

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME STRATEJİLERİ<sup>1</sup>

Gökhan IZGAR<sup>2</sup>, Vicdan ALTINOK<sup>3</sup>

### Özet

*Bu araştırmada okul yöneticilerinin karar verme stratejileri incelenmiştir. Araştırmanın evrenini 2001-2002 öğretim yılında MEB'na bağlı okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, çalışma evreni olan Konya İli, Selçuklu, Meram ve Karatay ilçelerindeki yöneticilerden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 238 yönetici oluşturmaktadır. Yöneticilerin karar verme stratejileri “Karar Stratejileri Ölçeği” ile ölçülmüştür. Bu ölçekten elde edilen alt ölçek puan ortalamaları t testi, F testi ve tukey testi ile test edilmiştir. Araştırmanın sonuçları ise şu şekilde özetlenmiştir: Cinsiyet değişkenine göre; bağımsız karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında, kadın yöneticiler lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Çalışılan okul türü değişkenine göre yöneticilerin karar verme stratejileri puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamış, öğrenim durumu değişkeninde mantıklı karar verme stratejisinde lisansüstü grubu lehine anlamlı fark bulunmuştur.*

**AnahtarKelimeler:** Okul yöneticisi, Karar stratejileri.

---

<sup>1</sup> Bu makale Gökhan IZGAR'ın “Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Yeterlikleri” isimli Yüksek Lisans tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Öğretmen, Nurcan Akpınar İlkokulu, Selçuklu, Konya, g.izgar@hotmail.com

<sup>3</sup> Yrd. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, valtinkok@gazi.edu.tr

## DECISION STRATEGIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS

### Abstract

*In this research, decision strategies and adequacies of school administrators were examined. The extent of the research is consisted of administrators depended on the Ministry of Education in 2001-2002 Education Term. The illustration of the research is constituted of 238 administrators selected in a random way work in the study extent (Seçuklu, Meram and Karatay in Konya.) The decision strategy of the administrators were evaluated with 'Decision Strategy Criterion.' The lower point averages got from this criterion were tested according to variable numbers of T test, F test, and Tukey test. The result of the research was summarized in the following way: According to the sexuality variable; an expressive difference was found between independent decision strategy point averages in support of female administrators. According to the variable of the school type; an expressive difference was not found in the point averages of decision strategy. According to the state of education; an expressive difference in the point averages of logical decision strategy was found in support of graduate party.*

**Keywords:** *School administrators, Decision strategies.*

## **GİRİŞ**

White, Waldo, Gulick, Pfiffnen ve Presthus gibi yazarlar yönetimi, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümленerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak tanımlamaktadırlar. Dimock ise “ne yapılacak?” ve “nasıl yapılacak?” sorularına verilecek yanıtların yönetim denen bir sentezi oluşturduğunu ileri sürmektedir (Kaya, 1991: 41). Kısaca yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarına yön veren, onları kullanan ve denetleyen bir süreç olarak ifade edilebilir.

Yönetim birçok öğeyi kapsar. Bunlar; karar, planlama, organize etme, iletişim sağlama, etkileme, koordinasyon sağlama ve değerlendirmedir. Bu öğelerden hepsi birbirinden farklı ancak birbiriyle bağlantılıdır. Bu öğelerden karar vermenin yöneticiler açısından önemi büyüktür (Semerci, 2000: 22). Simon’un da belirttiği gibi; yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar vermeden yapılamaz. Bu nedenle yönetim kuramı yapma kadar karar verme süreciyle de ilgilenir. Karar yönetimin kalbidir (Kaya, 1991, s.41).

Karar verme bir problemi çözümlenmek için tatbik edilecek yaptırımı belirleme süreci ve olay veya sorun ile ilgili bilgileri analiz ederek ve karşılaştırma yaparak bir sonuca varma sürecidir. Karar geleceğe yöneliktir. Gelecek tam olarak bilinmediğinden karar veren bireye bir risk yükler (Taymaz, 2000: 28). Karar örgütte her türlü değişikliği yapmak amacıyla kullanılan kurumlaşmış ve toplu bir süreçtir. Yani karar ile örgütteki değişme bir biri ile bağlantılıdır. Her değişimin birkaç karardan sonra olabileceği bilinmelidir (Gürsel, 1997, s.44).

Doğru karar verme pek çok eğitim yöneticisi tarafından ne iyi anlaşılmakta ne de iyi bir şekilde yürürlüğe konmaktadır. Bu başarısızlık, okulun görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesini zorlaştırmakta, gelişmeyi yavaşlatmakta, okul yöneticisi ve öğretmenlere yabancılaşma hissi vermektedir. Karar verme süreci iyi anlaşılır ve iyi uygulanırsa bu insanlar, yenilikçilerin belirgin özelliklerinden olan, “daha çok yaptırma gücünü ve etkinliği” kendilerinde hissederler (Yılmaz, 1999: 211).

## **Problem**

Eğitim kurumlarında, karar yetkisinin üst kademelerde toplanması üst düzey yöneticilerin amaç ve politika belirleme, plan ve program hazırlama gibi önemli işlerle gerektiği gibi ilgilenmelerini engellemekte, alt kademe yöneticiler ise karar yetkisi olmayan, sadece alınan kararları uygulamakla sorumlu sekreterler durumuna düşmektedir. Bu durum onların başarısını engellemekte, zaman, para ve emek israfına yol açmaktadır. Bu nedenle,

hangi düzeyde bulunursa bulunsun, yöneticinin görevlerine ilişkin konularda kararları almaları ya da kararların oluşturmasına katkıda bulunmaları gerekir. Aynı zamanda yöneticinin, astlarını karar almaya ya da kararlara katkıda bulunmaya özendirme beklenir. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerinin karar verme stratejileri ve bu stratejileri uygulama yeterlikleri önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Buna dayalı olarak, okul yöneticilerinin görevlerini yaparken kullandıkları karar verme stratejileri nelerdir ve bu stratejileri ne ölçüde başarı ile uyguladıkları sorusu bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

### **Alt Problemler**

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin karar stratejilerinin cinsiyetlerine, çalıştıkları okul türüne ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1.Okul yöneticilerinin karar stratejileri cinsiyetlerine göre anlamlı ölçüde farklılık göstermekte midir?
- 2.Okul yöneticilerinin karar stratejileri çalıştıkları okul türüne göre anlamlı ölçüde farklılık göstermekte midir?
- 3.Okul yöneticilerinin karar stratejileri öğrenim durumlarına göre anlamlı ölçüde farklılık göstermekte midir?

### **Karar Verme Model ve Kuramları**

Karar sürecinde çeşitli modellerin görevi, değişik çözümlerin sonuçlarını kestirmeye yardım etmektir. Her model bazı varsayımlar üzerine kurulur. Bu varsayımlar gerçeğe ne kadar yakın olursa, model de sistemi o kadar iyi simgeler. Eğitim yönetiminde karar sürecini modelleştirmenin matematiksel güçlükleri vardır. Önce, eğitim çok amaçlı ve yanlı bir girişimdir. Sonra eğitimde kâr etkeni gözlemlenmediğinden, maliyet-yarar ilişkilerini izlemek zordur. Son olarak da eğitimde ham ve işlenmiş maddenin niteliği ve bu ikisi arasındaki farkı bulmak hemen hemen olanaksızdır. Bununla beraber, problemin çözümünde, yararlı olacak ilişkileri ve kapsamı tanımlayabilmek amacı ile sembolik modeller kullanılabilir (Bursalıoğlu, 1987: 126).

Karşılaşılan sorun ve ihtiyacın durumuna göre kararlar ussallık boyutunda aşağıdaki modellerden biri esas alınarak verilebilir.

**İktisadi-Ussal İnsan Modeli:** İnsanların iktisadi çıkarlarını göz önünde tutup ussal seçimlerde bulduklarını ileri süren klasik iktisadi görüşe göre, ussal bir insan karar verirken şöyle davranmaktadır (Onaran, 1971: 53).

- Ussal insan bir karar verme durumunda bütün alternatifleri bilmektedir.
- Her alternatifin sonuçlarını, hangi hareket tarzını seçerse bundan ne

gibi sonuçlar doğuracağını da bilmektedir.

- Karar veren birey, bu alternatiflere açık değerler vermiş ve bir tercih listesi yapabilmiş, alternatifleri en az tercih edilenden en çok tercih edilene göre bir sıraya koyabilmiştir.
- Birey her alternatifin sonucunu bildiğine ve tercihleri yaptığına göre seçimini yapıp bir karara varır.

**Sınırlı Ussallık ve Yönetmel İnsan Modeli:** Simon'a göre insan zihninin yeteneklerinin sınırlı olması yüzünden birey karar verirken, zihinde karmaşık bir sorunun basit bir modelini kurar. Bu model, sorunun ancak temel özelliklerini içine alır. Klasik iktisadi-ussal insan modelinde kararlar en uygun kararlardır. Oysa doyurucu kararda ancak doyurucu alternatifler bulunur, bunlar arasında bir tercih yapılır. Böylece, karar veren bir insanın davranışındaki ussallık sınırlı bir ussallıktır. Mutlak ve sınırlı-ussal davranış arasındaki ayırımı şu örnek daha iyi göstermektedir: Bir saman yığnında bir dikiş iğnesi arayan mutlak insan bütün yığıni arar, bulduğu bütün iğneleri birer birer dener, hangisi daha uygunsa onu kullanır. Oysa sınırlı-ussal davranan insan, bir iğneyi bulunca onu dener, işine geliyorsa onu kullanır, gelmezse başka bir tane arar. Yönetmel insan davranışı, sınırlı ussal davranışa da uymaktadır. Yönetmel insan da durumun basit bir modelini yapar, bu modele göre ilgili bulduğu etkenleri hesaba katar, doyurucu bir alternatif seçer (Onaran, 1971: 56).

**Olasılık ve Beklenen Değer Modeli:** Bu modele göre olasılık bir olayın olma şansısıdır. Seçilecek çözüm yolunun uygulama olanağı ne denli yüksek ise olasılığı da o denli yüksektir. Beklenen değer ise, çözüm seçeneğinin sonucunda ele geçeceği sanılan değerdir. Bir çözüm seçeneğinin olasılığı ile uygulanması sonucunda beklenen değer ne denli yüksek bulunursa, seçilme şansısı da o denli yüksek olacaktır (Başaran, 1988: 299).

**Uyarlayıcı-Ussal Karar Verme Modeli:** Ussal karar vermeye ağırlık veren, modellerden bir diğeri Cyert ve March'ın modelidir. Bütün açık sistemler, geçmiş deneyimlerinden sonuçlar çıkartarak ilerideki davranışlarını ayarlayabilmekte, kendileri için daha iyi davranışlarda bulunmasını öğrenerek çevrelerine uyabilmektedirler. Örgütlerde de bilindiğı gibi, çevrelerinden ilgili bilgileri ve besleyici yankıyı alıp örgüte ulaştıran birimler vardır. Bu bilgilere göre örgüt ilerideki davranışlarını ayarlar. Bu kararlarla örgüt kendini iç ve dış değişikliklere uyarlamayı öğrenir. Yalnız örgütte bu değişiklikler olurken, öğeler arasındaki denge durumu bozulup tekrar kurulurken, örgütte kişiler arası ilişkilerin temelinde yatan toplumsal psikolojik etkenler, örgüt üyelerini bir arada tutan değer ve inançlar oldukça kararlılık gösterirler. Örgütte değişiklik yapıldıkça, örgütün toplumsal-kültürel temelindeki bu kararlılığın bozulmamasına çalışılır (Onaran, 1971: 59).

**Ardışık Eleme Modeli:** Karar verme modellerinden birisi de ardışık eleme modeli olarak adlandırılır. Gati, bu modeli doyurucu ya da yeterince iyi bir model olarak tanımlamıştır. Bu model en önemli kriterlerden başlayarak en önemsiz kritere kadar bir sıralama yapmaktadır. Bu sıralamada yer alan bütün kriterler tanımlanmaktadır (Kesici, 2002: 41).

**Toplumbilimsel Model:** Thompson ve Tuden, toplumbilimsel sıfatını taktıkları modellerinde, önce örgütteki çeşitli kararların bir tipolojisini yapmakta, sonra da bunların her biri için ayrı bir strateji düşünmektedir. Tipolojileri hangi alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağı hakkındaki inançlarla, bu sonuçlar hakkındaki tercihlere dayanmaktadır (Onaran, 1971: 61).

**Çözümleyici Model:** R.Snyder karar verme çözümlenmesinde ağırlık noktası olarak, karar verenleri ve onların seçimlerini etkileyen değişkenleri almıştır. Bu modelde karar verme durumu, bir amaç, sorun, alternatif gibi bir merkez çevresinde toplanmış olayların, koşulların ve öteki karar veren bireylerin ilişkilerini göstermektedir. Karar veren birey, bu durumun tanımını yapacak ve bir seçimde bulunacaktır (Onaran, 1971: 64).

**Tahmin ve Pişmanlık Kuramı:** Plous (1993), bireyin her zaman seçenekler hakkında detaylı bilgiye sahip olmadığından, birey karar verme durumuna öznel olarak yaklaştığını ve karar verirken yanlış davranabileceğini belirtmiştir. Plous'a göre pişmanlık kuramı, hayali olarak sonuçların birbiriyle karşılaştırılması üzerinde durmaktadır. Bu kuramın iki varsayımı vardır. Birincisi, karar davranışının sonuçlarıyla ilgili pişmanlık yaşanabileceği varsayımdır. İkincisi belirsizlik durumlarında karar verilmesi gerektiğinde pişmanlık duygusunun yaşandığıdır. Karar verici seçenekleri karşılaştırırken, belirli bir seçeneği elemesi sonucu yaşayacağı pişmanlık duygusunu değerlendirmekte ve sonucundan pişmanlık duymayacağını düşündüğü seçeneğe yönelmektedir (Ersever, 1996: 17).

**Akılcı Görüş Kuramı:** Bir eyleme yol açan çeşitli seçeneklerden bir tanesini seçme olarak tanımlanan karar verme sürecinde, örgüt amaçlarına en uygun olan seçeneğin seçilmesine ussal (rasyonel) karar denir. Ussal karar, örgüt amaçlarına en uygun düşen, yararı en fazla, maliyeti en az olan seçeneğin seçilmesidir (Kaya, 1991: 96). Akılcı görüş kuramı, karar vermeyi bir amaç, ihtiyaç veya problem ile başlayan bir süreç olarak görür. Bu kuramda karar verme mantıksal ve aşamalı bir süreçtir. Karar verici etkin bir çözümle sonuçlanan bir dizi aşamalı adımları izler (Taymaz, 2000: 28).

**Betimsel Kuram:** Çok değişik amaç ve çıkarların çatıştığı örgüt denilen karmaşık ortamda yöneticilerin örgüt açısından en uygun seçeneği değil de, personelin veya baskı gruplarının itiraz edemeyeceği seçeneği seçmesine

doyurucu kararlar denir (Kaya, 1991: 97). Betimsel kuram, yöneticinin herhangi bir neden veya akıldan çok kendi kişiliği, duyguları, değerleri ve deneyimlerinin etkisi altında kaldığını kabul eder. Karar vericinin gerçekten akılcı veya mantıksal karar verip vermediği sorgulanır (Taymaz, 2000: 29).

**Oyun Kuramı:** Harsanyi (1990) göre, iki veya daha fazla bireyin katıldığı karar durumlarını açıklamada oyun kuramı kullanılmaktadır. Oyun kuramı, karar verme durumundaki bireylerin birbirleriyle çatışabilecek kişisel kazançları üzerinde durmaktadır. Bireyin, grup çıkarları için ya da kendi çıkarları için karar vermesi, grup içindeki işbirliği düzeyine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer grupta işbirliği varsa ve ortak amaçlar belirlenmişse birey karar verirken grup çıkarlarını düşünerek karar verecektir. Bunun tam tersine grupta işbirliği sağlanamamış ve ortak amaçlar belirli değilse birey karar verirken kendini düşünerek karar verecektir (Ersever, 1996: 17).

### **Karar Verme Süreci**

Tıpkı insanlar gibi, örgütlerin sorunlarla karşılaşması da bitimsizdir. Eğer örgütler, sorunsuz işleyebilseydi, yönetime de gerek kalmazdı. Örgütün çevresinin değişmesi, örgüt içinde işgörenlerin çatışmaya düşmeleri, örgütün kusurlu kurulması gibi durumlar örgüt için doğal sorun kaynaklarıdır. Bunların dışında örgüt olağanüstü problemlerle de karşılaşır. Bütün bu sorunlar uygun biçimde çözümlenmedikçe örgüt etkili çalışamaz ya da yaşamını sürdürmez (Başaran, 1988: 52). Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir (Bursalıoğlu, 1987: 122).

Her örgüt etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır. Bir örgütte kararlar değişik yollarla verilebilir. Örneğin; lider tarafından, grup tarafından, örgütü dışarıdan etkileyen gruplar tarafından vb. Kararın nasıl ve kimler tarafından alındığı örgüt çalışanlarının başarısı için önemlidir (Aydın, 1994: 127). Karar verme zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz (Kaya, 1991: 94).

Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı görebilmek ve kabul etmektir. İkinci olarak, karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar katılır (Bursalıoğlu, 198: 124). Karar, örgütün karşılaştığı bir sorunun çözümü için bu sorunla ilgili bir kolektif girişimi biçimlendirip harekete geçiren bir araçtır, örgütteki bireyler arasında bir etkileşme biçimidir. Kısacası, örgütlerde karar vermenin, çeşitli ilişkileri, etkileşimleri içine alan toplumsal bir süreç olduğu söylenebilir (Onaran, 1971: 73).

Öncülüğünü Simon'un yaptığı karar ekolü, örgütte, yöneticinin karar verici kişi rolünü oynadığı birçok karar durumlarından oluşan bir birim gözüyle bakmaktadır (Cem, 1976: 104). İyi bir kararda şu özellikler bulunmalıdır (Gürsel, 1997: 49):

- İyi bir karar, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- Etkili, yani sorun çözücü, rahatsızlık veren etkenleri ortadan kaldıracı ve beklenen sonuçlara götürücü nitelikte olmalıdır.
- Rasyonel (verimli) olmalıdır.
- Hukuki ve yönetsel mevzuata uygun olmalıdır. Yöneticiyi sorumluluktan kurtaracak olan, kararın bu özelliğidir.
- İyi bir karar, açık, kesin ve özellikle uygulayıcıların kolaylıkla anlayabileceği nitelikte olmalıdır.

### **Karar Verme Stilleri**

Karar verme durumunda, bireylerin farklı stratejiler kullandıkları belirlenmiştir. Kullanılan bazı stratejiler, karar verme durumu bir çatışmayı da beraberinde getirdiğinden, çatışma durumuyla yüzleşmeyi ya da çatışma durumundan kaçınmayı içermektedir. Bazı stratejilerin birbiriyle birleşik olarak kullanılması da mümkündür (Ersever, 1996: 41). Dinklage (1996) tarafından ilk olarak isimlendirilen ve daha sonra birçok araştırmanın yapıldığı bazı farklı karar verme stilleri aşağıdaki gibidir (Kesici, 2002: 44).

**İçtepsisel karar vericiler:** Seçenekler üzerinde yeterince düşünülmeden, içten geldiği gibi karar verme.

**Kaderci karar vericiler:** Bu kişiler karar vermedeki kararlılıklarını çevresel olay veya koşullara ya da kaderlerine bırakırlar.

**Boyun eğici karar vericiler:** Bu kişiler kendi kararlarını verirken diğer kişilerin planları ile hareket etmek isterler. Özellikle bu plan kendi inançlarının sizin görüşünüzle uyum sağlamadığı zaman geçerlidir.

**Erteleyici karar vericiler:** Bireyin problemle ilgili yaklaşma biçimini ve düşüncelerini ertelemesi.

**Kararsız karar vericiler:** Verdiği kararı değiştirmek isteme, hiçbir karardan memnun olmama.

**Mantıklı karar vericiler:** Bu stili benimseyen kişiler, biliş ve duygu arasında bazı dengelemeler ile akılcı bir yaklaşımı temel alırlar.

**Donup kalarak karar vericiler:** Bu bireyler kararın sorunluluğunu kabul ederler fakat karara yaklaşma güçleri çok fazla olmaz.

**Gerçekten kaçan karar vericiler:** Bireyin bir karardan kaçınması ya da bir cevap vermede araştırmadan saptmasıdır.

**Riske girmek istemeyen karar vericiler:** Bu stratejide karar veren bireyler, risk düzeyi en düşük olanların kavranması ile alternatifleri sürekli olarak eleyerek hareket ederler.

**Bağımsız karar vericiler:** Bireyin bir karar verirken kimseden etkilenmemesidir.



Değer sistemi, karar seçeneklerinin hangisinin benimseneceği konusunda bağlayıcı etkiler taşır. Karar sürecindeki sınırlayıcı etkiler, biyolojik, sosyolojik, psikolojik olarak ayrılabilen gibi, karar vericiden, örgütten, sorundan, çevreden, verilerden kaynaklanan etkenler olarak da gruplanabilir. Kararların uygunluğunu sınırlayan etkenler, karar vericinin bilgi ve beceri noksanlığı ile değer sisteminden gelir. Karara ilişkin yeterliklerin, teknik bilgi yanında, zekâ, kavrama, mantık, güçlerine bağlı olduğu da açıktır (Başar, 1993: 70-72).

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama modelinde bir araştırmadır. Araştırmada ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin karar verme stratejileri incelenmiştir.

### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2001-2002 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı tüm resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılardır.

Konya ilinin Karatay, Selçuklu ve Meram merkez ilçelerinin tüm ilköğretim ve ortaöğretim okullarının müdür ve müdür yardımcıları çalışma evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, 1532 yöneticiden oluşan çalışma evreninden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 238 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin karar verme stratejilerini belirlemede Kuzgun'un (1993) geliştirdiği Karar Stratejileri Ölçeği kullanılmıştır.

**Karar stratejileri ölçeği (KSÖ):** Kuzgun (1993) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan Karar Stratejileri Ölçeği bağımsız karar stratejilerini ölçen dört alt ölçekten oluşan bir ölçektir. Ölçeği oluşturan alt boyutlar içtepesel, mantıklı, bağımsız, kararsız karar verme stratejileridir.

**KSÖ'nün puanlanması:** Karar stratejileri ölçeği toplam 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin, içtepesel, mantıklı, bağımsız, kararsız olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır. Her alt boyut için 10 madde düşünülmüştür. Karar stratejileri ölçeği beş basamaklı likert tipinde hazırlanmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden her bir maddeyi dikkatlice okuyup hiç uygun değilse A, pek uygun değilse B, biraz uygunsa C, uygunsa D, çok uygunsa

E seçeneğini işaretlemeleri istenmiştir. A seçeneğine 1 puan, B seçeneğine 2 puan, C seçeneğine 4 puan, E seçeneğine 5 puan verilmektedir. Karar stratejileri ölçeği 4 alt bölümden oluştuğundan her bir bölümden alacağı toplam puan hesaplanır. Karar stratejileri ölçeğinin her bir alt boyutundan alınması gereken en az puan 10, en fazla puan 50'dir. Ölçekten her birey için içtepesel, mantıklı, bağımsız ve kararsız alt boyutları için dört farklı puan elde edilmektedir (Kuzgun, 1993).

**KSÖ'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması:** Karar stratejileri ölçeğinin iç tutarlılığı Cronbach Alpha formülü ile hesaplanmıştır. Bulunan alfa katsayıları alt ölçeklere göre şöyledir: İçtepesel; 0.74, Mantıklı; 0.72, Bağımsız; 0.55, Kararsız; 0.70'dir. Ölçeğin kararlı bir ölçme yapıp yapmadığı ise 70 kişilik bir gruba bir hafta ara ile iki kez uygulanması sonucu elde edilen puanlar arasındaki korelasyon kat sayılarının hesaplanması ile yoklanmıştır. Bulunan korelasyon katsayıları alt ölçeklere göre İçtepesel; 0.81, Mantıklı; 0.80, Bağımsız; 0.50, Kararsız; 0.80 şeklindedir (Kuzgun, 1993).

### Verilerin Analizi

Araştırmanın bağımsız değişkeni, okul yöneticilerinin mesleki kademeleri, yöneticilik kademeleri, cinsiyetleri, çalıştıkları okul türleri, katılmış oldukları kurs veya seminer sayıları ve mezun oldukları okul türleridir. Bağımlı değişken ise karar verme stratejileridir. Verilerin analizi için SSPS 10.0 paket programı kullanılmıştır. Yöneticilere uygulanan karar stratejileri ölçeğinden elde edilen alt ölçek puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre t testi ile, diğer değişkenlere göre F testi (Varyans analizi) ve tukey testi ile test edilmiştir.

### BULGULAR

#### Yöneticilerin Cinsiyetlerinin Karar Verme Stratejilerine Etkisi

**Tablo 1.** *Bayan ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Karar Verme Stratejileri Puanları Arasındaki t Testi Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular*

Karar verme Stratejileri	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	T	P
Bağımsız	Kadın	42	34,02	4,06	2,526	0,012 (P<0,05)
	Erkek	196	31,97	4,92		
Mantıklı	Kadın	42	34,88	7,22	-1,457	0,146 (P>0,05)
	Erkek	196	36,40	5,89		
Kararsız	Kadın	42	21,95	4,54	-1,404	0,162 (P>0,05)
	Erkek	196	23,96	5,66		
İçtepesel	Kadın	42	28,88	6,06	1,650	0,100 (P>0,05)
	Erkek	196	27,14	6,22		

P\*<0.05

Tablo 1’de verilen bayan ve erkek yöneticilerin bağımsız karar verme stratejileri puan ortalamaları incelendiğinde, bayan yöneticilerin puan ortalamalarının 34,02; erkek yöneticilerin puan ortalamalarının ise 31,97 görülmektedir. Bayan ve erkek yöneticilerin bağımsız karar verme stratejileri puan ortalamaları arasındaki farka ilişkin p değeri 0,012 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre bayan ve erkek yöneticilerin bağımsız karar verme stratejisi puan ortalamaları arasındaki fark 0,05 manidarlık düzeyinde, kadın yöneticiler lehine, anlamlı bulunmuştur. Mantıklı, kararsız ve içtepesel karar verme stratejileri puan ortalamaları arasındaki fark 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

### **Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türünün Karar Verme Stratejilerine Etkisi**

Okul yöneticilerinin karar verme stratejileri puanlarının çalıştıkları okul türü değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, lise, meslek lisesi ve ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin karar verme stratejileri puanları F testi ile sınanmıştır. Yapılan F testine ilişkin istatistiksel veriler tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Yöneticilerin Çalıştıkları Okul Türleri ile Karar Verme Stratejilerinin Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular

Karar verme stratejileri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	SS.D.	Kareler ortalaması	F	P
<b>Bağımsız</b>	Gruplar arasında	10,839	2	5,419	0,230	0,795 (P>0,05)
	Gruplar içinde	5535,939	235	23,557		
<b>Mantıklı</b>	Gruplar Arasında	87,75	2	43,876	1,158	0,316 (P>0,05)
	Gruplar İçinde	8901,946	235	37,881		
<b>Kararsız</b>	Gruplar Arasında	99,642	2	49,821	1,661	0,192 (P>0,05)
	Gruplar İçinde	7047,152	235	29,988		
<b>İçtepesel</b>	Gruplar Arasında	55,071	2	27,536	0,711	0,492 (P>0,05)
	Gruplar İçinde	9105,824	235	38,748		

P\*<0.05

Yöneticilerin çalıştıkları okul türüne göre bağımsız, mantıklı, kararsız ve içtepsel karar verme stratejilerinde 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır.

### Yöneticilerin Öğrenim Durumlarının Karar Verme Stratejilerine Etkisi

Okul yöneticilerinin karar verme stratejileri puanlarının öğrenim durumları değişkeninden etkilenip etkilenmediğini test etmek amacıyla, ön lisans, lisans, lisansüstü mezun olan yöneticilerin karar verme stratejileri puanları F testi ile sınanmıştır. Yapılan F testine ilişkin istatistiksel veriler tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Yöneticilerin Öğrenim Durumları ile Karar Verme Stratejilerinin Karşılaştırmasına İlişkin Bulgular

Karar verme stratejileri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	S.D	Kareler ortalaması	F	P
Bağımsız	Gruplar arasında	40,535	2	20,268	0,865	0,422 (P>0,05)
	Gruplar içinde	5506,242	235	23,431		
Mantıklı	Gruplar arasında	404,873	2	202,437	5,541	0,004 (P<0,05)
	Gruplar içinde	8584,824	235	36,531		
Kararsız	Gruplar arasında	21,395	2	10,697	0,353	0,703 (P>0,05)
	Gruplar içinde	7175,399	235	30,321		
İçtepsel	Gruplar arasında	65,319	2	32,660	0,844	0,431 (P>0,05)
	Gruplar içinde	9095,576	235	38,705		

P\* < 0.05

Yöneticilerin öğrenim durumlarına göre bağımsız, kararsız ve içtepsel karar verme stratejisinde 0.05 manidarlık düzeyinde bir fark ortaya çıkmamıştır. Yöneticilerin mantıklı karar verme stratejileri alt ölçek puan ortalamaları öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını bulmak amacıyla yöneticilerin karar verme stratejileri puan ortalamaları yöneticilerin öğrenim durumlarına göre ikişer ikişer tukey testi ile karşılaştırılmıştır. Söz konusu karşılaştırmalar ile ilgili sonuçlar tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo4. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Mantıklı Karar Verme Stratejisinin Tukey Testi ile Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Karar verme stratejileri	Yöneticilik kıdemi		Ortalamalar farkı	P
Mantıklı	Ön Lisans	Lisans	2,84	0,06 (P>0,05)
		Lisans Üstü	0,27	0,984 (P>0,05)
	Lisans	Lisans Üstü	-2,84	0,006 (P<0,05)

P\* < 0.05

Tablo 4’de mantıklı karar verme stratejisi açısından; lisans mezunu olanlar ile lisansüstü mezun olanlar arasında 0.05 manidarlık düzeyinde bir fark görülmüştür. Bu fark lisansüstü mezun olan yöneticilerin puan ortalamaları lisans mezunu olan yöneticilerden yüksektir. Diğer öğrenim grupları arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

## TARTIŞMA VE YORUM

Elde edilen bu bulgulara dayanılarak cinsiyetin, yöneticilerin karar verme stratejilerini etkilemediği sadece bağımsız karar verme stratejisinde cinsiyetin etkili olduğu söylenebilir. Bayan yöneticilerin bağımsız karar verme stratejisi puan ortalamalarının erkek yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, erkek yöneticilerin kariyer düşüncelerinin daha ağır basması, bu nedenle üstlerinin ve okulu etkileyen iç ve dış baskı gruplarının tepkilerini almamak için, karar sürecinde betimsel kuramı uygulamaları ile açıklanabilir. Bunun doğal sonucu olarak da bağımsız karar verme stratejileri olumsuz yönde etkilenebilir. Bayan yöneticilerin bağımsız karar verme stratejileri puan ortalamalarının erkek yöneticilerden yüksek çıkmasını, bayanların özerklik ihtiyacını daha fazla arzulamalarına bağlayabiliriz. Çünkü bayanların özerk olmak için çok çaba harcamaları gerekmektedir. Başarı ihtiyacı özerklik duygusunun belirgin olmasını sağlar. Zaten yönetici olmak için de başarı gerekmektedir. Başarılı olan bayan yöneticilerde, erkeklere oranla, daha bağımsız karar verebilirler.

Elde edilen bulgulara göre, çalıştıkları okul türlerine göre yöneticilerin, bağımsız, mantıklı, kararsız ve içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde fark görülmemiştir. Bunun nedeninin; okulların karşılaştıkları problemlerin ortak problemler olması, uygulanan mevzuatın aynı olması ve tüm okulların aynı yönetim kademelerine bağlı olmasının doğal sonucu olduğu söylenebilir.

Edilen bulgular öğrenim durumlarının yöneticilerin bağımsız, kararsız ve içtepsel karar verme stratejileri arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamasında ise

lisans ile lisansüstü öğrenim durumlarına sahip olanlar arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Bu fark lisansüstü öğrenim durumuna sahip olanların puan ortalamalarının daha yüksek olmasından kaynaklanmıştır. Görüldüğü gibi lisansüstü eğitim görmüş olan yöneticilerin, diğer öğrenim gruplarına göre, mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları daha yüksektir. Bu da gösteriyor ki mantıklı karar verme stratejisinin kullanılmasında bilgilere ulaşma, bilgileri analiz etme ve karara varma yöneticilerin öğrenim durumları ile doğru orantılıdır. Öte yandan öğrenim durumunun bağımsız, kararsız ve içtepsel karar verme stratejisinde önemli bir etkisi olmadığı görülmektedir.

## **SONUÇ ve ÖNERİLER**

1- Araştırmanın bulgularına göre yöneticilerin bayan veya erkek olmaları onların bağımsız karar verme stratejilerini etkilemektedir. Bayan yöneticilerin bağımsız karar verme stratejileri puan ortalamaları erkek yöneticilerden yüksek çıkmıştır. Buna dayanarak, bayan yöneticilerin erkek yöneticilere göre bağımsız karar verebilme stratejisi açısından daha yeterli oldukları söylenebilir. Diğer yandan mantıklı, kararsız ve içtepsel karar verme stratejilerinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

2- Araştırma bulguları, yöneticilerin çalıştıkları okul türlerinin, yöneticilik kıdemlerinin ve katılmış oldukları hizmet içi kurs veya seminer sayılarının bağımsız, mantıklı, kararsız ve içtepsel karar verme stratejilerinde ve yeterliklerinde farklılaşma olmadığını göstermektedir.

3- Araştırma bulgularına göre, lisansüstü öğrenim gören yöneticilerin puan ortalamalarının lisans öğrenimi gören yöneticilerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca dayanarak, mantıklı karar verme stratejisi açısından lisansüstü öğrenim gören yöneticilerin yeterliklerinin diğerlerine göre daha iyi olduğu söylenebilir. Bağımsız, kararsız ve içtepsel karar verme stratejilerinde anlamlı düzeyde bir fark ortaya çıkmamıştır.

Elde edilen genel sonuçlara dayanarak; Sadece okullardaki değil, diğer kamu dairelerinde çalışan yöneticilerin karar verme stratejileri ve yeterlikleri araştırılması ve yöneticilerin karar verme yeterliklerini geliştirmek için neler yapılabilir sorusuna cevap aranması önerilir.

## **KAYNAKÇA**

- Arıcı, H. (1972). İstatistik Yöntemler ve Uygulama. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi.
- Aydın, M. (1994). Eğitim Yönetimi. Malatya: Hatiboğlu Yayınları.
- Başar, H. (1993). Eğitim Denetçisi. Ankara: Pegem Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1988). Eğitim yönetimi. Ankara: Gül Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

- Cem, C. (1976). Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri. Ankara: Todaie Yayınları.
- Cusins, P. (1997). Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri. İstanbul: Rota Yayınları. Çev:Günhan Günay.
- Eldeklioğlu, J. (1987). Karar Stratejileri İle Anne-Baba Tutumları Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elma, C. (2000). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara: Anı Yayınları.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Ersever, H. (1996). Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsel, M. (1997). Okul Yönetimi. Konya: Mikro Yayınları.
- Hodgetts, R.M. (1997). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama. İstanbul: Der Yayınları. Çev: Canan Çetin-Esin Can Mutlu.
- Kaya, Y.K. (1991). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Sef Ofset Matbaacılık.
- Kesici, Ş. (2002). Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Psikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzgun, Y. (1993). "Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi Ve Standardizasyonu." VII. Ulusal Psikoloji Bilimsel Çalışmaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Onaran, O. (1971). Örgütlerde karar verme. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınlar.
- Semerci, N. (2000). "Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünme İle İlişkisi." Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:22.
- Şahin, A.E. (2000). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:22.
- Şanlı, N. (1987). Çekirdek Ailede Karar Verme Sürecine Eşlerin Katılımı. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taymaz, H. (1989). Uygulamalı Okul Yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- \_\_\_\_\_. (2000). Okul Yönetimi. Ankara: Pagem Yayınları.
- Tiryaki, M.G.(1998). Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Davranışlarının Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tortop, N. (1990). Yönetimin Biliminin Temel İlkeleri. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Yıldız, İ.(1998). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yönetimindeki Karar Verme Sürecine Katılım Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A. (1999). " Etkili Karar Verme Süreci: Yeni Bir Karar Verme Önerisi". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:18.