



Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilllerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi

Examination Of The Decision-Making Styles Of School Heads According To Teacher's Opinions

Fazlı GÜNER¹  Mehmet ÖZTORUN²  İlhan MERİÇ³  Çetin ÖZCAN⁴ 

¹ Öğretmen, Şehit Hasan Yıldırım İmam Hatip Ortaokulu, Malatya, Türkiye (Corresponding Author)

² Öğretmen, Şehit Hasan Yıldırım İmam Hatip Ortaokulu, Malatya, Türkiye

³⁻⁴ Öğretmen, Yeşil Dilek İlkokulu, Malatya, Malatya, Türkiye

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin karar verme stillerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesidir. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evreni, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Malatya ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Galip Demirel ortaokulu (80 öğretmen), Barguzu ortaokulu (40 öğretmen), Farabi ortaokulu (44 öğretmen), Recai Kutan ortaokulu (53 öğretmen), Cahide Nebioğlu ortaokulu (43 öğretmen), Abdulkadir eriş ortaokulu (50 öğretmen), Biruni Ortaokulu (31 öğretmen) ve Abdulhamihan Ortaokulunda (71 öğretmen) görev yapmakta olan toplam 412 öğretmendir. Araştırmanın örneklemini ise evren içerisinde rastgele örnekleme yöntemi ile ulaşılmış 200 öğretmendir. Araştırmanın veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla sorulmuş 6 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise "Melbourne Karar Verme Ölçeği" bulunmaktadır. Araştırma verileri SPSS 24.0 istatistiksel veri değerlendirme programı ile yapılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlılık durumunun tespit edilmesi amacıyla t Testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi p=0.05 olarak alınmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dikkatli karar verme stilini kullandıkları, öğretmenlerin farklı kişisel özelliklerine göre bir ayırım yapmadan kararlarını objektif olarak alabildikleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Okul Müdürü, Öğretmen

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the decision-making styles of school principals according to the opinions of teachers. The research is a descriptive study in the survey model, which is one of the quantitative research methods. The universe of the research is Galip Demirel secondary school (80 teachers), Barguzu secondary school (40 teachers), Farabi secondary school (44 teachers), Recai Kutan secondary school (53 teachers), Cahide Nebioğlu secondary school (43 teachers), Abdulkadir Access Secondary School (50 teachers), Biruni Secondary School (31 teachers) and Abdulhamihan Secondary School (71 teachers) are a total of 412 teachers. The sample of the research is 200 teachers who were reached from the universe by random sampling method. The data collection tool of the research consists of two parts. In the first part, there are 6 questions asked to determine the demographic characteristics of the teachers participating in the research. In the second part, there is the "Melbourne Decision-Making Scale". Research data were made with SPSS 24.0 statistical data evaluation program. In order to determine the statistical significance between the dependent and independent variables of the study, t-test and ANOVA test were performed. The level of significance in the study was taken as p=0.05.

As a result of the research, it was determined that school principals use careful decision-making style according to the opinions of the teachers, and that they can take their decisions objectively without making any distinctions based on their different personal characteristics.

Keywords: Education, School Principal, Teacher

1. GİRİŞ

Karar verme, insanların günlük yaşamlarında karşılaştıkları problemleri çözmek adına yerine getirmeleri gereken bir görev olarak görülmektedir (Kıral, 2015). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde karar, "Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı", karar vermek ise karşılaşılan bir sorunu kesin bir yargıya bağlamak olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Bu tanımlardan hareketle karar vermenin eylemler bütününden oluşan bir süreci ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Karar verme stili, karar verme için genel bir model veya bireyin karar verme stilini algılamının ve ona yanıt vermenin tipik bir yoludur. Bireyler karar verme süreçlerinde dikkatli, kaçınma, erteleme ve panik gibi karar verme tarzlarını kullanırlar (Wang vd., 2019).

Bireyin karar verme stili, her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Karar verme stilini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bireyin kişisel ve sosyal koşulları karar verme tarzını etkileyebilmektedir. Bireyin karar verme stili, yaş, cinsiyet gibi kişisel özelliklerinin yanında karşı karşıya kaldığı durum ve olaya göre de değişebilmektedir (Geisler ve Allwood, 2018).

Eğitim kurumu yöneticileri de günlük çalışma rutinleri içerisinde pek çok farklı durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumlar karşısında okul müdürlerinin en uygun ve etkin kararı vermeleri gerekmektedir (Mulford, 2003). Değişimin doğası, okul yöneticilerinin hızı, belirlenen hedeflere ulaşma isteği ve zorunluluğu karar verme sorunlarını ortaya çıkarmaktadır (Yıldız, 2012). Yönetici, organizasyonun belirtilen hedeflerine ulaşmak için

kaynakların koordineli, verimli ve etkin kullanımı yoluyla kararlar alan ve süreci yöneten kişidir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014).

Sosyal ve kültürel yapılarda, ekonomilerde, teknolojilerde, bilimsel buluşlarda ve toplumsal gelişmede meydana gelen sürekli ve hızlı değişim ve gelişmeler nedeniyle okullar yeniden yapılandırılmakta ve bu eğitim kurumları ve eğitim yöneticileri yeni beklentiler yaratmaktadır (Parlar, 2012). Bu gelişmeler okul yöneticilerinin işini kolaylaştırıyor gibi görünse de yöneticilerin daha fazla sorumluluk almasını gerektiren durumları ortaya çıkarmaktadır. Bu artan sorumluluklar ve beraberinde artan sayıda karar verme durumu, öğrenciler, öğretmenler ve veliler üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu nedenle karar verici olarak yöneticilerin kendi karar verme tarzlarını belirlemeleri ve doğru, zamanında ve etkin kararlar almaları çok önemlidir (Karasel Ayda vd., 2018).

Bu çalışmada okul müdürlerinin karar verme stilleri öğretmen görüşlerine göre incelenmiştir. Çalışmada ele alınan karar verme stilleri; dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme stilleridir.

Dikkatli karar verme stili, kararın verilmesinden önce ilgili olan bilginin dikkatli bir şekilde aranması ve seçeneklerin de dikkatli bir biçimde değerlendirilmesi sonrasında seçim yapılmak suretiyle karar verilmesini ifade etmektedir. Kaçınan karar verme stilinde; karar vermeden kaçınmakta olan bireyler diğer insanların karar almasını beklemektedirler. Bu durum onlar için sorumluluğu başkasına devretmek anlamına gelmektedir. Bu şekilde karar alma davranışı sergilemekte olan bireyler değişime açık değildir, yeni fikirlere karşı daha az duyarlı olmaktadır. Sosyal ilişkilerde isteksiz ve kararsız davranan bu bireyler, risk almaktan hoşlanmazlar, insanlarla olan ilişkilerinde mesafeli olmaktadır. Tutarsız davranan kaçınan karar vericiler, sorunları ötelemeyi, bir sorun karşısında hızlı bir şekilde pes etmeyi tercih etmektedirler (Üngüren, 2011). Erteleyici karar verme stilini kullanan kişiler, karar verme sürecini geciktirir, kararları erteler veya kararları beklemeye alarak kararını sebepsiz yere ertelemeye çalışmaktadırlar. Panik karar verme stilini kullanan kişiler, kendilerini zaman baskısı altında hissettikleri için düşünmeden acele ederek çözüm bulmaya çalışmaktadırlar (Deniz, 2002).

Yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin karar verme stillerinin farklılık gösterdiği ve okul müdürlerinin karar verme stillerinin kişisel özelliklerine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Yıldız (2012), okul müdürlerinin en az tercih ettikleri karar verme stilinin Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili olduğunu belirlemiş, okul müdürlerinin karar verme stillerinde; Yaş, Mesleki Kıdem ve Yöneticilikteki kıdemlerinin etkili olduğunu tespit etmiştir. Ölçüm (2015) yaptığı araştırmada okul müdürlerinin en az kaçınan karar verme en çok da rasyonel karar verme stilini kullandıklarını ve okul müdürlerinin karar verme stillerinde cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum gibi demografik değişkenlerin etkili olduğunu belirlemiştir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; okul müdürlerinin karar verme stillerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmalarda öğretmenlerin görüşlerinin alındığı çalışmalar oldukça az sayıda (Temur, 2012; Hariri ve vd., 2016), okul müdürlerinin karar verme stillerinin çoğunlukla okul müdürlerinin kendi görüşlerine göre belirlendiği görülmektedir. Okul müdürlerinin aldıkları kararlar, farklı bir anlatımla karar verme stilleri tüm eğitim paydaşlarını ilgilendirmektedir. Okul müdürlerinin aldıkları kararlardan en çok etkilenen grup olarak öğretmenlerin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Okul müdürlerinin karar vere stilleri hakkında kendi görüşleri önemli olmakla birlikte başkasının gözünden okul müdürlerinin karar verme stillerinin nasıl olduğunun belirlenmesi daha objektif bulguların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir. Bu düşünceden hareketle araştırmada okul müdürlerinin karar verme stillerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin karar verme stilleri öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve mevcut okuldaki görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşma durumu incelenmiştir.

2. KARAR VERME

Karar verme, mevcut imkân ve koşullara göre amaca ulaşmak için gerçekleştirilebilecek çeşitli eylemler arasından uygun olanı seçmektir. Karar verme, çeşitli durumlarda seçim yapma ve seçim yapma ile ilgili bilişsel ve davranışsal çabaların toplamıdır (Avşaroğlu, 2007). Karar verme, insanlar için temeldir ve yaşamın her yönünü etkilemektedir. Araştırmalar, üretken ve başarılı insanların daha iyi kararlar aldıklarını ve olumlu sosyal hedeflere ulaştıklarını göstermektedir (Siebert, 2021).

Karar verme davranışı; bu davranış, bireyin karar vermeyi gerektiren bir durumun farkına varması ve kararı ne zaman ve nasıl vereceğini planlamasıyla başlamaktadır. Kararlar, kişisel ihtiyaç nesnesine yol açabilecek birçok seçenek olduğunda problem çözme eylemleri olarak ifade edilmektedir. Karar verme süreci, hedeflerin belirlenmesi ve problemlerin çözümüne yönelik alternatif yaklaşımların değerlendirilmesi gibi bilişsel süreçleri içermektedir (Abubakar vd., 2019).

Toplum içerisinde günlük faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan alternatiflerin içinden seçim yapmak gerekmektedir. Genel olarak bakıldığında toplumun ya da içerisinde bulunulan sosyal gurubun amaçlarına uygun olarak kaynakların verimli kullanılması, bireylerin yetenek ve becerilerine göre bir işe yönlendirilmesi, çıktılarının

örgüt yararını en üst düzeyde gözeterek tekrardan kaynak olarak dönüşümünün sağlanması için yapılması gereken seçimlerin sonucunda verilen kararlar planlamanın da temelini oluşturmaktadır. Alınan kararların toplum içindeki planlamaları zincirleme olarak etkileyeceğini göz önünde tutulduğunda karar verme davranışının önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Ejimbabo, 2015).

Hayatın her anında farklı önem derecelerinde kararların verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle karar verme ilk bakışta karmaşık bir süreç olarak görülmeyebilir. Ancak yapılan çalışmalarda bireylerin karar verme sürecinde kendilerini güçsüz hissettiklerini ve bu yüzden etkili bir karar vermek için gerekli olan faktörler üzerine düşünülmesinin yardımcı olunacağı gösterilmiştir (Lerner vd., 2014).

Karar verme sürecinin belirleyicilerini anlamının önemi, farklı alanlardaki araştırmacıların dikkatini çekmiş ve bireysel farklılıklar analiz edilirken bireysel karar verme tarzlarının incelenmesine konu olmuştur (Taşdelen, 2001). Yönetim araştırmasında, karar verme kavramı bir seçimi ifade etmektedir. Karar verme kavramı, bireyin ulaşmak istediklerine ilişkin farklı yollar ve olanaklar arasında yapacağı seçimlerdir; zihinsel, duygusal ve fiziksel süreçler nedeniyle uygun görülen çareleri ve seçimleri ifade etmektedir. Bir yöneticinin bir sorun veya fırsatta yaptığı seçim bir "karar"dır ve durum yönetimin temeli olarak görülmektedir. Yöneticiler, organizasyonun amacına uygun alternatifler önermek ve seçmek için ellerindeki fırsatlardan ve araçlardan tam olarak yararlanmalıdır (Arend, 2020).

Kararsızlık ise, bir yöneticinin temel görevlerini yerine getirememesi olarak kabul edilen seçim yapamamak anlamına gelmektedir. İyi ya da kötü, doğru ya da yanlış kararlar vermek, temelde seçim yapmak demektir. "Karar verme" kavramı bir süreci ifade eder ve "karar" sürecin sonunda elde edilen sonuçtur. Yöneticiler, organizasyonun olanaklarına ve çıkarlarına dayalı olarak süreçte uygun alternatifler belirlemiş olsalar da, bu karar her zaman mükemmel değildir (Luck, 2009).

3. KARAR VERME STİLLERİ

Karar verme sürecinde bazı stiller kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bu stiller bireyin kişilik özelliklerine göre şekillenmektedir. Bu stiller bilişsel ve davranışsal olarak gözlemlenebilir. Bireyler farklı karar verme stilleri kullanmaktadırlar. Karar verme stili; bir problem hakkında karar verirken kişinin yaklaşımı, tepkileri ve eylemleri olarak tanımlanabilir. Karar verme tarzını belirlerken; sosyal bağlam etkili olabileceği gibi, bireyin ailesine, arkadaşlarına ve çevreye karşı sorumluluk duygusu da etkili olabilir ve bu da aldığı kararları etkilemektedir (Del Campo vd., 2016).

Scott ve Bruce (1995), yaptığı sınıflandırmada karar vermeyi çeşitli alternatiflerin bütünü olarak görmekte, öğrenilmiş davranış olarak tanımlamaktadır. Ona göre karar verme beş biçimde olmaktadır;

- ✓ *Mantıklı karar verme:* Kişilerin kararlarını vermeden önce karar verecekleri konu ile ilgili araştırma ve incelemeler yaparak alternatifler arasından en uygununu seçmelerini ifade etmektedir.
- ✓ *Sezgisel karar verme:* Bireylerin karar alma sürecinde tecrübelerine dayanan sezgi ve hislerini kullanmaları ve kararlarını bu yolla almalarını ifade etmektedir.
- ✓ *Bağımlı karar verme:* Bu stilde bireyler kendi başlarına karar almaktan kaçınmakta, başkalarının yönlendirmesiyle karar almaktadırlar.
- ✓ *Çekingen karar verme:* Bu stil karar alıcılar, karar almaktan kaçınma eğilimi içerisinde olmaktadır.
- ✓ *Kendiliğinden karar verme:* Kendiliğinden karar veren bireyler o an yaşananlara göre kararını vermekte, başkasına bağlı hareket etmemektedirler.
- ✓ Dinklage (1967) ise bireylerin karar verme stillerini sekiz ayrı stilde olacağını belirtmiştir. Bunlar;
- ✓ *İçsel davrananlar:* Bu bireyler kararlarını alırken kendi istek ve duygularını öne çıkartmaktadırlar. Düşündükleri ilk kararı hayata geçirme meylindedirler.
- ✓ *Kaderciler:* Bu bireyler, alınan kararlardan ziyade hayata kaderin yön verdiğini düşünmektedirler.
- ✓ *Boyun Eğenler:* Bu stilde karar veren bireyler, kendilerinin düşüncesinden çok başkalarının düşüncesine göre onların karar vermelerini beklemektedirler.
- ✓ *Erteleyenler:* Erteleme eğiliminde olan bireyler alacakları kararları daha sonraki dönemlere atarak karar almayı geciktirmektedirler.
- ✓ *Kendine eziyet edenler:* Bu stilde karar alan bireyler karar alırken çok ince ayrıntılara kadar düşünmekte ve kararlarını bu düşüncelerden sonra almaktadırlar.
- ✓ *Plan yapanlar:* Bu tarz karar veren bireyler, kendilerini belirli bir hedefe götürecek seçimleri sistematik olarak inceleyerek, arzularını mevcut imkanlarla dengeleyerek doğru seçimi yapmaya çalışmaktadırlar.
- ✓ *Sezgisel davrananlar:* Bireyin karar verme yaklaşımı bazen mistik, bazen de bilinçaltı arzulara bağlıdır.

- ✓ *Donup kalanlar*: Bu gruptaki bireyler; bir karar vermeleri gerektiğini bilirler ama ertelemeseler bile yapacak gücü bulamazlar, plan yapamazlar ve seçeneklerini düşünmekten kaçınırlar.

Deniz'e göre ise (2004) karar verme stilleri; dikkatli, çekinik, erteleyici ve panik karar verme stili olmak üzere dörde ayrılmaktadır:

- ✓ Dikkatli karar verme stilinde, bir karar vermeden önce bilgi arayın ve alternatifleri dikkatlice değerlendirdikten sonra seçim yapılmaktadır.
- ✓ Çekingen karar vermede; birey karar vermekten kaçınır ve kararları başkalarına devretme eğilimindedir.
- ✓ Erteleyici karar vermede; bireyler sebepsiz yere kararları uzatır ve ertelemektedirler.
- ✓ Panik kararlar verirken, bir durumla karşılaştıklarında düşünmeden hemen çözüm bulma eğilimindedirler.

Karar verme stilleri üzerine yapılan araştırmalar, bireylerin kendi kişilikleri ve kişisel becerileri ile birleştiğinde karar vermede farklılaştırılmış bir yaklaşım kullandıklarını göstermektedir. Bu, karar verme yöntemlerini kullandıklarını göstermektedir (Turpin ve Marais, 2004).

4. KARAR VERME SÜREÇLERİ

Karar verme, basitten karmaşığa tüm hayatımızda önemli bir rol oynayan zihinsel bir süreçtir. Bu süreç, yapılması kolay olmayan karmaşık bir süreci içermektedir. Kişi karar vermek istediği birçok seçeneğin zihnini tarar ve istenen sonuca ulaşmak için hangi seçeneğin en iyi yol olduğunu belirlemeye çalışmaktadırlar (Kılcan ve Seyhan, 2019).

Karar vericiler, her adımı uygulamak için bir dizi adım ve stratejiden oluşan bir süreci izleyerek kararlar almaktadırlar. Her karar bir dizi faaliyet içermektedir. Her karar bir sürecin sonucudur. İnsanlar belirli bir durumda karar verirken dört temel süreci kullanırlar: bir hedef belirlemek, bu hedefe ulaşmanın bir veya daha fazla yolunu düşünmek, fikirleri değerlendirmek ve hedefe ulaşmanın en iyi yolu olduğuna inanılan fikirleri uygulamaktır (Amiri, 2021).

Mincemoyer ve Perkins (2003) ise, kapsamlı bir karar verme literatür taramasıyla karar verme sürecinin faktörlerini şu şekilde belirlemiştir:

- ✓ Problemin tanımlanması,
- ✓ Alternatiflerin üretilmesi,
- ✓ Seçimlerin risk ve sonuçların belirlenmesi,
- ✓ Alternatifin seçilmesi, 5. Değerlendirme.

Mettas (2011) ise, farklı araştırmacılar tarafından elde edilen verilere dayanarak, uygun bir çözüm belirlemek için kullanılacak bir dizi adım belirledi. Tespit ettiği bu adımları deneysel çalışmaları sırasında kurguladığı senaryolar üzerinden açıklamıştır. Ona göre karar verme sürecinin adımları şu şekildedir:

- ✓ Problemi Belirleme
- ✓ Kriterleri Belirlemek
- ✓ Kriterlerin Ağırlığı
- ✓ Alternatif Üretmek
- ✓ Her Bir Alternatifi Her Bir Kritere Göre Derecelendirme
- ✓ En Uygun Kararı Hesaplamak

Karar vermeyi, demokratik vatandaşlık perspektifi ile ele alan Ochoa Becker (2012), karar verme sürecinin, bireylerin karmaşık sorunları nasıl çözeceklerini anlamalarını içeren karmaşık bir süreç olduğuna dikkat edilmelidir. Bireyler genellikle karmaşık ve tartışmalı konularda doğru ve güvenilir pozisyonları desteklemek için kanıt olarak kullandıkları bilgilerin önemini ve doğruluğunu değerlendirmelidir. Demokratik bir vatandaş olarak karar verme süreçlerinin adımların şu aşamalarla belirlenir:

- ✓ Konuyu belirlemek,
- ✓ Konuyla ilişkili bilgileri toplamak,
- ✓ Bilgilerin güvenilirliği için iddiaların doğruluğunu test etmek,
- ✓ Karara rehberlik etmesi gereken değerleri belirlemek ve seçmek,
- ✓ Desteği hak eden davranışlar ve kamu politikalarını güçlendirmek,
- ✓ Kamu kurumu için adayları seçmek,

- ✓ Bir durumu çözmek için gerekli olan davranışı seçmek.

Yukarıdaki karar verme süreci ve adımları incelendiğinde, bazı farklılıklar olsa da sürecin ortak bir temele dayandığı görülmektedir. Bu durumda araştırmacıların adım sayıları farklı olsa da karar verme sürecinin ortak adımları içerdiği söylenebilir (Demirtaş Nemli, 2018).

5. İYİ KARARIN NİTELİKLERİ

Karar verirken, kararın amacına ulaşması için özen gösterilmelidir. Hata oranını minimumda tutmak ve dikkatli olmak ve kayıpları azaltmak önemlidir. Politika yapıcılar iyi kararlar vermelidir.

Hedeflerinize ve hedeflerinize ulaşırsanız, iyi bir karar bir karardır. İyi bir karar için dört temel koşul vardır (İmrek, 2003):

- ✓ Kararlar geçerli olmalı Alınan kararlar doğru olmalıdır. Karar, problem çözücü nitelikte olmalıdır. Bireyi rahatsız eden problemin ortadan kalkması gerekir ki problem bir daha bireyin başına gelmesin. Karar verirken farklı referanslara başvurmak verimliliği arttıracaktır.
- ✓ Karar verme etkili olmalıdır Karar verme ve uygulama aşamalarında gerçekleşebilir. Tüm maliyetler "öngörülebilir" olmalıdır. Her kararın finansal ve psikolojik maliyetleri vardır. Kararın sonucuna göre tahminler yapılmalıdır. Rasyonel olmak demektir.
- ✓ Kararlar uygulanabilir olmalıdır Bir kararın uygulanabilirliği, kararın kalitesini (değerini) artırır veya azaltır. Karar vermenin gerçekliği, nitelikli karar verme, karar vermenin uygulanabilirliğini ve kabul edilebilirliğini arttıracaktır. Uygulanmayacak kararlar alınmamalıdır. Uygulama sırasında eksiklikler ve aksaklıklar görülebilmekte, kararların düzeltilmesi gerektiği hissedilebilmekte ancak bir karar verilmişse uygulanması gerekmektedir.
- ✓ Kararlar zamanında alınmalı Kararlar öngörülen süre içinde alınmalıdır. Hızlı değil, öngörülen sürede karar vermek ve zorunlu bir sebep olmadıkça kararı geciktirmemek önemlidir.

Kararın, iyi bir karar olarak nitelendirilebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Alver, 2003):

- ✓ İyi bir karar belirlenmiş olan amaca ulaştıran karardır.
- ✓ Kararın sorun çözücü, rahatsız eden etkenleri ortadan kaldırması veya istekleri yerine getirici özellikte olması önemlidir
- ✓ İyi bir karar acele edilmeden ve geciktirilmeden alınmalıdır. En iyi karar zamanında verilen karardır.
- ✓ İyi bir karar minimum masrafla en iyi sonucu getiren karardır.
- ✓ İyi bir karar gerçekçidir.
- ✓ İyi bir karar zaman kaybetmeden uygulamaya konulan ve sonucu alınan karardır.

6. KARAR VERME SÜRECİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Örgütsel karar verme sürecinin önemi göz önüne alındığında, bu sürecin birçok faktörden etkilenebileceği görülmektedir (Rubin ve Linturi, 2001). Bu faktörler, bireyler ve gruplar, organizasyonun yapısı (yapısal faktörler) ve organizasyonun çevresi olarak ikiye ayrılmaktadır.

Bireysel faktörler: Bir veya daha fazla karar vericinin kişiliğini, değerlerini, algılarını, tepkilerini ve tutumlarını ifade etmektedir. Karar verme sürecini etkileyen en önemli faktör yöneticinin kendisidir. Bu süreçte bir yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran ve farklı çözümlere yönelten unsurlara kişiliği denmektedir. Yöneticinin aile geçmişi, eğitimi ve bilgisi, karar verme sürecinde insan faktörlerini oluşturan alt başlıklar olarak görülebilir (Kurt, 2003). Bireysel veya toplu olarak karar verme sürecini başlatan ve tamamlayan kişidir. Bireyin karar verme sürecindeki karar verme stili; karar verilecek konuyla ilgili bilgi düzeyini, problem çözme becerilerini, deneyimini, kişiliğini, inançlarını ve rollerini etkilemektedir (Yılmaz ve Talas, 2010). İnsanlar bir durumla karşılaştıklarında karar verdiklerinde, konu hakkında çok az şey biliyorlarsa, kişisel özellikleri verilen kararlar üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olabilmektedir. Tersine olsaydı, yani sorun hakkında yeterli bilgiye sahip olsaydı, kişisel özelliklerin etkisi daha da azalacaktır (Özer, 2012). Bu durumda kişisel özellikler; yöneticinin kültürel yapısı, psikolojik ve sosyal durumu ile doğrudan ilişkilidir. Aynı zamanda bir yöneticinin eğitiminden ve tecrübesinden edindiği bilgi düzeyi ve kültürel değerler de karar verme sürecini etkileyebilir. Diğer bir deyişle, karar verme davranışında, olayları algılama, motivasyon, olayları anlama gibi bireysel psikolojik özelliklerin yanı sıra kişilerarası ilişkiler ve etkileşimler de sorgulanmaktadır (Yılmaz ve Talas, 2010).

Örgütsel Faktörler: Organizasyon yapısı, organizasyonel politikalar, uygulanan prosedürler ve stratejiler, organizasyonel kurallar ve çalışma koşulları, karar verme sürecini etkileyen organizasyonel faktörlerdir. Karar

vericiler, sahip oldukları fırsatları ve çalışma koşullarını göz önünde bulundurarak karar vermelidir. Bazı durumlarda, karar verici her şeyi göz önünde bulundursa da, karar verme aşamasına gelindiğinde, organizasyonel politikalar, prosedürler veya organizasyonel kurallar karar verilmesini engelleyebilir (Güney, 2011). Bir organizasyondaki karar verme süreci, organizasyonun değerleri ve hedefleri ile yakından ilgilidir. Çünkü her örgütün kendine özgü değerleri, amaçları, uygulamaları ve kısacası kendine özgü örgüt kültürü bulunmaktadır. Karar verme sürecinde başarılı olmak için yöneticiler, örgütteki bireysel değerleri ve kültürü gözden geçirmeli ve örgüte uygun bir karar verme yöntemi seçmelidir. Örgüt kültürü dikkate alınmadan verilen kararlar genellikle örgütte kargaşa yaratır ve etkili olmamaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2010). Bir organizasyondaki dinamiklerin karar verme süreci üzerinde etkisi vardır. Bu dinamiklerde bir organizasyondaki iletişim, kontrol, bilgi ve belge sunumu, hiyerarşi ve iş bölümü gibi unsurlar hesaplanabilmektedir (Baştuğ, 2006).

Çevresel Faktörler: Örgütsel kararlar ve davranışlar, örgüt içindeki ve dışındaki birçok faktör arasındaki etkileşimi dikkate alan modeller aracılığıyla oluşturulmaktadır. Yöneticilerin karar verirken iç ve dış faktörler arasındaki ilişkiyi anlamaları ve bu modele göre hareket etmeleri gerekmektedir (Sağır, 2006). Kişisel faktörlerin yanı sıra, yöneticilerin veya bireylerin karar verme sürecinde diğer etkili faktörler çevresel faktörlerdir. Çevreden bahsederken, kendilerini değil, bireyi veya organizasyonu çevreleyen tüm faktörleri ifade etmektedir. Bu bağlamda, kişi ve kuruluşların çevresi "ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve maddi" olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla ekonomik, sosyal, politik, kültürel ve fiziksel ortamların tümü, karar verme sürecinde bireylerin ve yöneticilerin karar verme davranışları üzerinde etkiye sahiptir (Yılmaz ve Talas, 2010). Karar vericiler ve organizasyonlar çevrelerinin alt sistemleridir. Çevresel faktörler, bir organizasyonu etkileyen dış faktörlerdir. Karar verme süreci, çevredeki bir fırsatın veya ihtiyacın tanınmasıyla başlar ve kuruluşun çevresel faktörleri nihai kararın değerlendirilmesi için temel oluşturur. Çevresel faktörlerin sürecin başından sonuna kadar etkili olduğu söylenebilir (Harrison ve Pelletier, 2000: 464).

7. YÖNTEM

7.1. Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin karar verme stillerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi amacıyla yapılan araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte olan ya da halen var olan bir durumu mevcut durumdaki hali ile betimlemeyi amaçlayan çalışmalarda tarama modeli kullanılmakta, var olan durumun bağımlı ve bağımsız değişkenler ile derinlemesine incelemeyi sağlamaktadır (Karasar, 2010).

7.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Malatya ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Galip Demirel ortaokulu (80 öğretmen), Barguzu ortaokulu (40 öğretmen), Farabi ortaokulu (44 öğretmen), Recai Kutan ortaokulu (53 öğretmen), Cahide Nebioğlu ortaokulu (43 öğretmen), Abdulkadir eriş ortaokulu (50 öğretmen), Biruni Ortaokulu (31 öğretmen) ve Abdulhamihan Ortaokulunda (71 öğretmen) görev yapmakta olan toplam 412 öğretmendir. Araştırmanın örnekleme ise evren içerisinde rastgele örneklem yöntemi ile ulaşılmış 200 öğretmendir (Tablo 1).

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	105	52,5
	Erkek	95	47,5
Medeni Durum	Evli	173	86,5
	Bekâr	27	13,5
Branş	Türkçe	107	53,5
	Matematik	30	15,0
	Sosyal Bilgiler	13	6,5
	Fen Bilimleri	22	11,0
	Diğer	28	14,0
Eğitim Durumu	Lisans	148	74,0
	Yüksek lisans	51	25,5
	Doktora	1	,5
Mesleki Kıdem	5 Yıdan az	3	1,5
	6-10 yıl	37	18,5
	11-15 yıl	43	21,5
	16-20 yıl	45	22,5
	21 yıl ve üzeri	72	36,0
Mevcut Okuldaki Görev Süresi	5 Yıdan az	114	57,0
	6-10 yıl	62	31,0
	11-15 yıl	16	8,0
	16-20 yıl	4	2,0
	21 yıl ve üzeri	4	2,0
	Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerden %52,5'i kadın, %86,5'i evli, %53,5'inin branşı Türkçe, %74'ü lisans mezunu, %36'sının mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri, %57'sinin ise mevcut okuldaki görev süresi 5 yıldan azdır.

7.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla sorulmuş 6 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise “Melbourne Karar Verme Ölçeği” bulunmaktadır.

Melbourne Karar Verme Ölçeği iki kısma ayrılmaktadır. I. kısım: Karar vermede özsaygıyı (kendine güven) belirlemeyi amaçlamaktadır. II. Kısım ise 22 maddeden oluşmakta ve karar verme stillerini ölçmektedir. Dört alt faktörü bulunmaktadır (Deniz, 2004).

Dikkatli Karar Verme Stili: Bu faktör altı madde (2, 4, 6, 8, 12, 16) ile ifade edilmiştir.

Kaçıngan Karar Verme Stili: Bu faktör altı madde (3,9, 11, 14, 17, 19) ile ifade edilmiştir.

Erteleyici Karar Verme Stili: Bu faktör, beş madde (5, 7, 10, 18, 21) ile ifade edilmiştir.

Panik Karar Verme Stili: Bu faktör, beş madde (1, 13, 15, 20, 22) ile ifade edilmiştir.

Çalışmada da ölçeği Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,79 olarak bulunmuştur.

7.4. Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS 24.0 istatistiksel veri değerlendirme programı ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veri setinin normallik durumunun belirlenmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Araştırma veri setinin Normallik Analizi

	Ort.	ss.	Min-Max	Çarpıklık	Basıklık
Karar Vermede Özsaygı	1,98	0,22	1,00-6,00	0,049	0,603
Dikkatli Karar Verme	2,51	0,50	1,00-6,00	-0,945	0,075
Kaçıngan Karar Verme	1,38	0,38	1,00-6,00	1,049	1,469
Erteleyici Karar Verme	1,40	0,45	1,00-5,00	1,294	1,493
Panik Karar Verme	1,43	0,42	1,00-6,00	0,991	0,761

Yapılan çarpıklık ve basıklık analizi sonucunda Melbourne Karar Verme Ölçeği tüm alt boyutlarında çarpıklık ve basıklık değerlerinin -0,945 ile 1,493 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.500 ile +1.500 arasında olması dağılımın normal olduğunu ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Elde edilen değerler incelendiğinde dağılımın normal olduğu görülmüş ve veri setinin analizinde parametrik testler yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veri setinin güvenirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin dağılımını tespit etmek amacıyla yüzde ve frekans değerleri hesaplanmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlılık durumunun tespit edilmesi amacıyla t Testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi $p=0.05$ olarak alınmıştır.

8. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen okul müdürlerinin karar verme stillerine ilişkin öğretmenlerin Melbourne Karar Verme Ölçeğinde yer alan maddelere vermiş oldukları cevaplar, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre ölçeğin alt boyutları arasındaki istatistiksel olarak anlamlılık durumu analiz edilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss	t	p
Karar Vermede Özsaygı	Kadın	105	1,965	0,215	-,737	0,462
	Erkek	95	1,988	0,223		
Dikkatli Karar Verme	Kadın	105	2,491	0,458	-,487	0,627
	Erkek	95	2,525	0,538		
Kaçıngan Karar Verme	Kadın	105	1,348	0,350	-1,444	0,150
	Erkek	95	1,425	0,405		
Erteleyici Karar Verme	Kadın	105	1,387	0,448	-,345	0,731
	Erkek	95	1,408	0,443		
Panik Karar Verme	Kadın	105	1,461	0,399	1,024	0,309
	Erkek	95	1,400	0,442		

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin karar verme stillerini analiz etmek amacıyla yapılan analizde; karar verme stilleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Alt boyut puan ortalamalarına bakıldığında karar vermede öz saygı, dikkatli karar verme, kaçıngan karar verme ve etkileyici karar verme alt boyutlarında erkek öğretmenlerin ortalamalarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, sadece panik karar verme alt boyutunda kadın öğretmenlerin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizi

	Medeni Durum	N	Ort	Ss	t	p
Karar Vermede Özsaygı	Evli	173	1,984	0,212	1,398	0,164
	Bekâr	27	1,921	0,251		
Dikkatli Karar Verme	Evli	173	2,520	0,492	0,916	0,361
	Bekâr	27	2,426	0,531		
Kaçınan Karar Verme	Evli	173	1,384	0,366	-0,072	0,943
	Bekâr	27	1,389	0,456		
Erteleyici Karar Verme	Evli	173	1,388	0,452	-0,688	0,492
	Bekâr	27	1,452	0,398		
Panik Karar Verme	Evli	173	1,402	0,405	-2,564	0,011
	Bekâr	27	1,622	0,475		

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizinde; karar verme alt boyutlarında sadece panik karar verme alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Karar vermede öz saygı ve dikkatli karar verme alt boyutunda evli öğretmenlerin ortalamaları daha yüksek iken, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme alt boyutlarında bekâr öğretmenlerin alt boyut puanları daha yüksektir.

Tablo 5. Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizi

	Branş	N	Ort	Ss	F	p
Karar Vermede Özsaygı	Türkçe	107	1,973	0,242	0,604	0,660
	Matematik	30	2,011	0,239		
	Sosyal Bilgiler	13	2,026	0,117		
	Fen Bilimleri	22	1,939	0,123		
	Diğer	28	1,953	0,197		
	Toplam	200	1,976	0,218		
Dikkatli Karar Verme	Türkçe	107	2,552	0,466	2,965	0,021
	Matematik	30	2,589	0,494		
	Sosyal Bilgiler	13	2,169	0,531		
	Fen Bilimleri	22	2,312	0,469		
	Diğer	28	2,559	0,551		
	Toplam	200	2,507	0,497		
Kaçınan Karar Verme	Türkçe	107	1,450	0,355	3,294	0,012
	Matematik	30	1,395	0,470		
	Sosyal Bilgiler	13	1,205	0,334		
	Fen Bilimleri	22	1,182	0,299		
	Diğer	28	1,363	0,366		
	Toplam	200	1,384	0,378		
Erteleyici Karar Verme	Türkçe	107	1,421	0,441	1,250	0,291
	Matematik	30	1,420	0,557		
	Sosyal Bilgiler	13	1,539	0,276		
	Fen Bilimleri	22	1,236	0,394		
	Diğer	28	1,343	0,414		
	Toplam	200	1,397	0,445		
Panik Karar Verme	Türkçe	107	1,527	0,409	3,974	0,004
	Matematik	30	1,413	0,455		
	Sosyal Bilgiler	13	1,215	0,404		
	Fen Bilimleri	22	1,236	0,267		
	Diğer	28	1,343	0,445		
	Toplam	200	1,432	0,420		

Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizinde; karar verme alt boyutlarından dikkatli karar verme, kaçınan karar verme ve pratik karar verme alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken, karar vermede öz saygı ve etkileyici karar verme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 6. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizi

		N	Ort	Ss	F	p
Karar Vermede Özsaygı	Lisans	148	1,989	0,228	1,182	0,309
	Yüksek lisans	51	1,935	0,188		
	Doktora	1	2,000	.		
	Toplam	200	1,976	0,218		
Dikkatli Karar Verme	Lisans	148	2,522	0,497	4,863	0,009
	Yüksek lisans	51	2,495	0,456		
	Doktora	1	1,000	.		
	Toplam	200	2,507	0,497		
Kaçınan Karar Verme	Lisans	148	1,369	0,365	10,171	0,000

	Yüksek lisans	51	1,398	0,350		
	Doktora	1	3,000	.		
	Toplam	200	1,384	0,378		
Erteleyici Karar Verme	Lisans	148	1,370	0,460	7,489	0,001
	Yüksek lisans	51	1,443	0,331		
	Doktora	1	3,000	.		
	Toplam	200	1,397	0,445		
Panik Karar Verme	Lisans	148	1,396	0,410	8,954	0,000
	Yüksek lisans	51	1,506	0,389		
	Doktora	1	3,000	.		
	Toplam	200	1,432	0,420		

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizinde; öğretmenlerin eğitim durumu ile dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilirken, karar vermede öz saygı alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 8. Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizi

		N	Ort	Ss	F	p
Karar Vermede Özsaygı	5 Yıldan az	3	2,167	0,335	1,575	0,182
	6-10 yıl	37	1,995	0,223		
	11-15 yıl	43	2,015	0,223		
	16-20 yıl	45	1,971	0,228		
	21 yıl ve üzeri	72	1,937	0,198		
	Toplam	200	1,976	0,218		
Dikkatli Karar Verme	5 Yıldan az	3	2,610	0,535	1,258	0,288
	6-10 yıl	37	2,551	0,556		
	11-15 yıl	43	2,558	0,350		
	16-20 yıl	45	2,581	0,443		
	21 yıl ve üzeri	72	2,404	0,561		
	Toplam	200	2,507	0,497		
Kaçınan Karar Verme	5 Yıldan az	3	1,167	0,165	3,277	0,013
	6-10 yıl	37	1,275	0,289		
	11-15 yıl	43	1,361	0,415		
	16-20 yıl	45	1,322	0,349		
	21 yıl ve üzeri	72	1,503	0,393		
	Toplam	200	1,384	0,378		
Erteleyici Karar Verme	5 Yıldan az	3	1,333	0,306	3,573	0,008
	6-10 yıl	37	1,232	0,348		
	11-15 yıl	43	1,377	0,479		
	16-20 yıl	45	1,329	0,367		
	21 yıl ve üzeri	72	1,539	0,484		
	Toplam	200	1,397	0,445		
Panik Karar Verme	5 Yıldan az	3	1,200	0,000	2,335	0,057
	6-10 yıl	37	1,260	0,439		
	11-15 yıl	43	1,498	0,381		
	16-20 yıl	45	1,476	0,380		
	21 yıl ve üzeri	72	1,464	0,446		
	Toplam	200	1,432	0,420		

Öğretmenlerin görev yapma sürelerine göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizinde; öğretmenlerin kıdem süreleri ile kaçınan karar verme ve erteleyici karar verme alt boyunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunurken, karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme ve panik karar verme alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 9. Öğretmenlerin Mevcut Okuldaki Görev Sürelerine göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizi

		N	Ort	Ss	F	p
Karar Vermede Özsaygı	5 Yıldan az	114	1,982	0,228	0,307	0,873
	6-10 yıl	62	1,978	0,228		
	11-15 yıl	16	1,927	0,136		
	16-20 yıl	4	2,000	0,139		
	21 yıl ve üzeri	4	1,918	0,165		
	Toplam	200	1,976	0,218		
Dikkatli Karar Verme	5 Yıldan az	114	2,578	0,431	5,327	0,000
	6-10 yıl	62	2,520	0,516		
	11-15 yıl	16	2,022	0,518		
	16-20 yıl	4	2,583	0,554		
	21 yıl ve üzeri	4	2,165	0,838		
	Toplam	200	2,507	0,497		
Kaçınan Karar Verme	5 Yıldan az	114	1,381	0,376	2,338	0,057

	6-10 yıl	62	1,406	0,340		
	11-15 yıl	16	1,188	0,271		
	16-20 yıl	4	1,625	0,459		
	21 yıl ve üzeri	4	1,708	0,886		
	Toplam	200	1,384	0,378		
Erteleyici Karar Verme	5 Yıldan az	114	1,430	0,449	1,417	0,230
	6-10 yıl	62	1,303	0,386		
	11-15 yıl	16	1,463	0,472		
	16-20 yıl	4	1,350	0,444		
	21 yıl ve üzeri	4	1,700	0,902		
	Toplam	200	1,397	0,445		
Panik Karar Verme	5 Yıldan az	114	1,474	0,417	1,255	0,289
	6-10 yıl	62	1,390	0,391		
	11-15 yıl	16	1,263	0,370		
	16-20 yıl	4	1,400	0,432		
	21 yıl ve üzeri	4	1,600	0,952		
	Toplam	200	1,432	0,420		

Öğretmenlerin mevcut okullarındaki görev yapma sürelerine göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizinde; öğretmenlerin mevcut okullarındaki görev yapma süreleri ile dikkatli karar verme alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken, karar vermede özsaygı, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

9. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin karar verme stilleri incelenmiştir. Okul müdürlerini aldıkları kararlar, okul personelini, öğrencileri, velileri ve özellikle de öğretmenleri ilgilendirmektedir. Öğretmenler okul müdürleri tarafından alınan kararların uygulayıcısı olmaktadır ve okul müdürü tarafından alınan kararların uygulama sonuçlarını yakından takip edebilmektedirler. Bireylerin kararları algılama düzeyleri bireysel özelliklerine göre farklılaşmaktadır (Geisler ve Allwood, 2018). Araştırmada öğretmenlerin demografik özelliklerine okul müdürlerinin karar verme stili algılarının istatistiksel olarak farklılaşma durumu incelenmiştir.

Bireylerin Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin karar verme stillerini analiz etmek amacıyla yapılan analizde; karar verme stilleri alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Temur (2012), öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin karar verme stillerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, öğretmenlerin cinsiyetleri ile kaçınan karar verme alt boyut arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğunu, diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığını tespit etmiştir. Tekin (2018), okul müdürlerinin karar verme stillerini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, cinsiyet değişkeni ile dikkatli karar verme alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını, diğer alt boyutlarda ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğunu tespit etmiştir. Erkek öğretmenlerin cevapları, okul müdürlerinin dikkatli karar verme stilini kullandığında yoğunlaşırken, kadın öğretmenlerin cevapları ise okul müdürlerinin panik karar verme stilini kullandığında yoğunlaşmaktadır. Erkek ve kadın öğretmenlerin görüşlerindeki bu farklılık, öğretmenlerin okul müdürlerinin kararlarından olan beklentilerinin farklılaşmasından kaynaklanabilmektedir. Kadın öğretmenler okul müdürlerinin aldıkları kararlarda pozitif ayrımcılık bekleyebilirlerken, erkek öğretmenlerin bu tarz bir beklentilerinin olmaması ya da alınan kararların kendilerine yönelik olması gibi sebeplerle onların okul müdürlerinin kararlarını dikkatli karar verme stilinde alıyor olduğu kanısı oluşturabilmektedir.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizinde; karar verme alt boyutlarında sadece panik karar verme alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Karar vermede öz saygı ve dikkatli karar verme alt boyutunda evli öğretmenlerin ortalamaları daha yüksek iken, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme alt boyutlarında bekâr öğretmenlerin alt boyut puanları daha yüksektir. Tekin (2018) yapmış olduğu araştırmada medeni durum değişkeni ile karar verme stili alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Araştırmada evli ve bekâr öğretmenlerin okul müdürlerinin dikkatli karar verme stilini kullandığında yoğunlaştıkları görülmektedir. Bekâr öğretmenler, evli öğretmenlere göre daha az aile sorumluluğu duygusu yaşayabilmekte olmalarından dolayı, okul müdürü tarafından alınan kararlar konusunda beklentileri farklılaşabilmektedir. Buna karşın her iki guruptaki öğretmenlerin okul müdürlerinin karar alma stili olarak aynı cevapta yoğunlaşmaları okul müdürleri tarafından alınan kararlarda eli ve bekar olarak bir ayrımın yapılmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizinde; karar verme alt boyutlarından dikkatli karar verme, kaçınan karar verme ve pratik karar verme alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken, karar vermede öz saygı ve etkileyici karar verme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yıldız (2012), ilköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stillerini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada branş değişkeni ile karar verme stili alt boyutları arasında istatistiksel bir farklılık tespit etmiştir. Branş değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında okul müdürlerinin dikkatli karar verme stilini

kullandıkları şeklindeki algının yoğun olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin aldıkları kararlarda branş farklılıklarını dikkate almadan, her branşa gerektirdiği şekilde kararlar alıyor olduklarını belirtmek mümkündür.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizinde; öğretmenlerin eğitim durumu ile dikkatli karar verme, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilirken, karar vermede öz saygı alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tekin (2018) yapmış olduğu araştırmada eğitim durumu değişkeni ile karar verme stili alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin dikkatli karar verme stilini yoğunlukla kullandıkları görülmektedir. Bu sonuca göre de okul müdürlerinin aldıkları kararlarda öğretmenlerin eğitim durumundaki farklılıkları göz önüne almadan objektif kararlar aldıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin görev yapma sürelerine göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizinde; öğretmenlerin kıdem süreleri ile kaçınan karar verme ve erteleyici karar verme alt boyunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunurken, karar vermede özsaygı, dikkatli karar verme ve panik karar verme alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Temur (2012), yaptığı araştırmada öğretmenlerin kıdemleri ile dikkatli karar verme ve kaçınan karar verme alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit ederken, diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığını belirlemiştir. Yıldız (2012), yapmış olduğu araştırmada görev yapma süresi ile karar verme stili alt boyutları arasında istatistiksel bir farklılık tespit etmemiştir. Görev yapma sürelerine göre okul müdürleri en çok dikkatli karar verme stilini kullanmaktadırlar. Öğretmenlerin kıdemlerine göre bakıldığında 5 yıldan az kıdem süresi olan öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalamasının en yüksek, 21 yıl ve üzeri kıdem süresi olan öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalamasının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin göreve yeni başlamış olan öğretmenlere göre daha dikkati kararlar aldıkları şeklinde yorumlanabilmektedir.

Öğretmenlerin mevcut okullarındaki görev yapma sürelerine göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizinde; öğretmenlerin mevcut okullarındaki görev yapma süreleri ile dikkatli karar verme alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunurken, karar vermede özsaygı, kaçınan karar verme, erteleyici karar verme ve panik karar verme alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yıldız (2012), yapmış olduğu araştırmada yöneticilik kıdemi ile karar verme stili alt boyutları arasında istatistiksel bir farklılık tespit etmemiştir. Mevcut okuldaki görev süresi değişkeninde göre de okul müdürleri yoğunlukla dikkatli karar verme stilini kullanmaktadırlar. Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin okul içerisinde kararlar alırken, okula yeni gelmiş öğretmen ile daha eski dönemlerde okula gelmiş olan öğretmen arasında bir ayrım yapmadan karar alıyor olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul müdürlerinin karar alma stilleri konusundaki görüşlerine göre, okul müdürleri yoğunlukla dikkatli karar verme stilini kullanmakta, öğretmenlerin evli/bekar olma, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve mevcut okuldaki görev sürelerine göre farklı kararlar almamakta, karar alırken objektif davranabilmektedirler.

Okul müdürlerinin aldıkları kararlar, öğretmenler de dahil olmak üzere okul personeli, öğrenci ve velilere yansıtacak sonuçlar doğurmaktadır. Okulun hedeflerine ulaşacak şekilde eğitim ve öğretime yoğunlaşılması, alınan kararlar ile yanlış bir etkilenmenin gerçekleşmemesi için okul müdürlerinin karar alma becerilerini geliştirecek hizmet içi eğitimlerin verilmesi yararlı olabilecektir.

Okul müdürlerinin karar verme stilleri birçok faktöre göre şekillenebilmektedir. Okul müdürlerinin karar alma stillerinin; farklı eğitim kademelerinde, farklı bölgelerde bulunan okullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin karar verme stillerinin belirlenmesi amacıyla yapılacak yeni çalışmalar ile bu konuda yapılacak eğitim çalışmalarına veri elde edilmesi açısından yararlı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Alver, B. (2003). Çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların empatik becerileri, karar verme stratejileri ve psikolojik belirtileri arasındaki ilişkiler. Doktora Tezi. Erzurum Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Amiri, F., Overbeek, S., Wagenaar, G., Stettina, C. J. (2021). Reconciling agile frameworks with IT sourcing through an IT sourcing dimensions map and structured decision-making. *Information Systems and e-Business Management*, 19(4), 1113-1142.
- Arend, R. J. (2020). Strategic decision-making under ambiguity: a new problem space and a proposed optimization approach. *Business Research*, 13(3), 1231-1251.

- Avşaroğlu, S. (2007). Üniversite öğrencilerinin karar vermede özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stillerinin benlik saygısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Baştuğ, İ., (2006), Karar verme sürecinde sezginin önemi ve Türk merkezi yönetimindeki geçerliliği. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Del Campo, C., Pauser, S., Steiner, E., Vetschera, R. (2016). Decision making styles and the use of heuristics in decision making. *Journal of Business Economics*, 86(4), 389-412.
- Demirtaş Nemli, B. (2018). İlkokul dördüncü sınıf öğrencilerinin bilişsel karar verme becerilerinin geliştirilmesine yönelik bir model uygulaması. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Deniz, E. (2004). Üniversite öğrencilerinin karar vermede öz saygı, karar verme stilleri ve problem çözme yöntemleri arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(15), 25-35.
- Deniz, M. E. (2002). Üniversite öğrencilerinin karar verme stratejileri ve sosyal beceri düzeylerinin ta-baskın ben durumları ve bazı özlük niteliklerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dinklage, L. B. (1967): Adolescent choice and decision-making, monograph 2 a, studies of adolescents in secondary schools. Harvard School of Education. Publications Office: Cambridge.
- Ejimabo, N. O. (2015). An approach to understanding leadership decision making in organization. *European Scientific Journal*, 11(11), 1-24.
- Geisler, M., Allwood, C. M. (2018). Decision-making competence, social orientation, time style, and perceived stress. *Frontiers in psychology*, 9, 1-11.
- Güney, S., (2007), Yönetim ve organizasyon. 2. Baskı, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Harrison, E. F., Pelletier, M. A. (2000). The essence of management decision. *Management Decision*, 38(7), 462-470.
- Karasel Ayda, N., Kaşot, N., Güneyli, A. (2018). Approaches of school administrators toward teachers with different types of human nature: the cyprus case. *Behavioral Sciences*, 8(66), 1-19.
- Kılcan, B. & Seyhan, O. (2019). Sosyal bilgilerde beceri eğitimi, B. Kılcan, B. Akbaba & B. Aksoy (Eds.). Karar verme içinde (s.336-366). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(2), 73-89.
- Kurt, Ü. (2003), Karar verme sürecinde yöneticilerin kişilik yapılarının etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual review of psychology*, 66, 799-823.
- Luck, C. (2009). Intuitive and rational approaches to decision making in education. Doctoral Dissertation, University of Hull, United Kingdom.
- Mettas, A. (2011). The development of decision making skills. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 7(1), 63-73.
- Mincemoyer, C., C., Perkins, D., F., (2003). Assessing decision-making skills of youth. *The Forum Journal.org*. 8(1), 1-9.
- Mulford, B. (2003). School Leaders: Challenging Roles And Impact On Teacher And School Effectiveness. Faculty of Education University of Tasmania.
- Ochoa Becker, A. S. (2007). Democratic education for social studies an issues-centered decision making curriculum. Newyork: Information Age.
- Özer, M. A. (2012). Örgütsel karar verme ve yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 475, 147-170.
- Parlar, H. (2012). Bilgi toplumu, değişim ve yeni eğitim paradigması. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 193-209.
- Rubin, A., Linturi, H. (2001). Transition in the Making. *The Images of the Future in Education and Decision Making. Futures*, 33(3- 4), 267-305.
- Sağır, C. (2006) Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etğin önemi: uygulamalı bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Sarioğlu Uğur, S. Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayırımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Scott, S. G., Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831.
- Siebert, J. U., Kunz, R. E., Rolf, P. (2021). Effects of decision training on individuals' decision-making proactivity. *European Journal of Operational Research*, 294(1), 264-282.
- Tabachnick, B. G. Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6. Baskı). Pearson.
- Taşdelen, A. (2001) Öğretmen adaylarının bazı psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 10, 40-52.
- Tekin, Ö. A., Ehtiyar, V. R., (2010). Yönetimde karar verme: batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5), 3394-3414.
- Tekin, Y. F. (2018). Okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki: karma bir uygulama (Aydın ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Aydın.
- Temur, Ö. F. (2012). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin karar verme stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi (Rize İli Örneđi). Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Turpin, S. M., Marais, M. A. (2004). Decision-making: Theory and practice. *ORiON*, 20(2), 143-160.
- Türk Dil Kurumu Sözlük, (2022). Karar vermek, <https://sozluk.gov.tr/> (11.01.2022)
- Üngüren, E. (2011). Psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlara yansımaları. Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wang, Y., Xu, F., Qin, F. (2019). The influence of enneagram on decision style: Mindfulness as mediator variable. *Open Journal of Social Sciences*, 7(4), 266-281.
- Yıldız, K. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 104-133.
- Yılmaz, M., Talas, M., (2010). Bilgi merkezinde karar verme süreci. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken / Journal Of World Of Turks (Zfwt)*, 2(1), 197-216