

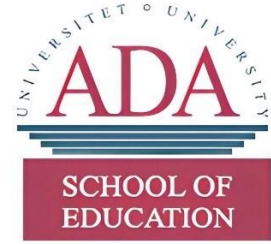
ADA UNİVERSİTETİ
TƏHSİL FAKÜLTƏSİ

Ümumi təhsil müəssisələrində məktəb direktorlarının qərarvermə prosesi ilə bağlı təcrübələri:

Laçın Hüseynli

ADA Universiteti

Magistr dissertasiyası



ADA UNİVERSİTETİ

Laçın Hüseynlinin

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

TƏSDİQ EDİLMİŞDİR:

Elmi rəhbər: Dr. Könül Abaslı _____

Komitə üzvü: Dr. Elza Səmədli _____

Komitə üzvü: Dr. Abbas Abbasov _____

Təhsil Fakültəsinin Dekanı: Dr. Ülviyyə Mikayılova _____

Tarix: _____



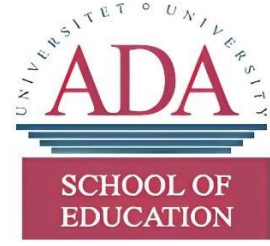
HƏQİQİLİK BƏYANATI

Mən ADA-nın plagiatla bağlı siyasəti ilə tanış olmuşam və təsdiq edirəm ki, “Ümumi təhsil müəssisələrində məktəb direktorlarının qərarvermə prosesi ilə bağlı təcrübələri” adlı dissertasiyanın məzmunu mənim şəxsi işimdir.

Bununla bildirirəm ki, ADA Universitetində magistratura pilləsi üçün təqdim etdiyim bu magistr dissertasiyası, ilk araşdırmam və nailiyyətimdir, heç bir dərəcə və ya imtahan üçün təqdim olunmayıb.

İmza: _____

Tarix: _____



Müəlliflik hüququ 2024 Laçın Hüseyinli tərəfindən.

Bütün hüquqlar qorunur.



MİNNƏTDARLIQ

Bu tədqiqat işinin uğurla yekunlaşmasında ilk növbədə Dr. Könül Abaslıya dərin təşəkkürümü bildirirəm. Magistr dissertasiyasının tamamlanması üçün dəstəyinizin qiymətini bilirəm. Sizin səmimi məsləhətləriniz, təcrübəniz, dissertasiya mövzusunda mənim fikirlərimi formalaşdırmaqda və işimi təkmilləşdirmək üçün müvafiq istiqamətlərə yönəlməyimdə mənə dərin təsir etmişdir. Əvvəlcədən göstərdiyiniz dəstək, mənə daha geniş bir perspektivə baxmağa və mövzuda daha da dərinləşməyə imkan verdi. Mümkün olduqca fikirlərimi formalaşdırmaq və özümü akademik mühitdə inkişaf etdirmək üçün mənə dəstək olduğunuz üçün sizə minnətdaram.

Həmçinin, magistr dissertasiyamı təkmilləşdirilməsində komissiya üzvlərim Dr. Elza Səmədli və Dr. Abbas Abbasovadan aldığım təlim üçün minnətdarlığımı ifadə etmək istəyirəm. Tədris vaxtı sizin səmimi məsləhətləriniz və müşahidələriniz, sonradan dissertasiyamın keyfiyyətini artırmağa və tədqiqatım sahəsində daha fərqli bir yanaşma əldə etməyə kömək etdi. Əminəm ki, sizlərin sayəsində bu dissertasiya prosesindəki təcrübəm mənə həyat boyu öyrənəcəyim dəyərləri vermək üçün böyük bir hazırlıq təşkil etdi. Sizin dəstəyiniz olmadan bu nailiyyəti əldə etmək çətin olardı.

O cümlədən Təhsil Fakültəsinin dekanı, Dr. Ülviyyə Mikayılovaya xüsusi təşəkkürümü bildirmək istəyirəm. Ülviyyə xanım müddət ərzində mənimlə zəngin təcrübəsini bölüşdü və bu tezis yazılmasında mənə mühüm tövsiyələrini verdi.

Dr. Vəfa Yunusovaya, Səidə Nəbiyevaya, Natella Tarverdiyevaya, Kamal Musayeva və ADA Universitetində magistr təhsilimi başa vurmaqda və Tezis işimin yekunlaşmasında əməyi olan ADA-nın digər əməkdaşlarına da bu prosesdə davamlı kömək göstərdikləri üçün təşəkkür etmək istəyirəm. Xatırlatmaq istəyirəm ki, sizin səmimi tənqidiniz və dəyərləriniz, mənim özümü inkişaf etdirməyə, tədqiqatımı zənginləşdirməyə və yeni fikirlərə açıq olmağa töhfə verdi. Əminəm ki, bu dissertasiya prosesi mənim akademik və intellektual inkişafıma əhəmiyyətli bir dəyər verdi. İnanıram ki, sizin yönətdiyiniz yollar, mənə elmi işimdə həmişə dərinlik və perspektiv təmin etmişdir.

Xülasə

Bu tədqiqatın məqsədi ümumi təhsil müəssisələrində məktəb direktorlarının qərar vermə təcrübələrinin öyrənilməsindən ibarətdir. Tədqiqat Azərbaycan Respublikasının Bakı şəhərində yerləşən ümumi təhsil müəssisələrində aparılmışdır. Keyfiyyət metodologiyasından və fenomenologiya metodundan istifadə olunan bu tədqiqat işində, maksimum seçmə üsuluna əsasən 12 nəfər məktəb direktoru iştirak etmişdir. İştirakçılar cins, yaş, iş təcrübəsi, məktəbin şagird tutumu kimi fərqli kompetensiyalara əsasən məqsədyönlü formada seçilmişdir. Tədqiqat çərçivəsində toplanan datanın təhlilindən aydın olur ki, Azərbaycan ümumi təhsil müəssisələrində çalışan məktəb direktorlarının müəyyən məhdudiyyətləri var. Bu məhdudiyyətlər direktorların qərar qəbul etmə proseslərinə mane yaradır. Tədqiqat işi nəticələrinə əsasən bəzi təkliflər irəli sürülmüşdür.

Açar sözlər: direktor, məktəb, qərarvermə, təhsil

Mündəricat

Mündəricat	6
1. Giriş	Ошибка! Закладка не определена.8
<i>Tədqiqatın əhəmiyyəti</i>	Ошибка! Закладка не определена.8
<i>Tədqiqatın məqsədi</i>	Ошибка! Закладка не определена.9
Tədqiqat strukturu	9
Tədqiqat sualı	9
2. Nəzəri çərçivə:	9
<i>Qərar anlayışı</i>	Ошибка! Закладка не определена.11
<i>Qərar vermə</i>	Ошибка! Закладка не определена.12
<i>Qərar vermə prosesi</i>	Ошибка! Закладка не определена.13
<i>Qərar verən</i>	Ошибка! Закладка не определена.14
<i>Qərar qəbul etmə mərhələləri</i>	14
<i>Qərar vermənin komponentləri</i>	14
<i>Qərar qəbul etmə vəziyyətləri</i>	15
<i>Qərar qəbul etmə yanaşmaları</i>	16
<i>Qərar qəbul etmə modelləri</i>	17
<i>Qərar qəbul etmə nəzəriyyələri</i>	20

	7
<i>Qərar vermə strategiyaları</i>	22
<i>İdarəetmədə qərar vermə növləri:</i>	23
<i>Qərar vermə üslubları :</i>	Ошибка! Залкада не определена. 24
<i>Qərar qəbul etmə tərzləri</i>	Ошибка! Залкада не определена. 25
<i>Qərar qəbul edilmə prosesinə təsir edən amillər</i>	26
<i>Qərar qəbuletmə fəaliyyətinin xüsusiyyətləri</i>	29
<i>Qərar vermə prosesi və şəxsi keyfiyyətlər</i>	31
<i>Məktəb direktorlarının qərar vermə prosesi ilə bağlı araşdırmalar</i>	32
3. Metodologiya	37
<i>İştirakçılar</i>	37
<i>Data toplama prosesi</i>	38
<i>Müsahibə sualları</i>	38
5. Təhlil və müzakirə	39
<i>Təhlil</i>	37
<i>Müzakirə</i>	54
<i>Nəticə</i>	69
<i>Məhdudiyyət</i>	69
4. Ədəbiyyat icmal	Ошибка! Залкада не определена. 69

Giriş;

İdarəetmə hər zaman bir qərar vermə prosesidir (Drucker, 1992). Məktəb əsaslı idarəetmə də məktəblərdə müvafiq tədris və təlimdən istifadə kimi başa düşülə bilər (Karmila & Wijaya, 2020). Odur ki, məktəbdə qərar qəbul etmək məktəbin müstəqilliyini və uğurunu təşviq edir (Celinmar, 2021).

XXI əsrdə qloballaşma prosesi, artan və sürətli dəyişən informasiya texnologiyaları artıq qarşısı alınmaz dəyişiklikləri də özü ilə bərabər təhsil sistemində daxil etmişdir. Bu dəyişikliklərə uyğun və çevik qərarların qəbul edilməsi ciddi zərurət doğurur. Bu zərurət öz növbəsində məktəb rəhbərinin qərar vermə prosesində liderlik funksiyasını ön plana çıxarır.

Məktəb mühitində təşkilati qərarlar məktəb direktorunun idarəetmə vəzifələri arasındadır (Mailool et al., 2020). Brunsson (2007) iddia edir ki, qərarlar bir hərəkətə kömək edə və ya onu zəiflədə bilər, hərəkətin necə səfərbər olunduğu qərarların qəbul edilməsi yolu ilə təsirlənir. Direktorun qərar verməsi məktəbin bütün aspektlərini məktəb məqsədlərinə nail olmaq üçün idarə etmək vədinə malikdir. Beləliklə, direktorun qərar vermə prosesi düzgün aparılmalıdır ki, qərarlar məktəbin bütün elementləri tərəfindən müsbət şəkildə dəstəklənsin. İndi məktəblərdə qərarların qəbul edilməsinin müsbət təsirini dəstəkləyən çoxlu sübutlar var. Bu, qərarların hesabatlılığı və hərəkət kursunu təyin edən qaydaların olduğu inam üzərində cəmlənir (Celinmar, 2021). Ona görə də “məktəb direktorunun yaxşı qəbul etdiyi qərarlar müəllimin fəaliyyətinin həvəsləndirilməsinə gətirib çıxarır (Mailool et al., 2020)”. Çünki, məktəb rəhbərlərinin qəbul etdiyi qərarlar məktəblərdə verilən təhsilin keyfiyyətini müəyyən edir (Nozikin 1991).

Tədqiqatın əhəmiyyəti:

Ədəbiyyat təhlili zamanı mövzu ilə əlaqəli beynəlxalq ədəbiyyatlarda çoxsaylı tədqiqatların həyata keçirildiyi (Simon 1967, Böyüksan və digərləri 2016, Töre və Naiboğlu 2022, Sezer 2016, Williams 2006, Bloom və digərləri 2015, Erkan 2016, Al-Omarinin 2013, Simon 1988) müəyyən olunmuşdur. Bəzi tədqiqatlar təsvir xarakterlidir (Simon, 1960; Hickson, Butler, Cray, Mallory, & Wilson, 1986; Mintzberg, Raisinghi, & Theoret, 1976), başqaları qərar qəbul etmə prosesini təsnif edir (Nutt, 1984; Mintzberg et al., 1976; Shrivastava & Grant, 1985), digərləri tövsiyə xarakterlidir və strateji qərarın necə seçilməsinə rəhbərlik edir (Grandori, 1984), (Payne, Bettman, & Johnson, 1993); qərar yanaşmasını necə seçmək (Nutt, 2002) və ya qərar tərzini necə seçmək barədə

təlimat edir (Harrison & Philips, 1991). Məktəb rəhbərlərinin qərar vermə prosesi ilə məşğul olan müxtəlif araşdırmaların da olduğu məlum oldu (Töre və Naiboğlu (2022) , Burukoğlu 2015, Bute və Balcı 2010, Qurban 2015; Sezer 2016, Zulkifli və Hidayat ,2021). Lakin Azərbaycanda məktəb direktorlarının qərarvermə prosesindəki təcrübələrinin tədqiq edildiyi hər hansı bir tədqiqat nəticəsinə rast gəlinməmişdir. Məktəb direktorlarının qərarvermə təcrübələrinin öyrənilməsi, ümumi təhsil idarəçiliyi sahəsində nəzəri və praktik biliklərin zənginləşdirilməsinə, məktəb direktorlarının daha effektiv idarəetmə üsulları öyrənməsinə töhfə verə bilər. Bununla yanaşı, aktuallığı ilə ümumi təhsil müəssisələrində bu mövzuda mövcud durumun başa düşülməsi üçün faydalı ola bilər. Məktəb direktorlarının qərar vermə təcrübələrinin araşdırılması bu istiqamətdə mövcud olan problemlərin effektiv həll yollarını tapmaqda kömək edə və məktəb direktorlarının idarəetmə bacarıqlarını inkişaf etdirmək üçün bir yol xəritəsi təqdim edə bilər. Eyni zamanda bu tədqiqat həm gələcək təhsil idarəçilərinə daha təsirli qərarlar vermək üçün vacib məlumat və strategiyalar təqdim edə, həm ölkədə elmi ədəbiyyata yeni töhfə verə, həm də bu mövzuda gələcək tədqiqatçılar üçün elmi mənbə rolunu oynaya bilər. Belə ki, məktəb direktorlarının qərar vermə təcrübələrinin araşdırılması Azərbaycanda yenidir və bu sahə üzrə ilkin məlumat bazası bu tədqiqat ola bilər .

Tədqiqatın məqsədi:

Bu tədqiqat Bakı şəhərində yerləşən ümumi təhsil müəssisələrində məktəb direktorlarının qərarvermə təcrübəsinin öyrənmək məqsədi daşıyır.

Tədqiqat sualı:

Ümumtəhsil məktəblərinin direktorlarının qərarvermə prosesi ilə bağlı təcrübələri nələrdir?

Tədqiqatın strukturu:

Tədqiqata giriş, tədqiqatın nəzəri əsası, ədəbiyyat icmalı, metodologiya, təhlil, nəticə, müzakirə, tövsiyələr və ədəbiyyat icmalı hissələrindən ibarətdir.

I hissə giriş olmaqla tədqiqat problemi, əhəmiyyəti, məqsədi və araşdırma sualı kimi məlumatları ehtiva edir. II hissədə tədqiqatın nəzəri hissəsi, III hissə olmaqla ölkəmizdə və xarici ədəbiyyatda mövzu ilə bağlı yanaşmalar, araşdırmanın nəticələri, IV hissədə metodologiya , V hissədə datanın təhlili zamanı əldə olunmuş tapıntılar, tədqiqatın nəticələri və tövsiyələri, VI hissədə isə tədqiqatda istifadə olunmuş ədəbiyyat icmalı yer alır.

Nəzəri çərçivə:

Qərar anlayışı: Dilimizdə qərar, bir məsələni müzakirə etdikdən sonra hamı tərəfindən çıxarılan nəticə, mülahizə və şərtləşmə mənalarda başa düşülür (Azərbaycan dilinin izahlı lüğəti, III cild səh 117). Bu araşdırmada əsas termin “qərar vermə” kimi işlənəcək və mövzuya məktəb idarəetməsi perspektivindən yanaşılacaqdır. Ədəbiyyat araşdırması zamanı “qərar”ın dəqiq tərfi olmasada, bu haqda yanaşmalar çox oxşardır. Qərar təşkilatın fəaliyyətinin mahiyyətidir (Harrison, 2000). Frishammarf (2003) ifadəsində qərar ,hərəkət üçün tələb olunan elementlərin müəyyən edilməsi ilə başlayan və fəaliyyət üçün xüsusi mühakimə formalaşdırılması ilə bitən bir sıra dinamik amillər və fəaliyyətlər kimi müəyyən edilir. Digər tədqiqatılar hesab edirlər ki, qərar iki və ya daha çox uyğun alternativ arasından bir seçimdir (Certo, 2003; Donaldson ve Clifort, 1980).

Qərar vermə: Qərar vermə bir şey haqqında müzakirə edərək və ya düşünərək qəti fikrə gəlməkdir (Azərbaycan dilinin izahlı lüğəti, III cild, səh 117). Dessler (2004) hesab edir ki, “qərar vermə” məqsədlərə çatmaq üçün alternativlərin müəyyənləşdirilməsi, inkişaf etdirilməsi, analiz edilməsi və bunlar arasından ən yaxşı olanın seçilməsidir. Eisenfuhr (2011) görə “qərar vermə” bir sıra alternativlər arasından istədiyiniz nəticəyə nail olmaq məqsədi ilə seçim etmək prosesidir. Simon (1959) iddia edir ki, qərar qəbul etmək idrak prosesidir və sadə, ardıcıl addımlara ayırmaq olar. Digər tərəfdən qərar vermə fərdlərin həyatlarını davam etdirmələri üçün zəruri bir anlayış hesab edilir (Kıral, 2015). Bakan və Büyükbeşe (2008) qeyd edir ki, qərar vermə birdən çox variant olduqda baş verir. Seçimlər və üstünlüklər verməklə bağlı fiziki və zehni səylərin məcmusudur. Erkan (2016) araşdırmasında belə qənaətə gəlir ki, “qərar vermə” bütün insanlar üçün vacib funksiyadır və onların hərəkətlərini formalaşdıran son intellektual mərhələdir. Tomasın (2017) araşdırmasında gəldiyi nəticəyə əsasən qərar vermə bacarıqdır və bu bacarıq təkmilləşdirilə biləndir (Tomas, 2017). Wang və digərlərinin (2006) fikircə isə “qərar vermə” verilmiş meyarlar əsasında alternativlər dəsti arasından üstünlük verilən variantın və ya fəaliyyət kursunun seçildiyi beynin daha yüksək idarəki prosesidir. Qərar vermənin müxtəlif aspektlərini araşdıran Kehneman (2011) və Simon (1977) görə qərar vermə, “məlumatların toplanması, qiymətləndirilməsi və müəyyən məqsədlərə çatmaq üçün ən uyğun hərəkət planının seçilməsi prosesidir. Bu proses adətən bir sıra seçimlər arasında ən yaxşısını seçməkdən ibarətdir”.

Elmi tədqiqatlarda "qərar vermə" haqqında tərif müxtəlif sahələrdə fərqli ola bilər. Onlardan bəzilərinə nəzər salaq. Psixologiya sahəsində qərar vermə “idrak prosesi olaraq, fərdlərin və ya qrupların mövcud məlumatlar əsasında mümkün alternativlər arasında seçim etməsi və hərəkət planını müəyyən etməsidir (Kahneman, 2011)”.

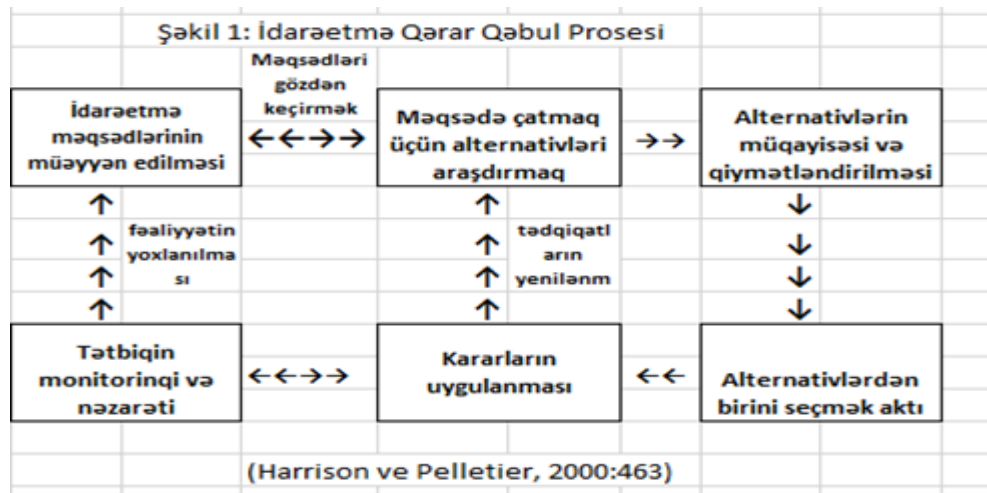
İdarəetmə və biznes sahəsində qərar vermə, “İdarəetmə səviyyəsində məqsədlərə çatmaq üçün resursların optimal istifadəsi istiqamətində məlumatlar və alternativlər arasında seçim etmək prosesidir (Simon, 1977)”. Təhsil idarəçiliyi sahəsində qərar vermə, “məktəb liderləri tərəfindən təhsil müəssisələrinin fəaliyyətini və təhsilin keyfiyyətini artırmaq məqsədi ilə məlumatların toplanması, təhlili və strateji qərarların qəbul edilməsi prosesidir (Leithwood & Jantzi, 2005)”.

Qərar vermə prosesi: Bəzən ədəbiyyatda “Qərar vermə prosesi” kimi anlayışla da qarşılaşırıq. Qərar vermə prosesi "təşkilat daxilində yaşanan problemləri həll etmək üçün təşkilati struktur kontekstində idarə heyəti tərəfindən həyata keçirilən qərarların qəbulu ilə bağlı hərəkətlər və proseslər" kimi müəyyən edilir. Problemi həll etməyin mümkün yollarından ən uyğunu seçim qərar vermə prosesi kimi müəyyən edilir (Temur, 2012). Gürsel (1997) qərar vermə prosesini təşkilatda hər cür dəyişikliklər etmək üçün istifadə edilən institusionallaşdırılmış proses kimi müəyyən edir. David (2012) görə qərar vermə prosesi, problemin həllinin ən geniş yayılmış növüdür (David, 2012). Bu baxımdan qərar qəbul etmə prosesi seçim dövrüdür, qərar isə bu prosesin nəticəsidir (Bayraktaroğlu və Demir, 2011). Çavuş (2008) –un araşdırmasına əsasən qərar vermə prosesi həm fərdi, həm də təşkilati baxımdan strateji əhəmiyyətə malikdir. Belə ki, qərar vermə prosesində qərar verəcək insanların düzgün addımlar atması, qərar vermə prosesini düzgün idarə etməsi və qərar vermə hərəkətinin müvəffəqiyyəti alınan qərarın doğruluğunu artırır. Yuxarıda qeyd olunanlardan aydın olur ki, elmi tədqiqatlarda “qərar vermə” və “qərar vermə prosesi”nə verilən təriflər oxşarlıq təşkil edir. Bu səbəbdən bu tədqiqat işində “qərar vermə”, “qərar vermə prosesi” və “qərar qəbul etmə” anlayışları eyni mənada anaşılacaq.

Qərar verən: Qərar vermə problemini həll etməyə qərarlı olan, alternativlər arasında seçim edən və bu seçimin bütün müsbət və ya mənfi nəticələrinə görə məsuliyyət daşıyan şəxs və ya şəxslərdir (Sena və Uğur, 2022). Lezki və digərlərinə (2016) görə qərar verən, problemi həll etmək üçün müəyyən edilmiş variantlar arasında seçim edən və bu seçimin nəticələrinə görə məsuliyyət daşıyacaq şəxs və ya şəxslərdir. Müəssisələrdə qərar qəbul etmə məsuliyyəti əsasən müxtəlif idarəetmə səviyyələrində olan menecerlərin üzərinə düşür.

Qərar qəbul etmə mərhələləri: Qərar verməni bir proses olaraq gördükdə, bu prosesin bir sıra mərhələlərinin olduğunu da deyə bilərik. Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, qərar vermə hər hansı bir insanın hər hansı bir vəziyyət və ya problemlə bağlı necə hərəkət etməli olduğu barədə analitik düşünərək və müvafiq alternativləri onların üstünlükləri və mənfi cəhətləri baxımından ölçüb-biçdikdən sonra özü üçün ən optimal,

mümkün və fayda verən alternativin seçilməsi prosesidir (Serkan, 2011). Bu prosesi zaman baxımından üç mərhələyə ayırmaq olar. Birinci mərhələ məsələlər yarandıqda, məlumat toplananda və qərarın lazım olduğu aydınlaşdıqda keçmiş zaman, ikinci mərhələ variantların müəyyən edildiyi və uyğun olanın seçildiyi indiki zaman, üçüncü mərhələ qərarların fəaliyyətə çevriləcəyi və nəticələrin qiymətləndiriləcəyi gələcək zaman (Erkan ,2015). Tədqiqatlardan görüldüyü kimi, qərar vermə probleminin baş verməsi üçün aradan qaldırılmalı olan vəziyyət və ya problemin konkret məqsədi olmalıdır və bu məqsədə çatmaq üçün qərar qəbul etmənin müəyyən olunmuş həyat dövrü təklif olunur. Ədəbiyyat araşdırmasından da məlum oldu ki, qərar vermə prosesinə bir çox tədqiqatçılar mahiyyətə oxşar, lakin təfərrüatları ilə fərqlənən bir çox prosesləri - addımları müəyyən etmişlər. Harrison və Pelletier (2000) qərar qəbul etmə prosesini aşağıdakı Şəkil 1-də görüldüyü kimi izah etdilər.



(Harrison ve Pelletier, 2000:463)

Şəkil 1-dən görüldüyü kimi, idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir.

1. İdarəetmə məqsədlərinin müəyyən edilməsi
2. Məqsədləri yenidən nəzərdən keçirmək və məqsədə çatmaq üçün alternativləri araşdırmaq
3. Alternativlərin müqayisəsi və qiymətləndirilməsi
4. Alternativlərdən birini seçmək aktı
5. Qərarların icrası
6. Tətbiqin monitorinqi və nəzarəti

Bundan başqa Mintzberg ve Westley (2001) öz araşdırmasında qərar vermə prosesini aşağıdakı kimi şərh edir.

1. Təsvir etmək

2. Diaqnoz qoymaq
3. Dizayn
4. Qərar

Recchia və digərləri (2011) görə düzgün qərarlar o zaman qəbul edilə bilər ki, əldə olunacaq məqsədlər dəqiq müəyyən olunsun. Buna görə də, məqsədlər konkret və ölçülə bilən olmalıdır. Baxmayaraq ki, onlar zamandan asılı ola bilər, yəni qısa, orta və ya uzun müddət ərzində əldə edilə bilər. Yəni, qərar qəbul etmə prosesi bir neçə addımdan ibarət dəqiq bir quruluşa malikdir.

1. Problemin müəyyən edilməsi və məqsədlərin müəyyən edilməsi;
2. Problemin strukturlaşdırılması, həm variantların, həm də istifadə olunacaq meyarların müəyyən edilməsi
3. Qiymətləndirmə və ölçmənin aparıldığı üstünlük modelləşdirmə
4. Nəticələrin toplanması və təhlili
5. Əldə edilmiş nəticələrlə bağlı müzakirə və danışıqlar

Lezki və digərlərinin (2016) fikrincə qərar vermə prosesi aşağıda verilmiş addımlardan ibarətdir.

1. Qərar vermə probleminin müəyyən edilməsi
2. Əldə ediləcək məqsəd və vəzifələrin müəyyən edilməsi
3. Problemin həlli üçün lazım olan məlumatların toplanması
4. Həll variantlarının təqdim edilməsi
5. Müvafiq qərar meyarları ilə variantların qiymətləndirilməsi
6. Məqsədə çatmaq üçün ən uyğun variantın müəyyən edilməsi

Başqa bir tədqiqatçı isə Babalola (2019) inanır ki, qərar vermə prosesi 7 (yeddi) mərhələdən ibarətdir.

1. Məlumat toplayın
2. Alternativləri inkişaf etdirin (yəni, beyin fırtınası)
3. Hər bir alternativin müsbət və mənfi tərəflərini sadalayın.
4. Qərar verin
5. Onu həyata keçirmək üçün dərhal hərəkətə keçin
6. Qərardan öyrənin və düşünün
7. Məqsədi və nəticəsini təsvir edin

Həmid (2012) araşdırmasında qeyd edir ki, qərar verən, qərar vermə mərhələlərində aşağıdakı addımları atır. 1-ci problemin müəyyən edilməsi və ya məlumatların toplanması mərhələsi: Bu mərhələdə idarəçi real problemi tanımağa ,məlumat toplamağa, təyin etməyə çalışmalı və onu həqiqətən müəyyən etməlidir. 2-ci

həll varianlarını və alternativlərin müəyyən olunması mərhələsi: Qərarın qəbul edilməsi texniki biliklərə və menecerin əməliyyat təcrübəsinə və onun zəngin məlumat və statistik məlumatlarına əsaslanır. 3-cü seçim mərhələsi: mümkün həllərin bir-biri ilə müqayisədə daha uyğun vasitələrinin seçilməsi. 4-cü hər bir vəziyyətdə nəticələri müəyyən etmək mərhələsi: hər vəziyyətdə hər bir nəticəni müəyyən etmək, seçilmiş hər bir meyar əsasında hər birindən müsbət və mənfi nəticələr müəyyən ediləcək. 5-ci nəticələrin toplanması və təhlili (hesablama) mərhələsi: Hər bir çıxış yolu müqayisə edilərək üstünlükləri müəyyənləşdirir. 6-cı ən yaxşı həll yolunu seçmək mərhələsi. Bu mərhələdə qərarların qəbulu prosesi nəzərə alınır. Kral (2015) görə problemin müəyyən edilməsi mərhələsi ilə alternativlərin seçilməsi mərhələsi arasında bir məqsəd olmalıdır. Məqsəd gələcəkdə əldə edilməsi və ya həyata keçirilməsi arzulanan vəziyyətin ifadəsidir. Məqsədlər təyin etməklə qərar qəbul edənlər gələcəkdə harada, hansı vəziyyətdə və mövqedə olmaq istədiklərini müəyyənləşdirirlər (Kral, 2015).

Yuxarıda qeyd edilənlərdən, qərar vermə prosesi ilə bağlı bir çox tədqiqatlardan məlum olur ki, qərar vermə mərhələləri barədə mahiyyətə oxşar olan çoxlu şərhlər verilib. Xarici ədəbiyyatın araşdırılmasından məlum oldu ki, qərar vermə prosesinin həyat dövrünə tədqiqatçılar tərəfindən birmənalı şərh verilməyib. Fahey (1981) öz tədqiqatında qərarvermə prosesində əhəmiyyətli fərqlərin olub-olmadığını müəyyən edərək aşağıdakı nəticələrə gəlir.

- 1) Qərar vermə prosesi problemin mürəkkəbliyindən asılı olaraq dəyişir.
- 2) Qərar verən, qərarların qəbulu prosesini təşkilati strukturdakı formalaşmalardan asılı olaraq dəyişə bilər.
- 3) Qərar vermə prosesinin ilkin mərhələləri (yeni axtarış və yoxlama fəaliyyətləri) mürəkkəb, çoxtəşkilati səviyyəli hadisələrdir və çox vaxt yüksək siyasi fəaliyyətlə xarakterizə olunur.
- 4) Strateji qərarların qəbulu mürəkkəb, çox təşkilatlı səviyyəli bir fenomen olaraq ortaya çıxır və prosesdə eyni vaxtda bir çox fərdi qərarlar verilir.

Qərar vermənin komponentləri:

Hər bir qərar qəbul etmə hərəkətinin özünəməxsus konsepsiyaları və keyfiyyətləri olsa da, ümumi qiymətləndirmə aparıldıqda, qərar qəbul etmə fəaliyyətinə daxil olan əsas komponentlər aşağıdakılardır; qərar qəbul edən şəxs, məqsəd və meyarlar, alternativlər, qərar matrisi, ətraf mühit amilləri, ehtimallar, nəticələr və qərar (Sena & Uğur 2022). Lezki və digərləri (2016) fikircə də qərar probleminin komponentləri qərar qəbul edən şəxs, məqsəd, hədəf və meyarlar, variantlar, ətraf mühit amilləri, ehtimallar və nəticələr kimi sıralana bilər.

- Məqsəd: Qərar müəyyən bir məqsədə doğru verilir (Sena & Uğur 2022), (Lezki & digərləri, 2016).
- Hədəf: Bəzən məqsəd anlayışı ilə eyni mənada işlədilsə də, hədəf anlayışı əslində məqsədə çatmaq üçün nəyin vacib olduğunu ifadə edir (Lezki & digərləri, 2016).
- Meyarlar: Məqsəd müəyyən edildikdən sonra meyarlar kriteriyaların müəyyən edilməsi və yaradılması tələb olunur (Sena & Uğur 2022, Lezki & digərləri, 2016).
- Alternativlər: (Lezki və digərlərinə (2016)-nə görə variantlar:) Qərar probleminin baş verməsi üçün ən azı iki alternativ olmalıdır. Alternativ, qərar qəbul edən hər hansı bir qərar vermə problemini həll edərkən izləyəcəyi yollara, münasibətə və obyektlərə aiddir.
- Qərar matrisi: Qərar vermə problemindeki meyarların və alternativlərin birlikdə göstərildiyi matris ifadəsidir (Sena & Uğur 2022).
- Ətraf mühit amilləri: Qərar qəbul edən şəxs tərəfindən idarə oluna bilməyən və qərara əhəmiyyətli dərəcədə təsir edən dəyişənlərdir.
- Ehtimallar: (Lezki & digərlərinə (2016)-nə görə imkanlar:) Qərar vermə probleminə ən kritik məqam qərarların gələcəyə aid olması və gələcəyin qeyri-müəyyənliyi ehtiva etməsidir.
- Nəticələr: Bunlar müəyyən bir alternativin seçilməsi və qərar vermə probleminə daxil olan meyarların təsiri nəticəsində ortaya çıxan dəyərlərdir (Sena & Uğur 2022)), (Lezki & digərləri, 2016).
- Qərar: Nəticələrə uyğun ümumi qiymətləndirmə apararaq əldə edilən qərar vermə prosesinin nəticəsidir (Sena & Uğur 2022).

Qərar qəbul etmə vəziyyətləri:

Müxtəlif növ qərarlar olduğu kimi, qərarların qəbul edilməsi üçün də müxtəlif şərtlər var. Qərar vermə proseslərindən keçərkən müxtəlif qərar qəbul etmə vəziyyətləri yarana bilər.

- 1) Əminliklə qərar qəbul etmək: Elə bir vəziyyət var ki, qərar qəbul edən şəxs qərar qəbul etmək üçün lazım olan bütün məlumatlara malikdir, qərar verənlər əminlik vəziyyətlərində ehtimalları eşitməyi sevmirlər. Qərar verən şəxs verdiyi qərar nəticəsində qarşılaşacağı vəziyyəti bilir. Buna görə də qərar qəbul edənlərin arzuladığı bir vəziyyət kimi qəbul edilə bilər (Mehmet, 2018)
- 2) Qeyri-müəyyənlik şəraitində qərar qəbulu: Müasir təşkilatlarda əsas qərarların qəbulu qeyri-müəyyənlik şəraitində həyata keçirilir, burada qərar qəbul edən şəxs bütün alternativləri, hər biri ilə əlaqəli riskləri və ya hər bir alternativin ehtimal olunan nəticələrini bilmir (Griffin, 2002).

3) Risk altında qərar qəbul etmə: Qərar verənin aydın məqsədləri və müvafiq məlumatı olduğu bir vəziyyət var, lakin bu məlumat zamanla dəyişəcək. Qərar verən şəxs risk altındadır. O, tarixi məlumatlara, mühakimə və təcrübəyə əsaslanaraq qərarlar qəbul edir (Naylor, 2004).

Kıral (2015) fikircə, əminliklə qərar vermək olduqca asandır. Qərar verən şəxs alternativləri və bu alternativləri həyata keçirdikdə hansı nəticələrlə qarşılaşacağını, istədiyi nəticəni əldə etmək üçün müəyyən prosedur və qaydalara uyğun hərəkət etməli olduğunu bilir. Qərar verən şəxs konkret məlumatlara malikdir və bu məlumatlar əsasında qərar qəbul edə bilər. Əksinə, qeyri-müəyyənlik vəziyyətində qərar qəbul edən şəxsin seçimləri azdır və ya heç yoxdur. Nə qərar verməli olduğunu bilmir. Risk altında qərar qəbul edərkən qərar qəbul edən şəxs əlindəki seçim və imkanlardan xəbərdardır. Lakin, praktikada bunlar fərqli ola bilər. Qərar verən şəxs əlində olan variantlardan hansının işləyə biləcəyini təxmin edə bilməz. Uyğun variantları ayırd etməkdə çətin və mürəkkəb bir vəziyyət var.

Qərar qəbul etmə yanaşmaları:

Sena və Uğur (2022) araşdırmasına əsasən qərar qəbulunda istifadə olunan yanaşmalar arasındakı fərqlərin əsasını qərar qəbul etmə probleminin strukturu, qərar qəbul edənin münasibət və üstünlükləri təşkil edir. Qərar verənin qərar vermə problemi ilə bağlı bilik səviyyəsi, problemə münasibəti və davranışı, psixoloji vəziyyəti, qərar qəbul etdiyi mühitin xarakteri, məqsədlərinə çatmaq istəyi istifadə olunacaq yanaşmanın müəyyən edilməsində əhəmiyyətli dərəcədə effektivdir.

1) İntuitiv qərar qəbul etmə yanaşması: İntuitiv qərar qəbul etmə yanaşmasında qərar vermə problemi ilə bağlı heç bir araşdırma, məlumat toplama və təhlil metodlarından istifadə edilmir. Təhlillər qərar qəbul edənin intuisiyasına və emosiyalarına əsasən aparılır. İntuisiya sehrli altıncı hiss və ya paranormal proses deyil, nə də ağılın, təsadüfi və şıltaq qərar qəbul etməyin əksinə işarə etmir. Daha doğrusu, intuisiya çox mürəkkəb və yüksək inkişaf etmiş bir mülahizə formasıdır. Bu üsul uzun illərin təcrübəsinə və öyrənilməsinə əsaslanır. Bu səbəbdən intuitiv qərar qəbul etmə yanaşmasında qərar verənin riskə münasibəti çox önəmli olur (Frans & digərləri, 2007).

2) Təlimatlı yanaşma; Qərar qəbulunu təkmilləşdirmək, onu normativ tələblərə uyğunlaşdırmaq üsullarına diqqət yetirir (Vanq və digərləri, 2006).

3) Təcrübəli qərar qəbul etmə yanaşması: Bu yanaşma insanlara təcrübə qazanmaq kimi baxır ki, bu da o zaman qərar qəbul etmək üçün intuisiya və təhlil kombinasiyasından istifadə etməyə imkan verir (Klein, 2017). İnsanların müxtəlif məsələlərdə qərarlar qəbul etməkdəki təcrübə və intuisiya ilə əsaslanan bir yanaşmadır.

Bu yanaşmada, insanlar öncəki təcrübələrindən və müəyyən bir sahədəki biliklərindən yararlanaraq qərarlarını qəbul edirlər. Effektiv qərarlar qəbul etmək üçün vəziyyətləri sürətlə kateqoriyalaşdırmalarına şərait yaratmaqda təcrübənin rolu xüsusi qeyd olunur (Klein, 2008).

4) Davranış qərar qəbuletmə yanaşması: müxtəlif idraki qərəzləri müzakirə edir və bu qərəzlərin rəşional qərar qəbul etmə prosesindən sistemətik şəkildə kənara çıxmasına necə səbəb ola biləcəyini vurğulayır. Bir çox qərarlar seçkinin nəticəsi, müttəhimin günahı və ya dolların gələcək dəyəri kimi qeyri-müəyyən hadisələrin baş vermə ehtimalı ilə bağılı inanclara əsaslanır. Bu model fərdlərin idrak meylləri, emosiyalar, sosial təsirlər və ətraf mühit faktorları səbəbindən rəşional qərar qəbul etməkdən necə yayındığını izah etmək üçün psixologiya və davranış iqtisadiyyatından əldə edilən fikirləri birləşdirir. Qərar vermə proseslərinin və nəticələrinin formalaşmasında psixoloji amillərin rolunu vurğulayır. (Daniel & Amos 1974).

5) Normativ yanaşma: Rəşional davranışın müəyyən aksiomlarına tabe olan yaxşı müəyyən edilmiş üstünlüklərə malik olan rəşional qərar qəbuledicini nəzərdə tutur (Vanq & digərləri, 2006).

6) Təsviri yanaşma: Təsviri yanaşma empirik müşahidəyə və seçim davranışının eksperimental tədqiqatlarına əsaslanır. Bu yanaşma, insanların qərarlarını necə qəbul etdiklərini və qərarlarını necə icra etdiklərini anlamağa kömək edir, məsələlərin qarşısının necə alınacağı və nəticələrin necə əldə ediləcəyi haqqında daha dəqiq bir anlayış təmin edir (Vanq & digərləri, 2006). (Empirik müşahidə tədqiqatın empirik metodunda istifadə olunur. Empirik metodlar adətən məlumatların sistemləşdirilməsi və analizi ilə bağılıdır (yəni, müşahidə və sübutlar). Onlar əsasən məlumatların ilkin toplanması ilə bağılı kəmiyyətli tədqiqatlarda, eyni zamanda ikinci dərəcəli analizlərdə və getdikcə daha çox kvalitiv tədqiqatlarda istifadə olunur (Viorela, 2017).

7) Qərar vermədə elmi yanaşma: Qərar verməkdə təcrübə, intuisiya və duyğular çox vacib olsa da, həmişə kifayət olmaya bilər. Elmi qərar qəbul etmə yanaşmasında qərar vermə problemləri analitik nöqtəyi-nəzərdən həll edilir və müvafiq üsullarla həll yollarına çatılır. Bu yanaşmada problem haqqında məlumat sistemli şəkildə toplanır. Problemdə idarə olunan və idarə olunmayan dəyişənlər və problemdəki bütün amillər arasında əlaqələr müəyyən edilir (Sena & Uğur 2022).

Qərar qəbul etmə modelləri:

Elmi qərar qəbul etmə yanaşması qərar qəbul edən şəxsin rəşional, obyektiv və şüurlu seçimlər etmək üçün tez-tez istifadə etdiyi bir üsuldur. Bu yanaşmaya üstünlük verən qərar qəbul edən şəxs qərar vermə problemini müəyyən etmək və həll etmək

üçün bir sıra modellərdən istifadə edir. Model vasitəsilə mürəkkəb qərar vermə problemini daha başa düşülən etmək məqsədi daşıyır. İnsanlar qərar qəbul edərkən bilərəkdən və ya bilməyərəkdən bir çox qərar vermə modellərindən istifadə edirlər. Bu modellər insanlara səmərəli və etik qərarlar qəbul etməyə kömək edir. (Kowalski, 2003 & Kral, 2015).

- Simon modeli: Bu model qərar qəbuletmə prosesini üç fəaliyyət mərhələsində konseptuallaşdırır: kəşfiyyat fəaliyyəti, dizayn fəaliyyəti və seçim fəaliyyəti. Simonun modeli, idarəçilərin və fərdlərin qərar vermə proseslərini daha yaxşı başa düşməyə kömək etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. Simon bu modeli məhdud rəsonallıq anlayışı ilə əlaqələndirir, yəni insanların qərar verərkən bütün məlumatlara sahib olmadığını, məhdud resurslar və vaxt çərçivəsində ən uyğun qərarı verməyə çalışdığını vurğulayır (Fernand, 2010 & Simon, 1955, 1977).
- Qərarlara Dəstək Sistemi modeli: Qərarlara Dəstək Sistemi (DSS) modelləri analitik alətlər, məlumatlar və anlayışlar təqdim etməklə təşkilatlar daxilində qərar qəbuletmə proseslərini asanlaşdırmaq və təkmilləşdirmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. Təşkilatlarda və fərdlərdə qərar vermə prosesini dəstəkləmək üçün nəzərdə tutulmuş kompüter əsaslı sistemdir. Bu sistemlər məlumatları, modelləri və analitik vasitələri birləşdirərək istifadəçilərə qərar vermə prosesində kömək edir. Bu sistemlər mürəkkəb və yarımstrukturlaşdırılmış problemlərin həllinə yönəlib (Okpala & Charles, 2019), (Power, 2002).
- Engel, Kollat & Blackwell modeli: Bu modelinin komponentləri daxiletmə, məlumatın işlənməsi, qərar prosesi və qərar prosesinə təsir edən dəyişənlərdir. Bu modelin üçüncü komponenti olan qərar vermə prosesi beş mərhələdən ibarətdir: ehtiyacın tanınması, axtarış, alternativ qiymətləndirmə, satınalma və nəticələr (Engel & digərləri, 1968)
- Mintzberg modeli: Mintzberg Modelində qərar qəbulu ilk növbədə menecerlərin yerinə yetirdiyi qərarverici rollarla əlaqələndirilir. Qərar vermə rolları menecerlərdən təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün seçim etmək, problemləri həll etmək və resursları ayırmaq tələb olunan fəaliyyətləri əhatə edir (Mintzberg & digərləri, 1976)
- Keeney'nin dörd mərhələli qərar vermə modeli: Bu dörd mərhələli model mərhələli bir yanaşma tətbiq edir: Qərar problemini strukturlaşdırın (alternativlərin yaradılması və məqsədlərin dəqiqləşdirilməsi), hər bir alternativin mümkün təsirlərini qiymətləndirin, qərar qəbul edənlərin üstünlüklərini (dəyərlərini)

müəyyənləşdirin və alternativləri qiymətləndirin və müqayisə edin. Bu model hər mərhələdə gözlənilən mürəkkəblikləri təsvir edir (Keeney, 1982).

- Sheth, Newman və Gross modeli: Bu model istehlakçının seçim davranışına təsir edən beş istehlak dəyərini təqdim edir: funksional, sosial, şərti, emosional və epistemik dəyərlər. Beş istehlak dəyərindən hər hansı biri və ya hamısı qərara təsir edə bilər (Sheth & digərləri, 1991).
- Qeyri-müəyyənlik modeli: Qeyri-müəyyənlik-münaqişə modeli kimi tanınan qeyri-müəyyənlik modeli qeyri-müəyyənlik şəraitində qərar qəbul etməyi başa düşmək üçün istifadə edilən nəzəri çərçivədir (Hogarth, 1994).
- Qərar vermənin mədəni etik modeli: Qərar vermənin mədəni etik modeli mədəniyyətin fərdi və kollektiv davranışa əhəmiyyətli təsirini tanıyaraq, mədəni dəyərləri, normaları və etik prinsipləri qərar qəbul etmə prosesinə inteqrasiya edir. Bu model mədəni amillərin müxtəlif mədəni kontekstlərdə etik mülahizələri, əxlaqi mühakimələri və qərar nəticələrini necə formalaşdırdığını anlamaq üçün çərçivə təqdim edir (Tecker & digərləri, 1999).
- Gelatt Modeli: Gelatt (1962) görə İnsan öz qərarını tamamilə rəasional və məntiqli şəkildə verir. Modelin əsas fərziyyələrindən biri ondan ibarətdir ki, düzgün qərar qəbul etmək malik olan məlumatın miqdarı ilə düz mütənasibdir. Məlumat artdıqca, yanlış qərarlar qəbul etmək riski azalır. İnsanın qərar vermə istiqaməti onun ən çox istədiyi vəziyyətə yönəlməsi ilə müəyyən edilir. Eyni nəzəriyyəyə görə başqa bir baxışa görə, insanın gözləntiləri onun qərarlarını istiqamətləndirə bilər (Kuzgun, 2006).
- Rəasional qərar qəbul etmə modeli : Rəasional qərar qəbulu “ağıl və faktlara əsaslanan mümkün seçimlər arasından sistematik seçim etmək üsuludur. İntuitiv qərar vermənin əksi olan rəasional qərar qəbul etmə modeli fərdlərin faktlar və məlumatlardan, təhlildən və müəyyən bir nəticəyə gəlmək üçün addım-addım prosedurdan istifadə etdiyi bir modeldir. Qərar vermənin rəasional modeli qərar vermənin daha təkamil bir növüdür. Rəasional qərar qəbulu bir neçə məsələni əhatə edə bilər. Həll tələb edən problemin müəyyən edilməsi, həll ssenarisinin müəyyən edilməsi, boşluq təhlilinin aparılması, faktların, variantların və alternativlərin toplanması, variantların nəticələrinin təhlili, mümkün olan ən yaxşı variantların seçilməsi, həll üçün qərarın həyata keçirilməsi və yekun nəticənin qiymətləndirilməsi (Uzonwanne, 2016).
- Məhdud Rəasionallıq Modeli: Herbert Simon tərəfindən təklif edilən bu model fərdlərin məhdud idrak resurslarına malik olduğunu və həmişə tam rəasional

qərarlar qəbul edə bilməyəcəyini qəbul edir. Bunun əvəzinə qərar qəbul edənlər vaxt, məlumat və idrak qabiliyyətinin məhdudluqlarını nəzərə alaraq qənaətbəxş qərarlar qəbul etmək üçün sadələşdirilmiş qərar qaydalarından və qənaətdici strategiyalardan istifadə edirlər. Bununla belə, qərar vermə prosesinin koqnitiv aspektlərini başa düşməyin vacibliyi bildirilir (Simon, 1955).

- Zibil qutusu modeli: Michael və digərləri (1972) tərəfindən təklif edilən bu model təşkilatlarda qərarların qəbul edilməsini qeyri-müəyyənlik, axıcılıq və gözlənilməzlik ilə xarakterizə olunan xotik proses kimi təsvir edir. Bu, qərarların seçimlərin "zibil qutusunda" kəşşən və qarşılıqlı əlaqədə olan problemlərin, həllərin, iştirakçıların və imkanların qarışığından yarandığını göstərir. Zibil qutusu prosesi, problemlərin, həllərin və iştirakçıların bir seçim imkanından digərinə ələ keçirdiyi bir prosesdir ki, seçimin təbiəti, ona sərf olunan vaxt və həll etdiyi problemlərdən asılıdır (Mach & digərləri, 1972).
- Kibernetik Model: Bu model qərarların qəbulunu əks əlaqəyə əsaslanan bir proses kimi nəzərdən keçirir, burada fərdlər məqsəd qoyur, performans nəzarət edir, nəticələri gözləntilərlə müqayisə edir və öz hərəkətlərini buna uyğun tənzimləyir. Kibernetik modelin əsas analizi fərdi qərar qəbul edən şəxslər və onların qeyri-müəyyənliyi azaltmaq meylli haqqındadır. Mürəkkəb qərar qəbul etmə problemləri ilə mübarizə aparmaq məqsədilə informasiya işlənməsinin sadə üsullarından istifadə olunur (Miçal & Asaf, 2015).
- Recognition-Primed Decision (RPD) Modeli: Gary Klein tərəfindən hazırlanmış bu model, təcrübəli qərar verənlərin zaman təzyiqi və qeyri-müəyyənlik altında qərar qəbul edərkən sistematik təhlildən daha çox nümunənin tanınması və intuisiyasına etibar etdiyini göstərir. O, effektiv qərarların qəbul edilməsində təcrübənin, gizli biliklərin və situasiya məlumatlılığının vacibliyini vurğulayır (Kleyn, 1995).
- Siyasi Model: Bu model təşkilatlarda qərarların qəbul edilməsinə rəqabətli maraqlar, güc mübarizəsi, koalisiya yaradılması və danışıqlarla səciyyələnən siyasi proses kimi baxır. Qərarlara təşkilati siyasət, şəxslərlərarası dinamika, resursların və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi təsir göstərir (David, 2014).
- Kiçik addımlar modeli: Bu model göstərir ki, o anda böyük problemləri həll etmək üçün ən uyğun alternativləri seçmək çətin olduğundan, bu böyük problemləri idarə edəcək qədər kiçik qərarlar qəbul edilməlidir. (Lunenburg & Ornstein, 2004).

Qərar qəbul etmə nəzəriyyələri:

Qərar nəzəriyyəsi qərar qəbul etmək üçün istifadə olunan prinsip və alqoritmlərin öyrənilməsidir. Bu qərara təsir edə biləcək dəyərləri, qeyri-müəyyənlikləri və digər şeyləri müəyyən etməklə əldə edilir. Qərar nəzəriyyələrini əsasən iki qrupa bölmək olar. Normativ və təsviri qərar nəzəriyyəsi. Normativ nəzəriyyə qərarın necə qəbul edilməsini izah edərkən, təsviri nəzəriyyə qərarların necə qəbul edildiyini izah edir. Qərar nəzəriyyələri müəyyənlik altında ola bilər (hər bir alternativ məqsəd və ya nəticəyə gətirib çıxarır), risk (hər bir alternativin bir və ya bir neçə nəticəsi var və hər birinin ehtimalı məlumdur) və qeyri-müəyyənlik (hər bir alternativ naməlum ehtimalla bir və ya bir neçə nəticəyə gətirib çıxarır) (Maryam & Omotunde, 2012). Qərar vermə nəzəriyyəsi, insanların qərarları və qərar qəbul prosesləri ilə bağlı müxtəlif teoriya və perspektivləri əhatə edən bir sahədir. Bu nəzəriyyə, insanların məqsədləri, dəyərləri, həvələri və mövqeyi ilə əlaqədardır və onları mümkün olan variantları qiymətləndirməyə, seçimlər etməyə və qərarlarını həyata keçirməyə yönəldir (Simon, 1950).

- ✓ Klassik Qərar Qəbuletmə Nəzəriyyəsi: Klassik qərar qəbuletmə nəzəriyyəsində iki əsas xüsusiyyət vardır. Biri ehtimal, digəri faydalılıq və ya dəyərdir. Ehtimal, hadisənin baş verməsi kimi hesablanır və miqyasda ədədi qiymət verilir. digəri faydalılıq və ya dəyərdir, qərar qəbulu nəticəsində yarana biləcək qazanc və ya qazanc da itgilərdir. Klassik qərar qəbuletmə nəzəriyyəsi aydın qərar vermə vəziyyətlərində işləyə bilər və hadisənin ehtimalı və dəyəri obyektiv hesablanıla bilər (Dulger, 2009).
- ✓ Krumboltzun Sosial Öyrənmə Nəzəriyyəsi: peşə sahəsi seçimində qərar vermə proseslərini sosial öyrənmə nəzəriyyəsi çərçivəsində izah etməyə çalışmışlar. Nəzəriyyədə karyera qərarının dörd amilin qarşılıqlı təsiri nəticəsində ortaya çıxdığı aşkar edilmişdir. Bu dörd amil: genetik faktorlar və xüsusi qabiliyyətlər, ətraf mühit şəraiti və hadisələri, öyrənmə təcrübələri və performans bacarıqlarıdır (Kuzgun, 2006).
- ✓ Prospekt nəzəriyyəsi: Daniel Kahneman və Amos Tversky tərəfindən işlənib hazırlanmış prospekt nəzəriyyəsi fərdlərin qərar qəbul etməsinə obyektiv nəticələrdən çox, potensial qazanc və itkilərin qəbul edilən dəyərindən təsirləndiyini irəli sürür. Bu, insanların qazancla üzləşərkən riskdən çəkdiyini, itkilərlə üzləşdikdə isə risk axtardığını və variantların necə təqdim olunduğundan asılı olaraq çərçivə effektləri nümayiş etdirdiyini göstərir. Prospekt nəzəriyyəsi ənənəvi qərar vermə nəzəriyyələrinə alternativ olaraq, insanların real həyatda qərar vermə davranışlarını daha dəqiq əks etdirir. Bu nəzəriyyə sayəsində

etibarlılığı ilə ortaya çıxan ciddiliyi və uyğunluğu beş ölçü üzrə qiymətləndirilə bilər: metodoloji uyğunluq, kontekstuallaşdırma, təkrarlanabilirlik, şəffaflıq, alim və ekspertlərin konsensusu. Onların uyğunluğu nə qədər çox olsa, sübut bir o qədər güclüdür (Vishwanath & digərləri, 2012), (Dempster, 1967).

Qərar vermə strategiyaları:

Strategiya geniş miqyaslı əməliyyat planıdır - təşkilatın vəzifələrinin həyata keçirilməsini və onun öz məqsədlərinə çatmasını təmin etmək üçün müəyyən edilmiş uzun müddətli və hərtərəfli kompleks planı özündə əks etdirir (Azərbaycan dilinin izahlı lüğəti ,4-cü cild , səh 155).

Qərar qəbul etmə strategiyaları, fərdlərin və təşkilatların müxtəlif vəziyyətlərdə optimal qərarlar vermələrinə kömək edən metod və texnikalardır. Bu strategiyalar müxtəlif sahələrdə, məsələn, biznes, idarəetmə, psixologiya, iqtisadiyyat və gündəlik həyat qərarlarında istifadə olunur. Aşağıda ən populyar qərar qəbul etmə strategiyaları haqqında məlumat verilmişdir. Maryam və Omotunde (2012) iddia edir ki, ən populyar qərar qəbul etmə strategiyaları aşağıdakılardır.

- ❖ **Optimallaşdırma strategiyası:** Bu, müəyyən edilmiş alternativlər arasında ən yaxşı variantı seçmək strategiyasıdır. Bu strategiyanın effektivliyi problemin əhəmiyyətindən, vaxt məhdudiyətindən, resursların mövcudluğundan, digər alternativlərin dəyərindən və qərar qəbul edən şəxsin psixologiyasından asılıdır. Optimal qərar qəbul etmək üçün düzgün strategiyanın seçilməsi və tətbiqi, verilmiş resurslar daxilində ən yaxşı nəticəyə nail olmağa kömək edir.
- ❖ **Məmnun edici strategiyası:** Bu strategiya ən yaxşı deyil, birinci qaneedici alternativ hesab edir. Satisficing sözü Satisfy və kafi iki sözündən əmələ gəlmişdir. Bu iki şərt mövcud olduqdan sonra o, ən yaxşı seçim sayılır. Bu, əsasən çox kiçik və sürətli qərarlarda istifadə olunur.
- ❖ **Maximax strategiyası:** Bu, maksimumları maksimuma çatdırır. Bu strategiyada qiymətləndirmə aparılır və maksimum qazanc əldə edən alternativ ən yaxşı variant kimi seçilir. Bu, adətən optimistin qərarı adlanır, çünki əlverişli nəticə gözlənilir və yüksək potensiallar narahatlıq doğuran sahədir. Bu, adətən riskin ən məqbul olduğu və uğursuzluğa yol verilə biləcəyi hallarda istifadə olunur.
- ❖ **Maksimin strategiyası:** Həmçinin minimumu maksimuma çatdırmaq kimi tanınır. Bu strategiya pessimist strategiya hesab olunur, çünki bütün alternativlər arasında mümkün olan ən pis nəticəni hesab edir və minimumu ən yüksək olanı seçir. Bu cür strategiya uğursuzluq bahalı və dözülməz olduqda istifadə olunur.

Araşdırmalardan məlumdur ki, bu strategiyalar fərqli vəziyyətlərdə optimal qərarlar qəbul etməyə kömək edir, hər birinin öz spesifik üstünlükləri və tətbiq sahələri vardır. Optimal strategiyanın seçimi vəziyyətin xüsusiyyətlərinə və qərar vermə kontekstinə bağlıdır.

İdarəetmədə qərar vermə növləri:

Qərarlar, insanların günlük həyatlarında, iş yerində, münasibətlərində və digər sahələrdə qarşılaşdığı hər hansı bir məsələni həll etmək üçün aldığı nəticələndir. Bu yalnız bir neçə qərar növünün nümunəsidir və hər biri fərqli bir tədqiqat və məzmunla əhatə olunur.

- 1). İstifadə olunan rəhbərliyə və məlumat mənbəyinə görə; Bu növ qərarlar İntuisiya, hadisələr, təcrübə, araşdırma, adət və ənənələrə əsaslanır.
- 2). Müddətinə görə; qərarlar qısa, orta və uzunmüddətli olurlar.
- 3). Əhatə dairəsinə və əhəmiyyətinə görə; Bu növ qərarlar uzun müddət bütün təşkilata və ya təşkilatın bir hissəsinə qısa müddətə təsir edəcək texniki xarakterli olur.
- 4) Təşkilatda tutduğu vəzifəyə görə; komanda (sətir) və heyət qərarları və ya yuxarı, orta və aşağı səviyyəli idarəetmə qərarları kimi tanınır.
- 5) Bir-biri ilə əlaqə və münasibətlərinə görə; Birinci dərəcə (vacib) və ya müstəqil qərarlar, ikinci dərəcəli və ya asılı qərarlardır.
- 6) Qərardan gözlənilən nəticənin əldə edilməsində qeyri-müəyyənlik dərəcəsinə görə; aşağı qeyri-müəyyənlik dərəcəsi ilə rutin, təkrarlanan qərarlar və qeyri-müəyyənlik dərəcəsi yüksək olan qərarlar.
- 7) İcraçının və ya qərarların qəbulunda maraqlı olanların səlahiyyət dərəcəsindən asılı olaraq: mərkəzi qərarlar, mərkəzləşdirilməmiş qərarlar və ya yuxarıdan aşağıya qərarlar, aşağıdan yuxarı qərarlar.
- 8). Yekdilliklə alınan qərarlar: qərar qəbul edən orqanı təşkil edən üzvlərin səs sayına görə səs çoxluğu ilə alınan qərarlar (Dinçer & Fidan, 1996).
- 9). Şəxsi qərarlar: Şəxsi qərarlar ümumiyyətlə əvvəlcədən ciddi şəkildə planlaşdırıla bilməyən, daha çox şəxsi düşüncə və yaradıcılıq qabiliyyətlərindən asılı olan, keçmiş təcrübələrdən təsirlənə bilən və insanın ətraf mühit şəraiti ilə sıx əlaqədə olan qərar növləri kimi müəyyən edilir.

Qərar vermə üslubları :

1) Rasional üslub (Analitik üslub): Qərar qəbul etmək üçün məntiqi və strukturlaşdırılmış yanaşma var. Rasional qərar vermə, problemi qabaqcıl həll etmək və bir sıra alternativlər arasında ən optimal olanı seçmək üçün istifadə edilən bir üslubdur. Bu qərar vermə stilində insanlar məlumat toplamağa və məlumatları sistemləşdirməyə

meyillidirlər. Onlar mübahisəyə əsasən rəqəmlər, faktlar, və məlumatlar üzərində çalışır və qərarlarını bu məlumatlar əsasında verirlər (Serkan & Kemal, 2011; Pekdoğan, 2015; Scott, 1995).

2) İntuitiv üslub: Bunlar intuisiya, emosiyalar və digər mücərrəd amillərin qərar qəbulunda təsirli olduğu vəziyyətlərdir. İntuitiv qərar vermə stilində insanlar instinktlərinə, intuisiyalarına və iç hissələrinə əsaslanırlar. Onlar geniş bir şəbəkədəki məlumat və təcrübələrin birləşməsinə əsaslanaraq qərarlarını verirlər (Serkan & Kemal 2011, Pekdoğan, 2015; Scott, 1995).

3) Asılı üslub: Bəzən görmə üslubu kimi tanınır. Qərar qəbul etməkdə digər insanların rəhbərliyi və dəstəyinin təsirli olduğu vəziyyət. Bu qərar vermə stilində insanlar başqalarının nəse etməsini və ya nə deyəcəyini nəzərə alır və bu fikirləri özlərinin qərarlarını verərkən istifadə edirlər (Serkan & Kemal, 2011; Pekdoğan, 2015; Scott, 1995).

4)Qaçma tərz üslubu: Qərar vermənin təxirə salındığı və qərardan yayınıldığı vəziyyətdir. Qaçma tərz üslubu, məsələlərdən və problemlərdən qaçmaq və onları həll etməkdən imtina etmək məqsədi ilə istifadə olunan bir qərar vermə üslubudur. Qaçma tərz üslubunda insanlar müxtəlif səbəblərlə qərar verməkdən imtina edə bilirlər. Bu səbəblər arasında qərarın qarşılıqlı müzakirəsi, məsuliyyətdən qaçmaq, problemlərin və risklərin üstələnməsindən çəkinmək və ya həssas vəziyyətlər ilə başa çıxmaq kimi amillər ola bilər (Serkan & Kemal, 2011; Pekdoğan, 2015; Scott, 1995).

5) Spontan – Ani Üslub: Çox düşünmədən qəfil qərarlar qəbul etmək vəziyyətidir. Bu qərar vermə stilində insanlar üstəlik təsir altına düşdükləri anda və ya problemin qarşısına çıxdığı zaman qərarlarını verirlər. Bəzən bu üslub reaktiv üslub kimi tanınır (Serkan & Kemal, 2011; Pekdoğan, 2015; Scott, 1995).

Qərar qəbul etmə tərzləri;

Tərz dilimizdə üsul, qayda mənasında işlənir (Azərbaycan dili izahlı lüğət, 4-cü cild ,səh 326). Bu, bir insanın məlumatı necə qəbul etdiyini və ona necə reaksiya verdiyini əks etdirir. Qərar qəbul edənlər problemləri həll edərkən bir-birindən asılı olmayaraq özünəməxsus xarakterlərindən (təhsil, dəyərlər, etika və s.) istifadə edirlər (Kinicki & Williams, 2003).

Erkan (2015) öz araşdırmasına əsasən qərar vermə tərzlərini aşağıdakı kimi izah edir.

- ✓ Qaydalı qərar vermə tərz: Bu qərar vermə tərzindən istifadə edən insanlar qeyri-müəyyənliyə qarşı aşağı dözümlüdürlər. Qərar qəbul edərkən işlə bağlı narahatlıqlar yaşayırlar. Bu insanlar problemlərin həllində effektiv, məntiqli,

praktik və sistemli olurlar. Belə insanlar faktlara diqqət yetirərək hərəkət edir, normativ, avtokratik hərəkət edir və qısamüddətli düşünürlər.

- ✓ Analitik qərar vermə tərzii: Bu qərar vermə tərzindən istifadə edən insanlar qeyri-müəyyənliyə yüksək dözümlüdürlər və hadisələri ətraflı təhlil edirlər. Bu insanların qərar vermə prosesi bir az daha uzun sürə bilər.
- ✓ Konseptual qərar vermə tərzii: Bu insanlar qeyri-müəyyənliyə yüksək dözümlüdürlər. Bu insanlar işdən çox təşkilatdakı işçilərə diqqət yetirir, problemlərə daha geniş prizmadan baxır və gələcəkdə yarana biləcək mümkün problemləri nəzərdən keçirirlər. Bu insanlar qərar qəbul edərkən intuisiyalarına güvənirlər, yaradıcı fikirlərə diqqət yetirirlər və riskə meyillidirlər.
- ✓ Davranışlı qərar vermə tərzii: Qərar vermə üsulları arasında ən insan yönümlüdür. Bu qərar vermə növündən istifadə edən insanlar başqaları ilə məlumat mübadiləsi aparır və ünsiyyətdən zövq alırlar. Bu insanlar ideyaları dəstəkləyir və qərar vermə mərhələsində onlara orta səviyyədə yanaşır, münaqişələrdən qaçır, yazılı ünsiyyətdən çox şifahi ünsiyyətə üstünlük verirlər.

Qərar qəbul edilmə prosesinə təsir edən amillər:

Qərar- keçmiş davranışı və gələcək nəticələrini əks etdirir. Buna görə də qərar qəbulu müxtəlif mərhələlərdən ibarət bir proses kimi görünür. Qərar vermə alternativlər arasında rəşional və şüurlu seçim etmə prosesi kimi qəbul edilsə də, bu prosese rəşional tənziqləmələrdən başqa bəzi amillər təsir edir (Sağır, 2006).

➤ Fərdi amillər:

Kurt (2003) qərar qəbul etmə prosesinə təsir edən amilləri iki yerə ayırır: subyektiv və obyektiv amillər. İntuisiya, təcrübə və elmi nüfuz kimi subyektiv amillər daxildir. Obyektiv amillər qərar verənin şəxsiyyətindən kənar amillərdir. Qərar verən şəxsin tutduğu vəzifəyə uyğunluğu, istifadə etdiyi qərar vermə üsulları, özünəməxsus mühiti və bilik səviyyəsi bu amillərdən sayıla bilər. Harrison (1987) qeyd edir ki, qərar qəbul edən şəxsin şəxsi dəyərləri və təşkilati dəyərləri qərar vermə prosesində əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Tədqiqatlar göstərir ki, idarəetmə obyektləri ilə bağlı seçimlərin əldə edilməsi və məlumatların nümunələrə salınması qərar qəbul edən şəxsin şəxsi dəyərlərini əks etdirir. Dəyərlər, variantların müəyyən edilməsində qərar qəbul edənə təsir edən normativ standartlardır. Əslində, dəyərlər fərdin qərar vermə vəziyyəti ilə qarşılaşdıqda istifadə etdiyi bir yardım sistemidir. Sağır (2006) öz araşdırmasında qərar vermə prosesinə təsir edən daxili amillərə şəxsiyyət, dəyərlər, qavrama, qərar verənin riskə münasibəti və qərar verənin digər insanların töhfəsini axtarmaq meyli kimi ümumiləşdirir. Bundan əlavə Can (1991) qərar qəbul edənin

narahatlığı, ünsiyyəti və psixologiyasının, Tversky & Kahneman (1974) koqnitiv qərəz və səhflərin, Lerner və digərləri (2015) duyğular və ruh hallarının və Rokeach (1973) tərəfindən fərdi dəyərlərin və inancların qərar qəbul etmə prosesinə necə təsir göstərdiyi geniş şəkildə müzakirə olunur.

➤ Sosial və qrup amilləri:

Qərar vermə prosesinə təsir edən mühüm amillərdən biri də təşkilatdaxili ünsiyyət və kommunikasiya hesab edilir. Qərada iştirak edən şəxslər arasında effektiv ünsiyyət olduqda; Qərarın qəbul edilməsində, onun həyata keçirilməsində və qarşıya çıxan problemlərin həllində uğur qazanma ehtimalı yüksək olacaq (Şahin, 2002). Digər bir araşdırmaya əsasən “Qərar verən tərəfindən informasiyanın alınması və işlənməsi, habelə qavrayışdakı fərqlər qərar qəbul etmə prosesinə birbaşa təsir göstərən amillərdəndir. Qərar vermə prosesləri həmişə ətraf mühitdən məlumat əldə etmək və bu məlumatı emal etmək üzərində qurulur. İnsanların informasiya əldə etmək və emal etmək imkanları fizioloji, bioloji və psixoloji cəhətdən məhduddur. Bu məhdudiyyətlərin bir də qavrayışdır (Kurt, 2003). Həmçinin, Janis (1982) qrup dinamikası və düşüncəsi fenomeninin, Yukl (2013) liderliyin, Fisher & Ury (1981) tərəfindən effektiv kommunikasiyanın qərar qəbul etməyə təsiri müzakirə olunur.

➤ Təşkilati amillər:

Lezki və digərləri (2016) də belə qənaətə gəlir ki, qərar verənin seçiminə təsir edən ən mühüm amil onun malik olduğu məlumatdır. Qərarlar çox vaxt gələcəyə istinadla qəbul edilir və gələcəkdə nələrin baş verəcəyini dəqiq bilmək mümkün deyil. Buna görə də qərar qəbul edən şəxs qeyri-müəyyənliklə üzləşir. Bu qeyri-müəyyənlik səviyyəsi qərar verənin problemlə əlaqəli amillər haqqında nə qədər məlumatlı olduğundan asılı olaraq müxtəlif dərəcələrdə baş verir. Həmçinin, bəzi tədqiqatçılar tərəfindən - Schein (2010) təşkilati mədəniyyətin, Mintzberg (1979) təşkilatın strukturunun, iyerarxiyasının və Barney (1991) təşkilatın resurs və imkanlarının qərar qəbul etmə prosesinə necə təsir göstərdiyi haqqında məlumat verilir.

➤ Ekoloji və xarici amillər:

Ədəbiyyat araşdırmasından məlum oldu ki, ekoloji və xarici amillər insanların qərar vermə prosesini təsir edə bilər. Bu amillər insanların mühitindəki vəziyyəti, təcrübələrini və perspektivlərini dəyişdirə bilər və buna görə də onların qərarlarını formallaşdırmaqda əhəmiyyətli bir rol oynayır. Akat və Budak (2002) qarşılıqlı əlaqədə qiymətləndirdikləri mühit, texnologiya və vəzifə təşkilat üzvlərinin qərar vermə davranışına təsir etdiyini bildirirlər. Can (1991) düzgün qərarlar qəbul etmək üçün qərar vermə mühitinin önəmini qeyd edir. Sağır (2006) öz araşdırmasında qərar vermə

prosesinə təsir edən amilləri iki başlıq altında təsnif edir. Daxili və xarici amillər. Tədqiqatçı xarici amillər ətraf mühitlə bağlı olduğunu qeyd edir. Xarici amillərə qərarın əhəmiyyəti, ətraf mühit amilləri, zaman amili, seçimlərin çoxluğu və məhdudiyyətləri aid edir. Bundan əlavə Porter (1985) İqtisadi mühitin və rəqabət şəraitinin, Rogers (2003) texnoloji inkişafların və innovasiyaların, North (1990) hüquqi - siyasi mühitin və Hofstede (2001) tərəfindən isə sosial, mədəni fərqlərin və dəyişikliklərin qərar qəbul etmə prosesinə təsiri haqqında məlumat verir.

Simon (1982, 1997, 2009) tədqiqatlarına görə qərar qəbulunda məhdud rasionallıq aşağıdakıları nəzərdə tutur.

- Qərarlar həmişə qarşılaşılan problemin əsl mahiyyətinin natamam və müəyyən dərəcədə qeyri-adekvat dərk edilməsinə əsaslanacaqdır.
- Qərar verənlər heç vaxt nəzərdən keçirmək üçün bütün mümkün alternativ həlləri yaratmağa müvəffəq olmayacaqlar
- Alternativlər həmişə natamam qiymətləndirilir, çünki hər bir alternativlə bağlı bütün nəticələri dəqiq proqnozlaşdırmaq mümkün deyil.
- Hansı alternativin seçiləcəyi ilə bağlı son qərar maksimumlaşdırma və ya optimallaşdırmadan başqa bəzi meyarlara əsaslanmalıdır, çünki hansı alternativin optimal olduğunu heç vaxt müəyyən etmək mümkün deyil.

Lunenburg və Ornstein (2004) Qərar vermənin hər bir prosesə daxil olduğunu və qəbul edilən qərarların bütün proseslərə və son nəticədə təşkilatın idarəçiliyinə təsir edəcəyini bildirdi. Buna görə də qərarların qəbulu prosesi təşkilati idarəetmədə mühüm mərhələ və hətta idarəetmə prosesinin ürəyi hesab olunur (Simon, 1957). Lunenburg (2010) digər araşdırmasında qeyd edir ki, qərar vermə məktəbdə ən vacib fəaliyyətlərdən biridir və məktəbin uğuru, effektiv qərar vermə ilə sıx bağlıdır. Qərar vermə məktəb rəhbərləri üçün həyat tərzidir. Qərarların qəbulu çox vacib olduğundan və məktəblərin fəaliyyətinə belə əhəmiyyətli təsirlər göstərə bildiyindən, rəhbərlik qərar qəbul edən orqandır (Mart, 2010). (Ahmed, 2011) fikircə alternativ seçim etdikdən sonra məktəb rəhbərliyi qərarı həyata keçirmək problemi ilə üzləşir. Sağlam bir qərar zəif icra olunarsa uğursuz ola bilər. Buna görə də uğurlu həyata keçirmək üçün bəzi təklifləri nəzərdən keçirmək faydalıdır.

- Məktəb rəhbərləri alternativin aydın şəkildə başa düşüldüyünə əmin olmalıdırlar. Bu, qərarın bütün cəlb edilmiş işçilərə çatdırılması ilə həyata keçirilir. Qərarların effektiv həyata keçirilməsi üçün effektiv ünsiyyət lazımdır.

- Məktəb rəhbərləri alternativini zəruri hərəkət kursu kimi qəbul etməyi təşviq etmə-

lidirlər Komitələr məktəb rəhbərliyinə öhdəliyə nail olmaqda kömək edə bilər. Əgər qərar qəbul etməli olan insanlar prosesdə iştirak edərlərsə, nəticəni həvəslə təsdiqləmə ehtimalı daha yüksəkdir. Beləliklə, şəxslərin əvvəlki addımlarda iştirak edib-etməmə dərəcəsi ümumi qərar qəbuletmə prosesinin uğuruna əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərə bilər.

- Məktəb rəhbərləri alternativin uğur qazanması üçün kifayət qədər resurs təmin etməlidirlər. Məktəb rəhbərləri həyata keçirmək qərarına gəldikləri tədbirlər üçün büdcə və cədvəllər hazırlayırlar. Xüsusilə, qərar ofis sahəsinin əldə edilməsini, işçilərin işə götürülməsini, vəsaitlərin alınmasını və s. tələb edə bilər.

- Məktəb rəhbərləri işlək vaxt qrafikləri yaratmalıdırlar. Məktəb müdiri indi "nə qədər" və "nə qədər tez" qərarı ilə üzləşir. Həyata keçirmə prosesinin bir hissəsi olaraq, o, addım-addım irəliləmək və ya bütün hərəkətləri bir anda həyata keçirmək üçün özünə sual verməlidir.

- Məktəb rəhbərləri məsuliyyətləri aydın şəkildə təyin etməlidirlər. Başqa sözlə, kim tərəfindən nə edilməlidir? Çünki çoxunun həlli inzibati problemlər bir çox məktəbin birgə səyini tələb edir üzvlər, hər bir şəxs həyata keçirmə prosesinin hər bir mərhələsində hansı rolu oynamalı olduğunu başa düşməlidir.

Qərar qəbuletmə fəaliyyətinin xüsusiyyətləri:

1) Gələcəyə Yönlüdür: Qəbul edilən qərarlar nəticəsində qərar verənləri müsbət hadisələrlə yanaşı, mənfi hallar da gözləyir. Qərar verən şəxs bu gün gələcək şərtləri proqnozlaşdırmaqla qeyri-müəyyənliyi aradan qaldıra və təsirli qərarlar verə bilər. Qərar vermə keçmiş qiymətləndirən və nəticəsi gələcək üçün dəqiqliklə müəyyən edilə bilməyən hadisələri meydana gətirən bir fəaliyyətdir (Dinçer & Fidan, 1996). Qərar gələcək hərəkət və davranışla bağlı iradədir izahıdır, odur ki, qərar vermə prosesi zehni səy tələb edir (Tosun, 1986). Müxtəlif alternativlərin mövcudluğu nəticəsində bu alternativlər arasından birini seçmək prosesində atılan addımlar nəticəsində edilən hər seçim gələcək üçün edilir (Mehmet, 2018).

2) Qərar vermə psixoloji təsir və maliyyə çətinlikləri ilə nəticələnir: Daim dəyişən amillər, natamam məlumatlar, qeyri-müəyyənlik və ziddiyyətli fikirlər prosesi daha da çətinləşdirir (Daft, 2003). Psixoloji baxımdan qərar prosesi düşünmə prosesidir: Bu prosesə bir çox daxili və psixoloji amillər təsir edir. Düşüncə prosesinin xarakterini müəyyən edən psixoloji amillər nəzərə alınmasa, qərar vermə prosesi haqqında məlumat natamam qalacaqdır (Tosun, 1986). Psixoloji təsir: Qərar vermək iradə ilə

yanaşı səy tələb edir. Qərar verərkən bir çox alternativ və qərara birbaşa və ya dolayısı ilə təsir edən amillərdən birini seçmək insana təzyiq göstərə bilər. Bu o deməkdir ki, problemi düzgün qavrayıb müəyyən etməklə, prosesi yaxşı idarə etməklə, alternativləri düzgün dəyərləndirməklə və müxtəlif qərar vermə üsullarından istifadə etməklə qərar verilməli olsa belə, psixoloji təzyiq də var (Mehmet, 2018).

3) Qərar vermə prosesi səmərəlilik və rasionallığa əsaslanır: Hər qərar bir xərc yaradır. Bu xərc maddi və ya psixoloji ola bilər. Qərar verən şəxs bu dəyəri proqnozlaşdırma bilməlidir. Rasional davranış hər qərarın bir dəyəri olduğunu qəbul etmək və bunu qabaqcadan görə bilməkdir (İmrek, 2003:5). Nəzərdə tutulan nəticəyə nail olmaq üçün istifadə ediləcək vasitələr onlardır və müxtəlifdir. Bunlarla bağlı məlumatların toplanması, təhlili və tədqiqi həm uzun müddət, həm də işçi qüvvəsi tələb edir (Mehmet, 2018). Qərar vermə prosesinin effektivliyi qərar qəbul edənin düzgün qərar verməsi ilə ölçülür (Vroom, 1973). Düzgün qərar, menecerin düzgün məqsədləri müəyyən etməsi və bu məqsədlərə çatmaq üçün resurslardan lazımı yerdə və doğru zamanda istifadə etməsi ilə qəbul edilə bilər. Bunun üçün sistemli və rasional metodlardan istifadə edilir (Heller, 1998).

4) Karar bir plandır: Qərar və plan bir-birindən ayrılmaz kimi görünərsə də, onların mahiyyət etibarlı ilə iki fərqli anlayış olduğunu söyləmək olar. Planlaşdırma prosesinin hər bir mərhələsində hansı addımların atılacağına qərar vermək lazımdır. Qərar vermək vəziyyət və ya hadisə haqqında aydın və dəqiq mühakimə yürütməyi tələb edir. Hər bir qərar bir planlaşdırma olaraq ifadə oluna bilsə də, hər planlaşdırma bir qərar olaraq ifadə edilə bilməz (Mehmet, 2018). Qərar və plan ilə qərar vermə prosesi və planlaşdırma prosesi arasında yaxın oxşarlıq var (Tosun, 1986). Planlaşdırma gələcəkdə hansı məqsədlərə nail olmaq və bu məqsədə çatmaq üçün nə etmək lazım olduğuna dair qərar qəbul etmə prosesidir (Rue & Byars, 2003). Plan və qərar arasındakı əsas fərq planın qərardan daha ətraflı olmasıdır. Plan əslində qərarlar toplusudur. Bu baxımdan hər planın bir qərar xarakteri var, lakin hər qərarı plan xarakteri daşımır (Tosun, 1986).

5) Qərar müəyyən hərəkət və səlahiyyət azadlığı tələb edir: Qərar vermə müxtəlif variantlar arasından izlənəcək yolu seçməkdir (Seyitoğlu, 2001). Buna görə də qərar vermək üçün ən azı bir hərəkət azadlığı olmalıdır (Tosun, 1986). Hər bir qərar müəyyən vəzifələr daşıyır və bu vəzifələrin icrası qərarla bağlı bəzi səlahiyyətlərin verilməsi ilə mümkündür. Bir-birini tamamlayan və həvəsləndirən qərarlar, səlahiyyətlər və vəzifələr arasında əlaqələr qurulmalıdır. Səlahiyyətlər çox, vəzifələr azdırsa, idarəçi özünü yormadan, təsadüfi qərarlar verə bilər. Məsuliyyətlər səlahiyyət və vəzifə həddini

aşarsa, idarəçi qərar verməkdə təəddüd edər və onun iş qabiliyyəti zəifləyə bilər (Yozqat, 1992).

6) Problemin həlli prosesidir: Menecer qərarların çoxunu problemi həll etmək üçün qəbul edir. Problemin həlli prosesinin üç mərhələsi var. Bunlar problemin varlığını təyin etmək, problemə səbəb olan amilləri təyin etmək və tədbir görməkdir (Tosun, 1986).

7) Qərarın qəbulu və həyata keçirilməsi müəyyən müddət tələb edir: Qərar mərhələsinin əvvəlindən icra mərhələsinin sonuna qədər qərarın düzgünlüyünü və səmərəliliyini təmin etmək üçün qərarın subyektiv elementləri olan motivlərdə və obyektiv elementlər olan şərtlərdə zamanla əhəmiyyətli dəyişənliyin baş verməməsi vacibdir (Tosun, 1986). Əgər qərar qəbul edənlər qərar qəbul etmə mərhələsində əldə etmək istədikləri nəticəyə nə vaxt nail olacaqlarını açıq şəkildə bildirməzlərsə, qeyri-müəyyənlik vəziyyəti yarana bilər və bu, işçilər arasında motivasiyanın itirilməsinə səbəb ola bilər (Daft, 2003).

8) Qərar alternativ xərclər yaradır: Ən yaxşı alternativ ən az resurslardan istifadə etməklə təşkilatın bütün məqsəd və dəyərlərinə gözlənilən nəticə ilə ən yaxşı uyğun gələn seçimdir. Menecerlər ən yaxşısını seçmək üçün aradan qaldırmalıdırlar. Ləğv edilmiş variant həm imkanları, həm də çatışmazlıqları ilə aradan qaldırılır. Silinmiş variantın üstünlüklərindən imtina etməyin də bir qiyməti var. Buna alternativ xərc deyilir (Daft, 2003).

9) Qərar prosesi bahalıdır: Effektiv qərar qəbul etmək üçün qərar qəbul edənlərə məlumat lazımdır. Lakin məlumat toplama prosesi çox bahalı və qeyri-müəyyəndir. Çünki məlumat toplama prosesinin başa çatması üçün ən uyğun vaxt bəlli deyil (Hammond, Keeney, Raiffa, 1999). Bundan əlavə, məlumatların toplanması və qiymətləndirilməsi böyük işçi heyəti və texniki vasitələr tələb edir. Hansı məlumatın tələb olunduğunu müəyyən etmək üçün məsləhətçilər və ekspertlər lazımdır (Tosun, 1986). Məqsədli nəticəyə nail olmaq üçün istifadə ediləcək onlarla vasitə olsa da, onlar da müxtəlifdir. Bunlarla bağlı məlumatların toplanması, təhlili və tədqiqi həm uzun müddət, həm də işçi qüvvəsi tələb edir (Mehmet, 2018).

Qərar vermə prosesi və şəxsi keyfiyyətlər;

İnsanın sahib olduğu şəxsi keyfiyyətləri və ya fərdi xüsusiyyətləri qərar qəbul etmə prosesində önəmi haqqında bir sıra elmi araşdırmalar edilmişdir. Şəxsi keyfiyyətlər, qərar vermə prosesinə çeşitli yollarla təsir etdiyi bildirilir. İnsanların baxış açıları, emosional və intellektual bacarıqları, qərarlarını formalaşdırmaqda və həyata keçirməkdə önəmli bir rol oynamasına inanılır. Hər bir insanın özünəmənalıyyəti,

təcrübəsi, və təhsili də onun baxış açısını formalaşdırır. Bu baxış açısı, məsələləri qiymətləndirmə və alternativləri dəyərləndirmədə əhəmiyyətli bir rol oynayır. Bu istiqamətdə araşdırma aparan tədqiqatçılardan biri Chan (1998) qeyd edir ki, davamlı olaraq, menecerlərin şərhləri ortaya qoydu ki, onlar ideyalarının və şəxsiyyətlərinin ədalətli proses vasitəsilə tanındığını hiss etdikdə, biliklərini bölüşməyə, effektiv strateji qərarlar qəbul etmək və həyata keçirmək üçün hər şeyi etməyə hazırdırlar. Komandaların strateji qərar qəbul etməsində ədalətli prosesin pozulması komanda üzvləri arasında könüllü əməkdaşlığa və bilik mübadiləsinə mənfi təsir etməklə onların fəaliyyətinə mənfi təsir göstərəcək. Handayani (2018) öz tədqiqatında belə nəticəyə ki, rəhbərlik və ünsiyyət şəxsiyyətlərarası qərarların qəbul edilməsi prosesinə əhəmiyyətli dərəcədə müsbət təsir göstərir. Tədqiqatçı qeyd edir ki, rəhbərlik və şəxsiyyətlərarası ünsiyyət işçilərin performansının yaxşılaşdırılmasının reallaşmasında qərar qəbul etmə prosesinə əhəmiyyətli dərəcədə müsbət təsir göstərmişdir. Ali (2022) öz araşdırmasında Derawan (2014) istina edərək qeyd edir ki, qərar vermənin ölçüləri və ya göstəriciləri şəxsiyyətlər və qərar vermə bacarıqlarıdır. Alınan qərarın uğurlu olub-olmaması da çox vaxt qərar verən şəxsin bacarıq və şəxsiyyətindən asılıdır. Bu bacarıqlara qiymətləndirmə, ehtiyaclar, zəka səviyyəsi, tutum, qabiliyyət, sənətkarlıq və s. daxildir.

Handan və digərləri (2016) tədqiqatında mədəni dəyərlərin menecerlərin qərar vermə tərzinə təsiri araşdırılmışdır. Tədqiqatda Türkiyədə müxtəlif dinlərə mənsub fəaliyyət göstərən 103 şirkətin sahibləri və ya yüksək səviyyəli menecerləri iştirak edib. Sorğu nəticəsində əldə edilən məlumatların təhlilinə görə, ortaya çıxan mədəni dəyərlərin idarəedicilərinin qərar qəbul etmə üslublarına təsir göstərib.

Mövzu ilə əlaqədar ədəbiyyat imalı:

Məktəb direktorlarının qərar vermə prosesi ilə bağlı araşdırmalar;

Məktəb rəhbərləri qənaətbəxş qərarlar qəbul etdikdə, qərarlarını istiqamətləndirmək üçün bir sıra evristik üsullardan istifadə edə bilirlər. Evristik, qərar qəbul edən şəxsə müəkkəb və qeyri-müəyyən vəziyyətdə həll yolu tapmağa kömək edə bilən əsas qaydadır. Gündəlik həyatımızda evristikadan istifadə edirik. Məsələn, başqa insanlarla rəftar etmək üçün evristik qayda qızıl qaydadır: "Başqalarının sizə necə davranmasını istəyirsənsə, onlara da elə et" (Moustakas, 1990). Qərar vermə məktəb rəhbərlərinin gündəlik məşğul olduğu ən vacib fəaliyyətlərdən biridir. Məktəbin uğuru effektiv qərarlarla kritik şəkildə bağlıdır. Qərar vermə, seçimləri əhatə edən bir prosesdir (Lunenburg, 2010).

Xarici ədəbiyyatda məktəb direktorlarının qərar qəbul etmə prosesi ilə bağlı müəyyən araşdırmalar var. Yaylacı və Beldağ (2015) tərəfindən məktəb direktorlarının

və müəllimlərin sahib olduğu dəyərlərin qərar vermə prosesinə təsiri araşdırılıb. Tədqiqat nəticələrinə əsasən Türkiyədə məktəb müdirlərinin sahibləndiyi dəyərlər qərar vermə prosesində əhəmiyyətli rola malik olduğu müəyyən edilib. Araşdırma nəticələri göstərib ki, əksər dəyərlər ölçüləbilən deyil. Həmçinin, bəzi dəyərlərin ölçülməsində fərqli qavrayışlar var. Bu tapıntılar rəhbərlərin qərar qəbul etmə prosesinə təsir edən amillər olduğu üçün daha çoxşaxəli tədqiqatlara ehtiyac olduğu bildirilib. Eyni mövzuda

Böyükşan və digərləri (2016) tərəfindən mədəni dəyərlərin idarəçilərin qərar vermə üslubuna təsiri araşdırılıb. Sorğu vasitəsilə əldə edilən məlumatların təhlilinin nəticələrinə əsasən, mədəni dəyərlərin menecerlərin qərar vermə üslublarına təsir etdiyi məlum olub. Məktəb direktorlarının nəinki sahib olduğu dəyərlər - onların şəxsiyyət xüsusiyyətləri də qərar vermə prosesinə təsir baxımından ön plandadır.

Töre və Naiboğlu (2022) tərəfindən məktəb rəhbərlərinin beş faktorlu şəxsiyyət xüsusiyyətlərinin qərar vermə proseslərinə təsiri mövzusunda aparılan tədqiqatın nəticəsi olaraq şəxsiyyət xüsusiyyətləri fərdlərin qərar vermə proseslərinə təsir edən müxtəlif amillər sırasında olduğu öz təsdiqini tapıb. Tədqiqata görə fərdlər fərqli şəxsiyyət xüsusiyyətlərinə malikdirlər və buna görə də müxtəlif vəziyyətlərə görə fərqli qərarlar qəbul etməli olurlar. Məktəb rəhbərləri tərəfindən veriləcək qərarlar təşkilata akademik, sosial və insanlar arasındakı ünsiyyət baxımından da təsir edəcək.

Məktəb mürəkkəb və açıq sistemdir. Direktorlar tərəfindən verilən qərarların müsbət nəticələri ilə yanaşı mənfi nəticələri də ola bilər. Məktəb direktorunun peşə bacarıq səviyyəsinin yüksək olması kifayət deyil, o eyni zamanda, kurikulumların tətbiqini yaxından izləməli, təlim prosesinin hər mərhələsindən xəbərdar olmalı, tədris prosesini yaxından izləyərək tövsiyələr verə bilməlidir. Direktorun liderlik üslubu, təhsil sisteminin quruluşu, qanunverici orqan və bürokratik əngəllər qərar vermə prosesində həlledici rol oynaya bilər. Sezer (2016) məktəb direktorlarının vəzifə prioritetləri və qərar qəbul etmə proseslərinə təsir edən amillərlə bağlı fikirlərini müəyyən etmək məqsədilə apardığı araşdırmada belə nəticəyə gəlib ki, qanunlar və qaydalar məktəb direktorlarının qərar qəbul etmə proseslərinə təsir edən əsas amillərdəndir. Məktəb direktorlarının qərar qəbul etmə proseslərinə təsir edən xarici amillər arasında qanun və qaydalar, məktəb-ailə birliyin rəy və təklifləri, ümumi təhsil siyasəti və yuxarı səviyyə idarəçilərinin istəkləri nisbətən daha çoxdur. Təhsil bölgəsində ətraf mühitin, qeyri-hökumət təşkilatlarının təsiri nisbətən azdır.

Williams (2006) tərəfindən Nyu-brinskdə prinsipial qərarların və hazırkı məktəb islahatının həyata keçirilməsi üçün tələb olunan kollektiv liderlik üslubunun öyrənilməsi araşdırılır. 166 nəfər direktorun iştirak etdiyi tədqiqatda direktiv, davranış, analitik və

konseptual qərar qəbul etmə üsulları araşdırılıb. Tədqiqat nəticəsi olaraq məlum olub ki, direktorların əksəriyyəti müştərək qərar vermə üslubundan istifadə edərək rəhbərlik etmək qabiliyyətini nümayiş etdirlər də, onların işlədiyi bürokratik sistem bu işin qarşısını ala bilər.

Anatoli və Nadezhda (2014) rus məktəb direktorlarının qərar vermə üsullarını tədqiq etdiyi araşdırmasında 2013-2014-cü illərdə həyata keçirilən "Asia Leadership Project" beynəlxalq müqayisəli tədqiqat çərçivəsində həyata keçirilən pilot layihənin nəticələrini müzakirə edilib. Pilot layihə Rusiya ilə yanaşı, Avstraliya, Honkonq, İndoneziya, Malayziya və Sinqapurla da bağlı olub. Bütövlükdə Rusiya Federasiyası, eləcə də Moskva və Krasnoyarsk haqqında statistik hesabatları təhlil etdikdən sonra orta məktəb direktorunun və onların regionlar üzrə spesifik xüsusiyyətləri (yaş, cins, illərin təcrübəsi, kompetensiyalar və s.) müəyyən edilib. Rusiya və Kanadada məktəb rəhbərliyi praktikası arasındakı oxşarlıqlar və fərqlər haqqında məlumat verilib. Direktiv və bürokratik qərar vermə üslubu həm Moskva, həm də Krasnoyarsk məktəb direktorlarının praktikasında üstünlük təşkil edib.

Bloom və digərləri (2015) tərəfindən həyata keçirilən araşdırma nəticəsinə görə avtonom dövlət məktəbləri özəl məktəblərdən daha yüksək idarəetmə qiymətləri var. Avtonom dövlət məktəblərinin idarəetmə səviyyələri arasındakı fərqin demək olar ki, yarısı direktor rəhbərliyi və idarəetmə hesabına həyata keçirilir. Ölkələr arasında təhsilin keyfiyyətində olan fərqlərin məktəb idarəetməsi ilə əlaqəsi var. Avtonomluq anlayışının etimologiyası yunan sözü olan avtonomosdan yaranıb. Bu söz "öz qanunlarına sahib olmaq" mənasını verir ,dilimizdə müxtəriyyət, özünü idarəetmə kimi başa düşülür (Azərbaycan dilinin İzahlı lüğət, I cild).

Azeska və digərləri (2017) tərəfindən Makedoniyada aparılan araşdırmada əldə olunan nəticə göstərib ki, dəyərlər sistemi, inancları, ölkənin mövcud idarə etmə vəziyyəti və mədəniyyəti məktəb direktorlarının qərar verməsinə təsir edir və qərar qəbul etmə prosesi ölkənin təhsil sisteminin necə olmasına da əsaslanır. Al-Omarinin (2013) araşdırmasında dövlət məktəbi direktorları arasında liderlik üsulları ilə qərar qəbul etmə üsulları arasındakı əlaqəni araşdırıb. 108 nəfər direktorun cəlb olunduğu araşdırmasında müəyyən etdi ki, məktəb direktorlarının qərar qəbul etmə üsulları ilə liderlik üsulları arasında əhəmiyyətli korrelyasiya yoxdur.

Məktəb direktoru məktəbin məqsədlərini həyata keçirən baş qəhrəmandır. O, idarə etməklə yanaşı, yaxşı bir təhlilçi olmalıdır. Məktəb, tədris , problemlər, şagird nailiyyətləri haqqında mütəmadi məlumat toplamalıdır. Bu məlumatları kollektivlə müzakirə edib qərar qəbul etməlidir. Demir (2009) tərəfindən məktəb direktorlarının data

əsaslı qərar verməsi araşdırılıb. Araşdırmadan məlum olub ki, şagird nailiyyəti hesabına əldə olunan datalardan asılı olaraq direktorların qərarvermə prosesi daha inamlı və icra üçün daha çevik olur.

Shen və digərləri (2010) tədqiqatında da məktəbi təkmilləşdirmək üçün data əsaslı qərarların qəbulu imkanları ilə yanaşı problemlər də göstərilir. 16 məktəb direktordan müsahibə alaraq onların hansı məlumat axınlarından istifadə etdiklərini və məlumatlardan istifadə etməklə hansı qərarları qəbul etdikləri öyrənilib. Nəticədə məktəb direktorlarının tədris plan və təlimatlarının təkmilləşdirilməsi üçün datalardan istifadə etmə dərəcəsinə görə fərqlənirlər. Datalardan istifadənin vacibliyini nəzərə alaraq tədqiqatın nəticələri təhsil sahəsinin, xüsusən də müdiriyyətin üzvləşdiyi ciddi problemlərə işarə edir. Araşdırma zamanı həm çətinliklər, həm də məktəblərin təkmilləşdirilməsi üçün data əsaslı qərarların qəbul edilməsi imkanları da qeyd olunub.

Qərar qəbul etmə bəzən əvvəl yaşanmış təcrübələrə də əsaslanır. Belə ki, təsadüf qərar yaxşı nəticə verir və oxşar situasiyalarda istifadə oluna bilər. Bəzən də məktəb mühiti, məktəb direktorunun fərdi xüsusiyyətləri, dini və siyasi amillər və s. qərar vermə zamanı ön plana çıxır. Yana və Asmendri (2019) hesab edir ki, təhsil təşkilatında qərar qəbul etmək problemləri təhlil etmək, həll alternativlərini inkişaf etdirmək, müzakirədən sonra qərar qəbul etmək, qərarı həyata keçirmək və qiymətləndirmək kimi düzgün prosedurları yerinə yetirməklə yaxşı nəticə verə bilər və direktorun qərar qəbul etməsi onun məktəbinin proqramlarının reallaşmasında strateji siyasətin əsasıdır.

Summak və Kalman (2020) tərəfindən isə məktəblərdə dəyişiklik prosesi zamanı qarşıya çıxan çətinliklərin öhdəsindən gəlməklə yanaşı məktəb direktorlarının qərar qəbul etmə strategiyaları araşdırılıb. Araşdırma nəticəsinə əsasən qərar vermə davranışı əsasən kontekst amillərindən təsirlənir, qeyri-müəyyənlik səviyyəsi, daim dəyişən dinamik mühitlər və rəqabətli məqsədlər və dəyərlərdən asılıdır. Direktorların qərar qəbul etmə strategiyalarını hərəkətə gətirən dominant inanclar, hazırkı vəziyyətin, etik narahatlıqların və təşkilati dəyərlərin hərtərəfli qiymətləndirilməsini, texniki detalların qiymətləndirilməsi və ətraflı məlumat toplamaq tələb olunub. Həmçinin, Ozek və digərləri (2017) məktəb rəhbərlərinin stereotiplərinin qərar qəbul etmə proseslərinə təsir edib-etmədiyini tədqiq edən araşdırma nəticələrindən müəyyən edilib ki, məktəb rəhbərlərinin stereotipləri problemin həlli, komanda qurulması və s. qərar qəbul etmə proseslərinə təsir edir. Bütün suallara verilən cavablarda gender faktorunun üstünlük təşkil etdiyi müşahidə olunub, O cümlədən tədqiqat məktəb rəhbərlərinin stereotiplər haqqında məlumatlı olmağı təklif edir. Məktəb rəhbərlərinin müəyyən stereotiplərinin

olması və bu stereotiplərin qərar qəbul etmə prosesində təsirli olması məktəb təşkilatında inam hissini zəiflədə bilər və bu, məktəblərdə sosial münasibətlərə zərər verə bilər. Tədqiqatda genderlə bağlı stereotiplərin aradan qaldırılmasının vacib olduğu hesab edilib. Alver və digərləri (2010) tərəfindən Ərzurum şəhər mərkəzində fəaliyyət göstərən məktəb direktorlarının qərarvermə strategiyalarını vəzifə növləri, məktəb növləri, cinsi, iş saatları, evlilik vəziyyətinə, yaşına və təhsil səviyyəsinə görə fərqlilik göstərilib – göstərmədiyi araşdırılıb. Ümumi olaraq ciddi bir fərqin olmadığı aşkar edilib, cinsiyyətə görə , iş təcrübəsinə görə , iş stajına görə , ailə vəziyyətlərinə görə və yaş qruplarına görə də araşdırma istiqamətində fərqin olmadığı müəyyən edilib.

England (2001) qərar qəbul edənlərin dəyərləri və qərar vermə davranışları arasında əlaqə yaratmaq üçün bir çərçivə hazırladı. Qərar verənlər; Dəyərləri pragmatik, etik və effektiv ölçülərə bölən araşdırmasında o, aşağıdakı nəticələrə gəlib. 1) Qərar qəbul edənlərin şəxsi dəyər sistemləri onların qərar qəbul etmə davranışlarına təsir göstərir. Pragmatik ölçüdə olanlar müvəffəqiyyətə, estetik ölçüdə olanlar dəqiqliyə, etik (emosional) ölçüdə olanlar isə məmnunluğa (zövqə) yönəlmiş qiymətləndirmə çərçivəsi yaradırlar. 2) Qərar verənlərin şəxsi dəyər sistemləri onların uğur qavrayışlarına təsir edir. 3) Müxtəlif növ təşkilatların qərar qəbul edənlərin dəyərlərində fərqlər mövcuddur. 4) Dəyərlər arasındakı fərqlərə mədəni, sosial və texnoloji amillər təsir göstərir. 5) Qərar qəbul edənlər dəyər sistemlərini sıx ekoloji və sosial dəyişikliklər dövrlərində belə sürətlə dəyişirlər.

Zulkifli və Hidayat (2021) tərəfindən Zulkifli və Hidayat tərəfindən həyata keçirilən tədqiqatda mövzu ilə əlaqəli Google Scholar verilənlər bazasında mövcud olan məqalələr təhlil edilib. Bu tədqiqat işləri direktor tərəfindən qəbul edilmiş qərarların təhlili üçün aparılmışdır. Təhlil qərar qəbul etmə mərhələlərində aparılır, dəyişənlərə və amillərə təsir göstərir. Səmərəli qərar qəbul etmək sayəsində məktəb öz görmə qabiliyyətini və məqsədlərini reallaşdıra biləcək. Verilənlərin toplanması texnikası sənədləşmə üsulu ilə həyata keçirilir. Nəticələr göstərdi ki, prinsipial qərar qəbul etmə prosesini 6 qərar qəbul etmə addımını yerinə yetirərək həyata keçirib: problemin müəyyənləşdirilməsi, informasiyanın toplanması, alternativ həllərin hazırlanması, ən yaxşı alternativin seçilməsi, alternativlərin tətbiqi və qərarların qiymətləndirilməsi. Direktorun qərar qəbul etməyə təsir edən 5 dəyişəni vardır. Beş dəyişən öz-özünə təsir, administrasiya bilikləri, idarəetmə informasiya sistemi, emosional baxış və şəxsiyyətdir. Direktor tərəfindən qərarların qəbul edilməsi müəllimlərin və təhsil işçilərinin iştirakı ilə daha effektiv olacaqdır.

Dr. Menka (2016) görə direktor istənilən məktəb rəhbərliyinin onurğa sütunudur. Ən çox məktəbin inkişafı ilə bağlı qərarlar direktor tərəfindən verilir. Tədqiqatçı araşdırmasında hökumət və özəl orta məktəblər, eləcə də kişi və qadın orta məktəblərin direktorlarının qərar vermə bacarıqlarını müqayisə edib. Məqsədli seçmə yolu ilə müxtəlif ümumtəhsil məktəblərinin 80 nəfər direktor nümunə seçilib. Orta məktəb direktorlarında qərar vermənin qiymətləndirilməsi üçün Dr. Noorjehan N.Ganihar (2005) tərəfindən “Qərar Qəbuletmə Üslubu Şkalası”ndan istifadə edilmişdir. Bu araşdırmadan məlum olur ki, hökumət məktəb direktorlarının qərar verməsi özəl məktəb direktorlarından daha əhəmiyyətlidir, hökumət və özəl məktəb direktorlarının qərar vermə bacarıqları arasında ciddi fərq var. Digər tərəfdən, gender baxımından qərar vermə bacarıqları arasında ciddi fərq yoxdur. İlk nəticənin səbəbi məhz hökumət ola bilər. Çünki, hökumət məktəb direktorları özəl məktəb direktorlarından daha müstəqildir. Özəl məktəb direktorlarının rəhbərliyin təsiri altında olması müstəqil qərar vermə bacarıqlarının azalmasına səbəb ola bilər. Qərarların əksəriyyəti rəhbərlik tərəfindən icra edilir və direktor onlara əməl etməlidir. Bu, hər hansı bir məktəbin böyüməsinə, inkişafına mənfi təsir edə bilər, ona görə də rəhbərlik məktəbin rifahı naminə qərar qəbul etmək üçün direktora yer verməlidir. Dincer və Osman (2015) tərəfindən məktəb rəhbərlərinin qərar qəbulu üslublarının müəllimin iş məmnuniyyəti təsiri araşdırılıb. Korrelyasiya metodundan istifadə edilməklə aparılan bu araşdırma məktəb rəhbərlərinin qərar qəbul etmə üslubları ilə müəllimlərin işdən məmnunluq səviyyələri arasında əlaqəni müəyyən edir. Ümumilikdə Türkiyənin Sakarya vilayətində ibtidai məktəbdən 483 müəllim və 167 idarəçi arasında sorğu keçirilib. Qısa formada minnesota məmnuniyyət anketi və aərar qəbuletmə üslubları anketi istifadə edilmişdir. Nəticələr göstərir ki, sorğuda iştirak edən müəllim və idarəçilərin işdən məmnunluq səviyyələri yüksək olub. Tədqiqatçılar belə nəticəyə gəlib ki, idarəçilər əsasən rəasional qərar qəbul etmə tərzindən istifadə edirlər və onlar nadir hallarda “qaçaq qərar vermə tərzini”ndən istifadə edirlər. Reqrressiya təhlili nəticələri göstərdi ki, müəllimlərin işindən məmnunluq səviyyələri idarəçilərin qərar qəbul etmə üslubları ilə əhəmiyyətli dərəcədə əlaqəlidir.

Metodologiya

Məktəb direktorlarının qərar vermə təcrübələrini araşdırmaq məqsədi ilə keyfiyyət metodologiyasından istifadə edilmişdir. Keyfiyyət metodlarının məqsədi fərdlərin və təşkilatların davranış, hərəkət və fəaliyyətinin səbəblərini, fərdlərin və təşkilatların müxtəlif məsələlər barədə fikirlərini təfəsilatına vararaq öyrənməkdir (Denzin, 2011). Başqa sözlə desək, keyfiyyət metodları bir kontekst daxilində səbəblərin necə və

niyə baş verdiyini öyrənir (Mason, 2002). Həmçinin, keyfiyyət tədqiqatı insan davranışının səbəbləri, ətraf mühitin təsirinə məruz qalma prosesləri, inkişaf, dəyişikliklərin niyə və necə baş verməsi kimi suallara cavab verməyə yönəlmiş tədqiqatdır (Sayim, 2017). Artur (2023) fikircə keyfiyyət tədqiqatının əsas xüsusiyyəti odur ki, o, insanların öz konkret, real həyat təcrübələrindən öz şüurlarında və öz sözləri ilə məna qazanma yollarını araşdırır. Bu tədqiqat işində keyfiyyət metodlarından olan fenomenoloji yanaşmadan istifadə edilmişdi. Fenomenoloji yanaşmanın məqsədi konkret olanı işıqlandırmaq, hadisələri situasiyada fərdlər tərəfindən necə qəbul edildiyini müəyyənləşdirməkdir. (Sten 1999). Creswell (2007) görə fenomenoloji yanaşmanın əsas məqsədi fərdlərin hər hansı bir fenomenlə bağlı təcrübələrini və bu təcrübələrə aid etdikləri mənalara aşkar etməkdir.

İştirakçılar: 2024-cü ildə bu tədqiqat çərçivəsində müsahibəyə Bakı şəhərində yerləşən ümumi təhsil müəssisələrində çalışann 12 məktəb direktoru cəlb edilmişdir. Tədqiqata cəlb olunan iştirakçıların orta yaşı 44 yaş, məktəb direktoru kimi orta iş stajı 14 il olmuşdur. Həm qadın, həm kişi məktəb direktorlarının görüşlərinə müraciət edilmişdir. Qərarvermə prosesi ilə bağlı görüşlərdə cins faktorunun hər hansı bir rolunun olub-olmadığını müəyyənləşdirməyə çalışılmışdır. Tədqiqata cəlb olunan 12 nəfər iştirakçıdan 6 nəfər qadın direktor , 6 nəfər isə kişi direktor olmuşdur.

Data toplama prosesi - data toplamaq üçün Həmçinin, fenomenlə bağlı datanı əldə etmək və tədqiqat işində, geniş və ətraflı məlumat əldə etmək məqsədi ilə müsahibə üsulundan istifadə edilmişdir. Cohen və digərləri (2007) müsahibə üsulunu tədqiqatda ənənəvi və etibarlı bir yol kimi təqdim edərək qeyd edir ki, müsahibə metodu tədqiqat sahəsində yayılmış və məsələlərin yaxşı anlaşılması və təhlil edilməsi üçün müvəffəqiyyətlə istifadə edilən bir data toplama üsuludur. Bu üsul müsahibələr, insanların fikirləri, təcrübələri, mövqeləri və ya bilikləri haqqında daha ətraflı məlumat toplamağa imkan verir. Müsahibələr əvvəlcədən müəyyən edilmiş müsahibə sualları ilə aparılmışdır. Müsahibə sualları tədqiqat prosesində iştirak etməyən 3 (üç) nəfər məktəb rəhbərləri ilə sınaqdan keçirilmiş və onların rəyi əsasında dəqiq və anlaşılın olduğu qeyd edilmişdir. Datalar 2024-cü ilin fevral-mart ayları ərzində toplanıb. Tədqiqatda iştirak edəcək respondentlərin müəyyən etmək üçün məqsədyönlü seçmə üsullarından biri olan maksimum müxtəliflik seçmə üsulundan istifadə edilmişdir. Məqsədli seçmə, hadisələri dərinlən görmək üçün məlumatla zəngin nümunələrin seçilməli olduğu təklifinə əsaslanır (Shaheen et al., 2016). Müsahibədən əvvəl iştirakçılarla əlaqə saxlanmış, onların razılığı alındıqdan sonar etik razılaşma sənədi ilə tanış edilmiş və əvvəlcə məlumat verilib. İştirakçılarla, razılaşdırma əldə edildikdən sonra görüşün

format (onlayn və ya oflayn) barədə qərar verilib və qeyd olunan tarix və saatda müsahibələr baş tutub. Müsahibələrin orta müddəti 48 dəqiqə olmur. İştirakçıların icazəsi ilə səs qeydiyyatı aparılıb.

Datanın təhlili: Müsahiblər yekunlaşdıqdan sonra video-səs qeydiyyatları deşifrə edilib. Ümümlikdə 196 səhifə data əldə olunub. İlk mərhələdə transkripsiyalardan hər bir müsahibə ilə bağlı kodlar çıxarılıb ilkin mərhələdə, daha sonra kodlar ortaq xüsusiyyətləri baxımından yaradılmış kateqoriyalarda yerləşdirilib. Tədqiqat zamanı əldə edilən məlumatların təhlilində məzmun təhlili texnikasından istifadə edilmişdir. Thomas və Dean (2013) görə məzmun təhlili, mətnin bəzi sözlərinin müəyyən qaydalara əsaslanan kodlar vasitəsilə daha kiçik məzmun kateqoriyaları ilə ümumiləşdirildiyi sistemə, təkrarlana bilən bir texnika kimi müəyyən edilir. Bütün suallara verilən cavablar aydınlaşdırıldıqdan sonra kodlar çıxarılıb, daha sonra bu kodlar kateqoriyalara ayrılıb. Video-səs qeydləri deşifrə edilərək bəzi iştirakçılardan müvafiq suallara verilən cavablar bir daha dəqiqləşdirilə və razılaşdırıldıqdan sonra təhlil edilib və iştirakçıların təsdiqi alınaraq lazımı düzəlişlər edilib. Tədqiqatda hər bir respondent D₁, D₂, D₃ və s. olaraq kodlanmışdır. Araşdırmada tədqiqatın etibarlılığı da yoxlanılmışdır. Bu Miles və Hubermanın (2016) etibarlılıq düsturundan istifadə etməklə hesablanmışdır. Datanın təhlili ilə əldə edilən nəticələrin etibarlılığı Miles & Huberman (1994:64) tərəfindən yaradılan və aşağıda verilmiş düstur vasitəsi ilə hesablanmışdır:

$$R(\text{Etibarlılıq}) = \frac{Na(\text{Fikir birliyi})}{Na(\text{Fikir birliyi}) + Nd(\text{Fikir ayrılığı})} \times 100\%$$

Verilmiş düstura əsasən hesablamalar zamanı nəticələri 70%-dən yuxarı olması məlumatların etibarlılığı üçün kifayət hesab olunur. Təhlil nəticəsində bu göstərici 87% olaraq dəyərləndirilmişdir.

Tədqiqat çərçivəsində aşağıdakı müsahibə suallarına cavab axtarılıb;

1. Qərar vermə prosesində nəyə əsaslanırsınız?
2. Direktorun hansı xüsusiyyətləri qərar vermədə əhəmiyyətli dir?
3. Qərar vermə zamanı hansı dəyərlərə əsaslanırsınız?
- 4: Qərar vermə prosesində sərbəstliyinizlə bağlı nə düşünürsünüz ?
- 5: Xüsusi hallarda qərar vermək üçün meyarlarınız nələrdir?

Təhlil və Müzakirə

1) Cədvəl 1

Sual: 1. Qərar vermə prosesində nəyə əsaslanırsınız?

Kateqoriya	kodlar	İştirakçılar	Eyni fikir sayı
Şəxsi keyfiyyətlər	səmimiyyət, iradə	D ₉	1
	ədalətlik	D ₁₁ , D ₁₀ , D ₈	3
	nümunəvilik	D ₂ , D ₁₂ D ₈	3
	vicdan	D ₉	1
	dünya görüşü	D ₉ , D ₁ , D ₇ ,	3
Peşə bacarıqları	yüksək kommunikasiya	D ₁₀ , D ₄ , D ₆ , D ₁₂	4
	operativ qərar vermə, planlama	D ₄ , D ₈ ,	2
Bilik və təcrübə	qanunlarla bağlı məlumatlılıq	D ₅ , D ₁₁ , D ₉ , D ₁₂	4
	təcrübə	D ₁ , D ₂ D ₄ , D ₅ , D ₇ , D ₈ , D ₁₀ , D ₉ , D ₁₂	9
Alternativ təsirlər	şagird, valideyn və müəllim kontingenti	D ₂ , D ₈	2
	uyğun situasiya	D ₂ , D ₁₀ ,D ₇	3
	Data əsaslı	D ₃ , D ₁ , D ₄ , D ₂ , D ₁₂ ., D ₉ , D ₆ , D ₈	8
	hədəf və məqsəd uyğunluq	D ₈ , D ₁₂	2
	İnkişafa yönəlik	D ₁₁ ,	1
	qanunvericilik əsaslı	D ₁ , D ₅ , D ₁₁ , D ₉	4
	şəxsi münasibətlər	D ₁	1
	mühit	D ₆ , D ₉	2

Cədvəl 1-dən görüldüyü kimi, qərarvermə prosesində nəyə əsaslanırsınız? sualına məktəb direktorlarının verdikləri cavablar əsasında 4(dörd) kateqoriya və 17(on yeddi) kod formalaşdırılmışdır. Daha sonra ortaq xüsusiyyətləri müəyyən edilərək kodlar uyğun kateqoriyalarda yerləşdirilmişdir. Belə ki, “şəxsi keyfiyyətlər” kateqoriyası üzrə 5 (beş) kod, “peşə bacarıqları” kateqoriyası üzrə 2(iki) kod, “bilik və təcrübə” kateqoriyası

üzrə 2 (iki) kod və “alternativ təsirlər” kateqoriyası üzrə 8(səkkiz) kod formalaşmışdır. İştirakçıların bəzi cavabları aşağıdakı kimidir.

Qərarvermə prosesində nəyə əsaslanırsınız? sualına cavab olaraq direktor D₈ belə cavab verdi; *“Məncə qərar qəbulu prosesində nümunəvilik ən önəmli haldır. Çünki, özün öhdəsindən gələ bilməyəcəyin işi başqalarında tələb etmək düzgün deyil. Ola bilsin ki, mənim bacardığım iş deyil. Amma, qərar vermədən öncə kollegial razılaşma olmalıdır, işi yaxşı bilənlərin fikiri nəzərə alınmalıdır”*. Direktor D₁₀–da şəxsi keyfiyyətləri ön plana çəkərək qeyd etdi ki, *“düzgün və ədalətli qərar vermək operativliyə gətirib çıxarır, həm də işin keyfiyyətinə müsbət təsir göstərəcək”*. Həmçinin direktor D₇ şəxsi keyfiyyətlər haqqında dedi:

“Mənim önəm veridiyim məsələ dünya görüşüdür. Direktor mütləq dünya görüşlü olmalıdır. Kimsə yaxşı biliyə malik ola bilər , qayda və qanunları yaxşı bilə bilər, öz sahəsinin hətta mütəxəssisi ola bilər. Ancaq məktəb kontekstində prosesləri yalnız qayda qanunlar həll etmir. Bu mənada dünya görüşlü olmaq çox önəmlidir. Mən dünya görüşü az olan bir direktorun effektiv məktəb idarə etməsinə inanmıram”.

Müsaibə zamanı data əsaslı qərar vermədən danışan direktor D₉ qərar vermə prosesində şəxsi keyfiyyətləri ön plana çəkərək bildirdi ki :

“Mənim fikircə biz yaxşı etibarlı qərarı zəngin məlumat aldıqdan sonra verə bilirik. Eyni zamanda bir direktor kimi verilən qərarların icrasını istəyiriksə qərar ölçülə bilən olmalıdır, münasibətlərdə də səmimiyyət olmalıdır, kollegial rəy nəzərə alınmalıdır. Qərar verilmədən öncə vicdanımız qarşısında hesabat verməliyik. Düşünürəm ki, yuxarı təşkilatlarda belə etməlidir. Direktorun fikiri alınmadan təhsil sahəsində çox addımlar atılır. Amma biz başa düşürük hansı qərar nə üçün verilib. Bu da aşağılarda yaxşı icra olunmayacaq. Məktəb də belədi, direktor tək başına qərar qəbul etməməlidir. O daima məktəbdən informasiya toplamalıdır”.

İştirakçılardan biri, təhsil sahəsində 20 ildən çox təcrübəsi olan direktor D₁₂ peşə bacarıqlarına xüsusi önəm verdi:

D₁₂ qeyd etdi ki: “İndiki zamanda direktorun əlaqələndirmə bacarıqları xüsusi önəmlidir. İndi məktəblərə kommunikativ insanlar lazımdır. Çünki, gün ərzində müxtəlif informasiyaları alaraq emosional olaraq haldan hala keçirik. İlk növbədə emosiyalarımızı idarə etməyi bacarmalıyıq. Problemin həlli üçün qərar qəbulu prosesində məktəb rəhbərliyi əsl kommunikator olmalıdır. Çünki, məktəb açıq sistemdi, direktor istənilən təklifə açıq olmalıdır. Bir müəssisə bir nəfərin fikiri ilə

idarə oluna bilməz. Bəzən məktəbin iş rejimi ailələrin iş rejiminə təsir edir. Bu bir misal idi, ona görə də müəssisədə qərar qəbul etmədən öncə ən yaxşı həll yolu ilə nəticə əlaqələndirilməlidir”.

Onunla həmfikir olan direktor D₄ qeyd etdi ki:

“Ümumiyyətlə rəhbərin operativ qərar vermə bacarığı olmalıdır. Təbii ki, bunun üçün qanunu rəhbər tuturam və təcrübəmə əsaslanıram. Qərar vermə prosesində komanda iştirak edəndə onların da təcrübəsi rol oynayır. Təcrübə dedikdə bir şəxsin eyni işdə daha çox işləməsini nəzərdə tutmuram. Təcrübə dedikdə əvvəlki səhvlərdən çıxarılan nəticəni nəzərdə tuturam. Əgər nəticə çıxarırsansa operativ və ani qərar vermə bacarığı formalaşacaq. Bu bir mexanizmə çevriləcək”.

Digər bir iştirakçı, direktor D₁ data əsaslı qərar verməyə haqqında danışaraq dedi:

“Hər hansı bir iş olsun fərqi yoxdu birinci növbədə informasiya əldə tam və düzgün olmalıdır ki, qərarı düzgün verəsən. Eyni zamanda direktor şəxsi münasibətlərdə sərhəddi aşmaqda ehtiyatlı olmalıdır. Düşünürəm ki, qərar vermə zamanı bəzi nüanslara diqqət yetirmək lazımdır. Məktəbdə verilən qərar qanuna söykənməlidir yəni əsaslı olmalıdır, qərar ümumi marağa xidmət etməlidir, qərara ümumi itaət təmin olunmalıdır, rəhbər qərarı əsaslandırmağa bacarmalıdır”.

Təhsil sahəsində 30 – ilə yaxın və direktor kimi 10 ildən çox stajı olan iştirakçı D₂ təcrübənin qərar vermə prosesində əhəmiyyətindən danışdı:

“Məncə mütləq şəkildə qərarlar verəndə biz təcrübəyə əsaslanmalıyıq. Həm də məktəbin özünün həmin hal- hazırdakı uyğun situasiyanı nəzərə alaraq yerləşməsi, kontingentin səviyyəsi, ziyalılıq, savadlılıq, anlama səviyyəsi hamısı təhlil olunaraq birləşdirilir qərar verilir. Qərar verən rəhbər birinci növbədə nümunə olmalıdır. Nümunə olmaq üçün ilk növbədə qərar verən əsas icraçı olmalıdır”.

Məktəb direktoru D₃ –də təcrübənin əhəmiyyəti ilə razılaşmaqla yanaşı direktorun bilik bacarıqlarını və mühit amilini də ön plana çəkərək öz təcrübəsini aşağıdakı kimi bölüşdü.

“Məktəb direktoru qərar vermə prosesi ilə bağlı bilik və bacarıqları daim artırmalıdır və yaxşı qərar qəbul etmək üçün müəssisə, kadr, mühit, icma və kontingent haqqında geniş məlumatla malik olmalıdır. Artıq bir neçə məktəb dəyişmişəm. Demək istəyirəm ki, bəzən eyni situasiyaların həlli üçün müxtəlif məktəblərdə eyni formada qərar qəbulu özünü doğrultmaya bilər. Ona görə də müxtəlif məktəb mühitlərində situasiya hələri də dəyişə bilər. Məktəb və ərazi

mühiti insanların yanaşması, baxış bucağına görə dəyişir. Buna görə də bir məktəbdə rahatlıqla verdiyin qərarı digərində verə bilmirsən. Bu istiqamətdə təcrübəyə ehtiyac var. Ona görə də qərar vermə prosesində mənim üçün təcrübə olduqca əhəmiyyətlidir”

Həmçinin , direktor kimi 9 illik fəaliyyəti dövründə üç məktəbə rəhbərlik edən D₆ mühit amili haqqında aşağıdakıları qeyd etdi:

“Məktəbin harada yerləşməsi çox önəmlidir. Ola bilsin siz hər yerdə eyni qanun , eyni tələblərlə ,eyni hədəflərlə çıxış edə bilərsiniz. Amma insanlar haqqında eyni qərar qəbul etmək çətindi. Fərqli məktəb mühitinin istər müəllim, istər valideyn ,istərsədə şagirdlərin proseslərə yanaşma tərzı fərqlidir. Dünya görüşü, mədəniyyət, bilik bacarıq və kommunikasiya qabiliyyətləri ,yanaşma tərzləri və s kimi məsələlər mühitdən mühitə dəyişə bilər. Məhz qərar qəbul etmə prosesinə təsir edən bu cür məsələlərdir. Ona görə də məktəbin yerləşdiyi ərazi qərar vermə məsələsində əhəmiyyətlidir”.

Qərar vermə prosesində qanunvericiliyə önəm verən direktor D₅ dedi:

“Mən qərar verəndə əsasən qanunvericiliyə əsaslanıram. Çünki, elə qərar qəbul olunmalıdır ki, qanun pozulmasın. Əks halda özüm problemlər yaşaya bilərəm, işimi çətinləşdirə bilərəm. Amma, bu əsaslanma da təcrübədən irəli gəlir. Öncəki bəzi təcrübələrimdə bu hallarla qarşılaşmışam deyən ilk növbədə qərarı qanunvericiliklə əsaslandırırım. Fərqi yoxdu bu kollegial qərar olsun ya da öz qərarım olsun”.

Digər bir iştirakçı və təhsil sahəsində 20 ildən çox stajı olan D₁₁ dedi ki : *“mən qərar verəndə, birinci qanuna əsaslanıb qərar verirəm. Təbii ki, qanuna əsaslanmaq üçün qanunlar haqqında məlumatlı olmalısın. İkincisi , qərarın ədalətliliyi həmişə məni narahat edir. Üçüncüsü, çalışırım ki, qərar məktəbin ümumi reytinginə, imicinə, nüfuzuna, işinə xidmət etsin və inkişafa yönəlsin”*

Direktor D₈ isə nisbətən fərqli düşünərək qərar vermə prosesində hər şeydən əvvəl müəssisənin hədəf və məqsədini əsas hesab etdi:

“Düşünürəm ki, yaxşı qərar qəbul etmək üçün müəssisənin hədəf və məqsədləri olmalıdır. Belə olanda qərar verməyə mənfi təsir edən dəyişənləri yaxşı görmək olur. Çünki, hədəf və məqsəd olanda qərar vermənin hədəfi də, çərçivəsi də məlum olur. Bu o deməkdir ki direktor tək başına qərar qəbul etmir. Müəssisənin hədəfləri kollegial təyin olunduğundan qərar vermə prosesində də məsuliyyət bölünməlidir. Bu da qərar qəbulu proseslərində operativliyi artırır. Mən

düşünürəm ki, plan elə qərar vermədir. Ona görə də düzgün qərar vermək üçün düzgün vəzifə bölgüsü, düzgün və ölçülə bilən planlaşma olmalıdır”.

2) Cədvəl 2

Sual -2. Direktorun hansı xüsusiyyətləri qərar vermədə əhəmiyyətlidir?

Kateqoriya	Cavablar	İştirakçılar	Eyni fikir sayı
Peşə kompetensiyaları	peşəkarlıq	D ₄ , D ₅ , D ₆ , D ₉ , D ₁₁ , D ₁₂ , D ₂ ,	7
	liderlik	D ₄ , D ₂ , D ₇ , D ₉ , D ₁₂	5
	qaydaları bilmək	D ₄ , D ₈	2
	nümunəvi olmaq	D ₁ , D ₄ , D ₃ , D ₈ , D ₁₀ , D ₁₂ ,	6
	kommunikativ bacarıqlar	D ₁	1
	yaxşı gözləntili	D ₂	1
	pozitiv yanaşma	D ₁₂	1
	icraçı	D ₁ , D ₄ , D ₃ , D ₈ , D ₁₀ , D ₁₂ , D ₂	6
	dürüstlük	D ₅ D ₆ , D ₁₂ D ₁	4
Şəxsi keyfiyyətlər	ədalətlik	D ₃ , D ₇	2
	qətiyyətlilik	D ₇ , D ₄ , D ₅ , D ₆ , D ₉ , D ₁₁ , D ₁₂ , D ₂ , D ₃	8
	ünsiyyətçil	D ₅ , D ₃ ,	2
	sözünə əməl edən	D ₃ , D ₅	2
	empatiya	D ₄ , D ₂ , D ₇ , D ₉ , D ₁₂	4
	nüfuz	D ₃	1
	vicdan	D ₄	1
	İradə	D ₇	1
Bilik	bilikli və savadlı	D ₄ , D ₅ , D ₆ , D ₉ , D ₁₁ , D ₁₂ , D ₂ , D ₃	8

Cədvəl 2-dən görüldüyü kimi, Direktorun hansı xüsusiyyətləri qərar vermədə əhəmiyyətlidir? sualına məktəb direktorlarının verdikləri cavablar əsasında 3(üç) kateqoriya və 19(on doqquz) kod formalaşdırılmışdır. Daha sonra ortaq xüsusiyyətləri müəyyən edilərək kodlar uyğun kateqoriyalarda yerləşdirilmişdir. Belə ki, “peşə

bacarıqları” kateqoriyası üzrə 10 (on) kod, “şəxsi keyfiyyətlər” kateqoriyası üzrə 8 (səkkiz) kod və “bilik” kateqoriyası üzrə 1 (bir) kod formalaşmışdır..

Qərar qəbul etmə prosesində məktəb direktorlarının xüsusiyyətləri mövzusunda iştirakçılar demək olar ki, eyni fikir ətrafında cavab verdilər. Bu o deməkdir ki, iştirakçıların bu sual ətrafında mövqeyi eynidir. Direktor vəzifəsində 10 ildən çox stajı olan iştirakçı D₂ sual ətrafında təcrübəsini danışdı:

“Biz insanlar haqqında qərar verəndə onun yaxşı xüsusiyyətləri nəzərə almalıyıq. Cəza lazım olsa da, yaxşı metod deyil. Maksimum çalışmalıyıq ki, yaxşı gözləntidə olaq. Biz inkişaf etmiş ölkələrin təhsil sahəsində uğurlu təcrübəsini öyrənib öz idarəeməmizdə tətbiq etsək bəzi boşluqlar düzələ bilər. Çalışırım verilən qərarların ən yaxşı icraçısı özüm olum ki, insanlar məni lider kimi qəbul edə bilsin”.

Direktorun peşə kompetensiyalarını qərar vermə prosesində rəhbər tutan D₅ dedi: *“Qərar vermədə mütləq nümunəvi olmaq şərtidir. Yeni dürüstlük və gözəl ünsiyyət şərtidir ,idarəçinin dediyi və nə etdiyi üst-üstə düşməlidir. Direktor öz şəxsiyyətini qorumalıdır. Çünki, bəzi işləri – hansı ki, vəzifə borcları deyil işçilər bizim xətrimizə, səmimiyyətimizə görə icra edirlər”.* Onunla həmfikir olan D₉ qeyd etdi ki : *“Hətta mən deyərdim ki, tərəzinin bir gözündə öncə şəxsi keyfiyyətlərlə yanaşı, elmi, metodiki, pedaqoji, akademik bilgiləri qoysaq, digər gözündə kommunikativ bacarıqlar olmalıdır. Əsl peşəkarlıq buna deyərdim. İstənilən situasiya üçün düzgün vəzifə bölgüsü üçün qaydaları bilmək də şərtidir”.* Hətta öz sözləri ilə desək təcrübəsinə güvənən və təhsil sahəsində 40 –ilə yaxın iş təcrübəsi olan D₁₂ peşə kompetensiyalarına diqqət çəkərək dedi :

“Uzun illər çalışandan sonra başa düşürsən ki, kimin haqqında hansı düşüncədəsənsə elə o cür iş icra edir. Fikirimcə hər bir insanın və hər işin bir pozitiv tərəfi var. Elə peşəkarlıq da bu pozitivliyi aşkar etməkdir. Çalışırım hər bir işə pozitiv yanaşım və hər bir situasiyada özümü maksimum soyuqqanlı aparmağa çalışırım”.

İştirakçılar arasında məktəb direktorunun peşə kompetensiyalarından başqa şəxsi keyfiyyətlərini də qərar vermə prosesində əsas meyar hesab edənlər oldu. Belə ki, direktor D₁₁ dedi: *“Mənə elə gəlir ki, qərar vermə prosesində direktorun fərdi xüsusiyyətlər böyük rol oynayır, olduqca vacib rol oynayır”.* D₁₁ ilə eyni fikirdə olan digər iştirakçı direktor D₃ dedi: *“Çalışırım qərar vermə prosesində ədalətli və eyni zamanda qətiyyətli olum. Eyni zamanda qərar vermə prosesində direktor kimi əsl icraçı obrazında olmalısən, sözüne əməl etməsən nüfuzun da olmayacaq. Bu ha növbəti qərar vermə*

prosesində yaxşı hal yaşatmayacaq". Şəxsi keyfiyyətləri dəstəkləyən digər direktor D₄ qeyd etdi ki;

"Mən düşünürəm ki, idarəçinin xarakteri, qətiyyəti və ağıllı bacarığı, liderliyi mütləq olmalıdır və bu qayda qanunları yaxşı mənimsəmək, qanunvericiliyi yaxşı bilmək qərar vermə prosesində kömək olur. Lakin, məktəb mühitində qərar vermə zamanı qanunlarla yanaşı empatiya da ön planda olmalıdır. Qanuna əsaslanıb çox rəhbər qərar verə bilər, qanunu pozmadan məsələləri həll etmək isə vicdan, empatiya və təcrübə tələb edir".

İştirakçı D₁-in fikircə də; *"Direktor çox gözəl natiq ola bilər, amma zaman keçdikcə onun gözəl danışığı, əməldə görünmədikdə heç bir nüfuzu olmur və belə müəssisəni uğurla irəli aparmaq mümkün deyil. Bu baxımdan məktəb rəhbərinin qərar vermədə şəxsi keyfiyyətləri çevik, ədalətli, doğru faktlara istinad baxımından çox əhəmiyyətlidir. Əks halda direktorun nüfuzu neqativ mövzularda müzakirə ola bilər".* Həmçinin D₇: *"Direktor qətiyyətli, iradəli və ədalətli olmalıdır. Direktor qanuna müvafiq qərar qəbul edibse verdiyi qərardan geri çəkilməməlidir və bu qərarı kontingentə izah etməyə bacarmalıdır. İdarə etmədə bu vacib şərtidir".*

Bütün peşə kompetensiyaları və şəxsi keyfiyyətlərə yanaşı bəzi iştirakçılar direktorun qərar vermə prosesində effektiv olması üçün daima bilik toplamasını qeyd etdilər. Ortaq fikirə görə qərar vericinin kifayət qədər savadı və dünya görüşü olmalıdır. Direktor D₁₂ dedi: *"Məncə savad olmadan qərar vermədə müəyyən boşluqlar ola bilər. Ona görə məktəb idarəçisi daima bilik və savadını artırmalıdır".* Həmçinin, direktor D₆ bildirdi ki,

"Mən demək olar ki, vaxtım olan kimi fürsətdən istifadə edib idarəetmə sahəsi üzrə çox kitablar oxumağa çalışıram. Bir direktor kimi yenilənən dünya ilə əyaqlaşmağa can atıram. Hiss edirəm ki, bu yolla müəyyən dəyərli məlumatları əldə edə və öz işimdə tətbiq edə bilirəm. Məktəb elə bir yerdir ki, mümkün qədər çox məlumatlı olmalısın".

1) Cədvəl 3

Sual -3: Qərarvermə zamanı hansı dəyərlərə əsaslanırsınız?

Kateqoriya	Cavablar	İştirakçılar	Eyni fikir sayı
Stereotip	milli –mənəvi və mental dəyərlər	D ₂ , D ₄ , D ₁₁ , D ₃ , D ₅ , D ₆ , D ₁₂	7
	mədəniyyət	D ₆ D ₁₁	1
	gender	D ₂ , D ₆ , D ₁₂	3

	multikultural dəyərlər	D ₂ , D ₄ , D ₁₁ , D ₃ , D ₅ D ₆	5
Tolerantlıq	fərqlilik	D ₁ , D ₁₂ , D ₁₀	2
	qayğı	D ₃	1
	həqiqət	D ₉ , D ₆ , D ₁₂ ,	3
	düzgünlük	D ₁ , D ₇ , D ₈ , D ₁₀ ,	4

Cədvəl 3-dən göründüyü kimi, Qərarvermə zamanı hansı dəyərlərə əsaslanırsınız? sualına məktəb direktorlarının verdikləri cavablar əsasında 2 (iki) kateqoriya və 8(səkkiz) kod formalaşdırılmışdır. Daha sonra orta q xüsusiyyətləri müəyyən edilərək kodlar uyğun olaraq cəmi iki kateqoriyalarda yerləşdirilmişdir. “Stereotip”lər kateqoriyası üzrə 4 (dörd) kod və “tolerantlıq” ateqoriyası üzrə də 4 (dörd) kod formalaşmışdır. İştirakçıların bəzilərinin cavabları aşağıdakı kimidir.

III sualla bağlı məktəb direktorlarının fikirləri belədir. Qadın direktorlardan olan D₃ qeyd edir ki,

“mən deyərdim ki, adət , ənənə, milli və mənəvi dəyərlərin təsirindən yayınmaq mümkün deyil, məsələn bizim ölkədə hər hansı bir topikdə direktor şagirdlə birlikdə səhnəyə çıxmır. Amma, bu bəzi xarici ölkələrdə adi haldır. Bizim ölkədə ailə mədəniyyəti çox güclüdür. Biz ailə məsələlərinə görə bəzi nöqsanları görməzdən gələ bilirik və yaxud hamilə xanımlara xüsusi qayğımız var. Mən inanmıram ki, Azərbaycanda kimsə hamilə xanımı işdən çıxarda. Ona görə bəzi mental dəyərlər ön plandadır”.

D₁ dedi: *“Yaşadığım təcrübələrə əsasən deyə bilərəm ki, Azərbaycan kontekstində mentalitetimiz gender roluna təsir edir. Bilirsiniz ki, uşaqların təhsilində ataların rolu daha güclüdür. Amma, bu gün məktəbdə qadın müəllimlərin çoxluğuna görə bəzən atalar məktəbdən qaçaq düşürlər. Xanım direktor fərdi xasiyyətindən asılı olaraq ataları uzun müddət dinləməkdə əziyyət çəkir. Digər tərəfdən hüququ mühafizə orqanları ilə münasibətlərdə xanım direktorlar bəylər qədər peşəkar deyil”.*

D₇ qeyd etdi: *“Əgər düzgün və haqlı qərar qəbul etmişəmsə hər hansı kənar təsirlərin qərarın icrasına təsiri yol verilməzdir”.* Bəzi direktorlar milli və mənəvi dəyərləri yüksək qiymətləndirməsinə baxmayaraq qərar vermə prosesində çox təsire malik olmadığını qeyd edir. Bu haqda danışan D₆ qeyd etdi ki:

Biz direktor olaraq hər bir mədəniyyətə, multikultural dəyərlərə hörmət etməliyik. Amma, bu milli mənəvi və multikultural dəyərlər qanunun əksinə və təhsilin keyfiyyətinə mənfi təsir etməməlidir. Məsələn: bir müəllimin keyfiyyətsiz işinə görə əmək müqaviləsinə xitam verilsə ,qərar vermə zamanı onun necə

dolanacağı, yeganə qazan yeri olduğu müzakirə yeri olmamalıdır. Biz onu nəzərə alıb hər il yüzlərlə şagirdin təhsil haqqına ziyan verə bilmərik. Eyni zamanda öz milli və mənəvi dəyərlərimizi qorumalıyıq. Qeyd edim ki, qərar vermə və idarəetmə məsələsində problem görməsəm də xanım direktorların müəyyən qədər əlaqə ,ünsiyyət və ya kommunikasiya kimi məsələlər də problemləri ola bilər. Bu fərdi məsələ deyil mental məsələlərdir.

Həmçinin bəzi direktorlardan və təhsil sahəsində 30 ilə yaxın stajı olan D₁₀ qeyd etdi ki ;

“Hazırda rəhbərlik etdiyim məktəbdə demək olar ki, azı 6- 7 ölkədən şagird təhsil alır. Bu say da az deyil. Biz tolerantlığı rəhbər tutub qərar verməliyik. Heç bir xalqın nümayəndəsini , ən -ənələrinin əksinə qərar qəbul etmək yolverilməzdir. Ona görə də qərar ümumi işin keyfiyyətinə , hədəf və məqsədə xidmət etməlidir. Necə olmağından asılı olmayaraq qərar qəbul edən zaman insan hislərinin əksinə addımlar atmaq olmaz. Fərqlilikləri tanımaq , bu həqiqətlərlə hörmət etmək ən yaxşı düz yoldur”

Direktor vəzifəsində 10 ildən artıq stajı olan D₁₁ dedi : *“Bəzi mövzular həssas mövzudu. Söz yox biz bəzi dəyərlərə təslim oluruq. Hər şeyi qanun həll etmir. Düşünüb qərar vermək lazımdır və məsələləri balanslaşdırmaq lazımdır”.*

4) Cədvəl 4

Sual -4: Qərar vermə prosesində sərbəstliyinizlə bağlı nə düşünürsünüz ?

Kateqoriya	Cavablar	İştirakçılar	Eyni fikir sayı
Məhdudiyyət	Brüokratik əngəllər	D ₆ , D ₁₂ , D ₇ , D ₈ , D ₅	5
	Qayda və proseduralar	D ₄ , D ₁₀ , D ₆ , D ₁₂ , D ₂ , D ₃ , D ₁₁ , D ₇ , D ₁ , D ₉ , D ₅ , , D ₈	12
	Təhsildə mərkəzləşmə	D ₃ , D ₅ , D ₁₂ , D ₆ , D ₇ ,	5
	Dəyişikliklərə məhdudiyyət	D ₁₀ D ₄ D ₁	3
	Təhsilalanların idarə olunmasında problemlər	D ₁₂ , D ₁₁ D ₆ D ₄ , D ₈ , D ₅	6
	Valideyn kontingentinin idarə olunmasında problemlər	D ₂ , D ₆ , D ₄ , D ₈ , D ₁₁ , D ₅	6
	Maliyyə müstəqilliyində	D ₁ , D ₄ , D ₇ , D ₆ , D ₁₀ , D ₁₂ ,	6

	məhdudiyətlər		
	Kadr məsələlərində məhdudiyətlər	D ₁ , D ₆ , D ₂ D ₉ D ₇ , D ₁₂ , D ₅ D ₆ , D ₈ , D ₃	10

Cədvəl 04-dən görüldüyü kimi, məktəb direktorlarının verdikləri cavablar əsasında 1 (bir) kateqoriya və 8 (səkkiz) kod formalaşdırılmışdır. Daha sonra ortaq xüsusiyyətləri müəyyən edilərək kodlar uyğun olaraq cəmi bir kateqoriyalarda yerləşdirilmişdir

Bu sual ətrafında direktorların fikirləri belədir. D₂ qayda və proseduralar haqqında dedi ki:

“Təhsildə hər bir addım , hər bir qayda-qanun təhsildə keyfiyyətin yüksəlməsinə xidmət etməlidir. Müəllimin sinifdəki fəaliyyəti ölçülə bilən deyil, biz müəllimin real fəaliyyətinin ölçüsünü hazırlamalıyıq. Əgər belə olsa müəllim öyrəndiklərinin tətbiqinə daha çox can qoyacaq, həmçinin sinif daxili fəaliyyət sertifikatı nəzərə alınmalıdır. Düşünürəm ki, hardasa şagirdlərin şəxsiyyətinin formalaşmasına kömək edən, onların inkişafını təmin edən bir az da sərt qaydalar qoymaq lazımdır”. Eyni kateqoriya üzrə əvvəlki iştirakçılarla həmfikir olan D₅ bildirdi ki, “Konkret və aydın proseduralar olmalıdır. Direktor kimi nə kadr məsələsində seçim edə ,nə sərbəst işə götürə, nə də keyfiyyətsiz işə görə əmək müqaviləsinə xitam verə bilmirəm. Bu gün direktor haqlı olaraq müəllimin işinə qanun çərçivəsində xitam versə belə ən azı iki üç il məhkəmələrdə sürünməlidir. Digər tərəfdən bu hal baş verməməsi üçün göz yumuramsa bilə -bilə öz vicdanın qarşısında əzəb çəkirəm. Çünki göz yumuranski, keyfiyyətsiz əməyə görə əmək haqqı ödəyirsən, digər tərəfdən ona tədris üçün sinif verirsən camaatın bizə etibar etdiyi uşaqların haqqına girirsən, həm valideynin və şagirdin qanunla müdafiə olunan keyfiyyətli təhsil haqqını ödəyə bilmirsən, bütün bunları görə - görə , bilə - bilə heç bir qərar verə bilmirsən”.

Direktor D₃:*“Çox istərdim ki, dövlət ümumi təhsil müəssisələrində aydın qaydalar olsun, nə qədər düzgün plan olsa da direktor çox məsələlərə vaxt ayırmaq məzburiliyindədir ,mən üzərimə düşən vəzifələrin icrası ilə məşğul olmağa vaxtım qalmır. Hərdən vaxt tapıb sinifə daxil olanda valideynlər tərəfindən nə qədər təşəkkür qəbul edirsən. Halbu ki, bu direktorun işidir. Hətta bəzi dövlət təşkilatları öz işlərini məktəblər vasitəsi ilə icra etmə çalışırlar. Ona görə də aydın qaydalar və proseduralar olmalıdır”.* Direktor D₁₀ –da eyni fikri dəstəkləyərək qeyd etdi

ki:

“Məncə təhsil sahəsində açıq aydın qaydalar olmalıdır. Qaydaların alternativi və boşluqları olmamalıdır. Məktəb cəmiyyətdən qaçaq rejimdə və ya qorxaq vəziyyətdə işləməməlidir, məktəbin müəyyən nüfuzu olmalıdır. Düşünürəm ki, bu gün ümumi təhsil sahəsində istənilən dəyişikliyə məktəb direktorunun fikri və təklifi nəzərə alınmalıdır. Amma təəssüflər olsun ki, əksər hallarda bu fikir və təkliflər elə stol üstündə kağız parçası kimi qalır. Mən istərdim ki, təkliflər və qərarlar məktəbdən yuxarı təşkilatlara doğru getsin. Çünki, problemləri və onların mümkün həll yollarını gündəlik məktəblər daha yaxşı görür”.

Direktor vəzifəsində 9 illik stajı olan digər iştirakçı D₁ diqqəti təhsilin mərkəzləşməsi məsələsinə yönəltdi. O qeyd etdi ki,

“Mənim fikrimcə biz qərar vermədə sərbəst deyilik. Çünki, müasir direktor öz əsas komandasını formalaşdırmaqda qərar verə bilmir. Yəni direktorun əsas komandası dedikdə direktor müavinləri və digər rəhbər işçiləri nəzərdə tuturam. Rəhbərin əsas tapşırıqları ötürdüyü və müxtəlif situasiyalarda məsləhətləşməli, qərarvermə prosesinə daxil etdiyi bu əsas kadrların məktəbin ümumi idarə olunmasında rolu böyükdür. Bu gün direktor pedaqoji prosesə yararsız hesab etdiyi kadrların işinə xitam verə bilmir və ya verməyə cəsarət etmir. Bunun bir neçə səbəbi var. Sonunda uduzacağını düşünür, sona çatmaq üçün proses həddən artıq yorucu və cansıxıcı gəlir. Ona görə də mən düşünürəm ki, heç bir təklif irəli sürməyim. Çünki boş yerə vaxtım gedəcək. Bunun üçün məktəbi bilən adamlarla danışmaq lazımdı. Ona görə də artıq ümidlərim üzülüb və yuxarı təşkilatlara təkliflər vermək istəmirəm”.

Uzun müddət təhsil sahəsində çalışan direktor D₇ də demək olar ki eyni fikirləri paylaşdı:

“Ümumiyyətlə düşünürəm ki, bizim sərbəstliyimiz məhduddur. Əgər biz məsələnin kökünü həll etmək istəyiriksə biz sərbəst deyilik. Biz heç bir işçini də sərbəst işə götürə bilmirik. Əgər məktəb direktorundan hər bir şey tələb olunursa, ona ən azı kadr seçimində müstəqillik verilməlidir və müəyyən qədər də maliyyə müstəqilliyi verilməlidir. Mən konkret deyərdim ki, bizim müstəqilliyimiz çox aşağı səviyyədədir və demək olar ki, heç nəyə qərar verə bilmirik. Bu günkü məktəblər hüquqi şəxs deyil və fikrimcə bu bilərəkdən belə saxlanılır. Yekun olaraq demək istəyirəm ki, nə maliyyə müstəqilliyimiz yoxdur, nə kadr seçimində qərar vermə, nə də şagirdləri bir başa özümüz məktəbə cəlb olunması üçün hüquqi səlahiyyətimiz yoxdur. Məsələn: qiymətləndirmədə şagird davamiyyətinin sərt şəkildə nəzərə alınmasının tərəfdarıyam. İndi baxın problemləri maliyyə həll edir,

təhsilin keyfiyyətini kadr qaldırır, məktəbin də işi şagirddir. Bu üç istiqamətdə səlahiyyətimiz məhduddur, direktor nə etməlidir ?”.

Direktor D₅ qeyd etdi: *“Şəxsən mən bir direktor kimi heç də sərbəst deyiləm. Bəzən bizim düzgün qərarlarımıza üst qurumlar yerli yersiz müdaxilə edirlər. Davamlı olaraq nəisə isbat etmək məcburiyyətindəsənsə hansı sərbəstlikdən söhbət gedə bilər? Biz təhsilin mərkəzləşməsi kimi məsələlərdən yayınmalıyıq. Məktəblərə kadr seçimində, maliyyə məsələlərində , şagird və valideyn kontingentinin idarə olunması məsələlərində səlahiyyət verilməlidir. Bu gün məktəb qərar verən kimi özünü sübut edə bilmir deyə müəllimin, məktəbin nüfuzu getdikcə azalır. Mən gördüyüm problemləri qısa müddətdə həll etmək üçün sadəcə səlahiyyətə ehtiyacım var başqa heç nə istəmirəm. Bu gün məktəb direktoru çatışmamazlıqlar barədə təkliflər verə bilmir. Hiss olunur ki direktorun fikirləri ən yuxarı səviyyədə dəyərləndirilir. Ancaq ən yuxarı səviyyələrdə təssüf ki, direktora bir başa ünsiyyət qurmaqda məhdudiyətlər var. Aşağı səviyyələrdə hansı ki bir başa ünsiyyətdə olursan, o təklifləri dəyərləndirəcək səviyyədə deyillər ya da başa düşürlər. Sektorda olan adam başa düşür ki, bir –iki gün məktəbdə kadr çatmırsa nə baş verir və hansı proseslər gedir. Ümid edirəm ki, vicdanlı direktorlar istefa vermədən, ölmədən, intihar etmədən heç olmasa bu direktorlara səlahiyyət, maliyyə və qərar vermə müstəqilliyi verilməlidir ki, adi məsələlərə görə vəzifə səlahiyyətlərinin icrasını kəna qoyub saatlarla izahat yazmaq məcburiyyətində qalmasın. Bu çox sadə bir işdir. Direktora səlahiyyət ver, tələb et və direktor öz verdiyi qərarın icrasına məsul ola bilmədisə xitam ver. Hansısa məktəbdə baş vermiş neqativ hala görə bütün təhsil sistemi əziyyət çəkməməlidir. Qoy qaydaları pozan cəzasını alsın”.*

Təhsil sahəsindən 20 ildən çox iş stajı olan direktor D₈ qeyd etdi: *“Ümumiyyətlə direktorun qərar vermə prosesi məktəbin kontingentindən, valideynlərin dünya görüşündən, ərazi və mühitdən , ölkənin siyasi vəziyyətindən , təhsildə olan idarə etmə yanaşmalarında asılı olaraq dəyişir. Yuxarı idarəçilər məktəblərə səlahiyyət verməlidir, çox şeylər mərkəzləşdirilib*

Təhsilin mərkəzləşməsi məsələsini ön plana çəkən direktor D₄ qeyd etdi ki, *“Bildiyimiz kimi IX sinfədək təhsil icabridir. Amma , məktəbə yuxarı idarə etmə orqanı məcbur edir ki, sən hamını X sinfə qəbul etməlisən. Bunun nəyi sərbəst qərar oldu ? Məktəb baxça deyil, fənni bilməyən uşaq məcburdur ki, altı saat sinifdə otursun. Belə bir fikir var ki, IX sinifdən məktəbə qəbul edilməyən uşaqlar daha çox cinayət törədirlər. Bəs bu uşaqlar məktəbdə etdikləri nəzərə alınmır ?*

Ümumiyyətlə hər hansı bir elmi tədqiqat aparılmadan bu fikir haradan formalaşmış? Mən onlarla fakt saya bilərəm ki, valideyn tərəfindən məcburu olaraq onuncu sinfə gətirilən uşaqlar ki var hazırda cinayət məsuliyyətinə cəlb olunublar. Ona görə də icbari təhsildən sonra X sinfə qəbulda məktəb sərbəst qərar verməlidir”.

Təhsil sahəsində məhdudiyyətlərə fokuslanan direktorlardan bəziləri də əsasən maliyyə çətinliklərinə də toxundu. Onlar maliyyə mənbələrinin məhdudlaşdırılmasında və demək olar ki, maliyyə sərbəstliyinin olmamasına diqqət çəkdi. Direktor D₄ fikirini davam edərək qeyd etdi ki,

“Şagird sıxlığı normadan artıq olduğu üçün infrastrukturaya çox ziyan dəyir. Çatışmazlıqların aradan qaldırılması isə təbii ki, maliyyə tələb edir. Elə şeylər var ki, dərhal aradan qaldırılmalıdır. Ona görə də maliyyə olsaydı mən bilərəm onu hara yönləndirərəm. Məsələn: qışda pəncərə şüşəsi sınır, həftə ərzində bir nə stol sınır, istiliklə bağlı problemlər yaranır, sanitariya qovşaqlar tutulur və s bunlar ani qərarlar tələb edir və qısa zamanda aradan qaldırılmalıdır, bunun üçün biz rəsmi yazışmalara bel bağlaya bilmirik. Çünki, vaxt əleyhimizə işləyəcək, şikayət çoxalacaq, bəzən media da gələcək və s. bu isə gözlənilməz situasiyadır. Məndən asılı olmayan məsələlər gündəlik planların icrasında problemlər yaradır. Bu gün direktorlara inanmamaq şuarı ilə maliyyə məktəbdən kəsilməməlidir. Maliyyə təmin edilməli və nəzarət olmalıdır necə ki, internat məktəblər faydalanır. Dərdimizi hara deyək? bu vəziyyətdə necə qərar verək? Daha ümidim kəsilib başımı salıb aşağı maliyyə problemlərini necə həll edirəm. Amma, maliyyə mütləq olmalıdır”.

Direktor D₁₂ maliyyə çətinliklərinin qismən həll yollarına işarə edərək, şagird kontingentinin idarə olunmasına da diqqət çəkdi:

“Mən istərdim ki, məktəblərin maliyyə mənbələri olsun. Bir məsələni də qeyd edim ki, valideyn məktəb əməkdaşlığının kökündə dayanan məsələlərdən biri də direktor simasıdır. Məktəb direktoru valideyn tərəfindən atılan addımlara şəffaf yanaşanda, valideynlər məktəbə ianə və digər yardımlar etməyə qərar verirlər. Bir məsələni də qeyd edim. Mən də tərəfdarıyam ki, heç bir uşaq təhsildən kənar qalmasın. Bu xüsusi ilə yuxarı siniflərə aiddir. IX sinfədək icbari təhsildi, bu təhsil səviyyəsi dövlət nəzarətindədi. Tam orta təhsil səviyyəsində təhsil almaq könüllüdür. Xüsusi ilə tam orta təhsil səviyyəsində şagirdlərin idarə olunması, onların məktəbə cəlb olunması üçün sət qaydalar olmalıdır. Düşünürəm ki, şagirdlərlə bağlı müxtəlif məsələlərdə qanunvericilikdə boşluqlar olduğundan qərar verə bilmərim”.

Valideyn kontingentinin idarə olunmasına diqqət çəkən direktor D₆ dedi: *“Bəzən valideynlər öz vəzifələrini bilmirlər. Məktəb daxilində cavabdeh şəxslər və qəbul günü olmasına baxmayaraq insanlar qeyri rəsmi vaxtlarda qəbula gəlir. Ən elementar məsələləri belə böyüdürlər. Bəzən yerli – yersiz şikayətlər olur. Sonda gündəlik planlaşmanın icrasına və sənədləşməyə vaxt qalmır”*. Direktor D₉ qeyd etdi:

“Yaxşı idarə etmə üçün yaxşı qərar vermək tələb olunur. Məktəbdə ilk idarəetmə sinifdən başlayır. Mən çalışıram ki, siniflərə bacarıqlı müəllimləri sinif rəhbəri təyin edim. Hansı əmək haqqı ilə? Sabah problem olanda biz həmin müəllimi cəzalandırıraq. Sinif rəhbərinin əmək haqqısı yaxşı olmalıdı və bu vəzifə rəqabət yaratmalıdır. Dolayı yolla direktor da ən alternativ şəxsi sinif rəhbəri seçməliyəsi üçün qərar verməlidir. Digər bir məsələdə, bezi inzibati xətlər ki var onu da məktəb daxili həll edirəm. Ona görə belə qərar qəbul edirəm ki, cəmiyyət ədalətli deyil. Məktəbin infrastrukturuna ziyan dəyibsə, şagird qəsdən dərstdən yayındırılırsa ilk növbədə özümüz həll etməyə çalışırıq. Normalda biz belə faktları aidiyyəti orqana məlumat verməliyik. Nəticədə hörmət adı altında neqativ hal yaşanır. Amma mən istərdim ki, valideyn cərimə ödəsin , ödəniş büdcəyə getsin. Bu gün şagird dərsləri itiribse onun bərpa olunması üçün prosedur qayda yoxdur”.

Direktor D₉ İnsan resurlarını idarə olunması istiqamətində də məhdudiyyətlərin olduğunu bildirdirərək qeyd etdi ki,

“Digər tərəfdən kadr məsələsi, yeni müəllimlər məktəbə işə qəbul olur və onun kim olmasından asılı olmayaraq biz onunla işləməyə məcburuq. Mən istərdim ki, müəllimi indiki kimi Elm və Təhsil Nazirliyi imtahanla məktəbə təyinat versin ,amma dəyərləndirməni məktəb eləsin. Onun əmək müqaviləsinin daimi olub olmamasına məktəb qərar versin. Bir il, iki il və ya üç ildən sonra məktəb müəllim haqqında qərar verməlidir. Saxlayırsa onun dərslərinin keyfiyyətinə direktor cavab versin. Əgər buna səlahiyyət yoxdursa direktordan keyfiyyət istəməsinlər. Bu ona görədir ki, məktəb rəhbərliyi verdiyi qərara görə məsuliyyət daşısın”

Direktor D₈ dedi: *“Düşünürəm ki, lazımsız sənəd yükləmələri var. Məncə bu sənədə fokuslanma post sovet məkanındadır. Yuxarı təşkilatlar sənəd yoxlamağa meyl etdikcə məktəblər də bütün işini sənədləşməyə yönəldir və iş qalır kənarında. Mən bu qədər sənədləşmənin əleyhinəyəm”*.

Direktor D₁₁ qeyd etdi ki, *“Bu gün imtahandan keçib müəllimlərin məktəbə təyinat alması yaxşı haldır. Amma, bu müəllimlərin peşəkarlığından söhbət gedə bilməz. Onlar ali təhsil müəssisəsində heç nə öyrənmirlər. Onları məktəbdə biz yetişdiririk. Bundan başqa kadrlarla bağlı səlahiyyətlərimiz yoxdur. Mənə lazım olan kadri*

mən əldə edə bilmirəm. Səbəb kimi neqativ hallar göstərilir. Kimsə neqativ addım atıbsa o cəzalanmalıdır. Bu addıma görə bütün təhsil sistemi cəzalandırılmamalıdır

5) Cədvəl 5

Sual-5: Xüsusi hallarda qərar vermək üçün meyarlarınız nələrdir?

Kateqoriya	Cavablar	İştirakçılar	Eyni fikir sayı
Cins	Cins fərqi yoxdur	D ₂ , D ₆ , D ₁₀ , D ₄ , D ₇ , D ₁₂ , D ₈ , D ₃ , D ₁	9
	Cins fərqi var	D ₅	1
İdarəetmə bacarığı	təcrübəli	D ₄ , D ₁ , D ₁₂ , D ₁₀ , D ₈	5
	İşində peşəkar	D ₁₂ , D ₆ , D ₇ , D ₅ , D ₆ , D ₃	6
	təhlükəsizliklə bağlı prosedurları bilən	D ₃ , D ₆ , D ₁₂	3

Cədvəl 5-dən görüldüyü kimi, Xüsusi hallarda qərar vermək üçün meyarlarınız nələrdir? sualına məktəb direktorlarının verdikləri cavablar əsasında 2(iki) kateqoriya və 5 (beş) kod formalaşdırılmışdır. “Cins” kateqoriyası üzrə 2 (iki) kod, “idarəetmə bacarığı” kateqoriyası üzrə isə 3 (kod) formalamışdır. Daha sonra ortaq xüsusiyyətləri müəyyən edilərək kodlar uyğun olaraq cəmi iki kateqoriyalarda yerləşdirilmişdir. Məktəb direktorlarının bu suala verdiyi bəzi cavablar aşağıdakı kimidir.

Direktor D₄ qeyd etdi ki:

“Hər hansı bir situasiyanı və xüsusi halı idarə etməkdə mən gender fərqi görmürəm. Bəzən bəy müəllimlər sinfi idarə edə bilmir qadın müəllimi köməyə çağırır. Mənə elə gəlir ki, bir mənalı şəkildə müəllim kimi məktəbdə kişi və qadın işçilər arasında fərq görmürəm. Mənim üçün işini yaxşı bilən işçi anlayışı var və bu da uzun illərin təcrübəsidir”.

Direktor D₇ dedi: *“İşin növünə görə cins seçmək bir mənalı deyil. Elə qadın ola bilər ki, soyuqanlı ola bilər. Özü işə qarışmaya bilər, amma prosesi yaxşı idarə edə bilər və ani qərar verərək düzgün vəzifə bölgüsü apara bilər. Düşünürəm ki, hər bir işdə gender fərqi deyil insan anlayışı var, peşəkar anlayışı var”.* Direktor D₁₂ dedi: *“Bu mənada konkret prosedurlarla qərar qəbul edirik. İlin əvvəlindən planlaşma zamanı*

təcili və təxirə salınmaz işlər üzrə növbəli formada məsul şəxslər təyin edilir. Bura cins faktoru önəmli deyil əsas işi yaxşı idarə etmək və ən vacibi etməkdir". Həmçinin direktor D₁₀ –un fikirincə: *"Hər hansı bir işin icrasında cins rol oynamır. İş icraçısı peşəkar olmalıdır".* Direktor D₃ dedi: *"Mənim nəzərimdə təhsildən öncə təhlükəsizlikdir. Təbii ki, təhlükəsizlik daima nəzarət, prosedural qaydalar və daima məlumatlandırma tələb edir.*

Təhlükəsiz mühitdə sağlam təhsil ola bilməz. Düşünürəm ki, xüsusi hallarda direktorun xüsusi əlaqələri kommunikasiya bacarıqlar daha önəmlidir. Bu mənada yeni işin daha keyfiyyətli görülməsinə görə cins faktoru önəmli deyil amma, bəzi məsələlər var ki cinsi seçimi etmək məcburiyyətindəsən".

Direktor D₈ dedi: *"Hər hansı bir xüsusi halı və prosesi idarə etmək üçün cins faktoru görmürəm. Burada daha çox təcrübəsi olan, işi yaxşı bilən işçi daha effektiv ola bilər".*

Direktor D₅ dedi: *"Baxır situasiyaya , əgər təhlükəli məsələdirsə və bu işlə birbaşa məşğul olmaq lazımdırsa mən kişilərə üstünlük verərdim. Çünki kişiler məntiqi qərar verir qadınlar duyğusal qərar verir. Amma, prosesin özünü idarə etmək axımından cins fərqi görmürəm. Bu iş artıq idarəetmə bacarığıdır və işini bilən adamlara üstünlük verərdim".*

Müzakirə:

Bu araşdırmada Bakı şəhərində fəaliyyət göstərən məktəb rəhbərlərinin qərar vermə təcrübələri araşdırıldı. Bu məqsədlə ədəbiyyatda mövzu ətrafında araşdırmalar aparıldı. Müsahibə zamanı məktəb direktorlarına verilmiş 5 (beş) müsahibə sualı ətrafında onların qərar qəbul etmə təcrübələri öyrənilirdi.

Cavabların təhlili zamanı məlum olmuşdur ki, iştirakçıların hamısı qərar vermə prosesində və prosesə təsir edən meyarlardan biri kimi şəxsi keyfiyyətləri (iradə, səmimiyyət, dünya görüşü, empatiya və s) rəhbər tuturlar. İştirakçılardan biri direktor D₂ qeyd edir ki, *"gün ərzində müxtəlif informasiyaları alaraq emosional olaraq haldan-hala keçirik. İlk növbədə emosiyalarımızı idarə etməyi bacarmalıyıq "*. Winter və Kuiper (1997) qeyd edir ki, fərdlər emosiyaları necə yaşadıkları, duyğuları necə fərqləndirdikləri və emosional məlumatı emal edə bildikləri ilə bağlı sisteməlik şəkildə fərqlənirlər. James (2011) görə emosional zəka bacarıqlarının praktiki tətbiqi ilə fərdin və təşkilatın, qərarların təsirini və nəticələrini qiymətləndirmək qabiliyyətinin inkişaf etdirilməsi strategiyasına çevrilir, eyni zamanda qərar qəbul etmə prosesinin keyfiyyətini və səmərəliliyini yaxşılaşdırır. Emosional zəka, insanın öz hislərini müvafiq bir şəkildə anlamaq, idarə etmək, başqalarının hissələrini dərk etmək və onlarla əlaqə qurmaq gücüdür. Bu özünü, başqalarını, həyatı başa düşmə, qərarlar vermə və münasibətləri inkişaf etdirmə bacarığı ilə əlaqəlidir. Bu zəka növü insanların münasibətlərinin

keyfiyyətini artırmağa, məsələləri həll etməyə və müxtəlif həyat mərhələlərində güclərini sınağa çıxarmağa kömək edir (Salovey & Mayer, 1990).

Şəxsi keyfiyyətlər haqqında danışan digər direktor D4 qeyd edib ki; *“Mən düşünürəm ki, idarəçinin xarakteri, qətiyyətliyi və ağıllı bacarığı, liderliyi mütləq olmalıdır və bu qayda qanunları yaxşı mənimsəmək, qanunvericiliyi yaxşı bilmək qərar vermə prosesində kömək olur. Lakin, məktəb mühitində qərar vermə zamanı qanunlarla yanaşı empatiya da ön planda olmalıdır. Qanuna əsaslanıb çox rəhbər qərar verə bilər, qanunu pozmadan məsələləri həll etmək isə vicdan, empatiya və təcrübə tələb edir”*. Fərdi menecerlər və idarəetmə məsləhətçiləri - mühakimə, dürüstlük, cəsarət və insanlıq ilə əlaqəli müxtəlif bacarıq repertuarlarına malikdirlər. Bu bacarıqlar onların etik qərarların qəbuluna yanaşmalarının “çevikliyine” kömək edir. Təşkilati mədəniyyətlər, kontekstlər və münasibətlər mürəkkəbdir və etik qərarlar çox vaxt “doğru və ya yanlışın” sadə “qara və ağ ikililiyi”nin tətbiqi ilə asanlıqla həll edilə bilməz (Holian, 2006). Sürətli qərar qəbul etmə prosesində də şəxsi keyfiyyətlərin əhəmiyyəti barədə digər araşdırmada qeyd edilir ki, Strateji qərarların qəbulu sürətində rəhbər işçilər və onlar arasındakı fərdi fərqlər əhəmiyyətli rol oynayır. Fərdi qabiliyyətləri - fərqli aspektləri, İdrak qabiliyyəti, intuisiyadan istifadəsi, riskə dözümlülüyü və hərəkətə meylliliyi, onun qərar qəbul etmə sürətinə müsbət təsir göstərir (Stefan & Robet, 1994). Bu qabiliyyətlər- məsələləri həll etmək, problem həll etmək, məlumatları işləmək və yeni məlumatları öyrənmək koqnitiv qabiliyyətlərdir. Koqnitiv qabiliyyətlər insanın düşünmə, öyrənmə və anlama proseslərini təyin edən beyni funksiyalarıdır və ağıllılıq, yaddaş, problem həll etmə, məntiqi düşüncə, dil anlayışı, riyazi qabiliyyətlər və digər bəzi beyin funksiyalarını əhatə edir (Keith, 2005). Koqnitiv qabiliyyət, qərara gətirilən intellektual qabiliyyət səviyyəsidir və fərdin idrak mürəkkəbliyində və ya məlumatı emal bacarıqlarında özünü göstərir (Hitt & Tyler, 1991). Başqa bir direktor D₁₀ qeyd etdi ki, *“düzgün və ədalətli qərar vermək operativliyə gətirib çıxarır, həm də işin keyfiyyətinə müsbət təsir göstərəcək”*. Linda (2019), araşdırmasının nəticələrinə və təhlilinə əsasən belə qənaətə gəlir ki, ünsiyyət və yaradıcılıq dövlət məktəbi direktorlarının öz qərar qəbul etmələrinə birbaşa müsbət təsir göstərir.

Etibarlılıq başqalarının sizə etibar etməsinə səbəb olan əsas xüsusiyyətdir. Vədləri yerinə yetirmək, dürüst, dürüst hərəkət etmək və başqalarının etibarını qazanmaq bacarığı könüllü əməkdaşlıq üçün vacibdir. Chan & Mauborgne (1998) iddia edir ki, İnsanlar strateji qərar qəbul etmə proseslərinin ədalətli olduğunu hiss etdikdə, onlar etibar və bağlılıq münasibətinə əsaslanaraq yüksək səviyyədə könüllü əməkdaşlıq nümayiş etdirirlər. Əksinə, insanlar proseslərin ədalətsiz olduğunu hiss etdikdə,

ideyaların və strateji qərarların qəbulu və icrasından əməkdaşlıq etməkdən imtina edirlər. Harrison (1987) fikircə qərar qəbul edən şəxsin şəxsi dəyərləri və təşkilati dəyərləri qərar vermə prosesində əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Aan (2020) qeyd edir ki, məktəb rəhbərini inandırıcı rolu önəmlidir, yəni bəzən direktor humanist qərarlar qəbul etməlidir, direktor həmişə qeyd olunan formal qaydalarda israr etməməlidir, lakin bu, onların pozulması demək deyil, ancaq icrada humanistdir. Qərar gələcəyə hesablandığı üçün nəticənin yüz faiz uğurlu olacağına da əmin deyilik. Qərarlar da çox vaxt gələcəyə istinadla qəbul edilir və gələcəkdə nələrin baş verəcəyini dəqiq bilmək mümkün deyil. Araşdırmalar göstərib ki, işdə səhv qərarlar qəbul etmək adi bir hadisədir. Məsələn, Drucker (2011) qərarların yalnız 33%-nin uğurlu olduğunu bildirdi. 33%-i uğursuz qərarlar, 33%-i isə qismən uğurlu qərarlardır. Sivaram və başqaları (2020) görə qərarın qəbul edilib-edilməməsi qərar verən şəxsin bacarıq və şəxsiyyətindən asılıdır. Buraya qiymətləndirmə, ehtiyaclar, zəka səviyyəsi, imkanlar, peşə bacarıqlar və s. daxildir. İştirakçıların verdiyi cavablardan və Kurt (2003), Harrison (1987), Sağır (2006), Can (1991), Tversky & Kahneman (1974), Lerner və digərləri (2015), Rokeach (1973), Chan (1998), Handayani (2018), Ali (2022), Derawan (2014), Handan və digərləri (2016) və s. kimi tədqiqatçıların araşdırmalarından məlum olduğu kimi qərar qəbul etmə proseslərində, qərar verənin şəxsi keyfiyyətləri və şəxsi ilə bağlı digər məsələlər (dəyərləri, inancları, stereoetipləri və sair) qərar vermə prosesinə ciddi (müsbət və mənfi mənada) təsir edə bilər. Bu keyfiyyətlər insanların düşünmə, hissələrini idarə etmə və seçimlərini etmə prosesinə daxil olan müxtəlif fəaliyyətləri tənzimləyir. İşin əsası odur ki, şəxs hər hansı bir qərarı verərkən, özünün keyfiyyətləri, inancları, dəyərləri şəxsin fikir və ehtimallarını şəkilləndirir. Qeyd olunanlardan belə qənatə gəlmək olar ki, şəxsi keyfiyyətlərin qərar vermə prosesinə təsiri həmişə fərqli olacaq, amma doğru şəraitdə və effektiv şəkildə istifadə edildikdə, bu keyfiyyətlər qərar vermə prosesində mühüm və müsbət təsirlərə malik ola bilər.

Əldə edilən nəticələrə nəzər saldıqda cavalar arasında peşə bacarıqları və peşə kompetensiyaları da üstünlük təşkil edir. Bilirik ki, peşə bacarıqlarının qərar qəbul etmədəki rolu, effektivlik, məsuliyyət və iş proseslərinin idarə olunmasında önəmli bir faktordur və hər kəsin həyatında baş verə bilər. Bu, bir iş yerində, rəhbərlik pozisiyasında olan şəxslər üçün daha da əhəmiyyətli olur. Peşə bacarıqları və peşə kompetensiyaları qərara alma prosesində məlumatı təhlil etmə, məqsədlərə uyğun planlaşdırma, riskləri qiymətləndirmə və digər həllərin tətbiqini təmin etmək kimi mühüm funksiyaları yerinə yetirir. İştirakçıların da verdiyi cavablar arasında ünsiyyət, kommunikativ bacarıqlar və ani (operativ) qərar qəbul etmə, liderlik, peşəkarlıq,

nümunəvilik, icraçılıq kodları üstünlük təşkil edir. Peşə bacarıqlarına aid olan kommunikasiya dilimizdə rabitə, əlaqə, ünsiyyət, fikir mübadiləsi kimi başa düşülür, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə informasiya mübadiləsi kimi təzahür edir (Azərbaycan dilinin İzahlı lüğ. III cild). İnsanlar bir qərar verərkən əlaqələrindəki informasiyanı paylaşmaq, başqalarının fikirlərini eşitmək, öz fikirlərini ifadə etmək və birlikdə işləmək istəyirlər. İnsanların doğru, effektiv bir şəkildə kommunikasiya və ünsiyyət qurması qərar vermə prosesində məhsuldarlığı artırır. Kommunikasiya, qərar qəbul prosesində ədalətli və dəstəklənmiş bir mühitin qurulmasına kömək edir. Çünki, kommunikasiya müzakirələr və mübadilələr, fərqli fikirləri birləşdirmək və anlaşmazlıqları həll etmək üçün əhəmiyyətli imkanlar təmin edir. Kommuniasiya ilk növbədə ünsiyyəti təmin edir, bu da qrup üzvləri arasında əhval-ruhiyyəni dəyişdirir. Həmçinin, ünsiyyət və kommunikasiya müəssisənin hədəflərini müəyyənləşdirməyə kömək edə bilər. İnsanlar özlərini rahat hiss edərsə, öz fikirlərini daha açıq şəkildə ifadə edirlər və müzakirə prosesinə daha effektiv şəkildə iştirak edirlər. Saputra (2021) fikircə ünsiyyət fərdin digər şəxsə informasiya mübadiləsi prosesidir və fikirləri, məlumatı və münasibəti başqalarına çatdırmaq sənətidir. Ünsiyyət şifahi və ya şifahi olmayan şəxslər arasında qarşılıqlı əlaqə prosesidir. Wirawan (2013) fikircə ünsiyyət bacarıqları qərar qəbul etməyə təsir edir. Ünsiyyət və qərarların qəbul edilməsinin performansla birgə əlaqəli olduğunu bildirir. Çünki, ünsiyyət qurma qabiliyyəti, insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı mövcud resursların idarə edilməsində çox faydalı olacaq. Qərar qəbul edərkən səhvlərdən yayınmaq üçün, qərar qəbulu ünsiyyət ilə əlaqələndirilir. Tədqiqatlardan məlum olur ki, qərar vermə prosesinə təsir edən mühüm amillərdən biri də təşkilatdaxili ünsiyyət və kommunikasiyadır. Bu sosial və qrup amillərini təşkilat daxilində tənzimləmək üçün peşə bacarıqları tələb olunur. Ünsiyyətin peşə bacarığı kimi qərar qəbul etmə prosesinə təsir etməsi (Azizah & Pringgabayu, 2018), (Handayani, 2018) və (Budiono, 2014) və sair tədqiqatçılar tərəfindən aparılan araşdırmalarda öz təsdiqini tapmışdır. Uluğ (1996) qərar qəbul etmə prosesi ilə bağlı öz tədqiqatında aşağıdakı nəticələrə gəlir:

- Qərarda iştirak edən işçilər işlərinə daha çox məsuliyyətlə yanaşacaq, daha diqqətli davranacaq və daha sədaqətlə çalışacaqlar.
- İşçilərin qərar vermə prosesinə cəlb edilməsi tabeliyində olanlar və yuxarılar arasında sərt iyerarxiyanın yumşaldılmasına və təşkilatın inzibati proseslərinin daha qanuni olmasına kömək edəcək.

- İşçilərin qərar vermə prosesinə cəlb edilməsi ilə qərarlar daha keyfiyyətli olacaq. Çünki, qrup qərarlarının ümumiyyətlə fərdi qərarlardan daha yetkin və düşünülmüş olduğu güman edilir.

Göründüyü kimi insanların qərar vermə prosesinə cəlb etmək, onların iştirakını təmin etmək, effektiv ünsiyyət, kommunikasiya və rəhbərlik etmək peşə bacarıq və kompetensiyaları tələb edir. Həmçinin, Şahin (2002), Kurt (2003), Janis (1982), Yukl (2013) və Fisher & Ury (1981) peşə bacarıq və kompetensiyalarına aid olan bacarıqların qərar vermə prosesinə təsiri haqqında araşdırmaları bu fenomenin doğru olduğunu təsdiq edir. Deməli, peşə bacarıqları və kompetensiyaları qərar vermə prosesinə dəyərli təsir edə bilər. İşlərdə müvəffəqiyyətli olmaq üçün müvəffəqiyyətli qərarlar vermək əhəmiyyətlidir və bu da peşə bacarıqları və kompetensiyaların nəzərə alınmasını tələb edir. Ona görə də işlərin müəyyən edilməsi, həll edilməsi və idarə olunması, peşəyə aid bacarıqlar və kompetensiyaların effektiv şəkildə istifadə edilməsindən asılı ola bilər.

İştirakçılar qərar vermə prosesində peşə bacarıqları ilə yanaşı bilik və təcrübənin də əhəmiyyətini qeyd etmişdirlər. İnsanların qərarlarını müəyyən etmək, onları doğru və effektiv şəkildə həyata keçirmək üçün müxtəlif sahələrdə bilik və bacarıqlara ehtiyac var. Ali (2022) bacarıqları 5(beş) göstərici ilə formalaşdırır: motivlər, əlamətlər, mənlilik anlayışı, bilik və bacarıqlar. Tədqiqat nəticələrinə əsasən bacarıqların qərar qəbul etmə prosesinə təsir etdiyi məlum olur. Fərdlərin sahib olmalı olduğu bacarıqların 5 ölçüsünü təfərrüatlı şəkildə təqdim edir, yəni: tapşırıq bacarıqları, tapşırıqların idarə edilməsi bacarıqları, fəvqəladə halların idarə edilməsi bacarıqları, İş rolu mühiti bacarıqları və transfer bacarıqları. Anastasia (2018) qeyd edir ki, qərar vermə məntiqi prosesdir, problemi başa düşmək və alternativ həll yolları haqqında bilik tələb edir. Qərar vermənin ölçüləri və göstəriciləri, daha dəqiq olan və daha yaxşı qərar qəbul edilməsi ilə nəticələnən informasiya sistemləridir.

Bir insan hansısa bir mövzuda təcrübəsiz olduğunda, qərar verməyə çətinlik çəkə bilər, yalnız nəzəriyyələr və ya qaydalar əsasında fikirlər formalaşdırıla bilər. Lakin təcrübə, bir şəxs hansısa bir mövzuda şəxsi təcrübələrinə əsaslanaraq qərar qəbul etməsini təmin edir. Təcrübə, bir insanın yaşadığı hər hansı bir hadisədən dərs çıxarmağı və növbəti həllərini buna əsaslanaraq planlamağı da deməkdir. Bu, bir iş yerində, şəxsi həyatda və ya hər hansı bir məsələdə qərar alma prosesini məhz praktika və yaşadılan təcrübə üzərində formalaşdırmağı deməkdir. Bəzən təcrübə, əvvəlki qərarlarımızı təsdiqləməyə kömək edir və bəzi hallarda onları dəyişməyə səbəb olur. Buna görə də təcrübə, bizi həyatın müxtəlif sahələrində daha mükəmməl qərarlar verməyə nail edə bilən bir əsas kimi işləyir. Təcrübənin qərar qəbul etmə prosesinə

təsiri ilə bağlı bir sıra araşdırmalar edilmişdir (Suharyono & Ali, 2015), (Fahmi & Ali, 2022), (Wahono & Ali, 2021). Təcrübə müəyyən müddət ərzində görülmüş hərəkətlər və ya işlər nəticəsində kimsə tərəfindən bilinən və mənimsənilən bacarıqdır, İş təcrübəsi insanın nə qədər müddət işlədiyinə, hansı növ iş və ya vəzifə gördüyünə, bu işlərin və tapşırıqların hər birində xidmət dövrünə aid olduğunu ifadə edir (Pratama & Renny, 2022). Qərar qəbul etmə prosesində öz təcrübəsinə əsaslanan direktorlardan biri D4 qeyd edir ki, *“Ümumiyyətlə rəhbərin operativ qərarvermə bacarığı olmalıdır. Təbii ki, bunun üçün qanunu rəhbər tuturam və təcrübəmə əsaslanıram. Qərar vermə prosesində komanda iştirak edəndə onların da təcrübəsi rol oynayır”*. Digər direktor D8 qeyd edir ki, *“mən düşünürəm ki, plan elə qərar vermədir. Ona görə də düzgün qərar vermək üçün düzgün vəzifə bölgüsü, düzgün və ölçülə bilən planlaşma olmalıdır”*. Göründüyü kimi iştirakçılar qərar vermə prosesində təcrübə ilə yanaşı planlama, vəzifə bölgüsü, rəhbərin komandasının olmasının əhəmiyyətini qeyd edir. Təcrübə ilə dəstəklənən bir insanın mövqeyini irəli sürmək qərarı onun fəaliyyətini yaxşılaşdırma və şirkətin performansının artmasına təsir göstərə bilər (Sudiarso, 2022).

İştirakçıların verdiyi cavablardan qərar qəbul etmə prosesində müəyyən alternativ təsirlərin olduğu bildirilmişdir. Qərar vermədə alternativ təsirlər, mümkün fərqli variantların qiymətləndirilməsi və hər birinin qərarın nəticəsinə olan təsirinə düşünülmesi məsələsini ifadə edir. Bir qərar qəbul edildikdə, qərarın mümkün təsirlərini, əhəmiyyətini dəqiqləşdirmək, mümkün riskləri qiymətləndirmək və alternativlərin potensial nəticələrini dərinlən anlamaq önəmlidir.

Robbins və Judge (2019) qeyd edir ki, təhsil rəhbərlərinin qərar vermə proseslərinə institusional mədəniyyət, qanunlar və qaydalar, siyasət və sosial mühit kimi bir çox amillər təsir edir. Nathanael (2021) görə ətraf mühit onun ətrafında olan və verilən tapşırıqların yerinə yetirilməsinə təsir edən hər şeydir. Birinin iş performansını optimallaşdırmağa iş mühiti də təsir edə bilər. Ətraf mühit onun ətrafında olan və verilən tapşırıqların yerinə yetirilməsinə təsir edən hər şeydir (Mahaputra, 2022). Nathanael (2021) qeyd edir ki, ətraf mühit qərar qəbul etməyə təsir edir. Çünki, bir insanın iş mühiti nə qədər yaxşı olarsa, insanın iş performansı da bir o qədər yaxşı olar.

Əlavə olaraq iştirakçıların cavablarından *“uyğun situasiya”*, *“inkişafa yönəlik”*, *“operativ qərar vermə”*, *“mühit”* və sair kimi kodlar çıxarılmışdır. Ahmat (2016) qərar vermə yanaşmaları üzərində Herbet Simon hegomoniyası adlı araşdırmasında qeyd edir ki, *“Simon bir təşkilatın üzvlərini öz dəyər mühakimələri və motivasiyaları olan varlıqlar kimi qəbul edir, onlar da mövcud olduqları cəmiyyətin strukturu və dəyərlərindən təsirlənir həmçinin, təşkilatın məqsədləri qəbul olunarsa, onlar təşkilatın*

*fəaliyyətində iştirak edə biləcəklərini bildirir. Bu səbəbdən qərar vermə prosesində hər bir vəziyyət üçün əvvəlcədən müəyyən edilmiş qayda və mərhələlərin təsirli nəticə verməsini gözləmək əvəzinə, hər vəziyyətə hazırlaşmalı, lazım gəldikdə qəfil müstəsna vəziyyətləri idarə etmək səriştəsi ilə yanaşmasını dəyişdirilməlidir". Göründüyü kimi mühitdə əldə edilən məlumatların keyfiyyəti, sayı, çeşidi və əksəriyyəti qərarlarımızı necə formalaşdırdığımızı təyin edir. Tədqiqatçı Simona istinadən əlavə edir ki, *mühitdəki insanlarla olan əlaqələr və onların fikirləri və dəyərləri, qərarlarımızı formalaşdırır. Hüquqi, siyasi və mədəni tənzimləmələr, mühitdə bizim üzərimizdə təsirə sahib olan şəraitlərdir.**

Qərar vermə prosesində data bazanı əsas gətirərən Kuzgun və Bancali (2017) qeyd edir ki, qərar vermənin ölçüləri və ya göstəriciləri zəruri məlumatların mövcudluğudur. Oradakı problemin həlli üçün qərar qəbul edilir. Mövcud problemi həll etmək üçün əvvəlcə ağrının səbəblərini, nəticələrini bilmək lazımdır, vəziyyətlə birbaşa və dolayı yolla əlaqəsi olan məlumatların toplanması tələb olunur. Daha sonra məlumatlar işlənir ki, nəticədə məlumat olur. Tələb olunan məlumat lazım olduğu qədər tam, etibarlı və aktual olmalıdır. Bu məlumatlara əsaslanaraq, qərarların qəbulu yaxşı həyata keçirilə bilər (Ali, 2022). Həmçinin, Lezki və digərləri (2016) də belə qənaətə gəlir ki, qərar verənin seçiminə təsir edən ən mühüm amil onun malik olduğu məlumatdır. Deməli hesab oluna bilər ki, məlumatlılığın qərar vermə prosesinə dərin bir təsiri var. Məlumatlar, qərar alma prosesində əsas amil olaraq funksionallaşır və doğru, ətraflı və müsbət məlumatlar əldə etmək və onları doğru şəkildə qiymətləndirmək, doğru qərarlar verməyə kömək edir.

Demək olar ki, iştirakçıların əksəriyyəti qərar vermə prosesində müəyyən stereotiplərin təsir etdiyini bildirmişdir. Araşdırmalarda stereotiplərin qərar vermə proseslərinə təsir etdiyi aşkar edilmişdir (Smith və Griffith, 1980; Alvarez, 2011; Altıntaş və Aytaç, 2019). Stereotiplər müəyyən bir obyekt və ya qrup haqqında bilik boşluqlarını dolduran və bununla da onlar haqqında qərar qəbul etməyi asanlaşdıran əvvəlcədən müəyyən edilmiş təəssüratların və atributların bütövlükdə şüurda formalaşmış obrazlarını ifadə edir (Görəgenli, 2012). Stereotip müəyyən atributların müəyyən bir qrupun üzvləri üçün xarakterik olduğuna inam kimi müəyyən edilə bilər (Gilovich et al., 2019). Stereotipləşdirmə isə, qavrayanın insanın görünən xüsusiyyətlərinə əsaslanaraq əvvəlcədən düşünülmüş xüsusiyyətlər toplusunu çıxardığı zaman baş verir və bu, fərdin məhdud biliyinə əsaslanaraq tez və şüursuz şəkildə baş verə bilər (Greenwald və Banaji, 1995). Yaş və cins kimi bioloji əsaslı stereotiplər isə bioloji olmayan stereotiplərdən daha erkən formalaşır və daha güclü olaraq qalırlar (Hoffman və Hurst,

1990). Yaş və cinslə bağlı stereotiplər geniş sosial kateqoriyalardır ki, onlar ümumiyyətlə bir insanla ilk dəfə görüşəndə qavrayış edənlər tərəfində ilk fərqiinə varılır (Johnson et al., 2015). Bahar və digərləri (2021) araşdırmasına görə müəyyən edilib ki, məktəb rəhbərlərinin stereotipləri problemin həlli, komanda qurulması və s. qərar qəbuletmə proseslərinə təsir edir və cavablarda gender faktorunun üstünlük təşkil etdiyi müşahidə olunub. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, stereotiplər, qruplar və ya insanlar üzərində təsir yarada bilər və bu da onların qərarlarını müəyyən etməkdə müəyyən iradə və davranışa səbəb ola bilər. Deməli, stereotiplərin qərar vermə prosesinə təsirini azaltmaq və ya aradan qaldırmaq üçün, insanların öz inanclarını təhlil etməsi, digər insanların fikirlərini dəyərləndirməsi, obyektiv məlumatlar əsasında qərarlar qəbul etməsi və alternativ yanaşmaları dəyərləndirməsi vacibdir.

Direktorun qərar vermə prosesi ilə bağlı verdiyi cavablarda *“qaydalar və proseduralar”* kodu maksimum təşkil edib. Bu *“qayda və proseduralar”* kodu əsasən qərar vermənin məhdudlaşdırılması, qaydalarda boşluqlar və ya müəyyən idarəetmə məsələləri ilə bağlı ümumiyyətlə qaydaların olmaması ilə bağlıdır. Məsələn iştirakçı direktor D2 qeyd edir; *“Düşünürəm ki, hardasa şagirdlərin şəxsiyyətinin formalaşmasına kömək edən, onların inkişafını təmin edən bir az da sərt qaydalar qoymaq lazımdır”*. Digər iştirakçı D3 qeyd edir: *“Hətta bəzi dövlət təşkilatları öz işlərini məktəblər vasitəsi ilə icra etmə çalışırlar. Ona görə də aydın qaydalar və proseduralar olmalıdır”*. Direktor D12 deyir; *“Düşünürəm ki, şagirdlərlə bağlı müxtəlif məsələlərdə qanunvericilikdə boşluqlar olduğundan qərar verə bilmərm”*. Aan (2020) araşdırmasının nəticələrinə əsasən direktorun qərar qəbul etməsi üçün onun liderlik rolunun həyata keçirilməsində birinci tənzimləyici rol, yeni ştat qaydalarının və təhsil qaydalarının tətbiqi üçün direktorun rolu olmalıdır. Çünki bu, artıq onun haqqında əsasnamə təşkil edən qanunun aliliyidir və əsas verməlidir ki, direktor iddialı olsun. Digəri isə məktəbdə təlim proqramlarının, cədvəllərinin və ya təhsil təqvimlərinin həyata keçirilməsinin düzgünlüyü qanunda və ya əsasnamədə göstərildiyi təqdirdə müzakirə edilə bilməyən tənzimləyici roldur ki, buna görə də direktor qərarında möhkəm olur.

Respondentlərin ən çox fokuslandığı *“məhdudiyyətlər”* kateqoriyasıdır. Burada əsas kodlardan biri də *“təhsildə mərkəzləşmə”*dir. D1 qeyd edir ki, *“Mənim fikrimcə biz qərar vermədə sərbəst deyilik. Çünki, müasir direktor öz əsas komandasını formalaşdırmaqda qərar verə bilmir”*. Direktor D7 də demək olar ki, eyni fikirləri paylaşdı: *“Ümumiyyətlə düşünürəm ki, bizim sərbəstliyimiz məhduddur. Əgər biz məsələnin kökünü həll etmək istəyiriksə biz sərbəst deyilik”*. Direktor D5 qeyd etdi: *“Şəxsən mən bir direktor kimi heç də sərbəst deyiləm. Bəzən bizim düzgün qərarlarımıza üst qurumlar*

yerli yersiz müdaxilə edirlər". Osia (2018) araşdırma nəticəsinə əsasən özəl orta məktəb rəhbərlərinin akademik, inzibati, sahibkarlıq və şəxsi problemlərin həllində evristik qərar qəbul üslublarına üstünlük verir, dövlət orta məktəbi rəhbərləri ilə müqayisədə rutin və kompromis qərar qəbul etmə üslubuna riayət etdikləri müşahidə edilmişdir. Tədqiqatlardan aydın olur ki, qərar vermə sərbəstliyi tək qanun qaydalarla məhdudlaşmır.

Digər tədqiqatçı Kundan & Sandeep (2016) orta məktəb rəhbərlərinin qərar qəbul etmə üslubları ilə problem həll etmə qabiliyyəti, həmçinin özünə hörmətin müsbət və əhəmiyyətli əlaqəsini tapdı. Tədqiqatçı iddia etdi ki, özəl məktəblərin infrastruktur imkanları dövlət məktəblərindən daha yaxşıdır ki, bu da öz növbəsində özəl idarəçilərə qərar qəbul etməkdə sərbəstlik verir və buna görə də dövlət məktəbləri qərar qəbul etmə tərzinin rutin tipini qəbul edirlər. Joel (2019) görə təhsil sahəsində də qərarlar idarəetmənin aşağı, orta və yuxarı səviyyələrində, eləcə də planlaşdırma, büdcələşdirmə, təşkil etmə, istiqamətləndirmə, əlaqələndirmə və nəzarətdən tutmuş hər bir idarəetmə funksiyasının bir hissəsi kimi qəbul edilir. Drucker (2011) tərəfindən haqlı olaraq müşahidə edildiyi kimi, yalnız yüksək səviyyəli idarəçilər qərarlar qəbul etdiyini və vacib qərarların yalnız yüksək səviyyəli rəhbərlər tərəfindən qəbul edildiyini düşünmək yanlışdır. Tədqiqatçı müvafiq şəkildə qeyd etdi ki, məktəb təşkilatı daxilində öz ixtisas sahələrini hamıdan daha çox bilən fərdi mütəxəssislər və müəllimlərdən başlayaraq bütün səviyyələrdə həyati vacib qərarlar qəbul edə bilər.

Ümumiyyətlə, təhsildə mərkəzləşmə, təhsil sistemlərində idarəetmə və qərar vermə proseslərinin mərkəzləşdirilməsi prinsipi ilə bağlıdır. Əsas qərarlar bəzən mərkəzi hökuməti, bir bölgənin və ya bir qurumun idarəetməsi tərəfindən gerçəkləşdirilə bilər. Mərkəzləşmiş təhsil sistemlərində, təhsil planlaması, proqramlar və siyasətlər geniş bir şəkildə mərkəzi səviyyədə müəyyənləşdirilir və nəzarət olunur.

Məktəb avtonomluğu və liderlik avtonomluğu haqqında ədəbiyyatda bu anlayışlar səliqəli şəkildə fərqləndirilmir, əksinə çox vaxt birlikdə istifadə olunur. Ko et al. (2016) məktəb avtonomluğu və məktəb rəhbərliyinin ölçülə münasibətini müzakirə etmişlər. Onların fikrincə, məktəb avtonomluğu və cavabdehlik məktəb rəhbərliyinin mühüm ölçüləridir. Belə bir iddia irəli sürürlər ki, avtonomiya dərin liderlik, hərtərəfli davamlı peşəkar inkişaf və müsbət, müştərək məktəb iqlimi ilə birləşdirilməlidir. Avtonomluq anlayışının etimologiyası yunan sözü olan avtonomosdan yaranıb. Bu söz "öz qanunlarına sahib olmaq" mənasını verir, dilimizdə müxtariyyət, özünü idarəetmə kimi başa düşülür. (Azərbaycan dilinin İzahlı lüğət I cild). Hanuşekə görə et al. (2013) direktorun qərar vermə qabiliyyəti məktəb avtonomluğu ilə bağlı bir neçə aspektdən

yalnız biridir: Məktəb və ya direktor, ya məktəb şurası, şöbə rəhbəri, ya da müəllim 'məsuliyyəti daşıyan yeganə şəxs' olduqda müəyyən bir sahədə tam avtonomiyaya malikdir. Neeleman (2019) iddia etmişdir ki, məktəb avtonomluğu və məsuliyyətin intensivləşdirilmiş standartları "məktəb rəhbərlərinin qərar qəbul etmə məsuliyyətinin artmasına səbəb olmuşdur". Lakin, məktəb rəhbərliyinin avtonomluğu idarəetmə zəncirində məsuliyyət və səlahiyyətlə bağlı aydınlıq, təcrübə, eləcə də yerli siyasətçilər, nəzarətçilər, orta səviyyəli menecerlər və məktəb rəhbərləri arasında etibar və məsuliyyətlə bağlıdır (Nihlfors & Johansson, 2017). Başqa bir araşdırmaya görə təhsil həlləri üçün müəyyən dərəcədə hegemonluq tələb olunur. Həllərə yalnız maddi və ya hüquqi vasitələrlə müraciət etmək olmaz, əksinə, təhsil fokusları olmalıdır. Bütün bu elementlər təhsil təşkilatlarının mürəkkəbliyini daha da artır (Vanderstraeten, 2001). İngersoll (2003) təklif edir ki, ədalətli təhsilin təmin edilməsi üçün nəzarət və razılıq arasında həssas tarazlıq tələb olunur. Bu səbəbdən ingersoll (2003) hansı qərarların daha vacib olduğunu müəyyən edilməsinin vacibliyini vurğulayıb. Çünki, məktəb təşkilatının vacib hesab etdiyi qərarlar mütləq eyni deyil. Ona görə də Wieland və digərləri (2022) hesab edir ki, əsas muxtariyyət daha dərinədən araşdırılmalıdır.

Vanderstraeten (2007) Hüquqi sənədlər və planlara, habelə elmi biliklərə yiyələnmək təhsil sahəsində çalışan mütəxəssislərin öz fəaliyyətindəki mürəkkəbliyi azaltmağa kömək edir. Wieland və digərləri (2022) araşdırmalarında qeyd edir ki, qərarların qəbul edilməsi idarəetmə strukturları (yəni ətraflı sənədlər, sərəncamlar və bürokratiya) ilə məhdudlana bilər. Bürokratik prosedurların təhsildə müsbət tərəfləri də ola bilər. Bürokratiya qurumları arasında işləmək üçün formal prosedurlar, qaydalar və protokolların olması deməkdir. Belə strukturlar mürəkkəblik və riskləri azaldır. Bundan əlavə Wilches (2007) qeyd edir ki, arzuolunmaz vəzifələr öz düzgün mənasında avtonomluq hesab edilməməlidir. Əvəzində o hesab edir ki, muxtariyyət müəyyən çərçivələr daxilində peşəkar qərarlar qəbul etmək hüququna aiddir. Wieland və digərləri (2022), araşdırmasında belə nəticəyə gəlirlər ki, direktorların nə qədər çox qərar verəcəyi gözlənilirsə, onlar bir o qədər məsuliyyət daşıyır və yanlış qərarların risklərinin öhdəsindən gəlmək üçün özlərini bir o qədər risk altına ata bilərlər, bu da öz növbəsində "avtonomluq paradoksu" yaradır. Sadəcə olaraq, direktorların avtonomiyalarını artırmaq arzu olunan nəticələrə gətirib çıxara bilməz, çünki qərar qəbul etmə qabiliyyətinin artması onların işinə daha da mürəkkəblik və risk gətirir. Bu, ehtimal ki, narahatlığa, özünü məhdudlaşdırmağa və yenidən avtonomiyadan –muxtariyyətdən imtinaya gətirib çıxarır. Çünki məktəblər formal və qeyri-formal olaraq mürəkkəb strukturlardır. Direktorlara gəlcə, biz iddia edirik ki, həmkarları ilə müqayisədə onların işi olduqca

mürəkkəb və risklidir. Karen (2014) görə qərarların qəbulu, muxtariyyət səviyyəsi, direktorların qavrayışlarına mərkəzləşdirilmiş nəzarət və təşkilatın üstünlükləri riski minimuma endirmək üçün təhsildə qərarların qəbuluna təsir göstərir. Həmçinin bu istiqamətdə idarəetmə strukturlarının təhsildə qərar qəbuluna təsiri ilə bağlı araşdırmalar edilmişdir (Minor, 2004; Hoy & Miskel, 2005; Caldwell, 2006; Panova, 2008).

Tədqiqatlardan məlum olduğu kimi, məktəb avtonomluğunun müsbət və mənfi tərəfləri ola bilər. Məktəb avtonomluğu məktəb təşkilatını inkişaf etdirmək imkanını artırırsa da, riskləri də artırır. Belə ki, müəssisənin və ya idarə heyətinin çatışmazlıqları, siyasi və sosial problemlər, məktəbə müdaxilə edən başqa məsələlər avtonom idarəçilik modelinin effektivliyini təhlükəyə sala bilər. Məktəb avtonomluğunun müəssisənin tələblərindən və ehtiyaclarından asılı olması qənaətinə gəlmək olar. Göründüyü kimi, avtonomluq bir çox tədqiqatlarda müzakirə mövzudur və riskli hallar yaşana bilər. Bu səbəbdən bəzi tədqiqatlar (inqersoll, 2003, Wieland və digərləri, 2022) məktəb avtonomluğunun tətbiqi üçün məktəblərdə ehtiyac duyulan istiqamətlərin yüksək səviyyəli araşdırılmasını təklif edir.

İştirakçıların verdiyi cavablar arasında cinsiyyət kodları da yer alır. Direktorlardan böyük əksəriyyəti xüsusi halların idarəedilməsində peşəkarlığı, insan amilini önə çəksə də bu işdə cins fərqi ön plana çəkən iştirakçılar da oldu. Cəmiyyətdə müəyyən cinslərdən gözlənilən davranışlar, rollar və normalar ola bilər. Qərar vermə prosesində bu gözləntilər bəzən insanın cinsinə görə formalaşa bilər. Məsələn, kişidən müəyyən bir peşə seçməsi və ya qadının müəyyən bir rolunu yerinə yetirməsi gözlənilə bilər. Tədqiqatlardan da (Maria və digərləri, 2007) məlumdur ki, cəmiyyətin cinslərə qarşı təzyiqləri və normaları insanın qərar qəbul etmə prosesində seçimlərinə təsir edə bilər. Bu təzyiqlər və normalar insanın öz istək və məqsədləri ilə uzlaşmaya bilər, həm də qərar vermə prosesini çətinləşdirə bilər. Lars və digərləri (2012) araşdırmasında "Dünya Bankının Şərqi Avropa və Orta Asiyada apardığı tədqiqatlara dair 2012- ci ildə çap etdiyi "Sadəcə diplom deyil, bacarıq: Şərqi Avropa və Orta Asiyada təhsilin nəticə yönümlü idarə edilməsi" adlı hesabatına istinadən qeyd edir ki, təhsildə səmərəli qərarların qəbulu üçün a) mərkəzi təhsil rəhbərləri məktəbləri və sinifləri idarəetmə təcrübəsindən imtina etməlidir, b) maliyyə vasitələri və maliyyə mənbələrindən səmərəli istifadə edilməlidir və s.

Orta Asiya və Azərbaycanda məktəb idarəçiliyinin muxtariyyəti məsələsi bir çox amillərin qarşılıqlı təsiri ilə mürəkkəb məsələdir. Bu amillərə mədəniyyət normaları, təhsil sisteminin strukturları, siyasi və iqtisadi şərait, sosial gözləntilər və idarəçilikdəki qeyri-müəyyənliklər daxildir. Bəzi Mərkəzi Asiya ölkələri və Azərbaycan kimi cəmiyyətlər

ənənəvi olaraq idarəetməyə mərkəzçi yanaşmanı qəbul etmiş ola bilərlər. Bu, məktəb rəhbərlərinə geniş muxtariyyət verilməsini çətinləşdirə və qərar qəbul etmə proseslərini mərkəzi orqandan asılı vəziyyətə sala bilər. Siyasi və iqtisadi qeyri-sabitlik məktəb rəhbərlərinin muxtariyyətinə təsir göstərə bilər. Siyasi təzyiqlər və ya iqtisadi çətinliklər məktəb rəhbərlərinin qərar qəbul etmə proseslərində xarici təsirlərə məruz qalmasına səbəb ola bilər. Bu problemlərin aradan qaldırılması üçün təhsil sistemində islahatların aparılması, məktəb rəhbərlərinə daha çox muxtariyyət verilməsi, qərarların qəbulu proseslərinin daha iştirakçılı olması kimi müxtəlif tədbirlər görülməlidir. Bu, təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi və cəmiyyətin ehtiyaclarını daha yaxşı ödəyə bilən məktəblərin yaradılması istiqamətində mühüm addım ola bilər.

Məktəblərin muxtariyyət məsələlərində əsasən maliyyə məsələləri də xüsusi yer alır. Baker və digərləri (2015) araşdırmasına əsasən dövlət məktəbləri adətən dövlət büdcəsindən maliyyələşdirilir. Bu mənbə, məktəblərin ən böyük maliyyə qaynağıdır. Hər bir ölkənin özünəməxsus maliyyə strukturu və mənbələri ola bilər. Simola, H. (2005) görə Finlandiyada məktəblər əsasən dövlət büdcəsindən maliyyələşdirilir. Mərkəzi hökumət və bələdiyyələr təhsilə ayrılan vəsaitin əsas hissəsini təmin edir. Dövlət və bələdiyyə vergiləri bu vəsaitin əsas mənbəyidir. Sahlberg (2011) qeyd edir ki, Finlandiyada bələdiyyələr təhsil sisteminin maliyyələşdirilməsində əsas rol oynayır. Bələdiyyələr öz vergi gəlirlərinin bir hissəsini məktəblərə ayırır və mərkəzi hökumətdən alınan qrantlarla bu vəsaitləri tamamlayır. Digər bir araşdırmada Goh və digərləri (2008) görə Sinqapurda təhsilin maliyyələşdirilməsi əsasən dövlət büdcəsi vasitəsilə həyata keçirilir. Mərkəzi hökumət məktəblərə böyük miqdarda vəsait ayırır ki, bu da dövlət məktəblərinin fəaliyyətinin əsas maliyyə mənbəyidir. Froumin (2012) görə Rusiyada təhsil sistemi əsasən federal və regional büdcələrdən maliyyələşdirilir. Federal hökumət ümumi təhsil siyasətini müəyyən edir və böyük miqdarda maliyyə dəstəyi təmin edir, lakin bölgələr də öz büdcələrindən təhsil sistemində vəsait ayırırlar. Bussemeyer (2015) qeyd edir ki, Almaniyada təhsil sistemi əsasən əyalət hökumətləri tərəfindən maliyyələşdirilir. Hər əyalət öz büdcəsindən məktəblərə vəsait ayırır. Federal hökumət də müəyyən proqramlar vasitəsilə təhsilə maliyyə dəstəyi təmin edir, lakin əsas məsuliyyət əyalətlərin üzərindədir. Bələdiyyələr məktəblərin infrastrukturunun təmin edilməsi və bəzi əməliyyat xərclərinin ödənilməsində mühüm rol oynayır (Fickermann, 2011). Amerikada məktəblərin maliyyə mənbələri əsasən üç əsas qaynaqdan formalaşır: yerli, əyalət və federal hökumətlərin təmin etdiyi vəsaitlər. Hər bir mənbə fərqli bir rol oynayır və ümumi təhsil sisteminin maliyyələşdirilməsində xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Yerli hökumətlərin təmin etdiyi vəsaitlər əsasən əmlak

vergilərdən gəlir. Bu vergilər məktəblərin əsas maliyyə mənbəyidir və məktəb bölgələrinin maliyyələşdirilməsində mühüm rol oynayır (Odden, 2014). Əyalət hökumətləri təhsil sistemində əhəmiyyətli maliyyə dəstəyi verir. Bu vəsaitlər, əsasən əyalət vergilərindən toplanır və yerli məktəb bölgələrinə paylanır. Əyalətlər, məktəb bölgələri arasında bərabərliyi təmin etmək məqsədi ilə, daha az maliyyə imkanlarına malik olan bölgələrə əlavə vəsaitlər ayıra bilər (Verstegen və digərləri, 2009). Türkiyədə təhsil sisteminin əsas maliyyə mənbəyi dövlət büdcəsidir. Milli Təhsil Nazirliyi dövlət məktəblərinə ayrılan vəsaitlərin əsas təminatçısıdır. Bu vəsaitlər təhsil xərclərinin böyük hissəsini təşkil edir və məktəblərin fəaliyyətini təmin edir (Acar & Tarman, 2011). Digər tərəfdən yerli idarəetmələr və bələdiyyələr də məktəblərin maliyyələşməsində müəyyən rol oynayır. Bu qurumlar, məktəb binalarının tikintisi və təmiri, infrastruktur layihələri və bəzi əməliyyat xərclərinin ödənilməsində iştirak edə bilərlər (Balci, 2009). Qazaxıstanda məktəblərin əsas maliyyə mənbəyi dövlət büdcəsidir. Milli Təhsil Nazirliyi təhsil sistemində ayrılan vəsaitlərin əsas təminatçısıdır. Dövlət büdcəsindən ayrılan vəsaitlər, məktəblərin fəaliyyətini təmin etmək üçün istifadə edilir (DeYoung & Santos, 2004). Yaponiyanın təhsil sisteminin əsas maliyyə mənbəyi dövlət büdcəsidir. Milli Təhsil və Elm Nazirliyi təhsil sektoruna maliyyə dəstəyi təmin edir. Bu dəstək, məktəblərin əməliyyat xərclərini, tələbələrin təhsil kitablarını və digər təhsil ehtiyaclarını qarşılıyır (Tachibanaki, 2005). Araşdırmalardan aydın olur ki, təhsil sistemləri inkişaf etmiş ölkələrdə məktəblərin maliyyə ehtiyaclarına dövlət tərəfindən güclü dəstək var. Bu dəstək hətta özəl sektorlar, bələdiyyələr və yerli idarəetmə orqanları tərəfindən edilir. Xüsusi ilə məktəblərin gündəlik əməliyyat xərcinin diqqət mərkəzində olması əsas məqamlardandır. Lakin, bu tədqiqat işində respondentlərin cavablarından məlum olur ki, məktəblərdə əmək haqqı, infrastruktur tikintisi, əsas vəsaitlər, dərslik vəsaiti istisna olmaqla dövlət tərəfində əlavə maliyyə dəstəyi göstərilir. Ümumiyyətlə, bələdiyyələr və yerli idarəetmə orqanları tərəfindən məktəblərin gündəlik əməliyyat xərclərinin qarşılınması haqqında heç bir fakta rast gəlinmədi.

UNESCO-nun Mərkəzi Asiya ölkələri üzrə "Mərkəzi Asiyada məktəb rəhbərliyi" adlı hesabatında qeyd olunur ki, Mərkəzi Asiyada siyasət və təcrübə çox vaxt məktəb rəhbərliyini nəzərdən qaçırır. Üstəlik, məktəb rəhbərlərinin rol və məsuliyyətləri dəqiq müəyyən edilməmişdir və təşəbbüslər prosesin bir hissəsi kimi daxil edilmədən keyfiyyətli tədrisə diqqət yetirməyə meyllidir. Yüksək mərkəzləşdirilmiş məktəb idarəetmə sistemi Mərkəzi Asiya ölkələrində də effektiv məktəb rəhbərliyinin məhdudlaşdırılmasında təsirli amil olmuşdur, yəni məktəblər yuxarıdan-aşağı yanaşmadan asılı qaldıqları üçün təşkilati, maliyyə, kadr və ya akademik olaraq məhdud

muxtariyyətə malikdirlər. Məktəb rəhbərlərindən yerli idarəetmə şuralarının nəzarəti altında işləmələri tələb olunur və müstəqil qərar qəbul edə bilmirlər. Yerli hakimiyyət orqanlarına hesabat vermək və onlardan razılıq almaq öhdəliyi lazımsız yük yaradır və onların effektivliyini məhdudlaşdırır. Məktəb rəhbərliyi üçün əlverişli hüquqi, siyasi və icra çərçivəsi yoxdur.. Mərkəzi Asiya ölkələrində təhsil sektorunda aparılan əsas islahatlara və strateji planların işlənilməsinə baxmayaraq, onlar muxtariyyət və hesabatlılığa imkan verən çevik məktəb idarəçiliyi çərçivəsini daxil etməyiblər. Məktəbin idarə olunması üçün daha böyük muxtariyyət nəinki yerli səviyyədə hesabatlılığı artırır, həm də tələbələr, müəllimlər və valideynlər kimi yerli maraqlı tərəfləri daxil etməklə və səfərbər etməklə daha yaradıcı və innovativ qərarların qəbulunu stimullaşdırır. Yüksək mərkəzləşdirilmiş prosedurlar səbəbindən məktəb rəhbərinin işə qəbulunda şəffaflığın olmaması ən yaxşı namizədlərin cəlb edilməsində əsas maneədir. Daha çox imkan verən hüquqi bazanın tətbiqi məktəb muxtariyyəti və müstəqilliyi, o cümlədən maliyyə, kadr və akademik məzmun, tərəfindən dəstəklənməsi tövsiyə olunur.

Gender fərqlərinin qərar qəbul etmə prosesinə təsiri ilə bağlı çoxlu araşdırmalar aparılıb və müxtəlif elmi mənbələr bu mövzuda məlumat verir. Maria və digərləri (2007) aradirmasında müəyyən etdi ki, qadınları daha çox qərar da baş verən qeyri-müəyyənlik, şübhələr və dinamizm narahat edir. Onlar vaxta və pula daha çox dəyər verirlər. Qadınlar mühitin və yaxın insanların onlara qoyduğu məhdudiyyətləri daha yaxşı bilirlər və qərar vermə prosesində onların duyğuları onlar üçün daha vacibdir. Əksinə, kişilər qərarın həyata keçirilməsi üçün tələb olunan məlumatların təhlilinə, qərarın məqsəd və ya məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsinə daha çox əhəmiyyət verirlər. Onlar proses zamanı daha çox motivasiya olurlar və həmçinin işlə bağlı bütün aspektlərdən təzyiqli daha intensiv hiss edirlər. Bahar və digərləri (2017) aradirmasına əsasən cəmiyyətin gender üzərindən qadınlara və kişilərə verdiyi missiya məktəb rəhbərlərinin qurduğu komandalarda, problemlərin həllində və qəbul etdikləri çoxsaylı qərarlarda ortaya çıxır. Valeri və digərləri (1993) qeyd edir ki, qadın müəllimlər qadın direktorların başçılıq etdiyi məktəblərdə işləyərkən özlərini səlahiyyətli hiss etsələr də, kişi müəllimlər bu şəraitdə özlərini daha az güclü hesab edirlər. Müəllimlər və direktorların cinsi arasında qarşılıqlı əlaqə onu göstərir ki, orta məktəb direktorlarında qadınların davamlı olaraq zəif təmsil olunmasını başa düşməyə kömək edir. Digər bir aradirmaya əsasən qadınlar kişilərə nisbətən daha az təhdidedici, daha yetkin və dürüst olaraq qəbul edilirdilər ki, bu da gender stereotipləri üzrə əvvəlki tədqiqatları dəstəkləyən nəticələrdir (Lockenhoff et al., 2014). Lakin, Alver və digərləri (2010) tərəfindən məktəb direktorlarının qərarvermə strategiyalarına vəzifə növləri, məktəb növləri, cinsi, iş saatları, evlilik vəziyyətinə,

yaşıma və təhsil səviyyəsinə görə fərqlilik göstərib – göstərmədiyi araşdırılıb. Ümumi olaraq ciddi bir fərqin olmadığı aşkar edilib, cinsiyyətə görə , iş təcrübəsinə görə , iş stajına görə , ailə vəziyyətlərinə görə və yaş qruplarına görə də araşdırma istiqamətində fərqin olmadığı müəyyən edilib. Dr. Noorjehan N.Ganihar (2005) tərəfindən aparılan eyni məqsədli araşdırmada da, gender baxımından qərar vermə bacarıqları arasında ciddi fərqin olmadığı aşkar edilib.

Nəticə

Tədqiqatlardan aydın oldu ki, Azərbaycan ümumi təhsil müəssisələrində çalışan məktəb direktorlarının müəyyən məhdudiyyətləri var. Bu məhdudiyyətlər direktorların qərar qəbul etmə proseslərinə mane yaradır. Məhdudiyyətlər əsasən qayda və proseduralarda, insan resurslarının idarə edilməsində , maliyyə muxtariyyətinin verilməsində və ya gündəlik əməliyyat xərclərinin qarşılınmasında, valideyn və şagird kontingentinin idarə olunmasının daha çox özünü göstərir. Mərkəzləşmiş təhsil sistemləri və bürokratik prosedurların faydalı və mənfi cəhətləri mövcuddur ,hər bir ölkənin və təhsil sisteminin öz şəraitinə və məqsədlərinə görə fərqlənir. Bu cəhətlərin effektiv idarə olunması və təhsilin inkişafına faydalı təsir etməsi üçün daimi olaraq qiymətləndirmə tələb oluna bilər. Elmi tədqiqatlardan da məlumdur ki, məktəblərə bütün istiqamətlərdə muxtariyyət vermək çox risklidir. Bunun üçün ümumi təhsil müəssisələrində əsaslı tədqiqatlar aparılmalı və ən çox ehtiyac duyulan istiqamətlərdə məktəblərə muxtariyyət verilməlidir. Qayda, qanun və prosedurların hazırlanmasında aşağıdan yuxarıya prinsipi rəhbər tutulmalıdır.

Müsahibələrdən aydın olur ki, respondentlər qərar vermə prosesində qanuna və təcrübəyə əsaslanaraq qərar qəbul edirlər. Digər tərəfdən respondentlər məktəbin, valideyn və şagirdlərin idarə olunmasında qayda və prosedurların ya yoxluğunu , ya da bu istiqamətdə boşluqların və ya proseduraların natamamlığını qeyd ediblər. Bu da əsas verir ki, direktorlar qərar vermə prosesində daha çox təcrübəyə əsaslanırlar.

Təklif olunur ki, məktəbin idarə olunması ilə bağlı qanun, qayda və proseduralar dəqiq işlənib hazırlansın və bu istiqamətdə gündəlik situasiyalarla üz-üzə olan direktorların təklifləri nəzərə alınsın. Təklif olunur ki, məktəb direktorlarının vəzifə funksiyaları təkrar nəzərdən keçirilsin. Ümumi təhsil məktəblərinin nümunəvi nizamnaməsində məktəbin idarə olunması ilə bağlı boşluqlar aradan qaldırılsın.

Məhdudiyyətlər:

Tədqiqat məktəb rəhbərlərinin qərar qəbul etmə strategiyaları ilə bağlı söylədiyi fikirlərin təhlili nəticəsində əldə edilən məlumatlarla məhdudlaşır. Tədqiqat yalnız Bakı şəhərində aparıldığı üçün nümunələr təmsil olunan öklə məktəblərində tam məzmununu

əks etməyə bilər. Başqa bölgələrdə yaşayan insanların fərqli fikirləri, təcrübələri və tədqiqatın mövzusu ilə bağlı müxtəliflikləri nəzərə alınmamış ola bilər. Bakı şəhəri, müxtəlif mədəni və etnik mənsubiyyətlərə sahibdir, lakin bu tədqiqat yalnız bu şəhərə məhdudlaşdırıldığı üçün, fərqli mədəni və etnik qrupların tədqiqat nümunələrinin çatışmazlıqlarını nəzərə alınmadığı məhdudiyyətlər ola bilər.

Ədəbiyyat icmal:

Azərbaycan dilinin İzahli lüğət, I ,II,III ,IV cild

Ahmet, T. (2016). Karar verme yaklaşımları üzerinde Herbert Simon hegemonyası <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713947>

Ali, H.(2022). Literature review factors affecting decision making And career planning: environment, experience and , p. 225 doi: <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i2>

Anatoly, K. & Nadezhda, B. (2014). Decision-Making Styles of Russian School Principals.<https://doi.org/10.17323/1814-9545-2014-4-96-118>

Aieman, A.O. (May 3, 2013). The Relationship between Decision Making Styles and Leadership Styles among Public Schools Principals.

<http://dx.doi.org/10.5539/ies.v6n7p100>

Anita, A.M., PhD Candidate., & Dr. Ljupco, K. (2017). Styles of decision making and management and dimensions of personality of school principals.

<https://cyberleninka.ru/article/n/styles-of-decision-making-and-management-and->

Alase, A. (2017). The Interpretative Phenomenological Analysis : A Guide to a Good Qualitative Research Approach.

<https://journals.aiac.org.au/index.php/IJELS/article/view/3400>

Alina, S. (2016). Title: Decision-Making Process [https://www.researchgate.net/publication/320065704 Title DecisionMaking Process](https://www.researchgate.net/publication/320065704_Title_DecisionMaking_Process)

Ahmed, P. K. (2011). Innovative management: Context, strategies, systems, and processes. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall <https://zlib.pub/book/innovation-management-context-strategies-systems-and-processes-4e88heeidt90>

Arthur, C. (2023). Qualitative Research Methods: A Practice-Oriented Introduction

[https://www.researchgate.net/publication/285471178 Qualitative Research Methods A Practice-Oriented Introduction](https://www.researchgate.net/publication/285471178_Qualitative_Research_Methods_A_Practice-Oriented_Introduction)

Alvarez, MG. (2011). Effects of stereotype threat on decision making: A comparison of male and female leaders and followers. (Bachelor Honors Diploma). University of Florida, USA.

https://ufdcimages.uflib.ufl.edu/AA/00/05/97/74/00001/alvarezmMaria_Gabriela_Alvarez_Sanz_-_Final_Honor_Thesis_ALN.pdf

Anne, F. (2010). Understanding phenomenology

[DOI: 10.7748/nr2010.01.17.2.7.c7457](https://doi.org/10.7748/nr2010.01.17.2.7.c7457)

Acar, E. Ö., & Tarman, B. (2011). "Policy and Practice of Financial Support for Education in Turkey." *International Journal of Educational Policies*, 5(1), 26-40

Armano, D. (2007) *The Marketing Spiral, Logic+Emotion*

Akat, İ., Budak, G., & Budak., G.(2002). "Yönetimde bağlantı süreçleri" Barış yayınları,Səh333

https://scholar.google.com/scholar?lookup=0&q=AKAT,+%E2%80%9DY%C3%B6netimde+Ba%C4%9Flant%C4%B1+S%C3%BCre%C3%A7leri%E2%80%9D++Bar%C4%B1%C5%9F+Yay%C4%B1nlar%C4%B1,+2002.+&hl=ru&as_sdt=0,5

Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja , Budaya Kerja dan Motivasi *Jurnal Ilmu Multidisiplin*,

1(1),83_93<http://repository.ubharajaya.ac.id/19705/1/Pengukuran%20Organizational%20Citizenship%20Behavior.pdf>

Adnan, M., & Erkan, K. (2016). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı.

https://www.researchgate.net/publication/315840106_Yonetimde_Karar_ve_Etik_Karar_Verme_Sorunsali

Azizah, N., & Pringgabayu, D. (2018). Pengaruh komunikasi formal terhadap pengambilan. *12(2)*, 164–176.

<https://www.semanticscholar.org/paper/Pengaruh-Komunikasi-Formal-Terhadap-Pengambilan-Di-Azizah-Pringgabayu/cba1d099715c4c12dafa59c1a340da71f25e3a0e>

Aan, K. (2020). 157)Leadership in Education: Decision-Making in Education.

https://www.academia.edu/82011265/Leadership_in_Education_Decision_Making_in_Education?rhid=28079563076&swp=rr-rw-wc-421598

Brockmann, E. N.; Anthony, W. P. (2002). Tacit Knowledge and Strategic Decision Making. *Group & Organization Management*, 27(4), 436455.

doi:10.1177/1059601102238356 <https://sci-hub.hkvisa.net/10.1177/1059601102238356>

Balakrishnan, N., Colton, Th., Everitt, B., Piegorisch, W., Ruggeri, F., & Teugels, L. (2014). Wiley StatsRef: Statistics Reference Online || Rational Decision Making., 1–9. doi:10.1002/9781118445112.stat07928

<https://sci-hub.yncjkj.com/https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat07928>

Burukoğlu, S. (2015). Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin karar verme becerileri, yetki ve yetkileri Bolu'da görev yapan lise öğretmenlerinin okul müdürlerinin sorumluluklarını ne ölçüde kullandıklarına ilişkin görüşleri karar verme becerileri ve yöneticilerin yetki kullanımına ilişkin algıları. ve sorumluluklar]

Baker, B. D., & Green, P. C. (2015). "Conceptions of equity and adequacy in school finance." Handbook of research in education finance and policy, 208-223.

Bute, M. & Balcı, F.A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısıyla okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar.

Balcı, A. (2009). "Türk Eğitim Sisteminin Yapısal Sorunları ve Yeniden Yapılandırılması." Eğitim Bilimleri Dergisi, 10(1), 73-92.

Busemeyer, M. R. (2015). "Skills and Inequality: Partisan Politics and the Political Economy of Education Reforms in Western Welfare States." Cambridge University Press.

Barbara ,C., Paola, I., Alessandro, A. (2010). Metacognitive Knowledge of Decision-Making: An Explorative Study.

https://www.researchgate.net/publication/215795744_Metacognitive_Knowledge_of_Decision-Making_An_Explorative_Study

Budiono, u. B. W. (2014). Pengaruh komunikasi organisasi, kecerdasan emosi dan pengambilan keputusan terhadap implementasi peran kepemimpinan kepala sd. Jurnal akutabilitas manajemen pendidikan, 2(2).

https://www.researchgate.net/publication/331068750_pengaruh_komunikasi_organisasi_kecerdasan_emosi_dan_pengambilan_keputusan_terhadap_implementation_peran_kepemimpinan_kepala_sd

Birol, A., Şükrü, A., & Dilek, Ç. (2006). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi.

<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/31483>

Baba, V., & Hakem, F. (2012). Toward a theory of evidence based decision making

ManagementDecision, Vol.50No.5, pp.832-867.

<https://doi.org/10.1108/00251741211227546>

Bahar, Y.O., Abasli, K., & Necati, C. (2017). Stereotypes of school administrators in decision-making: a phenomenological analysis. *Ankara*.

<https://ejournal.um.edu.my/index.php/MOJEM/article/view/30572/13111>

Biol, A., Şükrü, A., & Dilek Ç. (2010). Okul yöneticilerinin karar verme stratejilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi., *Problem: 13*, 55 – 70.

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunikkefd/issue/2774/37141>

Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>

Creswell, J. (2007). Qualitative survey and research design, choosing from among five approaches. London

Caroline, E. Z., & Gary, K. (1997). Naturalistic decision making (pp. 257–268).

<https://doi.org/10.4324/9781315806129>

Caldwell, J. (2006). Re-imagining Educational Leadership. Camberwell, Victoria

Certo, S. C. (2003). Modern Management. New Jersey: PrenticeHall.

<https://docplayer.net/141717994-Modern-management-samuel-c-certo-s-trevis-certo-concepts-and-skills-twelfth-edition.html>

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, J. (2009). The consumer decision journey, McKinsey Quarterly.

Can, H. (1991). "Organizasyon ve Yönetim", Adım Yayıncılık, Ankara, 1991. Səh 212 https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as_sdt=0%2C5&q=%22CAN%2C+Halil.+%E2%80%9COrganizasyon+ve+Y%C3%B6netim%E2%80%9D%2C+1991%22&btnG

Celinmar, M.C. (2021). Striking a Balance between Centralized and Decentralized Decision Making: A School-Based Management Practice for Optimum Performance, Səh 656. <https://doi.org/10.46328/ijonses.217>

Cenkan, S. (2006). Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etiğin önemi

https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/415240/yokAcikBilim_9001170.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

Chan, W., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19(4), 323–338. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199804)19:4<323::aid-smj976>3.0.co;2-f <https://sci-hub.st/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199804%2919%3A4%3C323%3A%3AAID-SMJ976%3E3.0.CO%3B2-F>

Çavuş, F. (2008). "Karar Verme, Karar Destek Sistemleri ve Yönetmel Etkinlik." Akademik Bakış Dergisi 15. 1-18

<https://arastirmax.com/tr/system/files/dergiler/9383/makaleler/15/arastirmax-karar-verme-karar-destek-sistemleri-yonetsel-etkinlik.pdf>

Denzin, N. & Linkoln, Y.(2011). The Sage Handbook of Qualitative Research.

Daniel, K. & Amos,T.(1974). Title: "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases" Vol. 185, No. 4157 (Sep. 27, 1974), pp. 1124-1131

DOI:10.1126/science.185.4157.1124<https://scihub.soik.top/10.1126/science.185.4157.1124>

Daniel, K. & Amos,T.(1979).Title: "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk". Vol. 47, No. 2 (Mar., 1979), pp. 263-291DOI: 10.2307/1914185

https://sci-hub.53yu.com/10.1142/9789814417358_0006

Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). "İşletme Yönetimi, Beta, İstanbul. Səh 386.

Dincer, O., Osman, T. (2015). The Effect Of School Administrators' Decision-Making Styles On Teacher Job Satisfaction.

https://www.academia.edu/19825652/The_Effect_Of_School_Administrators_Decision_Making_Styles_On_Teacher_Job_Satisfaction?rhid=27676795626&swp=rr-rw-wc-32980327

Drucker, P. F. (2011). What Makes an Effective Executive? In Harvard Business Review (Ed). On Leadership. Boston: P. (29-31)

Dempster, A. P. (1967). Upper and Lower Probabilities Induced by a Multivalued Mapping. The Annals of Mathematical Statistics, 38(2), 325-339.

David J. Brule., Alex Mintz., Karl DeRouen. (2014). Political Leadership and Decision.https://www.researchgate.net/publication/260183462_Political_Leadership_and_Decision_Analysis

David,H.J.(2012). Designing for decision making. 60(2),341-359 səh. doi:10.1007/s11423-011-9230-5 <https://sci-hub.yncijk.com/10.1007/s11423-011-9230-5>

Daft, R.(2003). Management 6th Edition, Thomson South Western , Səh 216-283.

https://scholar.google.com/scholar?cluster=5642029180926714958&hl=ru&as_sdt=2005&scioldt=0,5

Dessler, G. (2004). Management. New Jersey: Pearson Education Ltd

<https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000794383828736>

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011). The sage handbook of qualitative research, p. 563. <https://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/9-%20The%20SAGE%20Handbook%20of%20Qualitative%20Research.pdf>

Erkan, K. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı." Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi 6.2 (2015): 73-89.

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/399581>

Eren, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım <https://zlibrary-asia.se/book/5288549/f973b2/y%C3%B6netim-ve-organizasyon.html>

England, G.(1973). "International Management", Academy of Management Proceedings, s. 38.

Endsley, Mica R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 37(1), 32–64. doi:10.1518/001872095779049543, <https://sci-hub.53yu.com/10.1518/001872095779049543>

Frederick B. Hsu (2001). Strategic Decision-making in a New Millennium: The Contribution from Hybrid Decision-making Modes. , 10(1), 40–48. doi:10.1111/1467-8691.00189, <https://sci-hub.hkvisa.net/https://doi.org/10.1111/1467-8691.00189>

Fahmi, I., & Ali, H. (2022). Determination of career planning and decision making: analysis of communication skills, motivation and experience. Dinasti international journal of management science, 3(5), 823–835. https://www.researchgate.net/publication/369339152_determination_of_career_planning_and_decision_making_analysis_of_communication_skills_motivation_and_experience_literature_review_human_resource_management

Frishammar, J. (2003). "Information Use in Strategic Decision Making", Management Decision, Vol:41, No:4, s. 318 – 326 <https://sci-hub.yncjkj.com/10.1108/00251740310468090>

Fisher, R., & Ury, W. (1981). "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In". https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/47/

Froumin, I., & Dobryakova, M. (2012). "The education system in the Russian Federation: Education brief 2012." World Bank. [https://books.google.az/books?hl=en&lr=&id=Uf24pp0UOrcC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Froumin,+I.,+%26+Dobryakova,+M.+\(2012\).+%22The+education+system+in+the+Russian+Federation:+Education+brief+2012.%22+World+Bank.&ots=fIJNvK4fq7&sig=90A6rlzPw32ZyH_XJXFEUV2epP8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.az/books?hl=en&lr=&id=Uf24pp0UOrcC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Froumin,+I.,+%26+Dobryakova,+M.+(2012).+%22The+education+system+in+the+Russian+Federation:+Education+brief+2012.%22+World+Bank.&ots=fIJNvK4fq7&sig=90A6rlzPw32ZyH_XJXFEUV2epP8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Gürsel, M. (1997). Okul Yönetimi, Konya

https://scholar.google.com.tr/citations?user=IOvq_8AAAAAJ&hl=tr

Guillermo, C., & Fernand, G. (2010). Herbert Simon's Decision-Making Approach: Investigation of Cognitive Processes in Experts.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1037/a0021256>

Gelatt, H. B. (1962). Decision-making: A conceptual frame of reference for counseling.. Journal of Counseling Psychology, 9(3), 240–245. doi:10.1037/h0046720

<https://sci-hub.3800808.com/https://doi.org/10.1037/h0046720>

Gary, K., Judith, O., Roberta, C., & Caroline, E. Z. (2008). Naturalistic Decision Making <https://journals.sagepub.com/doi/10.1518/001872008X288385>

Griffin, R. W. (2002). Management. Boston: Houghton Mifflin Company

[https://zlib.pub/download/fundamentals-of-](https://zlib.pub/download/fundamentals-of-management4lt95p97j3s0?hash=0f69bc7e2ab6e32351da0a3d374105ae)

[management4lt95p97j3s0?hash=0f69bc7e2ab6e32351da0a3d374105ae](https://zlib.pub/download/fundamentals-of-management4lt95p97j3s0?hash=0f69bc7e2ab6e32351da0a3d374105ae)

Goregenli, M. (2012). Key concepts: Prejudice, stereotype and discrimination.

Gilgovich T, Keltner D, Chen S, & Nisbett, R.E. (2019). Social psychology, 5th edn. W. W. Norton and Co, New York, NY.

Goh, C. B., & Gopinathan, S. (2008). "Education in Singapore: Development since1965." https://scholar.google.com/scholar?cluster=14426367631399319320&hl=en&as_sdt=0,5

Gurban, J. (2015). Okul müdürlerinin bireysel algılarına göre karar verme stilleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkiye.

Grandori, A. (1984). A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making. Administrative Science Quarterly, 29(2), 192-209.

<http://dx.doi.org/10.2307/2393173>

Greenwald, A.G., & Banaji, M.R. (1995). Implicit social recognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. Psychol Rev 102:4–27. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.1.4>

Gary, K. (2017). Sources of power: How people make decisions. P-4.

https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as_sdt=0%2C5&q=Gary+Klein+-+%22Sources+of+Power%3A+How+People+Make+Decisions%22&btnG=

Hogarth, R. M. (1994). Judgement and choice: The psychology of decision.

https://www.academia.edu/26442731/Judgment_and_choice_The_psychology_of_decision

Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (2000). The essence of management decision. *Management Decision*, 38(7), 462–470. doi:10.1108/00251740010373476
<https://sci-hub.yncjkj.com/10.1108/00251740010373476>

Harrison, F.(1987). "Managerial Decision Making", s h 207
<https://www.semanticscholar.org/paper/The-managerial-decision-making-process-Harrison/72924b5bfa2bed62672c1955a1b56fdcf4add7f>

Harrison, M. I., & Philips, B. (1991). Strategic decision making: an integrative explanation. *Research in the Sociology of Organizations*, 9, 319-358

Heller, R.(1998). "Making Decisions", Dorling Kindersley, London, s h 11.

Hoffman, C., & Hurst, N. (1990). Gender stereotypes. *J Pers Soc Psychol* 58:197–208
<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.58.2.197>

Hammond, J., Keeney, R. & Raiffa, H.(1998). "Smart Choices", Harward Business Review School Press, Boston, 1998, s h 3.

Holian, R. (2006). Management decision making, ethical issues and "emotional" intelligence. *Management Decision*, 44(8), 1122–1138. S h -1134. doi:10.1108/00251740610690658,
<https://sci-hub.st/https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740610690658/full/html>

Hanushek, E. A., Link, S., & W ssman, L. (2013). Does school autonomy make sense everywhere? Panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics*, s h - 216. 104, 212–232. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2012.08.002>

Hoy, W. K. & Miskel, C. G.(2005). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*.

Hofstede, G. (2001). "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations". Sage Publications.

https://digitalcommons.usu.edu/unf_research/53/

Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R., & Wilson, D. C. (1986). *Top decisions: Strategic Decision-Making in Organizations* (1st ed., p. 290). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc Pub.

https://books.google.az/books/about/Top_Decisions.html?id=LDWyAAAIAAJ&redir_esc=y

Hamid, T. (2012). Decision role in management to increase effectiveness of an organization.

https://www.academia.edu/54427436/Decision_role_in_management_to_increase_effectiveness_of_an_organization

Handan, B., Belkıs, Ö., & Şuayıp, Ö. (2016). Kültürel değerlerin yöneticilerin karar verme stiline etkisi. *Cilt: 14 Sayı: 3, 64 – 84.*

<https://dergipark.org.tr/en/pub/yead/issue/24740/261595>

Hilton, C. L. & William, H. (1996). Stereotypes

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.237>

İsmail, B., Tuba, B. (2008). Katılımcı karar verme: kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine Yönelik bir alan çalışması. *Səh, 29-56.*

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/194759>

İmrek, M. K. (2003). " Karar Verme Teknikleri", səh -5. İstanbul.

ingersoll, R. M. (2003). Who controls teachers' work. Power and accountability in America's schools. Harvard University Press.

https://books.google.az/books?hl=en&lr=&id=CO5C7krv9VUC&oi=fnd&pg=PP13&ots=N6yTq-IMii&sig=vf49zN6IOBxqb0d93cUNq2VIPj4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Joel, B. (2019). Decision Making In Education. p.7

https://www.academia.edu/42759883/DECISION_MAKING_IN_EDUCATION

James, O. B. (1985). Statistical Decision Theory and Bayesian Analysis.

https://www.google.az/books/edition/Statistical_Decision_Theory_and_Bayesian/oY_x7dE15_AC?hl=ru&gbpv=1

James, D., & Arnold, C. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/0025174111130805/full/html>

Johnson, L., Lick, J., & Carpinella, M. (2015) Emergent research in social vision: an integrated approach to the determinants and consequences of social categorization. *Soc Personal Psychol Compass* 9:15–30. <https://doi.org/10.1111/spc3.12147>

Janis, I. L. (1982). "Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes". Houghton Mifflin. <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:734003>

Jianping, S., Van, E. C., Patricia, R., Walter, L. B., Lisa, R., Rainey, J. M., & Wenhui, Y. (2010). Using data for decision-making: perspectives from 16 principals in Michigan, USA. *Int Rev Educ* 56, 435–456. <https://doi.org/10.1007/s11159-010-9172-x>

Kamile, D. (2009). İlköğretim okullarında verilere dayalı karar verme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 2009, Cilt 15, Sayı 59, ss: 367-397.

<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108256>

Keynes, R.L. (1982). Decision analysis: An overview, *Operations Research*, Vol. 20, No. 5, p. 803-838. <https://doi.org/10.1287/opre.30.5.803>

- Kuzgun, Y. (2006). *Meslek Gelişimi ve Danışmanlığı* (2.baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, sèh-132
http://dat.net.tr/FileUpload/op488361/File/meslek_gelisimi_ve_danismanligi_tanitim.pdf
- Kurt, M., Frans, B., & Todd, A. (2007). *Intuitive Decision Making*
https://www.researchgate.net/publication/233842234_Intuitive_Decision_Making
- Kowalski, T. J. (2003). *Contemporary School Administration*. Boston: Pearson Education Inc <https://eric.ed.gov/?id=ED482624>
- Kinicki, A., & Williams, B.K. (2003). *Management*. New York: McGraw-Hill Book Company https://books.google.az/books/about/Management.html?id=IWYjPwAACAAJ&edir_esc=y
- Keith, J. H., & Robert, G. M. (2005). *The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning*. https://www.researchgate.net/publication/279852078_The_Cambridge_Handbook_of_Thinking_and_Reasoning
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux
<https://link.springer.com/article/10.1007/s00362-013-0533-y>
- Kurt, Ü.(2003). “Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/65014?show=full>
- Ko, J., Cheng, Y. C., & Tai Hoi Lee, T. (2016) The development of school autonomy and accountability in Hong Kong: Multiple changes in governance, work, curriculum, and learning 2007, 1207-1230.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-10-2015-0145/full/html>
- Kinerja, P., & Ella, H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal terhadap Proses Pengambilan Keputusan dalam Mewujudkan Peningkatan
https://www.academia.edu/95331513/Pengaruh_Kepemimpinan_dan_Komunikasi_Interpersonal_terhadap_Proses_Pengambilan_Keputusan_dalam_Mewujudkan_Peningkatan_Kinerja_Pegawai
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2004). *Educational Administration: Concepts and practices*. Belmont: Wadsworth.
- Leithwood, K & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700760500244769>
- Lunenburg, C. (2010). *The Decision Making Process*.

<http://nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20The%20Decision%20Making%20Process%20NFEASJ%20V27%20N4%202010.pdf>

Liliane, P., Leyla, Ç., Hervé, C., Gaëtan, T., & Nathalie, B. (2021). Decision-making during nonroutine outbreak management: Toward an exploration of experts' creative decisions. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103232>

Louis, C., Lawrence, M., & Keith, M. (2007). Research methods in education. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203029053/research-methods-education-keith-morrison-lawrence-manion-louis-cohen>

Liam, F. (1981). On strategic management decision processes. , 2(1), 43–60. doi:10.1002/smj.4250020105. p-56
<https://sci-hub.yt/https://doi.org/10.1002/smj.4250020105>

Lori, A. (2017). School Leaders Decision-Making Process for Academic Program Placement: A Phenomenological Study <https://dc.etsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4656&context=etd>

Lezki, Ş., Sönmez, H., Şıklar, E., Özdemir, A. & Alptekin, N. (2016). İşletmelerde Karar Verme Teknikleri. <https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL408U/ebook/ISL408U-16V1S1-8-0-1-SV1-ebook.pdf>

Löckenhoff, C.E., Chan, W., McCrae, R.R., et al. (2014) Gender stereotypes of personality: universal and accurate? pp. 675–694. <https://doi.org/10.1177/0022022113520075>

Linda, M. (2019). The Influence of Communication and Creativity on Decision-Making of School Principals. <https://eudl.eu/pdf/10.4108/eai.21-11-2018.2282192>

Lars, S., Mamta, M., Dina, A. Christian, B., & Jan, R. (2012). Skills, Not Just Diplomas, Managing Education for Results in Eastern Europe and Central Asia. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/281131468337867775/pdf/652050REPLACEM061562B09780821380963.pdf>

Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). "Emotion and Decision Making". Annual Review of Psychology, 66, 799-823. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-psych-010213-115043>

Mintzberg, h., Westley, F. (2001). "Decision Making: It's Not What You Think", MIT Sloan Management Review, s.89 – 93
<https://hiba.edu.sy/FCKBIH/Mintzberg%202001%20DM%20It's%20Not%20What%20You%20Think.pdf>

Mintzberg, H. (1979). "The Structuring of Organizations". Prentice Hall

https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as_sdt=0%2C5&q=Mintzberg%2C+H.+%281979%29.+%22The+Structuring+of+Organizations%22.+Prentice+Hall&btnG=

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976) The Structure of “Unstructured” Decision Processes, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 2, pp. 246-275. <https://www.jstor.org/stable/2392045>

Michael, D.C., James, G. M., & Johan, P. O. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), pp. 1–25. doi:10.2307/2392088 , <https://sci-hub.53yu.com/10.2307/2392088>

Miçal, K. (2015). How to Apply the Cybernetic Decision Making Model in Education?

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815055810?via%3Dihub>

Maryam, T. A., & Habeeb, O. (2012). Theories And Strategies of Good Decision Making. https://www.researchgate.net/publication/264552665_Theories_And_Strategies_of_Good_Decision_Making

March, J. G. (2010). *Primer on decision making: How decisions happen*. New York, NY.

Moustakes, C. (1990). *Heuristic research: Design, methodology, and application*. Newbury Park, CA: Sage. <https://psycnet.apa.org/record/1990-98228-000>

Menka, C. (2016). Study the Decision Making Skills of Govt. & Private Secondary School Principals: An Evaluation, https://www.academia.edu/39097428/Study_the_Decision_Making_Skills_of_Govt_and_Private_Secondary_School_Principals_An_Evaluation?rhid=27675300530&swp=rr-rw-wc-107513224

Mehmet ,T. (2018). 105) Yönetim Eyleminin Bir Parçası Olarak Karar Verme Süreçlerinde Belge/Bilgi Yönetiminin Önemi ve Katkıları.

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/482401>

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* . London , p-1.

Michael, H., & Beverly B. T. (1991). *Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives*.

https://www.researchgate.net/publication/227896490_Strategic_Decision_Models_Integrating_Different_Perspectives

Minor, J. T. 2004. “Decision Making in Historically Black Colleges and Universities: Defining the Governance Context.” *The Journal of Negro Education* 73 (1): 40-52 <https://www.semanticscholar.org/paper/Decision-Making-in-Historically-Black-Colleges-and-Minor/a5bce10a2d59129e21304a289104b6392d7ef7a2>

- María, L., María, T., & María, C. (2007). Factors that affect decision making: gender and age differences. <https://www.redalyc.org/pdf/560/56070306.pdf>
- Mehmet, T. (2018). Yönetim Eyleminin Bir Parçası Olarak Karar Verme Süreçlerinde Belge/Bilgi Yönetiminin Önemi ve Katkıları, , p. 36 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/482401>
- Mahaputra, M.(2022).Factors Affecting Decision Making: Experience and Environment, p. 135 https://www.researchgate.net/publication/370746928_Factors_Affecting_Decision_Making_Experience_and_Environment_Study_Literature
- Nicholas, B., Renata, L., Raffaella, Sadun., & John, V, R. (2015). Does management matter in schools? The Economic Journal, Volume 125, Issue 584, May 2015, Pages 647–674. <https://doi.org/10.1111/econj.12267>
- Nicosia, F.M. (1966). Consumer decision processes: marketing and advertising implications, Englewood Cliffs, <https://trid.trb.org/View/545607>
- Narayana, C.L., & Markin, R.J. (1975). Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization, Journal of Marketing Vol. 39, No. 4, pp. 1-6. <https://doi.org/10.1177/002224297503900401>
- Nathanael, G. K. (2021). Industri Batubara Dari Sisi Ekonomi, Politik, dan Lingkungan. PARAPOLITIKA: Journal of Politics and Democracy, 2(1), p. 20–30. <https://ejournal.upnvj.ac.id/pp/article/view/5896>
- Nutt, P. C. (1984). Types of organizational decision processes. Administrative Science Quarterly, 29, 419-450. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2393033>
- Nutt, P. C. (2002). Making strategic choices. Journal of Management Studies, 39(1), 67-96. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00283>
- Naylor, J. (2004). Management. Edinburgh: Pearson Education Limited https://books.google.az/books/about/Management.html?id=N5Y10J_6_JQC&redir_esc=y
- Neeleman, A. (2019). The scope of school autonomy in practice: An empirically based classification of school interventions. Journal of Educational Change, 20(1), 31–55. <https://doi.org/10.1007/s10833-018-9332-5>. P. 34
- North, D. C. (1990). "Institutions, Institutional Change and Economic Performance". Cambridge University Press.
- Nihlfors, E., & Johansson, O. (2017). När nationell policy möter lokala genomförandearenor. Rapport med fakta och kommentarer från ett VR- finansierat forskningsprojekt <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:918195/FULLTEXT01.pdf>

- Neil, S. (2015). Decision Making ,
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118785317.weom090079>
- Nathanael, G. K. (2021). Industri Batubara Dari Sisi Ekonomi, Politik, dan Lingkungan. PARAPOLITIKA: Journal of Politics and Democracy, 2(1), 20–30
<https://ejournal.upnvj.ac.id/pp/article/view/5896>
- Okpala, I., & Charles, I. (2019). Decision-Making Framework Using a Growth Hacking Model for Computerized Decision Support(Vol. 4, No. 2, 2019, pp. 24-30. DOI:10.11648/j.ijssam.20190402.12
- Odden, A., & Picus, L. O. (2014). "School Finance: A Policy Perspective." McGraw-Hill Education
- Osia, M.(2018). Decision-Making Style of Educational Administrators with reference to their Experience
https://www.academia.edu/37317480/Decision_Making_Style_of_Educational_Administrators_with_reference_to_their_Experience?rhid=28079420956&swp=rr-rw-wc-42759883
- Öznur, A., Veysel, T., Sefa, B., Selahattin, A., & Kazım, N. (2015). Üniversitede okuyan hokey sporcularının karar Verme stillerinin belirlenmesi.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/309324>
- Özge, D., (2009). Karar verme davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi pp. 44.
https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/477043/yokAcikBilim_331622.pdf?sequence=-1
- Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1993). The adaptive decision maker (p. 330). New York: Cambridge University Press.
<https://www.cambridge.org/core/books/adaptive-decision-maker/C2F0579B685EC397059F5D386E7B2045>
- Pratama, D., & Renny, R. (2022). The role of behavioral intentions to use mobile banking: application of the utaut2 method with security , trust and risk factors. Dinasti international journal of management science, 3(4), p. 728–741.
<https://dinastipub.org/dijms/article/view/1141>
- Pela, S., & Evangelia, L . (2018). The influence of values on educational administration: The School Principals' perspective .
https://www.researchgate.net/publication/339850403_The_influence_of_values_on_educational_administration_The_School_Principals'_perspective

Porter, M. E. (1985). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>

Panova, A. (2008). "Governance Structures and Decision Making in Russian Higher Education Institutions." *Russian Social Science Review*, 49 (5): p. 76-93.

Raymond B. W., (2006). Leadership for School Reform: Do Principal Decision-Making Styles Reflect a Collaborative Approach? *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue #53

Rogers, E. M. (2003). "Diffusion of Innovations".

Recchia, L., Boncinelli, P., Cini, E., Vieri, M., Garbati, P., & Sarri, D. (2011). [Green Energy and Technology] Multicriteria Analysis and LCA Techniques || . , 10.1007/978-0-85729-704-4(), -. doi:10.1007/978-0-85729-704-4, <https://sci-hub.yncjkj.com/10.1007/978-0-85729-704-4>

Reinhard, S. (1990). Bounded Rationality ,*Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* Vol. 146, No. 4 (Dec. 1990), pp. 649-658 <https://sci-hub.soik.top/10.2307/40751353>

Rassuli, K.M. & Harrell, G.D. (1990). A New Perspective on Choice, *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, pp. 737-744 <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aqcd%3A6%3A21230134/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aqcd%3A6431149&crl=c>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th Edition). London: Pearson Education Limited.

Rue, & Byars. (2003). "Decision Making skills", *Management skills and application* . p. 95.

Rokeach, M. (1973). "The Nature of Human Values". Free Press <https://psycnet.apa.org/record/2011-15663-000>

Power, D. J. (2002). *Decision Support Systems: Concepts and Resources for Managers*. Greenwood Publishing Group.

Simon, H. (1950). *Administrative Behavior*: https://books.google.az/books?hl=ru&lr=&id=obn42iD3mYC&oi=fnd&pg=PA1&ots=v0Wj8EshdV&sig=02LFOyuN64sEepbmuD1swsYsr8k&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Simon, H.A. (1959). Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science, *American Economic Discussion*, Vol. 49, No. 3, Jun., 1959 <https://www.jstor.org/stable/1809901>

Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality*. Cambridge, MA: MIT Press.

Simon, H. A. (1997). Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason. Cambridge, MA: MIT Press.

Simon, H. A. (1967) The Logic of Heuristic Decision Making. In Rescher (ed.), The Logic of Decision and Action, pp. 1–20

Simon, H. A. (2009). Economics, bounded rationality, and the cognitive revolution Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Simon, H. A. (1977). The New Science of Management Decision. Prentice-Hall.

Simon, H. A. (1988). Rationality as process and as product of thought. In D. E. Bell, H. Raiffa, & A. Tversky (Eds.), Decision making: Descriptive, normative and prescriptive interactions (pp. 58-77).. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511598951.005>

Semerci, N. (2000). "Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünmeyle İlişkisi." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi pp. 191-201 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10374/126958>

Smith, R. & Griffith, J. (1980). Stereotip nə vaxt stereotip olur? Psixoloji Hesabatlar, 46, p. 643-651 <https://sci-hub.yncjkj.com/10.2466/pr0.1980.46.2.643>

Serkan, B., & Kemal, D. (2011). İşyerinde Karar Verme Ve Problem Çözme Yöntemleri https://www.researchgate.net/publication/312117143_Isyerinde_Karar_Verme_ve_Problem_Cozme_Teknikleri

Sheth, J.N., Newman, B.I. & Gross, B.L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values, Journal of Business Research, Vol. 22, Issue 2, pp. 159-170 [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90050-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8)

Steven, T. (2013). Game Theory: An Introduction

Simola, H. (2005). "The Finnish miracle of PISA: Historical and sociological remarks on teaching and teacher education." Comparative education, 41(4), 455-470

Sahlberg, P. (2011). "The Fourth Way of Finland." Journal of Educational Change, 12(2), 173-185.

Schein, E. H. (2010). "Organizational Culture and Leadership". Jossey-Bass https://scholar.google.com/scholar?hl=ru&as_sdt=0%2C5&q=Schein%2C+E.+H.+%282010%29.+%22Organizational+Culture+and+Leadership%22.+Jossey-Bass&btnG=

Susanne, G., & Reginald, A. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013164495055005017>

Smith, A.D. & Rupp, W.T. (2003). Strategic online customer decision making: leveraging the transformational power of the Internet, Emerald Insight, Vol. 27, pp. 418-432. <https://doi.org/10.1108/14684520310510055>

Serkan, B., & Kemal, D. İşyerinde Karar Verme ve Problem Çözme Teknikleri, İş ve Meslek Danışmanlığı (pp.466-476).
https://www.researchgate.net/publication/312117143_Isyerinde_Karar_Verme_ve_Problem_Cozme_Teknikleri

Stan, L. (1999) An introduction to phenomenological research

Shaheen, M., Gupta, R., Kumar, N. (2016). Tədqiqat Ölçüləri Müəllimlərin OCB-ləri Stakeholder's Perspective: A Study in India. Qualitativ Hesabat, 21(6), 1095–1117 <https://core.ac.uk/download/pdf/51090641.pdf>

Serpil, P.(2015). Karar verme stilleri araştırmaları: Yılları arasındaki yüksek lisans tezlerinin incelenmesi

<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2788> Number: 34 , p. 321-331,

Sena, G., & Uğur, Ö. (2022). Karar Kuramı ve Karar Verme
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2128489>

Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma,
<https://dspace.trakya.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/trakya/1301/METIN%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Serkan, B., Kemal, D.(2011). İşyerinde Karar Verme ve Problem Çözme Teknikleri (pp.466-476)

https://www.researchgate.net/publication/312117143_Isyerinde_Karar_Verme_ve_Problem_Cozme_Teknikleri

Seyidoğlu, H.(2001). “Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri”, Güzem Can Yayınları, İstanbul, p. 122.

Stefan, j.,Robert, B. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making p.947,948 <https://sci-hub.st/https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/256605>

Sivaram, m., Munawar, N., & Ali, H. (2020). Determination of purchase intent determination of purchase intention through brand awareness and perceived quality. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i2.71>

Sayım, F. (2017). Sosial elmlərdə tədqiqat və tezis yazma üsulları, Ankara

Sudiarso, S. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Competence and Work Environment on Employee Performance of Pt Waskita Karya (Persero) Tbk

in Becakayu 2a Ujung Project. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), p. 535–546. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3.1103>

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), p. 185-211

<https://sci-hub.st/https://journals.sagepub.com/doi/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Saputra, F. (2021). Leadership , Communication , And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations. *Journal of Law Politic and Humanities*, 1(2), p. 59–70.

https://www.researchgate.net/publication/359879440_Leadership_Communication_and_Work_Motivation_in_determining_the_Success_of_Professional_Organizations

Shrivastava, P., & Grant, J. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic Management Journal*, 6(2), P. 97-113.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250060202>

Sezer, S. (2016). Okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar verme süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin algıları. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 121-137

Sadala, M. L. A & Adorno, R. C. F.,(2002). Phenomenology as a method to investigate the experience lived. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02071.x>

Suharyono, & Ali, H. (2015). Pengaruh motivasi, kedisiplinan dan gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai pada dinas sosial tenaga kerja dan transmigrasi kabupaten batang hari. *Jurnal Ilmiah universitas batanghari jambi*, 15(2), 78–86.

<https://www.neliti.com/publications/225646/pengaruh-motivasi-kedisiplinan-dan-gaya-kepemimpinan-terhadap-prestasi-kerja-peg>

Şahin, F.(2002). “Yönetici adaylarının mantıklı Karar verme ve sorun çözme beceri düzeylerinin incelenmesi”, *Eğitim ve bilim dergisi*,

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=-mwe6CoAAAAJ&citation_for_view=-mwe6CoAAAAJ:9ZIFYXVOiuMC

Şenol, S. (2016). Okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri. *Cilt: 17 Sayı: 3, 121 – 137.*

<https://dergipark.org.tr/en/pub/inuefd/issue/27125/285361>

Tecker, G., Bower, C., & Frankel, J. (1999). ASAE's new model of decision making. *Association Management*, 51, pp. 43-48. No:226,

Tosun, K.(1990). “İşletme Yönetimi”, p. 309-322 İşletme Fakültesi yayını.

Tachibanaki, T. (2005). "Tuition and Private Education in Japan: A Macroeconomic Analysis." *Asian Economic Journal*, 19(2), 227-247.

Thomas, S., & Dean, W.(2013). *Analysing data in qualitative research* .
https://www.researchgate.net/publication/255950505_Analysing_data_in_qualitative_research

Thomas, R. (2010) *Decision making theories*
https://www.academia.edu/24056577/DECISION_MAKING_THEORIES

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases". *Science*, 185(4157), 1124-1131.

<https://www.science.org/doi/10.1126/science.185.4157.1124>

Temur, Ö. F. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Karar Verme Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Rize İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

<http://acikerisim.erdogan.edu.tr/xmlui/handle/11436/569>

Uluğ, F. (1996), "Yönetimde Karar Verme", Gazi Üniversitesi Endüstri San. Eğitim Fakültesi Dergisi, p. 5.

Urban., K. (2009) *The Phenomenology of Decision Making*
https://www.researchgate.net/publication/46533909_The_Phenomenology_of_Decision_Making

UNESCO Office in Almaty, 2021

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377911>

Uzonwanne, F. C. (2016). Rational model of decision making. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, 1-6.

https://www.researchgate.net/profile/Francis-Uzonwanne/publication/311761486_Rational_Model_of_Decision_Making/links/5b5b60f0aca272a2d66e4c33/Rational-Model-of-Decision-Making.pdf

Vassilis, M., Spyros, L., & David, C.(1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5)

Vinda, D.Y., & Asmendri, A. (2021). Islamic Integrated-Based School Principal Decision Making In Junior High School.

<https://ojs.iainbatusangkar.ac.id/ojs/index.php/jies/article/view/3018>

Viorela, D.(2017). *Empirical and Non-Empirical Methods*
https://www.researchgate.net/publication/309922961_Empirical_and_Non-Empirical_Methods

Vroom, V.(1973). "A new look at managerial decision making", Organizational dynamics, p. 66

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261673800245>

Vanderstraeten, R. (2001). The autonomy of communication and the structure of education. Educational Studies, 27(4), 381–391.

<https://doi.org/10.1080/03055690120071867>

Verstegen, D. A., & Jordan, T. S. (2009). "A Fifty-State Survey of School Finance Policies and Programs." Journal of Education Finance, 34(3), 213-230.

Yukl, G. (2013). "Leadership in Organizations"
chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf

Yingxu, W.(2006). Layered Reference Model Of The Brain (Lrmb) April 2006
DOI:10.1109/TSMCC.2006.871126,

https://www.researchgate.net/publication/3421672_A_layered_reference_model_of_the_brain_LRMB

Winter, K.A., & Kuiper, N.A. (1997), "Individual differences in the experience of emotions", *Clinical Psychology Review*, Vol. 17, pp. 791-821

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9397338/>

Wieland, W., Maria, J.,Tine, P., & Daniel, N.(2022). Comparing principal autonomy in time and space: modelling school leaders' decision making and control, P. 733-750. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00220272.2022.2127124>

Wilches, J. (2007). Teacher autonomy: A critical review of the research and concept beyond applied linguistics.

<https://www.redalyc.org/pdf/2550/255020488010.pdf>

Walter, K. (2014). "Kahneman, D. (2011): Thinking, Fast and Slow".
DOI:10.1007/s00362-013-0533-y

https://www.researchgate.net/publication/257406325_Kahneman_D_2011_Thinking_Fast_and_Slow

Wahono, S., & Ali, H. (2021). Peranan Data Warehouse, Software Dan Brainware Terhadap Pengambilan Keputusan (Literature Review Executive Support Sistem for Business). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(2), p. 225–

239.https://www.researchgate.net/publication/358703996_peranan_data_warehouse_software_dan_brainware_terhadap_pengambilan_keputusan_literature_review_executive_support_sistem_for_business