

**Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinin sürdürülebilir eğitim açısından önemi****Emrah Bektaş<sup>1</sup>**DOI [10.5281/zenodo.10441657](https://doi.org/10.5281/zenodo.10441657)**Özet**

Eğitim sistemi içinde okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinin eğitimin temel taşlarından birini oluşturduğu bilinen bir gerçektir. Karar alma süreçleri eğitim kalitesinin belirlenmesinden kaynakların etkin kullanımına, okul ikliminin şekillenmesinden öğretmen performansının yönetimine kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Kararların çoğu çok yapı ve karmaşık olabilmektedir. Eğitim sisteminin temelini oluşturan ve eğitim sisteminin geleceğini belirlenmesinde alınan kararlar büyük bir öneme sahiptir. Bu çalışmamızın ana motivasyonun okul yöneticilerinin kararlarının eğitim kurumları ve aktörleri üzerindeki etkisi oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini incelemek ve bu süreçlerin yönetimini geliştirmek, eğitim kurumlarının daha iyi bir geleceğe taşınmasına katkı sağlayacaktır. Çalışmamızda okul yöneticilerinin kararlarının neden önemli olduğuna ışık tutulmuş ve eğitim kurumları üzerindeki etkileri açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** karar verme, okul yönetimi, karar verme süreçleri

**The importance of decision-making processes of school administrators in terms of sustainable education****Abstract**

It is a well-known fact that the decision-making processes of school administrators in the education system constitute one of the cornerstones of education. Decision-making processes cover a wide range of areas from determining the quality of education to the effective use of resources, from shaping the school climate to the management of teacher performance. Most of the decisions can be multi-structured and complex. Decisions that form the basis of the education system and determine the future of the education system are of great importance. The main motivation of this study is the impact of school administrators' decisions on educational institutions and actors. Analysing the decision-making processes of school administrators and improving the management of these processes will contribute to carrying educational institutions to a better future. In our study, we shed light on why the decisions of school administrators are important and explain their effects on educational institutions.

**Keywords:** decision-making, school management, decision-making processes

---

<sup>1</sup> Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, [emrahbektas9006@gmail.com](mailto:emrahbektas9006@gmail.com)

## Giriş

Geçmişten günümüze eğitim sistemi, sürekli değişen ve de gelişen bir ortamda varlığını sürdürmektedir. Okullar ve eğitim kurumları bu hızlı değişim sürecinde eğitimde liderlik ve yönetim açısından büyük bir sorumluluk taşımaktadır. Bu dinamik ortamda okul liderleri/yöneticileri, kararlar almaktan sorumlu olan kişilerdir ve bu kararlar, okulun öğrenci başarısı, öğretmen memnuniyeti ve genel olarak okul topluluğu için büyük bir önem arz etmektedir. Okulların yönetimi, sadece öğrencilerin bilgi edinmesini sağlamakla sınırlı kalmaz, aynı zamanda bu öğrencilerin karakter gelişimini, sosyal becerilerini ve geleceğe yönelik hazırlıklarını da kapsamaktadır. Öğrencilerin ve okul topluluğunun geleceğini şekillendirmesi açısından okul yöneticilerinin karar alma süreçleri belirleyicidir.

Karar alma süreçleri yalnızca okulların etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda liderlerin etkin iletişim becerilerini gerektirir. Etkin iletişim, okul liderlerinin kararlarını açıklamaları, paydaşlarla iş birliği yapmaları ve okul topluluğunu bilgilendirmeleri için vazgeçilmez bir araçtır. Okul liderleri, öğretmenler, öğrenciler, veliler, okul yönetimi ve toplum ile etkili bir şekilde iletişim kurmalıdır. Diğer bir ifadesiyle karar alma süreci sadece bilgi aktarımından daha fazlasını içerir; duygusal zekâ, empati ve dinleme becerilerini içeren derin bir anlayışı da gerektirmektedir.

Bu makalede, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerini ve etkin iletişim stratejilerini incelemeye odaklanacağız. Okul yöneticilerinin bu iki temel yönü, eğitim kurumlarının başarılı bir şekilde işlemesi ve gelişmesi için kritik bir rol oynamaktadır. Bu konuları ele alarak, okulların sürdürülebilir başarıları ve toplulukları ile daha sağlam bir temel üzerinde yükselmesine yardımcı olmayı amaçlamaktayız.

## Karar verme kavramı

Karar verme, liderlerin geleceğe yönelik vizyonlar yaratarak ve kaynakları harekete geçirerek eylemlerini desteklemek için bir araç olarak kullandıkları sözlü bir süreçtir. Bir kurumun aynı anda tatmin edilemeyecek farklı paydaşları ve hedefleri olması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu nedenle liderlerin farklı zamanlarda farklı vizyonlar sunmak ve bunları desteklemek zorunda kalmaları sık rastlanan bir durumdur. Bu iki taraflılık bazen kurumun zorlayıcı eylemlerle sonuçlanabilecek tartışmalı kararlar almasına yardımcı olabilir. Buna ek olarak, karar süreci sorumluluklar yaratır. Eğer bir lider kamuya açık bir karara katkıda bulunmuşsa, bu karardan kendisi de sorumludur. Bir karar sürecinin ortaya çıkış şekli, örgütün bir karar alma organı olarak nasıl algılandığı üzerinde bir etkiye sahiptir (Brunsson, 2007).

Karar verme, yönetim alanında kilit bir işlevi üstlenir ve organizasyonların başarısını büyük ölçüde etkileyen bir süreçtir. Pekdoğan (2019), karar verme sürecini doğal bir olguya işaret ederken aynı zamanda karmaşık ve çok yönlü bir işlem olarak tanımlamaktadır. Bu, kararların örgütün amaçlarını gerçekleştirme veya bir sorunun çözülmesi için mevcut seçenekler arasından en uygununun seçilmesini içerir. Dolayısıyla hem yönetim dünyasında hem de bireysel yaşamda elde edilen başarı veya başarısızlığın, verilen veya alınan kararların bir sonucu olduğunu kabul etmek yanlış olmaz (Aytürk, 2007). Bu bağlamda, karar verme sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesi ve bu sürecin sonuçları üzerinde düşünülmesi hem işletmeler hem de kişisel yaşamın sürdürülebilir başarısı açısından son derece önemlidir.

Bir sorunu çözmek için alternatif yollar arasından bir eylem yolu seçmek anlamına gelen karar verme ve problem çözme birbiriyle ilişkilidir. Kararlar büyük ya da küçük, stratejik ya da operasyonel, uzun ya da kısa vadeli olabilir (Brinkers, 1972).

Kararların önemi her seviyede farklılık gösterir. Uzun vadeli, büyük ve stratejik kararlar en üst düzeyde, nispeten kısa vadeli, küçük ve operasyonel kararlar ise daha alt düzeylerde alınır.

Karar alma her yönetsel işlevden önce gelir. Hangi hedeflerin ve bunlara hangi yollarla ulaşılabileceği (planlamadan önceki kararlar), organizasyon yapısının ve yönetim alanının tasarımı (organize etmeden önceki kararlar), iş tanımı ve iş özellikleri arasındaki en iyi eşleşme (personel alımından önceki kararlar), teşvik sistemi, liderlik tarzları ve iletişim kanalı (yönlendirmeden önceki kararlar) ve kontrol teknikleri (kontrol etmeden önceki kararlar), yöneticilerin iş operasyonlarının sorunsuz bir şekilde yürütülmesi ve büyümesi için aldıkları kararlardır.

Karar verme, yöneticilerin işletme faaliyetlerinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesi ve büyümesi için aldıkları kararlardır. Tüm kararlar geçmiş davranış ve uygulamalara dayanmaz (objektif karar verme). Günümüzün karmaşık ortamında kararların çoğu doğası gereği öznelidir. Yöneticilerin bilgi birikimine, değer yargılarına, yaratıcılıklarına ve yenilikçi yeteneklerine dayanır. Yöneticiler aynı durumlarda aynı kararları almazlar. Doğası gereği durumsaldır ve yöneticilerin psikolojisine ve durumu algılamasına bağlıdır (Panpatte&Takale, 2019). Karar verme, çevresel fırsatları kuruluşun güçlü yönleriyle eşleştirmeye yönelik mütevazı bir girişimdir. Çevresel faktörler hakkındaki tahminlere ve varsayımlara dayanır.

### **Karar verme biçimleri**

Kuruluş tarafından alınan kararlar, kapsamlarına, önemlerine ve kuruluşta yarattıkları etkiye bağlı olarak çeşitli kategoriler altında sınıflandırılabilir. Aşağıda farklı karar türleri yer almaktadır (Panpatte&Takale, 2019).

#### ***Programlanmış ve programlanmamış kararlar***

Programlanmış kararlar normalde doğası gereği tekrarlayıcıdır. Verilmesi en kolay olanlardır. Örneğin: satın alma emirlerinin verilmesi, farklı izin türlerinin onaylanması, maaş artışları, normal anlaşmazlıkların çözülmesi vb. Yöneticiler rutin nitelikteki bu tür konularla ilgilenirken genellikle belirlenmiş prosedürleri takip ederler. Öte yandan, programlanmamış kararlar, doğaları gereği rutin olmadıkları için farklıdır. Bunlar, bu tür şeylerin ele alınması için yerleşik yöntemlerin bulunmadığı bazı istisnai durumlarla ilgilidir. Örneğin: Ciddi bir endüstriyel ilişkiler sorununun ele alınması, azalan pazar payı, artan rekabet, işbirlikçi ile ilgili sorunlar, kuruluşa karşı artan kamu düşmanlığı ile ilgili konular bu kategoriye girer (Panpatte&Takale, 2019).

#### ***Operasyonel ve stratejik kararlar***

Operasyonel veya stratejik kararlar şimdiki zamanla ilgilidir. Birincil amaç, şirketin devam eden operasyonlarında yüksek derecede verimlilik elde etmektir. Daha iyi çalışma koşulları, etkin denetim, mevcut kaynakların ihtiyatlı kullanımı, ekipmanların daha iyi bakımı vb. bu kategoriye girer. Öte yandan, faaliyet ölçeğini genişletmek, yeni pazarlara girmek, ürün karmasını değiştirmek, üretim tesisini bir yerden başka bir yere kaydırmak, diğer şirketlerle ittifaklar kurmak vb. stratejik niteliktedir. Bu tür kararların kuruluş üzerinde geniş kapsamlı etkileri olacaktır (Panpatte&Takale, 2019).

#### ***Örgütsel kararlar***

Yöneticiler tarafından işlerin olağan akışı içinde yönetici sıfatıyla örgütsel konulara ilişkin olarak alınan kararlar örgütsel kararlardır. Örneğin: yeni bir teşvik sisteminin uygulamaya konulması, bir çalışanın transfer edilmesi, çalışanların yerlerinin değiştirilmesi veya yeniden görevlendirilmesi vb. kararlar yöneticiler tarafından belirli amaçlara ulaşmak için alınır. Bu tür kararların aksine, yöneticiler doğası gereği tamamen kişisel olan bazı kararlar da alırlar. Ancak, bunların etkileri tam olarak kendileriyle sınırlı kalmayabilir ve kurumu da etkileyebilir. Örneğin:

yöneticinin kuruluştan ayrılma kararı, kişisel nitelikte olsa da kuruluşu etkileyebilir (Panpatte&Takale, 2019).

### ***Bireysel ve grup kararları***

Bazı kararların bir yönetici tarafından bireysel olarak, bazı kararların ise bir grup yönetici tarafından kolektif olarak alınması oldukça yaygındır. Sorunun rutin nitelikte olduğu durumlarda bireysel kararlar alınırken, organizasyonun birçok yönünü etkileyen önemli ve stratejik kararlar genellikle bir grup tarafından alınır. Grup halinde karar alma, kararın uygulanmasıyla ilgili kişiler arasında daha iyi koordinasyon sağlanmasına katkıda bulunduğu için günümüzde tercih edilmektedir (Panpatte&Takale, 2019).

### **Okul yöneticilerinin kararlarının sürdürülebilir eğitim açısından tartışılması**

Bir kişinin rasyonel, mantıklı, gerçekçi ve pragmatik bir şekilde karar verme yeteneği ve becerisi, liderlik etkinliğinin ölçülmesinde önemli bir kriterdir. Schermerhorn liderliği şöyle tanımlar: "Liderlik diğer insanları etkileyen bir süreçtir ve bu süreç bir kişinin ya da grubun hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır" (Schermerhorn vd., 2011). Ivancevich'e göre (1990) Vroom-Jago modelinde, bu liderlik kararların, karar tarzlarının ve teşhis prosedürlerinin etkinliğine dikkat eder.

Kararların etkililik kriterleri, kararların performansı ne ölçüde etkilediğine ilişkin kararların kalitesini içerirken, astların bağlılığı, kararların uygulanabilmesi için astların kararları ne kadar önemseydiği veya kabul ettiği ile ilgilidir. İyi bir lider, diğer insanları veya tarafları örgütsel bir hedefe doğru hareket etmeleri ve bu hedefi desteklemeleri için etkileyebilir. Müdür etkili bir kişidir ve okulun yönetiminde rol oynar. Müdürün çeşitli ana işlevleri vardır ve bunlardan biri de liderliktir. Bir eğitim lideri olarak müdür her zaman öğretmenler, personel, öğrenciler ve toplumla karşı karşıyadır. Müdürün başarısının bir yönü de nasıl karar vereceğidir. Bir lider olarak müdür, ulaşılması gereken hedeflere ulaşmak için etkili kararlar almaktan, öğretmenleri ve okuldaki tüm unsurları görevlerini yerine getirmeleri konusunda teşvik etmekten ve izlemekten sorumludur (Amalia vd., 2020).

Weick (1969) örgütsel kararlar büyük ölçüde bireysel liderlerin onları nasıl yorumladığına bağlıdır. Liderler, izlenimlerine ve deneyimlerine dayanarak örgütsel kararların anlamlı yorumlarını yaratırlar. Bu yorumlar, liderlerin daha sonra farklı durumlarda nasıl davranacaklarının temelini oluşturur. Bu nedenle, örgütler insan yorumunun olduğu ortamlarda faaliyet gösterirler. Weick'e göre bilgi süreci tüm örgütsel faaliyetlerin merkezinde yer alır. Örgütler sürekli olarak gelişen statik sistemler olarak görülemezler. Bu gelişim fikirleri, izlenimleri, verileri, değerleri ve uygulamaları etkiler. Bu gelişim nedeniyle bir örgüt bir yorumlama sistemi ile eş tutulabilir.

Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da karar alma süreçleri eğitimi sisteminin devamlılığı, kapsamı ve etkinliği açısından oldukça önemlidir. Burada en büyük görevlerden biri okul müdürlerine ve diğer yöneticilere düşmektedir. Okul müdürü, karar alma sürecine katılmanın ve alınan kararları uygulamanın öneminin farkında olmalıdır. Okul müdürü, okul yönetimini etkileyen unsurların her birini karar süreci açısından bir karar organı olarak görebilmeli ve kabul edebilmelidir (Yıldırım vd., 2019). Aydın'a (2005) göre eğitim örgütlerinde karar alma süreçlerine geniş bir katılım sağlanmalıdır. Çalışanların nitelikleri buna uygun olduğu gibi, katılım sağlandığında öğretmen ve yöneticilerin nitelikleri de geliştirilebilir. Seçeneklerin ve sonuçların gruplar halinde tartışılması daha yararlı kararlar alınmasına yardımcı olur. Taymaz (2003) tarafından ifade edildiği gibi, müşteriler, karar alma süreçlerine katılarak kabul edilen bir kararın uygulanmasını daha etkili hale getirebilirler. Bu yaklaşım,

demokratik ilkelerin en uygun yolunu temsil eder ve ayrıca insan kaynaklarının daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar. Çalışanların bu sürece katılımı, memnuniyetlerini artırırken, örgüt içi iklimin gelişimine de katkıda bulunur.

Karar alma sürecinden etkilenen bireyler ve gruplar, kararların alınmasına dâhil oldukları ölçüde motive olurlar ve kararları uygularlar (Vroom, 2000; Bursalıoğlu, 2011). Öğretmenlerin moralleri ve okula katılma istekleri, memnuniyetleri için önemli bir faktördür. Öğretmenler, kendilerini karar alma sürecine dahil eden okul müdürleriyle çalışmak isterler ve kararı kabul etmezlerse karar başarısız olur (Hoy ve Miskel, 2012).

Yukarıdaki değerlendirmeler doğrultusunda okul yönetiminin karar alma süreçlerinin önemini maddeler halinde şu şekilde özetleyebiliriz:

1. **Eğitim kalitesinin belirlenmesi:** Öğrencilerin eğitim kalitesini belirleyen kararlar okul yöneticileri tarafından alınır. Söz konusu programlar, öğretim yöntemleri ve kaynakların seçimi, öğrenci başarısı üzerinde etkilidir.
2. **Kaynakların etkin kullanımı:** Okullar, her örgüt gibi sınırlı kaynaklara sahiptir. Bu kaynakların en verimli şekilde kullanılması okul yöneticilerinin kararlarına bağlıdır. Örneğin; bütçenin düzenlenmesi ve öğrencilere sunulan hizmetlerin optimize edilmesi vb.
3. **Okul ikliminin şekillenmesi:** Okul yöneticileri öğrenciler, öğretmenler ve personel arasındaki ilişkileri düzenler. Okulun olumlu bir öğrenme ve çalışma ortamı yaratmasına veya olumsuz bir iklim oluşturmaya kadar kararlar etkilidir.
4. **Öğretmen ve personel performansının yönetimi:** Okul yöneticileri, öğretmenlerin ve diğer personelin iş performansını yönlendirir. Öğretmenlerin gelişimini desteklemek ve motivasyonlarını artırmak önemlidir.
5. **Öğrenci başarısını artırma:** Okul yöneticileri, öğrencilerin akademik başarısını artırmaya yönelik stratejiler geliştirir ve uygular. Öğrenci performansını izler ve müfredatı iyileştirmek için kararlar alır.
6. **Toplumsal ilişkilerin yönetimi:** Okul yöneticileri veliler, yerel topluluklar ve diğer paydaşlarla etkili iletişim kurarlar ve işbirliği içindedirler. Bu okulun toplumsal kabulünü ve desteğini artırır.
7. **Hukuki ve etik ilkelerin uygulanması:** Karar alma süreçleri, hukuki ve etik ilkelerin göz önünde bulundurulmasını gerektirir. Okul yöneticileri, bu prensiplere uygun kararlar almalıdır.
8. **Değişim yönetimi:** Eğitim alanında hızlı değişimler yaşanır. Okul yöneticileri, bu değişimleri etkili bir şekilde yönetmeli ve okulun gelecekteki ihtiyaçlarına uyum sağlamalıdır.
9. **Veri kullanımı ve değerlendirme:** Karar alma süreçleri, verilere dayalı olmalıdır. Okul yöneticileri, öğrenci performansı ve okul başarıları gibi verilere dayanarak kararlar alır ve bu verileri sürekli olarak değerlendirir.
10. **Hedeflere ulaşma:** Okulun misyonunu ve vizyonunun gelişmesi açısından okul yöneticileri, okulun belirlediği hedeflere ulaşmak için stratejiler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için kararlar alır.

## Sonuç ve Öneriler

Literatürdeki tanımlara göre sürdürülebilirlik, faaliyetlerin, sonuçların ve süreçlerin zaman içinde devam etme veya sürdürülme kapasitesini ifade eder (Johnston vd., 2007; Meadowcroft, 1997). Bu çerçevede kuruluşların sürdürülebilirlik anlayışı, mevcut değerleri ve kaynakları koruma eğiliminde olmalarını gerektirmektedir. Bu şekilde kuruluşlar, kaynakların

sürdürülebilir bir şekilde kullanılması yönünde adımlar atarak sadece anlık çözümler sağlamakla kalmaz, aynı zamanda gelecek nesillere de değer katar.

Eğitim sistemi içinde okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinin önemi, öğrenci başarısı ve okulların etkili bir şekilde işlemesi açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Eğitim kalitesinin belirlenmesinden kaynakların etkin kullanımına, okul ikliminin şekillenmesinden öğretmen performansının yönetimine kadar okul yöneticileri, geniş bir yelpazede kararlar alırlar. Karar alma süreçleri genellikle karmaşık ve çok boyutlu konuları içerir. Hadders (2012), bu kararların zaman içinde olumlu değer unsurlarının sürdürülmesi ve geliştirilmesiyle doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Beyhan ve Ünügür (2005) sürdürülebilirliği, geleceği ve kaynakları korumak olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda kurum içindeki "koruma" davranışı sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır. Bulgular, örgüt kültürünün, olumlu koşulların, yeteneklerin ve kurumsal mirasın korunmasının gelecekte olumlu etkileşimlerin ve süreçlerin yaratılmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Kaynakların sınırlı olduğu bir eğitim ortamında okul yöneticilerinin kararları, bütçenin düzenlenmesi ve öğrencilere sunulan hizmetlerin optimize edilmesi açısından daha çok önem kazanmaktadır. Şüphesiz tek karar alma süreçleri sadece mali kaynakların yönetimi ile sınırlı değildir; bunun yanı sıra okulun öğrenciler, öğretmenler ve personel arasındaki ilişkileri de etkilemektedir. Eğitim kurumlarının olumlu bir öğrenme ve çalışma ortamı oluşturması, kararların niteliği ve uygulanma şekli ile yakından ilişkilidir.

Öğretmenlerin ve diğer personelin iş performansının üzerinde de alınan kararların etkisi vardır. Öğretmenlerin ve diğer personelin memnuniyeti, okulun başarısını büyük ölçüde etkileyen bir faktördür. Bu yönüyle değerlendirecek olursak öğretmenlerin gelişimlerini desteklemek ve motivasyonlarını arttırmaya yönelik kararların alınması önemlidir. Alınan kararlar sadece öğretmenleri değil aynı zamanda öğrenci başarısını arttırmaya yönelik stratejiler üzerinde de etkilidir. Okul yöneticileri, öğrenci performansını izler ve müfredatı iyileştirmek için kararlar alarak eğitim standartlarının gelişmesinde de son derece belirleyicidirler.

Demirbilek ve Çetin (2021) okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim davranışları belirli temel temalara odaklanmışlardır. Çalışmanın bulguları arasında; kurumsal işleyişe yönelik davranışlar altında aidiyet duygusu kazandırma, sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütme, kurumsal kültür ve kimlik oluşturma öne çıkmaktadır. Ayrıca, ekonomik verimliliğe yönelik davranışlar kapsamında kaynak tüketiminde önceliklendirme, bütçe dengesini sağlama, var olan kaynakları koruma davranışları göze çarpmaktadır. Çevresel duyarlılığa yönelik davranışlar içinde çevre ve doğayı koruma, bilinç oluşturma ve geri dönüşüm uygulamalarını destekleme öne çıkan temalar arasında yer almaktadır.

### **Öneriler**

Okul yöneticilerinin karar alma süreçleri, eğitim sisteminin temel taşlarından biridir. Alınan kararlar öğrenci başarısı, öğretmen memnuniyeti ve okulun genel performansı üzerinde doğrudan etkilidir. Okul yöneticileri, bu süreçlerin sorumluluğunu taşırlar ve bu nedenle karar alma becerileri ve yetkinliklerinin gelişmiş olması beklenmektedir. Eğitim kurumlarının sürdürülebilir başarısını ve toplumla ilişkilerini güçlendirme de bu önemli bir etken olarak kabul edilmektedir.

Eğitim sistemindeki değişimler, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabetçi bir dünyada başarılı bir şekilde işlev görmek için okul yöneticilerinin karar alma süreçlerine olan ihtiyacı daha da artırmaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri, verilere dayalı, etik ve hukuki ilkeleri göz önünde bulunduran ve toplumsal ilişkileri yöneten kararlar almak için gerekli becerilere sahip

olmalıdır. Sarf edilen çaba, eğitim sisteminin daha iyi bir geleceğe doğru evrilmesine yardımcı olacaktır.

### Referans

- Amalia, K., Komariah, A., Sumarto, S., & Asri, K. H. (2020). Leadership in Education: Decision-Making in Education. In *3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)* (pp. 134-137). Atlantis Press.
- Aydın, M. (2005). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Beyhan, Ş. G., & Ünügür, S. M. (2005). Çağdaş Gereksinmeler Bağlamında Sürdürülebilir Turizm ve Kimlik Modeli, *İTÜ Dergisi*, 4(2), 79-87.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim sanatı: etkili yönetim ve yöneticilik becerileri*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Brinkers, H. S. (1972). *Decision-making: creativity, judgment, and systems*. The Ohio State University Press.
- Brunsson, N. (2007). *The consequences of decision making*. Oxford: Oxford University Press.
- Bursalioğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (16. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Demirbilek, M., & Çetin, M. (2021). Okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim davranışları. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 1-36.
- Hadders, H. (2012). Corporate Sustainability Performance from a Resource and Knowledge Perspective. Paper presented at 3rd. International Sustainability Conference. 29-31 August 2012 Basel, Switzerland.
- Hoy, W. K., & Miskel, G. C. (2012). *Educational administration, theory, research and practice*, (Çeviri Editörü: Selahattin Turan) Ankara: Nobel Yayınları 7.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (1990). Organizational behavior and management.
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D. ve Robert, K. H. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 14(1), 60-66. Doi: 10.1065/espr2007.01.375.
- Meadowcroft, J. (1997). Planning, Democracy and the Challenge of Sustainable Development. *International Political Science Review*, 18(2),167-189.
- Panpatte, S., & Takale, V. D. (2019). To study the decision making process in an organization for its effectiveness. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(1), 73-78.
- Pekdoğan, S. (2019). Karar verme stilleri araştırmaları: 2009-2013 yılları arasındaki yüksek lisans tezlerinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 4(34), 321-331.

Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.

Taymaz, H. (2003). Okul yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational dynamics*, 28(4), 82-94.

Yildirim, I., Durdağı, A., & Yalçın, S. (2019). Participation in decision-making process as a predictor of organizational cynicism at schools. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8(2), 487-506.

Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley