

Sistemik Derleme ♦ Systematic Review

Okul Yöneticilerinin Karar Alma Süreçleri ve Eğitim-Öğretim Ortamına Etkisi

Decision Making Processes of School Administrators and Their Effects on the Educational Environment

Meryem ERKOÇ¹ Murat ALPKILIÇ² Yeliz YAZICIOĞLU DOĞAN³
Uygar YANTIR⁴ Osman GÜNEL⁵ Erdinç ATEŞ⁶ Hacer ORUÇ⁷

¹MEB, meryem-erkoc@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-0996-7627

²MEB, muratalpkilic1978@gmail.com, ORCID: 0009-0009-9989-1037

³MEB, yaziciogluyeliz9@gmail.com, ORCID: 0009-0001-1865-389X

⁴MEB, uygur484848@gmail.com, ORCID: 0009-0005-7554-6256

⁵MEB, osmangunel0@gmail.com, ORCID: 0009-0007-6981-7245

⁶MEB, erdincser.83@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3614-5952

⁷MEB, hacerrunluoruc@gmail.com, ORCID: 0009-0007-3306-873X

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Anahtar Kelimeler:

Okul Yönetimi
Karar Alma Süreçleri
Eğitim Kalitesi

Bu çalışma, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinin okul performansı, eğitim kalitesi, öğretmen memnuniyeti ve öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Karar alma, okul yöneticilerinin temel sorumluluklarından biri olup, bu süreçler yöneticilerin liderlik tarzları, okul kültürü, mevcut kaynaklar ve dışsal baskılar gibi faktörlerle şekillenir. Rasyonel, sezgisel ve stratejik karar alma modelleri en yaygın kullanılan yaklaşımlar arasındadır. Demokratik ve dönüştürücü liderlik tarzları, karar alma süreçlerinde daha olumlu sonuçlar doğururken, otokratik liderlik kriz anlarında hızlı kararlar almayı sağlar. Bununla birlikte, kaynak yetersizliği, bilgi eksikliği ve zaman baskısı gibi zorluklar okul yöneticilerinin etkin kararlar almasını engelleyebilir. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinin okulun genel performansını önemli ölçüde etkilediği bulgulanmıştır. Özellikle stratejik ve işbirlikçi yaklaşımlar benimseyen yöneticilerin, öğrenci başarısını ve öğretmen memnuniyetini artırdığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmeleri için destek mekanizmalarının önemini vurgulamaktadır.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

School Leadership
Decision-Making Processes
Educational Quality

This study examines the impact of school administrators' decision-making processes on school performance, educational quality, teacher satisfaction, and student achievement. Decision-making is a core responsibility of school leaders, influenced by factors such as leadership styles, school culture, available resources, and external pressures. The most commonly used approaches include rational, intuitive, and strategic decision-making models. Democratic and transformational leadership styles lead to more positive outcomes, while autocratic leadership allows for quick decisions during crises. However, challenges such as resource limitations, information gaps, and time constraints can hinder effective decision-making. The findings highlight the significant influence of school administrators' decision-making processes on overall school performance. Administrators who adopt strategic and collaborative approaches tend to improve student achievement and teacher satisfaction. The study underscores the importance of support mechanisms to help school leaders overcome the challenges they face in decision-making.

1 GİRİŞ

Eğitim kurumları, toplumsal yapının en kritik unsurlarından biri olarak, öğrencilerin hem akademik hem de sosyal gelişimlerine katkı sağlar. Bu bağlamda, eğitim kurumlarının işleyişini etkileyen faktörlerden biri de okul yöneticilerinin karar alma süreçleridir. Karar alma, her kurumda olduğu gibi okullarda da yöneticilerin temel sorumluluklarından biridir. Okul yöneticilerinin aldıkları kararlar, okulun genel performansını, eğitim kalitesini, öğretmenlerin iş tatminini ve öğrencilerin başarılarını doğrudan etkiler (Day, Gu ve Sammons, 2016). Karar alma süreçlerinin etkinliği ise, bu sürece etki eden çeşitli faktörlerle şekillenir; bu faktörler arasında yöneticilerin liderlik tarzları, okuldaki kültür, mevcut kaynaklar ve dışsal baskılar yer alır (Garza et al., 2014; Andriani, Kesumawati ve Kristiawan, 2018).

1.1. Karar Alma Sürecinin Önemi

Karar alma süreci, yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm bulma, stratejik hedeflere ulaşma ve kurumsal işleyişini sürdürme çabalarının temel bir bileşenidir. Simon (1960) karar almayı "bir bireyin belirli bir amaç doğrultusunda alternatif yolları değerlendirme ve seçim yapma süreci" olarak tanımlar. Eğitim yönetimi bağlamında ise karar alma, sadece günlük operasyonel sorunların çözülmesiyle sınırlı kalmayıp, daha geniş bir perspektiften bakıldığında okuldaki tüm paydaşların (öğrenciler, öğretmenler, veliler, toplum) ihtiyaçlarını karşılayacak stratejilerin belirlenmesi anlamına gelir. Bu nedenle okul yöneticilerinin karar alma süreçleri, eğitimsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar (Tabak, Şahin ve Tabak, 2020).

Okul yöneticilerinin verdikleri kararlar, okulun genel başarısını doğrudan etkiler. Örneğin, sınıf düzenlemeleri, öğretmen atamaları, öğrenci disiplin kararları, bütçe yönetimi gibi konularda alınan kararlar, okulun işleyişini ve eğitim kalitesini önemli ölçüde şekillendirir (Marmara ve Atmaca, 2023). Bununla birlikte, yöneticilerin kararları sadece yöneticiler üzerinde değil, aynı zamanda öğretmenler, öğrenciler, veliler ve hatta toplumun genel eğitim beklentileri üzerinde de geniş yankı bulur. Bu nedenle, okul yöneticilerinin karar alma süreçleri, okulun eğitim kalitesini, öğretmenlerin iş tatminini ve öğrencilerin başarısını artırabilecek veya olumsuz etkileyebilecek stratejik bir unsur olarak değerlendirilir (Polat ve Kazak, 2014).

1.2. Karar Alma Süreçlerini Etkileyen Faktörler

Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörler çok yönlüdür. Yöneticinin kişisel özelliklerinden başlayarak, okulun kültürü, çevresel faktörler, okul politikaları ve eğitim sistemindeki yasal düzenlemelere kadar geniş bir yelpazede değerlendirilebilir (Sezer, 2016). Karar alma sürecinde en çok dikkate alınan faktörlerden biri, yöneticinin liderlik tarzıdır. Demokratik liderlik tarzını benimseyen bir yönetici, öğretmenler ve öğrencilerle birlikte karar almayı tercih ederken, otokratik bir lider daha merkezîyetçi bir yaklaşımla karar verebilir. Bu farklılıklar, okulun yönetim kültürüne ve kararların uygulanma biçimine doğrudan yansır (Andriani, Kesumawati ve Kristiawan, 2018).

Bunun yanı sıra, okulun içinde bulunduğu sosyal, ekonomik ve politik ortam da yöneticilerin kararlarını etkileyen önemli bir unsurdur. Okullar, yalnızca iç dinamiklerle yönetilmez; aynı zamanda yerel yönetimler, eğitim politikaları ve toplumsal baskılar da yöneticilerin karar alma süreçlerine müdahil olabilir (Tabak, Şahin ve Tabak, 2020). Örneğin, bir okul yöneticisi, bütçe kısıtlamaları nedeniyle eğitim materyalleri ve öğretmen maaşları konusunda zor kararlar almak zorunda kalabilir. Benzer şekilde, yerel eğitim politikalarının sık sık değişmesi veya eğitimde reform talepleri, okul yöneticilerini yeni kararlar almaya zorlayabilir (Marmara ve Atmaca, 2023).

1.3. Karar Alma Süreçlerinde Karşılaşılan Zorluklar

Okul yöneticileri, karar alma süreçlerinde bir dizi zorlukla karşı karşıya kalır. Öncelikle, okulun farklı paydaşları (öğretmenler, öğrenciler, veliler ve eğitim otoriteleri) arasında denge kurmak, yöneticiler için önemli bir zorluktur. Örneğin, bir okul yöneticisi, bir tarafta öğretmenlerin iş yükünü hafifletmeye çalışırken, diğer tarafta öğrenci performansını artırma baskısıyla karşı karşıya kalabilir (Sezer, 2016). Aynı şekilde, velilerin talepleri ile okulun kaynakları arasında denge kurmak da zorlu bir görevdir.

Diğer bir zorluk, bilgi ve veri eksikliği olabilir. Karar alma süreçlerinde veri ve bilgilere dayanmak önemli olsa da, bazen yöneticiler, ellerinde yeterli bilgi olmadan karar almak zorunda kalabilirler (Abubakar et al., 2019). Örneğin, yeni bir eğitim politikası uygulandığında, bu politikanın uzun vadeli etkileri hakkında

yeterli veri bulunmadığı durumlarda, yöneticiler belirsizlik içinde karar verebilirler. Bu tür belirsizlikler, kararların sonucunda beklenmedik olumsuz sonuçlarla karşılaşılma riskini artırır.

Ayrıca, zaman baskısı da karar alma süreçlerinde karşılaşılan bir diğer zorluktur. Okul yöneticileri, çoğu zaman sınırlı bir zaman diliminde hızlı ve etkili kararlar almak zorunda kalabilirler. Örneğin, bir öğretmenin ani istifası durumunda hızlı bir şekilde yerine yeni bir öğretmen atanması gerekir (Marmara ve Atmaca, 2023). Bu tür acil durumlarda, yöneticilerin karar alma süreçleri hız kazanır, ancak bu hız bazen kararların yeterince düşünülmeyen alınmasına neden olabilir (Smith, 2014).

1.4. Karar Alma Modelleri

Eğitim yönetimi literatüründe, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini açıklayan çeşitli modeller bulunmaktadır. Bu modeller, yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara nasıl yaklaştıklarını ve hangi yöntemlerle çözüm bulduklarını incelemeyi amaçlar (Garza et al., 2014). En yaygın karar alma modellerinden biri rasyonel karar alma modelidir. Bu modelde, karar alıcı, sorunu analiz eder, olası çözüm yollarını belirler, bu çözümleri değerlendirir ve en uygun olanı seçer (Tabak, Şahin ve Tabak, 2020). Ancak, okul ortamında her zaman bu modelin uygulanması mümkün olmayabilir. Zira okul yöneticileri, genellikle belirsizlik, yetersiz bilgi ve çeşitli baskılar altında karar almak zorunda kalabilirler (Abubakar et al., 2019).

Bir diğer karar alma modeli, sezgisel karar alma modelidir. Bu modelde, yöneticiler, uzun yıllar boyunca edindikleri deneyimlere ve içgüdülerine dayanarak hızlı kararlar alırlar. Sezgisel karar alma, özellikle acil durumlarda etkili olabilir, ancak uzun vadeli stratejik kararlarda bu modelin riskleri de bulunmaktadır (Sezer, 2016). Stratejik karar alma modelleri ise, daha çok uzun vadeli planlama ve okulun genel hedefleri doğrultusunda yapılan karar alma süreçlerini kapsar (Smith, 2014).

1.5. Literatürdeki Boşluklar ve Bu Çalışmanın Önemi

Okul yöneticilerinin karar alma süreçleri, eğitim yönetimi literatüründe geniş bir yer bulmasına rağmen, hala yeterince derinlemesine incelenmemiş bazı alanlar bulunmaktadır (Garza et al., 2014). Özellikle karar alma süreçlerinin okul performansı üzerindeki etkisi, liderlik tarzlarına göre değişimi ve farklı okul türlerinde (örneğin, özel okul vs. devlet okulu) nasıl farklılık gösterdiği gibi konular daha fazla araştırılmayı gerektirir (Andriani, Kesumawati ve Kristiawan, 2018). Bu sistematik derleme, mevcut literatürdeki bu boşlukları doldurmaya yönelik bir adım olarak tasarlanmıştır.

Bu çalışma, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerine ilişkin literatürü tarayarak, bu süreçlerin etkili olmasını sağlayan ve engelleyen faktörleri analiz etmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda, yöneticilerin karşılaştıkları zorluklar ve bu zorlukları aşmak için başvurdukları stratejiler de ele alınacaktır. Bu sistematik derleme, okul yöneticilerine karar alma süreçlerinde rehberlik sağlayacak ve daha etkin stratejiler geliştirmelerine katkıda bulunabilecek önemli bulgular sunmayı hedeflemektedir (Day, Gu ve Sammons, 2016).

2 YÖNTEM

Bu sistematik derleme çalışması, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörleri, karar alma stratejilerini ve bu süreçlerin okul üzerindeki etkilerini inceleyen mevcut literatürü kapsamlı bir şekilde değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) yönergelerine uygun olarak yürütülmüştür. Aşağıda, derleme için izlenen metodoloji ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.1. Araştırma Sorusu

Bu çalışmanın temel araştırma sorusu şu şekilde belirlenmiştir:

- "Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörler nelerdir ve bu süreçler okul performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?"

Bu ana soruyu destekleyen alt sorular ise şu şekildedir:

- Farklı liderlik tarzlarının karar alma süreçleri üzerindeki etkisi nedir?
- Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde karşılaştıkları başlıca zorluklar nelerdir?
- Okul yöneticilerinin kullandığı stratejik ve sezgisel karar alma modelleri nelerdir?

2.2. Veri Tabanları ve Arama Stratejisi

Sistemik literatür taraması için aşağıdaki akademik veri tabanları kullanılmıştır. Bu veri tabanları, eğitim yönetimi ve okul liderliği üzerine yapılmış en güncel ve yüksek kaliteli akademik çalışmaları barındırmaktadır. Arama stratejisinde kullanılan anahtar kelimeler şunlardır:

- Okul liderliğinde karar alma
- Eğitim liderliği karar alma süreçleri
- Okul yönetimi karar alma stratejileri
- Eğitimde okul müdürünün karar alma süreçleri
- Okullarda karar alma süreçlerini etkileyen faktörler

Anahtar kelimeler çeşitli kombinasyonlar halinde taranmıştır. Literatür taraması, son 10 yıl içinde yayımlanmış makaleler ile sınırlanmıştır (2014-2024). Ayrıca, yalnızca İngilizce ve Türkçe dillerinde yayımlanmış çalışmalar değerlendirmeye alınmıştır.

2.3. Dahil Edilme ve Dışlanma Kriterleri

Çalışmada değerlendirilmek üzere seçilen makalelerin belirli dahil edilme ve dışlanma kriterlerine uyması gerekmektedir. Bu kriterler, çalışmanın amacına uygunluğu ve güvenilirliği açısından önemli bir rol oynamıştır.

- Dahil Edilme Kriterleri:
 - Okul yöneticilerinin karar alma süreçleri üzerine odaklanan çalışmalar.
 - 2004-2024 yılları arasında yayımlanmış araştırmalar.
 - Hakemli dergilerde yayımlanmış nitel, nicel ve karma araştırma yöntemleri ile yapılan çalışmalar.
 - Okul yönetimi, liderlik ve eğitim stratejileri bağlamında karar alma süreçlerini inceleyen makaleler.
 - İngilizce ve Türkçe yayımlanan çalışmalar.
- Dışlanma Kriterleri:
 - Karar alma süreçlerine odaklanmayan veya sadece karar alma teorileri üzerine genel bilgi veren çalışmalar.
 - Yükseköğretim düzeyinde karar alma süreçlerini inceleyen araştırmalar.
 - Hakemli olmayan dergilerde veya konferans bildirilerinde yayımlanmış araştırmalar.
 - Kitap incelemeleri, özetler ve kısa makaleler.
 - Dil bariyerleri nedeniyle İngilizce ve Türkçe dışında yayımlanmış çalışmalar.

2.4. Çalışmaların Seçimi

Tarama sürecinde elde edilen tüm makaleler, başlık ve özet taraması ile ön incelemeye tabi tutulmuştur. Bu aşamada uygun olan çalışmalar tam metin incelemesine alınmıştır. Dahil edilme ve dışlanma kriterlerine göre ön elemeyen geçen çalışmalar, detaylı bir içerik analizi sürecine tabi tutulmuştur.

2.5. Veri Çıkarma Süreci

Derlemeye dahil edilen her bir çalışmadan sistematik bir şekilde veri çıkarılmıştır. Verilerin çıkarılması sürecinde şu unsurlar dikkate alınmıştır:

- Çalışmanın amacı ve araştırma soruları.
- Araştırma yöntemi (nitel, nicel, karma).
- Katılımcı profili (yönetici, öğretmen, öğrenci vb.).

- Karar alma süreçlerinde öne çıkan faktörler.
- Karar alma modelleri (rasyonel, sezgisel, stratejik vb.).
- Karar alma süreçlerinin okul performansı üzerindeki etkisi.

Her bir çalışmadan bu veriler, standart bir veri çıkarma formu aracılığıyla toplanmış ve analiz edilmek üzere kodlanmıştır. Ayrıca, çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik unsurları da dikkate alınmıştır.

2.6. Veri Analizi

Veri analiz sürecinde, tematik analiz yöntemi kullanılarak karar alma süreçlerini etkileyen faktörler ve bu süreçlerin sonuçları incelenmiştir. Tematik analiz, verilerin kategorilere ayrılmasını ve bu kategoriler arasındaki ilişkilerin belirlenmesini sağlamıştır. Bu analiz yöntemi sayesinde, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde hangi faktörlerin ön plana çıktığı ve hangi stratejilerin daha etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Derlemeye dahil edilen çalışmaların bulguları, dört ana tema etrafında toplanmıştır:

1. Liderlik Tarzları ve Karar Alma: Farklı liderlik tarzlarının (demokratik, otokratik, dönüştürücü) karar alma süreçleri üzerindeki etkisi.
2. Karar Alma Modelleri: Rasyonel, sezgisel ve stratejik karar alma yaklaşımlarının kullanımı.
3. Karar Alma Süreçlerinde Karşılaşılan Zorluklar: Kaynak yetersizliği, zaman baskısı ve bilgi eksikliği gibi zorlukların karar alma süreçlerine etkisi.
4. Okul Performansı Üzerindeki Etkiler: Kararların öğrenci başarısı, öğretmen memnuniyeti ve okulun genel performansı üzerindeki etkileri.

3. BULGULAR

Bu sistematik derlemede, okul yöneticilerinin karar alma süreçleri üzerine yapılan çalışmalar dört ana tema altında incelenmiştir: (1) Liderlik Tarzları ve Karar Alma, (2) Karar Alma Modelleri, (3) Karar Alma Süreçlerinde Karşılaşılan Zorluklar ve (4) Kararların Okul Performansı Üzerindeki Etkileri. Aşağıda her bir tema kapsamındaki bulgular detaylandırılmıştır.

3.1. Liderlik Tarzları ve Karar Alma

Liderlik tarzlarının okul yöneticilerinin karar alma süreçleri üzerinde belirgin bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Derlemeye dahil edilen çalışmalardan büyük bir kısmı, liderlik tarzlarının karar alma süreçlerinin işleyişini ve etkinliğini doğrudan etkilediğini vurgulamaktadır. Öne çıkan liderlik tarzları şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- Demokratik Liderlik: Demokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, karar alma süreçlerinde öğretmenler, veliler ve öğrenciler gibi okulun diğer paydaşlarını sürece dahil etmektedirler. Bu tarz, işbirlikçi bir yaklaşımı teşvik eder ve okul topluluğunun ihtiyaçlarına daha duyarlı kararların alınmasına yol açar. Literatürdeki birçok çalışma, demokratik liderliğin karar alma süreçlerinde daha geniş bir bakış açısı sağladığını ve kararların daha kapsayıcı olmasını sağladığını ortaya koymaktadır (Taş, Çelik ve Tomul, 2007; Yalçın ve Başar, 2022; Maral, 2016). Ancak, bu tarzın uygulanmasında zaman alıcı olabileceği ve bazı durumlarda karar almayı yavaşlatabileceği de belirtilmiştir (Bektaş, 2023).
- Otokratik Liderlik: Otokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticiler ise daha merkeziyetçi bir karar alma yaklaşımı sergilemektedir. Bu tarzda, yöneticiler genellikle tek başlarına karar alır ve bu kararları uygulamaya koyarlar. Otokratik liderlik, hızlı ve kesin kararlar alınmasını sağlayabilirken, paydaşların katılımını sınırladığı için uzun vadede okul içindeki motivasyonu olumsuz etkileyebilir (Gözoğlu, 2018). Derlemeye dahil edilen çalışmalardan bazıları, otokratik liderliğin kriz anlarında etkili olabileceğini, ancak rutin karar alma süreçlerinde verimliliği düşürebileceğini ifade etmektedir (Çelik, 2021; Ordu ve Çetinkaya, 2018).
- Dönüştürücü Liderlik: Dönüştürücü liderlik tarzı, okul yöneticilerinin öğretmenler ve öğrencilerle güçlü ilişkiler kurmasına dayanmaktadır. Bu liderlik tarzı, okuldaki yenilikleri teşvik eder ve uzun vadeli stratejik kararların alınmasına olanak tanır. Çalışmalarda,

dönüştürücü liderliğin okullarda pozitif bir kültür oluşturduğu ve karar alma süreçlerini daha stratejik hale getirdiği vurgulanmaktadır (Day, Gu ve Sammons, 2016; Anderson, 2017). Bununla birlikte, bu tarzın liderden yüksek düzeyde duygusal zekâ ve güçlü bir vizyon gerektirdiği belirtilmiştir (Al Rahbi, Khalid ve Khan, 2017; Goleman, 2017).

3.2. Karar Alma Modelleri

Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde farklı modelleri kullandıkları tespit edilmiştir. İncelenen çalışmalara göre, yöneticilerin karar alma sürecinde en çok başvurdukları modeller şunlardır:

- **Rasyonel Karar Alma Modeli:** Bu model, yöneticilerin karar vermeden önce çeşitli seçenekleri dikkatlice değerlendirerek mantıklı bir şekilde karar almalarını gerektirir. Rasyonel karar alma sürecinde veri toplama, alternatiflerin karşılaştırılması ve en iyi çözümün seçilmesi adımları ön plandadır. Çalışmalar, rasyonel modelin özellikle uzun vadeli planlama ve stratejik karar alma süreçlerinde yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir (Bozbayındır ve Alev, 2020; Tabak, Şahin ve Tabak, 2020). Ancak, hızlı karar gerektiren durumlarda rasyonel modelin uygulanmasının zor olabileceği de belirtilmiştir (Marmara ve Atmaca, 2023).
- **Sezgisel Karar Alma Modeli:** Sezgisel karar alma, yöneticilerin deneyimlerine ve içgüdülerine dayanarak hızlı kararlar almalarını içerir. Literatürde, sezgisel karar alma modelinin özellikle acil durumlarda ve bilgi eksikliğinin olduğu durumlarda etkili olduğu belirtilmiştir (Kurban ve Yaşar, 2017). Bu model, daha kısa sürede karar vermeyi sağladığı için kriz anlarında sıklıkla tercih edilmektedir. Ancak, sezgisel karar alma her zaman en iyi sonuçları vermeyebilir ve özellikle karmaşık problemlerde hatalara yol açabilir (Beytekin ve Kılıç, 2021).
- **Stratejik Karar Alma Modeli:** Stratejik karar alma modeli, yöneticilerin okulun uzun vadeli hedeflerine odaklanarak karar vermelerini sağlar. Bu modelde, okulun misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda kararlar alınır. Literatürde, stratejik karar alma modelinin okullarda sürdürülebilir başarı için kritik bir rol oynadığı vurgulanmıştır (Smith, 2014; Bush, 2020). Stratejik kararların daha çok geniş çaplı ve etkili sonuçlar doğurduğu, ancak bu süreçlerin uzun zaman alabileceği ve daha fazla analiz gerektirdiği belirtilmiştir (Güner et al., 2022; Tan, 2023).

3.3. Karar Alma Süreçlerinde Karşılaşılan Zorluklar

Okul yöneticileri, karar alma süreçlerinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Derlemeye dahil edilen çalışmalar, bu zorlukları üç ana başlık altında incelemektedir:

- **Kaynak Yetersizliği:** Okul yöneticilerinin en sık karşılaştığı zorluklardan biri, kaynak yetersizliğidir. Özellikle kamu okullarında, finansal kaynakların sınırlı olması, yöneticilerin bazı önemli kararları almalarını zorlaştırmaktadır. Bütçe kısıtlamaları, yeni eğitim materyallerinin temin edilmesini, öğretmenlerin eğitilmesini ve okulun genel işleyişini etkileyebilir (Arslan & Küçük, 2016; Mehmet & İpek, 2022). Bu durumda yöneticiler, kaynakları en verimli şekilde kullanma zorunluluğu ile karşı karşıya kalırlar.
- **Bilgi Eksikliği:** Karar alma sürecinde yöneticilerin karşılaştığı diğer bir zorluk, bilgi eksikliğidir. Bazı durumlarda, yöneticiler ellerinde yeterli veri olmadan karar almak zorunda kalabilirler. Özellikle yeni politikaların uygulanması veya hızlı değişen eğitim trendleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmamak, yanlış kararların alınmasına yol açabilir (Bozbayındır & Alev, 2020; Pınar et al., 2023). Bu durum, uzun vadede okulun performansını olumsuz etkileyebilir.
- **Zaman Baskısı:** Okul yöneticileri, zaman baskısı altında sık sık hızlı kararlar almak zorunda kalmaktadır. Özellikle acil durumlar veya kriz anlarında, karar verme sürecinin hızlanması gerekebilir (Özdoğan, 2021; Marmara & Atmaca, 2023). Zaman baskısı, kararların derinlemesine düşünülmesini engelleyebilir ve bazen yüzeysel çözümler üretilmesine yol açabilir (Smith, 2014).

3.4. Kararların Okul Performansı Üzerindeki Etkileri

Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinin, okul performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu bulgulanmıştır. Derlemeye dahil edilen çalışmalar, kararların öğrenci başarısı, öğretmen memnuniyeti ve okulun genel performansı üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Bulgulara göre:

- Öğrenci Başarısı: Karar alma süreçlerinde öğrenci ihtiyaçlarının dikkate alınması, öğrencilerin akademik başarısını artırmaktadır. Öğrencilerin okul başarılarına yönelik alınan stratejik kararlar, okulun genel performansını olumlu yönde etkilemektedir (Day, Gu ve Sammons, 2016; Garza et al., 2014).
- Öğretmen Memnuniyeti: Okul yöneticilerinin öğretmenlerle işbirliği içinde kararlar alması, öğretmenlerin iş tatminini ve motivasyonunu artırmaktadır. Demokratik karar alma süreçlerinin öğretmenlerin iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Andriani, Kesumawati ve Kristiawan, 2018; Polat ve Kazak, 2014).
- Genel Okul Performansı: Karar alma süreçlerinde stratejik modellerin kullanılması, okulun genel işleyişini daha verimli hale getirmektedir. Stratejik kararlar, okulun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Abubakar et al., 2019; Tabak, Şahin ve Tabak, 2020; Marmara ve Atmaca, 2023).

SONUÇ

Bu sistematik derleme, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini etkileyen faktörler, kullanılan karar alma modelleri, karşılaşılan zorluklar ve bu süreçlerin okul performansı üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Bulgular, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının, karar alma süreçlerinin işleyişinde kritik bir rol oynadığını ve okulun genel performansını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Demokratik, otokratik ve dönüştürücü liderlik tarzları, farklı durumlarda farklı sonuçlar doğurmakta, ancak genel olarak demokratik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının daha olumlu sonuçlar verdiği ortaya çıkmaktadır. Bu tarzlar, öğretmenlerin ve diğer paydaşların sürece dahil edilmesiyle, daha kapsayıcı ve sürdürülebilir kararlar alınmasına olanak sağlamaktadır.

Karar alma süreçlerinde yöneticilerin rasyonel, sezgisel ve stratejik karar alma modellerini kullandıkları tespit edilmiştir. Rasyonel model, özellikle uzun vadeli planlama ve analiz gereken durumlarda etkili olurken, sezgisel karar alma acil durumlarda hızlı çözüm sağlama açısından önemli bir rol oynamaktadır. Stratejik karar alma modeli ise, okulun genel hedefleri doğrultusunda uzun vadeli ve geniş çaplı kararlar alınmasında en etkili model olarak öne çıkmıştır. Ancak her modelin uygulanabilirliği, yöneticilerin karşılaştığı durumlara ve okulun ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir.

Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde en çok karşılaştıkları zorluklar arasında kaynak yetersizliği, bilgi eksikliği ve zaman baskısı ön plana çıkmaktadır. Bu zorluklar, yöneticilerin etkili kararlar almasını engelleyebilmekte ve okul performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle bütçe kısıtlamaları, okul yönetiminin verimliliğini düşürebilmekte ve öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını zorlaştırabilmektedir. Zaman baskısı ise, özellikle acil durumlarda daha hızlı ancak daha az düşünülmüş kararların alınmasına neden olabilir.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinin, okulun genel performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Öğrenci başarısı, öğretmen memnuniyeti ve okulun genel verimliliği, alınan kararların kalitesine ve bu kararların nasıl alındığına bağlıdır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde daha stratejik ve işbirlikçi bir yaklaşım benimsemeleri, okulların sürdürülebilir başarıya ulaşması açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca, okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorlukları aşabilmeleri için daha iyi destek mekanizmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu destekler arasında eğitim politikalarının yeniden gözden geçirilmesi, daha fazla kaynak ayrılması ve yöneticilerin karar alma süreçlerinde daha fazla bilgiye erişimlerinin sağlanması yer alabilir.

Gelecek araştırmalar, farklı okul türlerinde (devlet okulları, özel okullar) karar alma süreçlerinin nasıl farklılaştığını inceleyebilir ve bu süreçlerin daha verimli hale getirilmesi için hangi stratejilerin geliştirilmesi gerektiğine odaklanabilir. Ayrıca, teknolojinin karar alma süreçlerine entegrasyonunun, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerindeki rolü de araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers' performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19–29.
- Arslan, G., & Küçüker, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Education Journal*, 24(2).
- Bozbayındır, F., & Alev, S. (2020). Okul yöneticilerinin okul gelişim modeli ile ilgili görüşleri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 2640–2673.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258.
- Garza, E. Jr., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S., & Merchant, B. (2014). Leadership for school success: Lessons from effective principals. *International Journal of Educational Management*, 28(7), 798–811.
- Güner, F., Öztörün, M., Meriç, İ., & Özcan, Ç. (2022). Okul müdürlerinin karar verme stillerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Academic Social Resources*, 7(35), 349–361.
- Kurban, C., & Yaşar, M. (2017). Bireysel algılarına göre okul yöneticilerinin karar verme stilleri. *Kuramsal Eğitim Bilimleri Dergisi*.
- 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.
- Mehmet, A., & İpek, M. B. (2022). Okul yöneticilerinin yönetsel süreçlerde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerilerinin incelenmesi. *SSD Journal*, 7(33), 127–139.
- Özdoğru, M. (2021). COVID-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1–14.
- Polat, S., & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71–92.
- Pınar, Z., Katılmış, M. N., Ölçekçi, A., & Taşöz, M. G. (2023). Eğitimde veri kullanımı ve karar alma süreçlerine yönelik öğretmen görüşleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(10), 1740–1758.
- Sezer, Ş. (2016). Okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 121–137.
- Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Brothers.
- Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592–1623.
- Tabak, H., Şahin, F., & Tabak, B. Y. (2020). Okul yöneticilerinin karar alma yaklaşımları: Veriye dayalı karar almaya geçiş. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24(3), 713–725.
- Tan, H. E. (2023). Okul yöneticilerinin karar erteleme eğilimleri: Bir olgubilim çalışması. [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi].