

# Factors Affecting the Decision-Making Process of Primary Schools Principals

**Assoc. Prof. Dr.Osman Ferda BEYTEKİN**  
(ORCID ID: 0000-0003-3934-0814)  
Ege Üniversitesi

**Fatih KILIÇ (M.A.-Vice Principal)**  
(ORCID ID:0000-0003-3365-8231)  
Ministry of Education

## Abstract

The aim of this study is to contribute to the literature by revealing the factors that affect the decision-making of school administrators in primary schools. The research was carried out with a qualitative type of descriptive survey model. In this context, the study group of the study consisted of 12 primary school principals affiliated to the Ministry of National Education, located in Konak district of Izmir province, which was selected with maximum diversity sampling from purposeful sampling methods. The semi-structured interview form, which was used as a data collection tool in the study, was consulted by three experts in the field of educational administration and was developed and used by the researcher. Face-to-face interviews were conducted with school principals in order to reveal environmental, teacher and student-based factors that affect school principals' decision-making in primary schools. The obtained data were analyzed by content analysis method. As a result of the study, it was seen that the family structure of the students was effective in the decision-making process of primary school principals, and besides, the school environment was affected by cultural values and socio-economic characteristics. It has been understood that teachers, who are valued by the school authorities, have an influence on the decisions of the school principals. In addition, it was concluded that managers with a master's degree in education management made more effective decisions. Practitioners, in the decision-making process by school principals; It may be suggested that environmental factors take into account their cultural values and involve all stakeholders in the decision-making process and make decisions that everyone will adopt. Researchers, on the other hand, may be suggested to study in a mixed pattern that includes quantitative and qualitative methods related to each of the teachers, students or environmental factors that affect the decision-making of school administrators.

**Keywords:** School, School Principal, Primary School, Decision Making



**E-International Journal  
of Pedagogogy**

**Vol: 1 No: 1, 2021  
pp. 37-54**

Article type:  
Research article



Received: 22.01.2021  
Accepted: 09.03.2021

## Suggested Citation

Beytekin, O. F. ve Kılıç, F. (2021). Factors affecting the decision-making process of primary schools principals, *E-International Journal of Pedagogogy* (e-ijpa) 1(1), 37-54. Doi: <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.19>

## Extended Abstract

**Problem:** Human beings can survive in proportion to the accuracy of their decisions. According to the TDK, the decision is expressed as "the final judgment given by thinking about a business or a problem". People can make individual decisions as well as take part in the decisions of the organizations they are involved in. Organizational decision-making is basically related to the values and goals of the organization. In order to be successful in making decisions, the manager should review the individual values and the culture of the organization and the organization should be decided accordingly (Tekin & Ehtiyar, 2010). Chatoupis (2007) to decide; It is defined as the process of choosing among various alternatives after collecting information about the alternatives in order to reach the result that best suits the situation. Undoubtedly, each manager uses different strategies in decision-making situations. An effective school administrator should follow the implementation aspects of the decisions he / she has made. He should determine the accuracy and effectiveness of his decision with his feedback (Çelikten, 2001). When the literature is scanned in the light of all this information, many of the studies are related to decision-making and decision-making styles (Richard, 1996; Thunholm, 2004; Mokoena, 2011; Balyer, 2012; Carlyon & Fisher, 2012; Bakioğlu and Demiral, 2013; Altun & Sarpkaya, 2017; Yaşar & Kurban, 2017). Regarding the decision-making process, strategies and decision participation (Bilgin, 1996; Mau, 2000; Çelikten, 2001; Kurt, 2003; Somech, 2010; Yılmaz & Altunkurt, 2011; Santana et al., 2012; Turan et al., 2012; Wadesango, 2012; Göksoy, 2014; Yaylacı and Beldağ, 2015; Olcum and Titrek, 2015; Sezer, 2016; Karabağ et al., 2017; Üzüm and Kurt, 2019; Cansoy et al.2020 ) has work; With regard to decision-making skills and factors affecting the decision-making behavior of effective school administrators (Blase & Blase, 1999; Helvacı & Aydoğan, 2011; Özdoğru & Aydın, 2012; Izgar & Altınok, 2013; Altunay & Ercan, 2015; Demir Yıldız and Dönmez, 2017), it was seen that the studies were conducted by researchers. When the researches on decision-making situations are examined, decision-making, decision-making styles, decision-making process, strategies and decision participation, and a factor affecting decision-making behaviors are emphasized. In this study, the factors that affect the decision making of school administrators in primary schools; It is aimed to reveal the factors that affect the decision-making of school principals by including all of the student, teacher and environmental factors.

**Method:** Descriptive survey model, one of the qualitative research methods, was used in the study. The study group of the study was formed by the cluster sampling method, which is one of the sampling methods, and 12 primary school principals affiliated to the Ministry of National Education in Konak district of İzmir province. A semi-structured interview form was used in this study by literature review. The interview form was asked five questions, including open-ended problems and solutions, each with its own probes. In order to obtain a holistic result in the research, all managers were consulted with the same form. At the time of the meeting, the opinions of the participants were instantly transcribed, and the participants' confirmation was obtained by reading the written results at the end of the interview. In order to increase the reliability (consistency) of the research, all of the findings were tried to be given directly without comment. Content analysis and descriptive analysis were used in the analysis of the data. In the naming stage, the effects of students, teachers and environmental factors in the decision-making process and their solution suggestions were listed. In the sorting (screening and refining) stage, each element was decomposed and analyzed. In the decision-making process, the effects of students, teachers and environmental factors and their solution suggestions were thoroughly examined and classified. During the reorganization and compilation phase, the factors other than those determined in the light of the obtained data were separated. In the category

development phase, findings related to the study were obtained by adhering to the determined categories. In order to ensure confidentiality, all participants were coded with the abbreviation M1, M2..., regardless of gender. In this context, the coding of the data obtained in the study, finding themes, organizing the codes and themes, defining and interpreting the findings were systematically and gradually analyzed. While analyzing the obtained data, analyzes were made for each sub-problem.

**Findings (or Conclusions):** According to the results of the research, in the decision-making process of school principals, students; family structure and socio-economic status have been found to be effective. Teachers, who are valued by the school's stakeholders, have an influence on the decisions of the school principals; However, it was understood that the teachers' union, seniority and gender did not affect the decisions of the school principals. On the other hand, the cultural values of the environment affect the decision-making process of the principals. In addition to these results, the fact that school principals do not have a financially independent budget affects their effective decision-making negatively. It is concluded that managers with a master's degree in education management will make more effective decisions in terms of manager competence. The managers' lack of responsibility to make independent decisions in possible instantaneous situations affects the decision-making process.

**Suggestions:** School principals can take into account the profile of students and parents to minimize the factors that influence the decision-making process. All stakeholders can be included in the decision-making process and make decisions that everyone can adopt. In the decision making process; can take into account the cultural values of environmental factors. Budgets that school principals will use in the institution can be improved. In manager appointments, competent persons with training in the field of management can be selected or appointed managers can be directed to activities in the field of education management. A similar study can be done throughout the province of Izmir in terms of providing a comparison opportunity. At the same time, this study can be done with administrators working in different school types. In addition, it can be done in a mixed design that includes quantitative and qualitative methods related to each of the teachers, students or environmental factors that affect the decision-making of school administrators.

## İlkokul Müdürlerinin Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

**Doç.Dr.Osman Ferda BEYTEKİN**  
(ORCID ID: 0000-0003-3934-0814)  
Ege Üniversitesi

**Fatih KILIÇ (Y.L.-Okul Müdür Yrd.)**  
(ORCID ID:0000-0003-3365-8231)  
Milli Eğitim Bakanlığı

### Özet

Bu araştırmada ilkökul müdürlerinin karar vermelerini etkileyen öğrenci, öğretmen ve çevresel faktörleri ortaya çıkararak uygulayıcılara ve alanyazına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Araştırma, nitel türde betimsel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ile seçilen İzmir ili Konak ilçesinde bulunan 12 ilkökul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu eğitim yönetimi alanında üç uzman görüşüne başvurularak araştırmacılar tarafından geliştirilerek kullanılmıştır. İlkokul müdürlerinin karar vermelerini etkileyen çevresel, öğretmen ve öğrenci kaynaklı faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla okul müdürleri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formları uygulanmıştır. Elde edilen veriler içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ilkökul müdürlerinin karar verme sürecinde öğrenci kaynaklı; aile yapısı ve sosyo ekonomik durum, öğretmen kaynaklı; kurumsal aidiyet ve değer görme, çevresel kaynaklı; sosyo ekonomik durum, kültürel etkenler ve fiziki sosyal koşulların etkili olduğu görülmektedir. Uygulayıcılara; çevresel unsurların kültürel değerlerini dikkate almaları ve tüm paydaşları karar verme sürecine dâhil ederek çoğunluğun benimseyebileceği kararlar almaları önerilebilir. Araştırmacılara ise okul yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen diğer unsurları da içeren nicel ve nitel karma desende çalışmalar yapmaları önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Okul Müdürü, İlkokul, Karar Verme



**E-Uluslararası  
Pedandragoji Dergisi**

**Cilt: 1, Sayı: 21, 2021  
ss. 37-54**

**Makale türü:  
Araştırma makalesi**

### Önerilen Atıf

Beytekin, O. F. ve Kılıç, F. (2021). İlkokul müdürlerinin karar verme sürecini etkileyen faktörler. *E-Uluslararası Pedandragoji Dergisi (e-upad)*, 1(1), 37-54. Doi: <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.19>

## GİRİŞ

İnsanoğlu aldığı kararların isabetliliği oranında hayatta kalabilir. TDK'ye göre karar, "Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı" olarak ifade edilmektedir. Acıbozlar (2006) ise bir gereksinimi giderecek çeşitli durumlar olduğu ya da gereksinimi gidereceği düşünülen birden fazla yol olduğu zaman yaşanan sıkıntıyı giderici bir yönelme olarak da tanımlamaktadır. Söz konusu yönelim ve yargının kesinliği isabetin önemine de vurgu yapmaktadır. Yıldız (2012)'a göre karar verme eylemi, öncelikle karar verilmesi gereken bir durumun farkına varılması ile başladığı kararın verilmesi gereken zamanın belirlenmesi ile sonlanan, bilincin açık olduğu yaşantımızın her anımızda yer alan etkilenenlerin olduğu önemli bir süreçtir. İnsanlar bireysel kararlar verebileceği gibi dâhil oldukları örgütlerin kararlarında da yer alabilirler.

Örgütsel karar verme eyleminin örgütlerin değerleri ve amaçları ile ilişkili olduğu bilinmektedir. Karar verme eyleminde başarılı olabilmek için yönetici, örgütün değerlerini ve örgütün sahip olduğu kültürünü göz önünde bulundurmalı örgüte uygun olacak bir şekilde karar verilmelidir (Tekin ve Ehtiyar, 2010). Karar verme, bir seçim davranışıdır (Simon, 1976). Chatoupis (2007) ise karar vermeyi; seçenekler hakkında bilgi toplandıktan sonra, duruma en uygun olan sonuca ulaşabilmek için çeşitli seçenekler arasından seçim yapma süreci olarak tanımlamaktadır. İyi bir kararda; örgütün amaçlarını gerçekleştirme, etkili sorun çözücü olma, verimli olma, yönetsel mevzuatlara uygun olma, uygulayıcıların anlayacağı şekilde açık ve kesin olma gibi özellikler bulunmalıdır (Gürsel, 1997). Pfeffer'in (1999) vurguladığı gibi bir karar verildikten sonra o kararın doğuracağı sonuçlarla yaşamak zorunda kalınan süre, aslında o kararın verilmesi için harcanan süreden çok daha uzun olduğunu belirtmiştir. Bundan dolayı başarılı bir yönetimin işlemesi aslında başarılı bir karar verme süreci ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Karar verme süreci yönetimin kalbi olarak nitelendirilmektedir. Yönetim süreçlerinin niteliği, karar verme süreci ile şüphesiz yakından ilişkilidir. Yönetim sürecinin aslında karar verme süreci ile örtülmüş ve bütünleşmiş bir yapıda olması karar verme sürecinin yöneticilerin en temel sorumluluklarından biri olduğunu göstermektedir (Erdoğan, 2004). Psikolojik bir süreç olarak da görülen karar verme sürecinin merkezinde yer alan yönetici, karşılaşılan bir duruma karşı tepki vermek için düşünen, durumları derleyen ve iradesi ile harekete geçen kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici, Karar verme sürecini başlatan ve bitiren insandır (Kurt, 2003). Toprakçı ve Arslan (2016), karar verme sürecini, örgütü çalıştırmak, örgütte üretim, değişiklik yapmak, örgütte yaşanan bir çatışmayı önlemek ya da yaşanan çatışmayı çözmek ve örgütü her daim ileriye taşımak amacıyla işletilen yönetim sürecinin ilk basamağı olarak vurgulamaktadır. Bunların dışında süreç içerisinde de örgüt olağanüstü problemlerle de karşılaşabilmektedir. Örgütün içinde bulunduğu çevrenin değişmesi, örgüt içinde yer alanların çatışmaya düşmeleri veya örgütün kusurlu kurulması gibi durumlar örgüt için doğal sorun kaynağıdır. Bütün bu sorunlar uygun ve makul bir şekilde çözümlenmedikçe örgütün işlemesi ve yaşamını sürdürmesi düşünülemez (Başaran, 1988). Örgütün yaşaması, ayakta durması ve devamlılığının sağlanması, alınan kararların niteliğine bağlıdır. Yöneticinin etkili ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce karar verme modelleri ve aşamaları hakkında bilgi ve donanıma sahip olmasını gerektirir (Göksoy, 2014). Bursalıoğlu (1982) karar verme sürecini, problemin anlaşılması, bilgilerin toplanması, toplanan bilgilerin çözümlenmesi, yorumlanması ve yorumlanan seçeneklerin değerlendirilmesi ile devam edip çözüme uygun en iyi seçeneğin bulunması, seçeneklerin uygulanması ve uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesi olarak alt basamaklara ayırmıştır. Toprakçı (2013) ise karar verme sürecinin önemini, eğitim yöneticisinin kurumunu ve eğitim faaliyetlerini yönetirken çeşitli durumlarda kararlar verdiğini, planlamayı ise kararı verdikten sonra yaptığını, planı uygulayabilmek için ise çalışanları örgütlemekte, iletişimin ise bireyleri birbirinden haberdar edeceğini ifade etmiştir. Hoy ve Miskel (2010), karar verme sürecine katkı sağlamanın sadece üst amirlerin gayreti ile gerçekleşmeyeceğini, çalışanların ise karar sürecine katkı sağlamanın hem görevsel bir yükümlülük olduğunu hemde iş arkadaşlarına karşı sorumluluk olduğunu vurgulamaktadır.

Dolayısıyla çalışanların karar verme sürecindeki tutumu ve karar verilmesi gereken olaylara karşı tavırları oldukça önemlidir. Bireyin karar vereceği sorununa karşı kullandığı karar verme stratejisi kararın niteliğini etkileyeceğini belirtmektedir (Kuzgun, 2000). Karar verme durumunda şüphesiz her yönetici farklı stratejiler kullanmaktadır. Birçok araştırmacı kendi düşüncelerine göre farklı karar verme stilleri tanımlamaktadır. Karar verme stili; bir karar alma durumunda karar veren kişinin karara karşı yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu genel duruma denir (Phillips vd., 1984). Karar verenlerin bazıları karar verme sürecine anında başlarken, bazıları ise karar verme sürecinden kaçınmayı tercih ederler. Bu durum karar verenlerin, karar verme sürecinde farklı yaklaşımlar sergiledikleri anlamına gelir (Galotti vd., 2006). Altun ve Sarpkaya (2017), değişen siyasal ve sosyal yapı gereği esaslı geleneğe bağlı olan "emir-komuta" türü yönetsel uygulamaların mevcut okul sistemlerinde bir anlam ifade etmediği bunun yerine yetkiyi dağıtan, değişimi kolaylaştıran ve yapılandırmacı yaklaşımı benimseyen liderlik özelliği gösteren yönetsel uygulamaların başarılı olacağı vurgulamıştır. Ayrıca Erdem (2002) ise okul örgütünü işleten yönetimin, mevzuatlara ve çeşitli yasal metinlere sıkı sıkıya bağlanarak hareket etmemesi gerektiğini vurgulamış, mevzuata sıkı sıkıya bağlılık ile alınan kararların katılığı getireceğini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin bazılarının görüşmeler yaparak olası durumu derinlemesine inceleyerek karar verir iken bazı okul yöneticileri ise mevcut durum hakkında sezgilerine güvenerek karar vermektedirler (Yıldız, 2012). Yaylacı ve Beldağ (2015) ise okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde etkili olan yöntemin hiç şüphesiz problemleri diğer idareci ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak irdelenmesinin önemini vurgulamaktadır. Okul müdürünün ise karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okulu ve okul yönetimini etkileyen unsurların her birini birer alt yönetim organı olarak görebilmek ve bunların karar sürecinde etkili olabileceğini kabul etmektir. Hiç şüphesiz insanlar, içinde yer aldığı kararların hayata geçirilme aşamasında daha istekli olmaktadır. Bir kararın etkileyeceği unsurlar, o kararın alınma sürecine ne kadar çok katılırsa, kararların uygulama sürecine de o kadar katılır (Bursalıoğlu, 1982). Örgütlerde karar vermenin, tüm bireylerin düşüncelerini harmanlayıp örgüt için uygun amaca hizmet eden ve fayda sağlayan bir araç olduğu söylenebilmektedir (Izgar ve Altınok, 2013). Her örgüt gibi eğitim örgütleri de varlığını sürdürebilmek için çeşitli kararlar alır. Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde sorunların tespiti, karar vericiler tarafından oldukça farklı yollarla tespit edilebilmektedir. Kısacası karar, eğitim örgütlerinde karar verme ile çeşitli ilişkileri ve etkileşimleri içine alan toplumsal bir süreçtir (Blase ve Blase, 1999). Okullarda başta okul yöneticileri olmak üzere okulun tüm paydaşları bir bütün olarak problemin doğru bir şekilde tespit edilmesi konusuna önem vermelidir. Her ne kadar eğitim örgütlerinde karar verme sürecinin odağını öğretimin örgütlenmesi, personel yönetimi ve kaynak yönetimi oluştursa da kararların yetkin kişiler tarafından verilmesi gerekir (Deniz ve Akbaşlı, 2018). Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa gerçekleştirilecek etkinlikler daha etkili olacak ve böylece yeniliklerin uygulayıcılar tarafından sahiplenilmesi kolaylaşacaktır (Bursalıoğlu, 2015). Yöneticilerin okul, öğrenci, öğretmen ve diğer paydaşlar ile ilgili olarak sadece karar vermesi yeterli bir davranış değildir. Etkili bir okul yöneticisi almış olduğu kararların uygulanma boyutlarını da takip etmelidir. Verdiği kararın doğruluğunu ve etkililiğini yapmış olduğu geri dönütlerle belirlemelidir (Çelikten, 2001). Okul yöneticisi sadece üzerine atfedilen idari görevlerin yanı sıra verdiği kararlar ile öğrencilerin ve okul çalışanının gelecek hayatını etkileyecek olması açısından karar verme sürecinde çok hassas olmaları da gerekmektedir. Bu nedenlerden dolayı karar verme sürecinde yöneticiyi olumsuz etkileyen unsurların farkına varmak ve bu unsurları azaltmak oldukça önemlidir. Alınan kararların örgütün ve örgütteki tüm bireylerin geleceğini etkilemesi, yöneticinin karar alma tarzını muhakkak çok daha önemli hale getirmektedir (Bakıoğlu ve Demiral, 2013).

Tüm bu bilgiler ışığında alanyazın taraması yapıldığında karar verme ve karar verme stilleri ile ilgili (Richard, 1996; Thunholm, 2004; Mokoena, 2011; Balyer, 2012; Carlyon ve Fisher,

2012; Bakioğlu ve Demiral, 2013; Altun ve Sarpkaya, 2017; Yaşar ve Kurban, 2017) çalışmaların yer aldığı; karar verme süreci, stratejileri ve karara katılma ile ilgili (Bilgin, 1996; Mau, 2000; Çelikten, 2001; Kurt, 2003; Somech, 2010; Yılmaz ve Altinkurt, 2011; Santana ve diğ., 2012; Turan ve diğ., 2012; Wadesango, 2012; Göksoy, 2014; Yaylacı ve Beldağ, 2015; Olcum ve Titrek, 2015; Sezer, 2016; Karabağ ve diğ., 2017; Üzüm ve Kurt, 2019; Cansoy ve diğ. 2020) çalışmalarının olduğu ayrıca karar verme becerileri ve etkili okul yöneticisinin karar verme davranışını etkileyen faktörler ile ilgili (Blase ve Blase, 1999; Helvacı ve Aydoğan, 2011; Özdoğru ve Aydın, 2012; Izgar ve Altınok, 2013; Altunay ve Ercan, 2015; Demir Yıldız ve Dönmez, 2017) çalışmaların da araştırmacılar tarafından yapıldığı görülmüştür.

Karar verme durumlarına ilişkin araştırmalar incelendiğinde karar verme, karar verme stilleri, süreci, stratejileri, karara katılma üzerine ve karar verme davranışlarını etkileyen unsurlar üzerinde durulmuştur. Bu araştırmada ise ilkokullarda okul yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen; öğrenci, öğretmen ve çevresel kaynaklı faktörlerin tümü dâhil edilerek okul müdürlerinin karar vermelerini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

## YÖNTEM

Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeli olayların, varlıkların, grupların, mevcut durum ve özelliklerini kendi koşullarında betimlemeye ve incelemeye çalışan bir araştırma modelidir (Kaptan, 1998).

Araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ile İzmir ilinin Konak ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 12 resmi ilkokul müdürü oluşturmuştur. Maksimum çeşitlilik örnekleme, incelenen bir olgu hakkında çok fazla bilgiyi elde etmemize olanak sağlayacak etkenlerin belirlenmesidir (Karasar, 2005).

Çalışma grubunda yer alan yöneticilerin 3'ünü kadın 9'unu erkek yönetici oluşturmaktadır. Kadın yöneticilerin 2'si branş öğretmeni 1'i sınıf öğretmenidir. Erkek yöneticilerin ise 9'u sınıf öğretmenidir. Müdürlerin kıdemleri göz önünde bulundurulduğunda kadın yöneticilerin mesleki kıdemleri 11-15 yıl aralığında, erkek yöneticilerin ise 16-20 yıl aralığında oldukları, yöneticilikte geçen süreleri ise ortalama olarak kadınlarda 6-10 yıl aralığında, erkeklerde ise 11-15 yıl aralığındadır.

Yapılan çalışmada ilgili literatür taranarak ve eğitim yönetimi alanında üç uzmanın görüşüne başvurularak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler sahip olduğu belli düzeydeki standartlığı ve esnekliği nedeniyle yazmaya, doldurmaya dayalı testler ve anketlerde yer alan sınırlılığı ortadan kaldırması ve belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olması nedeniyle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Görüşme formu açık uçlu sorun ve çözüm yollarını içeren, her birinin içinde kendi sondaları olan beş soru sorulmuştur. Araştırmada bütünsel bir sonuç elde edebilmek için tüm yöneticilere aynı form ile gidilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formu ise iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise karar vermelerini etkileyen unsurlara ilişkin sorular sorulmuştur. Çelikten (2001) görüşmenin, her alanda kullanılabilecek genel bir bilgi toplama yöntemlerinden olduğunu ve araştırmaya konu olan görüşme sırasında anlaşılmayan konularda açıklama, soru sorma ve tamamlamaya olanak verdiğine dikkat çekmiştir. Aynı zamanda gerekli sondalarla amaca uygun cevapların alınmasına olanak sağladığını amaca daha kısa sürede ulaştırdığını vurgulamıştır. Araştırmanın veri toplama sürecinde okul müdürleri ile 25 - 35 dakika arasında görüşme yapılarak görüşme süresinde yöneltilen sorular ile ilgili belirttikleri sorunları

detaylandırmaları istenilmiştir. Görüşme süresince katılımcıların görüşleri yazıya aktarılmış ve görüşme sonunda vermiş oldukları cevaplar katılımcıya okunarak katılımcıların teyidi alınmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013), nitel araştırmalarda toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklamasının geçerlilik için önemli bir ölçüt olduğunu belirtmişlerdir. Betimsel analiz tekniğinin kullanıldığı nitel araştırmalarda görüşme formlarından elde edilen verilere doğrudan yer vermek yerine; verilen cevapların analizlerinden yola çıkarak sonuçları açıklamanın geçerlik için önemli bir etken olduğunu belirtilmiştir. Bu nedenle bu araştırmanın geçerliğinin sağlanması için verilerin analizi süreci detaylı bir şekilde açıklanmış, verilerin analizinde, yorumlanmasında da katılımcıların kendi ifadelerine sıklıkla müdahale edilmeden doğrudan yer verilmiştir. Katılımcıların ifadelerine bulgular kısmında gerekli açıklamalar yapılarak yer verilmiştir. Ayrıca güvenilirlik için bir diğer önemli etken ise ilgili araştırmalar arası tutarlılıktır. Araştırmanın güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmeye gayret edilmiştir. Çalışmada görüşme yolu ile elde edilmiş verilerin analizinde nitel veri analizi yöntemleri olan içerik analizi ile betimsel analiz kullanılmıştır. Özdemir ve Apaydın (2018), içerik analizini; her türlü sözel ve yazılı verinin araştırma problemini aydınlatarak şekilde sınıflandırılma, özetlenme, veriler içerisindeki belirli değişkenlerin veya kavramlarının ölçülerek anlamlandırılması amacıyla kategorilere ayırma olarak açıklar. Betimsel analizde ise elde edilen veriler önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Yapılan görüşme metinlerinin incelenmesinde önceden belirlenmiş bir kavramsal çerçeve olduğundan bu iki analiz tipi bütünleştirilerek kullanılmıştır. Betimsel analiz yönteminde elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Daha sonra yapılan betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri analiz edilir ve çeşitli sonuçlara ulaşılır. Ortaya çıkan temaların ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve ileriye dönük kestirimlerde bulunulması da, yapılan yorumların farklı boyutları arasında yer alır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Adlandırma aşamasında karar verme sürecinde öğrenci, öğretmen ve çevresel unsurların etkisi ve çözüm önerileri listelendi ve önem sıraları belirlendi. Tasnif etme (eleme ve arıtma) aşamasında, "içerik analizi" teknikleri kullanılarak, her unsur parçalarına ayrıştırıldı ve analiz edildi. Böylelikle karar verme sürecinde öğrenci, öğretmen ve çevresel faktörlerin etkisi ve bunlara yönelik çözüm önerileri derinlemesine incelenerek tasnif edildi. Yeniden organize etme ve derleme aşamasında, elde edilen veriler ışığında belirlenen faktörlerin dışında kalanlar ve araştırma amacına hitap etmeyen faktörler ayrıştırıldı ve geriye kalan faktörler derlendi. Kategori geliştirme aşamasında ise belirlenen kategorilere sadık kalınarak çalışma ile ilgili bulgular elde edildi. Örneğin; çalışmamızda önceden belirlenen "Öğrenci Kaynaklı Faktörler" ana temasından yola çıkarak oluşan "Karar verme aşamasında öğrencilerin aile durumlarını dikkate almaktayım." görüşü ile birlikte "Parçalanmış aile etkisi" kodu oluşmuş ve bu kod "Aile Yapısı" kategorisine eklenmiştir. Bu tür analizde amaç; elde edilen bulguları, düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Gizliliği sağlamak açısından katılımcıların tümü cinsiyet ayrımı olmaksızın "M" harfi ile kodlanmıştır. "1,2,3..." ise görüşme yapılan kaçınıcı kişi olduğunu göstermektedir. M1, M2...kısaltması yapılarak her bir katılımcı kodlanmıştır. Bu bağlamda yapılan çalışmada da elde edilen verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların temaların düzenlenmesi bulguların tanımlanması ve yorumlanması sistematik ve kademeli olarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler analiz edilirken her alt probleme ilişkin çözümler yapılmıştır.



## BULGULAR

### 1. Okul müdürlerinin karar verme süreci üzerinde etkili olan öğrenci kaynaklı faktörler:

Tablo 1 incelendiğinde öğrenci kaynaklı faktörlerin üç kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Kategoriler sıklık sırasına göre: Aile yapısı, sosyo-ekonomik durum ve aile eğitim bağı şeklindedir.

**Tablo 1** İlkokullarda okul müdürlerinin karar vermelerini etkileyen öğrenci kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular

Kategori	Kod	Görüş
Aile Yapısı	Parçalanmış aile etkisi. (n:3) Anne veya babanın cezaevinde olması (n:2)	Karar verme aşamasında öğrencilerin aile durumlarını dikkate almaktayım
Sosyo-ekonomik durum	Ekstra masraf doğuracak etkinliklerden kaçınma (n:4)	Ekonomik olarak külfet getirecek, sosyo-ekonomik dokuya uygun olmayan kararda dikkat ederim.
Ailenin eğitim düzeyi	Öğrenci ailesinin eğitim seviyesi (n:2) Öğrenci ailesinin eğitime bakış açısı (n:1)	Her velinin eğitimle ilgili kendince doğru görüşleri var ve bu durum okulla veli arasında da sorunlara yol açabiliyor.

Okul müdürlerin karar verme aşamasında öğrenci kaynaklı faktörlere yönelik yapılan görüşme sonuçları incelendiğinde ilk kategori öğrencilerin aile yapısıdır. Aile yapısı kategorisine ait kodlar ise parçalanmış aile ve anne veya babanın cezaevinde olması şeklindedir. Bu durumu ifade eden bir alıntı şöyledir:

"Karar verme aşamasında öğrencilerin aile yapılarını dikkate almaktayım. Anneler günü ile ilgili bir etkinlik yaparken annesini kaybetmiş veya boşanmadan dolayı annesini göremeyen bir öğrencinin bu etkinlik sürecinde incinebileceğini dikkate alarak karar vermeye özen gösteririm."(M4)'ün;

ifadesi öğrencinin, aile yapısı katagorisinde yer alan parçalanmış aile gibi özel durumlarının müdürlerin karar verme sürecini etkileyen bir faktör olarak açıklamaktadır.

İkinci kategori ise sosyo-ekonomik durumdur. Sosyo-ekonomik kategorisine ait kod ise ekstra masraf doğuracak etkinliklerden kaçınma şeklindedir. Bu durumu ifade eden bir alıntı ise şöyledir:

"Ekonomik olarak külfet getirecek, sosyal dokuya uygun olmayan kararda dikkat ederim. Örneğin maddi külfet doğuracak gezi organizasyon gibi etkinliklerde öğrencilerimin bunu karşılayabilecek durumda olup olmadıklarını öğretmenleri ile görüşürüm ve ekonomik sıkıntıya sokmayacak şekilde karar veririm." (M9)'ün;

ifadesi Sosyo-ekonomik durum yönünden okul müdürlerinin karar vermelerinde öğrenci ailesine maddi külfet getirecek durumların okul müdürlerinin kararlarını etkileyen faktör olduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncü kategori ise aile eğitim ilişkisidir. Aile eğitim ilişkisi kategorisine ait kod ise öğrenci ailesinin eğitim seviyesi ve öğrenci ailesinin eğitime bakış açısı şeklindedir. Bu durumu ifade eden bir alıntı ise şöyledir:

"Her velinin eğitimle ilgili kendince doğru görüşleri var ve bu durum okulla veli arasında da sorunlara yol açabiliyor. Örneğin öğrencimiz okulda yapmış olduğu olumsuz bir davranışı yalan söyleyerek ısrarla inkâr etme gayretindeydi. Durumu nasıl toparlayacağımızı rehber öğretmenle düşünürken veliyi de okula davet ettik. Velinin okula gelip konuyla ilgili direk benim çocuğum yalan söylemez onunla ilgili bir çalışma yapmanıza gerek yok şeklindeki tavrı bile bu tarz kararları etkilemektedir." (M8)'ün;

ifadesi okul müdürleri karar verme sürecinde öğrenci velisinin eğitim seviyesinin ve eğitim ile ilişkili düşüncesinin, eğitim durumunun okul müdürlerinin karar verme sürecine etkili bir faktör olduğu görülmektedir.

Tüm bu veriler ışığında okul müdürlerinin karar verme aşamasında etkili olan öğrenci kaynaklı faktörlerden, öğrenci aile yapısının ve sosyo-ekonomik durumunun karar verme sürecinde etkili olduğuna, okul müdürlerinin velilerin karar verme sürecine dâhil edilmeden önce eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgili olarak bilinçli olmamalarının karar verme sürecinde etkili olduğu müdürlerin bu faktörlerden etkilendikleri bulgusuna ulaşılmaktadır.

## 2. Okul müdürlerinin karar verme süreci üzerinde etkili olan öğretmen kaynaklı faktörler:

Tablo 2 incelendiğinde öğretmen kaynaklı faktörlerin dört kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Sıklık sırasına göre: Kuruma Aidiyet, Sendika, Cinsiyet ve Kıdem şeklindedir.

**Tablo 2** İlkokullarda okul müdürlerinin karar vermelerini etkileyen öğretmen kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular

Kategori	Kod	Görüş
Kurumsal aidiyet	Öğretmenin okul paydaşlarınca sevilmesi ( n:3) Kurumsal aidiyet işbirliği (n:2)	Başarılı olması ve okulda öğrenciler tarafından sevilmesi, kuruma kendini ait hissetmesi önemlidir
Sendika	Yetkili sendika üyesi olmasının karar sürecine etkisi yoktur (n:3)	Karar verme sürecinde öğretmenlerin sendikası, hiç bir şekilde etkili olmamakta.
Cinsiyet	Öğretmenin cinsiyetinin karar sürecine etkisi yoktur (n:2)	Öğretmenin cinsiyetinin karar vermede herhangi bir etkisi yoktur
Kıdem	Mesleki tecrübesi ve katkısı etkili olmaktadır (n:2)	Yaş ve kıdem bakımından fazla olan öğretmenler okulda yapılacak aktivitelerin sayısını etkilemektedir.

Okul müdürlerin karar verme aşamasında öğretmen kaynaklı faktörlere yönelik yapılan görüşme sonuçları incelendiğinde ilk kategori kuruma aidiyettir. Kuruma aidiyet kategorisinde ise kodlar öğretmenlerin okul paydaşlarınca sevilmesi ve kurumsal aidiyet işbirliği şeklindedir. Bu durumu ifade eden bir alıntı şöyledir:

"Görev tanımında yer almadığı halde yapılacak işler için gönüllü olan, idareye her daim destek veren ve okul paydaşları tarafından takdir edilip değer gören öğretmenler vardır ki bu öğretmenleri karar verme sürecinde öncelikli tutarım." (M4)'ün;

şeklindeki ifadesinden öğretmenlerin kurum paydaşlarınca değer görmesinin ve kurumsal işbirliği ve aidiyet taşımasının müdürlerin karar verme sürecinde etkili olduğu, önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

İkinci kategori sendikadır. Sendika kategorisinde yer alan kod ise öğretmenlerin yetkili sendikanın üyesi olmasının karar sürecine etkisi yoktur şeklindedir. Bu durumu ifade eden bir alıntı ise şöyledir:

"Öğretmenin sendikası, kıdem yılı, cinsiyeti hiçbir şekilde beni ilgilendirmez. Öğretmenin alan bilgisi, kültürü, formasyonu, öğrenci sevgisi, kuruma aidiyet duygusu, çalışma disiplini, başarısı, istekliliği vb. Yönleri beni ilgilendirir. Demokratik tavır sergiler, her zaman öğretmen görüşüne yer verir, onların fikirlerini alır, paydaşlarımızla yönetim içinde olmaya gayret gösteririm."(M7)'nin;

Şeklindeki açıklaması yetkili sendikanın veya sendikaların üyesi olmasının ve kıdem etkisinin olmadığı öğretmenin kültürünün, alan bilgisinin, çalışma disiplininin önemli olduğu ve kurum aidiyetinin ise öncelik taşıdığı vurgulanmaktadır.

Üçüncü kategori cinsiyettir. Cinsiyet kategorisinde ise öğretmenlerin cinsiyetinin karar sürecine etkisi yoktur kodu oluşmuştur. Bu durumu ifade eden bir alıntı ise şöyledir:

"Öğretmenin sendikasının, cinsiyetinin ve kıdem yılının karar vermemde herhangi bir etkisi yoktur. Başarılı olması ve okulda öğrenciler tarafından sevilmesi kurum kültürünün olması ve kuruma kendini ait hissetmesi önemlidir. Örneğin okulda sevilen ve başarılı olan öğretmenlere vermiş olduğumuz görevler zamanında herkes tarafından eksiksiz olarak yapılmaktadır. Bu dinamik olan öğretmenlerin karşı çıktıkları veya benimsemedikleri kararların uygulanma aşamasında sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu nedenle bu tarz öğretmenlerle kritik kararlardan önce görüş alışverişinde bulunarak durumun artı ve eksilerini gözden geçirip ondan sonra uygulama aşamasına geçirim." (M12)'nin;

ifadesi okul müdürlerinin karar verme aşamalarında cinsiyetin, kıdem ve sendikanın karar verme sürecinde dikkate alınmadığı bulgusuna ulaşılmaktadır.

Dördüncü kategori ise kıdemdir. Kıdem kategorisinde oluşan kod ise öğretmenlerin mesleki tecrübesi ve katkısı etkili olmaktadır şeklindedir. Bu durumu ifade eden bir alıntı ise şöyledir

"Yaş ve kıdem bakımından ayırım oluşmamaktadır aksine birliktelik artmakta yaş ve kıdemi fazla olan öğretmenlerde okulda yapılacak aktivitelere katılmakta ayrıca dinamik ve genç kadroya yeni fikirler üretme bakımından destek sağlayarak üretken olmaktadır."(M3)'ün;

şeklindeki ifadesi de kıdem ve yaş faktörünün müdürlerin karar verme süreci üzerinde bir etkisi olmadığını desteklemektedir.

Tüm bu veriler ışığında okul müdürlerinin karar verme sürecini etkileyen öğretmen kaynaklı faktörler olarak; öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve sendikal durumlarının karar verme sürecinde etkili olmadığına, okul ilgilileri tarafından değer görmesinin ise karar verme süreci üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır.

### 3. Okul müdürlerinin karar verme süreci üzerinde etkili olan çevresel kaynaklı faktörler:

Tablo 3 incelendiğinde çevresel kaynaklı faktörlerin üç kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Sıklık sırasına göre: Sosyo ekonomik durum, kültürel etkenler ve fiziki koşullar şeklindedir.

**Tablo 3** İlkokullarda okul müdürlerinin karar vermelerini etkileyen çevresel faktörler ilişkin bulgular

Kategori	Kod	Görüş
Sosyo-ekonomik Durum	Ekstra masraf doğuracak durumlar karar süreci etkilenmektedir (n:5)	Sosyo-ekonomik yönden güçlük yaşayan velilere sahip bir okul farklı etkinlikler düzenleyememektedir.
Kültürel Etkenler	Kültürel farklılıkların karar sürecine etkisi olmaktadır (n:4)	Okulun bulunduğu çevrenin kültürel özellikleri o bölgede okula karşı bakış açısı ve sahiplenme yönünden de oldukça etkili olmaktadır
Fiziki Sosyal Koşullar	Çevrenin içinde bulunduğu fiziki sosyal şartlar kararları etkilemektedir (n:3)	Fiziki sosyal koşullardaki yetersizlikler karar sürecine olumsuz etkileri olmaktadır.

Okul müdürlerin karar verme aşamasında çevresel kaynaklı faktörlere yönelik yapılan görüşme sonuçları incelendiğinde ilk kategori sosyo-ekonomik durumdur. Sosyo-ekonomik durum kategorisinde ise kod ekstra masraf doğuracak durumlar karar sürecini etkilemektedir şeklindedir. Bu durumu ifade eden bir alıntı şöyledir:

"Sosyo-ekonomik yönden güçlü velilere sahip bir okul olsaydık yılsonu mezuniyet baloları düzenler, sık sık geziler düzenler, öğrencileri daha iyi teknolojik şartlara kavuşturabilirdik. Bu imkânlar sahip olmadığımız için aldığımız kararlar da bu koşullara uygun olmak zorundadır."(M4)'ün;

şeklindeki açıklamalarından okulun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik durumu okul yöneticisinin karar verme sürecine etkisi olduğu görülmektedir.

İkinci kategori kültürel etkenlerdir. Kültürel etkenler kategorisinde yer alan kod kültürel farklılıkların karar verme sürecine etkisi olmaktadır şeklinde. Bu durumu ifade eden alıntı ise şöyledir:

"Çevrenin yaşam kültürü, kültürel etkenleri önemlidir. Okulun bulunduğu çevrenin kültürel özellikleri o bölgede okula karşı bakış açısı ve sahiplenme yönünden de oldukça etkili olmaktadır. Kültürel değerlere saygı göstererek vereceğimiz kararlar daha çabuk benimsenir ve uygulanır. Örneğin farklı kültürel özellik taşıyan mahallede olan bir okulda o kültürün benimsemiş olduğu günlere ait etkinliklerin okulda hatırlatılması veya bu günlerin varlığının aktarılması okula karşı bakış açılarını değiştirebilir." (M11)'in;

şeklindeki açıklaması ile okul müdürlerinin karar verme süreci üzerinde etkisi olan faktörlerden birinin ise çevrenin kültürel değerlerinin olduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncü kategori ise fiziki sosyal koşullardır. Fiziki sosyal koşullar kategorisinde ise çevrenin içinde bulunduğu fiziki ve sosyal şartlar kararları etkilemektedir kodu yer almaktadır. Bu durumu ifade eden bir alıntı şöyledir:

"Çevrenin fiziki olanakları ve sosyal etkinlik imkânlarının azlığı, çevrede uyuşturucu ve kötü alışkanlıkların kol gezmesi de okulun alacağı kararları etkiler." (M1)'in;

söylemi çevrenin müdürlerin karar verme süreci üzerinde etkisi olan bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Tüm bu veriler ışığında okul müdürünün karar verme sürecinde etkili olan çevresel faktörler açısından okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumundan etkilendiği ve bunun yanı sıra çevrenin kültüründen ve fiziki koşullarından ise etkilenmekte olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır.

#### 4. Okul müdürlerinin karar verme süreci üzerinde etkili olan faktörlere yönelik çözüm önerileri:

Tablo 4 incelendiğinde öğrenci kaynaklı faktörlerin beş kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Sıklık sırasına göre: yetki, ekonomi, eğitim, deneyim ve demokrasi şeklindedir.

**Tablo 4** Okul müdürü olarak karar verme sürecinizi etkileyen unsurlara yönelik çözüm önerileri

Kategori	Kod	Görüş
Yetki	Karar vermede bağımsız davranabilme (n:4)	Kararı okul müdürleri okul idaresi birlikte vermelidir. Bağımsız olabilmelidir
Bütçe	Öğrenciler için harcanabilecek bağımsız bütçe (n:3)	Maddi koşulların yetersiz olduğu dezavantajlı bölge okulları için bir ortak havuz oluşturulması
Eğitim	Yönetim alanında mesleki eğitim (n:3)	Eğitim fakültelerinde eğitim ve yönetim bilimleri eğitiminin, öğretmen yetiştirme programlarındakilere olması gerektiğini düşünüyorum.
Deneyim	Deneyimlerin paylaşılması (n:1)	Okulda alınan kararlarda yöneticiler iyi bir gözlemci olmalıdır. Kriz oluşmadan müdahale etmelidir.
Demokrasi	Demokrat tavır sergileyerek karar verme (n:1)	Çoğunlukla demokratik tavır içinde kurum paydaşlarıyla görüşüp ortak akılda buluşarak, kararlar almaya özen gösterilmelidir.

Okul müdürlerin karar verme aşamasında etkilendikleri faktörlere yönelik çözüm önerileri incelendiğinde ilk kategori yetki olmaktadır. Yetki kategorisinde karar vermede bağımsız karar verme kodu oluşmuştur. Bu durumu ifade eden bir alıntı ise şu şekildedir:

"Kararı okul müdürleri okul idaresi birlikte vermelidir. Bağımsız olabilmelidir. Okulunda öğrenciye öğretmene ve veliye karşı söz sahibi olmalı ve yaptırım gücü olmalıdır. Bu olmadığı takdirde idarecilerin katledilmesi, saldırıya uğraması kaçınılmazdır." (M1)'in;

şeklindeki açıklaması genellikle bağımsız olarak karar verememelerinin sonucunda yaşamış oldukları sıkıntılardan ve yetki kısıtlamalarının olumsuz etkisinin karar verme sürecinde etkisi olduğu göstermektedir.

İkinci kategori ekonomi olmaktadır. Ekonomi kategorisinde yer alan kod ise öğrencilere harcanabilecek bağımsız bütçe şeklinde oluşmuştur. Bu durumu ifade eden bir alıntı ise şu şekildedir:

*"Okul idarecilerinin öğrencilerin eğitim öğretim faaliyetlerinde ve etkinliklerinde kullanabilecekleri bağımsız bütçemiz olmalıdır. Bağımsız bütçeye sahip olmamız karar verme sürecimizi etkilemektedir"* (M10)'nun;

Söylenimden de anlaşılacağı üzere okul yöneticilerin ekonomi kaynaklarının olmadığı ve bu nedenle yaşadıkları olumsuz durumların karar verme süreçlerini etkilediğini vurgulamışlardır.

Üçüncü kategori eğitim olmaktadır. Eğitim kategorisinde yer alan kod ise yönetim alanında mesleki eğitim şeklinde oluşmuştur. Bu durumu ifade eden bir alıntı ise şu şekildedir:

*"Eğitim fakültelerinde eğitim ve yönetim bilimleri eğitiminin, öğretmen yetiştirme programları dahil olması gerektiğini düşünüyorum. Bu eğitim programlarını tamamlayan kişilerin öncelikli olarak yönetim alanında değerlendirilmesi karar verme sürecini olumlu yönde etkileyecektir."* (M5)'in

söylemine göre eğitim fakültelerinde yönetim bilimi eğitiminin verilmesinin ileride yönetici olabilecek öğretmen adaylarının yetişmesinde ve yönetici oldukları takdirde karar alma süreçlerine olumlu katkı sunacağı belirtilmiştir.

Dördüncü kategori tecrübe olmaktadır. Deneyim kategorisinde yer alan kod ise deneyimlerin paylaşılmasıdır. Bu durumu ifade eden bir alıntı şu şekildedir:

*"Okulda alınan kararlarda yöneticiler iyi bir gözlemci olmalıdır. Kendi aralarında bilgi paylaşında deneyim paylaşımı yapılarak bilinçlenmelidir. Kriz oluşmadan müdahale etme kolaylaşabilir."*(M11)'in;

şeklindeki açıklaması tecrübelerin paylaşılmasının karar verme sürecinde etkisi olduğuna dikkat çekmektedir.

Beşinci kategori demokrasi olmaktadır. Demokrasi kategorisinde yer alan kod ise demokrat tavır sergileyerek karar verme şeklindedir. Bu durumu ifade eden alıntı ise şu şekildedir:

*"Okulda karar verme sürecine tüm paydaşların katılımı etkili ve uygulanabilir kararlar verilmesine olanak sağlayacağı için tüm görüşleri değerlendirerek katılımcı karar verilmesini önemserim."*(M7)'in

şeklindeki açıklaması ise demokratik yollarla alınan kararların etkililiğini belirtmektedir.

Tüm bu veriler ışığında atanan yöneticilerde eğitim yönetimi alanında uzmanlık eğitimi almalarının karar verme sürecinde faydalı olacağı bulgusuna ulaşılmış. Ekonomik yönden güçlendirilmelerinin bağımsız karar vermelerine etki edeceği ve demokratik olarak karar almanın okul kültürüne olumlu katkısının olacağı bulgusuna ulaşılmaktadır.

## TARTIŞMA

Okul müdürlerinin karar verme sürecini etkileyen faktörlerden ilki öğrenci kaynaklı faktörlerdir. Çalışmada öğrencinin aile yapısının ve sosyo-ekonomik durumunun okul müdürlerinin karar verme süreci üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumu [Bakioğlu ve Demiral \(2013\)](#)'ın çalışmalarındaki yöneticilerin karar verme sürecinde en çok dış paydaşlardan velinin, iç paydaşlardan ise öğretmen ve öğrencinin etkisinin olduğuna yönelik tespiti desteklemektedir. [Dunn \(2020\)](#), ise çalışmasında ailenin eğitim öğretim faaliyetlerinde öğrenciyle ilgili süreçlere dahil edilmesinin önemini vurgulamıştır. Bu sonuca paralel olarak [Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, \(2012\)](#) müdürlerin okulun koşullarına ve imkânlarına göre karar almasının önemini belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin karar verme sürecini etkileyen faktörlerden diğerinin ise öğretmen kaynaklı olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve sendikal durumlarının karar verme sürecinde etkili olmadığı, okul ilgilileri tarafından değer görmesinin ise karar verme süreci üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. [Santana vd. \(2012\)](#) ise karar verme sürecinde cinsiyetin etkili olduğunu belirtmiştir. [Göksoy \(2014\)](#) çalışmasında okullardaki kararlarda öğretmenlerin etkisinin yetersiz kaldığını, kararların okul müdürü tarafından alındığını öğretmenlerden ise alınan kararları uygulamalarının istenildiğini belirtmektedir. [Toprakçı \(2013\)](#), karar vermenin yönetsel bir eylem olmasının önemini vurgulamıştır. [Thunholm \(2004\)](#) ise karar verme sürecinin bir alışkanlık olmadığını, aynı zamanda bilgi işleme gibi temel bilişsel yeteneklerdeki farklılıklar üzerinde de tutarlı bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. [Cansoy vd. \(2020\)](#) öğretmenler karar verme sürecine dâhil edilmelerinde müdürün otoritesini etili olduğunu vurgulamıştır. [Olcum ve Titrek \(2015\)](#), karar verme sürecine katılım ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. [Carlyon ve Fisher \(2012\)](#), okul yöneticilerinin öğretmenler ile ilgili karar verirken zorlandığını vurgulamaktadır. [Çelikten \(2000\)](#) ise okul yöneticilerinin tek başlarına karar almadıklarını, kararların örgüt çalışanlarıyla birlikte alındığını belirtmiştir. Tüm bu bilgiler ışığında çalışmaların bazılarında kararlar okul içi paydaşlar ile verildiği bazılarında ise paydaşların karar uygulama kısmında görüldüğü anlaşılmaktadır. [Karabağ, Köse ve Güçlü \(2017\)](#) ise yönetsel süreçlerde okulların karar alanlarının genişletilmesi ve karara katılım mekanizmalarının bütün olarak değerlendirilmesini, vurgulamıştır. [Richard \(1996\)](#) ise karar verme gücünün okulların işleyişinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. ([Özdoğan ve Aydın, 2012](#); [Wadesango, 2012](#)). Bazı araştırmalarda ise öğretmenlerin okuldaki karar verme sürecine dâhil edilmesinin alınan kararların kalitesini arttırdığı belirtilmiştir. ([Göksoy, 2014](#); [Somech, 2010](#)) Paydaşların karar verme sürecine katılmalarının önemli olduğunu vurgularken, [Yaşar ve Kurban \(2017\)](#) ise, okul müdürlerinin karar verme sürecinde hassas davrandıklarını ve süreçte paydaşların görüşünü alarak karar verdiklerini belirtmiştir. Buna karşın ([Bilgin, 1996](#); [Üzüm ve Kurt, 2019](#)) öğretmenlerin okulda alınan kararlara etkin düzeyde rol almadıkları dikkat çekmektedir. [Yılmaz ve Altinkurt \(2011\)](#) ise yöneticilerin göreve yeni başlayan öğretmenleri karar verme sürecine pek katmadıklarını belirtmektedir. [Karabağ vd. \(2017\)](#), yönetim unsurlarının tümünün okulların karar verme sürecine dâhil edilerek çeşitlendirilmesi ve karara katılım sağlayan unsurların bütün olarak değerlendirilmesi aynı zamanda güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Okul müdürlerinin karar verme sürecini etkileyen faktörlerden bir diğerinin ise çevresel kaynaklı olduğu görülmektedir. Okul müdürünün karar verme sürecinde okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu ve kültüründen etkilenmekte olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. [Mokoena \(2011\)](#), tüm paydaşların okul yönetim organına yeterince katılım sağlaması için müdürlerin bir tartışma ve diyalog alanı yaratması gerektiğini vurgulamıştır. [Helvacı ve Aydoğan \(2011\)](#), topluma faydalı vatandaşlar yetiştirilmesinde okul müdürünün okul-çevre ilişkisine değer vermesinin ve öğretmenlerin yönetim sürecine dâhil edilmelerinin önemini

belirtmektedir. Blase ve Blase (1999), okulun eğitim ve öğretim kalitesi ile okul müdürlerinin etkili karar alma becerileri arasında yakın bir ilişki olduğunu vurgulamaktadırlar. Yaylacı ve Beldağ, (2015) müdürlerin karar verirken toplumsal-örgütsel değer doğrultusunda karar verdiklerini belirtmiştir. Buna karşın bazı araştırmacılar ise karar vermede yöneticilerin karar sürecinde kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasındaki pozitif ilişkiyi vurgulamıştır (Kurt, 2003; Altunay ve Ercan, 2015). Altun ve Sarpkaya (2017) ise, eğitim yönetiminde politik modeller üzerine yapmış olduğu çalışmada, politik davranışların sadece okulun paydaşı olan birey ya da gruplarca sergilenmediği, ayrıca okul dışı baskı gruplarının da etkisine açık olduğunu vurgulamıştır. Sezer (2016) karar verme sürecinde okul-aile birliğinin görüş ve önerileri, genel eğitim politikası ve üst kademe yönetici isteklerinin öncelik sırasında olduğunu belirtmiştir.

Okul müdürlerinin karar vermelerini etkileyen faktörlere yönelik çözüm önerileri incelendiğinde, atanan yöneticilerde eğitim yönetimi alanında uzmanlık eğitimi almalarının karar verme sürecinde faydalı olacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Öte yandan okul bütçelerinin ekonomik yönden güçlendirilmesi bağımsız karar vermelerine etki etmektedir. Ayrıca demokratik olarak karar almanın okul kültürüne olumlu katkısının olacağı bulgusuna da ulaşılmaktadır. Balyer (2012), görev yapmakta olan müdürlerin yeterliklerinin gözden geçirilmesini ve eksikliklerinin tespit edilmesi durumunda hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilmeleri için müdür akademileri ya da merkezlerinin kurulmasının yararlı olabileceğini düşünmektedir. Balıkçı ve Akbaşlı (2013)'nın ise okul müdürlerinin inisiyatif alanlarının genişletilmesine ve okulların idari ve akademik örgütlenmesinin yeniden tasarlanmasına yönelik önerisi dikkat çekmektedir. Bakioğlu ve Demiral (2013)'ın yapmış olduğu çalışmada dış paydaşların günümüzde daha etkili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca eğitim sistemimizde merkezi yönetim anlayışının olmasının, karar verirken birçok sorunu ortaya çıkarttığını belirtmektedir. Öte yandan merkezi yönetimin okulların içinde bulunduğu koşullar hakkında detaylı inceleme ve araştırma yapmadan genel kararlar alması, okul yöneticilerinin kurumsal olarak yapmak istediği yenilikleri desteklememesi ve yetkilerini kısıtlaması gibi sorunlara ulaşılmaktadır. Mau, (2000) ise yöneticilerin karar verme sürecinde mesleki yeterliliklerinin önemli olduğuna değinmiştir. Izgar ve Altınok (2013)'un yapmış olduğu çalışmada, lisansüstü eğitim alan yöneticilerin karar verme stratejilerini daha etkin kullandığına yönelik araştırma bulgusu bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin karar verme sürecinde öğrenci, öğretmen ve çevresel faktörlerin etkili olduğu görülmüştür. Öğrenci kaynaklı faktörlerden öğrencilerin; aile yapısının ve sosyo-ekonomik durumunun, etkili olduğu görülmüştür. Öğretmen kaynaklı faktörlerden ise öğretmenlerin okulun ilgilileri tarafından değer görmelerinin okul müdürlerinin kararları üzerinde etkili oldukları; ancak öğretmenlerin sendikasının, kıdeminin ve cinsiyetlerinin okul müdürlerinin kararları üzerinde etkili olmadığı anlaşılmıştır. Öte yandan çevrenin kültürel değerleri müdürlerin karar verme sürecini etkilemektedir. Bu sonuçların yanı sıra okul müdürlerinin maddi yönden bağımsız bütçeye sahip olmaması etkin karar vermelerini olumsuz etkilemektedir. Müdürlük yeterliliği açısından eğitim yönetimi alanında yüksek lisansla sahip yöneticilerin daha etkin kararlar vereceği sonucuna varılmaktadır. Müdürlerin anlık olası durumlarda bağımsız karar verebilme sorumluluğunun olmaması karar verme sürecini etkilemektedir.

Okul müdürleri, karar verme sürecini etkileyen faktörleri en aza indirmek için öğrenci ve veli profilini göz önünde bulundurabilir. Tüm paydaşların karar verme sürecine dâhil edilerek

herkesin benimseyeceği kararlar alabilir. Karar verme sürecinde; çevresel unsurların kültürel değerleri dikkate alabilir. Okul müdürlerinin kurumda kullanacakları bütçeler iyileştirilebilir. Yönetici atamalarında ise yönetim alanında eğitim almış yetkin kişiler seçilebilir veya atanan yöneticiler eğitim yönetimi alanındaki faaliyetlere yönlendirilebilir.

Bir karşılaştırma olanağı sağlaması açısından benzer bir çalışma İzmir il genelinde de yapılabilir. Aynı zamanda bu çalışma farklı okul türlerinde çalışan yöneticilerle de yapılabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin karar vermelerini etkileyen unsurlardan (öğretmen, öğrenci veya çevresel) her biri ile ilgili nicel ve nitel yöntemin bir arada bulunduğu karma desende daha detaylı çalışma yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Acıbozlar, O. (2006), Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri ve yaratıcılık düzeyleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı*, İstanbul
- Altun, B. ve Sarpkaya, R. (2017). Eğitim yönetiminde politik modeller. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 1-12.
- Altunay, E. ve Ercan, G. (2015). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, (2). 120-143. DOI: 10.7822/omuefd.34.2.8
- Balıkçı, A. ve Akbaşlı, S. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (2). 366-377
- Blase, J. & Blase, J. (1999). Effective instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(13).75-93.
- Bakioğlu, A. ve Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38, 9-35 DOI: 10.15285/EBD.2013385564
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınları.
- Bilgin, T. (1996). Zonguldak merkez ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimince alınan kararlara katılabilme derecelerinin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Cansoy, R., Polatcan, M. ve Parlar, H. (2020). Paternalistic school principal behaviours and teachers' participation in decision making: The intermediary role of teachers' trust in principals. *Research in Educational Administration & Leadership*, 5(2), 553-584. DOI: 10.30828/real/2020.2.8
- Carlyon, T. & Fisher, A. (2012). What informs primary school principals' decision- making in relation to teacher placement in class levels?, *Australian Journal of Education*, 1(56), 68-82. doi.org/10.1177/000494411205600106
- Chatoupis, C. (2007). "Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives", *Studies in Physical Culture and Tourism*, Vol:14, No:2, 195-204
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11,(1).1-12
- Çelikten, M. (2000). Etkili okullarda karar süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 11.
- Demir Yıldız, C. ve Dönmez, B. (2017). Ekolojik sistemler kuramı çerçevesinde yöneticilerin karar verme davranışını etkileyen faktörlerin incelenmesi. *International Periodical for the Languages, - Electronic Turkish Studies*, 12/28. ISSN: 1308-2140
- Deniz, Ü. ve Akbaşlı, S. (2018). Oyun teorisi bağlamında eğitim örgütlerinde karar verme. C. T. Uğurlu, K. Beycioğlu, S. Koşar, H. Kahraman ve F. K. Şermin (Ed.), *Eğitim yönetimi araştırmaları [e-kitap]* içinde (s. 238-245). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık



- Dunn, M. (2020). "Aile-Okul Ortaklığının Kurulması için Ana Liderlik" *Walden Tezleri ve Doktora Çalışmaları* . 8531. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/8531>
- Erdem, A. R. (2002). Öğrenen okulu yaratacak bildiriler, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Erdoğan, L. (2004), *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Galotti, M. K., Ciner, E., Altenbaumer, E. H., Geerts, J.H., Rupp, A., Woulfe, J., (2006). "Decision – Making Styles in a Real – Life Decision: Choosing a College Major" *Personality and Individual Differences*, Vol:41, 629-639
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011) Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4,(2), 41-60
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel
- Izgar, G. ve Altınok, V. (2013). *Okul yöneticilerinin karar verme stratejileri*. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi. 8,(2). 41-55
- Karabağ Köse, E. ve Güçlü, N. (2017). *Okul müdürlerini liderlik stilleri, okullarda karara katılım ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler*. Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi. 9,(2). 209-224
- Karasar, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*. Ankara: Tekişik Web Ofset Tesisleri.
- Kurban, C. ve Yaşar, M. (2017). Bireysel algılarına göre okul yöneticilerinin karar verme stilleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*. 10(1), 170-190. DOI number: <http://dx.doi.org/10.5578/keg.26430>
- Kurt, Ü.(2003). "Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek danışmanlığı: Kuramlar, uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Mokoena, S. (2011) Participative decision-making: perceptions of school stakeholders in South Africa, *Kamla-Raj*, 2,(29). 119-131.
- Mau, W. C. (2000). "Cultural Differences in Career Decision-Making Styles and Self-Efficacy". *Journal of Vocational Behavior*, Vol.57 (3), 365-378.
- Olcum, D. ve Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197 (2015) 1936-1946.
- Özdemir, A. N. ve Alpaydın, Y. (2018). Yükseköğretim kurumlarında akademik yayıncılık: Üniversite dergilerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(1), 9-22. doi:10.2399/yod.17.026
- Özdoğan, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367
- Phillips, S.D., Paziienza, N. J., & Ferin, H. H. (1984). *Decision Making Styles And Problem Solving Appraisal*. *Journal of Conseling Psychology*. 31,4, 497-502
- Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim: Örgütlerde politika ve nüfuz*. İstanbul: Boyner Holding.
- Richard, M. I. (1996). Öğretmenlerin karar verme gücü ve okul çatışması, *Amerikan Sosyoloji Derneği*, 2,(69). 159-176. DOI: 10.2307 / 2112804
- Ratcliff, D. (1995). Validity and reliability in qualitative research.
- Santana, V. L., Feliciano, G. & B. Jiménez, L. (2012). *Decision making and gender in secondary school*. Universidad de La Laguna. Facultad de Educación. Departamento de Didáctica e Investigación Educativa. 357-387. DOI: 10.4438/1988-592X-RE-359-098.
- Sezer, Ş. (2016). Okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 121-137. DOI: 10.17679/iuefd.17311445
- Simon, H. (1976). *Administrative behavior a study of decision: Making processes in administrative organization* (3. Baskı). New York, United States of America: The Free Press.
- 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.

- Tekin, Ö. A. ve Ehtiyar, V. R. (2010). Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine araştırma, *Journal of Yasar University*, 20(5), 147-170
- Thunholm, P. (2004). *Decision-Making Scale: Habit, Style or Both*, Personality and Individual Differences, Vol:36, s.931 – 944.
- Toprakçı, E. (2013). Sınıf yönetimi. Ankara: Pegem
- Toprakçı, E ve Arslan, M (2016). Yönetim süreci bağlamında sendikalardaki eğitsel faaliyetlerin yönetimi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2,(2).
- Turan, S. , Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012) Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*. 2,(3).
- Üzüm, H. ve Kurt, T. (2019). Okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesi. *JRES*, 6(1), 95-112.
- Wadesango, N. (2012). The influence of teacher participation in decision-making on their occupational morale. *Journal of Social Sciences*, 31(3), 361-369.
- Yaylacı, A, F. ve Beldağ, A. (2015). Karar verme sürecinde okul yöneticileri ve değerler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1). 165-176.
- Yıldız, K. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 24(24). 104-133
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Göreve yeni başlayan özel dersane öğretmenlerinin kurumlarındaki çalışma koşullarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 635-650.