

# Yöneticilerin Bakış Açısından İlköğretim Okullarında Veriye Dayalı Karar Verme<sup>1</sup>

Murat TAŞDAN<sup>2</sup>, Nuriye KARABULUT<sup>3</sup> ve Ziyaeddin Halid İPEK<sup>4</sup>

## Öz

Kars ili ilköğretim okullarındaki veriye dayalı karar verme sürecini incelemeyi amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desende yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile belirlenen, Kars ilindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 10 yönetici oluşturmaktadır. Araştırma verileri katılımcılarla yapılan derinlemesine görüşmeler yolu ile ele edilmiş olup içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler veriye dayalı karar vermeyi tanımlamakta güçlük çekmekle birlikte öğrenci, öğretmen, veli ve okul işleyişine yönelik verileri karar sürecinde dikkate almaktadırlar. Bu veriler genellikle KBS, MEBBİS vb. kamu elektronik veri sistemlerinden yahut görüşme, toplantı, sınav, anket ve gözlem yoluyla yüz yüze ya da telefon, internet ve sosyal medya gibi uygulamalar aracılığı ile konuşma ve yazışma aracılığı yoluyla elde edilmektedir. Verilerin analiz ve değerlendirme sürecinde yöneticiler, çoğunlukla diğer yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapmakta ve basit istatistiksel analizler uygulayabilmektedirler. Doğru, güvenilir ve çok yönlü karar alma, ikna, inisiyatif ve iletişim konularında veriye dayalı karar vermenin yararlı olduğu ifade edilirken sürece ilişkin bilgi ve beceri eksikliği, teknik aksaklıklar, veri güvenliğini sağlayamama, doğru veriye ulaşamama karşılaşılan başlıca zorluklardır. Veriye dayalı karar verme sürecinin kolaylaştırılması için yöneticilerin, birey, okul yönetimi ve üst yönetimlere ilişkin çeşitli beklentileri söz konusudur.

*Anahtar Kelimeler:* Veri, Karar Verme, Veriye Dayalı Karar Verme, İlköğretim

## Data-Based Decision Making in Primary Schools from the Perspective of Administrators

### Abstract

This study, which aims to examine the data-based decision-making process in primary schools in Kars province, was carried out in a phenomenological design, one of the qualitative research methods. The study group of the research consists of 10 administrators working in primary schools in the province of Kars, determined by the maximum diversity sampling technique. The research data were handled through in-depth interviews with the participants and analyzed by content analysis. According to the results of the research, although the administrators have difficulty in defining data-based decision making, they take the data about students, teachers, parents and school operation into consideration in the decision process. These data are usually KBS, MEBBİS etc. It is obtained through public electronic data systems or face-to-face through interviews, meetings, exams, surveys and observations, or through speech and correspondence through applications such as telephone, internet and social media. In the data analysis and evaluation process, administrators mostly cooperate with other administrators and teachers and can apply simple statistical analyzes. While it is stated that data-based decision making is beneficial in terms of correct, reliable and versatile decision-making, persuasion, initiative and communication, the main difficulties encountered are the lack of knowledge and skills regarding the process, technical problems, inability to provide data security and access to correct data. To facilitate the data-based decision-making process, administrators have various expectations regarding the individual, school management and senior management

*Key Words:* Data, Decision Making, Data Driven Decision Making, Primary Schools, K12

### Atıf İçin / Please Cite As:

Taşdan, M., Karabulut, N. ve İpek, Z. H. (2023). Yöneticilerin bakış açısından ilköğretim okullarında veriye dayalı karar verme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 139-160. doi:10.33206/mjss.1198329

**Geliş Tarihi / Received Date:** 02.11.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 04.12.2022

<sup>1</sup> Bu makale 27-30 Ekim tarihlerinde düzenlenen IPCEDU 2021 Kongresinde "İlköğretim Okullarında Veriye Dayalı Karar Verme" başlığıyla sunulan özet bildiri olarak üretilmiştir.


<sup>2</sup> Prof. Dr. - Kafkas Üniversitesi Dede Korkut Eğitim Fakültesi, murattasdan@gmail.com

 ORCID: 0000-0001-8675-6068

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi - Kafkas Üniversitesi Dede Korkut Eğitim Fakültesi, nuriyekarabulut@gmail.com

 ORCID: 0000-0003-1590-5657

<sup>4</sup> Arş. Gör. - Kafkas Üniversitesi Dede Korkut Eğitim Fakültesi, ziyahalidi@gmail.com

 ORCID: 0000-0003-1313-7770

## Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve özellikle internetin kullanılmasıyla beraber oldukça büyük bir veri çeşitliliği ve hacmi oluşmuş durumdadır. Bu noktada söz konusu bu verileri elde etme, doğru şekilde işleme, yorumlama ve sonuçta veriye dayalı rasyonel kararlar verme birey ve örgütler için giderek önem kazanmaktadır. Karar verme birçok yönetim bilimci tarafından temel bir yönetim süreci olarak kabul edilmektedir. Bursalıoğlu (2008, s. 37) karar vermenin yönetimin kalbi ve diğer yönetim süreçlerinin eksenini olduğunu ifade etmiştir. Yönetim ve yöneticiler için oldukça önemli olan “karar verme” kavramı “bireyin elindeki seçenekleri ele alarak, bunlar arasından birini seçme işlemi” (Aydın, 2011) veya “bir sorunun çözümüne dair mevcut olan seçenekler arasından en iyisinin seçilmesi” olarak ifade edilebilir. Bunların yanında bir amacı gerçekleştirebilmek için bireyin var olan koşullar ve olanaklar arasından en uygun olanını seçmesi de karar verme olarak ifade edilmektedir (Taymaz, 2007). “Karar vermek” Oxford Sözlüğünde (2019) ise “birden çok alternatif arasından bir seçim yapma veya düşünme sonucu mantığa dayalı bir çözüm getirme/sunma olarak tanımlanmaktadır.

Karar verme aşamalarının genel olarak beş düzeyde ele alındığı görülmektedir. Bir karar verme sürecinde ilk olarak problemin ve amacın ne olduğu belirlenir, daha sonra gerekli bilgiler toplanarak süreç hakkında bilgi elde edilir, bu bilgiler ile belli seçeneklerin oluşturulması sağlanır ve daha sonra bu seçenekler arasından biri seçilerek karar verilir. Son aşamada ise karar verildikten sonra kararın uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi yapılır (Adair, 1998). Karar verme sürecinin hem ilk aşamasında problemin belirlenmesi hem de daha sonra belirli seçeneklerin oluşturulması için bilgi gerekmektedir. Bu bilginin oluşturulabilmesi için ise veriler büyük önem taşır. Zira Arthur Conan Doyle’un ünlü Sherlock Holmes karakteri de bu durumu şu cümle ile çok güzel şekilde açıklamaktadır: “Veril Veril Veril! Kil olmadan tuğla yapamam” (Doyle, 1970, s. 322). Veri (data) birbiri ile ilişkili ham materyallerdir. Bu bağlamda verinin bilgi ile karıştırılmaması önemlidir. Veriler ham materyaller olarak ele alınırken, bilgi ise anlam ve değer kazanmış veriler olarak tanımlanmaktadır. Yani bilgiler ancak verilerin değerlendirilmesi ve anlamlandırılması ile oluşabilir (Ackoff, 1989). Bu ilişki incelendiğinde şu sonuca varılmaktadır: Veri bilginin olduğu gibi karar vermenin de ham maddesidir (Dean, 2007).

## Veriye Dayalı Karar Verme

Veri bilimi, verilerin (otomatik) analizi yoluyla fenomenleri anlamaya yönelik ilkeleri, süreçleri ve teknikleri içerir. Veri biliminin nihai amacı aslında karar vermeyi geliştirmektir (Provost ve Fawcett, 2013). Büyük veri ise geleneksel uygulamalar veya süreçler tarafından kolayca yönetilemeyen büyük ve karmaşık veri kümelerini ifade etmektedir (Reyes, 2015). Büyük verilerin üç temel özelliği bulunmaktadır ve alanyazında 3V olarak ifade edilmektedir. Bunlar, “büyük hacim” (volume), “hız” (velocity) ve “çeşitlilik” (variety) olarak sıralanmaktadır (Fischer vd., 2020). Büyük verilerin hacmi oldukça geniştir; bilgiyi işlemek için tek bir bilgisayar yeterli olamamakta ve genellikle bu işlem için bir bilgisayar kümesine ihtiyaç duyulmaktadır. Veri üretim hızı da son derece yüksektir; dünyadaki tüm verilerin yaklaşık %90’ı son iki yılda oluşturulmuştur. Çünkü veri kaynaklarının çeşitliliği çok artmıştır. Dijital cihazların kullanımı ile ilgili günlük dosyalardan web tarama verileri, sosyal medya verileri, coğrafi konumlu görüntüler ve ses verilerine kadar uzanan farklı kaynaklar bulunmaktadır. Ayrıca taşınabilir ya da giyilebilir bilgisayar araçlarının ve yüz tanıma teknolojilerinin gerçek zamanlı veri akışını hızlandırması beklenmektedir (Wang, 2016).

Veriye dayalı karar verme; verilerin toplanması, verilerin analizi, rapor edilmesi, veri analizinin sonuçlarının paylaşılması, paylaşılan sonuçlar doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi, hedefler üzerinden planlar hazırlanması, son olarak ise hazırlanan bu planların geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirmesini kapsamaktadır (Arnold, 2007).

Veriye dayalı karar verme, sezgiden ziyade verilerin analizine dayanarak karar alma sürecini ifade etmektedir. Bununla birlikte veriye dayalı karar verme bir “ya hep ya hiç” uygulaması değildir; örgütler farklı düzeylerde bu sürece katılabilirler. Örneğin yönetici, bir ürünün tanıtımına ilişkin reklam seçimini yalnızca deneyimine ya da neyin faydalı olacağına ilişkin öngörüsüne dayanarak yapabilir yahut seçimini tüketicilerin farklı reklamlara nasıl tepki verdiğine ilişkin veri analizine dayandırabilir ya da bu yaklaşımların kombinasyonunu kullanabilir. Bununla birlikte veriye dayalı karar verme verimliliği artırmaktadır (Provost ve Fawcett, 2013).

Fischer vd. (2020) eğitim alanındaki büyük verileri mikro, orta (meso) ve makro olmak üzere üç düzeyde sınıflandırmaktadırlar. Bu sınıflandırmaya göre mikro düzeydeki büyük veriler, mikro düzeyde büyük veriler, potansiyel olarak milyonlarca öğrenciden bireysel verileri yakalayabilen, eylemler arasında

saniyeler olan, ayrıntılı (fine grained) etkileşim verileridir. Bu tür veriler, öğrenciler ile akıllı öğretim sistemleri, büyük çevrimiçi açık öğretim kursları, simülasyonlar ve oyunlar gibi öğrenme ortamları arasındaki etkileşimler sırasında otomatik olarak toplanmaktadır. Orta düzey veriler, çevrimiçi tartışma platformları, ders ödevleri, sosyal medya etkileşimleri gibi çeşitli ortamlardaki düzenli ve otomatik olarak toplanan öğrenci yazılarını içermektedir. Makro düzeyde büyük veriler ise öğrencilerle ilgili demografik veriler, program, ders giriş ve mezuniyet verileri gibi kurumsal düzeyde toplanan verileri içermektedir (Fischer vd., 2020).

### Eğitim Örgütlerinde Veriye Dayalı Karar Verme

Verilere dayalı karar verme pek çok örgüt için kullanılabilen gibi eğitim örgütlerinde ve okullarda da kullanılabilir. Nitekim özellikle Amerika'da 2001 yılında uygulamaya geçen "No Child Left Behind" Yasası ile beraber hesap verebilirlik ve okul geliştirme faaliyetleri dönüşüm geçirmiştir. Özellikle öğrenci performansını takip etme ve iyileştirme konularında okullar üzerindeki hesap verebilirlik talepleri artmış ve bu kapsamda okul yöneticileri daha ayrıntılı veri toplama ve analiz etme baskısını hissetmişler ve sonuç olarak veriye dayalı karar verme eğitim yönetimi ve politikalarında bir odak noktası haline gelmiştir (Luo, 2008). Özellikle öğrencinin devamı ve akademik başarısı ile ilgili notlar, tutum ve davranışları hakkında toplanan veriler önemli kararların verilmesinde kullanışlı olabilmektedir. Bunların yanında okulun diğer paydaşları olan öğretmenler, veliler, okul hizmetlileri vb. hakkında toplanan veriler de okulla ilgili verilen kararlarda yol gösterici olmaktadır (Barry, 2006).

Wang (2016) eğitim alanındaki büyük veri akışının öğrenme analitiği kavramının ortaya çıkmasında ve eğitim politikalarının şekillenmesinde etkili olduğunu belirtmektedir. Öğrenme analitiği öğrenci performansını iyileştirmek ve programlar ile kurumları değerlendirmek için öğrenciler ve ilgili bağlamlar hakkındaki verilerin ölçülmesi, toplanması, analiz edilmesi ve raporlaştırılmasını içeren bir alandır (Wang, 2016). Böylelikle öğrenci ve öğrenme süreçlerinin paydaşlar tarafından daha iyi anlaşılabilir şekilde öğrenci öğrenmesi ve öğrenme çevrelerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Poulovassilis, 2016). Öğrenme analitiği sadece yüz yüze öğrenme çevrelerinde değil öğrenme yönetim sistemleri, uyarlanabilir eğitsel hiper ortam sistemleri, bilgisayar destekli işbirlikçi öğrenme ve akıllı öğretim sistemleri gibi bilgisayar temelli eğitimlerde de kullanılmaktadır. Öğrenme analitiği öğrencilerin demografisi, test puanları ve psikolojik ölçekler hakkındaki verileri analiz etmenin yanı sıra bilgisayar fare tıklamaları, çevrimiçi sohbetler, tartışma forumlarına katılımlar, görseller ve yüz tepkileri gibi verilerden de yararlanmaktadır (Wang, 2016). Bunların yanında büyük veriler eğitimle ilgili politikaların geliştirilmesinde ve karar süreçlerine kamuoyunun dâhil edilmesinde etkili bir araç olma potansiyeline sahiptir. Şöyle ki sosyal medya kullanıcıları ya da blog yazarları gibi internet kullanıcılarının Facebook ve Twitter gibi paylaşım platformlarındaki yorum ve mesajları, web aramaları ya da blog yazıları, uygulama programlama arayüzleri (application programming interfaces) ve/veya web kazıma teknolojileri kullanılarak (web scraping technology), otomatik olarak veriye dönüştürülebilir. Bu verilerin zamanında işlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla uygulanan eğitim programlarını değerlendirmek ve toplumu problem çözüme sürecine dahil etmek mümkündür (Wang, 2016).

Veriye dayalı karar vermenin sınıf düzeyindeki önemini vurgulayan Dunn vd.'ne (2013) göre veriye dayalı karar verme, bir hesap verebilirlik sisteminden daha fazlasıdır. Veriye dayalı karar verme, öğretim faaliyetlerinin sınıfa ve bireysel öğrenme ihtiyaçlarına göre uyarlanmasına yardımcı olan bilgiler sağlayarak farklılaştırılmış öğretimi destekleyen, öğrenci merkezli bir öğretim aracı olarak işlev görür. Daha açık bir anlatımla, öğretmen, hangi öğrencinin iyileştirmeye, hangisinin sınıf düzeyinde desteğe ve hangisinin zenginleştirmeye ihtiyacı olduğunu belirlemek için verileri kullanır. Örneğin öğrencilerin okuma ihtiyaçlarını karşılamak isteyen bir öğretmen, öncelikle sınıf düzeyine uygun bir tarama testi belirlemeli, uygun sonuçlara erişmeli, öğrencilerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek sonuçları yorumlamalı ve bu bilgileri bir öğretim planına uygulamalıdır (Dunn vd., 2013).

Alanyazın tarandığında veriye dayalı karar vermenin araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda çeşitli boyutlarla ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmalardan Barry (2006) ile Dean (2007) kırsal okullarda veriye dayalı karar vermeyi ve veri kullanımını incelerken, Miller (2007), Demir (2009), Reyes (2015), Schildkamp, Poortman ve Handelzalts (2016), Gelderblom vd. (2016) ise genel olarak ilköğretim okullarında veriye dayalı karar vermeden bahsetmişlerdir. Açıl (2019), Doğan ve Arslantekin (2016), Fischer vd. (2020), Poulovassilis (2016) büyük veri ve okul ilişkisini ele almışlardır. Agasisti ve Bowers (2017) yüksek öğretimde veriye dayalı karar vermeyi incelerken, Marshall (2017) ise çalışmasında liderlikte veri kullanımını incelemiştir. Dilekçi, Sezgin-Nartgün ve Nartgün (2020), Tabak, Şahin ve Yavuz-Tabak

(2020), Öz ve Arastaman (2021) ve Duman'ın (2021) ise okulda veriye dayalı yönetim ile ilgili yaptığı çalışmaların alanda öne çıktığı görülmektedir. Bu araştırmalarda Tabak ve diğerleri (2020) öğretmen algılarına göre yöneticilerin karar alma yaklaşımlarını; Dilekçi vd. (2020) ise okul yöneticilerinin hızlı, nesnel ve etkili karar alma, mevcut durumun değerlendirilmesi ve okulun geleceği hakkında planlama yapılması konularında veriye dayalı yönetimi incelemişlerdir. Doğan (2021) ise okul yöneticilerinin veri kullanma biçimlerini ele almıştır. Veriye dayalı karar vermenin eğitim politikaları, okul ve sınıf düzeyindeki yararlarına rağmen, uygulama sürecinde pek çok problem görülmektedir. Bunlar kullanılmayan veya erişilemeyen veri koleksiyonları, okul çalışanlarının veri analizi işlemi karmaşık bulması ya da yeterli teknik ve istatistik bilgisine sahip olmaması, yeterli zaman olmaması ve okul kültürüdür (Anderegg, 2007; Miller, 2007).

Okulların karşılaştığı birçok problemin bariz çözümü yoktur. Bununla birlikte, bir konu veya problem üzerinde hızlı hareket etmek gerekse de veri olmadan hareket etmek çoğu zaman etkili değildir. Örneğin, bir okul, belirli bir konu alanında öğrenci başarısını artırmaya çalışmak için pahalı, yeni müfredat materyallerine yatırım yapabilir. Ancak, düşük öğrenci başarısının nedeni veya nedenleri başka bir kaynağa dayanıyorsa (örneğin, belirli öğrenciler için hedeflenen desteğin olmaması), sorun çözülmeden kalır ve hatta daha da kötüleşebilir. Bu tür eylemler, öğrenci performansını artırmamasının yanı sıra zaman ve para kaybına sebep olur. Bu nedenle, iyileştirme önlemleri almadan önce bir sorunun nedenlerini belirlemek için verileri kullanmak önemlidir. Dünyanın dört bir yanındaki ülkelerde, okullardan performanslarını izlemek için verileri kullanmaları, iyileştirme alanlarını teşhis etmeleri ve eğitim kalitesini verimli ve etkili bir şekilde iyileştirmek için bilinçli kararlar vermek üzere verileri kullanmaları beklenmektedir. Ancak, okul geliştirme için veri kullanımı karmaşık bir süreçtir.

Eğitimde veriye dayalı karar verme, genellikle öğrenci başarısında iyileştirmeler sağlamak için özetleyici değerlendirme verilerinin kullanımına odaklanır. Bununla birlikte, geniş bir gösterge yelpazesinde derinlemesine birçok başka veri kaynağı da mevcuttur. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin, bir dizi okul iyileştirme hedefindeki çalışmalarını desteklemek için bu çeşitli kaynakları daha fazla ve tam olarak kullanma potansiyeli olmalıdır (Schildkamp, 2019). Alanyazında yapılmış ve yapılan tartışmalardan hareketle veriye dayalı karar vermenin eğitim politikalarının toplumda yarattığı tepkileri ölçme ve paydaşları karar süreçlerine dâhil etme, öğrenci başarısını artırma ve okul geliştirme konularında önemli olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın okullarda veriye dayalı karar verme sürecinin önündeki engellerin saptanması ve okullarda daha fazla veriye dayalı karar verilmesi için karar vericilere ve okul yöneticilerine katkı sağlaması umulmaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı ilköğretim okullarındaki veriye dayalı karar verme sürecini incelemektir. Bu çerçevede okul yöneticilerinin veriye dayalı yönetimi nasıl kavramsallaştırdıkları, karar alırken ne tür veriler kullandıkları, verilerin analiz ve yorumlanma aşamalarını nasıl gerçekleştirdikleri, veriye dayalı karar verme sürecinde karşılaştıkları zorluklar ve zorlukların aşılmasına ilişkin atılacak adımlar konularında detaylı bir betimleme yapmak hedeflenmektedir.

## Yöntem

Bu başlık altında araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### Araştırmanın Modeli

Kars ili ilköğretim okullarındaki veriye dayalı karar verme sürecini betimlemeyi amaçlayan bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desende yürütülmüştür. Nitel araştırmalar, temel olarak sosyal gerçekliğin ve insan davranışlarının altındaki nedenleri anlamaya çalışmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015). Fenomenoloji ise insan olaylarının/olgularının doğasını, bireylerin doğrudan deneyimledikleri kendi gerçek-dünya- bağlamlarında incelemeyi hedefleyen nitel araştırma türüdür (Yin, 2011). Fenomenolojik araştırmalarda bireylerin deneyimlerini nasıl anlamlandırdıkları (Balci, 2015, s. 230) ve söz konusu bu deneyimlerin ortak özellikleri tanımlanmaya çalışılmaktadır (Creswell, 2016, s. 89).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile belirlenen ve Kars ilindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 10 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, az sayıda katılımcının olduğu çalışmalarda heterojenliğin meydana getirdiği farklılıklardan ortak bir örüntü oluşturmakta; ilgili olguya yönelik ortak boyutları ya da temel deneyimleri

keşfetmeyi amaçlamaktadır (Patton, 2002, s. 193). Diğer bir anlatımla maksimum çeşitlilik örnekleme, elde edilecek bulguların farklılıkları ortaya koyma ihtimalini artırmaktadır (Creswell, 2016, s. 108). Bu çerçevede yapılan araştırmada katılımcıların eğitim kademesi, kıdem, yöneticilik görevi ve cinsiyet gibi değişkenler bakımından farklılık göstermelerine dikkat edilmiştir. Çalışma grubuna yönelik betimsel istatistikler Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Çalışma Grubunu Oluşturan Okul Yöneticilerine İlişkin Betimsel İstatistikler (n=10)**

<i>Değişken</i>	<i>Düzy</i>	<i>n</i>
<b>Eğitim Kademesi</b>	İlkokul	6
	Ortaokul	4
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	2
	Erkek	8
<b>Yöneticilik Görevi</b>	Müdür	5
	Müdür Baş Yardımcısı	1
	Müdür Yardımcısı	4
<b>Kıdem</b>	1-5 yıl	5
	6-10 yıl	3
	11 yıl ve üzeri	2
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	7
	Lisansüstü	3

Tablo 1’den anlaşılacağı gibi katılımcıların altısı ilkokul, dördü ise ortaokul kademesindeki okullarda görev yapmaktadır. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu erkek olup beşi müdür, biri müdür başyardımcısı ve dördü de müdür yardımcısı olarak yöneticilik görevini yürütmektedir. Tablo 1’de de belirtildiği gibi yöneticilerim yedisi lisans, üçü ise lisansüstü düzeyde eğitim almış olup çoğunluğu 1-5 yıl aralığında yöneticilik kıdemine sahiptir.

### **Veri Toplama Araçları**

Yöneticilerin ilköğretim okullarındaki veriye dayalı karar verme sürecine ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla görüşme tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde önceden hazırlanmış çeşitli standart sorular belli bir düzen içinde katılımcılara sorulmakla beraber belli bir ölçüde esneklik de söz konudur. Şöyle ki bu görüşmelerde katılımcılara önceden belirlenmiş soruların yanında ek sorular sorularak daha detaylı bilgiler elde edilebilmektedir (Berg ve Lune, 2019; Merriam, 2009). Bu kapsamda veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen “İlköğretim Okullarında Veriye Dayalı Karar Verme Görüşme Formu” kullanılmıştır. Görüşme formu yapılandırılırken öncelikle veriye dayalı karar verme ile ilgili literatürden yararlanarak 14 sorudan oluşan bir taslak form hazırlanmıştır. Sonrasında bu taslak form eğitim yönetimi ve nitel araştırma alanında uzman dört akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşleri doğrultusunda iki soru formdan çıkarılıp iki yeni soru eklenmiş, üç soruda ise ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Böylelikle temel kişisel bilgileri içeren sorular da dâhil olmak üzere 14 sorudan oluşan taslak görüşme formu, çalışma grubuna uygulanmadan önce pilot görüşmeye tabi tutulmuştur. Bu çerçevede çalışma grubuna dâhil edilmeyen biri ortaokul müdür yardımcısı, diğeri ilkokul müdürü olmak üzere iki yönetici ile pilot görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda anlaşılmakta güçlük yaşanan bir soru ifadesi üzerinde değişiklik yapılarak görüşme formuna son hali verilmiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırma verilerini toplamak üzere ilköğretim okullarında görev yapan 10 okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Yaşanan Covid-19 salgını nedeni ile yöneticilerle yüz yüze görüşme yapılmamıştır. Yöneticilerin istekleri doğrultusunda görüşmeler görüntülü ya da sesli olarak gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede öncelikle okul yöneticileri telefonla aranmış, görüşme konusu ve isteği bildirilmiş, araştırmaya katılım konusunda yönelttikleri sorular cevaplanmış ve onların uygunluk durumuna göre görüşme gün ve saatleri belirlenmiştir. Katılımcıların izin ve istekleri doğrultusunda görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Daha sonra süreleri 15-46 dakika arasında değişen kayıtlar, deşifre edilerek yazıya aktarılmış ve ikinci kez dinlenerek görüşmelerin yazıya eksiksiz olarak aktarıldığı teyit edilmiştir. Toplamda 94 sayfalık yazılı dosya elde edilmiştir. Katılımcılara ait bu dosyalar gizliliği sağlamak adına yeniden adlandırılmış ve yöneticiler K1-K10 şeklinde kodlanmıştır

## Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi, örüntü, tema, varsayım ve anlamlar çıkarma amacıyla toplanan materyal ya da verilerin dikkatli, detaylı ve sistemli bir şekilde incelenmesi ve yorumlanmasını ifade etmektedir (Berg ve Lune, 2019). Bu çalışmada veriler MAXQDA programı ile analiz edilmiştir. Veriler analiz edilirken tümevarım ve tümden gelim yaklaşımları (Patton, 2002) bir arada kullanılmıştır. Bazı sorularda kategoriler önceden belirlenmiş olup, bu kategorilerin altına kodlar yerleştirilmiştir. Bazı araştırma sorularında ise oluşturulan kodlardan yola çıkarak ve literatürdeki çalışmalar da dikkate alınarak kategoriler geliştirilmiştir.

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında Merriam'ın (2009) vurguladığı (2009) inanılabilirlik (credibility), aktarılabirlik (transferability) ve tutarlılık (consistency) ölçütleri sağlanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda yapılanlar aşağıda belirtilmektedir:

- İnanılabilirlik ölçütü çerçevesinde (Merriam, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 334) veri toplama süreçlerine uygun ve yeterli katılım sağlanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda katılımcıların kendilerini güvende hissedip samimi cevaplar vermeleri için mümkün olduğunca uzun süreli görüşmeler yapılmıştır. Katılımcı görüşlerinin tekrar etmeye başlamasıyla beraber veri toplamada doygunluğa ulaşıldığı anlaşılmış ve araştırma 10 kişi ile sınırlandırılmıştır. Katılımcı teyidini sağlamak amacıyla katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar özetlenmiş ve bunların doğruluğuna yönelik görüşleri alınmıştır.
- Aktarılabirlik ölçütü kapsamında (Creswell, 2016 s.262; Punch, 1998, s. 254) öncelikle araştırmaya dâhil edilen çalışma grubunun farklı kademe, kıdem ve cinsiyet gibi parametreler çerçevesinde çeşitlilik göstermesine özen gösterilmiştir. Ayrıca araştırma süreci detaylı bir şekilde raporlanmaya ve bulgular aktarılırken doğrudan katılımcı alıntlarıyla beraber zengin bir betimleme yapılmaya çalışılmıştır. Böylelikle araştırma bağlamı ayrıntılarıyla sunulmuştur.
- Tutarlılık ölçütü çerçevesinde (Creswell, 2016; Merriam, 2009, s. 315) araştırmanın tamamında araştırmacılar işbirliği içerisinde çalışmış, kod ve kategoriler tartışılarak üzerinde uzlaşma sağlanmış ve tutarlı bulgu ve yorumlara ulaşılmıştır. Böylelikle bir noktada dış denetim oluşturularak mümkün olduğu kadar sürecin nesnel olması sağlanmaya çalışılmıştır.

## Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular veri tanımı, veriye dayalı karar verme (VDKV) tanımı, VDKV'nin uygulanma amacı, okulla ilgili sahip olunan veri türleri, veri kaynakları, verileri depolama ve koruma, verilerin analizi, VDKV'nin yararları, VDKV'nin zorlukları, VDKV sürecini kolaylaştıran etmenler, VDKV sürecini kolaylaştırmak için yapılması gerekenler temalarında raporlaştırılmıştır. Bu bağlamda katılımcıların veri kavramını ne şekilde tanımladıkları Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Yöneticilerin Veri Kavramına İlişkin Tanımlamaları

Şekil 1'den anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin veri kavramını genellikle sayısal ya da istatistiksel bilgi temelinde tanımlamaktadırlar. Öte yandan bir katılımcı diğerlerinden farklı olarak veriyi çıktı olarak gördüğünü belirtmiş, diğer ikisi ise sayısal verilerin değerlendirilmesi ve yorumlanmasına vurgu yaparak aslında daha çok veriye dayalı karar vermeye atıfta bulunmuşlardır. Veri tanımına yönelik bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

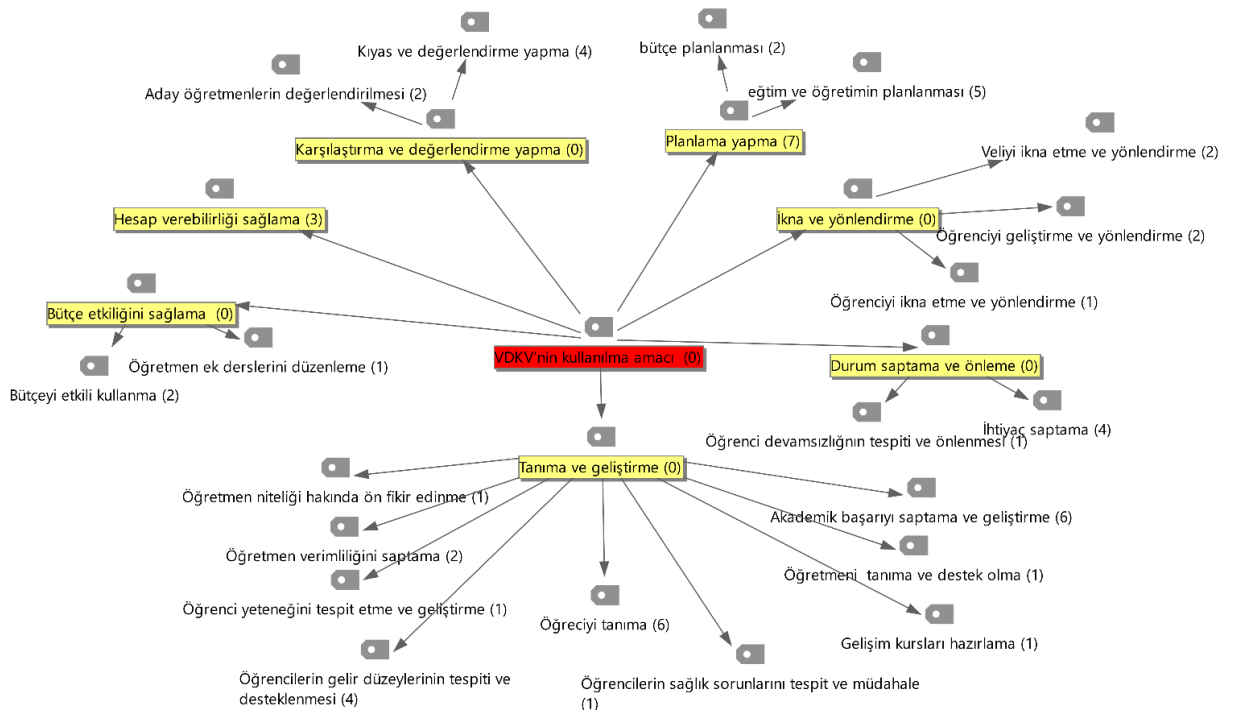
K2: *Veri dediğimiz zaman şoyle, yani okulda öğrenci bilgileri olabilir. Okulda kullanabileceğimiz istatistikler olabilir. Bazın Milli Eğitim de bizden istiyor.*

K6: *Veriyi nasıl kavramsallaştırırım? Yani veri çıktı mı acaba? Süreç sonunda elimizde kalan şey diyelim.*

K3: *İşte elde edilecek bilgilerin olarak sayısal olarak değerlendirilip ondan sonra sayılar üzerinde yorumlama.*

Katılımcıların sadece dördü VDKV'yi tanımlamıştır. Buna göre "Eldeki bilgi ve verilerle yeterli, tarafsız ve doğru karar verme" (K1), "okul ve paydaşlarla ilgili verilerin incelenip değerlendirilmesi"(K3), "verilerin analiz, yorumlama ve değerlendirilerek karar verilmesi" (K7) ve "akıl yürütme yoluyla verileri sentez yapıp karara ulaşma" (K8) şeklinde katılımcı tanımlamaları söz konusudur. Görüldüğü üzere K1, VDKV'nin yararları üzerinden bir tanımlama yaparken diğerleri VDKV'nin süreç ve aşamaları üzerinden tanımlama yapma yoluna gitmişlerdir.

Katılımcıların VDKV'yi kullanma amaçlarına ilişkin belirttikleri görüşler analiz edildiğinde bu görüşlerin yedi kategoride toplandığı görülmüştür. Söz konusu analiz sonuçları ise şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Yöneticilerin VDKV'yi Kullanma Amaçları

Şekil 2'den de anlaşılacağı üzere katılımcılar, VDKV'yi en fazla tanıma ve geliştirme olmak üzere planlama, karşılaştırma ve değerlendirme, ikna ve yönlendirme, durum saptama ve önleme, bütçe etkinliğini ve hesap verebilirliği sağlama amaçlarını geğerleştirmek için kullanmaktadırlar. Bu çerçevede bazı katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

K1: *Yeni gelen öğretmenlerin adaylık süreçlerinde bir takım veriler elimize geliyor. Veri topluyoruz ya da değerlendirme yapıyoruz bununla ilgili. Aday öğretmen değerlendirme sürecinde de yani bu verileri kullanıyoruz. ... Mesela öğrencilerin sınav sonuçları, bunlara bakarak acaba nasıl uygulamalar geliştirebiliriz? Ek bir kurs vermeli miyiz? ... Ya da sağlıkla alakalı öğrencilere aşı yapılacak. Kaç yaş seviyesinde öğrenciler var? Bizze soruyorlar. ... şu kadar öğrenci var. Onlar geliyor diyelim çocuklara aşı yapılıyor. Ya da mesela diyelim ki yardım da yapılacak. İşte kimin ihtiyacı var dediği zaman, tabii biz tek tek verilere bakıyoruz. Buna göre de bir karar veriyoruz... Öğretmen okula kaç gün geldi, rapor aldı mı, gibi veriler doğrultusunda biz onların işte alacakları ücretlerini belirliyoruz. ... Öğrenci diyelim çok uzun süre gelmiyor okula. şimdi öğretmen diyor ki "hocam bu kişi bir haftadır, şu gündür gelmiyor. "Bununla alakalı görüşme yapıyoruz.. Ona göre önlemler alıyoruz.*

K8: *Bu, okulda hem önümüzü görme anlamında hem bir dabaki yıllarda bize fikir olması açısından, bu istatistiki bilgiler bizim işimizi yarıyor. Veya neyi doğru yaptık? Neye yanlış yaptık? Bunu görmemiz açısından bize faydası var. ... şu an sürekli bizden veriler istenmekte, sayısal veriler istenmekte. O yüzden veriler şu an*

okulların olmazsa olmazı. Yani bize gelen yaklaşık evrakların, günlük ortalama on evrak geldiğini düşünürsek yaklaşık yedi sekiz tanesi veri üzerine zaten. O yüzden veri hayatımızın bir parçası şu an. ...Öğrencinin davranış durumu nedir? Öğretmenlerimiz toplanır. Oradaki hani durumu değerlendirir. Burada da sadece başarıyla ilgili olan durumlar değil, okula uyum durumu, bunlar da değerlendirilir. Bunlar da ister istemez kayıt altında tutuluyor.

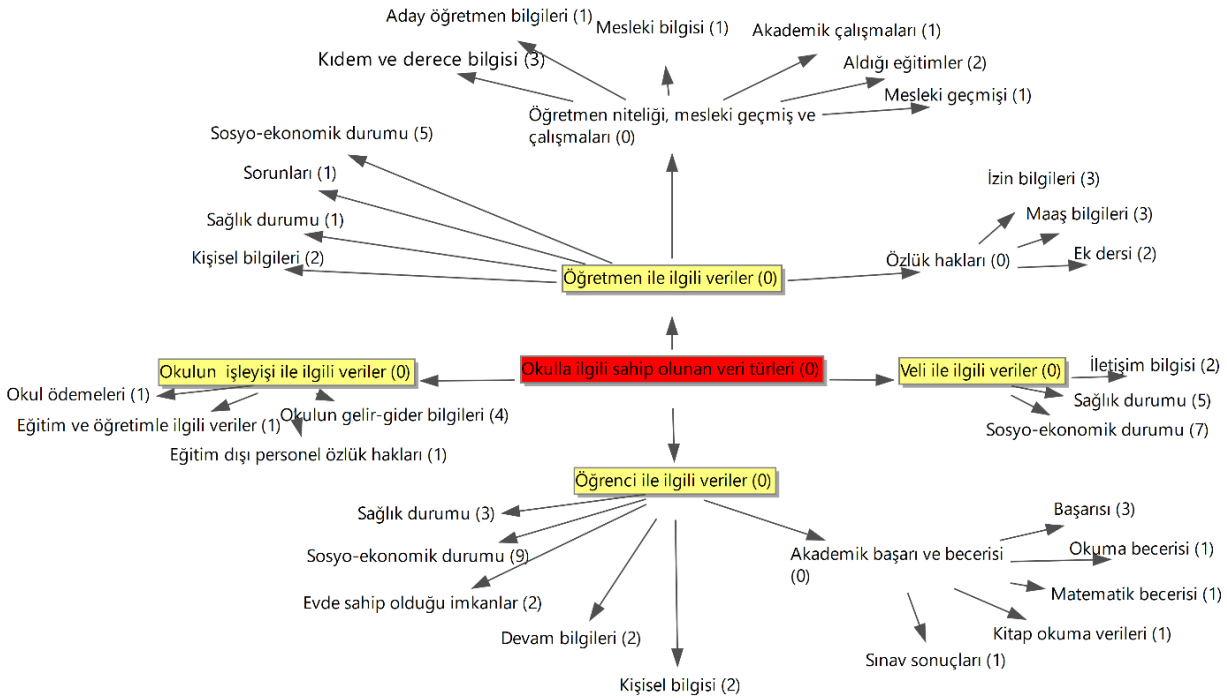
K2: Bizim kurumun yıllık ödenekleri vardır. O ödenekleri tutarlı bir şekilde kullanmak. Tabii kastım daha kullanışlı kılmak için, daha etkin kılmak daha doğru yerlerde harcamak için verilerimizi saklıyoruz. Zaten sistemlerimiz de bize yıl içerisinde yaptığımız harcamalar olsun, onun dışında kullanabilir bakıyemiz olsun, bunları zaten sistemlerimizde de görebiliyoruz ama bu maddi olarak planlama açısından da bizim için çok önemli. ...Öğrenci başarısını arttırmak için diyebiliriz. Öncelikle öğrenciyi tanıma, öğrencinin başarısını artırma, öğrencinin sosyo-ekonomik durumunu gözlemleme.

K4: Planlama yapmak açısından, geçmiş dönemlerle kıyaslamak açısından. Öğrenciden ne beklediğimiz açısından, öğretmenin verimi, yıllar içerisindeki dağılımı, brans brans artmalar, azalmalar. Bunlar açısından önemli yani... Depomuzda birçok temizlik ürünü var. Bakıyoruz hangisi var? Onları yılsonuna düşmemiz gerekiyor. Bütçemizi denkleştirmemiz. Bir sonraki seneye hazırlık yapmamız gerekiyor...

K3: Okulu tanyorsun. Veliyi tanyorsun. Öğrenciyi tanyorsun. Bir tane, iki tane öğretmenimi düşünüyorum mesela. İki öğretmenim de eşlerinden ayrılmış. Öğretmene yaklaşımım da benim farklı oluyor. İşte anne-baba ayrı olan çocuklar kimler? Velayet konusu...

K7: Eğitim ve öğretimin başlaması sürecinde, öğretim yılı başında mutlaka öğrencilerin ön bilgilerinin ölçülmesi için bir seviye sınavı, sene başı bir öğrenci bilgilerinin değerlendirilmesi, hangi aşamada, bir veriye aktarabilirsiniz. ...Ve ona göre bir eğitim planıyla yola devam edersiniz.

Katılımcıların okulla ilgili sahip oldukları veri türlerine yönelik görüşleri analiz edildiğinde bu veri türlerinin dört temel kategoride toplandığı görülmektedir. Bu kategoriler Şekil 3'te sunulmaktadır.



Şekil 3. Yöneticilerin Okulla İlgili Sahip Oldukları Veri Türleri

Şekil 3'ten anlaşılacağı üzere öğrencilerin akademik başarı ve becerileri, sağlık ve sosyo-ekonomik durumları yöneticilerin öğrencilerle ilgili sahip oldukları önde gelen verilerdir. Öğretmenlerin niteliği, mesleki geçmiş ve çalışmaları, sosyo-ekonomik durumları ve özlük hakları yöneticilerin öğretmenlerle ilgili sahip oldukları başlıca veri türleridir. Ayrıca velilerle ilgili olarak yöneticilerin iletişim bilgisi, sağlık ve sosyo-ekonomik durum konularında verilere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin okul işleyişine ilişkin ise daha çok gelir-gider gibi finansal konularda verilere sahip oldukları görülmektedir. Okulla ilgili sahip olunan veri türlerine yönelik başlıca katılımcı görüşleri şöyledir:

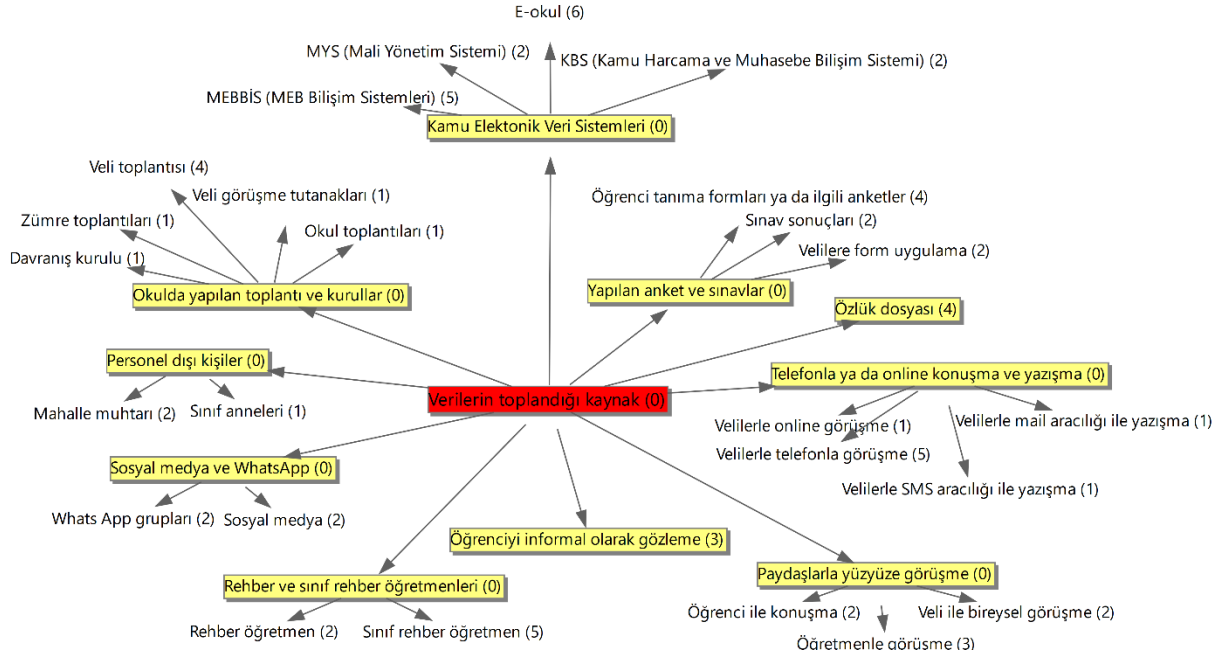


K3: ...kullandıkları izinlerdir, özlük baklarıdır, göreve başlama, işte kullandığı yıllık izinler, öğretmenin kan grubuna kadar, yani öğretmenin işte evlilikten ayrılmasına, ondan sonra çocuk sayılarına, öğretmenin göreve başlaması, eğitim durumu. ...öğrencinin kardeş sayısı, öğrencinin işte gelir durumu, boydur, kilodur, kardeş sayısıdır, öğrenciler arasındaki bir başarı olabilir, öğrenci devamsızlığı gibi. Okulla ilgili işte bir yıl boyunca yaptığımız harcamalar, tabii bunların bepsinin dekontları, yani girişleri var. O şekilde sayfa sayfa yine paraya dayalı tüm verileri kullanıyoruz muhasebede.

K1: İşte kademe, dereceleriyle ilgili ya da yaptığı çalışmalarla ilgili, mesela makale yazmışsa ya da başka çalışmaları varsa bununla alakalı veriler olduğu zaman tabii biz bunları Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bildiriyoruz, bu tarz veriler.

K2: ...babanın sürekli hastalığı var mı? Annenin sürekli hastalığı var mı? Herhangi bir özrü var mı? Tabii onlara özellikle öğretmenlerin elindeki öğrenci tanıma fişlerinden ulaşıyoruz. ...öğrencinin özellikle sosyal durumuyla ilgili sosyo-ekonomik durumu, ihtiyaç sahibi olan öğrenciler.

Katılımcıların verileri hangi kaynaklardan topladıklarına dair görüşlerinin analizi sonucunda veri toplama kaynaklarının on temel kategoride toplandığı görülmüştür. Söz konusu bu kategoriler Şekil 4'te belirtilmektedir.



Şekil 4. Yöneticilerin Veri Toplama Kaynakları

Şekil 4'ten de anlaşılacağı gibi yöneticilerin en fazla veri sağladıkları kaynakların başında KBS, e-okul vb. platformları içeren kamu elektronik veri sistemleri gelmektedir. Nitekim birçok katılımcı bu sistemlerin bilgiye ulaşma, bilgiyi geri çağırma ve depolama açısından oldukça işlevsel olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra Şekil 4 incelendiğinde yöneticilerin veri toplarken paydaşlarla görüşme, sınav yapma, anket uygulama, gözlem yapma gibi yüz yüze ya da fiziksel faaliyetlerinin yanı sıra telefon ve internet, sosyal medya ve çeşitli uygulamalardan yararlanarak uzaktan ve online olarak da konuşma ve yazışma yoluna başvurdukları anlaşılmaktadır. Yine okulda yapılan kurul ve toplantılar ile öğrenci ve velilerle daha fazla etkileşim içinde oldukları söylenebilecek rehber ve sınıf rehber öğretmenleri de önemli veri kaynakları arasında yer almaktadır. Bir diğer veri kaynağı ise personel dışı kişilerdir. Burada sınıf annelerinin, özellikle ilkokullarda önemli bir veri kaynağı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin veri toplamak için muhtarlara danışması da oldukça dikkat çekicidir. Bu bulgu yöneticilerin okulun çevresiyle de etkileşim ve işbirliği içinde olduklarını göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Aşağıda yöneticilerin veri toplama kaynaklarına ilişkin bazı katılımcı görüşleri yer almaktadır.

K2: Hani şöyle söyleyeyim yani hem gözlem yöntemiyle hem elimdeki verileri kullanarak, bir şekilde ihtiyaç sahibi olsun, işte başarılı öğrenci olsun, başarıya meyilli olan öğrenci olsun, bunları gözlemleyebiliyoruz zaten. Çoğunlukla öğrenciyi de iletişimdeyiz. ... Ama onun dışında genel bir konuya WhatsApp grupları var. WhatsApp grupları aracılığıyla öğrencilere, öğrenci velilerine ulaşır onlardan geri dönüş alabiliyoruz. Yani

*WhatsApp grubunu kullanıyoruz o konuda. İhtiyaç dâhilinde bir idareci de o grupta oluyor. Onun dışında, toplantılar yapıyoruz.*

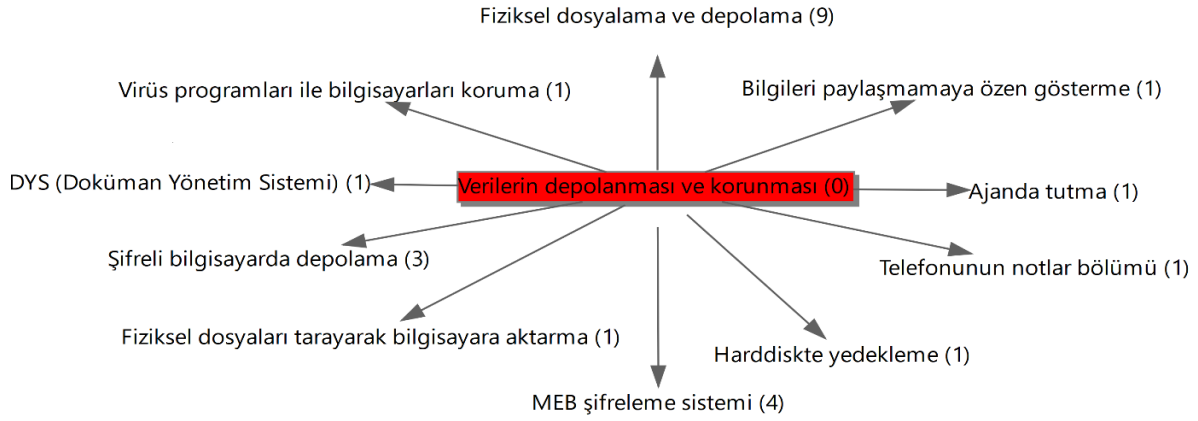
*K6: Geçen sene bir şey başlattık, hani sınıf annelerimiz var. Sınıf annelerimizle her hafta biz toplanırız, okul idaresi olarak. Bir de birkaç öğretmenimiz var yine kurulumuzda. Sınıf anneleri de yine her hafta kendi aralarında hani çocukların velileriyle toplanırlar. İletişim kopmasın, sıkıntısı olana yardımcı olalım gibi şeyler yapıyoruz.*

*K8: ...Anket şeklinde yapıyoruz. Özel durumu olan hani özel eğitime ihtiyacı olan öğrenciler hariç. ... bireysel bir şey yapılması gerekirse hani öğrencilerin genellikle yedi, sekizinci sınıf öğrencilerin ergenlik dönemleri olur. O dönemle ilgili veri elde edilmesi gerekirse veya bir anket yapılması gerekirse sınıf rehber öğretmenlerinin desteğiyle de bu bilgileri elde ediyoruz.*

*K9: Birinci ağızdan, velilerden, ondan sonra öğrenci görüşmelerimiz oluyor, öğrencilerden. Bir de mahalle muhtarlarıyla görüşüyoruz. Onlarla ilgili onlardan alıyoruz. Bu üç kaynaktan topluyoruz.*

*K4: E-okul sistemlerine zaten birçok öğrenci bilgisi otomatik düşüyor, kayıt yaptırdığı andan itibaren. Verileri güncelleniyor. Bazılarında sistem üzerinden otomatik çekiyoruz. Penceresine girdiğimiz zaman adres bilgisi, işte yerleşim bilgisi, onlar bize otomatik düşüyor. ...Öğretmen bilgileri de MEBSİS üzerinden, Milli Eğitim Bakanlığının bilişim sistemi var. Oradan bakıyoruz.*

Katılımcıların verilerin depolanması ve korunmasına ilişkin görüşlerinin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular Şekil 5'te gösterilmektedir.



**Şekil 5.** Yöneticilerin Verilerin Depolanması ve Korunmasına İlişkin Faaliyetleri

Şekil 5'te de belirtildiği gibi yöneticiler verileri depolamak ve korumak adına en fazla fiziksel dosyalama ve depolama yoluna başvurmaktadırlar. Bu durum yöneticilerin bazı dosyaları hukuki olarak da belli bir süre muhafaza etme zorunluluklarından kaynaklanıyor olabilir. Bunun yanında yöneticiler şifreli bilgisayarlarda verileri depolamaya çalışmakta, virüs programları ile bilgisayar güvenliğini sağlamaya çalışmakta ve bilgisayarın çökmesi gibi teknik aksaklıklara karşın harddiskte veri yedekleme gibi önlemler almaktadırlar. Ayrıca yöneticilerin, kullandıkları elektronik veri sistemlerinin korunması bağlamında Bakanlığın şifreleme sistemlerine güvendikleri anlaşılmaktadır. Yine yöneticilerden bazılarının verileri depolama ve koruma adına ayrıca ajanda tuttukları ya da telefonlarda yer alan not uygulamaları aracı ile verileri kaydettikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcılardan birinin yöneticiler olarak elde edilen verileri paylaşmamaya özen gösterdiklerini ifade etmesi, verilerin gizliliğini sağlama noktasında teknik donanımın yanı sıra kişisel erdem ya da değerlere işaret etmesi bakımından da anlamlıdır. Bu bağlamda çeşitli katılımcı görüşleri şöyledir:

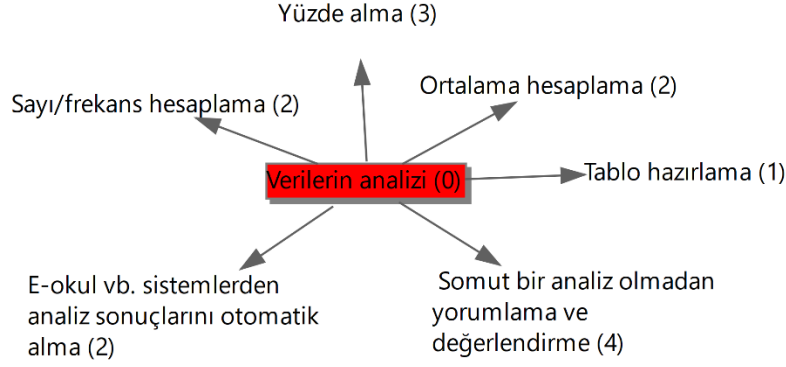
*K3: Veriler işte dediğim gibi sistem olarak aslında Bakanlık koruyor. Biz çok bir şey yapamıyoruz. Şöyle koruyor zaten. Mesela diyelim ki öğretmene özel kişisel şifre verilmesi lazım. Kendisi işte MEBSİS'tir, E-okuldur, EBA'sıdır, bir veri depolanmış zaten, bunlara bir şifreyle giriliyor.*

*K4: Dosyalama ve uzun süre saklayacaksa zarf içine koyuyoruz, üstüne yazıyoruz, arşive kaldırıyoruz. Biz arşiv olmadığı için kilitli dolaplarda muhafaza ediyoruz. Şikâyet durumunda geriye dönük mesela üç yıllık evrak istiyor sizden müfettiş, gösteriyoruz.*

*K2: Telefonu hani teknolojiyi çok aktif kullanmayı severim. Şu notlar bölümü var. Notları çok aktif kullanıyorum. ... Bazı öğretmenlerle ilgili, öğrencilerle ilgili okuma, hatırlatılması gereken bir şeydir, işte not*

alınması gereken bir şeydir. Onları çok özenle not alıyorum. Bir de ajandam var. Özellikle özel durumu olan bazı çocuklar oluyor. İşte annesi vefat etmiş, babası vefat etmiş, bazı konularda öncelik vereceğimiz öğrenciler olur, not alıyorum. ... Verileri dosyalıyoruz. İşte bizim hard diskimiz de var bir tane...

Katılımcıların ellerinde bulunan verilere yönelik uyguladıkları analizlere ilişkin elde edilen bulgular Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Yöneticilerin Verilerin Analizine Yönelik Uygulamaları

Şekil 6'da görüldüğü gibi verilerin analizine ilişkin yönetici görüşleri somut bir analiz olmadan yorumlama ve değerlendirme yapma kategorisinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca bazı katılımcılar elektronik veri sistemlerinden analiz sonuçlarını otomatik olarak aldıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında yöneticilerin verileri analiz ederken frekans, yüzde ve ortalama gibi temel istatistiksel analizler yaptıkları ve tablo hazırlama gibi görselleştirme yollarına başvurdukları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda bazı katılımcı görüşleri aşağıda belirtilmektedir:

K6: ...Devamsızlıkları zaten sisteme ben kendim giriyorum. Ondan sonra bir süre sonra raporunu alıyorum. Bizim sistemde her şeyi kaydediyoruz, e-okul üzerinden. Hepsi oradan çıkıyor.

K1: Hani bu görüşleri, bir içerik analizi yapıp kâğıda döküp hani kod çıkarmıyorum, tema çıkarmıyorum. Ama ne yapıyoruz? Bu genel anlamda şimdi öğrenci sayısı çok az olduğu için. Zaten çok sık görüşüyoruz. Hani daha çok zihinsel anlamda. Sıklıkla, diyelim ki öğrencinin okula gidip gelmesi sorun ya da beslenmesini yapmıyor öğrenci. Sürekli veliler bunu söylüyor. Zihnimizde tamam böyle bir şey var. Bu sorunda ne yapabiliriz, diye hani bir yazılı doküman yapmıyoruz hani. ... Sorunları gördükçe bunlara müdahale ediyoruz.

K8: Öğretmenlerimizin yaptığı sınavların analizleri. İşte bu analizlerde de ayrıntılı olarak öğrencinin bir öğretmenin yaptığı sınavda bir soruyu doğru yapma oranı nedir? Özellikle mesela bazı sorularda matematikte olsun, Türkçe'de olsun, fen bilimleri, bu derslerde bazı sorulara bakıyoruz, öğrenciler tarafından yüzde on oranında doğru cevaplandığını görüyoruz. Yani burada ne oluyor, acaba öğrenciler mi konuyu anlayamadı diye.

Verilerin analiz ve değerlendirilmesi ile ilgili olarak katılımcılardan yedisi bu süreci diğer yönetici ve öğretmen arkadaşları ile işbirliği içinde gerçekleştirdiğini ifade ederken üçü daha çok bireysel olarak süreci yönettiğini belirtmiştir. Buna ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

K6: ... Öğretmenlerimizle birlikte bunları yorumluyoruz. Nasıl yorumluyoruz? İşte bu çocuğun şuna ihtiyacı var. Bu veli işte şu nedenlerden belki çocuğuyla ilgilenmiyor.

K8: ...Analiz esnasında öğretmen arkadaşlarla, rehberlik hocalarıyla iş birliği içerisinde çalışıyoruz... Excele kendim de hâkimimim ama bizim okul müdürü daha çok hâkim, o bize yardımcı oluyor genelde. Bir de aynı zamanda bizim bir idarecimiz de bilgisayar mezunu zaten. Onun dışında bilişim öğretmenimiz var bizim. Herhangi bir konuda takıldığımız yerlerde onlardan da yardım alabiliyoruz.

Katılımcı görüşlerinin analizine göre veriye dayalı karar vermenin sağladığı faydalar Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7. Yöneticilere Göre VDKV'nin Yararları

Şekil 7'den anlaşılacağı üzere VDKV'nin yararları konusunda katılımcı görüşleri en fazla durum ya da sorunun doğru tespit edilmesinde yoğunlaşmaktadır. Durumu çok yönlü ele alma, kararların doğruluğu ve güvenilirliği, işlerin hızlı ve kolay yürütmesi, güven, iletişim, ikna, inisiyatif alma, okul ve paydaşları tanıma konularında da VDKV fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

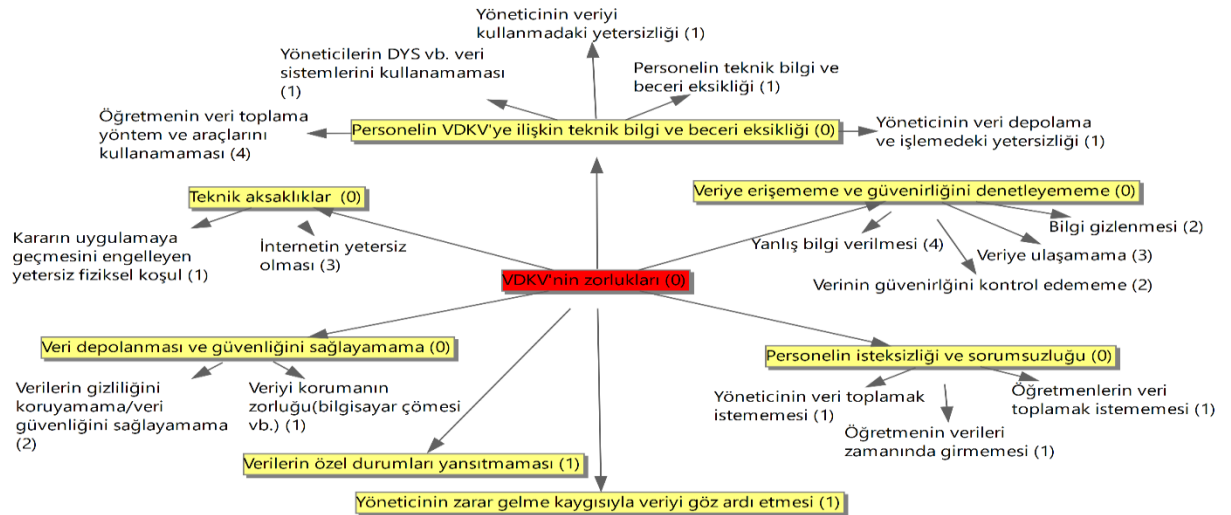
K6: Verileri göstermeden belki veliyi ikna etmemiş zor olabilir. Ama verilerle birlikte hani "bak böyle olmuş süreç içinde" gibi çocuğun gelişimini belki gelişmemesini göstererek veliyi daha kolay ikna edebiliyoruz.

K3: Denetimlerde çok fayda sağlıyor. ...Dediğim gibi hani şimdi çocuğun özel durumlarını bildiğin zaman veya işte veriler elinde olduğu zaman tabii ki yaklaşımın ve beklentilerin de farklılaşabilir. Yoksa bunlarda hep standart kurallar uygulanır. İşte yönetmelik ne yazıyor? Şu şu maddeler, şunların olması lazım. Yani tolerans almanız yani toleranslı davranmanızı da kolaylaştırıyor.

K7: ..okuma yazma matematik temel becerileri olsun, yapılan bu eğitimin yürütülebilmesi için verileri göz önünde bulundurmamak lazım veya bir tablo halinde veya bir istatistik halinde toplu olarak görebilmemiz lazım. Yoksa öbür türlü, veriler olmadığı takdirde var olan bir başarı net olarak görülmeyebilir.

K8: Veriler olmadan, herkese, gelen veliyi veya işte Milli Eğitim'den gelen birine veya dışarıdan gelen birine burada günlük cevaplar vermek durumunda kalırız. Ama istatistikler elimizde olduğunda iletişim boyutunda da katkı sağlıyor. Hani daha net bilgiler verebiliyoruz. Kendimizi daha net ifade edebiliyoruz.

VDKV sürecinin zorluklarına ilişkin katılımcı görüşlerinin analizi sonucunda söz konusu bu zorlukların yedi temel kategoride toplandığı görülmektedir. Şekil 8'de bu kategoriler gösterilmektedir.



Şekil 8. Yöneticilere Göre VDKV'nin Zorlukları

Şekil 8’de görüldüğü gibi veriye erişememe ve güvenilirliğini denetleyememe VDKV’nin başlıca zorluğu olarak öne çıkmaktadır. Burada yaşanan zorlukta özellikle veri kaynaklarının dürüst davranıp davranmamasının önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca yönetici, öğretmen ya da diğer personelin veri toplama, işleme ve kayıt altına alma gibi VDKV süreçlerine yönelik bilgi ve beceri eksikliği başka bir ifade ile yetersizliği de önde gelen zorluklar arasında yer almaktadır. Şekil 8’de belirtildiği gibi internet yetersizliği gibi teknik aksaklıklar, personelin isteksizliği ve sorumsuzluğu gibi etmenler sürece ket vuran faktörler arasında yer almaktadır. Bir diğer önemli nokta ise katılımcılardan birinin dile getirdiği gibi verilerin özel durumları ya da sosyal gerçeklikleri her zaman tam anlamıyla yansıtmıyor olmasıdır. Bu durumun ise mekanik ya da soruna çözüm sağlamayacak hatalı kararlar doğurma potansiyeli olduğu söylenebilir. Şekil 8’de görüldüğü gibi zarar gelme kaygısı ile veriyi göz ardı etme durumu, yöneticiler gibi karar vericilerin de süreç içerisinde etik davranmalarının gerekliliğine işaret etmesi bakımından anlamlıdır. VDKV’nin zorluklarına yönelik bazı yönetici görüşleri şöyledir:

*K1: ...veriyi size sağlamıyor. Mesela konuşmak istiyorsunuz, görüşmek istiyorsunuz. Öğrenciyi alıyorsunuz karşınıza, dostane, arkadaş gibi davranıyorsunuz ona. Hani iletişim kanallarını açıyorsunuz. Ama öğrenci konuşmuyor. Anlatmıyor ya da evde ailesi diyor ki “bayır bak bu konuları bahsetme”. ... İdareci veriyi topluyor ama veriyi ne yapacağını bilmiyor. Ya da veri toplamak istemiyor ya da veriyi görmezden de gelebilir. Mesela şöyle veri var. İşte öğrenciyle alakalı bir sıkıntı var. Ailesi problemlidir. Müdahale etmesi gerekiyor ama bundan kendisine bir sıkıntı doğacağını fark ediyor. Müdahale etmiyor. Yani veriyi kullanmıyor. Bir şekilde göz ardı ediyor. ...Veri toplamakta isteksiz davranır. Ya da veri kaynağı bu veriyi de sağlamayabilir. Güvenilir olmayabilir bize gelen veriler. ..ya da idareci yeteneksiz olabilir. Becerisi yoktur. Bilgisi, tecrübesi yoktur. Bundan da kaynaklanabilir bu zorluk süreci.*

*K4: Mesela sene sonu e-okulda öğrencinin okuduğu kitap bilgileri var. Bu veriyi, kitap bilgilerini genelde hiçbir öğretmen girmediği için çok okuyan bir çocuk hiç okumamış gibi görünüyor. Hiç okuyan bir çocuksa çok kitap okumuş gibi sistem tarafından algılanıyor. Bunlar sıkıntı oluşturuyor.*

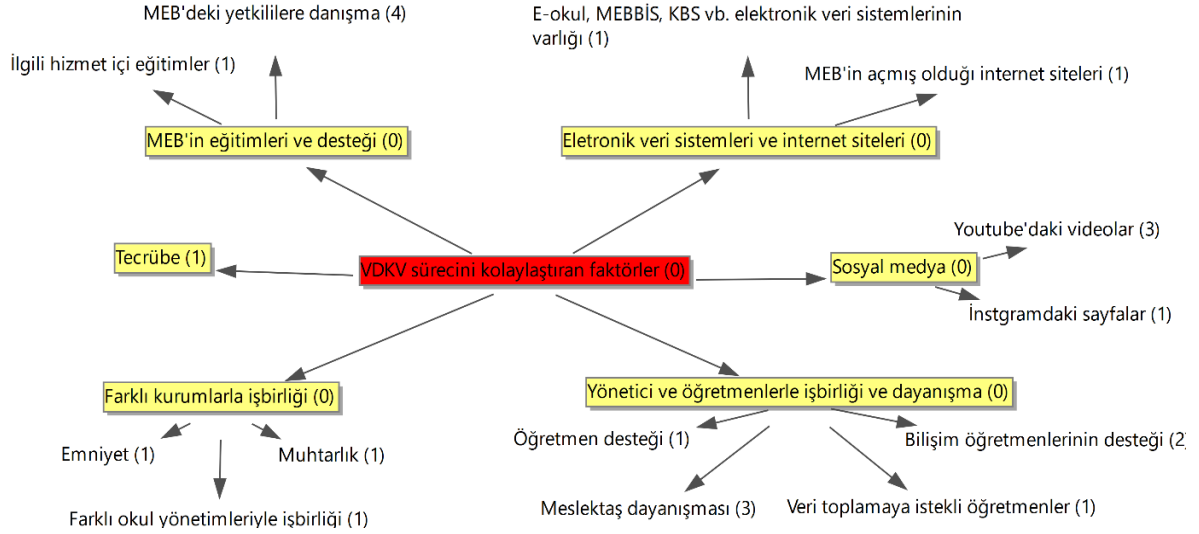
*K8: Bizim bir de okul olarak kişisel olarak okulda kullandığımız kişisel bilgisayarlara aktardığımız veriler var. Ha şimdi eskiden dosyalarda, arşivlerde saklama, arşivdeki odayı kitli tutma vardı. Şimdi biz bunları bilgisayar ortamında acaba nereye kadar saklayabileceğiz, ne kadar buna hâkim olabiliriz? Yöneticilerin de değişme durumu var. Gittiğimizde bu veriler ne olacak, nasıl olacak? Bununla ilgili endişeler var bende ara ara. Ama önümüzü görme açısından ha veriler hayatımızda olmazsa olmaz ama veri güvenliği açısından endişe taşıyorum açıkçası. ...Yani şu teknolojinin şu çağında en büyük sıkıntılarımızdan bir tanesi okul yöneticileri olarak hani bir şeyleri birileri veya öğretmenlerimiz aracılığıyla, veliyle, öğrenciyle ilgili bir şeyleri paylaştığımız zaman biraz endişe taşıyoruz açıkçası. Veri güvenliği ciddi sorun.*

*K6: Hani bu çok basit bir şey belki ama mesela hani ben bu okula geldiğimde önceki yılın tüm bilgileri bilgisayarlardan silinmiş.*

*K3: Hâlbuki öğretmen tatbikata girmeyen öğrenciyi de girmiş gösteriyor. Hani vay başıma bir şey gelmesin diye, denetimde oluyor ya. Bazen yanıltabiliyor.*

*K2: Bazen internetimiz gidiyor mesela, çok ilginç. İnternetsiz kaldığımız durumlar da olabiliyor şehir merkezinde. Yani birçok böyle şey sıralayabilirim aslında. Teknik aksaklıklar oluyor.*

Katılımcılara göre VDKV sürecinde destek olan ya da bu süreci kolaylaştıran başlıca faktörler Şekil 9’da gösterilmektedir.



Şekil 9. Yöneticilere Göre VDKV Sürecini Kolaylaştıran Faktörler

Şekil 9'dan anlaşılacağı üzere VDKV sürecinde öğretmenlerin özellikle veri toplanması ve analizi aşamalarında yöneticilerle işbirliği yapmaları, yöneticilerin kendi aralarında dayanışma içinde olmaları süreci kolaylaştıran temel faktörler arasındadır. Bunun yanı sıra MEB'in hizmet içi eğitimleri ve yöneticilerin sorularına cevap veren ilgili birimleri de süreci kolaylaştıran önemli etmenlerdir. Sosyal medya, elektronik veri sistemleri ve internet siteleri de veriye ulaşma, işleme ve depolama konularında yöneticilere destek olan bilişim teknolojilerinin sağlamış olduğu kolaylıklardır. Şekil 8'de dikkati çeken bir diğer faktör ise farklı kurumlarla işbirliği kategorisinde görüldüğü gibi yöneticilerin hem eğitim örgütleriyle hem de emniyet ve muhtarlık gibi eğitim dışı kamu örgütleriyle etkileşim içinde olmalarıdır. Bütün bunların dışında yöneticilerin tecrübe ile beraber VDKV sürecini daha kolay yönettikleri anlaşılmaktadır. VDKV sürecini kolaylaştıran etmenlere ilişkin bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

K4: İşte veri toplamada Milli Eğitim Bakanlığı, işte DYS sistemi, dosya yönetim sistemi çok çok iyi. E-Okul sistemi birçok bilgiye ulaşmamız açısından çok çok iyi. Okulumuzdaki bilişim öğretmeni. Öğretmenlerin işte veri toplamadaki gayretleri. ...Youtube'da zaten sosyal medyada birçok bilgi var. Her şeyle ilgili var. Yani kayıt sistemine, işte gelen bir ürünün nasıl kaydedileceği de var, nasıl çıkış yapılacağı da.

K7: Hizmetçi eğitim programlarına, zaman zaman eğitim sürecinin daha kaliteli bir noktaya varılması için veya kendimizi daha iyi güncellememiz ve yenilememiz için bu tür seminerlere katılıyoruz. Ayrıca yani okulda var olan bir uyum, bir atmosfer. Arkadaşların birbirine destek çıkması, destek olması. Bunlar da yapılan çalışmalarını arttırıyor yani.

K2: Şöyle yani sosyal medyadan yararlanıyoruz zaten. Youtube bizim için bazen çoğu zaman kurtarıcı oluyor. Onun dışında Instagramda birkaç sayfa var böyle, okulları ilgilendiren çoğu konularda takip edebildiğimiz. Hazır şablonlar olur. Bu konuyu takip ettiğimiz bazı güzel sayfalar var. ...Milli eğitimdeki görevliler ve memurlar da çoğu zaman takıldığımız konuda onlara da ulaşabiliyoruz, yardımcı oluyorlar. Birebir iletişime geçebiliyoruz o zaman.

K9: Milli Eğitimi kendisi bize destek oluyor bu konuda. Bir de muhtarlıklardan destek alıyoruz. Mahalleler de emniyet bu şiddetle ilgili konularda veri sağlanmasında bize çok destek oluyor.

Yöneticilerin çoğunluğu (f=7) gelecekte teknolojik gelişmelerin de etkisi ile VDKV'nin okullarda giderek yaygınlaşacağını düşünmektedir. Bununla beraber katılımcıların altısı VDKV konusunda kendisini yeterli olarak değerlendirirken dördü yetersiz olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda bazı katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

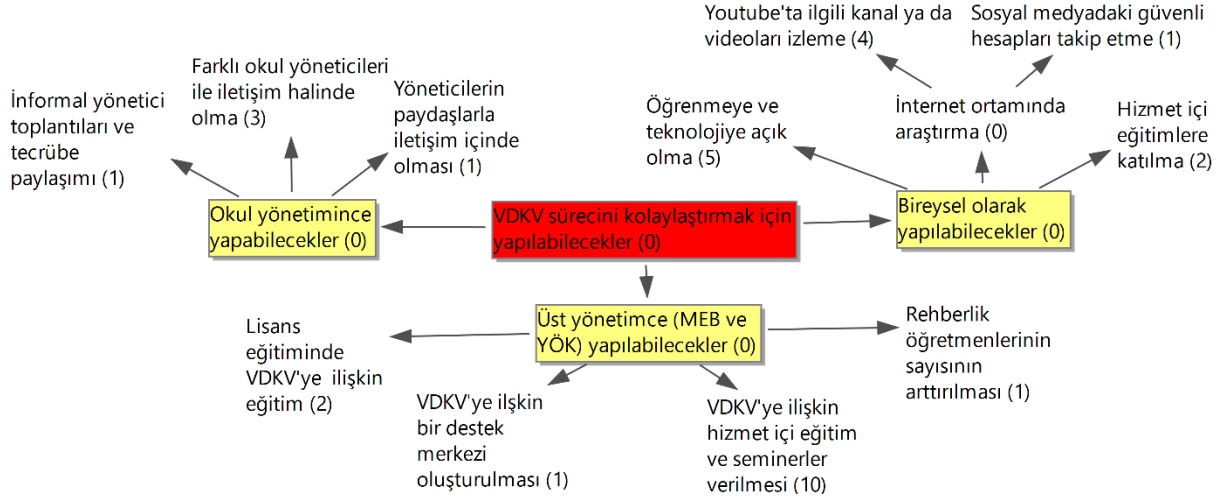
K9: Yeterli sayılır; çünkü artık yıllardır aynı şeyleri yapıp yapıp öğrendik. Yani öğretmen komisyonları kurmuşlar, komisyonların da yardımına başvurarak. Bir de birçok veriye hâkimiz yani. Nerede kullanacağımızı, nasıl kullanacağımızı da biliyoruz.

K8: Biz bu alanda yeterli miyiz desek yeterli değil. Şu an bilgisayarla ilgili, bir programlamayla ilgili tam hâkim değiliz konulara.

K9: *Gittikçe daba çok önem kazanacağını düşünmüyorum. Yani senenin başında okullarla ilgili bütün veriler önümüze koyup ona göre bir yol haritası çizmemiz, ona göre yönetmeniz gerekiyor okulları. Bunları yapmazsak işimiz zor olur.*

K4: *Şimdi bilişim çağındayız. İşte her gün yeni bilgi ortaya çıkıyor. Onların analiz edilmesi gerekiyor. Geçerliliğinin ölçülmesi gerekiyor. Faydalılığının ölçülmesi gerekiyor. Yani her bilgiyi üretmeyeceğimiz gibi geçerliliği ne kadar, bunların tespit edilmesi gerekiyor.*

Katılımcı görüşlerinin analizi sonucunda VDKV sürecinin kolaylaştırılmasına yönelik yapılması gerekenler üç temel kategoride toplanmaktadır. Şekil 10'da bu kategoriler gösterilmektedir.



Şekil 10. Yöneticilere Göre VDKV Sürecini Kolaylaştırmak İçin Yapılması Gerekenler

Şekil 10'da görüldüğü gibi VDKV sürecini kolaylaştırmak için bireyin, okul yönetiminin MEB ve YÖK gibi üst yönetimlerin yapabilecekleri faaliyetler söz konusudur. Katılımcılara göre öğrenmeye ve teknolojiye açık olma ile internet ortamında araştırma yapma ve hizmet içi eğitimlere katılma bireysel boyutta atılacak adımlar arasındadır. Özellikle internet ortamında araştırma yapma veri depolama ve işleme noktasında yardımcı olmaktadır. Şekil 10'dan anlaşılacağı üzere gerek lisans eğitimi gerekse hizmet içi eğitim ve seminerlerde VDKV'ye yönelik eğitimlerin olması, özellikle veri toplanmasında önemli bir aracı olan rehber öğretmenlerin sayısının artırılması üst yönetimlerin yapabilecekleri arasındadır. Yine bu kategorideki "VDKV'ye yönelik destek biriminin oluşturulması" elektronik veri sistemlerinin kullanılması, veri analizi ve raporlaştırılması gibi konularda yöneticilerin doğrudan ve anında ilgili uzmanlardan yardım almalarını sağlayabilecek dikkat çekici bir öneri olarak göze çarpmaktadır. Okul yönetimince yapabilecekler kategorisi incelendiğinde ise yöneticilerin özellikle veriye ulaşmak için paydaşlarla iyi iletişim içinde olmaları gerektiği, hem kendi okul yöneticileri hem de diğer okul yöneticileri ile informal toplantı, tecrübe paylaşımı gibi iletişim ve etkileşim kanalları ile özellikle veri işlenmesi ve analizi gibi konularda süreci kolaylaştırabilecekleri anlaşılmaktadır. VDKV sürecinin kolaylaştırılmasına ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

K1: *Hem lisansta hem hizmet öncesi eğitimde özellikle idareci olacak kişilere, idarecilere bu veriye dayalı sistem nedir, nasıl karar verilir? Bunun eğitiminin verilmesi gerekiyor.*

K2: *Astında böyle bir veriye ulaşmayı sağlayacak, bir veri merkezi gibi bir yer ya da veriyi kullanırken yardım edebilecek bir merkez, uzmanlık merkezi çok güzel olur. ... En azından şöyle idarecilere açık olabilecek bir şekilde. Çünkü okulu idare eden idarecilerdir.*

K8: *İnternet elimizin altında. Hem Milli Eğitim'in sağladığı internetin yanında birçoğumuzun evinde internet var. Sonuçta Youtube diye bir platform var elimizin altında. Birçok projeye ulaşabiliyoruz. Neyi nasıl yapacağımızı, orada birçok anlatım var. Bugün sistemde ben bir şeyi nasıl depolarım, nasıl yaparım, nasıl tablo yaparım onunla ilgili binlerce video çıkıyor. Emin olun hani şu anda Word, Excel programları kullanmak adına sorun yaşayabiliyor insan bazen. Gerekirse hafta sonu veya okulda uygun olduğu zamanlarda bu şekilde gelişim sağlayabilir.*

K7: *...daba sonra bir araya gelip yapılan çalışmaların veya tecrübelerin paylaşılması. Ondan sonra bu tarz şeyler yani iletişimin olması, yöneticiler arası mutlaka bir şey olması gerekiyor diyalog.*

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada okul yöneticilerinin “veri” kavramını genellikle sayılarla ifade edilen ve istatistiksel bir kavram olarak ifade ettikleri saptanmıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinden veriyi “çikti” ve “sayısal verilerin değerlendirilmesi ve yorumlanması” “eldeki bilgi ve verilerle yeterli, tarafsız ve doğru karar verme, akıl yürütme” olarak tanımladıkları ve “öğrenci bilgileri” ile “okul ve paydaşlarıyla” eşleştirenlerin olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticileri veri kavramının yararları üzerinden bir tanımlama yaparken, veriye dayalı karar vermeyi süreç ve aşamaları üzerinden tanımlamaya gittikleri görülmektedir. Eğitim alanyazınında ise veri, “sistemik olarak okulların bazı yönlerini temsil etmek için kanıtların toplanması ve organize edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Lai ve Schildkamp, 2013, s. 10).

Okul yöneticilerinin VDKV’yi en fazla “tanıma, geliştirme ve planlama”, “karşılaştırma ve değerlendirme”, “ikna ve yönlendirme”, “durum saptama ve önleme”, “bütçe etkinliğini ve hesap verebilirliği sağlama” için kullandıkları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri veriye dayalı karar vermeyi; “aday öğretmenleri değerlendirme sürecinde”, “öğrenci sınavlarının değerlendirilmesinde”, “öğrencilerin sağlık ve aşı bilgilerini takip etmek”, “öğrenciler için sosyal yardımları dağıtmak”, “öğretmen ve öğrencilerin işe ve okula takiplerini belirlemek”, “geleceğe ilişkin planlar yapmak”, “öz değerlendirme yapmak”, “öğrencilerin davranış ve uyum durumlarının tespiti etmek”, “yıllık ödenekleri tutarlı kullanmak”, “öğrenciyi tanıma ve başarısını artırmak”, “öğretmen ve malzeme ihtiyacını belirlemek”, “okulu, öğretmeni ve velileri daha iyi tanımak”, “velileri ikna etmek ve doğru bilgilendirmek”, “öğrencilerin hazırbulunusluk seviyelerinin belirlemek” için kullandıklarını belirtmişlerdir. Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin karar vermek için çok sayıda nicel ve nitel veri türüne ihtiyaçları olduğu görülmektedir (Lai ve Schildkamp, 2013; Wayman, Jimerson ve Cho, 2012; Akt. Schildkamp, Poortman ve Handelzalts, 2016). Özellikle okulların kalitesini artırmak, okulların gelişimini sağlamak ve eğitim çalışanlarının mesleki gelişimlerinde onlara rehberlik etmek için veriye dayalı karar vermeye ihtiyaç duyulmaktadır (Desimone 2009; Van Veen, Zwart, Meirink ve Verloop, 2010; Akt. Schildkamp vd., 2016). Dilekçi vd.’nin (2020) yaptığı araştırmada ise okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun, özellikle hızlı, nesnel ve etkili karar alma, mevcut durumun değerlendirilmesi ve okulun geleceği hakkında planlama yapılması konularında veriye dayalı yönetimi gerekli gördükleri tespit edilmiştir.

Okul yöneticileri veriye dayalı karar verme sürecinde öğrencilere, okula ve diğer paydaşlara ilişkin çok çeşitli veriler topladıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda “öğrencilerin akademik başarı ve becerileri”, “sağlık ve sosyo-ekonomik durumları”, yöneticilerin öğrencilere yönelik öncelikli olarak sahip oldukları verilerdir. Ayrıca okul yöneticileri öğretmenler hakkında “öğretmenlerin niteliği, mesleki geçmiş ve çalışmaları, sosyo-ekonomik durumları ve özlik bakları” ile ilgili; veliler hakkında “iletişim bilgisi”, “sağlık ve sosyo-ekonomik durum” ile ilgili; okul işleyişi konusunda ise “gelir-gider gibi finansal duruma” yönelik başlıca verilere sahiptirler.

Okul yöneticileri veriye dayalı karar vermek için en çok KBS, E-okul vb. platformları içeren kamu elektronik veri sistemlerini kullanmaktadırlar. Yöneticiler veri toplarken paydaşlarla görüşme, sınav yapma, anket uygulama, gözlem yapma gibi yüz yüze ya da fiziksel faaliyetlerinin yanı sıra telefon ve internet, sosyal medya ve çeşitli uygulamalardan yararlanarak uzaktan ve online olarak da konuşma ve yazışma yoluna başvurmuşlardır. Yine öğrenci ve velilerle daha fazla etkileşim içinde olan rehber öğretmen ve sınıf rehber öğretmenleri de önemli veri kaynakları arasındadır. Bir diğer veri kaynağı ise personel dışı kişilerdir. Burada sınıf annelerinin, özellikle ilkokullarda önemli bir veri kaynağı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin veri toplamak için muhtarlara da danışmaktadır. Bu sonuç, okul yöneticilerinin çevreleriyle etkileşim halinde olduklarını göstermesi bakımından anlamlıdır. Okul yöneticileri WhatsApp grupları aracılığıyla öğrencilere, öğrenci velilerine ulaşıp onlardan dönüt almakta ve sınıf anneleri ile iletişim kurmaktadırlar. Schildkamp ve Poortman’a (2015) göre de okulda hedeflere ulaşmak için toplanan veriler, değerlendirme sonuçları, anketler ve sistemik sınıf gözlemleri gibi sistemik olarak toplanan veriler (bazen resmi veriler olarak adlandırılır) şeklinde olabilir. Bununla birlikte, veriler daha az resmi yollarla da toplanabilir. Bu tür verilere resmi olmayan sınıf gözlemleri ve tartışmalar (bazen resmi olmayan veriler olarak adlandırılır) örnek olarak gösterilebilir. Okulların kullanabileceği üçüncü bir veri kaynağı ise eğitim araştırmalarının sonuçları ve bulgularını içerir (Brown, 2015). Ayrıca son zamanlarda tartışılan “büyük veri” alanındaki son gelişmeler, eğitimde karar verme sürecine yardımcı olmak amacıyla büyük verinin de kullanılabilir iyi bir veri kaynağı olduğunu göstermektedir (Schildkamp, 2019). Tabak ve diğerleri (2020) öğretmen algılarına göre yöneticilerin karar alma yaklaşımlarını inceledikleri araştırmalarında, yöneticilerin genellikle karar almada mevzuatı temel aldıklarını, yasal kuralların dışına çıkmadıklarını, veriye dayalı karar alma yaklaşımını ise oldukça sınırlı şekilde kullandıklarını tespit etmişlerdir. Söz konusu araştırmada, yöneticilerin veriye dayalı karar alırken özellikle işbirliği, tecrübeye başvurma ve çoklu veri kaynaklarından faydalandıkları görülmüştür. Bununla birlikte Doğan’ın (2021) okul yöneticilerinin veri kullanma biçimlerini incelediği



çalışmada, Türkiye’deki okullarda veriye dayalı karar verme sürecinin yeterli ölçüde bilinçli ve nitelikli olarak yürütülmediği saptanmıştır. Diğer yandan Demir’in (2009) araştırmasına göre okul müdürlerinin buldukları okulda öğrenci ile ilgili oldukça fazla veri topladıkları görülmektedir. Bunların genellikle öğrencilerin akademik başarıları ile ilgili olan deneme, öğrenci notları vb. veriler olduğu görülmüş; ancak okullarda öğrenci algı ve tutumları ile ilgili veri toplanmadığı belirtilmiştir. Okulda öğrenci akademik başarıları ile ilgili veriler toplanmasına rağmen bu verilerin etkili bir şekilde değerlendirilmediği de tespit edilmiştir (Demir, 2009).

Okul yöneticileri verileri depolamak ve korumak adına en fazla *fiziksel dosyalama ve depolama* yoluna başvurmuşlardır. Bu durum, yöneticilerin yasal düzenlemeler gereği bazı dosyaları belli bir süre saklama yükümlülüklerinden kaynaklanıyor olabilir. Bunun yanında yöneticiler *şifreli bilgisayarlarda verileri depolamaya çalışmakta, virüs programları ile bilgisayar güvenliğini sağlamaya çalışmakta ve bilgisayarın çökmesi gibi teknik aksaklıklara karşı harddiskte veri yedekleme* gibi önlemler almaktadırlar. Ayrıca yöneticiler, kullandıkları elektronik veri sistemlerinin korunması bağlamında Bakanlığın şifreleme sistemlerine güven duymaktadırlar. Yine yöneticilerden bazıları verileri depolama ve koruma adına ayrıca ajanda tutmakta ya da telefonlarda yer alan not uygulamaları aracı ile verileri kaydetmektedirler. Ayrıca yöneticiler ellerindeki verileri paylaşmamaya özen göstermektedirler. Bu sonuç, veri gizliliği konusunda teknik önlemlerin yanında kişisel değerlerin önemine işaret etmesi bakımından oldukça önemlidir. Alanyazında okul yöneticilerinin bu görüşlerini destekleyen sonuçlar olduğu görülmektedir. Marshall’a (2017) göre de verilerin etkin kullanımını desteklemek için okulların uygulayabileceği birçok basit strateji bulunmaktadır. Bu stratejilere, ortak değerlendirme şablonlarının kullanılması, verilerin merkezi olarak depolanması, toplanan bilgilerin tüm personelin kullanımına sunulması, verilerin öğretimi güçlendirmek için kullanılması konusunda mesleki gelişime yatırım yapılması ve verilerin okul içi işbirliğine ve diğer etkilerine yönelik tartışmaya zaman ayrılması dâhildir. Gelişen okullar, öğrenci alımı ve koşulları göz önüne alındığında alışılmadık derecede yüksek bir “katma değer” üreten okullar, neyi geliştirmek istediklerini ve başarıyı nasıl ölçeceklerini belirlemelidirler.

Okul yöneticileri elde ettikleri verileri genellikle somut bir analiz olmadan yorumlama ve değerlendirme yapma yoluna gitmektedirler. Ayrıca yöneticiler elektronik veri sistemlerinden analiz sonuçlarını otomatik almakta yahut veriler üzerinde frekans, yüzde ve ortalama gibi temel istatistiksel analizler yapmakta ve tablo hazırlama gibi görselleştirme yollarına başvurmuşlardır. Verilerin analiz ve değerlendirilmesi ile ilgili olarak ise yöneticilerin büyük ölçüde diğer yönetici ve öğretmen arkadaşları ile işbirliği içinde süreci yürüttükleri anlaşılmaktadır. Bu çalışmadaki yöneticilerin somut bir analiz yapmama bulgusunu desteleyecek şekilde Öz ve Arastaman’ın (2021) çalışmasında da yöneticiler analiz konusunda yetersiz olduklarını belirtmişlerdir.

VDKV’nin yararları konusunda katılımcı görüşleri en fazla durum ya da sorunun doğru tespit edilmesinde yoğunlaşmaktadır. Durumu çok yönlü ele alma, kararların doğruluğu ve güvenilirliği, işlerin hızlı ve kolay yürütülmesi, güven, iletişim, ikna, inisiyatif alma, okul ve paydaşları tanıma konularında da VDKV fayda sağlamaktadır. Benzer şekilde ilgili alanyazında da eğitim uygulamalarını incelemek için verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Elde edilen bilgilerin eğitim uygulamalarında temel olarak kullanılması ve sonrasında değerlendirilmesi ile ilgili kararların alınması ve öğrenme çıktılarının iyileştirilmesi açısından istenen etkiye sahip olup olmadığının belirlenmesi bakımından gereklidir (Coburn ve Turner, 2011; Coburn, Toure ve Yamashita, 2009).

Veriye erişememe ve güvenilirliğini denetleyememe VDKV’nin başlıca zorluğu olarak öne çıkmaktadır. Burada yaşanan zorlukta özellikle veri kaynaklarının dürüst davranıp davranmamasının önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca yönetici, öğretmen ya da diğer personelin veri toplama, işleme ve kayıt altına alma gibi VDKV süreçlerine yönelik bilgi ve beceri eksikliği başka bir ifade ile yetersizliği de önde gelen zorluklar arasında yer almaktadır. İnternet yetersizliği gibi teknik aksaklıklar, personelin isteksizliği ve sorumsuzluğu gibi etmenler sürece ket vuran faktörler arasında yer almaktadır. Bir diğer önemli nokta verilerin özel durumları ya da sosyal gerçeklikleri her zaman tam anlamıyla yansıtmıyor olmasıdır. Bu durumun ise mekanik ya da soruna çözüm sağlamayacak hatalı kararlar doğurma potansiyeli olduğu söylenebilir. Zarar gelme kaygısı ile veriyi göz ardı etme durumu, yöneticiler gibi karar vericilerin de süreç içerisinde etik davranmalarının gerekliliğine işaret etmesi bakımından anlamlıdır. Alanyazın incelendiğinde bu araştırma sonuçlarını destekler nitelikte sonuçlar olduğu görülmektedir. Ifenthaler ve Tracey (2016) ve Slade ve Prinsloo (2013) tarafından yapılan araştırmalara göre eğitim alanında veriye dayalı karar vermenin zorluğunun temelinde etik dışı ve müdahaleci kullanım yatmaktadır. Mahremiyeti tehdit edebilecek veriler ve bununla ilgili sorunlar kişisel verilerin kullanımının nasıl sınırlandırılması gerektiği sorusunu sormaya

sebeptir. Okul yöneticilerinin veriye koruma ve kullanma konusunda etik bilgisi ve duyarlılığının olması gerekmektedir. Verileri toplama, anlama ve bunlara göre hareket etme konusunda çeşitli zorluklar vardır. Yöneticiler ve öğretmenler, bilgi yönetim sistemlerini kullanmada teknolojik engellerle veya sınırlı veri okuryazarlığının bir sonucu olarak sorunları ve çözümleri belirlemede zorluklarla karşılaşabilirler. Okullar için çok önemli bir konu, veri eksikliği değil, öğrencilerin ihtiyaçlarını belirlemek ve öğretmenlerin planlamalarına yardımcı olmak için verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağıdır. Birçok okul için zorluklardan birisi etkili sistemler ve prosedürler oluşturmaktır. Çoğu okulda, okul raporları, öğretmenler ve bölümler tarafından tutulan not defterleri şeklinde ayrıntılı kayıtlar bulunur; ancak zaman içinde öğrenme ilerlemesine ilişkin düzenli olarak toplanan kanıtları gösteren öğrenci kayıtları yoktur (Marshall, 2017).

VDKV sürecinde öğretmenlerin özellikle veri toplanması ve analizi aşamalarında yöneticilerle işbirliği yapmaları, yöneticilerin kendi aralarında dayanışma içinde olmaları süreci kolaylaştıran temel faktörlerden biridir. Bunun yanı sıra MEB'in hizmet içi eğitimleri ve yöneticilerin sorularına cevap veren ilgili birimleri de süreci kolaylaştıran önemli etmenlerdir. Sosyal medya, elektronik veri sistemleri ve internet siteleri de veriye ulaşma, işleme ve depolama konularında yöneticilere destek olan bilişim teknolojilerinin sağlamış olduğu kolaylıklardır. Diğer faktör ise farklı kurumlarla işbirliği kategorisinde görüldüğü gibi yöneticilerin hem eğitim örgütleriyle hem de emniyet ve muhtarlık gibi eğitim dışı kamu örgütleriyle etkileşim içinde olmalarıdır. Bütün bunların dışında yöneticilerin tecrübe ile beraber VDKV sürecini daha kolay yönettikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca yöneticiler *veri toplamada Milli Eğitim Bakanlığının e DYS sistemi ve E-Okul sistemini çok beğendiklerini ifade etmişlerdir*. Bunun yanı sıra yöneticiler YouTube ve Instagram'da yer alan sosyal medya kanallarını kullanmaktadırlar. Bu konularda okul yöneticilerinin meslektaşlarından, öğretmenlerden ve milli eğitim müdürlüğündeki çalışanlardan destek aldıkları saptanmıştır.

Yöneticilerin çoğunluğu gelecekte teknolojik gelişmelerin de etkisi ile VDKV'nin okullarda giderek yaygınlaşacağını; ancak bazı yöneticiler veri hazırlama konusunda kendilerini yeterli gördüklerini ifade ederken, bazı okul yöneticileri bu konuda yeterli olmadıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca okul yöneticileri bilgisayar kullanma ve programlama becerileri bakımından çok iyi olmadıklarını belirtmişlerdir; oysa bilişim çağında doğru bilgiye ulaşmak için bu becerilere ihtiyaçları olduğunu ifade etmişlerdir. Dilekçi vd.'nin (2020) yaptığı çalışmada ise okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun, özellikle hızlı, nesnel ve etkili karar alma, mevcut durumun değerlendirilmesi ve okulun geleceği hakkında planlama yapılması konularında veriye dayalı yönetimi gerekli gördükleri tespit edilmiştir. Benzer şekilde Doğan'ın (2021) çalışmasında da okul yöneticilerinin veri kullanımına olumlu yaklaştıkları; bununla birlikte veriye dayalı karar verme sürecinin yeterli ölçüde bilinçli ve nitelikli olarak yürütülmediği saptanmıştır. Dolayısıyla veriye dayalı yönetim sisteminin uygulanabilmesine ilişkin okul yöneticilerinde olumlu bir tutum olmasına karşın bu konuda güçlendirmeye ihtiyaç duydukları söylenebilir.

VDKV sürecini kolaylaştırmak için bireyin, okul yönetimin MEB ve YÖK gibi üst yönetimlerin yapabilecekleri çalışmalarının olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerine göre öğrenmeye ve teknolojiye açık olma ile internet ortamında araştırma yapma ve hizmet içi eğitimlere katılma bireysel boyutta atılacak adımlar arasındadır. Bu adımlar, özellikle internet ortamında araştırma yapma, veri depolama ve işleme noktasında yardımcı olmaktadır. Gerek lisans eğitimi gerekse hizmet içi eğitim ve seminerlerde VDKV'ye yönelik eğitimlerin olması, özellikle veri toplanmasında önemli bir aracı olan rehber öğretmenlerin sayısının artırılması üst yönetimlerin yapabilecekleri arasındadır. Yine bu kategorideki "VDKV'ye yönelik destek biriminin oluşturulması" elektronik veri sistemlerinin kullanılması, veri analizi ve raporlaştırılması gibi konularda yöneticilerin doğrudan ve anında ilgili uzmanlardan yardım almalarını sağlayabilecek dikkat çekici bir öneri olarak göze çarpmaktadır. Okul yönetimince yapılabilecekler kategorisi incelendiğinde ise yöneticilerin özellikle veriye ulaşmak için paydaşlarla iyi iletişim içinde olmaları gerektiği, hem kendi okul yöneticileri hem de diğer okul yöneticileri ile informal toplantı, tecrübe paylaşımı gibi iletişim ve etkileşim kanalları ile özellikle veri işlenmesi ve analizi gibi konularda süreci kolaylaştırabilecekleri anlaşılmaktadır. Okul yöneticileri bazen çok temel bilgisayar becerileri bakımından sorun yaşadıklarını; hafta sonu ya da hafta içi uygun zamanlarda okul yöneticilerine eğitimler verilerek bu eksikliğin giderilebileceği ifade etmişlerdir. Bu sonuçları destekleyecek şekilde Öz ve Arastaman (2021) tarafından yapılan çalışmada da yöneticiler, VDKV ile ilgili yetersizliklerinin bulunduğunu, özellikle uygulamalı eğitimlere ihtiyaç duyduğunu ve yardımcı personel ve destek hizmetlerinin olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Belirlenen temalar doğrultusunda yöneticilerin görüşleri de değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre yöneticiler en çok "e-Okul" ve "MEBBİS" modüllerine ilişkin verileri kullanmaktadır. Yöneticiler söz konusu verileri karar alma süreçlerinde, üst yönetim birimlerinin taleplerini karşılamak, paydaşlarla

çalışmak, öğrenci başarısını artırmak için kullanır. Yöneticiler, yönetim sürecinde verilerin daha etkin kullanılması için yeterli destek veya yazılım ürününün bulunmadığını belirtirken, bir dizi eğitime ihtiyaç olduğunu ve bu eğitimlerin uygulamalı çalıştaylar şeklinde olması gerektiğini ifade ettiler. Ayrıca veri analizi için yardımcı personel ve destek hizmetlerinin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Verilere erişimde zaman yönetimi ile ilgili sorun yaşadıklarını bildiren yöneticiler, veri analizi konusunda yeterli olmadıklarını ve personelin motivasyonu, kalitesi ve iş yükü ile ilgili sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Okul personeli tarafından veriye dayalı karar verme veya veri kullanımına okulların kalitesini artırmak ve çalışanların mesleki gelişmelerini sağlamak için yöneticilere ve karar vericilere rehberlik etmek için acilen ihtiyaç vardır (Desimone 2009; Van Veen vd., 2010, 2012; Akt. Schildkamp vd., 2016). Oysa eğitimde genellikle sadece öğrencinin akademik başarısını geliştirmek amacıyla kullanılsa da diğer okul gelişme faaliyetlerinde de uygulanması gerektiği açıktır (Schildkamp, 2019).

Araştırmalarda okul yöneticilerinin veri kullanımını bir araç olarak teşvik etmelerinin önemli olduğu görülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin veriye dayalı öğretimi desteklemesi, öğretmenlerin verileri kullanması için fırsatlar sağlaması (örneğin öğretmenlere zaman verme), açık bir şekilde öğretmenleriyle verileri tartışması ve öğretmenlerin veri kullanım becerilerini geliştirmeye odaklanması gerekmektedir (Knapp, Copland ve Swinnerton, 2007; Knapp vd., 2006; Wohlstetter, Datnow ve Park, 2008).

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak okullarda veriye dayalı karar verme sürecine yönelik şu öneriler getirilebilir:

- 1) Okul yöneticilerinin veriye dayalı karar verme hakkında doğru kaynaklara ve yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Gerek bakanlık merkez teşkilatı, gerekse de yerel teşkilatlar aracılığıyla okul yöneticilerine yönelik uygulamalı eğitim programlarıyla çevrimiçi ve yüz yüze eğitimler verilebilir.
- 2) Okullarda veri analizi, güvenliği ve depolanması konularında iyi yetişmiş yardımcı personellerin yetiştirilmesi gerekmektedir.
- 3) Okul yöneticisi, öğretmen, veli ve öğrencilerin teknoloji okuryazarlık durumları geliştirilmelidir.
- 4) Veri toplanması ve analizi aşamalarında okul yöneticilerinin diğer okul yöneticileri ve üst yöneticilerle daha fazla işbirliği yapmaları veriye dayalı karar verme sürecini kolaylaştırabilir.
- 5) Okul yöneticilerinin özellikle veriye ulaşma, işleme ve analiz süreçleri için paydaşlarla iyi iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin hem kendi okul yöneticileri hem de diğer okul yöneticileri ile informal toplantı vb. etkinliklerle tecrübe paylaşımında bulunmaları ve etkileşimin artması teşvik edilmelidir.
- 6) Yöneticilerin verileri etkili kullanabilmeleri için okulların teknolojik olarak desteklemesi gerekmektedir. Ayrıca bilgisayar yazılım ürünü ve yönetim bilişim sistemleri konusundaki ihtiyaçları karşılanmalıdır.

Okulda veriye dayalı karar verme süreçleri, geleneksel karar ve yönetim süreçlerini çok hızlı değiştirmektedir. Veriye dayalı karar verme konusu ile ilgili tüm öğretim düzeylerinde öğretmen, öğrenci, veli ve diğer paydaşların da algı ve görüşlerini kapsayan nitel ve nicel araştırmalara ihtiyaç vardır. Araştırmacıların veriye dayalı karar vermeyi, hesapverebilirlik, okul başarısı, okul sağlığı ve güvenliği, etik gibi değişkenlerle ilişkilendirerek ele almasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

### Etik Beyan

“Yöneticilerin Bakış Açısından İlköğretim Okullarında Veriye Dayalı Karar Verme” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Gerekli olan etik kurul izinleri Kafkas Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’nun 17.11.2022 tarih ve 39 sayılı toplantısında alınmıştır.

### Kaynakça

- Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of applied systems analysis*, 16(1), 3-9.
- Açıl, N. G. (2019). *Eğitsel veri madenciliğindeki eğilimlerin çok yönlü incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Adair, J. (1998). *Effective Decision Making*. How to Books Ltd: E-Book.

- Agasisti, T. ve Bowers, A. J. (2017). Data analytics and decision making in education: towards the educational data scientist as a key actor in schools and higher education institutions. In *Handbook of contemporary education economics*. Edward Elgar Publishing.
- Anderegg, C. C. (2007). *Classrooms and schools analyzing student data: a study of educational practice*. Doctoral dissertation, Pepperdine University, UMI Number: 3252719
- Aydın, A. H. (2011). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin
- Balcı, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeeler* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Barry, M. J. (2006). *A school's use of data for teaching and learning: a case study of data's impact on instruction in an urban school*. Doctoral dissertation, University of Southern California. UMI Number: 3237164
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2019). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. A. Arı (Çev. Ed.). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Brown, C., (2015). *Leading the use of research and evidence in schools*. London: Institute of Education Press. [[Google Scholar](#)]
- Coburn, C. E. ve Turner, E. O. (2011). Research on data use: A framework and analysis. *Measurement: Interdisciplinary Research & Perspective*, 9(4), 173-206
- Coburn, C. E., Touré, J. ve Yamashita, M. (2009). Evidence, interpretation, and persuasion: Instructional decision making at the district central office. *Teachers College Record*, 111(4), 1115-1161.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (Çev. Edt. M. Bütün, ve S. B. Demir) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dean, J. S. (2007). *A study of decision-making practices by urban Arizona public school principals: Data-driven decision-making praxis* (Doctoral dissertation). Capella University, UMI Number: 3259658.
- Demir, K. (2009). İlköğretim okullarında verilere dayalı karar verme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 59(59), 367-398.
- Dilekçi, Ü., Sezgin-Nartgün, Ş. ve Nartgün, Z. (2020). Okullarda veriye dayalı yönetim. *Sözlü Bildiri Tam Metin, Uluslararası Pegem Eğitim Kongresi (IPCEDU)*. ss. 232-242
- Doğan, K. ve Arslantekin, S. (2016). Büyük veri: Önemi, yapısı ve günümüzdeki durum. *Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 56(1), 15-36.
- Doyle, A. C. (1970). *The complete Sherlock Holmes*. New York: Doubleday and Company Inc.
- Duman, E. (2021). *Okul yönetiminde veriye dayalı karar verme sürecinin yönetici görüşlerine göre değerlendirilmesi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dunn, K. E., Airola, D. T., Lo, W. J. ve Garrison, M. (2013). Becoming data driven: The influence of teachers' sense of efficacy on concerns related to data-driven decision making. *The Journal of Experimental Education*, 81(2), 222-241. DOI: 10.1080/00220973.2012.699899
- Fischer, C., Pardos, Z. A., Baker, R. S., Williams, J. J., Smyth, P., Yu, R., Slater, S., Baker, R. ve Warschauer, M. (2020). Mining Big Data in Education: Affordances and Challenges. *Review of Research in Education*, 44(1), 130-160. <https://doi.org/10.3102/0091732X20903304>
- Gelderblom, G., Schildkamp, K., Pieters, J. ve Ehren, M. (2016). Data-based decision making for instructional improvement in primary education. *International Journal of Educational Research*, 80, 1-14.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Ifenthaler, D. ve Tracey, M. W. (2016). Exploring the relationship of ethics and privacy in learning analytics and design: Implications for the field of educational technology. *Educational Technology Research and Development*, 64(5), 877-880.
- Knapp, M. S., Swinnerton J. A., Copland, M. A. ve Monpas-Huber, J. (2006). *Data-informed leadership in education*. Seattle: University of Washington, Center for the Study of Teaching and Policy.
- Knapp, M. S., Copland, M. A. ve Swinnerton, J. A. (2007). School district roles and resources: Understanding the promise and dynamics of data-informed leadership. *Teachers College Record*, 109(13), 74-104.
- Lai, M. K. ve Schildkamp, K. (2013). Data-based decision making: An overview. *Data-Based Decision Making in Education*, 9-21.
- Luo, M. (2008). Structural equation modeling for high school principals' data-driven decision making: An analysis of information use environments. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 603-634. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321506>.
- Marshall, R. (2017). ACER's Research Conference 2017, Leadership for Improving Learning: Insights from research, from 27 to 29 August at the Melbourne Convention and Exhibition Centre. View the conference proceedings.
- Merriam, S. B (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Miller, J.K. (2007). *The use of data to inform decisions by elementary building principals*. Doctoral dissertation, University of Nebraska, Lincoln, Nebraska, UMI Number: 3293915
- Oxford İngilizce Sözlük (t.y.). Erişim: 3 Ocak 2019. <http://oxforddictionaries.com/search?searchType=dictionary&isWritersAndEditors=true&searchUri=All&q=decide&contentVersion=WORLD>
- Öz, Ö. Z. ve Arastaman, G. (2021). School principals' opinions on data-based school management: A Case Study. *Participatory Educational Research*, 9(3), 132-147.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluative methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Poulovassilis, A. (2016). *Big data and education*. Erişim: 13 Eylül 2021. <https://www.dcs.bbk.ac.uk/oldsite/research/techreps/2016/bbkcs-16-01.pdf>

- Provost, F. ve Fawcett, T. (2013). Data Science and its Relationship to Big Data and Data-Driven Decision Making. *Big Data*, 1(1), 51-59.
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. London: Sage.
- Reyes, J. A. (2015). The skinny on big data in education: Learning analytics simplified. *TechTrends*, 59(2), 75-80.
- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257-273.
- Schildkamp, K., Poortman, C. L. ve Handelzalts, A. (2016). Data teams for school improvement. *School effectiveness and school improvement*, 27(2), 228-254
- Slade, S. ve Prinsloo, P. (2013). Learning analytics: Ethical issues and dilemmas. *American Behavioral Scientist*, 57(10), 1510-1529.
- Tabak, H., Şahin, F. ve Yavuz-Tabak, B. (2020). Okul yöneticilerinin karar alma yaklaşımları: Veriye dayalı karar almaya geçiş. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24(3), 713-725.
- Taymaz, H. (2007). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi
- Wang, Y. (2016). Big opportunities and big concerns of big data in education. *TechTrends*, 60(4), 381-384. DOI 10.1007/s11528-016-0072-1.
- Wohlstetter, P., Datnow, A. ve Park, V. (2008). Creating a system for data-driven decision-making: Applying the principal-agent framework. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(3), 239-259.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press

### EXTENDED ABSTRACT

The aim of the study is to examine the data-based decision-making process in primary schools. In this context, it is aimed to make a detailed description of how school administrators conceptualize data-based management, what kind of data they use when making decisions, how they perform the analysis and interpretation of data, the difficulties they encounter in the data-based decision-making process and the steps to be taken to overcome the difficulties.

Data science includes principles, processes, and techniques for understanding phenomena through (automatic) analysis of data. The goal of data science is actually to improve decision making (Provost & Fawcett, 2013). Big data refers to large and complex data sets that cannot be easily managed by traditional applications or processes (Reyes, 2015).

Data-based decision making includes collecting data, analyzing, and reporting data, sharing the results of data analysis, determining targets in line with shared results, preparing plans based on targets, and finally developing, implementing and evaluating these prepared plans (Arnold, 2007). Data-driven decision making refers to the decision-making process based on analysis of data rather than intuition. However, data-driven decision making is not an "all or nothing" practice; Organizations can participate in this process at different levels. For example, the manager may choose an advertisement for the promotion of a product based solely on his experience or a prediction of what will be beneficial, or he may base his choice on data analysis of how consumers respond to different advertisements or use a combination of these approaches. However, data-based decision-making increases efficiency (Provost & Fawcett, 2013)

Data-based decision making can be used for many organizations as well as educational organizations and schools. As a matter of fact, with the "No Child Left Behind" Act, which was put into effect in 2001, especially in the USA, accountability and school development activities have been transformed. Accountability demands on schools have increased, especially in terms of monitoring and improving student performance, and in this context, school administrators have felt the pressure to collect and analyze more detailed data, and as a result, data-based decision making has become a focal point in education management and policies (Luo, 2008). In particular, the data collected about the grades, attitudes and behaviors related to the student's attendance and academic success can be useful in making important decisions. In addition to these, other stakeholders of the school, such as teachers, parents, school staff, etc. The data collected about the school also guides the decisions about the school (Barry, 2006).

This research was carried out in a phenomenological design, one of the qualitative research methods. Qualitative research basically tries to understand the underlying causes of social reality and human behavior (Gürbüz & Şahin, 2015). Phenomenology, on the other hand, is a type of qualitative research that aims to examine the nature of human events/phenomena in their own real-world-contexts that individuals directly experience (Yin, 2011). The study group of the research consists of 10 school administrators working in primary schools in the province of Kars, determined by the maximum diversity sampling technique. Maximum diversity sampling creates a common pattern from the differences caused by heterogeneity in studies with a small number of participants; it aims to discover common dimensions or basic experiences about the relevant phenomenon (Patton, 2002). Semi-structured interviews, which is

one of the interview techniques, were conducted to determine the opinions of the administrators on the data-based decision-making process in primary schools. "Data-Based Decision-Making Interview Form in Primary Schools" developed by the researchers was used as a data collection tool. While structuring the interview form, first, a draft form consisting of 14 questions was prepared by using the literature on data-based decision making. The data obtained in the study were analyzed by content analysis. Content analysis refers to the careful, detailed, and systematic examination and interpretation of the material or data collected for the purpose of extracting patterns, themes, assumptions, and meanings (Berg & Lune, 2019).

According to the results of the research, although the administrators have difficulty in defining data-based decision making, they take the data about students, teachers, parents, and school operation into consideration in the decision process. These data are usually KBS, MEBBIS etc. It is obtained through public electronic data systems or face-to-face through interviews, meetings, exams, surveys, and observations, or through speech and correspondence through applications such as telephone, internet, and social media. In the data analysis and evaluation process, administrators mostly cooperate with other administrators and teachers and can apply simple statistical analyzes. While it is stated that data-based decision making is beneficial in terms of correct, reliable, and versatile decision-making, persuasion, initiative and communication, the main difficulties encountered are the lack of knowledge and skills regarding the process, technical problems, inability to provide data security and access to correct data. To facilitate the data-based decision-making process, administrators have various expectations regarding the individual, school management and senior management

Based on the results of the research, the following suggestions can be made for the data-based decision-making process in schools:

- 1) It is seen that school administrators do not have the right resources and sufficient information about data-based decision making. Online and face-to-face training can be provided through applied training programs for school administrators, both through the central organization of the ministry and local organizations.
- 2) It is necessary to train well-trained auxiliary personnel in data analysis, security, and storage in schools.
- 3) The technology literacy of school administrators, teachers, parents, and students should be improved.