

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN PROGRAMLANMAMIŞ
KARARLARI

Sami ÖZDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR-2025

©2025-Sami ÖZDEMİR

T.C.

KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN PROGRAMLANMAMIŞ
KARARLARI**

**UNPROGRAMMED DECISIONS OF SCHOOL
PRINCIPALS**

Hazırlayan

Sami ÖZDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof.Dr. Nuri BALOĞLU

KIRŞEHİR-2025

KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, Sami ÖZDEMİR tarafından hazırlanan “*OKUL MÜDÜRLERİNİN PROGRAMLANMAMIŞ KARARLARI*” adlı tez çalışması 30/06/2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

Üye Dr. Öğr. Üyesi Merve TURPÇU

Üye Dr. Öğr. Üyesi Hamza ÖZ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

...../...../2025

Prof. Dr. Cemalettin İPEK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2025

Sami ÖZDEMİR

İmza

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN PROGRAMLANMAMIŞ KARARLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Sami ÖZDEMİR

Danışman: Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

2025–(xiii+79)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Jüri

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Merve TURPÇU

Dr. Öğr. Üyesi Hamza ÖZ

Okul müdürleri; teknolojinin hızlı gelişimi, toplumsal dönüşümler, göç politikalarının etkisiyle oluşan kültürel çeşitlilik, yerel farklılıklar ve değişen eğitim ihtiyaçları sebebiyle programlanmamış kararlar almaktadır. Bu dinamik ve öngörülemez koşullar, okul müdürlerinin önceden planlanmamış durumlara özgün, esnek ve yaratıcı çözümler üretmesini zorunlu kıldığı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı temel eğitim okullarında görev yapan okul müdürlerinin programlanmamış karar alma deneyimlerini derinlemesine incelemektir. Araştırma nitel bir yöntem ile yürütülmüş ve fenomenoloji araştırma deseni benimsenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunda Orta Anadolu'daki bir ilde farklı kademelerdeki temel eğitim okullarında görevli toplam 18 okul müdürü yer almıştır. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu yardımıyla toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Bulgular okul müdürlerinin almış olduğu programlanmamış kararların; paydaşlarla ilgili kararlar, kaynaklarla ilgili kararlar ve faaliyetlerle ilgili kararlar olmak üzere üç temel alanda toplandığını göstermektedir. Bu kararlar okul öncesi ve ilkökul düzeyinde velilere, ortaokul düzeyinde ise öğrenci sorunlarına yönelik konular da yoğunlaşmaktadır. Okul müdürleri programlanmamış kararlarını alırken Değerler ve ilkelerle ilgili ölçütlerinde Yasal Olma, Etik Olma, Adil Olma; Milli ve Manevi Değerlere Uygunluk ve Kurum Kültürünü dikkate almaktadırlar. Okul müdürleri programlanmamış karar alırken Eğitim ve Öğretim Sürecine Yönelik Ölçütlerinde ise Öğretmeni Güdüleme, Öğrenci Merkezli Olma ve Eğitim Öğretimi Aksatmama ölçütlerini benimsemektedirler. Müdürler almış oldukları programlanmamış kararları sorunları hızlı çözebilme, kaosu önleme, hızlı karar vermeyi sağlama, tecrübe katma ve farklı bakış açıları kazandırma gibi özellikler bakımından olumlu olarak görürlerken; buna karşılık, aceleci karar verme, etkisiz karar alma ve sonucu öngörememe gibi olumsuz hususları da dile getirmektedirler. Okul müdürlerinin programlanmamış kararlarına genel

olarak bakıldığında almış oldukları kararlara ilişkin eleştiri düzeyinin övgü düzeyinden daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Araştırmada bulgulara dayalı bazı öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, programlanmamış kararlar, eğitim yönetimi, karar alma.

ABSTRACT

UNPROGRAMMED DECISIONS OF SCHOOL PRINCIPALS

M.Sc. Thesis

Preparer: Sami ÖZDEMİR

Advisor: Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

2025–(xiii+79)

Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School Of Social Sciences

Educational Sciences Department

Education Management Science

Jury

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

Assoc. Prof. Dr. Merve TURPÇU

Assoc. Prof. Dr. Üyesi Hamza ÖZ

School principals make non-programmed decisions due to the rapid advancement of technology, societal transformations, the cultural diversity brought about by migration policies, local differences, and changing educational needs. It is believed that these dynamic and unpredictable conditions require school principals to produce unique, flexible, and creative solutions to unprogrammed situations. The aim of this study is to examine in depth the non-programmed decision-making experiences of school principals working in basic education institutions. The research was conducted using a qualitative method, and the phenomenological research design was adopted. The study group consisted of a total of 18 school principals working at different levels of basic education schools in a province located in Central Anatolia. Data were collected through a semi-structured interview form developed by the researcher. The collected data were analyzed using the content analysis method. The findings indicate that the non-programmed decisions made by school principals fall into three main categories: decisions related to stakeholders, decisions related to resources, and decisions related to activities. These decisions tend to focus on issues concerning parents at the preschool and primary school levels, while at the lower secondary level they focus more on student-related issues. When making non-programmed decisions, school principals take into account several value- and principle-based criteria, including legality, ethics, fairness, conformity with national and moral values, and alignment with institutional culture. Regarding the educational process, they also consider criteria such as motivating teachers, adopting a student-centered approach, and ensuring the continuity of teaching and learning. Principals generally view their non-programmed decisions positively in terms of solving problems quickly, preventing chaos, facilitating rapid decision-making,

gaining experience, and developing new perspectives. However, they also express concerns about negative aspects such as making hasty decisions, ineffective outcomes, and the inability to foresee consequences. Overall, it is noted that the level of criticism directed toward non-programmed decisions outweighs the level of praise. The study concludes with several recommendations based on the findings.

Keywords: School principal, unprogrammed decisions, educational administration, decision-making.

ÖN SÖZ

Eğitim yönetiminin karmaşık ve belirsizliklerle dolu yapısı, okul müdürlerinin karşılaştığı ani ve öngörülemeyen olaylar karşısında programlanmamış kararlar almasını zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmanın temel problemi, okul müdürlerinin belirsizlik ortamında “yeterince iyi” çözümler üreterek nasıl karar verdiklerini ortaya koymaktır. Geleneksel rasyonel modellerin ötesinde, zaman baskısı ve bilgi eksikliği koşulları altında müdürlerin sınırlı rasyonellik ve sezgisel karar verme yaklaşımlarını nasıl kullandıkları; karar süreçlerinde hangi ölçütleri önceliklendirdikleri ve paydaş geri bildirimlerini nasıl bütünleştirdikleri bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Türkiye’nin merkeziyetçi eğitim sistemi bağlamında, özellikle Kırıkkale ilinde yürütülen nitel yöntem elde edilen veriler, okul liderlerinin rutin dışı durumlarda sergiledikleri esneklik ve yaratıcılığın özgün bir fotoğrafını sunmaktadır.

Bu araştırmanın önemi, eğitim yönetimi literatüründeki ampirik boşluğu doldurmasıdır. Programlanmamış karar süreçlerine ilişkin daha önce yaygın olarak uluslararası teorik çerçeveler ve işletme odaklı örnekler bulunurken, okul müdürlerinin günlük pratiklerine yönelik kapsamlı nitel çalışmalar sınırlı sayıdadır. Araştırma; karar verme kuramı, eğitim yönetimi liderlik, paydaş katılımı, programlanmış ve programlanmamış kararların karşılaştırılması gibi temel kavramları bir araya getirerek, eğitim kurumlarında karşılaşılan somut durumların analizini yapmaktadır. Çalışma kapsamında 18 okul müdürüyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ve içerik analizi, okul kademelerine göre farklılaşan karar alanlarını, müdürlerin etik ve yasal sorumluluklarını nasıl dengelediklerini, kriz anlarında hızla devreye aldıkları stratejileri ve işbirliğine dayalı çözüm yollarını bütüncül biçimde ortaya koymaktadır.

Çalışma, hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde önemli katkılar sağlamaktadır. Kuramsal olarak, sınırlı rasyonellik ve sezgisel karar verme kavramlarının okul yönetimi alanındaki kesişimini Türkiye bağlamında ampirik olarak beslemekte; karar süreçlerinin sosyal, örgütsel ve bireysel boyutlarını bütünsel bir bakış açısıyla ele almaktadır. Uygulamalı açıdan ise, okul müdürlerinin mesleki gelişim programlarına, liderlik eğitimlerine ve eğitim politikalarının şekillendirilmesine ışık tutacak somut öneriler sunmaktadır. Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin beklenmedik durumlara hazırlık düzeylerini artıracak atölye çalışmaları, simülasyonlar ve rehber dokümanların geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamakta; aynı zamanda merkezi eğitim yönetim modelinin esneklik gerektiren alanlarda yerel özerklikle dengelenmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana yol gösteren, destek veren ve her zaman yanımda olduğu için onur duyduğum danışmanım Prof. Dr. Nuri BALOĞLU'na sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tezimde jüri üyesi olarak yer alan ve katkılarını sağlayan Dr. Öğr. Üyesi Merve TURPÇU ve Dr. Öğr. Üyesi Hamza ÖZ'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sürecinde motivasyonumu yüksek tutan, değerli görüşleri ve eleştirileriyle çalışmamı zenginleştiren arkadaşlarım Didem DAĞTEKİN ve Tuba BARAN'a şükran borçluyum.

Yüksek Lisans eğitimim süresince zaman zaman etkinlik veya programlarında yanlarında olamadığım ve her zaman desteklerini hissettiğim Lal Saran Anaokulu öğretmenlerine ve mesai arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olan sevgili anneme, babama ve kardeşlerime, zorlu tez sürecinde bana güç ve koşulsuz destek veren hayat arkadaşım sevgili eşim Gülcan ÖZDEMİR'e teşekkür ederim. Ve bu çalışmayı sabırla bekleyen, ihmal ettiğimi düşündüğüm ve her gün "Bugün de çalışacak mısın baba?" diye sorarak bana ilham kaynağı olan kıymetli kızım Ahsen Ada'ya en kalbi sevgilerimle... Bu eser, sizlerin emek ve inancıyla anlam kazanmıştır.

Kırşehir-2025

Sami ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xiii
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	3
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	4
1.5. SAYILTIAR.....	4
BÖLÜM II	6
2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL/KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	6
2.1. KARAR VERME TEORİSİ VE GENEL KARAR VERME YAKLAŞIMLARI	6
2.2 KARAR KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	8
2.3 KARAR VERME SÜRECİ VE AŞAMALARI	9
2.4. KARAR VERME MODELLERİ.....	11
2.4.1. Rasyonel Karar Verme Modeli.....	11

2.4.2. Sınırlı Rasyonellik Modeli	13
2.4.3. Sezgisel Yaklaşım.....	13
2.4.4. Genel Değerlendirme	14
2.5 YÖNETSEL KARAR TÜRLERİ	15
2.5.1. Programlanmış Kararlar	15
2.5.2. Programlanmamış Kararlar	16
2.5.3. Karşılaştırmalı Değerlendirme ve Uygulama Alanları	16
2.6. EĞİTİM YÖNETİMİNDE KARAR VERME SÜREÇLERİ	18
2.6.1. Okul Yönetimi ve Karar Alma	18
2.6.2. Okul Yönetiminde Karar Alma Sürecinin Özellikleri	19
2.6.2.1. Çok Boyutluluk ve Karmaşıklık	19
2.6.2.2. Katılımcılık ve Demokratik Yaklaşım	19
2.6.2.3. Esneklik ve Durumsallık	19
2.6.2.4. Etik ve Sosyal Sorumluluk	20
2.7. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KARAR ALMADA PAYDAŞ KATILIMI VE İŞBİRLİĞİ	20
2.7.1. Katılımcı Yaklaşımın Avantajları.....	20
2.7.2. Kurumsal Paydaş Katılımı	21
2.7.3. Karar Sürecinin Yapılandırılması ve Uygulanması.....	21
2.7.4. Uygulamada Katılımcılığın Rolü.....	21
2.7.5. Eleştirel Bakış ve İşbirliği.....	21
2.8. OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR VERME SÜREÇLERİ.....	22
2.8.1. Okul Müdürlerinin Liderlik Rolü ve Karar Alma Sorumlulukları	22
2.9. OKUL MÜDÜRLERİNİN ALDIĞI KARAR TÜRLERİ	23
2.9.1 Okul Müdürlerinin Karar Verme Yaklaşımları ve Stilleri.....	24
2.10. OKUL MÜDÜRLERİNİN PROGRAMLANMAMIŞ KARARLARI.....	25
2.10.1. Programlanmamış Kararlar: Tanım ve Özellikleri	27

2.10.2. Okul Müdürlerinin Programlanmamış Kararları Üzerine Literatür İncelemesi	28
2.10.3. Programlanmamış Karar Gerektiren Durumlar	29
2.10.4. Programlanmamış Kararlara İlişkin Örnek Olaylar.....	29
2.10.5 Programlanmamış Kararları Etkileyen Faktörler	30
2.11. KONUSU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	31
2.11.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	31
2.11.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	33
<u>BÖLÜM III.....</u>	<u>35</u>
<u>3. YÖNTEM.....</u>	<u>35</u>
3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ	35
3.2 ÇALIŞMA GRUBU	36
3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ	36
3.4 VERİ ANALİZİ.....	37
<u>BÖLÜM IV.....</u>	<u>39</u>
<u>4. BULGULAR VE YORUM.....</u>	<u>39</u>
4.1 “PROGRAMLANMAMIŞ KARARLARI EN ÇOK HANGİ KONULARDA ALIYORSUNUZ?” SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR:.....	40
4.2. “PROGRAMLANMAMIŞ KARARLAR ALIRKEN TEMEL ÖLÇÜTÜNÜZ NEDİR?” SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR:	45
4.3. “YÖNETİCİLİK YAŞAMINIZDA GERİYE DÖNÜK OLARAK PROGRAMLANMAMIŞ ŞEKİLDE ALDIĞINIZ KARARLARINIZI NASIL DEĞERLENDİRİRSİNİZ?” SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR.....	49
4.4. “ALDIĞINIZ PROGRAMLANMAMIŞ KARARLARINIZ NEDENİYLE HERHANGİ BİR DÖNÜT ALDINIZ MI? ALDI İSENİZ HANGİ KONUDA NASIL BİR DÖNÜT İDİ?” SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR.....	54
<u>BÖLÜM V.....</u>	<u>59</u>

<u>5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</u>	<u>59</u>
5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA	59
5.1.1. Sonuçlar	59
5.1.2. Tartışma	60
5.1.2.1. Okul Müdürlerinin Programlanmamış Kararlar Aldığı Konulara İlişkin Tartışma	60
5.1.2.2. Okul Müdürlerinin Programlanmamış Kararlar Alırken Temel Ölçütlerine İlişkin Tartışma	62
5.1.2.3. Okul Müdürlerinin Daha Önce Aldığı Programlanmamış Kararların Değerlendirilmesine İlişkin Tartışma	63
5.1.2.4. Okul Müdürlerinin Daha Önce Aldığı Programlanmamış Kararların Eleştiri ve Övgü Alma Durumlarına İlişkin Tartışma	65
5.2. ÖNERİLER	67
5.2.1. Araştırma Bulgularına Dayalı Öneriler.....	67
5.2.1. Gelecekte Yapılması Muhtemel Çalışmalara Yönelik Öneriler.....	69
<u>KAYNAKÇA.....</u>	<u>70</u>
<u>EKLER</u>	<u>76</u>
EK-I Araştırmaya İlişkin Kurum İzin Belgesi.....	76
EK-II Etik Kurul İzin Belgesi	77
EK-III Veri Toplama Aracı (Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu).....	78
<u>ÖZGEÇMİŞ.....</u>	<u>79</u>

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2. 1 <i>Karar Alma Yaklaşımlarının Temel Özellikler Açısından Karşılaştırılması</i>	14
Tablo 2. 2 <i>Programlanmış Ve Programlanmamış Kararlar Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu</i>	17
Tablo 4. 1 <i>Katılımcıların Demografik Bilgileri</i>	39
Tablo 4. 2 <i>Okul müdürlerinin programlanmamış karar konuları</i>	40
Tablo 4. 3 <i>Programlanmamış kararların Temel Ölçütleri</i>	45
Tablo 4. 4 <i>Daha Önce Alınan Programlanmamış Kararların Değerlendirilmesi</i>	49
Tablo 4. 5 <i>Programlanmamış Kararlardan Dolayı Alınan Geri Bildirimler</i>	54

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen, belirsizlik ve rekabet ortamında örgütlerin hayatta kalması ve stratejik avantaj elde edebilmesi için karar verme süreçleri kritik bir rol oynar. Alınan kararların kalitesi, bilgi toplama, analiz, alternatif üretme, risk ve belirsizliğin değerlendirilmesi gibi çok aşamalı süreçlerin doğru yürütülmesine bağlıdır. Hem uluslararası literatürde yer alan klasik çalışmalar (March ve Simon, 1958; Kahneman, 2011; Simon, 1977) hem de yerel araştırmalar (Gılıç ve ark., 2019; Kırıl, 2015; Yılmaz, 1999) karar verme sürecinin rasyonel, etik ve bilişsel boyutlarının önemini ortaya koymaktadır.

Bursalıoğlu (1985) tarafından vurgulandığı üzere "karar, yönetimin kalbidir" ifadesi, bu sürecin merkezi konumunu gözler önüne sererken; Yılmaz (1999) ve Torunlar (2018) çalışmalarında bilgi akışının ve geri bildirim mekanizmalarının karar kalitesini artırmadaki rolü ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

Eğitim örgütlerinde karar verme süreçleri, okul yöneticilerinin en kritik görevlerinden birini oluşturmaktadır. Özellikle programlanmamış kararlar, yapısal olmayan, karmaşık ve öngörülemeyen durumlarda alınması gereken kararlar olarak, okul müdürlerinin liderlik becerilerini en çok zorlayan alanlardan biridir (Weick ve Sutcliffe, 2015). Bu tür kararlar, rutin işleyişin dışında kalan kriz durumları, beklenmedik öğrenci davranışları, ani politik değişiklikler veya teknolojik dönüşümler gibi durumlarda ortaya çıkmakta ve geleneksel yönetim modellerinin ötesinde bir esneklik ve yaratıcılık gerektirmektedir (Mintzberg vd., 1976).

Türkiye'de okul müdürlerinin programlanmamış karar alma süreçleri, merkeziyetçi eğitim sistemi ve hiyerarşik yapı nedeniyle özgün bir bağlam sunmamaktadır. Geleneksel olarak, bu tür kararların üst düzey yöneticiler tarafından alınması beklenirken, son yıllarda yapılan çalışmalar, okul bazlı yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte karar verme yetkisinin orta kademe yöneticilere ve hatta öğretmenlere doğru kaydığını göstermektedir. Ancak, bu geçiş süreci, okul müdürlerinin hem merkezi politikalar hem de yerel ihtiyaçlar arasında denge kurmasını gerektiren benzersiz zorluklar yaratmaktadır.

Bu çalışma; okul müdürlerinin programlanmamış karar alma süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları, kullandıkları stratejileri ve bu süreçteki deneyimlerini derinlemesine incelemekte ve eğitim yönetimi literatürüne üç açıdan katkı sağlamayı hedeflemektedir. İlk olarak, Türkiye gibi

merkeziyetçi eğitim sistemlerinde programlanmamış kararların hangi konularda, hangi ölçütler kullanılarak ve nasıl alındığına dair yerel bir perspektif sunmaktadır. İkinci olarak, okul liderlerinin kriz anlarındaki karar verme mekanizmalarını anlamak, eğitim yönetimi programlarına yönelik pratik çıkarımlar sağlamaya çalışılmaktadır. Son olarak okul müdürlerinin aldıkları programlanmamış kararların retrospektif açıdan öz değerlendirmeleri ile karardan etkilenen paydaşların algı durumunu ortaya koymaktadır. O nedenle bu çalışma, okul müdürlerinin programlanmamış karar alma deneyimlerine ışık tutarak hem teorik hem de pratik anlamda eğitim yönetimi alanına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU

Gelişmiş toplum kavramı, günümüz dünyasında hedeflenen ilerlemenin öncelikli unsurlarından biridir. Bir toplumun ilerlemesi, o toplumdaki bireylerin gelişimine dayanır. İnsanların sürekli olarak daha iyi bir noktaya doğru ilerlemesi ise sağlam bir eğitim ile mümkündür. Eğitim sisteminin temelini oluşturan okullarda, bu hedefe ulaşmada en büyük etken doğru planlamanın yapılması ve bu planların etkili bir şekilde hayata geçirilmesidir. Okullardaki planlama süreci ve uygulaması, okul yöneticilerinin sorumluluğundadır (Yalçın, 1995).

Okul yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri, okulun hedefleri açısından doğru karar mekanizmalarını oluşturmak ve en uygun kararları almaktır. Yöneticinin doğru ve etkin kararlar alabilmesi için ilk olarak karar modelleri ve aşamaları konusunda bilgi sahibi olması gereklidir. Okul yöneticisi, okuldaki kaynakları doğru ve yerinde kullanmak üzere uygun kararlar alan ve bu kararları etkili bir şekilde uygulayabilen kişidir. Okullardaki yöneticiler, karşılarına çıkan sorunları doğru bir şekilde tanımlayabilir, çözüm için alternatif yollar belirleyebilir ve tüm bu alternatif çözüm yollarının olası sonuçlarına dair tahminlerde bulunabilirler. Yapacakları kapsamlı değerlendirme sonucunda en uygun çözümü tespit edebilmeleri, okulun başarısını artırma açısından kritik bir rol oynar.

Karar alma süreçleri genellikle çeşitli faktörlerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkar ve bu faktörler literatürde geniş bir biçimde incelenmiştir. Çalışmanın temel kuramsal dayanağı, Simon'un (1976) "sınırlı-rasyonel" karar alma modeli ve March-Simon (1958) "örüntü tanıma" yaklaşımı gibi temel kuramcılardan türetilmiştir. Ayrıca, Vroom-Yetton (1973) tarafından geliştirilen karar alma tarzları modeli ve bazı durumlarda etkili olan "katılımcı karar alma" ve "demokratik liderlik" kavramları da literatürü zenginleştirmektedir.

Duygusal zekâ (Salovey & Mayer, 1990), eğitim düzeyi ve deneyim (Leithwood & Jantzi, 2008), çevresel faktörler (Bryman, 2007) gibi değişkenler, okul yöneticilerinin karar verme eğilimlerini anlamak için dikkate alınacak diğer önemli unsurlardır. Bu çalışma, Bu çalışma okul yöneticilerinin programlanmamış karar alma süreçlerine odaklanmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, temel eğitim kademesinde görev yapan okul müdürlerinin programlanmamış kararlarını derinlemesine incelemektir. Araştırma kapsamında okul müdürlerinin eğitim, öğretim ve bunlarla ilgili yönetim konularında ilk defa vermiş oldukları yeni, yaratıcı ve özgün kararlarının neler olduğu tespit edilmiş ve çözümlenmiştir.

Bu temel amaç çerçevesinde araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Temel eğitim okul müdürleri;

1. Eğitim, öğretim ve yönetimle ilgili programlanmamış kararları hangi konularda almaktadır?
2. Programlanmamış kararları alırken hangi ölçütleri kullanmaktadırlar?
3. Daha önce aldığı programlanmamış kararlara ilişkin olarak görüşleri nedir ve nasıl değerlendirmektedir?
4. Programlanmamış kararlar aldıktan sonra herhangi bir dönüt almakta mıdır?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Programlanmamış kararlar eğitim ortamlarının ani, belirsiz ve kriz durumlarında esnek ve hızlı çözümler üretebilmeyi sağlar. Bu tür kararlar, müdürlerin kişisel deneyimleri, sezgisel yaklaşımları ve etik değerleriyle harmanlandığında, okulun uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmayı destekler. Programlanmamış kararlar; üst düzey yöneticilere özgü olarak tanımlansa da, modern eğitim yönetimi dinamikleri göz önüne alındığında, okul müdürlerinin de bu kararlarda aktif rol oynayabilmesi gerekmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel faktörlerin etkisi, müdürlerin karar kalitesini artırarak, okul yönetiminde esnek, katılımcı ve çevreye duyarlı bir sistemin tesis edilmesine katkı sunar.

Bu araştırma, eğitim yönetimi literatürüne okul yöneticilerinin karar verme süreçlerine dair yeni ve kapsamlı bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Bu, eğitim yönetimi alanındaki bilgiye önemli bir katkı sağlayacaktır. Çalışma, okul yöneticilerinin karar alma eğilimlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olacak uygulamalı stratejilerin belirlenmesine

odaklanmaktadır. Bu stratejiler, eğitim kurumlarında daha etkin ve sürdürülebilir kararlar alınmasına olanak tanıyacaktır. Ayrıca Okul yöneticilerinin karar alma eğilimlerini anlamak, eğitim kurumlarının genel performansını ve paydaş memnuniyetini artırma potansiyeline sahiptir. Bu araştırmanın, eğitim kurumlarında daha etkili bir yönetim stratejisi benimsenmesine katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Bütün bunların dışında araştırma; karar alma, yönetim ve liderlik gibi yönetim alanlarında alanyazına katkıda bulunacaktır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır.

1. Çalışma nitel araştırma yöntemine uygun olup yalnızca belirli bir ilde görev yapan sınırlı sayıdaki okul müdürü ile yürütülmüş olup, elde edilen bulguların tüm okul yöneticilerine genellenmesi mümkün değildir.
2. Görüşmelerden elde edilen veriler müdürlerin kendi deneyimlerine ve algılarına dayandığı için, nesnel gerçeklikten sapmalar veya yorum farklılıkları söz konusu olabilir.
3. Çalışma kapsamında toplanan veriler belirli bir zaman dilimiyle sınırlıdır; oysa karar alma pratikleri zamanla değişebilmekte, dönemsel koşullardan etkilenebilmektedir. Bu nedenle, elde edilen bulgular bağlamsal olarak değerlendirilmelidir.
4. Nitel araştırma yöntemi gereği analiz süreci araştırmacının yorumlayıcı yaklaşımına bağlı olarak şekillenmiş, tüm temalar içerik analiziyle yapılandırılmıştır. Bu durum, kodlama ve tema belirleme sürecinde araştırmacının bakış açısının etkili olduğu anlamına gelir. Bu sınırlılıklar, çalışmanın ulaştığı sonuçlara temkinli, bağlamsal ve eleştirel bir çerçevede yaklaşılmasını gerektirmektedir.

1.5. SAYILTILAR

Bu araştırma, okul müdürlerinin eğitim kurumlarında karşılaştıkları öngörülemeyen, ani, rutin dışı ve yaratıcılık gerektiren durumlarda programlanmamış kararlar aldıkları kabulüne dayanmaktadır. Araştırmanın temel varsayımı, müdürlerin yalnızca önceden planlanmış ve yapılandırılmış prosedürlerle değil; aynı zamanda esnek, bağlamsal ve duruma özgü karar verme süreçleriyle de okul yönetimini şekillendirdikleri yöndedir. Bu bağlamda, müdürlerin kriz anlarında, ani gelişen öğrenci ya da veli sorunlarında, mali yetersizlik durumlarında veya

yapısal ihtiyaçlarda herhangi bir prosedüre dayanmaksızın özgün (programlanmamış) kararlar verdikleri sayılmaktadır.

Araştırmaya katılan müdürlerin programlanmamış kararlar konusundaki deneyimlerini açık, içten ve samimi bir şekilde paylaştıkları sayılmaktadır. Katılımcıların verdikleri yanıtların, kişisel deneyimlerine ve yönetim pratiklerine dayalı olduğu; sosyal beğenilirlik etkisinden olabildiğince uzak, gerçek yönetim uygulamalarını yansıttığı kabul edilmektedir. Ayrıca, görüşme verilerinin, müdürlerin kendi bağlamsal gerçekliklerini anlamaya ve açıklamaya yeterli nitelikte olduğu sayılmıştır.

Bir diğer varsayım ise, müdürlerin programlanmamış karar alma süreçlerinde belli başlı ölçütlere (etik, yasal, pedagojik, kurumsal değerler vb.) bağlı kaldıkları ve bu ölçütlerin karar verme davranışlarını yönlendirdiğidir. Bu kararların müdürlerce yalnızca bireysel değil, aynı zamanda paydaşlarla (öğretmen, veli, öğrenci) etkileşim içinde değerlendirildiği sayılmaktadır.

Araştırmanın yürütüldüğü zamandaki bağlamsal koşulların (eğitim politikaları, yönetmelikler, yerel yönetim baskıları vb.) müdürlerin karar alma süreçlerini etkilediği ve bu koşulların elde edilen verilerde dolaylı olarak yer aldığı sayılmaktadır. Dolayısıyla, araştırma bulgularının değerlendirilmesi ve yorumlanması sürecinde bu bağlamsal etkenlerin dikkate alınacağı kabul edilmektedir.

BÖLÜM II

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL/KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde araştırmanın kuramsal ve kavramsal temelini oluşturan literatür bilgileri ile araştırma konusu ile doğrudan ve dolaylı olarak ilgili bulunan yurt içi ve yurt dışında yapılan bazı araştırmaların özetleri verilmiştir.

2.1. KARAR VERME TEORİSİ VE GENEL KARAR VERME YAKLAŞIMLARI

Karar verme, alternatifler arasından en uygun seçeneğin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uygulanması sürecidir. Kuramsal yaklaşımlar, bu sürecin hem tam rasyonellik varsayımına dayalı rasyonel modellerle hem de bilgi eksikliği, zaman baskısı ve bilişsel sınırlılıkların etkisini kabul eden sınırlı rasyonellik modelleriyle açıklanabileceğini öne sürer (March & Simon, 1958; Simon, 1977). Kahneman (2011) ise karar verme sürecinde sezgisel yaklaşımların da önemli rol oynadığını savunur.

Özellikle eğitim ve kamu yönetimi gibi çok paydaşlı ve dinamik yapıların bulunduğu alanlarda karar verme süreci, örgütsel kültür, çevresel faktörler, bilgi yönetimi ve belge akışı gibi çok boyutlu etmenlerin etkileşimiyle gerçekleşir. Torunlar (2018) ve Yılmaz (1999) çalışmalarında, bilgi akışının ve geri bildirim mekanizmalarının karar kalitesini artırmadaki rolü ayrıntılı olarak tartışılmaktadır. Bu nedenle, karar verme teorisi sadece analitik veriye dayanmakla kalmayıp; etik değerler, deneyim ve duygusal değerlendirmeleri de kapsayan bütünsel bir çerçevede ele alınmalıdır.

Karar verme teorileri, temel olarak normatif, tanımlayıcı ve açıklayıcı olmak üzere üç genel yaklaşıma ayrılmaktadır. Normatif yaklaşımlar, ideal karar verme süreçlerini ortaya koyar ve karar alırken izlenmesi gereken en uygun yolları belirlemeye çalışır. Normatif teoriler, genellikle rasyonel karar verme modeli gibi sistematik, mantıksal ve ölçülebilir süreçleri vurgular (Bircan, 2018). Simon'ın (1960) geliştirdiği rasyonel karar verme modeli, bu yaklaşımın önemli bir örneğidir. Bu model, karar vericilerin, karşılaştıkları sorunları net şekilde tanımlamalarını, alternatif çözümler üretmelerini ve bunları belirlenen kriterlere göre titizlikle değerlendirmelerini öngörür.

Tanımlayıcı yaklaşım ise gerçek dünya koşullarında insanların nasıl karar verdiklerini inceler. Bu yaklaşımda, bireylerin kararlarını etkileyen bilişsel sınırlılıklar, duygusal ve

çevresel faktörler dikkate alınır. Simon tarafından geliştirilen sınırlı rasyonellik kavramı, tanımlayıcı yaklaşımların temelini oluşturur. Simon'a göre, insanlar mükemmel bilgiye sahip olmadıkları ve sınırlı bir zaman içinde hareket etmek zorunda kaldıkları için, ideal çözümler yerine yeterince iyi olan çözümleri tercih ederler (Simon, 1960). Sınırlı rasyonellik teorisi, insanların karar süreçlerinin gerçekçi ve uygulanabilir bir analizini sağlar.

Açıklayıcı yaklaşımlar ise bireylerin neden belirli kararları tercih ettiklerini anlamaya yönelik teoriler geliştirir. Bu yaklaşımlar psikolojik, sosyal ve kültürel faktörleri inceler ve bireylerin karar alma davranışlarını açıklamaya çalışır. Daniel Kahneman (2011) beklenti teorisi (prospect theory), açıklayıcı yaklaşımın önemli örneklerinden biridir. Bu teori, insanların riskli kararlar alırken kazançlara ve kayıplara karşı farklı tutumlar sergilediğini ortaya koymuştur. Beklenti teorisine göre, bireyler genellikle kayıplara karşı kazançlardan daha hassastırlar ve bu durum karar alma süreçlerinde asimetric davranışlara neden olabilir.

Sezgisel karar verme modeli ise karar alma sürecinde mantıksal analizlerin dışında, daha hızlı ve otomatik süreçlerin varlığını vurgular. Gerd Gigerenzer'in (2007) geliştirdiği bu model, bireylerin çoğunlukla deneyimlerine ve sezgilerine dayanarak hızlı kararlar aldıklarını ileri sürer. Sezgisel karar verme, özellikle acil durumlar ve yüksek belirsizlik koşullarında sıklıkla kullanılır. Bu kararlar genellikle yeterli bilgiyi toplamaya ve derinlemesine analiz yapmaya fırsat olmadığında daha etkilidir.

Son olarak, grup karar verme yaklaşımları, bireylerin ortak kararlar alırken sergiledikleri davranışları inceler. Grup dinamikleri, karar süreçlerinde çatışma ve uzlaşma yöntemleri, grup düşüncesi (groupthink) gibi kavramlar grup karar verme yaklaşımlarında ele alınır. Grup düşüncesi fenomeni, grubun uyum sağlamaya yönelik baskılar nedeniyle mantıklı ve eleştirel düşünmeyi terk etmesine yol açar. Bu durum, yanlış ve etkisiz kararların ortaya çıkmasına neden olabilir (Janis, 1972).

Karar verme teorisi ve yaklaşımları, bireysel ve örgütsel düzeyde alınan kararların nasıl ve neden gerçekleştiğini kapsamlı bir biçimde açıklar. Bu teoriler, karar süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını ve iyileştirilmesini sağlayarak bireylerin ve organizasyonların karşılaştıkları zorlukları daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur (Açıl, 2020).

2.2 KARAR KAVRAMI VE ÖNEMİ

Karar, belirli hedef ve değerler doğrultusunda, alternatifler arasından bilinçli bir seçim yapma eylemidir. Kıral (2015) çalışmasında, kararın hem bireylerin hem de örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için temel bir unsur olduğu, aynı zamanda etik ve rasyonel boyutların sentezi olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Etkili bir karar, doğru bilgiye ulaşma, bu bilgiyi analiz etme ve alternatifler arasında kapsamlı bir karşılaştırma yapma süreçlerini içerir. Ancak karar kavramı, sadece alternatiflerin değerlendirilmesi ve seçilmesi anlamına gelmez; aynı zamanda geleceğe yönelik öngörülerde bulunma, riskleri analiz etme ve sonuçları tahmin etme gibi süreçleri de kapsar. Yönetim uygulamalarında, doğru kararlar alınabilirse, örgütlerin stratejik uyumu ve sürdürülebilir performansı sağlanabilir. Türk literatüründe, Baki (2001) karar verme süreçlerinin örgütsel başarının temel belirleyicilerinden biri olduğunu ifade etmiştir.

Kararın önemi, bireylerin ve organizasyonların hedeflerine ulaşabilmeleri açısından kritik bir role sahiptir. Özellikle işletmelerde ve kurumlarda karar verme yeteneği, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve sürdürülebilir başarı elde edilmesinde önemli bir unsurdur (Mintzberg vd., 1976). İyi alınmış kararlar, organizasyonların rekabet avantajı kazanmasını sağlarken, kötü kararlar ise maddi ve manevi kayıplara neden olabilir.

Karar verme süreci, belirsizlik ve risk gibi karmaşık durumlarla iç içe geçmiş olup, bu durumların yönetilmesi için etkili karar alma becerilerine ihtiyaç duyulur. Belirsizlik durumları, karar vericilerin sınırlı bilgiyle hareket etmek zorunda kaldığı ve sonuçların tam olarak öngörülemediği durumları ifade eder (Simon, 1955). Bu nedenle karar verme süreçleri, belirsizliği yönetebilme yeteneğini gerektirir ve doğru bilgiye ulaşmak, belirsizlikleri azaltmak açısından büyük önem taşır.

Karar süreçleri genellikle rasyonel, sezgisel ve karma yaklaşımlarla şekillenir. Rasyonel yaklaşımda, karar alma süreci sistematik, mantıksal ve ölçülebilir kriterlere dayanır. Bu yaklaşım, alternatiflerin titizlikle değerlendirilmesini ve kararın veriye dayalı olarak alınmasını öngörür (Simon, 1960). Diğer yandan sezgisel karar verme, daha hızlı ve deneyim temelli olarak gerçekleşir ve genellikle ani ve acil durumlarda kullanılır (Gigerenzer, 2007). Karma yaklaşımlar ise bu iki temel yaklaşımın avantajlarını birleştirir ve esneklik sağlar.

Kararların kalitesi, süreçte uygulanan yöntemler ve kullanılan bilgilerle doğrudan ilişkilidir. İyi kararlar genellikle açık ve anlaşılır hedeflere, etkin bilgi akışına ve alternatiflerin

titiz analizine dayanır. Karar verme süreçlerinde paydaşların katılımı da karar kalitesini artıran önemli bir unsurdur. Özellikle örgütsel kararlar alınırken, paydaşların görüş ve beklentilerinin dikkate alınması, kararların kabul edilme düzeyini yükseltir ve uygulama aşamasında direnci azaltır (Janis, 1972).

Karar verme yeteneği, aynı zamanda bireylerin ve örgütlerin kriz durumlarıyla başa çıkma kapasitesini belirleyen temel becerilerden biridir. Kriz anlarında alınan kararlar, normal zamanlarda alınan kararlardan farklılık gösterebilir. Bu tür durumlarda hızlı ve etkili karar alabilme yeteneği, olası zararı azaltmada kritik öneme sahiptir (Kıranlı ve İlğan, 2007). Bu nedenle organizasyonların, kriz yönetimi stratejileri ve protokolleri geliştirerek, kriz durumlarında etkin karar alabilme kapasitelerini artırmaları gerekir.

Karar süreçlerinin etkinliği, aynı zamanda karar sonrası geri bildirim mekanizmalarının varlığına da bağlıdır. Alınan kararların sonuçlarının değerlendirilmesi ve bu sonuçlara göre düzeltici adımların atılması, gelecekteki kararların kalitesini artırmada önemli rol oynar (Becerikli, 2013). Karar sonrası değerlendirme, karar süreçlerinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar ve bireylerin ve organizasyonların karar verme yeteneklerini geliştirir.

Özellikle eğitim yönetiminde, karar kavramının ve sürecinin önemi büyüktür. Eğitim yöneticileri, öğrenci başarısını artırmak, okul iklimini iyileştirmek ve öğretmen performansını geliştirmek gibi temel hedeflere ulaşmak için sürekli karar alma süreçleriyle karşı karşıya kalırlar. Eğitim alanında alınan kararlar, öğrencilerin akademik başarıları ve genel gelişimleri üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Leithwood vd., 2008).

Tüm tanımlar değerlendirildiğinde genel olarak karar kavramı, bireylerin ve organizasyonların hedeflerine ulaşma sürecinde merkezi bir konuma sahip olduğu ifade edilebilir. Karar alma süreçlerinin etkin yönetimi, belirsizlik ve riskleri azalttığı, başarı olasılığını artırdığı ve organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacağı söylenebilir. Bu nedenle, karar verme yeteneğinin geliştirilmesi ve süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesinin büyük önem taşıdığı düşünülebilir.

2.3 KARAR VERME SÜRECİ VE AŞAMALARI

Karar verme süreci, birbirini takip eden ve birbirini tamamlayan aşamalardan oluşur. Bu aşamalar aşağıda yer almaktadır:

1. **Problemin Tanımlanması ve Durum Analizi:** Karar verme, karşılaşılan sorun veya fırsatın doğru bir biçimde tanımlanmasıyla başlar. Örgütün iç ve dış çevresinden elde edilen verilerle, mevcut durum analiz edilir ve problemin kök nedenleri belirlenir. Gılıç ve arkadaşları (2019) çalışmasında, doğru problem tanımlamasının sonraki aşamaların etkinliğini artırdığına dikkat çekilmiştir.
2. **Alternatiflerin Oluşturulması:** Tanımlanan problem doğrultusunda, olası çözüm yolları geliştirilir. Bu aşamada, yaratıcı düşünce teknikleri ve beyin fırtınası gibi yöntemlerle farklı alternatifler üretilir. Yılmaz (1999) çalışmasında, yöneticilerin önceki deneyimleri ve bilgi birikimleri doğrultusunda alternatifleri çeşitlendirmesi, sürecin esnekliğini sağladığı belirtilmektedir.
3. **Alternatiflerin Değerlendirilmesi:** Üretilen alternatifler, belirlenmiş kriterler doğrultusunda sistematik olarak kıyaslanır. Bu aşamada; nicel ve nitel analiz yöntemlerinin kullanıldığı, avantaj, dezavantaj ve risk faktörlerinin değerlendirildiği bir süreç işlemektedir. Çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanılması, özellikle karmaşık durumlarda bu aşamanın önemini artırmaktadır (Sağır, 2006).
4. **Kararın Seçilmesi:** Değerlendirme aşamasının ardından, en uygun çözüm seçilir. Seçim, yöneticilerin analitik değerlendirmeleri, deneyimleri ve mevcut koşulların aciliyeti gibi unsurların etkisiyle yapılır. Bu aşamada, alınan kararın uygulanabilirliği de göz önünde bulundurulur(Bursalıoğlu, 2000).
5. **Uygulama ve İzleme:** Seçilen kararın uygulanması, planların hayata geçirilmesi, kaynak dağılımı ve sürecin sürekli izlenmesi bu aşamada gerçekleşir. Uygulama sırasında ortaya çıkabilecek aksaklıkların tespiti ve buna yönelik düzeltici önlemlerin alınması, geri bildirim mekanizmaları ile desteklenir(Bursalıoğlu, 2000).
6. **Değerlendirme ve Geri Bildirim:** Kararın uygulanmasının ardından elde edilen sonuçlar analiz edilir. Alınan geri bildirimler, gelecekte benzer durumlarla karşılaşıldığında sürecin iyileştirilmesine olanak tanır. Bu aşama, karar verme kalitesinin artırılması için sürekli bir gelişim döngüsü sağlar (Öztürk vd., 2025).

Bu aşamaların birbirleriyle etkileşim içinde olması, karar verme sürecinin lineer değil, dinamik ve döngüsel özellikler taşıdığını göstermektedir. Bu nedenle, modern yönetim

yaklaşımları, süreçlerin her aşamasının detaylı analiz edilmesi ve mevcut bilgi sistemleriyle desteklenmesi gerektiğini savunur.

2.4. KARAR VERME MODELLERİ

Karar verme modelleri; rasyonel karar verme modeli, sınırlı rasyonellik modeli ve sezgisel model olarak sınıflandırılmıştır. Bu modellere aşağıda kısaca değinilmiş ve programlanmamış kararlar ile birlikte değerlendirilme yapılmıştır.

2.4.1. Rasyonel Karar Verme Modeli

Rasyonel karar verme modeli, bireylerin ve organizasyonların karşılaştıkları problemler karşısında en iyi çözümü bulmak için sistematik ve mantıksal bir yaklaşımı ifade eder. Bu model, karar alma süreçlerinde duygusal ya da sezgisel yaklaşımları en aza indirerek, objektif ve ölçülebilir kriterlere dayalı adımları öne çıkarır (Simon, 1960). Karar vericilerin karşılaştıkları belirsizlikleri azaltmak ve daha tutarlı sonuçlara ulaşmak için rasyonel karar verme modeli sıklıkla tercih edilir.

- Rasyonel karar verme modelinin temelini oluşturan adımlar, ilk olarak problemi açık ve net şekilde tanımlamayı içerir. Bu adım, karar sürecinin etkin biçimde başlamasını sağlar ve sonraki aşamaların temelini oluşturur (Mintzberg, Raisinghani & Théorêt, 1976). İyi tanımlanmış bir problem, karar vericilerin hedeflerini daha net biçimde belirlemelerine yardımcı olur.
- Modelin ikinci aşaması, ulaşılması gereken hedeflerin belirlenmesini içerir. Karar verici, problemin çözümü için ne tür sonuçlara ulaşmak istediğini açıkça ortaya koymalıdır (Keeney & Raiffa, 1993). Örneğin, eğitim yöneticileri öğrenci başarı düzeyini yükseltmek gibi net ve ölçülebilir hedefler belirleyebilirler.
- Üçüncü adımda, belirlenen hedeflere ulaşmak için mümkün olan tüm alternatifler ortaya konur. Alternatiflerin oluşturulması sürecinde yaratıcılık büyük önem taşır. Her bir alternatif, problemin çözümüne katkı sağlama potansiyeline göre değerlendirilir. Bu aşamada, mevcut seçeneklerin dışında yeni ve yenilikçi çözümler üretmek de mümkündür (Keeney & Raiffa, 1993).
- Alternatiflerin belirlenmesinden sonra, dördüncü aşama olarak, değerlendirme kriterleri oluşturulur ve her kriterin önem derecesi belirlenir. Kriterler, karar

sürecinin tarafsızlığını ve objektifliğini artırmak adına sayısal değerlerle ifade edilir (Eisenführ, Weber & Schäfers, 2010). Kriterlerin ağırlıklandırılması, hangi alternatifin daha uygun olduğunu netleştirmek açısından önemlidir.

- Beşinci aşamada, alternatiflerin belirlenen kriterlere göre değerlendirilmesi gerçekleştirilir. Bu süreçte, her bir alternatifin kriterlere göre sağladığı avantajlar ve dezavantajlar analiz edilir. Alternatifler, hesaplanan puanlar üzerinden sıralanarak karar vericinin en doğru seçimi yapmasına yardımcı olur (Simon, 1977).
- Altıncı aşama, değerlendirme sonuçlarına göre en uygun alternatifin seçilmesini ve uygulama sürecine geçilmesini içerir. Seçilen alternatifin uygulanabilirliği, maliyetleri ve beklenen sonuçları dikkate alınarak uygulama planı oluşturulur. Bu plan, kararın etkin bir biçimde hayata geçirilmesini sağlar (Alford & Head, 2017).
- Son olarak, uygulanan kararın sonuçları yakından izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Kararın sonuçları ile hedeflenen sonuçlar karşılaştırılarak, başarının ölçülmesi sağlanır. Gerekli durumlarda düzeltici eylemler devreye sokularak karar sürecinin etkinliği artırılır. Bu süreç, aynı zamanda gelecekteki benzer kararlar için değerli bir deneyim sağlar (Janis & Mann, 1977).

Rasyonel karar verme modeli, şeffaflık ve hesap verebilirliği destekler. Özellikle kamu yönetimi, işletme ve eğitim yönetiminde yaygın biçimde kullanılır. Karar süreçlerinin açık biçimde belgelenmesi, karar vericilerin sorumluluklarını net bir şekilde ortaya koyarak sürecin bütün paydaşlar tarafından anlaşılmasını kolaylaştırır. Bütün bu avantajlarına rağmen rasyonel karar verme modelinin uygulamada bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. En temel sınırlılık, tam bilgiye erişimin mümkün olmaması nedeniyle karar süreçlerinde belirsizliklerin yaşanmasıdır (Simon, 1977). Ayrıca, karar vericilerin zaman kısıtları ve bilişsel kapasiteleri nedeniyle çok sayıda alternatif ve kriteri yeterince analiz edememeleri de bir diğer önemli sınırlılıktır (Saaty, 2008).

Bu sınırlılıklar nedeniyle günümüzde, rasyonel karar verme modelinin temel prensiplerini koruyan fakat daha esnek ve gerçekçi karar süreçleri ortaya koyan hibrit modeller geliştirilmiştir. Bu hibrit modeller, sezgisel karar mekanizmalarını ve hızlı düşünme süreçlerini içeren çevik yöntemlerle desteklenir (Saaty, 2008).

Eğitim yönetimi alanında rasyonel karar verme modeli sıklıkla uygulanmaktadır. Özellikle ğrenci başarılarını artırma, ğretmen atamalarını optimize etme ve eğitim kalitesini yükseltme gibi süreçlerde karar alma adımlarının sistematik hale getirilmesi sağlanır (Leithwood & Jantzi, 2008). Eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları karmaşık problemleri daha etkin biçimde çözebilmeleri için rasyonel karar verme yaklaşımı önem taşır.

Gelecekte, karar destek sistemleri ve yapay zekâ teknolojileriyle entegre edilmiş rasyonel karar verme süreçlerinin daha yaygın hale gelmesi beklenmektedir. Yapay zekâ tabanlı analiz araçları, büyük veri kümeleri içinde anlamlı ilişkileri ortaya çıkararak karar süreçlerinin hızını ve doğruluğunu önemli ölçüde artıracaktır (Turban, 2011).

Sonuç olarak, rasyonel karar verme modelinin, klasik yönetim bilimleri içinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Sistematik ve mantıksal adımları ile karar süreçlerinin nesnelliliğini ve tutarlılığını artırdığı aktarılabilir. Ancak gerçek dünya koşullarının getirdiği sınırlılıklar nedeniyle, rasyonel modelin esneklik kazandırılmış ve teknoloji ile desteklenmiş versiyonlarının kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır.

2.4.2. Sınırlı Rasyonellik Modeli

Simon'un (1977) savunduğu sınırlı rasyonellik modeli, gerçek dünyada karar vericilerin bilgi, zaman ve bilişsel kapasitelerinin sınırlı olduğunu kabul eder. Bu yaklaşımda, karar vericiler tüm alternatifleri ve sonuçları titizlikle değerlendiremezler; bunun yerine "yeterince iyi" zmleri seçerler. Bu model, özellikle belirsiz ve hızlı karar alınması gereken durumlarda, rasyonel modelin öngöremeyeceği unsurları açıklamaktadır. Yönetimsel uygulamalarda, sınırlı rasyonellik; planlama ve stratejik karar alma süreçlerinde, yöneticilerin geçmiş deneyimlerinin, içgüdülerinin ve mevcut durumdaki kısıtlamaların etkisini ortaya koyar (Kahneman, 2011; Simon, 1977). Yılmaz (1999) alışmasında da belirtildiği gibi, karar verme sürecinde yöneticilerin "tatmin edici" zmler üretebilmeleri, mevcut kısıtlamalar altında daha esnek bir yaklaşım benimsemeleri önemlidir.

2.4.3. Sezgisel Yaklaşım

Sezgisel karar verme, karar vericilerin analitik değerlendirme sürecine ek olarak, geçmiş deneyimlere, duygulara ve bilinçaltı etkilerine dayalı hızlı düşünme mekanizmalarını kullanmalarını ifade eder. Kahneman (2011) bu yaklaşımı iki sistem çerçevesinde ele alır: hızlı, otomatik ve sezgisel olan "Sistem 1" ile daha yavaş, mantıksal ve analitik olan "Sistem 2". Sezgisel yaklaşım, özellikle acil, belirsiz ya da karmaşık durumlarda yöneticilerin zaman

baskısı altında hızlı ve pratik çözümler üretmelerine olanak tanır. Bu modelde; tüm veriler titizlikle analiz edilemediği için geçmiş tecrübeler, benzetmeler ve içgörü büyük rol oynar. Bu nedenle birçok modern yönetici, sezgisel karar verme yöntemlerine başvurarak, hızlı aksiyon almayı ve kriz yönetimini başarıyla yürütebilmektedir (Doğan, 2023; Kahneman, 2011).

2.4.4. Genel Değerlendirme

Rasyonel, sınırlı rasyonellik ve sezgisel yaklaşımlar, karar verme sürecinin farklı boyutlarını açıklayan modellerdir. Gerçek hayatta yöneticiler, ideal rasyonel modelin sınırlamalarını dikkate alarak, sınırlı rasyonellik çerçevesinde “yeterince iyi” çözümler üretir; bazı durumlarda da sezgilerine dayalı hızlı kararlar almaları gerekebilir. Bu nedenle etkili bir yönetim uygulaması, her üç yaklaşımın avantajlarını ve bulgularını harmanlayan esnek bir model geliştirmeyi gerektirir. Böylece alınan karar, hem analitik temelli hem de esnek ve adaptif bir yapıya sahip olur. Belirtilen karar verme modelleri ile programlanmamış kararların temel özellikler açısından değerlendirildiği tablo 2.1 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2. 1 *Karar Alma Yaklaşımlarının Temel Özellikler Açısından Karşılaştırılması*

Özellikler	Rasyonel Karar Alma	Sınırlı Rasyonellik	Sezgisel Karar Alma	Programlanmamış Kararlar
Sistemantik Yaklaşım	Var	Var	Yok	Yok
Bilgiye Erişim Düzeyi	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Karar Sürecindeki Zaman Kullanımı	Yüksek	Orta	Düşük	Değişken
Kararın Mantıksal ve Yaratıcı Niteliği	Mantıksal	Mantıksal ve pratik	Sezgisel	Yaratıcı ve sezgisel
Risk ve Belirsizliğe Dayanıklılık	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek
Karar Verme Yöntemleri	Analitik, objektif	Analitik, pratik	Deneyime dayalı	Karma ve esnek

Organizasyona Etkisi	Standartlaştırıcı, istikrar sağlayıcı	Düzenleyici, dengeleyici	Hızlı, esnek	Yenilikçi, stratejik
Tipik Kullanım Alanları	Günlük rutin kararlar	Karmaşık durumlar	Acil, baskı altındaki durumlar	Özgün, beklenmedik ve kritik durumlar
Karar Verici Düzeyi	Alt ve orta düzey yöneticiler	Orta ve üst düzey yöneticiler	Orta ve Üst düzey yöneticiler	Genellikle Üst düzey yöneticiler

Tablo 2.1’ de görüldüğü üzere farklı karar alma yaklaşımları temel özellikleri açısından karşılaştırılmaktadır. Rasyonel karar alma yaklaşımı, yüksek düzeyde bilgiye dayalı, sistematik, analitik ve objektif bir süreçtir. Bu nedenle, rutin ve günlük kararlar için uygundur ve genellikle alt ve orta düzey yöneticiler tarafından tercih edilir. Sınırlı rasyonellik ise, daha pratik ve uygulanabilir çözümlere odaklanarak orta düzey bilgiye erişim ve orta derecede risk ve belirsizlik içeren durumlar için uygundur; orta ve üst düzey yöneticiler tarafından kullanılır. Sezgisel karar alma yaklaşımı, düşük bilgi düzeyiyle hızlı ve deneyim temelli kararlar alınmasını sağlar, yüksek belirsizlik taşıyan acil durumlarda üst düzey yöneticiler tarafından tercih edilir. Son olarak, programlanmamış kararlar ise yüksek yaratıcılık ve esneklik gerektirir, eşsiz ve kritik durumlarla ilgilidir ve stratejik öneme sahiptir; bu nedenle sahaya ve yerele hakim olan genellikle üst düzey yöneticiler tarafından alınır. Tablo, her yaklaşımın organizasyona olan etkisini ve tipik kullanım alanlarını da detaylandırarak karar alma süreçlerinin hangi bağlamlarda daha etkili olduğunu göstermektedir.

2.5 YÖNETSEL KARAR TÜRLERİ

Yönetsel karar türleri programlanmış kararlar ve programlanmamış kararlar olarak ele alınmış olup karşılaştırmalı değerlendirme yapılmıştır.

2.5.1. Programlanmış Kararlar

Programlanmış kararlar, örgütün rutin işleyişine ilişkin, önceden belirlenmiş kurallar, yönergeler ve standart prosedürler çerçevesinde alınan kararlardır. Bu tür kararlar, sık karşılaşılan problemlerin çözümünde, işletmelerde ve eğitim kurumlarında tekrarlanabilir ve otomatik hale gelmiş uygulamalarla ortaya çıkar. Örneğin, okullarda öğrenci disiplin yönetmeliğinde yer alan cezai yaptırımlar, programlanmış kararların tipik bir örneğidir (Kıral, 2015). Bu modelde, karar süreci sistematik olarak yapılandırılmış olup, bilgi toplama ve analiz

aşaması sabit yöntemlere dayanır. Böylece, programlanmış kararlar örgütün operasyonel verimliliğini artırmak, belirsizlikleri minimize etmek ve yönetim süreçlerini standartlaştırmak için kullanılmaktadır (Doğan, 2023).

2.5.2. Programlanmamış Kararlar

Programlanmamış kararlar, rutin operasyonların dışında kalan, karşılaşılmaması beklenmeyen ve yüksek belirsizlik içeren durumlar için alınan kararlardır. Bu tür kararlar, önceden belirlenmiş prosedürlerin olmadığı, yenilikçi ve yaratıcı çözümlerin gerektirdiği durumlarda ortaya çıkar. Eğitim yönetimi bağlamında, acil kriz yönetimi, yeni politika uygulamaları, ani pedagojik değişiklik gerektiren veya beklenmedik dış etkenlerin etkisiyle alınan kararlar, programlanmamış kararların örneklerindedir. Bu tür kararlar, yöneticilerin kişisel yetkinliklerine, deneyimlerine, içgüdülerine ve etik değerlere dayanır. Yöneticilerin programlanmamış karar alma esnekliği, örgütün çevresel değişikliklere adaptasyonunu ve yeniliklere açıklığını artırır. Simon (1977) bu modelde, gerçek dünyada bilgi eksikliği ve belirsizlik nedeniyle optimal çözüm yerine “yeterince iyi” çözümün tercih edildiğini vurgular. Programlanmamış kararlar, aynı zamanda örgütün stratejik dönüşümünde, yenilikçiliğin öncüsü rol oynar (Yılmaz, 1999).

2.5.3. Karşılaştırmalı Değerlendirme ve Uygulama Alanları

Her iki karar türü de yönetsel uygulamalarda birbirini tamamlayan unsurlar olarak değerlendirilmelidir. Programlanmış kararlar, örgütün rutin ve tekrarlanabilir süreçlerinde güvenilir sonuçlar sağlarken, programlanmamış kararlar daha çok esneklik ve yenilik gerektiren stratejik durumlarda devreye girer. Eğitim kurumlarında, okul yöneticileri günlük işleyişin yanı sıra, ani kriz durumlarında ve yapısal dönüşümler sırasında da programlanmamış kararlara sıklıkla ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden, etkin yönetim; her iki karar verme türünü de içeren karma bir yaklaşım gerektirir. Böylece karar alma sürecinde, hem sabit, tekrarlanabilir kurallara bağlılık hem de belirsiz durumlarda esnek ve yaratıcı çözümler üretilebilmiş olur (Doğan, 2023; Kaya, 1993). Karşılaştırmalı değerlendirme tablo 2.2’ de yer almaktadır.

Tablo 2. 2 Programlanmış Ve Programlanmamış Kararlar Karşılaştırmalı Değerlendirme Tablosu

Özellikler	Programlanmış Kararlar	Programlanmamış Kararlar
Durumun Tanımı	Sıkça tekrarlanan, rutin ve standart durumlar	Nadir görülen, benzersiz ve karmaşık durumlar
Kararın Niteliği	Önceden belirlenmiş kurallara ve prosedürlere dayanır.	Kişisel yargı, yaratıcılık ve sezgiye dayanır.
Kararın Alınma Süreci	Bir kurala göre dizayn edilmiş veya önceden tanımlanmıştır.	Her durumda farklılık gösterir, esneklik gerektirir.
Risk ve Belirsizlik Seviyesi	Düşük, belirsizlik azdır.	Yüksek, belirsizlik yüksektir.
Kararın Sonuçları	Tahmin edilebilir, genellikle standarttır.	Tahmin edilmesi zordur, belirsiz sonuçlar olabilir.
Kullanılan Yöntem	Rasyonel, mantıksal ve prosedür temellidir.	Karma, sezgisel ve esnekler.
Kararı Alan Kişi	Alt ve orta düzey yöneticiler tarafından alınır.	Üst düzey yöneticiler tarafından alınır.
Örnek Durumlar	Periyodik kurul ve toplantılar, maaş ödemeleri vs.	kriz yönetimi, yenilikçi projeler vs.

Tablo 2.2' de görüldüğü üzere programlanmış ve programlanmamış kararlar çeşitli özellikleri açısından karşılaştırılmaktadır. Programlanmış kararlar sıkça tekrar eden, rutin ve standart durumlar için geçerlidir ve önceden belirlenmiş kurallara ile prosedürlere dayanır; bu nedenle alt ve orta düzey yöneticiler tarafından alınır ve düşük risk taşır. Örneğin, işe alım prosedürleri veya maaş ödemeleri gibi süreçlerde kullanılır. Buna karşın, programlanmamış kararlar ise nadiren karşılaşılan, karmaşık ve benzersiz durumları kapsar, üst düzey yöneticilerin kişisel yargı, yaratıcılık ve sezgilerini kullanmasını gerektirir ve yüksek belirsizlik ile risk taşır. Bu tür kararlara örnek olarak yeni ürün lansmanları, kriz yönetimi

veya yenilikçi projeler verilebilir. Tablo, her iki karar türünün farklı durumlarda kullanılması gereken yaklaşımları ve sonuçların öngörülebilirliğini net bir biçimde ortaya koymaktadır.

2.6. EĞİTİM YÖNETİMİNDE KARAR VERME SÜREÇLERİ

Eğitim yönetimi, toplumsal kalkınmada ve bireysel gelişimde kritik rol oynayan, dinamik bir çevreye sahip olan hem pedagojik hem de idari işlevleri içeren geniş kapsamlı bir alandır. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin alacağı kararlar, sadece idari işleyişi düzenlemekle kalmaz, aynı zamanda eğitim kalitesini ve kurum bütünlüğünü de doğrudan etkiler. Karar verme süreçleri, yöneticilerin bilgi toplama, değerlendirme, alternatif üretme, seçim ve uygulama aşamalarını içeren karmaşık bir yapıya sahiptir (Gılıç vd., 2019). Aşağıdaki alt bölümlerde bu konuların kavramsal temelleri ve uygulamadaki yansımaları detaylı olarak incelenmektedir.

2.6.1. Okul Yönetimi ve Karar Alma

Eğitim yönetimi, bireylerin ve toplumların geleceğini şekillendiren, ulusal kalkınma hedeflerine ulaşmada temel rol oynayan stratejik bir süreçtir (Turan, 2020). Yönetimin temel işlevleri; planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme gibi unsurları kapsar. Bu işlevler, eğitim kurumlarında hem pedagojik hem de idari etkinliklerin uyum içinde gerçekleşmesini sağlar. Karar alma ise bu yönetim sürecinin kilit bileşeni olarak karşımıza çıkar; zira alınan kararlar, kurumun genel stratejisini, eğitim programlarının uygulanmasını, paydaşlar arası iş birliğini ve kaynak yönetimini doğrudan etkiler (Doğan, 2023).

Kavram olarak “karar”; alternatifler arasından belirli ölçütler ve değerler doğrultusunda yapılan bilinçli bir seçimi ifade eder. Eğitim alanında karar almayı etkileyen temel unsurlar arasında; bilgiye, veri analizine, etik değerlere, paydaş beklentilerine ve kurumsal kültüre dayalı unsurlar yer almaktadır. Kıral (2015) ve Yılmaz (1999) çalışmalarında, eğitim yöneticilerinin karar sürecinde yalnızca mantıksal hesaplamalara değil, aynı zamanda pedagojik hedeflere, etik normlara ve toplumsal beklentilere de dikkat ettiği vurgulanmaktadır.

Eğitim yönetiminde karar alma süreci, örgüt içindeki farklı seviyelerde (örneğin; yönetsel, öğretimsel ve paydaş düzeyinde) gerçekleşen çok katmanlı bir süreci temsil eder. Bu bağlamda; okul müdürü, öğretmenler, veliler ve öğrenciler gibi paydaşların katılımı, kararların geçerliliği ve uygulanabilirliği için hayati öneme sahiptir. Eğitim kurumlarındaki karar alma sürecini şekillendiren kavramsal çerçeve, klasik yönetim teorilerindeki rasyonel modellerle başlayıp, sınırlı rasyonellik ve sezgisel yaklaşımların da katkısıyla, daha esnek ve dinamik bir yapı ortaya koyar (Simon, 1977; Kahneman, 2011; March & Simon, 1958).

Eğitim yönetimi ve karar alma erevesi; hem eğitim politikalarının oluşturulması hem de uygulamadaki pratik sorunların çözülmesinde stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu süreç, paydaşların beklentilerini, pedagojik hedefleri ve kurum içi etkileşimleri bütünsel bir biçimde ele alır ve yönetimde sürdürülebilir başarıya ulaşmayı hedefler.

2.6.2. Okul Yönetiminde Karar Alma Sürecinin zellikleri

Okul yönetimi, eğitim sistemlerinin özgün dinamikleri göz önüne alındığında, diğer örgütlerden farklı özellikler sergilemektedir. Okul yöneticileri sadece idari işleyişi sürdürmekle kalmayıp aynı zamanda eğitim kalitesini, ğretmen motivasyonunu, veli ve toplum beklentilerini dengelemek zorundadır. Bu nedenle okul yönetiminde karar alma süreci, çok boyutlu, katılımcı ve esnek bir yapıya sahip olmalıdır (Toprak vd., 2022).

2.6.2.1. Çok Boyutluluk ve Karmaşıklık

Okul yönetimi; pedagojik stratejiler, idari düzen, sosyo-kültürel etmenler ve finansal kaynakların etkin kullanımı gibi birçok unsuru bir araya getirir. Bu durum, karar süreçlerinin karmaşıklığını artırır. Yılmaz (1999) alışmasında, okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde hem akademik hem de idari parametreleri göz önünde bulundurarak "tatmin edici" zmler üretmeye çalıştığı belirtilmiştir. Okul yönetiminde, alınan her kararın kurumun genel işleyişine, ğretim kalitesine ve paydaş ilişkilerine yansıdağı unutulmamalıdır.

2.6.2.2. Katılımcılık ve Demokratik Yaklaşım

Eğitim kurumlarında karar alma, merkezietçi bir yapının ötesine geçerek, paydaşların katılımını zorunlu kılmaktadır. İyileştirici yönetim yaklaşımlarında; öğretmenlerin, velilerin, öğrencilerin ve bazen de yerel yönetimlerin sürece dahil edilmesi, kararların daha kapsamlı, Şeffaf ve uygulanabilir olmasını sağlar (Izgar & Altınok, 2013). Katılımcı karar alma modelleri, örgüt içindeki iletişimi güçlendirir, grup çalışmasını destekler ve çeşitli görüşlerin sentezlenmesine olanak tanır. Nominal grup tekniği, çoklu oylama yöntemleri gibi sistematik araçlar, okul yönetiminde alınan kararların kalitesini artırmak için kullanılmaktadır.

2.6.2.3. Esneklik ve Durumsallık

Okul yöneticileri, zaman zaman acil kriz durumları, ani politika değişiklikleri veya beklenmedik gelişmelerle karşılaşırlar. Bu durumlarda, programlanmış kararlar yerine, esnek ve yaratıcı yaklaşımlarla programlanmamış kararların alınması gerekmektedir. Sezgisel karar verme yöntemleri, yöneticilerin geçmiş deneyimlerinden ve içgüdülerinden faydalanarak hızlı

bir şekilde müdahale etmelerini sağlar. Bu durum, özellikle COVID-19 gibi beklenmedik kriz zamanlarında önemli rol oynamıştır (Smith, 2022).

2.6.2.4. Etik ve Sosyal Sorumluluk

Okul yönetiminde alınan kararlar, yalnızca kurum içi işleyişi değil, aynı zamanda kamu yararını, öğrencilerin ve öğretmenlerin haklarını etkilemektedir. Bu nedenle, etik değerlere uygun kararlar alınması büyük önem taşır. Semerci (2000) ve Doğan (2023) çalışmalarında, yöneticilerin karar verirken etik ilkeleri ve toplumsal sorumlulukları göz önünde bulundurmalarının, kararların uzun vadeli etkinliğini artırdığı vurgulanmaktadır.

Bu özellikler, okul yönetiminde karar alma sürecinin özgün doğasını gözler önüne serer ve yöneticilerin, hem akademik hem de idari amaçları gerçekleştirmede karşılaştıkları zorluklara etkili çözümler üretebilmeleri için geniş perspektifli ve esnek karar mekanizmalarına ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

2.7. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KARAR ALMADA PAYDAŞ KATILIMI VE İŞBİRLİĞİ

Eğitim örgütlerinde karar alma sürecinde paydaş katılımı, kararların etkinliği, şeffaflığı ve uzun vadeli başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Paydaşların karar sürecine dâhil edilmesi; yalnızca yöneticilerin tekelinde olan karar alma mekanizmalarını yıkıp, ortak bir vizyon oluşturulmasını sağlar. Bu yaklaşım, örgüt içinde demokratik bir ortam yaratırken, alınan kararların uygulamada da daha geniş kabul görmesine yardımcı olur (Izgar & Altınok, 2013).

2.7.1. Katılımcı Yaklaşımın Avantajları

Karar alma sürecine öğretmenlerin, velilerin, öğrencilerin ve toplumsal temsilcilerin dâhil edilmesi, kararların farklı bakış açılarına dayalı olarak belirlenmesini mümkün kılar. Örneğin, öğretmenlerin görüşlerinin dahil edilmesi, pedagojik uygulamaların iyileştirilmesine ve eğitim kalitesinin artırılmasına katkı sağlar. Veliler ve öğrencilerle kurulan şeffaf iletişim ise, alınan kararların yerel ihtiyaçlara uygunluğunu ve uygulamadaki başarıyı garanti altına alır (Bakioğlu & Demiral, 2013). Bu tür bir katılımcı model; paydaşlar arasında güveni, işbirliğini ve karşılıklı sorumluluk bilincini geliştirmektedir.

2.7.2. Kurumsal Paydaş Katılımı

Eğitim örgütlerinde karar alma süreçlerine sadece iç paydaşlar değil, dış paydaşlar da dahil edilmelidir. Yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve hatta özel sektör temsilcileriyle kurulacak işbirliği mekanizmaları, kararların daha yenilikçi, uyumlu ve çevresel değişimlere duyarlı olmasını sağlar. Bu, özellikle kaynak dağılımı, altyapı iyileştirmeleri ve okulun finansal yönetiminde önem arz etmektedir (Doğan, 2023).

2.7.3. Karar Sürecinin Yapılandırılması ve Uygulanması

Paydaşların etkin katılımının sağlanabilmesi için, karar alma süreci açık ve yapılandırılmış bir biçimde yürütülmelidir. Nominal grup tekniği, çoklu oylama ya da diyalektik sorgulama yöntemleri gibi sistematik teknikler, paydaşların görüşlerinin nesnel olarak değerlendirilmesini ve en uygun çözümün ortaklaşa belirlenmesini destekler. Bu teknikler, alınan kararlara yapılan eleştiri, tartışma ve geri bildirim sürecinin de etkin bir şekilde işlemesine olanak tanır. Çöp Kutusu Modeli çerçevesinde bile, belirsizlik durumları için yaratıcı çözümler üretilebilmektedir (Kıral, 2015).

2.7.4. Uygulamada Katılımcılığın Rolü

Okul yönetiminde paydaş katılımının somut sonuçları, kararların uygulanması aşamasında da kendini gösterir. Katılımcı karar alma, sadece karar üretimi sırasında değil, uygulama sürecinde de izlenmelidir. Alınan kararların süreç boyunca sürekli geri bildirimle değerlendirilmesi, oybirliği ve ortak sorumluluk duygusunun pekiştirilmesi, eğitim örgütlerinin hem iç dinamizmini hem de dış çevreyle olan etkileşimini güçlendirir. Böylece, alınan kararların hem kalıcı hem de adaptif olması sağlanır (Izgar & Altınok, 2013).

2.7.5. Eleştirel Bakış ve İşbirliği

Karar alma sürecinde paydaşların görüşlerinin dahil edilmesi, aynı zamanda olası çıkarlara dayalı çatışmaların da giderilmesine yardımcı olur. Politika yapımında çıkar gruplarının baskıları, paydaşların katılımı ile denetlenir, tartışmaya açılır ve uzlaşa sağlanır. Bu durum, okullarda demokratik, şeffaf ve toplum yararına uygun kararların alınmasını destekler. Dolayısıyla, eğitim örgütlerinde karar alma süreçlerine işbirliğini entegre eden yönetsel modeller, uzun vadeli başarıya ve verimliliğe katkı sağlayacak kritik unsurlar arasında yer alır (Marmara & Atmaca, 2023).

Eğitim yönetiminde karar verme süreçleri, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında, eğitim kalitesinin artırılmasında ve tüm paydaşların ortak beklentilerinin karşılanmasında kilit rol oynar. Kavramsal çerçevede rasyonel, sınırlı rasyonellik ve sezgisel yaklaşımların senteziyle oluşturulan karar verme modelleri; okul yönetiminde, karmaşıklık, belirsizlik ve zaman baskısına rağmen esnek ve uyumlu çözümler üretebilmenin temelini oluşturur. Bunun yanı sıra, eğitim örgütlerinde paydaş katılımı ve işbirliği; kararların uygulanabilirliği, Şeffaflığı ve uzun vadeli başarısı açısından vazgeçilmezdir. Bu bütüncül yaklaşım, hem yerel hem de uluslararası literatürde geniş yer bulan teorik çerçevelerle desteklenmektedir. Dolayısıyla, etkili bir eğitim yönetimi, katılımcı, etik, esnek ve veri temelli karar süreçlerini benimseyerek, hem bireysel hem kurumsal başarıya ulaşmayı hedeflemelidir.

2.8. OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR VERME SÜREÇLERİ

Okul müdürleri, eğitim kurumlarının hem idari hem de pedagojik yapısını Şekillendiren, geniş kapsamlı sorumluluklara sahip liderlerdir. Karar verme süreçleri, okulun işleyişinde, ğretim kalitesinin korunmasında, toplumsal paydaşlarla olan ilişkilerin düzenlenmesinde ve kurumun stratejik vizyonunun hayata geçirilmesinde kritik rol oynar. Bu bölümde, okul müdürlerinin liderlik rolü ve karar alma sorumlulukları, aldıkları karar türleri ile karar verme yaklaşımları ve stilleri detaylı bir Şekilde ele alınacaktır.

2.8.1. Okul Müdürlerinin Liderlik Rolü ve Karar Alma Sorumlulukları

Okul müdürlerinin liderlik rolü, sadece yönetsel işlevleri koordine etmekle sınırlı kalmayıp aynı zamanda okulun kültürünü, vizyonunu ve stratejik hedeflerini belirleyen merkezi unsurlardan biridir. Müdürler; okulun genel işleyişini sağlama, ğretim kalitesini yükseltme, kriz anlarında müdahale etme ve paydaşlar arasında uzlaşı sağlayarak okulun tüm dinamiklerini koordine etme sorumluluğunu taşır (Doğan, 2023).

Yönetimde karar verme, “yönetimin kalbi” olarak ifade edildiği gibi (Kıral, 2015), okul müdürlerinin hem rasyonel hem de etik perspektifler doğrultusunda doğru kararlara ulaşmasını gerektirir. Müdürler; uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmak için planlama ve değerlendirme yaparken; aynı zamanda günlük idari işleyişte acil, programlanmamış kararlar alarak esneklik göstermelidir. Bu bağlamda, müdürlerin liderlik rolü, onların karar alma süreçlerini etkili biçimde yönetebilme, kriz anlarında hızlı çözüm üretebilme ve paydaşların görüşlerini entegre edebilme yetkinlikleriyle doğrudan ilişkilidir (Tamhir, 2018; Yılmaz, 1999).

Müdürün liderlik yaklaşımında; dönüşümcü liderlik, katılımcı yönetim ve paydaş odaklı yaklaşımlar ön plana çıkar. Bu sayede, okul müdürü hem okul içindeki öğretmen ve personelden oluşan ekiplerin motivasyonunu artırır hem de veliler ve öğrencilerle kurulan şeffaf iletişim yoluyla okulun genel başarısını destekler. Aynı zamanda, liderlik rolü, yönetsel kararların alınmasında etik ve adaletli yaklaşımların benimsenmesiyle de güçlenir (Semerci, 2000).

2.9. OKUL MÜDÜRLERİNİN ALDIĞI KARAR TÜRLERİ

Okul müdürlerinin aldığı kararlar, genel olarak alınması beklenen tekrarlanan (programlanmış) kararlarla, beklenmedik, yenilikçi ve kriz anlarında geliştirilen (programlanmamış) kararlar olmak üzere iki ana kategoride sınıflandırılabilir.

Programlanmış Kararlar: Programlanmış kararlar, okul içi rutin süreçler için önceden tanımlanmış kural, yönerge ve prosedürlere dayalı alınan kararlardır. Örneğin, okul disiplin yönetmeliğinde yer alan düzenlemeler, öğrenci kabul kriterleri veya velilerle düzenlenen iletişim protokolleri, bu kategoriye girer. Bu kararlar, tekrarlanabilir ve öngörülebilir olduğu için yönetsel verimliliği artırır. Okul müdürleri, programlanmış kararlar sayesinde günlük işleyişi standartlaştırır ve böylece operasyonel belirsizlikleri minimize eder (Kıral, 2015; Yılmaz, 1999).

Programlanmamış Kararlar: Programlanmamış kararlar, okulun karşılaştığı acil durumlar, kriz anları veya daha önce deneyimlenmemiş olaylar karşısında alınan kararlardır. Örneğin, COVID-19 pandemisi sırasında alınan ani okul kapanış kararları ya da beklenmedik bir sosyal kriz anında uygulanan müdahaleler, bu karar türünün örnekleri arasında yer alır. Bu kararlar, genellikle yöneticinin deneyim, sezgi ve yaratıcı çözüm arayışı ile alınır. Programlanmamış kararların etkinliği, müdürlerin liderlik yetkinlikleri, kriz yönetimi becerileri ve paydaşlarla kurulan iletişimin ne derece güçlü olduğuna bağlıdır (Smith, 2022).

Okul müdürleri ayrıca; karar türlerini stratejik, taktiksel ve uygulamaya yönelik kararlar olarak da sınıflandırabilirler. Stratejik kararlar, okulun geleceğini belirleyen uzun vadeli planları içerirken, taktiksel kararlar orta vadeli ve operasyonel süreçlere yön verir. Uygulama kararları ise günlük işleyişin sürdürülmesi için alınan, planlı ve rutine dayalı kararlardır. Bu ayırım, eğitim yönetiminde alınan kararların kapsamını ve niteliğini daha iyi anlamamıza olanak tanır (Doğan, 2023).

2.9.1 Okul Müdürlerinin Karar Verme Yaklaşımları ve Stilleri

Okul müdürleri karar alma süreçlerinde, karşılaştıkları durumların niteliğine bağlı olarak farklı karar verme yaklaşımları ve kişisel stiller sergilemektedir. Bu yaklaşımlar, yöneticinin bilgi toplama, değerlendirme, alternatif üretme ve seçme süreçlerine nasıl yaklaştığını belirler.

Rasyonel Yaklaşım: Rasyonel karar verme yaklaşımında, müdürler tüm alternatifleri titizlikle değerlendirir, veriye dayalı analizler yapar ve en mantıklı, en yüksek faydayı sağlayacak kararı seçer. Klasik yönetim literatüründe bu yaklaşım, ideal bir kararı simgeler; ancak gerçek yaşam koşullarında, bilgi eksikliği ve zaman kısıtlamaları rasyonel sürecin tam olarak uygulanmasını zorlaştırır (March & Simon, 1958; Simon, 1977).

Sınırlı Rasyonellik Yaklaşımı: Simon'un öne sürdüğü sınırlı rasyonellik modeli, okul müdürlerinin daima "en iyi" kararı yerine "yeterince iyi" kararı seçmelerine yol açan bilgi ve bilişsel kısıtlamaları kabul eder. Müdürler, mevcut sınırlı veriler ışığında, en optimal çözüme ulaşmaya çalışırken, süreç boyunca doğan belirsizlikleri de yönetmeye çalışırlar. Bu yaklaşım, okul müdürlerinin özellikle acil ve belirsizlik içeren durumlarda yaratıcı çözümler üretebilmesini sağlar (Simon, 1977).

Sezgisel Yaklaşım: Özellikle hızlı karar verilmesi gereken kriz durumlarında, müdürler sezgisel yaklaşımlara başvurur. Daniel Kahneman'ın (2011) belirttiği "Sistem 1" hızlı, otomatik ve sezgisel düşünce modeli, okul müdürlerinin yoğun zaman baskısı altında kısa sürede karar almasına olanak tanır. Bu yaklaşım, geçmiş deneyimlere, içgüdülere ve kişisel sezgilere dayanmaktadır. Ancak, sezgisel karar verme bazen sistematik analizden yoksun kaldığı için risk faktörlerini de beraberinde getirebilir. Dolayısıyla, etkili yönetim için rasyonel ve sezgisel yaklaşımların dengesi önemlidir.

Kişisel Karar Verme Stilleri: Okul müdürlerinin benimsediği karar verme stilleri, liderlik tarzlarıyla paralellik gösterir. Scott & Bruce (1995) tarafından geliştirilen kararı verme stilleri ölçeğinde; sezgisel, rasyonel, bağımlı, kaçınmacı ve anlık gibi stiller tanımlanmıştır. Araştırmalar, özellikle eğitim kurumlarında müdürlerin rasyonel ve bağımsız karar verme stillerini öne çıkardığını, ancak acil ve belirsizlik içeren durumlarda sezgisel yaklaşımlara da başvurduğunu göstermektedir (Uğurlu, 2013; Yıldız, 2012). Müdürlerin kişisel stilleri; onların iletişim, kriz yönetimi ve takım çalışmasına yaklaşımını belirlerken, katılımcı yönetim anlayışı da bu stillerin içinde yer alarak, karar alma sürecinde grup etkileşimini güçlendirmektedir.

Genel Değerlendirme: Okul müdürlerinin karar verme yaklaşımları ve stilleri, yönetim sürecinin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdendir. Hem rasyonel hem de sınırlı rasyonellik ile sezgisel yaklaşımların bir arada kullanılması, müdürlerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesini ve hem uzun vadeli stratejik hem de acil durum kararlarını etkili biçimde almasını mümkün kılar. Bu durum, eğitim kurumlarının hem işleyişinin hem de toplumsal beklentilerin karşılanmasına katkı sağlar. Ayrıca, liderlik tarzlarına entegre edilen paydaş katılımı ve katılımcı yönetim yaklaşımları, müdürlerin karar verme süreçlerinde etik, şeffaf ve adil uygulamalara yönelmesini destekler (Doğan, 2023; Semerci, 2000).

Okul müdürlerinin karar verme süreçleri; organizasyonun verimliliği, eğitim kalitesi ve paydaş memnuniyeti açısından kritik bir role sahiptir. Liderlik rolü, müdürlerin stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeyde alacakları kararların niteliğini belirler. Programlanmış kararlarla operasyonel düzeyde istikrar sağlanırken, programlanmamış kararlarla belirsizlik ve kriz dönemlerinde esneklik ve yenilik getirilir. Müdürlerin karar verme yaklaşımları; rasyonel, sınırlı rasyonellik ve sezgisel model arasında dengeli bir biçimde yer almalı; kişisel stilleri ise, liderlik, iletişim, katılımcılık ve etik sorumluluk ilkeleri doğrultusunda şekillenmelidir. Bu bütüncül yaklaşım, eğitim kurumlarının dinamik yapısı ve toplumsal sorumlulukları göz önünde bulundurularak, sağlıklı ve sürdürülebilir bir okul yönetimi için temel teşkil eder.

2.10. OKUL MÜDÜRLERİNİN PROGRAMLANMAMIŞ KARARLARI

Okul müdürleri, eğitim kurumlarının dinamik yapısı nedeniyle yalnızca rutin (programlanmış) kararlara bağlı kalmazlar; beklenmedik olaylar, ani kriz durumları, yenilik (yaratıcılık) gerektiren şartlar veya çevresel faktörlerin hızla değişmesi gibi durumlarda programlanmamış kararlar almaları gerekir. Bu tür kararlar, yöneticinin bilgi eksikliği, zaman kısıtlaması ve belirsizlik altında “yeterince iyi” çözümler üretebilme kabiliyetiyle şekillenmektedir. Her ne kadar klasik literatürde programlanmamış kararlar genellikle üst düzey yöneticilerin yetki alanına girse de, günümüz eğitim ortamında, okul müdürleri de aynı niteliklerle bu kararlara imza atmak durumundadır.

Programlanmamış kararlar, organizasyonlarda önceden belirlenmiş kurallar, prosedürler veya yöntemlerle çözülmesi mümkün olmayan, özgün, karmaşık ve beklenmedik durumlarda ortaya çıkan kararları ifade eder (Turan, 2020). Simon tarafından geliştirilen karar verme teorisi çerçevesinde tanımlanan programlanmamış kararlar, genellikle yöneticilerin yaratıcılık, sezgi ve tecrübe gibi kişisel niteliklerini kullanmalarını gerektirir (Simon, 1960). Bu

tür kararlar, genellikle stratejik düzeydeki yöneticiler tarafından alınır ve örgütün geleceğini doğrudan etkileyen kritik durumları içerir.

Programlanmamış kararlar, organizasyonların günlük işleyişinin dışında kalan ve önceden karşılaşılmamış durumları kapsar. Bu tür kararların özellikleri arasında yüksek belirsizlik, risk ve karmaşıklık yer alır. Karar vericilerin yeterli bilgiye sahip olmadığı ve sonucun öngörülemediği durumlarda, bu tür kararlar önem kazanır (Simon, 1977). Programlanmamış kararlar, genellikle kriz durumları, yenilikçilik gerektiren durumlar veya büyük değişimlerin olduğu dönemlerde alınır.

Programlanmamış kararların alınması sırasında yöneticiler, genellikle sınırlı bilgi ve belirsiz koşullar altında hareket etmek zorundadır. Bu nedenle, karar süreçlerinde sezgi, deneyim ve yaratıcı düşünme becerileri büyük önem taşır. Özellikle kriz dönemlerinde veya beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında, hızlı ve etkili karar alabilme yeteneği organizasyonlar için kritik öneme sahiptir (Mintzberg vd., 1976).

Programlanmamış kararların organizasyonlar için önemi oldukça büyüktür. Bu tür kararlar, organizasyonun geleceğini şekillendirir ve rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahiptir. Ancak, yanlış alınan programlanmamış kararlar organizasyon için ciddi riskler ve zararlar oluşturabilir. Bu nedenle, yöneticilerin programlanmamış kararları alırken dikkatli ve bilinçli davranmaları, mümkün olduğunca fazla bilgi toplamaları ve alternatifleri derinlemesine değerlendirmeleri gerekir (Badak ve Önal, 2023).

Programlanmamış karar süreçlerinde yöneticilerin başvurabilecekleri çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar arasında rasyonel karar verme, sezgisel karar verme ve karma karar verme yöntemleri yer alır. Rasyonel karar verme yaklaşımı, alternatiflerin titizlikle değerlendirilmesini ve objektif kriterler temelinde kararların alınmasını gerektirir. Sezgisel karar verme ise deneyim ve içgörüye dayalı hızlı karar almayı içerir (Gigerenzer, 2007). Karma yöntemler, rasyonel ve sezgisel yaklaşımların birleşimini içererek esneklik ve hız sağlar.

Programlanmamış kararların etkinliğini artırmak için organizasyonların geliştirmesi gereken bazı temel yetenekler vardır. Bunlar arasında kriz yönetimi becerileri, esneklik, yaratıcılık ve hızlı karar alabilme yeteneği bulunur. Ayrıca organizasyonların, bu tür kararları alırken paydaşları sürece dâhil etmeleri, kararların kabul görmesini ve uygulama sürecindeki direncin azaltılmasını sağlar (Janis, 1972).

Eğitim yönetiminde programlanmamış kararlrlar sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Okul yöneticileri, ğrenci sorunları, ğretmen performansları ve veli ilişkileri gibi birçok farklı alanda beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalabilirler. Bu durumlarda alınan kararlrlar, öğrencilerin eğitim kalitesi ve okulun genel başarısı üzerinde doğrudan etkilidir. Bu nedenle okul yöneticilerinin, programlanmamış kararlrları etkin biçimde yönetebilecek donanımda olması büyük önem taşır (Leithwood vd., 2019).

Programlanmamış kararlrların alınmasında, yöneticilerin sürekli öğrenme ve kendini geliştirme süreçlerini benimsemesi önemlidir. Karar sonrası değerlendirme ve geri bildirim mekanizmalarının kullanılması, yöneticilerin gelecekteki benzer durumlar için deneyim kazanmalarını sağlar. Bu süreçler aynı zamanda organizasyonun genel karar alma kapasitesini artırır ve sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmesine katkıda bulunur (Coşkun, 2020).

Programlanmamış kararlrlar organizasyonlar için büyük önem taşır ve yöneticilerin bu tür kararlrları etkin biçimde yönetebilme yeteneği, organizasyonların uzun vadeli başarısını belirleyen kritik bir faktördür. Yöneticilerin, programlanmamış karar süreçlerinde esnek, yaratıcı ve deneyim temelli yaklaşımları benimsemeleri, belirsizlikleri etkin bir biçimde yönetebilmeleri açısından büyük önem taşır.

2.10.1. Programlanmamış Kararlrlar: Tanım ve zellikleri

Programlanmamış kararlrlar, önceden belirlenmiş prosedür ve şablonların yetersiz kaldığı, karşılaşılması beklenmeyen ve karmaşıklık içeren durumlarda alınan kararlrlardır. Bu kararlrlar, yöneticilerin deneyim, içgüdü ve sezgisel yaklaşımlarına dayalı olarak “yeterince iyi” çözümler ürettiği süreçleri ifade eder (Kahneman, 2011; Simon, 1977).

Programlanmamış kararlrların özellikleri genel hatlarıyla řu şekilde sıralanabilir.

- **Yaratıcılık ve Esneklik:** Beklenmedik durumlar karşısında yeni ve yenilikçi çözüm yolları geliştirme becerisi. (Turan, 2020)
- **Belirsizlik ve Risk:** Tam bilgiye sahip olunmayan, belirsizlik içeren ve risk faktörlerinin ön planda olduğu karar süreçleri.
- **Hızlı Müdahale Gereksinimi:** Zaman baskısı altında, analitik sürecin yeterli olmadığı durumlarda sezgisel düşünme (Sistem 1) devreye girer.

- **Çevresel ve Örgütsel Bağlam:** Okul gibi dinamik ve değişime açık yapılar, programlanmamış kararların alınmasını destekler; bu durum yalnızca üst düzey yöneticilerle sınırlı kalmayıp, okul müdürleri gibi alt düzey idareciler tarafından da uygulanabilir. (Doğan, 2023)

2.10.2. Okul Müdürlerinin Programlanmamış Kararları Üzerine Literatür

İncelemesi

Literatürde programlanmamış kararlar, klasik rasyonel modelin kısıtlamaları göz önüne alındığında, yöneticilerin bilgi, zaman ve bilişsel kaynaklarının sınırlı olmasından kaynaklanan “yeterince iyi” çözümlerin tercih edildiğini öne sürmektedir (March & Simon, 1958; Simon, 1977).

- **Klasik Yaklaşımın Sınırları:**

March & Simon (1958) ve Simon (1977), ideal rasyonel modelde tüm alternatiflerin değerlendirilebileceğini varsayar; ancak gerçek yaşam koşullarında bilgi eksikliği ve zaman kısıtlamaları bu modeli sınırlamaktadır.

- **Deneyim ve Sezgisel Yaklaşımın Etkisi:**

Kahneman (2011)'ın sezgisel karar verme teorisi, acil ve belirsizlik içeren durumlarda müdürlerin içgüdülerine ve deneyimlerine dayanarak hızlı çözümler ürettiğini ortaya koyar.

- **Eğitim Özelinde Uygulama:**

Yılmaz (1999) ve Kırıl (2015) çalışmalarında, müdürlerin kriz durumlarında ve anlık belirsizlik yaşandığında, programlanmamış kararlar olarak okulun işleyişini sürdürdükleri vurgulanmıştır. Ayrıca, yerel durumlar ve paydaş beklentileri de müdürlerin programlanmamış karar alma süreçlerinde önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmalar, programlanmamış kararların yalnızca üst düzey yöneticilerle sınırlı olmadığını, eğitim kurumları bağlamında okul müdürlerinin de benzer yetkinlikleri uygulayarak karar alması gerektiğini göstermektedir.

2.10.3. Programlanmamış Karar Gerektiren Durumlar

Programlanmamış kararlar; genellikle öngörülemeyen, ani değişiklik gerektiren ve yüksek belirsizlik içeren durumlarda alınır. Eğitim yönetimi açısından öne çıkan bazı durumlar şunlardır:

- **Kriz ve Acil Durumlar:** Pandemi gibi küresel sağlık krizleri, doğal afetler veya ani güvenlik tehditleri, müdürlerin hızlı karar almasını gerektiren en belirgin örneklerdendir (OECD, 2020; Smith, 2022).
- **Politika ve Düzenleme Değişiklikleri:** Yeni eğitim politikaları veya yerel yönetim kararları, beklenmedik düzenlemeler müdürleri programlanmamış kararlar almaya zorlayabilir.
- **Teknolojik ve Pedagojik Yenilikler:** Dijital dönüşüm, yeni eğitim teknolojilerinin hızlı adaptasyonu veya müfredatta ani değişiklik gerekliliği gibi durumlar, müdürlerin yaratıcı çözüm arayışına girmesine neden olur.
- **Toplumsal Baskılar:** Velilerin, yerel kamuoyunun veya toplumsal grupların ani tepkileri, müdürlerin beklenmedik durumda programlanmamış kararlar almasını tetikleyebilir.

Bu durumlar, okul müdürlerinin karşılaştığı belirsizlik ve risk unsurlarını yönetmede, esnek ve yenilikçi yaklaşımlara olan ihtiyacını ortaya koymaktadır.

2.10.4. Programlanmamış Kararlara İlişkin Örnek Olaylar

Eğitim yöneticilerinin uygulamada karşılaştığı programlanmamış karar örnekleri, literatürde ve pratikte çeşitli vakalarla belgelenmiştir:

- **COVID-19 Pandemisi:** Salgın döneminde, merkezi karar mekanizmalarının belirsiz olduğu durumlarda, birçok okul müdürü yerel koşullara göre okul kapanışını, uzaktan eğitim modeline geçişi ve kriz yönetimi stratejilerini hızla belirlemiştir (OECD, 2020; Smith, 2022).
- **Acil Güvenlik Müdahaleleri:** Okul çevresinde yaşanan ani güvenlik tehditleri, müdürlerin derhal risk değerlendirmesi yaparak, güvenlik tedbirleri almalarını zorunlu kılmıştır.

- **Pedagojik ve Teknolojik Dönüşümler:** Öğretim yöntemlerinde ani değişiklik veya yeni teknolojilerin entegrasyonu gibi durumlarda, müdürler mevcut müfredat üzerinde esnek ve yaratıcı çözümler geliştirerek uygulamaya geçmiştir.
- **Toplumsal Baskılar:** Yerel kamuoyundan veya velilerden gelen ani tepkiler, müdürlerin karar süreçlerinde hızlıca müdahale etmelerini gerektiren başka örnekler arasındadır.

Bu vakalar, programlanmamış kararların okul müdürlerinin liderlik yetkinlikleri, esnek yönetim stratejileri ve paydaşlarla kurulan iletişim kanalları yardımıyla nasıl başarıyla alınabildiğini ortaya koymaktadır.

2.10.5 Programlanmamış Kararları Etkileyen Faktörler

Programlanmamış kararların alınma sürecinde, çeşitli faktörlerin etkileşimi söz konusudur. Bu faktörler, müdürlerin karar kalitesini ve süreç etkinliğini belirlemede kritik rol oynar:

- **Bireysel Faktörler:**
 - **Deneyim ve İçgüdüler:** Müdürlerin geçmiş tecrübeleri ve kişisel liderlik özellikleri, belirsizlik dönemlerinde alınan kararlarda belirleyici olur (Simon, 1977).
 - **Sezgisel Yaklaşım:** Zaman kısıtlaması altında müdürlerin içgüdüsel (Sistem 1) düşünme süreçlerine başvurması, “yeterince iyi” kararların üretilmesinde önemli rol oynar (Kahneman, 2011).
 - **Etik Değerler ve İnançlar:** Müdürlerin kişisel etik duruşları, kararların toplum yararına ve adaletli olmasını sağlar (Semerci, 2000).
- **Örgütsel Faktörler:**
 - **Kurum Kültürü ve İletişim:** Eğitim kurumlarında açık iletişim, takım çalışması ve paydaş katılımı; müdürlerin alternatifleri değerlendirme biçimini etkiler. Bu unsurlar, programlanmamış kararların dayanaklarını güçlendirir (Izgar ve Altınok, 2013).

- **Yönetim Yapısı ve Yetki Dağılımı:** Esnek organizasyon yapıları, müdürlerin acil durumlarda tek başına veya küçük ekipler halinde karar alabilmelerine olanak tanır (Turan, 2020).
 - **Kaynak ve Bilgi Teknolojileri:** Doğru ve güncel bilgiye ulaşım, müdürlerin alternatifler arasından en uygun kararı seçmelerinde kritik rol oynar.
- **Çevresel Faktörler:**
 - **Toplumsal ve Politik Baskılar:** Yerel kamuoyunun, velilerin ve toplumun beklentileri müdürlerin karar alma süreçlerini doğrudan etkileyebilir.
 - **Dışsal Krizler:** Pandemi, doğal afetler veya ani politika değişiklikleri gibi durumlar, müdürlerin yenilikçi ve hızlı kararlar almasını gerektirir (OECD, 2020).

Bu faktörlerin etkileşimi, okul müdürlerinin programlanmamış kararlarda esnek, yenilikçi ve etik tabanlı yaklaşımlar geliştirmesinde önemli rol oynamaktadır.

2.11. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar yurtiçinde yapılan çalışmalar ve yurtdışında yapılan çalışmalar olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Çalışmalar programlanmamış kararlara çerçevesinden programlanmamış kararlara çerçevesinden incelenmiş; güçlü ve zayıf yönleri aşağıda belirtilmiştir.

2.11.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de eğitim yönetimi literatüründe okul yöneticilerinin karar alma süreçlerine yönelik çok sayıda araştırma yapılmakla birlikte, bu çalışmaların büyük çoğunluğu genel liderlik davranışları, karar alma eğilimleri veya bürokratik süreçler üzerine yoğunlaşmıştır. Özellikle programlanmamış kararlara gibi daha özgün ve bağlamsal bir alan ise oldukça sınırlı biçimde ele alınmıştır. Örneğin, Erdoğan (2012), okul müdürlerinin etik davranışlarını incelemiş ve bu davranışların okul iklimiyle ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Şahin-Fırat (2010) ise okul kültürü ve değer temelli liderlik üzerine yürüttüğü çalışmasında, müdürlerin

kararlarında değer odaklı yaklaşımın etkili olduğunu ortaya koymuştur. Her iki çalışma da etik ve değer temelli karar alma konusunda önemli bilgiler sunsa da bu kararların “programlanmamış” olup olmadığına dair net bir çerçeve sunmamaktadır.

Sezer (2016) okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaş baskılarının etkisini araştırmış; baskı altında alınan kararların müdürlerde yalnızlaşma ve istişare eksikliği duygusunu tetiklediğini belirtmiştir. Sağır (2006) ise yöneticilerin karşılaştığı etik ikilemler üzerinde durmuş ve çoğu durumda müdürlerin kendi sezgisel yargılarına dayandığını ifade etmiştir. Bu çalışmalar, karar sürecine dair önemli ipuçları sunsa da, kararların programlı mı yoksa program dışı mı olduğuna ilişkin sınıflamalar net değildir.

Göksoy (2014), karara katılım süreçlerine odaklanmış ve okul müdürlerinin zaman baskısı altında bireysel karar alma eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Altuntaş, Demirdağ ve Ertem (2020) ise veli-müdür ilişkilerini incelemiş; anlık durumlarda müdürlerin beklentileri karşılamak adına hızlı ve kural dışı kararlar alabildiklerini ortaya koymuştur. Diğer yandan Çalışır (2008) ve Aslanargun & Bozkurt (2012) gibi çalışmalar, okul müdürlerinin mali kaynak kullanımı, fiziki iyileştirmeler ve personel planlaması gibi alanlarda merkezi yapı nedeniyle sınırlı esneklikle hareket ettiklerini, bu sebeple çoğu zaman yaratıcı ve anlık kararlar aldıklarını vurgulamıştır.

Ancak tüm bu çalışmalarda görülen ortak eksiklikler şunlardır:

- Müdürlerin programlanmamış karar alma ölçütleri net bir biçimde kategorize edilmemiştir.
- Kararların retrospektif değerlendirmesi, yani müdürlerin bu kararları sonradan nasıl yorumladıkları ele alınmamıştır.
- Alınan kararların paydaşlar tarafından nasıl algılandığı yeterince incelenmemiştir.
- Programlanmamış kararların okul kademelerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmamıştır.

Dolayısıyla, Türkiye bağlamında programlanmamış kararların sistematik, tematik ve çok boyutlu şekilde incelendiği nitel araştırmalara duyulan ihtiyaç devam etmektedir.

2.11.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Uluslararası literatürde programlanmamış kararlar kavramı daha erken dönemlerde tanımlanmış ve örgütsel davranış, kriz yönetimi, kamu yönetimi ve liderlik teorileri bağlamında incelenmiştir. Simon (1960), kararları “programlanmış” ve “programlanmamış” olarak sınıflandırarak yöneticilerin belirsizlik altında verdikleri kararların doğasını açıklamıştır. Simon’un “sınırlı akılcılık” (bounded rationality) kuramı, bu tür kararların tamamıyla rasyonel modellerle açıklanamayacağını savunarak sezgisel ve bağlamsal düşünmenin önemine vurgu yapmıştır.

Mintzberg, Raisinghani ve Théorêt (1976), programlanmamış kararların yapısal olarak nasıl ortaya çıktığını incelemiş ve bu kararların genellikle yeni, karmaşık ve rutin dışı durumlara yönelik olduğunu belirtmiştir. Schön (1987) ise profesyonellerin belirsizlik anlarında reflektif düşünme yoluyla kararlar aldığını ifade etmiş ve bu kararların önceden tanımlanmış prosedürlerle uyumlu olmayabileceğini savunmuştur. Bu çalışmalar kavramsal temeller açısından oldukça değerlidir, ancak eğitim yönetimi bağlamında ampirik uygulamaları sınırlıdır.

Spillane, Halverson ve Diamond (2004), liderliğin dağıtılmış bir pratik olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmuş ve kararların yalnızca müdüre değil, tüm okul topluluğuna yayıldığını vurgulamıştır. Bu bakış açısı, programlanmamış kararların da kolektif biçimde alınabileceğini öne sürmektedir. Ancak bu çalışmalar daha çok teorik çerçeveye odaklanmakta, müdürlerin bireysel deneyimlerini betimleyen ampirik bulgulara az yer vermektedir.

Thiel vd. (2012), liderlerin etik karar alma sürecinde “durumsal anlamlandırma” (sensemaking) stratejilerini kullanmalarını incelemiş; hızlı ve etkili kararlar için örgütsel değerler, geçmiş deneyimler ve sezgisel muhakemenin önemine dikkat çekmiştir. Ancak araştırma daha çok iş dünyası bağlamında yapılmıştır ve okul ortamlarına uyarlama ihtiyacı vardır.

Yurtdışında yapılan çalışmalar genellikle:

- Kavramsal ve teorik düzeyde güçlüdür.
- Liderlik, etik ve kriz yönetimi ile ilişkilidir.

- Çoğunlukla okul dışı örneklemlerle (kamu, işletme) yürütülmektedir.

Ancak bu çalışmaların eksik yönleri şunlardır:

- Okul müdürlerinin günlük pratikte nasıl programlanmamış kararlar aldığına dair nitel saha araştırmaları sınırlıdır.
- Eğitim kurumlarında alınan bu tür kararların paydaş etkileri, kurum kültürüne yansımaları veya ğrenci başarisına dolaylı etkileri çoğunlukla değerlendirilmemiştir.
- Kararların etik, yasal, pedagojik ve duygusal yönleri çok boyutlu olarak btnleştirilmemiştir.

Dolayısıyla, uluslararası literatürdeki teorik zenginlik uygulamalı ve bağlamsal veri ile tamamlanmadığı için, eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin sahaya dayalı, tematik olarak analiz edilmiş karar deneyimlerine dair ampirik araştırmalara gereksinim duyulmaktadır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve veri çözümleme süreci ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, okul müdürlerinin programlanmamış karar alma deneyimlerini derinlemesine incelemeyi amaçlamakta olup nitel araştırma yöntemi desenlerinden fenomenoloji desenine uygun olarak kurgulanmıştır.

Nitel araştırma, bir olguyu doğal ortamları içinde derinlemesine anlamaya çalışan bir sorgulama sürecidir. Nitel tür araştırmalar görüşme ya da gözlemler şeklinde yapılır. Araştırmanın modeli ne olursa olsun amaç bilginin derinlemesine incelemesi ve bu bilgilerden anlamlar elde edilmesidir (Baltacı, 2017). Nitel desenin tercih edilmesinin temel nedeni, programlanmamış kararların yapısı gereği belirsizlik, özgünlük ve bağlamsallık içermesi ve bu nedenle nicel yöntemlerle ölçülemeyecek kadar çok katmanlı bir yapıya sahip olmasıdır. Müdürlerin karar alma süreçleri; yalnızca nedensellik ilişkileriyle değil, aynı zamanda kurum kültürü, kişisel değerler, deneyim birikimi ve paydaş dinamikleri gibi karmaşık unsurlarla şekillendiğinden, bu süreci derinlemesine anlamaya dönük bir nitel yaklaşım daha uygun görülmüştür.

Fenomenoloji yaklaşımı, bireylerin belirli bir fenomen (olgu) ya da deneyim karşısında yaşadıkları anlamları keşfetmeyi amaçlayan nitel bir araştırma desendir. Bu yaklaşımın temel varsayımı, bireylerin deneyimlerinin onların bilinç dünyasında oluştuğu ve anlamların kişilerin kendi bakış açılarından, duygularından ve algılarından hareketle ortaya çıktığıdır. Fenomenolojik araştırmada araştırmacı, katılımcıların deneyimlerini derinlemesine anlayabilmek için doğrudan onların ifadelerine odaklanır. Bu bağlamda fenomenolojinin ana hedefi, katılımcıların yaşadığı ortak deneyimin özünü ya da temel yapısını (essence) ortaya çıkarmaktır (Creswell, 2018).

Fenomenoloji yaklaşımı kapsamında “programlanmamış karar alma süreci” odak olgu olarak ele alınmakta ve bu olgunun farklı boyutları (karar alanları, gerekçeleri, geri bildirimleri, değerlendirme süreçleri) detaylı biçimde incelenmektedir. Araştırmanın temelinde anlamaya ve yorumlamaya dayalı bir yaklaşım benimsenmiş olup, katılımcıların öznel deneyimleri,

yönetimsel sezgileri, değer temelli yaklaşımları ve bireysel çözüm pratikleri ön plandadır. Bu nedenle araştırma, yorumsamacı (yorumlayıcı) paradigma (interpretivist paradigm) çerçevesinde kurgulanmıştır (Karataş, 2017).

3.2 ÇALIŞMA GRUBU

Bu araştırmanın çalışma grubunu, Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığına Kırıkkale İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet Temel Eğitim okullarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Katılımcılar, nitel araştırma ilkelerine uygun olarak amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Bu örnekleme yöntemi, araştırma konusu ile ilgili farklı deneyimlere sahip bireylerin seçilmesini ve böylece olgunun farklı boyutlarıyla sentezleyerek derinlemesine incelenmesini amaçlamaktadır (Yağar & Dökme, 2018).

Çalışma grubunun oluşturulmasında, temel eğitim yapısında yer alan farklı eğitim kademelerinde (anaokulu, ilkokul ve ortaokul) görev yapan müdürlerin dahil edilmesine özen gösterilmiştir. Bu sayede, programlanmamış karar alma süreçlerinin temel eğitim kademesinde okul türüne göre nasıl çeşitlendiğine ilişkin karşılaştırmalı veriler elde edilmesi hedeflenmiştir. Müdürlerin kıdem yılı, görev yaptığı bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi, okulun öğrenci kapasitesi ve önceki yöneticilik deneyimleri gibi değişkenler de çeşitliliği artırıcı etkenler olarak değerlendirilmiştir.

Çalışma grubunun seçilmesinde araştırmanın amacına hizmet edecek şekilde, okul müdürlerinin aktif olarak görev yapıyor olmaları, farklı yöneticilik deneyimine sahip olmaları ve farklı türlerde programlanmamış kararlar almış olma potansiyelleri dikkate alınmıştır. Bu nitelikler, veri toplama sürecinde daha zengin ve özgün veriler elde edilmesini sağlamıştır.

3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmada veriler, nitel araştırma yöntemine uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Bu yöntem, katılımcıların deneyimlerini kendi ifadeleriyle derinlemesine açıklamalarına olanak tanınması açısından tercih edilmiştir (Patton, 2014). Yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan açık uçlu soruların yer aldığı ve gerektiğinde esnekleştirilebilen bir araç olarak kullanılmıştır. Görüşme formu geliştirilmeden önce konuya ilişkin literatür taranmış, programlanmamış karar kavramı

ve karar alma ölçütleri incelenmiş, ön sorular tasarlanmış ve iki uzman görüşü alınarak görüşme formu nihai hale getirilmiştir.

Görüşme formunda, okul müdürlerine; programlanmamış karar alma deneyimlerine, bu kararları hangi gerekçelere dayandırdıklarına, karar sonrası aldıkları geri bildirimlere ve kararlarının değerlendirmelerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Ayrıca müdürlerin karar alma sürecinde dikkate aldıkları etik, yasal, pedagojik veya duygusal ölçütlerin anlaşılabilmesi için açıklayıcı alt sorulara yer verilmiştir. Görüşme formu pilot uygulamayla test edilerek, soru anlaşılabilirliği ve uygulama süresi açısından gerekli revizyonlar yapılmıştır.

Veri toplama süreci, araştırmacı tarafından doğrudan görüşmeler yoluyla yürütülmüştür. Görüşmeler öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı, gizlilik ilkeleri ve gönüllülük esasları hakkında bilgi verilmiş, ses kaydı alınması için yazılı ve sözlü onamları alınmıştır. Görüşmeler, müdürlerin uygun gördükleri zaman ve mekânlarda gerçekleştirilmiş olup, her biri ortalama 25–40 dakika sürmüştür. Görüşmelerin ses kayıtları daha sonra yazıya dökülmüş ve analiz için hazır hale getirilmiştir.

Veri toplama süreci boyunca elde edilen tüm bilgiler, anonimleştirme ve gizlilik ilkeleri çerçevesinde güvence altına alınmıştır. Katılımcılar, kendilerine atanan kodlarla tanımlanmış ve tüm veriler yalnızca araştırma amacıyla kullanılmıştır. Veri toplama süreci, araştırmanın etik ilkelerine uygun şekilde planlanmış ve yürütülmüştür.

3.4 VERİ ANALİZİ

Bu çalışmada elde edilen veriler, nitel araştırma yaklaşımına uygun olarak içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. İçerik analizi, araştırmacının belirli temalar altında anlamlı bir yapı oluşturarak verilerdeki gizli anlamları ortaya çıkarmasına imkân tanıyan sistematik bir yorumlama sürecidir (Özdemir, 2010). Araştırmanın amacı doğrultusunda, okul müdürlerinin programlanmamış karar alma süreçlerine ilişkin deneyimleri, ifadelerindeki tekrar eden anlam örüntüleri ve tematik ilişkiler üzerinden analiz edilmiştir.

Veri analiz süreci, ilk olarak görüşme kayıtlarının yazıya dökülmesi ile başlamıştır. Her görüşme, kod adı verilen kimliksizleştirme sistemi ile arşivlenmiş ve tüm veriler dijital ortama aktarılmıştır. Yazıya aktarılan veriler, araştırmacı tarafından defalarca okunarak ön kodlamalar yapılmıştır. Kodlamalar sırasında, katılımcı ifadelerinde öne çıkan karar alanları, alınan

kararların gerekçeleri, ölçütler, geri bildirim türleri ve müdürlerin değerlendirme biçimleri ayrı ayrı not edilmiştir.

Kodlama sürecinde verilerden türeyen açık temalar (emergent codes) kullanılmıştır. Müdürlerin ifadelerinden türeyen kavramlar kodlara dönüştürülerek analiz sürecine dahil edilmiştir. Kodlar bir araya getirilerek anlam birliği taşıyan temalar altında gruplandırılmıştır. Böylece, kod-tema-kategori üçgeni kurulmuş ve betimsel bir yapı oluşturulmuştur.

Verilerin güvenilirliğini artırmak amacıyla kodlama süreci iki farklı araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Kodlayıcılar arası uyum, Huberman ve Miles (1994) yaklaşımına uygun olarak kodlayıcılar arasındaki uyum oranı %82 (Cohen K= 0.82) olarak hesaplanmış olup; bu oranın ise yüksek düzeyde güvenilirlik sınırına işaret ettiği görülmüştür. Uyum sağlanamayan kodlar ise her iki araştırmacının katıldığı ortak oturumlarda tartışılarak üzerinde uzlaşmaya varılmıştır. Böylece hem niceliksel hem de niteliksel boyutta sağlam bir kodlama tutarlılığı sağlanmıştır. Ayrıca, örnek katılımcı görüşlerine doğrudan alıntılar yapılarak elde edilen temaların veriyle bütünlüğü sağlanmıştır. Bu yöntem, nitel araştırmalarda doğruluk (credibility) ve aktarılabirlik (transferability) ilkelerine katkı sunmuştur (Guba & Lincoln, 1994).

İçerik analizi süreci sayesinde okul müdürlerinin programlanmamış kararları tematik olarak sınıflandırılmış; bu kararların hangi koşullarda, ne tür ölçütlerle, nasıl tepkilerle ve hangi etkiyle alındığı çok boyutlu bir yaklaşımla ortaya konmuştur.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma kapsamında yer alan okul müdürlerine ait demografik bilgiler ile veri toplama aracı yardımıyla toplanan verilerin içerik analizi yoluyla çözümlenmesini dayalı elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

Katılımcıların Demografik Durumlarına İlişkin Bulgular:

Araştırmaya Temel Eğitim Kurumlarında görevli bulunan altı anaokulu, altı ilkokul ve altı ortaokul olmak üzere toplam 18 okul müdürü katılmıştır. Katılımcılar etik kurallar gereğince K1'den K18'e kadar kodlanmıştır.

Katılımcıların cinsiyet, yaş, branş, görev yaptıkları okul türü, mesleki deneyim ve müdürlükte geçen süreye ilişkin dağılımları Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4. 1 *Katılımcıların Demografik Bilgileri*

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Branş	Okul Türü	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Görev Süresi
K1	Kadın	45	Okul Öncesi Öğretmeni	Anaokulu	21	11
K2	Kadın	36	Okul Öncesi Öğretmeni	Anaokulu	11	7
K3	Kadın	46	Okul Öncesi Öğretmeni	Anaokulu	17	10
K4	Erkek	33	Okul Öncesi Öğretmeni	Anaokulu	8	3
K5	Kadın	39	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	Anaokulu	16	6
K6	Kadın	44	Okul Öncesi Öğretmeni	Anaokulu	13	7
K7	Erkek	41	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	16	7
K8	Erkek	58	Bedensel Eğitimi Öğretmeni	İlkokul	35	27
K9	Kadın	47	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	21	17
K10	Erkek	46	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	22	10
K11	Erkek	38	Teknoloji Tasarım Öğretmeni	İlkokul	14	9
K12	Erkek	51	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	25	19
K13	Kadın	42	Türkçe Öğretmeni	Ortaokul	17	11
K14	Erkek	47	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	Ortaokul	21	11
K15	Erkek	51	Türkçe Öğretmeni	Ortaokul	24	14
K16	Erkek	55	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	Ortaokul	28	20
K17	Erkek	56	Aile Ekonomisi ve Beslenme Öğretmen	Ortaokul	32	28
K18	Erkek	37	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	Ortaokul	13	4

Tablo 4.1 incelendiğinde, katılımcıların cinsiyet dağılımı açısından, 11 katılımcının erkek, yedi katılımcının ise kadın olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaş aralıkların 33 ile 58 arasında olduğu ve çoğunluğunun da 40 yaş ve üzerinde olduğu gözlenmektedir. Branş dağılımına bakıldığında, beş katılımcının okul öncesi öğretmeni, dört katılımcının sınıf öğretmeni, iki katılımcının Türkçe öğretmeni, iki katılımcının sosyal bilgiler öğretmeni, bir katılımcının rehber öğretmen, bir katılımcının beden eğitimi öğretmeni, bir katılımcının teknoloji ve tasarım öğretmeni bir katılımcının din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni ve bir katılımcının aile ekonomisi ve beslenme öğretmeni olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem açısından, en düşük kıdemin sekiz yıl, en yüksek kıdemin ise 35 yıl olduğu, yöneticilikteki görev sürelerinin ise 3 yıl ile 28 yıl arasında değiştiği görülmektedir.

Tablodaki veriler incelendiğinde özellikle Türkçe, sosyal bilgiler, din kültürü ve ahlak bilgisi ile aile ekonomisi ve beslenme branşlarındaki altı adet müdürün branş çeşitliği okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde farklı branşların yönetim ilişkin bilgi ve deneyimlerini ortaya koyması açısından önemli görülebilir.

Araştırma kapsamında yer alan okul müdürlerine yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak sorular yöneltilmiş ve verilen cevaplar içerik analizi yöntemi ile çözümlenerek aşağıdaki temalar elde edilmiştir.

4.1 “PROGRAMLANMAMIŞ KARARLARI EN ÇOK HANGİ KONULARDA ALIYORSUNUZ?” SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR:

Okul müdürleri rutin kararlar dışında anlık veya beklenmedik durumlar karşısında da yaratıcı, özgün ve yenilikçi karar almaktadırlar. Müdürlerin “Programlanmamış Kararları En Çok Hangi Konularda Alıyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar üzerinde yapılan içerik analizi sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4. 2 *Okul müdürlerinin programlanmamış karar konuları*

Kategori	Kod	Katılımcılar
Paydaşlarla İlgili Konular	Veli İlişkileri	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K11, K14, K18
	Öğrenci İşleri	K2, K9, K12, K13, K14, K15, K17

	Personel İşleri	K3, K8, K10, K12, K16, 17
	Kaynak Yönetimi	K1, K5, K6, K12, K14
Kaynaklarla İlgili Konular	Fiziki Altyapı	K3,K17,K18
Faaliyetlerle İlgili Konular	Okul Dışı ve Temsili Etkinlikler	K6, K10

Tablo 4.2. incelendiğinde, okul müdürlerinin aldığı programlanmamış kararlarının üç kategori altında toplandığı görülmektedir. Bu kategorilerin *paydaşlarla ilgili, kaynaklarla ilgili konular ve faaliyetlerle ilgili* konulardan oluştuğu tespit edilmiştir. .

Okul müdürlerinin *paydaşlarla ilgili kararları* 18 okul müdürü 17'si tarafından ifade edilmekle birlikte “veli ilişkileri,” “öğrenci işleri” ve “personel işleri” olmak üzere üç kod altında toplanmaktadır. Bu kodlar arasında “Veli İlişkileri” katılımcıların yarısı tarafından dile getirilen kod durumundadır. Bir başka ifade ile “Veli İlişkileri” boyutu okul müdürlerince alınan programlanmamış kararlar içerisinde en çok başvurulan karar alanını oluşturmaktadır.

Veli İlişkilerine yönelik kararlara ilişkin olarak katılımcıların görüşmelerde bildirmiş oldukları ifade örnekleri aşağıda sunulmuştur:

(K2); “*Programlanmamış kararları eğitim türümüz okul öncesi eğitim olduğu için velilerle ilgili daha çok alırım.*”

(K4); “*Özellikle velilerin ani taleplerine karşı çözüm odaklı yaklaşmak için bizde kararlarımızı ona göre ani alıyoruz.*”

(K7); “*Veliler biraz bu kararları almaya zorluyor bizi. Velilerden gelen öneri ve şikâyetlerin beklentiye uygun çözülmesi gerekiyor. Onlarla ilişkilerimiz olumsuz seyrettiği durumlarda üstlerimize şikâyet edilebiliyoruz.*”

(K11); “*En fazla velilerle ilgili kararlar alıyorum. Özellikle 1. Sınıf öğrencileri konusunda veliler her olayda çok temkinli oluyorlar.*”

(K14); *“En çok velilerle ilgili. Çünkü çocuklarımızı geleceğe hazırlarken, anne babalarımızı da hazırlamamız gerek, birçok projede resmi olarak yer almasalar bile dahil ediyoruz.”*

(K18); *“Öğrencilerin velilerinden gelen özel talepleri değerlendirmek için spontane kararlar alıyoruz.”*

Aynı kategori içerisinde bulunan ve en çok dile getirilen ikinci karar alanı olan “Öğrenci İşleri” ise yedi okul müdür tarafından dile getirilmiştir. *Veli İlişkilerine* yönelik kararlara ilişkin olarak katılımcıların görüşmelerde bildirmiş oldukları ifade örnekleri aşağıda sunulmuştur:

(K2); *“Öğrencilerle ilgili de etkinlik ve faaliyetleri sık sık kontrol eder ve yerinde kararlar alırım. Hatta bazen çocukların sevmediği şeyleri müdürlüğümüzün diyetisyeni önerse bile listeye koymamaya çalışıyorum.”*

(K9); *“Çocukların fiziksel ve ruhsal olarak bir geçiş döneminde olması; akranları ile olan çatışmalardan kaçınmak veya öğrenci-öğretmen ilişkilerinde olumsuz durumları engellemek adına ani karar verilmesi gereken olaylar doğurabiliyor.”*

(K13); *“Bizim öğrencilerimizin sınavla öğrenci alan liselere gidiş oranı yüksek oluyor. Bu sebeple, ders programlarında veya sınav düzenlemelerinde öğrencilerin durumuna göre değişiklik yapabiliyoruz. Onların da talebine göre ekstra sınavlar yapabiliyoruz.”*

(K17); *“Öğrencilerin disiplin olaylarında gecikmeden müdahale etmek adına anında karar vermek gerekebiliyor.”*

Paydaşlarla İlgili Konular kategorisinde son olarak yer alan “Personel İşleriyle İlgili Kararlar” araştırmaya katılan 18 okul müdüründen altısı tarafından ifade edilerek, bu alanda programlanmamış kararlar aldığını belirtmiştir. Personel İşleri konusunda Programlanmamış Kararlar aldığını vurgulayan okul müdürlerinin örnek ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

(K3); *“Personel yönetimi ile ilgili daha önce karşımıza çıkmamış; bu sebeple programlayamadığımız ve ani karar verdiğimiz durumlar olabiliyor. Özellikle aniden işgücü gerektiren işler çıktığında.”*

(K10); “Yoğun zamanlarda veya ders dışı faaliyet olan durumlarda personel ve öğretmenleri idare etmek çok zor oluyor. En çok bu zamanlarda personelle ilgili programlanmamış kararlar alıyorum.”

(K17); “Özellikle dönem başlarında ders programı hazırlarken; öğretmenin hamile veya küçük çocuğunun olması ya da evde hastası olan personellerle ilgili vs. programlanmamış kararlar alıyorum.”

Araştırmanın katılımcısı olan müdürlerinin programlanmamış kararlarında ikinci kategoriyi oluşturan *kaynaklarla ilgili kararlar* kategorisinde 18 katılımcının beşinin görüşü ile en çok frekansa sahip “Kaynak Yönetimi” konusu yer almaktadır. *Kaynak Yönetimine* yönelik kararlara ilişkin olarak katılımcıların görüşmelerde bildirmiş oldukları ifade örnekleri aşağıda sunulmuştur:

(K1); “Mesela ödenek gelmediği durumlarda belediye, yardımseverler veya öz kaynaklardan acil durumlarda ortaya çıkan ihtiyacı birçok okul müdürü gibi önce halledip daha sonra ihale gibi usullerle yapmak zorunda kalıyoruz. Bunun hangi yöntemle nereden yapacağımızı mecburen o an hızlı şekilde karar alıyoruz.”

(K5); “Bazı gerekli durumlarda ödenek geldikten sonra oluşan maliyet artışlarını dengelemek için anında ayarlamalar yapmamız gerekiyor. Aksi takdirde ödenek çekilebiliyor veya ihtiyaç karşılanmıyor. Bazen okulumuzun katkı payı hesaplarından ekleme yapıyoruz.”

Kaynaklarla İlgili kategorisinde 18 okul müdüründen üç tanesinin ifade ettiği “Fiziki Altyapı” konusu bu kategorinin son kodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Fiziki Altyapı konusunda programlanmamış karar aldığını belirten okul müdürlerinin örnek cevapları aşağıda yer almaktadır:

(K17); “Okulumuzun alt yapı ve bakım onarım çalışmaları konusunda zorlandığımız ve karar aşamasında hep risk almak zorunda olduğumuz durumlar oluyor. Bu durumlarda mecburen özgün kararlar almak zorunda oluyorum.”

(K18); “Okulumuzun bahçe düzeni, spor alanları, kapı pencere kırılmaları, ısıtma sistemi gibi konularla ilgili yaşanan sorunlarda o an müdahale etmemiz gerekebiliyor. Özellikle kış aylarında öğrenci sağlığı için bu tür durumlar öncelikli hale geliyor. Okul eski

olduğu için çok sık karşımıza çıkıyor; bu sebeple alınan kararlar ve getirdiğimiz çözümler genellikle geçici oluyor.”

Üçüncü ve son kategori olan *faaliyetlerle ilgili* kararlarda ise yalnızca “Okul Dışı ve Temsili Etkinlikler” bulunmaktadır. Araştırmada yer alan 18 okul müdürü içinden iki tanesinin görüş belirttiği *Okul Dışı ve Temsili Etkinlikler* konusuna ilişkin örnek ifade aşağıda sunulmuştur.

(K6); “*Aniden davet edildiğimiz İl Müdürlüğünün 23 nisan kutlamaları gibi törenlerde veya alan gezilerinde bu kararları alıyoruz. Mesela bizden talep edilen sayıda öğrenci veya sınıf seçimlerini, program ve öğretmen durumuna göre bakarak o an kararlaştırıyoruz.”*

Kodların dağılımı incelendiğinde, okul müdürlerinin programlanmamış kararlarını daha çok veli ilişkileri konusunda aldığı görülmektedir. Bununla birlikte, okul müdürlerinin bu tür kararları verme oranlarının eğitim kademelerine göre de değiştiği gözlenmektedir. Tablo 4.2’de görüleceği üzere veli ilişkileri konusunda altı okulöncesi eğitim kurumu müdürünün görüşlerinden dördünün veli ilişkilerini dile getirirken, ilkokul kademesindeki altı müdürden üçünün ve ortaokul kademesindeki altı müdürden de sadece ikisinin bu konuyu dile getirdiği görülmektedir. Bu durum, temel eğitimde okul kademesi düzeyi düştükçe okul müdürlerinin programlanmamış kararlarını büyük ölçüde velilerle ilgili konular üzerinde verdikleri görülmektedir.

Yine Tablo 4.2’de görüleceği üzere okul müdürlerinin paydaşlarla ilgili programlanmamış kararları dikkatle incelendiğinde, okul kademe düzeyi arttıkça öğrenci işleri konusunda daha fazla programlanmamış kararlar aldıkları gözlenmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin programlanmamış kararları konusunda bir tutarlılık göstergesi olarak kabul edilebilir.

Okul müdürlerinin programlanmamış kararlarında ikinci kategoriye oluşturan kaynaklarla ilgili kararlarında kaynak yönetimi boyutuna kademeler açısından bakıldığında okul öncesi kurumu müdürlerinin daha fazla programlanmamış kararlar aldığı gözlenmektedir. Bunun nedeni okul öncesi eğitim kurumlarının ilkokul ve ortaokullardan farklı olarak aylık katkı payı alıyor olmaları olabilir.

Okul müdürlerinin programlanmamış kararlarında üçüncü kategoriye oluşturan faaliyetlerle ilgili kararlar boyutunda okul dışı ve temsili etkinliklerin en az dile getirilen konu olduğu görülmektedir. Bunun nedeni de, bu tür faaliyetlerin üst karar vericiler tarafından seçilen okulları kapsamaması olabilir.

4.2. “PROGRAMLANMAMIŞ KARARLAR ALIRKEN TEMEL ÖLÇÜTÜNÜZ NEDİR?” SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR:

Okul müdürlerinin programlanmamış kararlar alırken hangi ölçütleri göz önünde bulundurduğu araştırmanın ikinci sorusu olarak yer almaktadır. Okul müdürlerinin “Programlanmamış kararlar alırken temel ölçütünüz nedir?” sorusuna verdikleri yanıtlar üzerinde yapılan içerik analizi sonucunda programlanmamış kararlar alınırken hangi ölçütlerin daha sık gündeme geldiği kategori ve kodlara ayrılarak Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4. 3 *Programlanmamış kararların Temel Ölçütleri*

Kategori	Kod	Katılımcılar
	Yasal, Etik ve Adil Olması	K1, K2, K3, K4, K5, K7, K9, K10, K11, K13, K14, K15, K17, K18
Değerler ve İlkelerle İlgili Ölçütler	Milli Manevi Değerlere Uygunluk	K2, K3, K6, K7, K8, K16, K17
	Kurum Kültürü	K8, K10, K11, K15
Eğitim ve Öğretim Sürecine Yönelik Ölçütler	Öğretmeni Güdöleyici Olması	K1, K8, K12, K14, K15, K18
	Öğrenci Merkezli Olması	K6, K7, K9, K13, K18
	Eğitim Öğretimi Aksatmaması	K5, K16

Tablo 4.3 incelendiğinde, yöneticilerin karar alırken dikkate aldıkları ölçütlerin “Değerler ve İlkelerle İlgili Ölçütler” ve “Eğitim ve Öğretim Sürecine Yönelik Ölçütler” kategorileri altında yer aldığı görülmektedir.

Değerler ve İlkelerle İlgili Ölçütler kategorisi “Yasal, Etik ve Adil Olması”, “Milli Manevi Değerlere Uygunluk” ve “Kurum Kültürü” olmak üzere üç koddan oluşmaktadır.

Değerler ve İlkelerle İlgili Ölçütler kategorisinde en çok vurgulanan kod, 14 katılımcı tarafından belirtilen “Yasal, Etik ve Adil Olması” ölçütüdür. Bu konu hakkında örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

(K1); *“Bir velinin özel bir talebini değerlendirirken tüm öğrencilerin haklarını gözetiyorum. Talebi kabul etmeden önce bunun diğer öğrencilere etkisini düşünüyorum. Hem etik hem de yasal bir çerçevede karar vermek benim için önemli.”*

(K3); *“Bir kriz anında hızlı karar alırken öğretmenlerin fikirlerini de dikkate alıyorum. Katılımcı bir yaklaşım sergileyerek herkesin sürece dahil olması ve hukuken beni zor duruma düşürmeyecek olması hem ilerleyen süreçte eleştiri almamama hem de adil olmama yardımcı oluyor.”*

(K7); *“Ani durumlarda bile mevzuata uygun bir yol izlemek temel ilkindir. Hızlı karar verirken yasal sınırları aşmamak için gerekli bilgileri hızla gözden geçiriyorum. Böylece uzun vadede sorun yaratabilecek hukuki riskleri en aza indiriyorum.”*

(K9); *“Her adımımızda yasalara ve kurallara uymak hem öğrenciler hem de öğretmenler için güvenli bir ortam yaratmamızı sağlar.”*

(K14); *“Yasal olmayan bir karar alamazsınız, verdiğiniz kararın uygulanabilir hatta kolaylaştıracak bir karar olması lazım.”*

(K18); *“Ani kararlar alırken, adalet duygusunu korumaya büyük önem veriyorum. Tüm öğrencilerin ve öğretmenlerin eşit şekilde faydalanabileceği çözümler üretmeye çalışıyorum. Bu yaklaşım, okul içindeki güven ortamını destekliyor.”*

“Değerler ve İlkelerle İlgili Ölçütler” kategorisinde yer alan “Milli Manevi Değerlere Uygunluk” ölçütü araştırmaya katılan okul müdürleri içinde yedi katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Programlanmamış kararlarda ölçüt olarak milli ve manevi değerlere uygunluğu benimseyen okul müdürlerinin örnek cevapları aşağıda sunulmuştur:

(K2); *“Aldığımız kararların bize ait toplumsal ve kültürel değerlere uygun olması, okulda huzurlu ve saygılı bir ortamı korumak adına önemlidir.”*

(K8); *“Bir etkinlik düzenlerken içeriklerin milli kahramanlarımızı ve geçmişimizi yüceltmesine dikkat ediyorum. Çocukların milli duygularını güçlendirecek konuşmalar ve etkinlikler planlamaya özen gösteriyorum. Bu tür kararlar, onların ülkemize olan sevgisini artırıyor.”*

(K16); *“Okulda alınması gereken kararlarda öğrencilerin milli kimlik bilincini zedeleyecek adımlardan kaçınıyorum. Eğitim içeriklerinde ve etkinliklerde milli değerlere aykırı durumların oluşmamasına özen gösteriyorum.”*

Yine aynı kategoride dört katılımcı tarafından belirtilen “Kurum Kültürü” ölçütü *Değerler ve İlkelerle İlgili Ölçütler* kategorisinde son olarak yer alan ölçüttür. Programlanmamış karar alırken Kurum Kültürünü temel ölçüt olarak benimsediğini ifade eden okul müdürlerinin örnek cevapları aşağıda yer almaktadır:

(K11); *“Kurum içi iklimi ve kurum kültürünü olumsuz etkilememesine dikkat ederim.”*

(K15); *“İlk aklıma gelen bir karar alırken, özellikle okuldaki olumlu havayı ve ekip ruhunu zedelememeye dikkat ederim.”*

Eğitim ve Öğretim Sürecine Yönelik Ölçütler kategorisinde ise, en sık vurgulanan kod “Öğretmeni Güdüleyici Olması”dır ve altı katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Söz konusu ölçütü temel aldığı belirten okul müdürlerinin örnek ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

(K1); *“Kararlarım, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak onların daha verimli ve istekli çalışmalarını sağlamalıdır.”*

(K12); *“Aldığım programlanmamış kararların öğretmenlere ek yük değil, destek sağlamasına özen gösteriyorum. Bu kararların onların motivasyonunu artıracak şekilde planlanmasını önceliklendiriyorum.”*

(K18); *“Öğretmenlerin başarılarını takdir eden ve emeklerini gören kararlar almaya çalışıyorum. Bu tür yaklaşımlar onların mesleki bağlılığını güçlendiriyor.”*

Eğitim ve Öğretim Sürecine Yönelik Ölçütler kategorisinde araştırmaya katılan 18 okul müdürü içinden beş müdürün ifadesiyle “Öğrenci Merkezli Olması” ölçütüdür. Programlanmamış karar alırken temel ölçüt olarak öğrenci merkezli olmasına dikkat ettiğini belirten okul müdürlerinin örnek ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

(K6); *“Programlanmamış karar alırken, her çocuğun güvenliğini ve mutluluğunu ön planda tutuyorum. Çocukların gelişimine katkı sağlayacak çözümler üretmeye özen gösteriyorum.”*

(K13); *“Birçok okulda akademik başarı çok önemlidir ancak bizim okulumuzda sosyal başarı ve doğru davranışa da önem veririz. Kararlarımızda öğrencilerin ihtiyaç ve taleplerine cevap vermeye çalışıyoruz.”*

Eğitim ve Öğretim Sürecine Yönelik Ölçütler kategorisinde son olarak yer alan “Eğitim Öğretimi Aksatmama” ölçütünün iki katılımcının ifadesinde yer aldığı tespit edilmiştir. Programlanmamış kararlar alırken temel ölçüt olarak eğitim öğretimin aksatılmaması ilkesini benimseyen katılımcıların örnek ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

(K5); *“Kararların öğretmenlerin ders işleyişini bozmasına ve öğrencilerin sınıfta yalnız kalmasına izin vermemeye dikkat ediyorum. Eğitim ve öğretimi aksatmadan, her iki tarafın da faydasını gözetiyorum.”*

(K16); *“Her kararımnda önce sınıfın dersinin önemi gelir. Mesela pandemide olduğu gibi eğitim öğretim devam etmeli, örneğin bakanlığımızın aldığı uzaktan öğretim kararı da programlanmamıştı.”*

Kodların dağılımını incelendiğinde okul müdürlerinin temel eğitimdeki kademeler fark etmeksizin programlanmamış kararlar alırken en fazla “Yasal, Etik ve Adil Olması” ölçütünü baz aldığı görölmektedir. Bu durum, yöneticilerin karar süreçlerinde yasal düzenlemelere ve etik ilkelere büyük önem verdiğini göstermektedir. Aynı zamanda okul müdürlerinin risk ve inisiatif almaktan kaçırdığını da söyleyebiliriz. Bu kodu sırasıyla takip eden “Milli ve Manevi Değerlere Uygunluk” ile “Kurum Kültürü” ölçütleri takip etmektedir. Bulgular analiz edildiğinde, yöneticilerin sadece bireysel kararlarını değil, aynı zamanda kurumun kültürel ve değer temelli yapısını koruma kaygısı taşıdığını ortaya koyduğu sonucuna varılabilir. Kategori

olarak baktığımızda ise araştırmaya katılan tüm okul müdürlerinin Programlanmamış kararlar alırken *Değerler ve İlkelerle İlgili Ölçütleri* göz önünde bulundurduğunu görmekteyiz.

Eğitim ve Öğretim Sürecine Yönelik Ölçütler kategorisine ilişkin okul müdürlerinin ifadelerini analiz ettiğimizde karşımıza sırasıyla; “Öğretmeni Güdüleyici Olması”, “Öğrenci Merkezli Olması” ve “Eğitim Öğretimi Aksatmaması” kodları çıkmaktadır. Bu kodlar ve dağılımları incelendiğinde ise yöneticilerin karar süreçlerinde eğitim-öğretim faaliyetlerinin kesintisiz sürdürülmesine ve öğrencilerin ihtiyaçlarının merkeze alınmasına öncelik verdiklerini görülmektedir. Eğitim süreçlerinde öğretmenlerin motivasyonunu artırmayı hedefleyen kararların da dikkate alındığı, bu doğrultuda öğrenciler ve öğretmenler arasındaki dengeyi gözetilen bir yaklaşımın benimsendiği anlaşılmaktadır.

4.3. “YÖNETİCİLİK YAŞAMINIZDA GERİYE DÖNÜK OLARAK PROGRAMLANMAMIŞ ŞEKİLDE ALDIĞINIZ KARARLARINIZI NASIL DEĞERLENDİRİRSİNİZ?” SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada okul müdürlerinin geçmişte aldıkları programlanmamış kararlarla ilgili değerlendirmeleri, genellikle kararların etkilerini ve alınan çözümlerin sonuçlarını yansıtmaktadır. "Geriye dönük olarak aldığınız programlanmamış kararları nasıl değerlendiriyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtların içerik analizi sonucunda, bu tür kararların çoğunlukla anlık çözüm gerektiren durumlar için alındığı ve uygulama sırasında yönetim süreçlerinde farklı alanlarda sıkça gündeme geldiği ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin öz değerlendirmeleri sonucunda daha önce alınmış programlanmamış kararların, yine aynı karar vericiler tarafından nasıl değerlendirildiği kategori ve kodlara ayrılarak Tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4. 4 *Daha Önce Alınan Programlanmamış Kararların Değerlendirilmesi*

Kategori	Kod	Katılımcılar
Olumlu Değerlendirmeler	Sorunların Hızlı Çözülmesini Sağladı	K2, K4, K5, K6, K7, K9, K10, K12, K13, K16, K18
	Kaosu Önledi	K1, K3, K4, K8, K14, K17
	Tecrübe Kazandırdı	K1, K5, K8, K11, K18

	Hızlı Karar Verebilmeyi Öğrenmemi Sağladı	K5, K16, K17
	Farklı Bakış Açılarını Kazandırdı	K3, K8
	Acelecilik	K3, K6, K11, K12, K14, K18
Olumsuz Değerlendirmeler	Kararların Etkili Olmaması	K2, K5, K6, K13, K15
	Sonucu Düşünememe	K6, K16

Tablo 4.4'ü incelediğimizde, yöneticilerin aldıkları kararların olumlu ve olumsuz değerlendirmeler şeklinde iki ana kategoriye ayrıldığını görmekteyiz.

"Olumlu Değerlendirmeler" kategorisinde, en çok vurgulanan kod "*Sorunların Hızlı Çözülmesi*" kodu olup, bu kod 18 okul müdürü içinde 11 katılımcı tarafından belirtilmiştir. Geçmişte alınan programlanmamış kararlarını olumlu değerlendirilen müdürler arasında *Sorunların Hızlı Çözülmesi* görüşünü ifade eden okul müdürlerinin açıklama örnekleri aşağıda yer almaktadır.

(K4); "*Tabi ki hızlı olması. Mesela ani bir veli şikayeti karşısında hızlıca aksiyon alarak durumu yatıştırmam etkili oldu.*"

(K5); "*Beklenmedik durumlarda almam gereken; çabuk ama güzel ve özel kararlar aldığımı düşünüyorum.*"

(K7); "*Çok güzel bence. Bugüne kadar eğitim süreçlerini etkileyebilecek durumlara hızlı müdahale ederek, çözüm odaklı bir yönetim anlayışı sergiledim. Bu, okulun dinamik yapısını korumaya yardımcı oldu.*"

(K10); "*Bu kararların birçoğu zaten birden gelişen olaylara kısa sürede olumlu sonuçlar almak için veriliyor. Bizimde amacımız bu oluyor. Bugüne kadarda aksini yaşadığımı hatırlamıyorum.*"

(K13); "*Beklenmedik durumlarla karşılaştığında, en kısa sürede alınan kararlar durumu kontrol altına almada; öğrenci ve çalışanların güvenini artırmada yardımcı oluyor.*"

Araştırmaya katılan 18 okul müdüründen altısı daha önce almış oldukları programlanmamış kararları olumlu kategoride "*Kaosun Önlenmesi*" koduyla ifade etmişlerdir.

Bu koda ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek cevaplar aşağıda yer almaktadır.

(K1); *“Genel olarak olumlu. Örneğin; okul çıkışında oluşan trafik yoğunluğuna karşı farklı bir çıkış planı uygulayarak kargaşayı önledim.”*

(K8); *“Yerine göre değişiyor ama önceliğim olayların büyümemesi. Bir keresinde veli toplantısının hemen öncesinde veliler arasında çıkan bir tartışmada taraflarla birebir görüşerek ortamı sakinleştirdim ve anlaşmazlığı çözüme kavuşturdum. Eğer bunu yapmasam kargaşa çıkardı.”*

(K17); *“Hiç unutmam çok korktuğum bir olay gelmişti başıma. Okula diye çıkmış ve ailenin kayıp diyerek aradığı bir öğrenciyi hızlı bir organizasyonla bulup ailesine teslim ederek okulda oluşabilecek gergin bir durumu önlemiştim. O an doğru kararlar vermesem, sonunu öngöremediğim olaylar silsilesi başımı yakabilirdi.”*

Önceki programlanmamış kararlarını olumlu kategoride değerlendiren ve görüşleri “Tecrübe Kazanma” koduyla çözümlenmiş bulunan beş okul müdürünün vermiş oldukları cevaplarla ilişkin ifade örnekleri aşağıda yer almaktadır.

(K11); *“Tabi yanlış bile olsa tecrübe katıyor her şeyden önce. Bir veli toplantısı sırasında gündemde olmayan konu yüzünden tartışma çıktı, o günden beri en çok dikkat ettiğim şey gündemde olmayan konular için odamda görüşüyorum. Bu bana büyük bir tecrübe oldu.”*

(K18); *“Bazen ani kararlar ilerde planlı olmamızı sağlıyor. Bahçe etkinliğini yağmurdan dolayı içeri aldım, oraya da hem sığmadık hem ses sistemi çalışmadı. O günden sonra hava durumuna göre etkinlik günlerini ve yerlerini önceden ayarlıyorum.”*

Araştırmaya katılan 18 okul müdürünün üçü daha önce aldığı programlanmamış kararları olumlu kategoride yer alan “Hızlı Karar Verebilmeyi Öğrenme” cevabını vermiştir. Bu duruma ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek ifadeler aşağıda sunulmuştur.

(K5); *“Beklenmedik sağlık sorunu yaşayan bir öğrenciye anında müdahale edilmesi gerektiğinde hızlı karar almanın bazen ne kadar iyi olduğunu anlıyorsun.”*

(K16); *“Bazen çok acil durumlarda o an karar vermem gerekebiliyor. Sorunu çözmese bile geçici çözümlerle zaman kazanıyoruz.”*

Araştırmaya katılan 18 okul müdürünün ikisi daha önce aldığı programlanmamış kararları olumlu kategoride yer alan “Farklı Bakış Açıları Kazandı” cevabını vermiştir. Bu duruma ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek cevaplar aşağıda yer almaktadır.

(K3); “*Kim olursa olsun danışarak hareket ettiğimde daha doğru adımlar attığımızı farkettim. Özellikle diğer idareci arkadaşlarla görüşünce yalnızca tek bir çözüm değil, alternatif yolları da görebiliyorsunuz.*”

(K8); “*Velilerin, öğrencilerin ve çalışanların beklentisini düşünerek karar verdiğinizde farklı çözüm yolları bulabiliyorum.*”

Araştırmaya katılan 18 okul müdüründen altısı daha önce aldığı programlanmamış kararları olumsuz görmektedir. Bu kategoride ilk sırada yer alan “Acelecilik” şeklinde değerlendirmiştir. Bu duruma ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek cevaplar aşağıda yer almaktadır.

(K11); “*Aslında tezcanlı davranmamalıyız her zaman. Yenilerde bir konuda aceleyle karar verdim. İlgili öğretmenlerin süreçten habersiz olduğunu farkettim ve bu durum, iletişim eksikliği nedeniyle olumsuz tepkilere yol açtı.*”

(K12); “*Okul gezisi sırasında planlama yapmadan hızlıca rotayı değiştirdiğimde, yeni güzergâhta yeterli güvenlik önlemi olmadığını anladım. Bu durum, karar alırken daha detaylı düşünmem gerektiğini öğretti. Halbuki yolda dahi yeterli sürem vardı.*”

(K14); “*İdarecilik sabır gerektiriyor onu da burada öğrendim. Personele tepkili olduğum bir gün izin almaya gelen çalışana sebebini dinlemeden hayır demiştim. Sebebini duyduğum zaman çok acele ettiğimi düşündüm.*”

Araştırmaya katılan 18 okul müdürünün beşi daha önce aldığı programlanmamış kararları olumsuz kategoride yer alan “Kararların Etkili Olmaması” şeklinde cevaplamıştır. Bu duruma ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek cevaplar aşağıda yer almaktadır.

(K2); “*Her zaman her şey güzel olmuyor tabi. Mesela veli toplantısında bir konuyu hızla çözmek için geçici bir yöntem sundum ancak bu yöntem uzun vadede daha büyük sorunlar yarattı.*”

(K13); *“Hep etkili olmayabiliyor. Okul bahçesindeki bir tadilat çalışmasını hızlandırmak için düşük maliyetli bir çözüm tercih ettim, ancak birkaç hafta sonra aynı sorun yeniden ortaya çıktı. Bu kararın yeterince etkili olmadığını anladım.”*

(K15); *Günün şartlarına göre verdiğim kararlar daha sonra karşıma negatif olarak çıkabiliyor. Bir öğretmenin çocuğuna seminer döneminde bir gün yanında kalmasına izin verdim ancak başka bir öğretmen toplantı günü izin verdiğimi düşünerek yanında getirmişti.”*

Araştırmaya katılan 18 okul müdürünün ikisi daha önce aldığı programlanmamış kararları olumsuz kategoride değerlendirmiş ve “Sonucu Düşünememe” cevabını vermiştir. Bu duruma ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek ifadeler aşağıda yer almaktadır

(K6); *“Verdiğim karar sonrası aldığım eleştirilerde bazen haklılık görüyorum. Biriyle ilgili karar verdiğimde konunun muhatabını da düşünmem gerekiyor.”*

(K16); *“Bir öğretmen görevlendirmesi yaparken yalnızca ders saatlerini dikkate aldım, ancak öğretmenin ulaşım zorlukları yaşayacağını düşünemedim. Bu karar, eksik değerlendirmeler nedeniyle daha fazla soruna yol açtı.”*

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin daha önce aldığı Programlanmamış Kararları değerlendirmesi olumlu ve olumsuz olmak üzere iki kategori altında toplanmış ve en çok ifade edilen kod ise “Sorunların Hızlı Çözülmesi” olmuştur. Bu bulgular analiz edildiğinde okul müdürlerinin programlanmamış kararlar alırken hızlı çözüm üretmeye yönelik bir eğilimde olduklarını görmekteyiz. Ayrıca, “Kaosun Önlenmesi” ve “Tecrübe Kazanılması” gibi kodlar da aynı kategori de öne çıkmaktadır, bu da yöneticilerin deneyim kazanmayı ve kaos ortamlarını kontrol altına almayı olumlu değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. “Hızlı Karar Vermeyi Öğrenme” ve “Farklı Bakış Açıları Kazanma” gibi açıklamalar ise daha seyrek değerlendirme kapsamında yer almış ve kararların alındığı süreçte geliştirilen yetkinlikler ve perspektiflerin çeşitliliğine odaklanıldığını göstermektedir.

“Olumsuz Değerlendirmeler” kategorisinde ise, en dikkat çekici kodlar arasında “Aceleci Karar Verme” ve “Kararların Etkili Olmaması” bulunmaktadır. Bu kodlar, kararların ani bir şekilde alınmasının ve etkisiz kararların verilmesinin olumsuz bir durum olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Ayrıca, “Sonucu Düşünememe” kodu da, karar süreçlerinde daha derinlemesine analiz yapılması gerektiğini belirten bir olumsuz değerlendirilmedir.

Katılımcıların verdikleri yanıtlar, karar süreçlerinde yaşanan sıkıntıların ve bunların yöneticiler tarafından nasıl algılandığının anlaşılmasını sağlar.

4.4. “ALDIĞINIZ PROGRAMLANMAMIŞ KARARLARINIZ NEDENİYLE HERHANGİ BİR DÖNÜT ALDINIZ MI? ALDI İSENİZ HANGİ KONUDA NASIL BİR DÖNÜT İDİ?” SORUSUNA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada, okul yöneticilerinin programlanmamış kararlar nedeniyle aldıkları övgü veya eleştirilerin içerikleri incelenmiş ve bu geri bildirimlerin genellikle kararların etkilerine yönelik olduğu tespit edilmiştir. "Aldığımız programlanmamış kararlar nedeniyle övgü veya eleştiri aldınız mı?" sorusuna verilen yanıtlar üzerinde yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.5’te yer almaktadır.

Tablo 4. 5 *Programlanmamış Kararlardan Dolayı Alınan Geri Bildirimler*

Kategori	Kod	Katılımcılar
Eleştiri	Zamansız Toplantılar	K1, K3, K4, K5, K8, K9, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K18
	Tek Taraflı Karar Verildiği Düşüncesi	K1, K2, K4, K9, K12, K13, K16
	Üst Makamlarca Kabul Görmemesi	K5, K6, K11, K13, K16, K17, K18
	Acele Karar Alındığı Düşüncesi	K8, K10
Övgü	Anlık Sorunların Çözümü	K4, K5, K7, K11, K14, K15, K17
	Beklentileri Karşılama	K1, K5, K6, K11, K16
	Motive Edici Olması	K1, K8, K14

Tablo 4.5 incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinin daha önce aldıkları programlanmamış kararlara ilişkin aldıkları dönütler eleştiri ve övgü kategorileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan 18 okul müdürünün 17’si “Eleştiri” aldığını belirtmiştir. 13’ü daha önce aldığı programlanmamış kararlardan dolayı “Zamansız Toplantılar” eleştirisi aldığını

belirtmiştir. Bu duruma ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek cevaplar aşağıda yer almaktadır.

(K1); *“Bizde teneffüs olmadığı için dersler bitince kararları toplu açıklıyorum. En büyük sorun bu oluyor ve maalesef eleştiriliyorum.”*

(K3); *“Acil yapılması gereken toplantılardan çok eleştiri aldım. Çünkü; öğretmenler ev işlerini veya çocuklarını bahane ederek katılmak istemiyorlar.”*

(K9); *“Derslerin yoğunluğu ve her öğretmenin aynı saatte boş olamaması sebebiyle, gün sonunda toplantı yapmaya karar verdiğimizde bazı arkadaşlar tepki gösterebiliyor.”*

(K14); *“Özellikle müfredat dışında bir emir geldiyse teneffüs zamanı öğretmenler odasında kısa konuşmalarda bile sonrasında tepki alıyor.”*

(K15); *“Karar verirken danışmak istiyorum aslında onları düşünüyorum ancak bu bile eleştiri konusu olabiliyor.”*

Araştırmaya katılan 18 okul müdürü içinden yedi müdür daha önce aldığı programlanmamış kararlardan dolayı eleştiri aldığını söyleyerek “Tek Taraflı Karar Verildiği Düşüncesi” cevabını vermiştir. Bu duruma ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek cevaplar aşağıda yer almaktadır.

(K2); *“Bir sınıfın yeri değiştirildiğinde, sadece bina güvenliğiyle ilgili sebepleri dikkate aldım, ancak öğrencilerin ve velilerin rahatsızlıklarını göz önüne almadığım için eleştirildim.”*

(K4); *“Okul servislerinin güzergahını değiştirme kararında sadece ulaşım firmasının önerilerini dikkate aldım, ancak veliler bu değişiklikten dolayı zorluk yaşadıklarını ifade ederek eleştirdi.”*

(K12); *“Müdür Yardımcısı aldığım bazı kararlarda kendisine sorulmadığını belirtmişti”*

(K13); *“Okulda bir spor etkinliği düzenlemek için tek başıma hızlıca bir karar aldım ve planlamayı tamamladım. Ancak, öğretmenlerden biri, bu kararın sadece benim fikrimle*

alındığını, etkinlik programına dahil edilmediklerini ve farklı öneriler sunmalarına izin verilmediğini ifade ederek eleştirmişti.”

Araştırmaya katılan 18 okul müdürünün yedisi daha önce aldığı programlanmamış kararlardan dolayı eleştiri aldığını söyleyerek “Üst Makamlarca Kabul Görmemesi” cevabını vermiştir. Bu duruma ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek cevaplar aşağıda yer almaktadır.

(K6); *“Okul giriş çıkış saatlerini değiştirme kararı aldım, ancak bu değişiklik ilçe milli eğitim müdürlüğü tarafından onaylanmadı.”*

(K17); *“Aslında en büyük eleştiriler hep bizden olanlardan geliyor. Mesela hem teknolojik hem eğitsel olarak faydalı olabilecek bağış olarak aldığımız bir cihaz, İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından bağış yapanın görüşünden kaynaklı kabul görmedi ve maalesef uygulamayı geri çekmek zorunda kalmıştık.”*

(K18); *“Bir sınıfın ihtiyaçlarını gidermek için bağış toplama kampanyası düzenledim, ancak üst makamlar sözlü olarak eleştirdi ve bu kampanyanın yasal olmadığını iddia ederek tepki verdi.”*

Araştırmaya katılan 18 okul müdürünün ikisi daha önce aldığı programlanmamış kararlardan dolayı eleştiri aldığını söyleyerek “Acele Karar Alındığı Düşüncesi” cevabını vermiştir. Bu duruma ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek cevaplar aşağıda yer almaktadır.

(K8); *“Bilgisayar bozulunca yapılmayacağını söyleyen yerden hızlıca bir bilgisayar almıştım. Bir çalışanım bu durumu bilen başkasına sordu, halbuki çok basit ve ucuz olabiliyormuş. Başka yerlere sormam ve acele etmem gerektiği konusunda uyarılar almıştım.”*

(K10); *“Yağmur yağacağı düşüncesi ile bir etkinliği erteledim ve o gün yağmur yağmadı. Kararım plansız ve acele ile verildiği için eleştirildi.”*

Araştırmaya katılan 18 okul müdürünün yedisi daha önce aldığı programlanmamış kararlardan dolayı övgü aldığını söyleyerek “Anlık Sorunların Çözümü” cevabını vermiştir. Bu duruma ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek cevaplar aşağıda yer almaktadır.

(K5); “Geçen sene, okulumuzdaki bir ısıtma sistemi arızalandığında hızla karar alarak, öğrencilerin dersleri aksatmadan başka bir binaya taşınmasını sağladım. Bu hızlı çözümüm, veliler ve öğretmenler tarafından takdir edildi, çünkü öğrencilerin eğitiminde herhangi bir kesinti yaşanmadı.”

(K7); “Okulda su kesintisi olduğunda hızla tanker su temin ederek hijyen sorunlarının önüne geçtim. Anlık bir çözüm sunmam, hem öğretmenlerden hem de velilerden olumlu geri dönüş aldı.”

(K11); “Gezide yaşanan bir ulaşım sorunu sırasında alternatif bir araç temin ederek öğrencilerin güvenliğini sağladım. Bu hızlı ve etkili karar, herkes tarafından olumlu karşılandı.”

Araştırmaya katılan 18 okul müdürünün beşi daha önce aldığı programlanmamış kararlardan dolayı övgü aldığını söyleyerek “Beklentileri Karşılama” cevabını vermiştir. Bu duruma ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek cevaplar aşağıda yer almaktadır.

(K1); “Okulun ilk haftası velilerin sorusu üzerine ani aldığım bir karar, onların beklentilerine uygun olduğu için övgü almıştım.”

(K16); “Öğrenciler arasında bir turnuva isteği olduğunu öğrenince anında bir spor etkinliği organize ettim. Bu, öğrencilerin beklentilerini karşılayarak onların motivasyonunu artırdı ve öğretmenlerden de övgü aldı.”

Araştırmaya katılan 18 okul müdürünün üçü daha önce aldığı programlanmamış kararlardan dolayı övgü aldığını söyleyerek “Motive Edici Olması” cevabını vermiştir. Bu duruma ilişkin okul müdürlerinin vermiş oldukları örnek cevaplar aşağıda yer almaktadır.

(K8); “Bir soruşturma kapsamında öğretmene destek yemeği düzenleyerek moral kazanmasını sağladım ve bu durum çalışanlar arasında da olumlu bir etki yarattı.”

(K14); *“Öğretmenler arasındaki iş birliğini artırmak için bir motivasyon kahvaltısı düzenledim. Daha sonra çok güzel dönütler aldık.”*

Tablo 4.5 incelendiğinde katılımcıların neredeyse tamamının eleştiri aldığı tespit edilmiştir. Eleştiri kategorisinde öne çıkan kod "Zamansız Toplantılar" olarak görülmektedir. Bu, kararların hızlı alınması ve planlamaların yeterince sağlıklı yapılmaması gibi sorunları işaret etmektedir. Diğer eleştiri konusu olarak okul personelleri tarafından "Tek Taraflı Karar Verildiği Düşüncesi" yer almaktadır Ayrıca, “Üst Makamlardan Kabul Görmemesi” ve “Karar Alma Sürecinde Yer Alınmamak” gibi kodlar da önemli eleştiriler arasında yer almaktadır. Bu, yönetim süreçlerinde katılımcıların daha fazla yer alması gerektiğini vurgulamaktadır. Bir diğer eleştirilen konu ise, “Acele Karar Alındığı Düşüncesi” olup 2 kişi tarafından ifade edilmiştir. Yine planlama yapacak zaman olmasına rağmen okul müdürlerinin hızlı refleks göstererek eleştirilere maruz kaldığının göstergesidir.

Övgüler kategorisinde ise, “Anlık Sorunların Çözümü” ve “Beklentileri Karşılama” gibi olumlu değerlendirmeler ön plana çıkmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmı yöneticilik süresince anlık sorunları çözme yeteneklerinin takdir edildiğini ve zaten kendilerinden beklenen eylemin sorun çözmek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, “Motive Edici Olması” kodu, yöneticilerin takımlarını motive etme kapasitesine yönelik bir övgü olarak öne çıkmaktadır ve bu övgü alma durumu 3 okul müdürü tarafından vurgulanmıştır. Bu bulgular, yöneticilerin hızlı ve etkili kararlar alırken aynı zamanda çalışanların ve sürecin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tutum sergilediklerini göstermektedir.

BÖLÜM V

5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara başka araştırmaların sonuçlarını birlikte değerlendirmeyi içeren tartışma ile araştırma kapsamında geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuç ve tartışma bu bölümde yer almaktadır.

5.1.1. Sonuçlar

1. Okul müdürlerinin almış olduğu programlanmamış kararlar; paydaşlarla ilgili kararlar, kaynaklarla ilgili kararlar ve faaliyetlerle ilgili kararlar olmak üzere üç temel alandan oluşmaktadır. Ayrıca bu kararlar okul kademelerine göre de değişmektedir. Müdürlerin paydaşlarla ilgili programlanmamış kararları *veli ilişkileri, öğrenci işleri ve personel işleri* konularından oluşmaktadır. Kaynaklarla ilgili kararları *kaynak yönetimi, ve fiziki alt yapı* konularından oluşmaktadır. Faaliyetlerle ilgili kararlar ise *okul dışı ve temsili etkinlikler* konusundan oluşmaktadır. Alınan programlanmamış kararlar okul öncesi, ilkokul düzeyinde velilere, ortaokul düzeyinde öğrenci sorunlarına yönelik konular da yoğunlaşmaktadır.

2. Okul müdürleri programlanmamış kararlarını alırken *Değerler ve İlkelerle İlgili Ölçütler* ile *Eğitim ve Öğretim Sürecine Yönelik Ölçütler* kullanmaktadırlar. Değerler ve ilkelerle ilgili ölçütlerinde *Yasal Olma, Etik Olma, Adil Olma; Milli ve Manevi Değerlere Uygunluk ve Kurum Kültürünü* dikkate almaktadırlar. Eğitim ve Öğretim Sürecine Yönelik Ölçütlerinde ise *Öğretmeni Güdüleme, Öğrenci Merkezli Olma ve Eğitim Öğretimi Aksatmama* ölçütünü dikkate almaktadırlar.

3. Okul müdürleri daha önce almış olduğu programlanmamış kararları olumlu ve olumsuz olarak iki farklı grupta değerlendirmektedirler. Olumlu olarak değerlendirdikleri programlanmamış kararları *sorunları hızlı çözme, kaosu önleme, hızlı karar vermeyi sağlama, tecrübe katma ve farklı bakış açıları kazandırma gibi avantajlarla açıklamaktadırlar*. Olumsuz yönde yapılan değerlendirmelerde ise *acele karar alma, etkisiz karar alma ve sonucu öngörememe* gibi dezavantajlarla açıklamaktadırlar.

4. Okul müdürlerinin daha önce almış olduğu programlanmamış kararların eleştiri almış olanları; *zamansız toplantı yapma, tek başına karar verme, üst makamlarca kabul görmeme ve acele karar alma* davranışlarından oluşmaktadır. Övgü alanlar ise; *sorunları hızlı çözme, beklentileri karşılama* ve *motive etme* davranışlarından oluşmaktadır. Genel olarak bakıldığında okul müdürlerinin almış oldukları programlanmamış kararlara ilişkin eleştiri düzeyinin övgü düzeyinden daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

5.1.2. Tartışma

Tartışma bölümü programlanmamış kararlarla ilgili; konular, ölçütler, özdeğerlendirme ve kararlara yönelik paydaş tepkileri olmak üzere 4 başlık olarak aşağıda yer almaktadır.

5.1.2.1. Okul Müdürlerinin Programlanmamış Kararlar Aldığı Konulara İlişkin Tartışma

Okul yöneticilerinin programlanmamış karar alma süreçleri üzerine elde edilen bulgular, ilgili literatür ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, temel eğitim kademelerinde görev yapan okul müdürlerinin en fazla veli ilişkileri konusunda programlanmamış kararlar aldığını, okul kademesi yükseldikçe veli ilişkileri ile ilgili kararların azaldığını ancak öğrenci işleri ile ilgili kararların arttığını göstermiştir.

Sezer (2018) tarafından yapılan çalışma, okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde iç ve dış paydaş baskılarının etkili olduğuna dikkat çekmekte ve paydaşlarla etkili iletişimin karar alma sürecini kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Bu bulgu, okul müdürlerinin programlanmamış kararlarının büyük ölçüde iç ve dış paydaşların beklenti ve talepleri doğrultusunda şekillendiğini ortaya koymaktadır. Ancak, bazı araştırmalar okul yöneticilerinin bu kararları alırken etik düşünceler, yasal sınırlar ve bireysel deneyimler gibi farklı faktörlerden etkilendiğini göstermektedir (Sağır, 2006).

Göksoy (2014) okul yönetiminde karara katılımın karar alma süreçlerini olumlu etkilediğini belirterek, okul yöneticilerinin paydaşlarla istişare yaparak karar almayı öncelikli bir strateji olarak benimsediğini ifade etmektedir. Ancak, Kazak ve Evirgen (2024) tarafından yapılan bir çalışma, okul müdürlerinin veli kaynaklı sorunlarla başa çıkarken genellikle bireysel yaklaşımlar benimsediğini ve paydaş katılımının karar alma sürecinde sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, bazı durumlarda paydaşlarla yapılan istiarelerin sınırlı kalabildiğini ve okul müdürlerinin hızlı çözüm üretmek adına bireysel kararlar almak zorunda kaldığını göstermektedir.

Altuntaş, Demirdağ ve Ertem (2020), velilerin okul yöneticilerinin yönetim becerilerini algılama biçimlerinin okul iklimini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, okul müdürlerinin veli ilişkileriyle ilgili aldıkları programlanmamış kararların okulun genel atmosferi üzerinde uzun vadeli etkiler yaratabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, Özmusul (2018) okul yönetiminde paylaşılan liderlik anlayışının velilerin karar sürecine katılmasının okuldaki demokratik yapıyı güçlendireceğini belirtirken, okul yöneticilerinin genellikle karar alma yetkisini merkezi bir çerçevede tutma eğiliminde olduklarını da vurgulamaktadır. Bu durum, okul müdürlerinin bazı kararları paydaş katılımıyla almak yerine bireysel sorumluluk olarak hızlı kararlar vermeyi tercih ettiklerini göstermektedir.

Tüm bu bulgular ve ilgili literatür bir arada değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin programlanmamış karar alma süreçlerinin, okul kademesine göre farklılaştığı, paydaş ilişkilerinin bu süreçte belirleyici olduğu ve özellikle veli ve öğrenci odaklı konuların karar alma pratiğini şekillendirdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak, okul müdürlerinin bazı durumlarda paydaş katılımının sınırlı kalması nedeniyle bireysel karar alma zorunluluğunda kaldıkları ve bunun okul iklimi ile liderlik algısı üzerinde etkili olduğu da gözlemlenmektedir.

Kaynaklarla ilgili kararlar bağlamında, 18 okul müdürünün 5'inin kaynak yönetimi, 3'ünün ise fiziki altyapı konusunda programlanmamış karar aldığı tespit edilmiştir. Bu kararlar genellikle bütçe yönetimi, malzeme temini ve okul binalarının onarımı gibi konularla ilgilidir. Çalışır (2008) tarafından yapılan çalışma, okul müdürlerinin yetki kullanımının sınırlılıklarına dikkat çekerek, bütçe yetersizliği ve kaynak eksikliğinin okul yöneticilerinin en çok karşılaştığı engellerden biri olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, mevcut araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin maddi kaynaklarla ilgili sınırlı yetkilere sahip olmaları nedeniyle programlanmamış karar alma süreçlerinde esneklik gösteremediklerini ortaya koymaktadır.

Büte ve Balcı (2010) tarafından yapılan çalışma, bağımsız anaokulu yöneticilerinin kaynak yönetimi ve fiziki altyapı konularında karar alma süreçlerinin genellikle merkezi otoritenin belirlediği sınırlar içinde kaldığını ve okul yöneticilerinin bu konularda hareket alanının kısıtlandığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde Aslanargun ve Bozkurt (2012), okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde mali sınırlamalar nedeniyle reaktif davrandıklarını ve genellikle anlık çözümler üretmek zorunda kaldıklarını belirtmektedir.

Buraya kadar ifade edilenler ışığında okul yöneticilerinin programlanmamış karar alma süreçlerinin, okul kademesine göre farklılaştığı, paydaş ilişkilerinin bu süreçte belirleyici

olduğu ve özellikle kaynak yönetimi ve fiziki altyapı konularındaki karar alma pratiklerinin maddi sınırlamalar ve dış baskılarla şekillendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

5.1.2.2. Okul Müdürlerinin Programlanmamış Kararlar Alırken Temel Ölçütlerine İlişkin Tartışma

Müdürlerin karar alma süreçlerinde milli ve manevi değerlere ve kurum kültürüne verdikleri önem, literatürdeki okul kültürü çalışmalarını desteklemektedir. Şahin-Fırat'ın (2010) çalışmasında okul müdürlerinin okul kültürünü öğretmenlerden daha olumlu algılamaları ve özellikle "iyilikseverlik" boyutuna önem vermeleri, müdürlerin değer odaklı yönetim anlayışını doğrulamaktadır. Bu durum, müdürlerin aldıkları kararlarda değer sistemlerinin yönlendirici gücüne işaret etmekte ve bulgularımızla tutarlılık göstermektedir. Ayrıca okul müdürlerinin değer temelli kararlarının öğretmenler ve diğer paydaşlar tarafından daha olumlu algılanabileceği de bu kapsamda dikkate alınmalıdır.

Müdürlerin programlanmamış kararlar alırken göz önünde bulundurdıkları ölçütlere ilişkin bulgular, özellikle etik değerler ve yönetim ilkelerinin eğitim yönetimindeki rolünü ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bulgularımızda özellikle "yasal, etik ve adil olma" boyutunun vurgulanması, eğitim kurumlarının yönetim süreçlerinde etik değerlerin belirleyici olduğunu göstermektedir. Erdoğan'ın (2012) çalışmasında da benzer sonuçlar bulunmakta ve müdürlerin etik davranışlarının olumlu okul iklimi oluşturmada kritik rol oynadığı belirtilmektedir. Bu bulgular ışığında, etik değerlerin okul yönetiminde güven ve adil yönetim anlayışı oluşturmak açısından temel bir faktör olduğu anlaşılmaktadır.

Müdürlerin karar alma süreçlerinde milli ve manevi değerlere ve kurum kültürüne önem vermeleri, literatürdeki okul kültürü ve değer sistemleri çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Şahin-Fırat'ın (2010) çalışmasında müdürlerin okul kültürünü öğretmenlerden daha olumlu algılamaları ve "iyilikseverlik" boyutuna önem vermeleri, müdürlerin değer odaklı yönetim anlayışını desteklemektedir. Kurum kültürünün karar süreçlerinde yönlendirici gücüne örnek olarak, müdürlerin kararlarında okulun genel değerlerine uygun çözümler üretmeye çalışmaları gösterilebilir. Bu tür bir yaklaşım, kurum içi bütünleşmeyi ve paydaşlar tarafından kararların benimsenmesini kolaylaştırabilir.

Okul müdürlerinin eğitim-öğretim süreçlerine yönelik "öğretmeni güdüleyici", "öğrenci merkezli" ve "eğitim öğretimi aksatmama" gibi ilkeleri tercih etmeleri, etkili liderlik davranışları ile doğrudan ilişkilidir. Hattie (2012) ve Leithwood ve diğerlerinin (2008)

çalışmalarında da öğretmen ve öğrencilerin motivasyonunu artıran liderlik davranışlarının, okul başarılarını pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir. Özellikle Hattie'nin (2012) "görünür öğrenme" yaklaşımı, müdürlerin öğretmen ve öğrenci katılımını destekleyici uygulamalarıyla uyumludur. Bu durum, müdürlerin liderlik etkinliğinin doğrudan eğitim süreçlerine olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.

Bulgularımızda literatürden farklılaşan noktalar da bulunmaktadır. Balıkcı ve Aypay (2018), müdürlerin karar süreçlerinde bürokrasiyi büyük ölçüde engelleyici olarak değerlendirirken, bulgularımızda müdürlerin etik ilkelere bağlı kalarak bürokratik süreçleri yönetilebilir hale getirdikleri belirtilmiştir. Bu farklılığın temel nedenleri arasında, müdürlerin kişisel liderlik becerileri, kurum kültürünün etkisi veya buldukları kurumsal bağlamın farklılıkları gibi unsurlar olabilir. Ayrıca Shapiro ve Stefkovich'in (2016) çalışmalarında vurgulanan otoriter ve katılımı sınırlayıcı yönetim anlayışı ile karşılaştırıldığında, bulgularımızda müdürlerin paydaşların katılımına açık bir yönetim yaklaşımı benimsemeleri dikkat çekmektedir. Bu durumun nedeni olarak da müdürlerin paydaşlarla iş birliğine dayalı yönetim anlayışını benimsemiş olmaları öne sürülebilir.

Genel olarak bakıldığında araştırmamızın bulguları, müdürlerin programlanmamış karar alma süreçlerinde etik değerler, kurum kültürü ve eğitim süreçlerine yönelik hassasiyetlerin belirleyici olduğunu göstermektedir. Literatürle büyük ölçüde tutarlı olan bulgular, farklılaşan yönleriyle de özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmaların, farklı kurum türleri ve bağlamlarda müdürlerin karar süreçlerini derinlemesine inceleyen nitel araştırmalar yoluyla gerçekleştirilmesi, ayrıca müdürlerin karar süreçlerinde yaşadıkları zorlukların daha geniş kapsamlı ele alınması faydalı olacaktır.

5.1.2.3. Okul Müdürlerinin Daha Önce Aldığı Programlanmamış Kararların Değerlendirilmesine İlişkin Tartışma

Araştırmada elde edilen bulgular, okul müdürlerinin programlanmamış kararlarını geriye dönük olarak değerlendirirken olumlu ve olumsuz olmak üzere iki ana başlıkta toplandığını ortaya koymaktadır. Olumlu değerlendirmelerde öne çıkan "sorunların hızlı çözülmesi" unsuru, okul yöneticilerinin kriz durumlarında hızlı ve etkili müdahalelerde bulunabilme kapasitesinin önemini vurgulamaktadır. Bu durum, okul yönetimi pratiğinde kritik öneme sahip bir yetkinlik olarak değerlendirilebilir ve yöneticilerin bu tür kararlarının okulun düzenini korumada ve paydaşların güvenini sağlamada kritik olduğunu göstermektedir (Turan,

Yıldırım ve Aydoğdu, 2012). Tofur ve Yıldırım (2021) da m¼d¼rlerin karar alma s¼reçlerinde paydaşlarla kurdukları iş birliği ve etkili iletişimin hızlı ve verimli kararların alınmasında temel fakt¼rler olduğunu belirtmektedir.

Bulgularda yer alan "kaosun önlenmesi" durumu, eğitim kurumlarında yöneticilerin belirsizlik ve karmaşık durumlarla başa çıkma becerilerinin önemini göstermektedir. Weick'in (2001) örgütsel anlamlandırma kavramı, yöneticilerin belirsiz ve kaotik durumları analiz edip anlamlandırarak hızlı ve etkili kararlar almasını sağlar. Bu s¼reç, m¼d¼rlerin kaotik durumlarla başa çıkarken bilgiyi nasıl organize edip yorumladıklarını ve bu yolla etkili ç¼zümler geliştirdiklerini açıklamaktadır.

"Tecrübe kazanımı" boyutunda Schön (1987), reflektif pratiklerin yöneticilerin karar alma s¼reçlerinde geçmiş deneyimlerini kullanarak yeni durumları analiz etmelerine yardımcı olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde, m¼d¼rlerin önceki deneyimlerinden elde ettikleri çıkarımları uygulayarak, hızlı karar verme yeteneklerini geliştirdikleri ve farklı bakış açıları kazandıkları gör¼lmektedir. Bu s¼reç, m¼d¼rlerin karar s¼reçlerini sürekli olarak geliştirip zenginleştirmelerine olanak tanımaktadır.

Araştırma kapsamında, m¼d¼rlerin olumsuz değerlendirmelerinde yer alan acelecilik, kararların etkisizliği ve sonucu düşünememe unsurları, merkeziyetçi yönetim yapısının etkileriyle ilişkilendirilebilir. Güzelergene ve Çelik'in (2021) çalışmasına göre, merkeziyetçi yapı, okul m¼d¼rlerinin yetki alanlarını kısıtlayarak karar alma s¼reçlerinde daha hızlı ancak bazen aceleci davranmalarına yol açmaktadır. Bu durum, yöneticilerin yeterince derinlemesine düşünmeden karar almalarına neden olabilmektedir. Arslan ve Küç¼ker (2016) de stratejik planlama s¼reçlerinde okul m¼d¼rlerinin yeterlilik eksikliği yaşadıklarını ve bu eksikliğin sonuçta etkisiz kararlara yol açabileceğini ifade etmektedir.

Kararların etkisizliği ile ilgili bu endişeler, m¼d¼rlerin öz yeterlik algıları ile yakından ilişkilidir. Okutan ve Kahveci (2012), yüksek öz yeterlik algısının karar kalitesini artırabileceğini belirtirken, düşük öz yeterlik algısının ise aceleci ve yetersiz düşün¼lmüş kararlara sonuçlanabileceğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, Aslanargun ve Bozkurt (2012) m¼d¼rlerin bazen yasal sorumlulukları, mesleki ve ahlaki sorumluluklarının önüne koyduklarını ve bu durumun aceleci, etkisiz kararları tetikleyebileceğini öne sürmektedir.

Okul müdürlerinin programlanmamış kararlarını geriye dönük olarak değerlendirme biçimleri, yönetim süreçlerinde reflektif uygulamalar ve örgütsel anlamlandırma becerilerinin önemini ortaya koymaktadır. Gelecekteki araştırmaların, merkezîyetçi yönetim yapılarının yöneticilerin karar süreçlerine etkisini daha detaylı incelemesi ve müdürlerin öz yeterlik algılarını güçlendirecek müdahale stratejilerini belirlemesi önerilmektedir.

5.1.2.4. Okul Müdürlerinin Daha Önce Aldığı Programlanmamış Kararların Eleştirisi ve Övgü Alma Durumlarına İlişkin Tartışma

Araştırma bulguları, okul müdürlerinin programlanmamış kararlar sonrası aldıkları geri bildirimlerin büyük ölçüde kararların uygulanış biçimi ve karar alma süreçlerine ilişkin olduğunu göstermektedir. Müdürlerin aldığı geri bildirimler, hem eleştirel hem de olumlu yönde olmak üzere iki ana başlıkta toplanmaktadır. Eleştirilerde öne çıkan “zamansız toplantılar”, “tek taraflı karar” ve “üst makamlarca kabul görmeme” gibi temalar, kararların istişareye dayanmadan alınmasının öğretmenler ve diğer paydaşlar nezdinde memnuniyetsizlik yarattığını ortaya koymaktadır. Marmara ve Atmaca'nın (2023) okul müdürlerinin karar alma stratejileri üzerine yaptıkları çalışmada, iç ve dış paydaş baskısının müdürlerin karar alma süreçlerini şekillendirdiği belirtilmektedir. Müdürlerin bu baskılara rağmen yeterli danışma mekanizmalarını işletmeden aldıkları kararlar, öğretmenler tarafından zaman yönetimi ve katılımcılık eksikliği bağlamında eleştirilmektedir (Gül & Saraç, 2018).

"Tek taraflı karar" eleştirisi, müdürlerin demokratik tutum eksikliği ile ilişkilendirilebilir. Sezer (2018), öğretmenlerin müdürlerden adalet, şeffaflık ve katılım beklediklerini; müdürlerin bu beklentileri karşılamadığı durumlarda ise güvenin zedelendiğini belirtmektedir. Argon ve Dilekçi (2014) ise okul müdürlerinin yönetim tarzlarının kurumsal itibar algısı üzerindeki belirleyici rolünü vurgulamakta, müdürlerin otoriter ya da dışlayıcı yönetim yaklaşımlarının paydaşlar nezdinde negatif algılara neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Bryk ve Schneider'in (2002) okul ortamında güvenin gelişmesi için karşılıklı saygı, yargılayıcı olmayan iletişim ve tutarlılık gibi temel unsurları tanımladığı güven modeli, müdürlerin eleştiriye açık olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

"Üst makamlarca kabul görmeme" teması ise, merkezîyetçi eğitim sisteminin etkileri bağlamında değerlendirilmelidir. Güzelergene ve Çelik'in (2021) bulguları, müdürlerin belirli kararları almada alan özerkliğinden yoksun olmalarının onları daha fazla hiyerarşik onaya bağımlı hale getirdiğini ve bunun da karar alma cesaretlerini törpülediğini ortaya koymaktadır.

Müdürlerin bu yapı içinde aldıkları riskli kararlar, ya üst mercilerce geri çevrilmekte ya da idari baskılar nedeniyle geri çekilmektedir. Bu durum, okul içi paydaşlar tarafından “kararsızlık” veya “acelecilik” olarak algılanabilmekte, müdürlerin yönetsel tutarlılığını zedeleyebilmektedir.

Bazı bulgular ise literatürle birebir örtüşmemekte, aksine yer yer farklılaşan yönler ortaya koymaktadır. Örneğin, Ertürk’ün (2019) etik liderliğin örgütsel bağlılığı ve güveni artırdığını savunduğu çalışmasına karşın, bulgularımızda bazı müdürlerin etik değerlere bağlı kaldığı hâlde paydaşlardan olumsuz geri bildirim aldığı görülmektedir. Bu durum, etik liderliğin algılanmasının bağlamsal faktörlere (okul kültürü, müdür-öğretmen ilişkisi, geçmiş deneyimler vb.) bağlı olarak değişebileceğine işaret etmektedir. Aynı şekilde, Spillane ve arkadaşlarının (2004) dağıtılmış liderlik yaklaşımında savunulan “paylaşılmış sorumluluk” anlayışının müdürlerin bireysel övgü almasıyla gölgede kalması, bu modelin sahadaki uygulanabilirliği açısından sorgulama gerektirmektedir.

Övgü kategorisinde öne çıkan "anlık sorun çözümü" ve "beklentileri karşılama" gibi olumlu geri bildirimler, müdürlerin kriz anlarında hızlı karar alma becerilerinin takdir edildiğini göstermektedir. Spillane, Halverson ve Diamond’ın (2004) dağıtılmış liderlik kuramı, liderliğin okul topluluğu içinde paylaşılması durumunda karar kalitesinin artacağını savunsa da bulgular, bu tür durumlarda başarıya bireysel liderliğin damga vurduğunu göstermektedir. Bu da, Türkiye bağlamında dağıtılmış liderliğin kurumsal yapılar içinde yeterince yerleşmediğine işaret etmektedir.

“Motive edici olma” teması müdürlerin duygusal zekâ ve etik liderlik becerilerinin paydaşlar tarafından fark edildiğini göstermektedir. Uçar (2017) duygusal zekâsı yüksek liderlerin okul iklimine pozitif katkılar sağladığını vurgularken, Ertürk (2019) etik liderliğin öğretmenlerin yönetime güvenini artırdığını ifade etmektedir. Thiel ve arkadaşlarının (2012) etik karar verme süreçlerine ilişkin geliştirdiği modelde ise liderlerin çevresel belirsizlikler karşısında dört stratejik beceriyi—duygusal düzenleme, öngörü, öz yansıtma ve bilgi entegrasyonu—kullanmaları gerektiği savunulmaktadır. Bu becerilerin müdürlerce etkili biçimde kullanılması, övgüye değer liderlik davranışlarını kurumsallaştırabilir.

Sonuç olarak, okul müdürlerinin aldıkları geri bildirimler, sadece yönetsel becerilerini değil, aynı zamanda etik, duygusal ve katılımcı liderlik uygulamalarını da yeniden değerlendirme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Eleştiriler, müdürlerin karar süreçlerinde

demokratik tutum ve istişareye daha fazla önem vermesi gerektiğine işaret ederken; övgüler, bu davranışların sistematik hale getirilmesi ve yaygınlaştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bulgular genel olarak literatürle büyük oranda örtüşse de, bazı yönlerden farklılaşmakta ve özellikle liderliğin bireysel mi yoksa paylaşımlı mı olması gerektiği noktasında uygulamadaki değişkenliği gözler önüne sermektedir. Gelecek araştırmalar, bu yönetsel davranışların sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla zaman yönetimi, paydaş katılımı ve karar alma özerkliği gibi boyutları daha derinlemesine incelemelidir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırma bulguları ışığında, okul müdürlerinin programlanmamış karar alma süreçlerinin daha etkili ve sistematik bir hale getirilmesine yönelik olarak bazı öneriler geliştirilmiştir. Söz konusu öneriler araştırma bulgularına dayalı ve gelecekte yapılması muhtemel çalışmalar olmak üzere iki farklı bağlamda verilmiştir.

5.2.1. Araştırma Bulgularına Dayalı Öneriler

1. Araştırma bulgularına göre okul müdürleri en sık "veli ilişkileri" ve "öğrenci işleri" konularında programlanmamış kararlar almaktadırlar. Bu noktadan hareketle, okul müdürlerinin ani gelişen durumlarda aldıkları programlanmamış kararlarını daha iyi verebilmeleri için özellikle veli ve öğrenci ilişkilerinin yönetimi konularında sistematik eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimlerde, etkili iletişim teknikleri, kriz yönetimi becerileri ve paydaş yönetimi konularına odaklanılarak müdürlerin anlık ve beklenmedik talepler karşısında daha etkili ve hazırlıklı hale gelmeleri sağlanabilir.

Ayrıca bulgular incelendiğinde, fiziki altyapı ve kaynak yönetimi alanında müdürlerin programlanmamış karar alma durumlarının sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin yerel düzeyde mali karar alma yetkileri artırılmalı ve bütçe kullanımı konusunda daha fazla otonomi sağlanmalıdır. Böylelikle yöneticiler, ihtiyaç anında daha etkili ve hızlı müdahalelerde bulunabileceklerdir.

2. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin karar alırken en sık "yasal, etik ve adil olması" ölçütünü temel aldığını göstermektedir. Bu durum müdürlerin hukuki risklerden kaçındıklarını ortaya koymaktadır. Ancak hukuki kaygılar bazen yaratıcı ve hızlı çözümlerin önüne geçebilmektedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin mevzuat konularında ve eğitim etiği üzerine daha detaylı ve pratik eğitimler alması sağlanmalı, bu eğitimlerle müdürlerin yasal çerçeveye

içerisinde daha güvenle hareket ederek, inisiyatif kullanma becerilerinin güçlendirilmesi hedeflenmelidir.

3. Bulgulara göre, müdürler programlanmamış kararlarını çoğunlukla "sorunları hızlı çözüme" ve "kaosu önleme" açısından olumlu ancak "acelecilik ve sonucu düşünememe" açısından olumsuz olarak değerlendirmektedirler. Bu nedenle okul müdürlerinin geriye dönük değerlendirme yapabilmelerini kolaylaştırmak adına "karar sonrası değerlendirme" toplantıları düzenlenmeli, bu toplantılarda alınan kararların olumlu ve olumsuz yönleri derinlemesine analiz edilerek, deneyimlerin paylaşılması sağlanmalıdır. Böylece müdürlerin karar verme süreçlerinde acelecilik eğilimi azaltılarak, daha sonuç odaklı düşünceleri teşvik edilebilir.

Müdürlerin aceleci ve etkisiz kararlar almalarının temel nedenlerinden biri, düşük öz yeterlik algısı olabilir. Bu nedenle, müdürlerin mesleki öz güvenlerini ve karar alma kapasitelerini artıracak süpervizyon, mentorluk ve koçluk sistemleri kurulmalıdır. Bu tür destek mekanizmaları, yöneticilerin daha sağlıklı kararlar almalarına katkı sunacaktır.

Okul müdürlerinin geçmiş deneyimlerinden öğrenerek benzer durumlar karşısında daha etkili kararlar alabilmeleri için kurumsal bir hafıza mekanizması oluşturulmalıdır. Bu amaçla, programlanmamış kararların kayıt altına alındığı, sonuçlarının değerlendirildiği ve iyi örneklerin paylaşıldığı dijital platformlar geliştirilmelidir. Böylece, yeni göreve başlayan yöneticilerin de bu deneyimlerden faydalanması mümkün olacaktır.

4. Araştırmada, okul müdürlerinin bazı durumlarda tek taraflı kararlar aldığı ve bunun paydaşlar nezdinde olumsuz algılar yarattığı tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle okul müdürlerinin programlanmamış kararlar alırken öğretmen, veli ve diğer paydaşlarla etkin iletişim kurmalarını sağlayacak demokratik karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu, eğitim sisteminde daha katılımcı ve şeffaf bir yönetim kültürünün oluşmasına katkı sağlayacaktır.

“Motive edici olma” gibi olumlu geri bildirimler, müdürlerin duygusal zekâ temelli liderlik becerilerinin önemini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, okul müdürlerinin duygusal farkındalık, empati, çatışma çözüme ve etkili iletişim konularında desteklenmesi, okul içi ilişkilerin kalitesini artıracak ve liderlik performansını güçlendirecektir.

5.2.1. Gelecekte Yapılması Muhtemel Çalışmalara Yönelik Öneriler

1. Bu çalışma okul müdürlerinin özellikle veli ve öğrenci işleri alanında sıkça programlanmamış kararlar aldığını ortaya koymuştur. Gelecekte yapılacak araştırmaların, özellikle veli ve öğrenci sorunlarının kökenlerini ve müdürlerin bu konulara dair algılarını daha derinlemesine analiz edecek biçimde tasarlanması önerilmektedir. Ayrıca farklı eğitim kademeleri ve bölgelerde görev yapan müdürlerin programlanmamış kararları karşılaştırmalı biçimde incelenebilir.
2. Okul müdürlerinin en sık "yasal, etik ve adil olma" ölçütlerini kullandıkları tespit edilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalar, okul müdürlerinin karar süreçlerinde kullandıkları diğer ölçütleri (pedagojik, psikolojik, sosyo-kültürel) daha kapsamlı bir şekilde inceleyerek bu ölçütlerin karar süreçlerine etkisini ortaya koymalıdır. Ayrıca müdürlerin bu ölçütleri hangi bağlamlarda önceliklendirdiklerini ve karar sürecinde yaşadıkları etik ikilemleri inceleyen nitel çalışmalar yürütülmesi faydalı olacaktır.
3. Bu çalışmada, okul müdürlerinin kararlarını değerlendirirken genellikle hızlı çözümler üretmenin ve kaosu önlemenin olumlu; aceleci davranmanın ve sonuçlarını düşünememenin ise olumsuz olarak algılandığı bulunmuştur. Gelecek araştırmalar, müdürlerin programlanmamış kararlarının orta ve uzun vadeli etkilerini ortaya koymaya odaklanmalı, farklı paydaşların bakış açılarını da dahil eden karma yöntem çalışmalarıyla müdürlerin karar süreçlerinin etkilerini daha bütüncül ve objektif olarak değerlendirmelidir.
4. Bu araştırmada müdürlerin aldığı eleştirilerin çoğunlukla toplantıların zamansız yapılması ve tek taraflı karar alma yönünde olduğu görülmüştür. Gelecek çalışmalarda farklı paydaş gruplarının (öğretmen, veli, öğrenci) müdürlerin programlanmamış kararlarına yönelik görüş ve tepkileri daha geniş çaplı ve karşılaştırmalı biçimde incelenebilir. Ayrıca bu tür kararların okul iklimi, kurum içi ilişkiler ve motivasyon üzerindeki etkilerini araştırmak üzere uzun vadeli saha çalışmaları yürütülmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıl, Y. (2020). *Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki* (Master's thesis, Necmettin Erbakan University (Turkey)).
- Alford, J., & Head, B. W. (2017). Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework. *Policy and society*, 36(3), 397-413.
- Altuntaş, B., Demirdağ, S., & Ertem, H. Y. (2020). Veli algılarına okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 254-269.
- Argon, T., & Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları Ve Kurumsal İtibara Yönelik Algıları Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 161-181.
- Arslan, G., & Küçüker, E. (2016). Okul Müdürlerinin Planlama Etkinlikleri Ve Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar. *Kastamonu Education Journal*, 24(2), 839-856.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.
- Badak, S., & Önal, İ. (2023). Yönetim Ve Karar Süreçlerinde “Tasarım Teorisi”, Simon Ve Topalian Metotları Üzerinde Bir İnceleme. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 12(34), 406-426.
- Bakioğlu, A., & Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38(38), 9-36.
- Balıkçi, A., & Aypay, A. (2018). Okul Müdürlerinin Bürokrasi Gündelik Hayat Etkileşimi. *Electronic Turkish Studies*, 13(10), 787-811.
- Baltacı, A. (2017) Nitel Veri Analizinde Miles-Huberman Modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (1), 1-14.
- Becerikli, Y. S. (2013). Takım çalışmaları ve verimlilik ilişkisi: karar alma süreçlerinin etkinlik kazanmasında liderin rolü. *Verimlilik Dergisi*, (3), 93-116.
- Bircan, H. H. (2018). Eğitim Ve Felsefe-Eğitimin Doğal/İnsanî, Toplumsal Ve Felsefi Temeli. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (40), 157-172.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). Trust in Schools: A Core Resource for Improvement. *Russell Sage Foundation*, (6), 40-45.
- Bryman, A. (2007). The research question in social research: what is its role?. *International journal of social research methodology*, 10(1), 5-20.

- Bursalıoğlu, Z. (1985). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büte, M., & Balcı, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 485-509.
- Coşkun, . (2020). Karar ve karar verme süreci. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(53), 1181-1191.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. Siyasal kitabevi, 76-80.
- alışır, M. (2008). *Mamak ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları yetki türü ve düzeyleri*. (Master's thesis, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Doğan, K. C. (2023). Kamu Yönetiminde Karar Verme Kuramı erevesinde Herbert A. Simon. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 9(29), 25-31.
- Eisenfhr, F., Weber, M., & Langer, T. (2010). *Rational decision making* (pp. XIV-447). Berlin: Springer.
- Erdoğan, . (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Davranışlarının Etik İlkelere Uygunluğu. *Kastamonu Education Journal*, 20(2), 503-518.
- Ertürk, R. (2019). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları, ğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Algıları Ve rgtsel Bağlılıklarının eşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 119-135.
- Gılıç, F., elikten, M., elikten, Y., & Yıldırım, A. (2019). Karar verme süreci. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581-592.
- Gigerenzer, G. (2007). *Gut feelings: The intelligence of the unconscious*. New York: Viking
- Göksoy, S. (2014). Okul Yönetiminde Karara Katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Gl, İ., & Saraç, G. (2018). Okul müdürlerinin demokratik tutumları. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (10), 155-172.
- Güzelergene, E. S., & elik, K. (2023) Merkezi Yönetim, Sınırlı Yetki Alanı ve Standart Prosedürler Arasında Sıkışmış Yöneticiler: Okul Müdürleri, 519-522.

- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. Routledge.
- Izgar, G., & Altınok, V. (2013). Okul yöneticilerinin karar verme stratejileri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 41–55.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. Free press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-86.
- Kazak, E., & Evirgen, G. (2024). Okul müdürlerinin baş etmekte zorlandıkları öğretmen, öğrenci ve veli kaynaklı sorunlar. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 31-51.
- Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1993). *Decisions with multiple objectives: preferences and value trade-offs*. Cambridge university press.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73–89.
- Kıranlı, S., & İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8 (14), 150-162.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven Strong Claims About Successful School Leadership. *School Leadership And Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational administration quarterly*, 44(4), 496-528.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations john wiley & sons*. New York.
- 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.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of" unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246-275.
- OECD. (2020). *Education responses to COVID-19: Implementing a way forward*. (https://www.oecd.org/en/publications/education-responses-to-covid-19-implementing-a-way-forward_8e95f977-en.html), (Erişim Tarihi: 01/02/2025).

- Okutan, M., & Kahveci, A. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin genel öz yeterlik inançlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi Rize örneği. *Kastamonu Education Journal*, 20(1), 27-42.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özer, M. A. (2012). Örgütsel karar verme ve yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 475, 147-170.
- Özmuş, M. (2018). Okul Yönetiminde Karar Sürecine Öğrenci, Veli Ve Personelin Katılması: Paylaşımçı Liderlik Bakımından Bir Analiz. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 94-103.
- Öztürk, S., Turan, A., Altun, M., & Yaramış, M. (2025). Eğitim Yöneticisinin Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 12(119), 1119-1146.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Rubin, A., & Linturi, H. (2001). Transition in the making. The images of the future in education and decision-making. *Futures*, 33(3-4), 267-305.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services sciences*, 1(1), 83-98.
- Sağır, C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi Uygulamalı Bir Araştırma* (Master's thesis, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Salovey, P., ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Schon, D. A. (1987). Educating the reflective practitioner ' /San Francisco: Jossey-Bass. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 9(2), 1-380.
- Semerci, N. (2000). Yönetimde karar vermenin kritik düşünmeyle ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 191-201.
- Sezer, Ş. (2018). Okul Müdürlerinin Yönetimsel Özellikleri, Kültüre Bağlı Yönetimsel Değerleri Ve Kendilerinden Beklenen Evrensel Liderlik Değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 715-723.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Routledge.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model Of Rational Choice. *The Quarterly Journal Of Economics*, 99-118.

- Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*.
- Simon, H. A. (1977). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*. Free Press.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of curriculum studies*, 36(1), 3-34.
- Stufflebeam, D. L. (1968). *Evaluation as Enlightenment for Decision-Making*. Ohio State University.
- Sumer, F., & Eşref, O. (2024). Eğitim alanında çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanımı. *Eurasian Education & Literature Journal*, (19), 89–104.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul Müdürü Ve Öğretmenlerin Okul Kültürü İle Değer Sistemlerine İlişkin Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156).
- Thiel, C. E., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J. F., & Mumford, M. D. (2012). Leader Ethical Decision-Making İn Organizations: Strategies For Sensemaking. *Journal Of Business Ethics*, 107, 49-64.
- Tofur, S., & Yıldırım, R. (2021). Okul Müdürlerinin Okul Yönetim Süreçleriyle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi (Demirci İlçesi Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 961-987.
- Toprak, M., Saylık, A., & Törün, M. K. (2022). Türkiye'deki Kamu Okullarında Bürokrasi: Mevcut Ampirik Çalışmaların Tematik Bir Analizi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (58), 245-257.
- Torunlar, M. (2018). Yönetim Eyleminin Bir Parçası Olarak Karar Verme Süreçlerinde Belge/Bilgi Yönetiminin Önemi Ve Katkıları. *Bilgi Yönetimi*, 1(1), 32-43.
- Turan, S. (2020). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Asos Yayınları.
- Turan, S., & Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E.(2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıkları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Turban, E. (2011). *Decision Support And Business İntelligence Systems*. Pearson Education India
- Uçar, A. (2017). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Ve Stratejik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi* (Master's thesis, Necmettin Erbakan University (Turkey)).
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Mass: Blackwell Business.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world*. John Wiley & Sons.

- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik Ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yalçın, A.(1995). *Stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (1999). Etkili Karar Verme Süreci: Yeni Bir Karar Verme Model Önerisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(18), 209-220.

EKLER

EK-I ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN KURUM İZİN BELGESİ



T.C.
KIRIKKALE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-79140815-605.01-100714388
Konu : Anket İzni (Sami ÖZDEMİR)

19/04/2024

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21.01.2020 tarih ve 81576613-10.06.02-E.1563890 ve 2020/2 sayılı genelge.
b) Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 16.04.2024 tarihli ve E-67873788-302.08.01-00000629509 sayılı yazısı.

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 221181012 numaralı öğrencisi Sami ÖZDEMİR, "Okul Yöneticilerinin Programlanmamış Kararları" konulu araştırmasına kaynak teşkil etmesi için ilimiz resmi anaokulu ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilere ekte yer alan anket formlarını uygulamak istemektedir.

Tüm sorumluluğun okul ve kurum yönetiminde olmak üzere, ilgi (a) genelge doğrultusunda eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde gönüllülük esasına dayalı olarak ilgi (b) yazı ekinde yer alan ölçeklerin kullanılması, elde edilen verilerin gizliliğe dikkat edilerek yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Rıza AYDIN
Millî Eğitim Müdürü

OLUR

Mustafa ERKAYIRAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek : İlgi (b) yazı ve ekleri

Adres : Hükümet Konağı B/blok 2 Kat No:207

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (318) 222 01 33

E-Posta : yuksekokretimyurdisi71@meb.gov.tr

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için: Murat ÖZTÜRK

Unvan : Bilgisayar İşletmeni

İnternet Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Faks: 3182242559

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b238-9b7f-3730-80cf-7f0d kodu ile teyit edilebilir.



EK-II ETİK KURUL İZİN BELGESİ



KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL DEĞERLENDİRME VE KARAR FORMU



Değerlendirme Talebinde Bulunan Kişi/Kurum	Sami ÖZDEMİR		
Değerlendirme Başvuru Tarihi	04.01.2024		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Eserin/Araştırmanın Adı	Okul Yöneticilerinin Programlanmamış Kararları		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Araştırma/Ölçek/Anket/Görüşme Formu			
Değerlendirmeyi Yapan Etik Kurul	KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU		
Değerlendirme Toplantı Bilgileri	Yeri	Tarihi	Saati
	İİBF Toplantı Salonu	15.02.2024	10:00
Karar No	Karar Tarihi	15.02.2024	
	Karar No	2024/02/12	
Karar Sonucu	(X) Kabul	(X) Oybirliği	
	() Ret	() Oy Çokluğu	

Etik Kurulumuz, yukarıda başvuru bilgileri yer alan eser/araştırma için toplanarak bilimsel araştırmalar ve yayın etiği açısından değerlendirme yapmış ve aşağıda gerekçesi açıklanan karar(lar)ı almıştır:

Karar ve Gerekçesi

Sami ÖZDEMİR'e ait "Okul Yöneticilerinin Programlanmamış Kararları" başlıklı araştırmanın, bilimsel araştırmalar etiği açısından yapılan değerlendirme sonucunda kabulüne ancak YÖK Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi 4. Maddesinin 2/g fıkrasına göre araştırma verilerinin yayımlanabilmesi için araştırma yapılan kurumdan resmi izin alınması sorumluluğunun araştırmacıya ait olduğuna *oy birliğiyle karar verildi.*

Etik Kurul Başkanı
Prof. Dr. Nur ÇETİN

EK-III VERİ TOPLAMA ARACI (YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU)

Değerli Okul Müdürü.

Bu çalışmada “Okul Yöneticilerinin Programlanmamış Kararlar ile İlgili görüşleri” ele alınmaktadır. Bu amaçla aşağıdaki soruları cevaplamanız araştırmanın amacına ulaşması bakımından önem arz etmektedir. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle araştırma dışı amaçlarla kullanılmayacaktır. Katkı ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Sami ÖZDEMİR

Ahi Evran Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Bilgi Notu:

Programlanmamış Karar : Önceden belirlenmiş bir plan veya prosedür yerine, anlık ihtiyaçlar veya beklenmedik durumlar karşısında alınan kararlardır. Bu kararlar genellikle hızlı bir şekilde alınır ve o anda ortaya çıkan koşullara göre şekillenir. Programlanmamış kararlar, genellikle esneklik, hızlı düşünme ve duruma göre uyarlanabilme yeteneği gerektirir. Bu tür kararlar, özellikle acil durumlarda veya değişkenlik gösteren koşullar altında karar verme gerektiren durumlarda sıkça ortaya çıkar.

Tarih - Saat	
Cinsiyetiniz / Yaşınız	
Mesleki Kıdeminiz / Yöneticilik Süreniz	
Branşınız	

Görüşme Soruları

1. Programlanmamış kararları en çok hangi konularda alıyorsunuz?
2. Programlanmamış kararlar alırken temel ölçütünüz nedir? Neden?
3. Yöneticilik yaşamınızda geriye dönük olarak programlanmamış şekilde aldığınız kararlarınızı nasıl değerlendirirsiniz?
4. Aldığınız programlanmamış kararlarınız nedeniyle herhangi bir dönüt aldınız mı? Aldı iseniz hangi konuda nasıl bir dönüt idi?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı: Sami ÖZDEMİR

Eğitim Durumu

Lisans: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Okul Öncesi Öğretmenliği

Yüksek Lisans: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Mesleki Deneyim

Öğretmen

- Şanlıurfa / Birecik Kömağıl İlkokulu (2015 – 2017)
- Kayseri / Develi Şht. Jand. Er Yaşar Pusathoğlu Anaokulu (2017-2018)
- Kayseri / Develi Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE Birimi (2018-2019)
- Kırıkkale / Merkez Lal Saran Anaokulu (2019-2020)

Müdür Yardımcısı

- Kırıkkale / Merkez Kızılırmak Şehit Volkan Pilavcı Anaokulu (2020-2021)

Okul Müdürü

- Kırıkkale / Merkez Lal Saran Anaokulu (2021 – Halen)