Katılımcılar, düzenli geri bildirim mekanizmalarının sürecin şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yürütülmesine katkı sağladığını vurgulamaktadır. Schildkamp ve arkadaşları (2016), eğitim örgütlerinde geri bildirim mekanizmalarının etkili bir karar alma süreci sağlamak için kritik olduğunu belirtmiştir.

Özellikle öğretmenler, geri bildirimlerin onlara süreçleri daha iyi değerlendirme ve uygulamalarını geliştirme fırsatı sunduğunu belirtmektedir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, kararların sonuçları hakkında sistemli ve net geri bildirimler verilmesinin önemini vurgulamaktadır (Kırbaç vd., 2017). Katılımcılar, farklı bakış açılarının, ortak aklın ve sistemli geri bildirimlerin daha etkili kararlar alınmasına katkıda bulunacağına inanmaktadır (Tabak vd., 2020).

Kararların açık, net ve herkesin anlayabileceği şekilde sunulması, veliler de dahil olmak üzere okuldaki tüm paydaşlar tarafından kolaylıkla anlaşılmasını sağlar, bu da şeffaflığa ve karşılıklı güven duygusunun oluşmasını katkıda bulunur. Öğretmenler, kararların sonuçlarının değerlendirilmesi sürecinde veriler toplayıp analiz ederek rol alabilir (Sezer, 2016). Bu bağlamda, sorunların saptanıp çözümlenmesini sağlamak, öğretim becerisi kullanımına destek olmak, sürekli mesleki gelişimi teşvik etmek ve öğretimi iyileştirmek amacıyla karar sonuçlarına dair sistemli ve net geri bildirimler sunulmalıdır. Katılımcılar, geri bildirimlerin sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturduğunu ve paydaşlar arasında güvenin pekişmesine yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde, kararların sonuçları için sistemli ve net geri bildirimler verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu durumun gerekçesi ise şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırması, kararların etkililiğini artırması, süreçleri iyileştirmesi ve gelecekte daha iyi kararlar almak için önemli veriler sağlamasıdır.

Yapılan görüşmeler, okulda karar verme süreçlerinin daha etkili ve kapsayıcı hale getirilmesi gerektiğini göstermektedir. Kararların değerlendirilmesinde farklı bakış açılarına yer vermek, sistemli geri bildirim mekanizmaları oluşturmak ve birden fazla kişinin sürece dahil edilmesi, okulun genel başarısını artıracak önemli unsurlardır. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iş birliği, okulun gelişimi için kritik bir rol oynamaktadır. Bu süreçlerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi, okulun eğitim kalitesini artıracak ve öğrencilerin başarısına doğrudan katkıda bulunacaktır (Kubilay, 2022; Özkan ve Arslantaş, 2014). Okulun karar alma süreçlerinin daha şeffaf, adil ve etkili hale getirilmesi, öğretmenler ve yöneticiler arasında daha güçlü bir iş birliği ve iletişim ortamı yaratacak, bu da okulun genel performansını olumlu yönde etkileyecektir (Karaevli ve Levent, 2015). Dolayısıyla, bu unsurların tümü, okulun eğitim hedeflerine ulaşmasında ve öğrencilerin potansiyellerini en iyi şekilde ortaya koymalarında önemli birer faktör olarak öne çıkmaktadır.

Okullarda karar alma ve değerlendirme rolleri, duruma ve zamana göre değişmelidir. Genellikle okullarda kararları yönetim alır ve personelden bu kararlara uymaları beklenir. Hızlı hareket etmenin gerektiği durumlarda, yönetimin tek başına karar alması, zaman açısından daha verimli olabilir. Ancak zaman ve imkânların kısıtlı olmadığı durumlarda okul yönetimi, öğretmenlerin ve personelin de görüşlerini alarak kararlar alabilir. Bu katılımcı yöntemle alınan kararlar ise süreç içerisinde yine hep beraber

değerlendirilebilir. Tüm bu süreçlerde herkesin objektif düşünmesi ve ortak hedeflere sahip olması büyük önem taşımaktadır.

Kararları değerlendirme sürecinde farklı kişilerin yer alması, karar alma sürecindeki objektifliğin sağlanmasına katkı sunar. Tek kişinin değerlendirme yapması durumunda ise öznel bakış açısı veya kişisel ön yargılar değerlendirme sürecini değiştirmede rol oynayabilir. Ayrıca, farklı kişilerin sürece dahil edilmesi, farklı görüşlerin ve grupların temsili açısından da önemlidir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanların kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara katılımını sağlaması, daha sağlıklı kararlar alınmasını mümkün kılmaktadır (Göksoy, 2014). Katılımcılar, kararları verenler ile değerlendirenlerin farklı kişiler olması gerektiğini vurgulamış ve bu durumun objektiflik, tarafsızlık ve değerlendirme sürecinin güvenilirliği açısından kritik bir gereklilik olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak, grup halinde verilen kararların etkililiği konusunda daha az şüphe duyulmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

Özellikle öğretmenler, karar değerlendirme sürecinde farklı bireylerin yer almasının; sürecin nesnelliğini artıracaklarını, farklı bakış açılarını devreye sokarak değerlendirmelerin daha kapsayıcı gerçekleşmesini sağlayacaklarını ifade etmişlerdir. Nitekim, bütün grup üyelerinin tümü, bir kararın oluşturulması ve değerlendirilmesi süreçlerinde eşit biçimde pay sahibidir (Hoy ve Tarter, 1993). Bu durum, karar alma sürecine dahil olan tüm bireylerin sürecin bir parçası olarak kendilerini ifade edebilmelerini sağlarken, alınan kararların daha dengeli ve kapsayıcı olmasına da imkân tanımaktadır. Bu çerçevede, okullarda verilen kararları değerlendirecek kişilerin karar vericilerden farklı olması gerektiğini savunanlara göre, bu uygulama objektifliğin korunmasına katkı sağlar, değerlendirme sürecinde ön yargıların önüne geçilmesine imkân tanır ve farklı bakış açılarına sahip bireylerin sürece dahil olmasıyla daha kapsamlı ve dengeli sonuçlar elde edilmesine yardımcı olur.

Okullarda akademik programlar, disiplin ve davranış yönetimi, kaynak ve bütçe yönetimi, öğrenci katılımı ve gelişimi, eğitim teknolojileri, sağlık ve güvenlik, personel işleri ve insan kaynakları yönetimi gibi birçok konuda sürekli olarak en uygun ve etkin kararların alınması gerekmektedir (Mulford, 2003). Okulda karar verme süreci genellikle iş birliği ve katılım gerektirir, çünkü bu kararlar, okul topluluğunun her bir üyesi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu nedenle, katılımcı ve şeffaf bir karar verme süreci, okulun başarısını artırması, kararların kalitesini yükseltmesi ve öğretmenlerin motivasyonunu yükseltmesi açısından büyük önem taşır. Aynı şekilde kararların sonuçları için sistemli ve net geri bildirimler verilmesi gerekir. Bu durumun gerekçesi ise şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırması, kararların etkililiğini artırması, süreçlerin iyileştirilmesi ve gelecekte daha iyi kararlar almak için önemli veriler sağlamasıdır. Bu görüşün temel gerekçesi ise kararların değerlendirme sürecinde çeşitli perspektiflerin dikkate alınmasını sağlaması, daha adil, kapsayıcı değerlendirmeler yapılmasına yardımcı olması, farklı deneyim ve uzmanlığa sahip kişilerin sürece dahil edilmesi ve daha güçlü ve etkili kararların alınmasına katkıda bulunmasıdır. Çalışma sonucunda araştırmacılara ve uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir:

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Okul merkezli yönetim, katılımcı denetim ve hesap verebilirlik gibi uygulamaların, okullardaki karar alma süreçlerine ve okul iklimine olan etkileri üzerine daha fazla araştırma yapılabilir.
- Okul paydaşlarının yönetsel kararları değerlendirme süreçlerinin etkililiği ve bu süreçlerin okul gelişimine olan katkısı boylamsal çalışmalarla incelenebilir.
- Okullarda oluşturulan dönüt ve geri bildirim mekanizmalarının işleyişi ile bu yapıların okulun karar alma süreçlerine entegrasyonu, karma yöntem yaklaşımıyla gerçekleştirilecek araştırmalarla derinlemesine incelenebilir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Eğitim sistemi ve okul yönetimlerinde; okul merkezli yönetim, katılım, denetim, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini temel alan uygulamalara öncelik verilmelidir.
- Okullarda alınan yönetsel kararların, bu kararlardan etkilenen okul paydaşları tarafından değerlendirildiği mekanizmalar oluşturulmalıdır.

- Denetim ve kontrol süreçleri, yukarıdan aşağıya bir yapıdan ziyade, katılımcı bir anlayışla demokratik ve yatay bir hesap verebilirlik yapısına dönüştürülmelidir.
- Okullarda, tüm paydaşların karar süreçlerine katılımını sağlayacak aktif dönüt ve geri bildirim kanalları oluşturulup etkin bir şekilde işletilmelidir.

Çıkar Çatışması Bildirimi

Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Destek/Finansman Bilgileri

Yazar/Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

Etik Kurul Kararı

Bu araştırma için Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 27/02/2025 Tarih ve 2025/82 Sayılı karar.

Yapay Zekâ Kullanımı Bildirimi

Yazar/Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanması için herhangi bir yapay zekâ aracından faydalanmamıştır.

Kaynakça/Reference

- Akdağ, B. (2002). Eğitim örgütlerinde yönetim süreçlerine katılma. *Öğretmen Dünyası Dergisi*, 267, 21-25.
- Aksay, O., ve Ural, A. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Babaoğlu, E., ve Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.
- Baltovska, G. (2019). Decision-making as a significant management function of the school director. 061–074. <https://doi.org/10.22190/FUTLTE1901061B>
- Başıyigit, F. (2009). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi (Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Bezzina, C. (1993). Okul Tabanlı Karar Alma ve Yenileme. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7 (5). <https://doi.org/10.1108/09513549310042815>
- Black, J. S., ve Gregersen, H. B. (1997). Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions: *Human Relations*, 50(7), 859–878. <https://doi.org/10.1177/001872679705000705>
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80
- Bursalioğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Chen, S., ve Fu, P. (n.d.). Public Participation in Evaluation of Government's Performances. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1009-1203.2010.02.024>
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 1-12. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/219176>
- Daft, L. R. (2015). *Örgüt-Kuramları ve Tasarımını Anlamak* (Çeviri Ed. Ö. N. Timurcanday Özmen). Nobel Yayın Dağıtım. (10. Baskıdan Çeviri).
- Daşcı Sönmez, E., ve Gökmenoglu, T. (2023). Okul Gelişimi Değerlendirme Uygulamalarının İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 52(238), 1157-1186. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.1107430>
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., ve Verhulst, S. L. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi* (Çeviri Ed. C. Çetin ve M. L. Arslan). Nobel Yayınları. (12. Baskıdan Çeviri).
- Demirtaş, Z., ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*. Ar Yayın Dağıtım.
- Eminoğlu, F. B., Ünver, Ülkü ., Arslan, B. ., & Oğuz Çetin, F. (2024). Okul yönetiminde adaletli karar verme süreçleri: Okul müdürlerine yönelik bir araştırma. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 4(2), 783–798. Geliş tarihi gönderen <https://www.uleder.com/index.php/uleder/article/view/489>
- English, F.W., Hill, J. C. (1990). *Restructuring: The Principal and Curriculum Change*. A Report of the NASSP Curriculum Council. National Association of Secondary School.
- Ezugoh, T. C., Umeozor, U. J., & Nweke, P. A. (2025). Relevance Of School Self-Evaluation For Effective Quality Control In Management Of Nigerian Educational System. *African Journal of Educational Management, Teaching and Entrepreneurship Studies*, 14(2), Article 2. <https://www.ajemates.org/index.php/ajemates/article/view/667>

- Faraci, L. (2014). Katılım politikasına değer verin. Karar verme süreci için yöntem önerileri. 56, 68–90. <https://doi.org/10.3280/RIV2013-056005>
- Figueiredo, C., Sampaio, M., Marinho, P., Moraes, A. D., ve Fernandes, P. (2024). School Self-Evaluation in Decision Making: Perspectives from Portuguese School Leaders. *Education Sciences*, 14(12), 1275. <https://doi.org/10.3390/educsci14121275>
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Gümüş, A. E. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Gürkan, M. (2006). *Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları*. (Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Gulick, L., & Urwick, L. (2004). *Papers on the Science of Administration*. Routledge. <https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9780203509241&type=googlepdf>
- Helterbran, V. R. (2010). Teacher leadership: Overcoming "I'm just a teacher" syndrome. *Education*, 131(2), 363-371.
- Hoy, W. K., ve Tarter, C. J. (1993). A normative theory of participative decision making in schools. *Journal of Educational Administration*, 31(3), 4-19.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi* (Çeviri Ed. S. Turan). Nobel Yayınları. (7. Baskı).
- Ibrahim, M. H. (2016). Bounded Rationality and Budgeting. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 755-760.
- Juanes, A., ve Jacott, L. (2020). Qué Piensan Estudiantes de Primaria Bonaerenses y Madrileños sobre la Participación Escolar. *Revista Internacional de Educación Para La Justicia Social*, 9(2), 197–217. <https://doi.org/10.15366/RIEJS2020.9.2.010>
- Kahveci, G., ve Babayiğit, N. (2024). Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Perspektifinden Okullarda Şeffaflık: Nitel Bir Çalışma. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 13(3), 607-628.
- Karaevli, Ö. ve Levent, F. (2015). Okul yönetiminde şeffaflığın farklı kariyer evrelerinde bulunan öğretmenler üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40(40), 89-108. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruaeabd/issue/389/2707/>
- Karagöz, M. E. (2009). *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karar katılma durumları*. (Yüksek lisans tezi Yıldız Teknik Üniversitesi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Katz, D., ve Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: wiley.
- Keung, C. C. (2008). The effect of shared decision-making on the improvement in teachers' job development. *New Horizons in Education*, 56(3), 31-46.
- Kırbaç, M., Balı, O., ve Macit, E. (2017). Eğitim sisteminde geri bildirim ile ilgili öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 57-74.
- Köylü, D., ve Gündüz, Y. (2019). Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 279-299.
- Kubilay, F. (2022). Yönetici-öğretmen iş birliği ile öğretmen öz yeterlik algıları arasındaki ilişki. *The Journal of International Educational Sciences*, 9(26), 481-496.

- Le Compte, M., ve Goetz, J. (1982). Etnografik araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik sorunları. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 52(1), 31-60.
- Lunenburg, F. C., ve Ornstein, A. C. (2013). *Educational Administration* (Eğitim Yönetimi, Çeviri Ed. G. Arastaman). Nobel Yayınları. (6. Baskıdan Çeviri).
- Li, L., Kazmie, N., Vandervelde, C., Balonjan, K., ve Strachan, P. H. (2022). Inclusivity in Graduate Nursing Education: A Scoping Review. *Journal of Nursing Education*, 61(12), 679-692. <https://doi.org/10.3928/01484834-20221003-04>
- 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), 543-578. <https://doi.org/10.33400/kuje.1321005>
- Merriam, S. B. (2013). Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber (S. Turan, Çev. Ed.) İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Milet, H. (2015). Katılımcı değerlendirme: Şehirlere göre halka açık bir yarışmada ödül. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01287832>
- Mulford, B. (2003). *School Leaders: Challenging Roles And Impact On Teacher And School Effectiveness*. Faculty of Education University of Tasmania.
- Nwanakezie, I. S., & Ogoni, I. K. (2021). Task development procedures for effective educational management. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 3(1), 106-133. [https://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.%2C-3\(1\)-nwanakezie---ogoni.pdf](https://www.ijilpm.com.ng/assets/vol.%2C-3(1)-nwanakezie---ogoni.pdf)
- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde karar verme*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Özmuş, M. (2018). *Çağdaş okul yönetimi: Bazı kuramsal temeller*. Akademisyen Kitapevi.
- Patrinos, H., A., Barrera-Orsorio, F., & Fasih, T. (2009). *Decentralized decision-making in schools: The theory and evidence on school-based management*. The World Bank.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış* (Çeviri Ed. İ. Erdem). Nobel Yayınları. (14. Baskı).
- Saphier J. , Bidga-Peyton, T., and Pierson, G. (1989). *How to Make Decisions That Stay Made*. Association for Supervision and Curriculum Development. Alexandria: VA.
- Schildkamp, K., Poortman, C. L., ve Handelzalts, A. (2016). Data teams for school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(2), 228-254.
- Schoenfeld, A. H. (2011). *how we think: a theory of goal oriented decision making and its educational application*, New York: Routledge.
- Schunk, D. H. (2014). *Öğrenme Teorileri* (Çeviri Ed. M. Şahin). Nobel Yayıncılık. (3. Baskıdan Çeviri).
- Sezer, Ş. (2016). Okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 121-137.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1974). Yönetimde Yeni Karar Verme Bilimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 7(3)
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649-659.

- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174-209.
- Supovitz, J. A., ve Tognatta, N. (2013). The impact of distributed leadership on collaborative team decision making. *Leadership and Policy in Schools*, 12(2), 101-121.
- Tabak, H., Şahin, F., ve Tabak, B. Y. (2020). Okul yöneticilerinin karar alma yaklaşımları: Veriye dayalı karar almaya geçiş. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24(3), 713-725.
- Tozlu, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası. *Sayıştay Dergisi*, 102, 27-45.
- Uyar, Ş. (2007). Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları (Düzce ili örneği) (Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Varnham, S., Evers, M., Booth, T., ve Avgoustinos, C. (2014). Democracy in Schools: Encouraging Responsibility and citizenship through student participation in school decision making. <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/36427/1/176%20Varnham%20et%20al%20v2.pdf>
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

EXTENDED SUMMARY

1. INTRODUCTION

The principal and teachers need to work together towards a common view of what the school should achieve. Joint decision-making in schools is an indispensable element of educational administration, because schools, like all other official institutions, are basically decision-making structures. Although decision-making is the most important responsibility of managers, employee participation in the decision-making process increases productivity (Hoy & Miskel, 2012). In this context, decisions shaped by the participation of school administrators and teachers affect not only the speed of the implementation process but also the quality of the results. Shared decision-making in schools ensures that all stakeholders—students, teachers, administrative staff, and parents—are united towards a shared vision and purpose, allowing for transparent, controversial, and objective evaluation of decisions. However, not only the implementation of the decisions taken and the monitoring of the implementation results, but also the provision of objective and systematic feedback on these results have a critical place in terms of organizational development and continuous improvement. Because there is a need to establish and maintain feedback mechanisms in school systems (Dereli, 1981). The feedback provided by performance evaluation regarding the employee's effort and the impact of this effort on performance is important for motivation and employee development. (DeCenzo et al., 2017). It is also emphasized that actors with different perspectives should be involved in the evaluation of decisions. The experiences of teachers, administrators and other school stakeholders regarding the decision-making and implementation process lead to the emergence of many different interpretations in the analysis of decision results. This study points out the importance of establishing a multi-faceted evaluation structure to ensure that the evaluation of decisions in school management produces more impartial, inclusive, and applicable results. This study seeks answers to the questions of who should be included in the evaluation process of the decisions taken in the school administration, how many people should have a say in the evaluation process, and why feedback should be given about the results of the decisions, based on the perspectives of educators.

2. METHOD

In the study, case study design, one of the qualitative research methods, was preferred. The case study provides an opportunity to examine events or phenomena in depth (Yıldırım & Şimşek, 2018). In line with the main purpose of the study, the evaluation processes of the decisions taken in the school administration and the feedback mechanisms related to these processes were examined on the basis of the opinions of the relevant stakeholders. In the research, a study group consisting of kindergarten, primary, secondary and high school administrators and teachers working in the Central district of Düzce province in the 2024-2025 academic year was determined using the purposeful sampling method. Participants were included in the study on a voluntary basis. The study group included a total of 68 educators, including 17 school administrators and 51 teachers, who worked in Düzce in the 2024-2025 academic year. Participants were included in the study on a voluntary basis. 63.2% of the participants were female and 36.8% were male, and this distribution allowed the perspectives of female educators on the subject to be reflected more clearly in the study. When the distribution of duties is examined, it is seen that 75.00% of the participants are teachers. This situation ensured that the experiences of the teachers had a decisive place in the findings of the research. The ratio of principals (13.20%) and assistant principals (11.80%) indicates a limited but balanced representation of executive views. In terms of educational status, 67.6% of the participants have undergraduate education and 32.4% have postgraduate education. These rates provide a general framework for the academic proficiency levels of the participants. It is seen that the highest participation on the basis of education level consists of educators working at the secondary school level with 33.8%. This is respectively; primary school (25%), high school (25%) and pre-school (16.20%) levels. This distribution provides important clues about which educational environments qualitative findings are produced from.

Semi-structured interview forms prepared in the light of the relevant literature and examined by expert educators were used as data collection tools. The interviews were conducted to reveal the participants' thoughts on decision-making, implementation and evaluation processes in depth. The collected data were

systematically evaluated using the content analysis method. Because content analysis is a method that aims to reveal hidden meanings by systematically and in-depth examination of the data or information obtained (Yıldırım & Şimşek, 2018). Thus, it allowed the expressions, categories and themes in the text to be revealed; As a result, both common tendencies and different views on the decision evaluation process were identified.

3. FINDINGS, DISCUSSION AND CONCLUSIONS

The findings of the research show that there is an area of debate between two basic approaches in the process of evaluating the decisions taken in school management: While one group argues that decision-makers should also be the evaluators of the decision; The other group is of the opinion that these two functions should be separated.

3.1. Involving Different Actors in the Evaluation Process:

The vast majority of respondents believe that conducting the evaluation process by a group independent of decision-makers will increase the objectivity and impartiality of the evaluations. Teachers and administrators stated that in order to minimize the impact of personal biases and emotional bonds, it would be healthier to include actors who are not involved in the decision-making process in the evaluation process. For example, some teachers *stated that "For evaluation to be objective, a perspective independent of decision-makers is needed"* and stated that opinions from different disciplines and experiences can reflect the advantages and shortcomings of decisions more comprehensively. This approach paves the way for enhancing the quality of decisions, correcting errors based on feedback received, and improving future decision-making processes.

3.2. Advantages and disadvantages of having the same actors in the evaluation process:

Another view argues that it may be beneficial for decision-makers to take on the role of evaluator at the same time, especially in emergency situations, in terms of time and resources to speed up the decision implementation process, especially in emergency situations. Participants who support this approach said, *"The fact that the same people perform both decision-making and evaluation functions contributes to shortening the process and accelerating communication; Because the problems experienced during the implementation phase can be noticed and corrected immediately."* However, in this opinion, the possibility that the evaluation may be subjective and misleading is also taken into consideration. When decision-makers evaluate their own decisions, the idea that they may deviate from objectivity due to personal interests or emotional ties has come to the fore.

3.3. Importance of Systematic and Open Feedback Mechanism:

In the research, it was determined that regular monitoring of the results of the implementation of the decisions taken and providing clear feedback on these results play a vital role in creating an environment of transparency and trust in school management. Participants stated that thanks to feedback mechanisms, they can clearly see which decisions have positive results and which areas need improvement. Systematic feedback not only tracks the flow of the process but also allows individuals to self-evaluate, identify their shortcomings, and make more informed decisions accordingly. Thus, these mechanisms create a common cycle of learning and development in the school community; The involvement of diverse actors enriches the school culture, supports the emergence of innovative solutions, and enhances overall management performance.

3.4. An Integrated Approach to the Discussion and Evaluation Process:

The findings suggest that both approaches offer advantages in certain situations. While the separation of decision-makers and evaluators provides more objective results, especially in long-term strategic decisions and the implementation of education policies; Including the same people in the evaluation offers practical solutions in terms of rapid intervention and speeding up the process in urgent situations. In this context, it

can be argued that the healthiest approach to the decision evaluation process should be to organize the process in a flexible structure according to certain situations, within the framework of predetermined criteria and clear feedback mechanisms. Argument; It is emphasized that analyzing the effects of decisions in a multidimensional way, taking into account the field expertise, experience and participation of the people involved in the evaluation process, will contribute to making the right decisions in school management.

In addition, the data obtained reveal that in cases where teachers and administrators cannot receive feedback on the implementation of decisions, communication breakdowns are experienced and the effects of the decisions taken cannot be measured correctly. Therefore, it is concluded that systematic and detailed feedback mechanisms are a fundamental tool in improving the overall performance of the school and in the continuous improvement of decision processes.

The general findings of the research show that who will be involved in the evaluation of decisions in school management (i.e. whether decision-makers and evaluators should be separate or the same) has a decisive effect on the quality of the process. The common opinion of most participants is that the inclusion of independent actors in the evaluation process, unlike decision-makers, is advantageous in terms of providing impartiality, objectivity and a broad perspective in the decision process. Although decision-making is one of the most important responsibilities of managers, employee involvement also increases productivity (Hoy & Miskel, 2012). It also promotes transparency, trust, and a sense of belonging within the school culture, encouraging both teachers and administrators to participate more actively in decision-making processes. It is also a known fact that teacher participation increases the quality of decisions taken and strengthens organizational commitment (Demirtaş & Alanoğlu, 2015).

On the other hand, some participants argued that it is a time advantage for decision-makers to act as evaluators at the same time in emergency situations and short-term decision-making processes. Because there is a thought that polyphony can sometimes lead to bankruptcy (Babaoğlu & Yılmaz, 2012). However, the idea that this approach may lead to the emergence of subjective perspectives in the process and reduce the quality of decisions in the long run has been heavily criticized. It is stated that teachers can approach decision processes more emotionally and this can make objective decision making difficult (Uyar, 2007).

The third important finding of the research is that monitoring the results of the implementation of the decisions taken with systematic, open and timely feedback mechanisms paves the way for the continuous improvement of the decision process. Clear feedback; It plays a critical role in identifying deficiencies, eliminating errors, supporting the learning cycle, and establishing healthier communication among stakeholders. This situation is also referenced in the strategic planning stages of the school administration, allowing future decisions to be implemented more effectively and reliably. Schildkamp et al. (2016) stated that feedback mechanisms in educational organizations are critical to ensure effective decision-making. Participants believe that diverse perspectives, common sense, and systematic feedback will contribute to more effective decisions (Tabak et al., 2020).

In the light of these findings, the main emphasis of the study is; It underlines that evaluating decisions made in school management based on a multi-stakeholder, transparent and continuous feedback loop is one of the most effective methods to improve the overall performance of schools. Thus, both the quality of current decisions is increased and a constantly developing structure is provided within the school administration by ensuring that future decisions are based on more conscious foundations.

ARAŞTIRMANIN ETİK İZNİ

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 27/02/2025

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 2025/82

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Yazar 1: Çalışmaya %40 oranında katkı sağlamıştır. Bu kapsamda dergi başvuru ve değerlendirme sürecinin yürütülmesi, araştırma bulgularının yazımı ve çalışma grubunun raporlaştırılması süreçlerinde aktif rol almıştır.

Yazar 2: Çalışmaya %20 oranında katkıda bulunmuştur. Araştırmanın sonuç ve tartışma bölümlerinin yazımına katkı sağlamıştır.

Yazar 3: Çalışmaya %20 oranında katkı sağlamış olup araştırmanın yöntem bölümünün yazımında görev almıştır.

Yazar 4: Çalışmaya %20 oranında katkı sağlamış; araştırma konusunun belirlenmesi, araştırma sürecinin planlanması ve yürütülmesi aşamalarında danışmanlık desteği sunmuş, ayrıca araştırmanın giriş bölümünün yazımına katkıda bulunmuştur.

ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada yazarlar arasında veya herhangi bir kurumla çıkar çatışması oluşturabilecek durum bulunmamaktadır.