

Primary School Principals Decision Making Styles

Kaya YILDIZ¹

¹ Abant İzzet Baysal University, Education Faculty, Gök y / Bolu / Turkey

E-mail: yildiz_k1@ibu.edu.tr

Abstract

The purpose of the present study was to determine styles of decision making of school principals' who work in primary schools. The study group of the research is consist of 100 primary school principles who are trained within the scope of Ministry of National Education's project called MEBGEB (Capacity Bulding Support fort he Ministry National Education). The data were collected through "General Decision Making-Style" Scale developed by Scott and Bruce (1995). For the analysis of the data frequency, percentage, mean scores and standart deviation scores were calculated and t-test and One Way ANOVA were used. According to research principals working in primary schools prefer "Rational Decision Making Style" as their favourite decision-making stlye most, whereas the least preferred one is "Instant Decision Making Stlye." Principals understanding of the decision making styles have remained the same in spite of the differences in terms of their age, occupation and length of service.

Key Words: Decision; Decision Making; The Process of Decision Making; Types of Decision making; Elementary School Principals

Extended Summary

Purpose

Decision making involves, knowing the existence of a problem, then investigating different ways of solution for the problem and evaluating the outcomes to find out the most important solution among the data. It is known that managers' approach to the decision making behaviour is different. Displaying their different and unique ideas is one of the most important determinants of the decision-making process. Although they do not have equal efficiency there are different styles to make one.

School managers must take organizational quality into consideration. They have to decide what they are going to do, before they take an action. In accordance with this, the managers' decision-styles will affect the relationship between students and teachers. It is very clear that managers style of decision will have a huge impact on the education. This research aims to analyze the decision making styles of managers, who are working in the primary schools, in terms of age, professionalism and management.

Method

This study is a descriptive one, which aims to specify Primary School principals decision making styles. This research field of study is being composed of 4 districts (Çorum, Erzurum, Kırşehir, İzmir) which was within the project of MEB in 2010, including 100 primary school principal serving in 34 different province. The data were collected through "General Decision Making-Style" Scale developed by Scott and Bruce (1995). The research data were analyzed with the help of SPSS 15 for Windows package program. Frequency and percentage distribution of the demographic characteristics of the principals participating in the study were examined. For the purposes of the study analyzed data complying with the bottom of the scale of the programs are identified and calculated in accordance with the standard deviation values.

Results

Primary school principals participated in the group study are %2 women and %98 male. 68% of principals were former branch teachers. It has been realized that %40 of the principals were 40-45 years old.

Primary school principals "General Decision-Making Styles Scale" of the sub-dimensions of the "Rational Decision Making is $\bar{X} = 4.19$, $s = .70$ which is the highest. Again in the tableu it can be seen that principals understanding of Rational Decision Making is in a very high level. principals of this level is being

followed by "Intuitive Decision-Making style" with $\bar{X}=3,62$, $S=,66$, their "Dependent Decision-Making Style" is $\bar{X}= 3.32$, $S =, 58$ and "Avoidance Decision Making Style" is $\bar{X}=2,36$, $S=,70$. The least one is "Self Instant Decision Making Style with $\bar{X}=2,32$, $S=,81$. Among these styles which are including " General Decision-Making Style", "Rational Decision Making", Intuitive Decision Making", Dependent Decision Making and "Avodience Decision Making" there is no significant difference has been found according to $p>,05$.

Discussion

Among the principals working in the primary schools, the most preferred decision making style is "Rational Decision Making Style". During the decision process, the rational decisions play an important role upon acquiring sort of knowledge, aftermate it again helps us to assess and evaluate the alternatives in accordance with our intentions. This is why it is generally thought that rational decision makers are much more aware of their attitudes and behaviours. So, such people would be seem much reliable on doing what they promise to do, they can comfort you that they are not liable to postpone their daily duties and even their academic responsibilities, naturally that is what make them responsible and thrustworthy people. Its being based on efficacy and rationality, decision making process requires the use of everything in a best way, even within the limited time. The reason why decision making has such importance is, it heavily depends upon the rational choice. The information contained in decision making is based on intelligence, reasoning, such as counseling and mental effort will maturing, or increasing the degree of accuracy the decision to be taken, and all the factors that increases the speed of decision-making. An effective decision, should fullfill the expectations of the group, it should remove the obstacles around the solution, it should be rational, legal, clear, precise, should be understood easily and it should accelarate the speed of our acknowledgment of a subject. "Rational Decision Making Style" is being followed by "Intuitive Decision-Making Style", "Dependent Decision-Making Style" and "Avoidance Decision Making Style" respectively. As we have mentioned before the least preferred way is "Self Instant Decision Making Style". Self Instant Decision Making Style is a way of quick evaluation of the considered alternatives without thinking throughly about them. With this in our consideration, it can be expected that an individual without thinking and evaluating the alternatives, can not make realistic preferences to determine the priorities of his/her life.

In the research, decision-making styles of principals working in primary schools was analyzed from the point of different variables. Principals age, seniority and their duty term has no effect on their type of decision. Some other researches on decision-making reached the very similar conclusions.

Conclusion

1. To develop decision making skills of school principals Ministry of Education and National Education Directorate's based service training programs about scientific problem solving and decision making styles should be encouraged thus such skills can be improved.
2. It should not be overlooked that if there would be a wrong decision during the process, it would lead to negative consequences naturally. To minimize these errors seminars, which will help you to principal with such situations, can be arranged.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri

Kaya YILDIZ¹

¹ Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, Gölköy / Bolu / Türkiye

E-mail: yildiz_k1@ibu.edu.tr

Öz

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim Okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karar verme stillerini belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2010 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı MEBGEP (Milli Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirme Projesi) projesi kapsamında 4 bölgede eğitim verilen 100 ilköğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma verileri Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen "Genel Karar Verme Stilleri" ile 2011 yılında toplanmıştır. Araştırmada veriler; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi gibi betimsel istatistiksel işlemlerle analiz edilmiştir. Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin en çok tercih ettikleri karar verme stili "Rasyonel Karar Verme Stili"dir. Yöneticilerin en az tercih ettikleri karar verme stili "Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili"dir. Yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin algıları arasında; Yaş, Mesleki Kıdem ve Yöneticilik kıdemlerine göre görüşleri arasında bir farka rastlanmamıştır.

Anahtar Sözcükler: Karar; Karar Verme; Karar Verme Süreci; Karar Verme Stilleri; İlköğretim Okulu Yöneticileri

Giriş

Ekonomik, sosyal ve politik yönden hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, insanların değerleri, düşünme biçimleri, öncelikleri de etkilenip değişmektedir. Bu değişim etkisini tüm örgütlerde göstermekte olup, onları yapı, strateji, süreç yönünden etkilemektedir. Bu değişim ortamı içinde, yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada, birçok değişik sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. İşte bu sorunların varlığı, onları, bu sorunlara çözüm bulmaya, bir başka manada karar vermeye zorlamaktadır. Bir yandan yöneticinin içinde bulunduğu değişimin niteliği ve hızı, öte yandan önceden belirlenmiş amaçlar gerçekleştirme isteği ve zorunluluğu, karar verme davranışının ortaya çıkmasına sebep olur (Mert, 1997). Karar verme davranışı, karar verilmesi gereken bir durumun farkına varılması ile başlayan ve bireyin bu durum karşısında ne zaman ve nasıl karar vereceğini belirlemesi ile sonlanan bir etkinliktir. Karar verme davranışı birbirini izleyen evrelerden oluşan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Birey, karar verme süreci içerisinde belirli bir yaklaşımda bulunarak durumu değerlendirmekte, seçenekleri ve bu seçeneklerin sonuçlarını incelemekte ve değerlendirmenin sonucu olarak istediği seçime yönelmektedir (Ersever,1996).

Karar verme ile ilgili alanyazında birçok tanım yer almaktadır. Karar, bir "seçim"i ifade eden ve eylemi etkileyen her türlü yargıdır. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu bir eylemi çare veya çözüm olarak benimsemesidir (Koçel, 2001). Karar verme, bir gereksinimi giderecek çeşitli nesnelere olduğu ya da gereksinimi gidereceği düşünülen belli bir nesneye götüreceği birden fazla yol olduğu zaman yaşanan sıkıntıyı giderici bir yöneliş olarak tanımlanabilir (Vestal, 1995: Akt, Acıbozlar, 2006). Karar verme, eyleme geçmek için mevcut alternatiflerden birinin seçilmesi süreci olarak tanımlanır (Nutt, 1976). Karar verme, insan doğasının en önemli işlevlerinden biridir (Noone, 2002). Karar verme, alternatifler hakkında bilgi edindikten sonra, duruma en uygun sonuca ulaşabilmek için alternatifler arasından seçim yapma sürecidir (Chatoupi, 2007). Karar, örgütün faaliyetlerinin özüdür (Harrison ve Pelletier, 2000). Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. (Dağlı, 2004). Karar verme eylemi, bir gereksinimi giderecek çeşitli nesnelere olduğu ya da gereksinimi gidereceği düşünülen belli bir nesneye götüreceği birden fazla yol olduğu zaman, yaşanan sıkıntıyı giderici bir yöneliş olarak ifade edilmektedir. Karar verme, genel bir tanım olarak, problemin tanımlanması ve problemin çözülmesi davranışı olarak tanımlanabilir (Gore, 1995).

Karar verme, bir problemin varlığını bilme, o problemin değişik çözüm yollarını araştırıp bulma, bu çözüm yollarının beklenen sonuçlarını değerlendirme ve söz konusu değerlendirme sonucunda en önemli çözümü seçme işlemlerini kapsamaktadır. Karar verme bireyin, yöneticinin ya da bir örgütün birkaç seçenek arasından birini seçmesi veya seçenekler arasından en uygun hareket yolunu belirlemesidir. Karar verme bir bilim, teknik ve sanattır (Akat ve Budak, 2002; Alver, 2003). Karar verme zihinsel bir süreç olup insanın en önemli yaşam becerilerinden biridir. Karar verme akıl, düşünce, bilinç ve irade ile donatılmış bulunan insana özgüdür. İnsanın tüm eylem ve davranışı bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir karar verme işlemidir. Karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için aşağıda belirtilen üç koşulun bulunması gerektiği vurgulanmaktadır:

1. Karar verme gereksinimini ortaya çıkaran bir seçme sorununun varlığı ve bu sorunun birey tarafından hissedilmesi;
2. Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması;
3. Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olmasıdır. Bu koşullar sağlandığında bireyin bir karar vermesi beklenir (Çoban ve Hamamcı, 2006).

Yönetim, önceden belirlenmiş amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için insanların birlikte çalışabilecekleri bir ortamın oluşturulması ve sürdürülmesi sürecidir (Koontz ve Weichrich, 1988). Yönetim, örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip, eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran,1989). Yönetim insanları etkileme, onları toplumun ortak çıkarları ve yararları doğrultusunda yönlendirme bilimidir. Yönetim diğer bir deyişle insanların oluşturdukları örgütler ve onların kararları ve uygulamaları toplamıdır (Öztekin, 2002). Yönetimin odak noktası amaçlara ulaşabilmek için etkin kararlar vermek ve bu kararların yerine getirilmesini, eyleme dönüşmesini sağlamaktır. Dolayısıyla karar verme sürecinin bulunmadığı bir yönetim düşünülemez. Çünkü yönetim, yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin eylemler, işleyiş mekanizması yönünden ise karar verme süreci ile ilgilidir (Efil, 1999).

Karar verme süreci yönetimin kalbi yani en önemli süreçlerden birisidir. Yönetim süreçlerin niteliği, karar verme süreci ile yakından ilişkilidir. Çünkü diğer bütün süreçler karar verme ile örtülmüş, bütünleşmiştir. Bu yüzden karar verme yöneticilerin en temel sorumluluklardan birisidir (Erdoğan, 2004). Örgütlerin hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşılsın, yönetici durumuna gelen bir kişinin en önemli işi karar vermektir. Karar vermek yöneticiliğin o kadar aslı bir işidir ki, bazen yöneticilik bir karar verme işi olarak da tanımlanmaktadır. Yönetici değerlemede yöneticinin karar

verme yetenekleri ve özellikleri dikkate alınmaktadır (Kocel, 2001; Akt. Giray, 2006).

Karar verme süreci, karar verilmesi gereken bir durum olduğunun farkına varılmasıyla başlar. Durumun karar vermeyi gerektiren bir problem olduğunun tanınmasından sonraki evre karar verme durumunun anlamlandırılmasını ve sınıflandırılmasını içermektedir. Karar vermenin gerektiği bir durumun farkına varıldıktan ve karar verme durumu anlamlandırıldıktan sonra, verilebilecek olası kararlar için seçenekler oluşturulmaktadır. Bir sonraki evrede ise belirlenen seçenekler hakkında bilgi toplanmakta ve bu seçeneklerden biri seçilmektedir (Acıbozlar, 2006). Ancak çeşitli modelleri birleştirip ideal bir model oluşturarak probleme en uygun olanı seçmek gerekmektedir (Alver, 2003; İzgar, 2003).

Sonuçta etkili bir karar; Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek, Sorun çözücü, rahatsızlık veren etkenleri ortadan kaldıracı ve beklenen sonuçlara götürücü, Rasyonel (verimli), hukuki ve yönetsel mevzuata uygun, açık, kesin ve özellikle uygulayıcıların kolaylıkla anlayabileceği, hemen uygulamaya konulabilir ve sonucu alınabilir nitelikte olmalıdır (Akat ve Budak, 2002).

Yöneticilerin karar verme davranışına farklı yollardan yaklaştıkları bilinmektedir. Yöneticilerin bazıları daha fazla bilgi edinerek açık analizler yaparken bazıları daha çok sezgiselliklerine güvenirlir. Bazıları kararlarında başkalarının yönlendirmelerini beklerken, bazıları bağımsız olmayı bilhassa tercih ederler. Bazıları karar verme sürecine anında başlamayı tercih ederken, bazıları karar verme sürecinden kaçınmayı tercih ederler. Bu durum kısaca her yöneticinin karar vermede farklı yaklaşım (stil) sergilemeleri anlamına gelir (Galotti ve diğerleri, 2006).

Karar verme stili, karar verme sürecin önemli belirleyicilerinden biridir. Her ne kadar tümü aynı verimlilikte olmasa da karar vermek için birbirinden farklı birçok stil bulunmaktadır (Beach ve Mitchell, 1978). Karar verme kavramına ilişkin konuların genelinde olduğu gibi karar verme stillerinde de genel geçer, evrensel bir karar verme stilleri sınıflandırmasından bahsetmek mümkün olamamıştır. Birçok araştırmacı kendi bakış açısına göre farklı karar verme stilleri tanımlamıştır (Akt. Tekin, 2009). Karar verme stili; bir karar alma durumunda bir kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu duruma denir (Phillips ve diğerleri, 1984). Karar verme stili; bireyin karar verme durumunda soruna genel yaklaşımında tercih ettiği bireysel tarzıdır (Taşdelen, 2002). Karar verme stili, bir karar verme durumunda bir kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu durum olarak tanımlanmıştır (İzgar ve Yılmaz, 2007). Dolayısıyla bireylerin karar verme sürecindeki tutumu ve olaylara karşı tavrı önem arz etmektedir. Bireyin bir karar verme sorununa yaklaşımını ve karar verirken izlenen yöntemleri içeren karar verme stratejisi, (Kuzgun, 2000) kararın niteliği

etkileyecektir. Bireyler karar verme sürecinde farklı stiller kullanmaktadırlar. Bireyin karar verme stilleri, bireysel özellikleriyle de yakından ilişkilidir. Bireyler bu stilleri kullanırlarken, karar vermek için bilgi toplama aşamasında bu bilgileri özümsemek için hem kavramların hem de bilgilerin ayrıştırılması için daha önceden kullandıkları bilişsel stillerini temel alırlar. Karar verme stillerinin oluşmasında kişilik özelliklerinin yanında sosyo-kültürel faktörler de etkili olmaktadır. Bireylerin aile üyelerine, arkadaşlarına, yakın çevrelerine karşı kendilerini sorumlu hissettikleri ve böylesi sorumluluk duygusunun, nasıl karar verileceğini etkilediği söylenebilir. Aynı zamanda kararların kontrolü, içtepkisel denetim ve kendine saygı ile yakından ilgili olduğu söylenebilir (Avşaroğlu ve Üre, 2007).

Her ne kadar tümü aynı verimlilikte olmasa da karar vermek için birbirinden farklı birçok stil bulunmaktadır (Beach ve Mitchell, 1978). Karar verme stilleri ile ilgili olarak yapılan literatür taramasında içerik itibarıyla birbirine büyük oranda benzerlik gösteren ancak detayda farklılaşan birçok farklı karar verme stili tanımına ulaşılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir: Karar verme stili bireyin karar verme durumu ile karşı karşıya kaldığında sergilemiş olduğu, öğrenilmiş, alışkanlık haline gelmiş bir yanittir (Scott ve Bruce, 1995). Karar verme stili karar verme sürecinde etkilenen bireyin karakteristik bir davranışdır (Hulderman, 2003). Kişilerin karar verme davranışına farklı yollardan yaklaştıkları bilinmektedir. Bazıları konu ile ilgili daha fazla bilgi edinerek açık analizler yaparken bazıları daha çok sezgiselliklerine güvenirlir. Bazıları kararlarında başkalarının yönlendirmelerini beklerken, bazıları bağımsız olmayı bilhassa tercih ederler. Bazıları karar verme sürecine anında başlamayı tercih ederken, bazıları karar verme sürecinden kaçınmayı tercih ederler. Bu kişisel farkların algısal yeteneklerden ve zekadan bağımsız olduğu ancak daha çok motivasyon ve kişisel farklarla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Galotti ve diğerleri, 2006).

Scott ve Bruce (1995), kendilerinden önce, karar verme stilleri üzerine yapılan ve karar vermeyi, “kişinin karar verme durumuyla karşı karşıya kaldığında sergilediği öğrenilmiş ve alışılmış yanıt” olarak tanımlayan bütün çalışmalarını birleştirmeye çalışmışlardır. Ayrıca karar verme stilleri ile ilgili olarak o güne kadar oluşturulan kavramsal iskeletin açık ve net olmadığını, karar verme stilleri alanıyla ilgili bütün çalışmaların neticesinde de konuyla ilgili faydalı enstrümanların ve sentezlenmiş verilerin yeterince oluşmamış olduğunu işaret etmişlerdir (Thunholm, 2004). Scott ve Bruce bu tespitlerinin ardından kendi yaklaşımlarını oluşturmaya çalışmışlar ve ortaya “Genel Karar Verme Stili”ni (General Decision-Making Style) çıkarmışlardır. Scott ve Bruce (1995) karar vermede, karar verme görevi ve çevrenin etkisinden daha çok,

karar verme davranışındaki münferit farklarla ilgilenmişler ve beş farklı karar verme stili tanımlamışlardır. Bunlar:

1. Rasyonel Stil (Rational): Karar vermeye mantıksal ve yapısal bir yaklaşımın olduğu durumdur.
2. Sezgisel Stil (Intuitive): Karar vermede sezgilerin, duyguların ve diğer soyut faktörlerin etkin olduğu durumdur.
3. Bağımlı Stil (Dependent): Karar vermede diğer kişilerin yönlendirme ve desteğinin etkin olduğu durumdur.
4. Kaçınma Stili (Avoidant): Karar verme davranışından kaçınmanın ve karar vermeyi ertelemenin baskın olduğu durumdur.
5. Kendiliğinden-Anlık Stil (Spontaneous): Fazla düşünmeksizin ve ani karar verme davranışının baskın olduğu durumdur (Scott ve Bruce, 1995).

Toplumsal yaşamın karmaşıklaşması bireylerin seçeneklerini artırmakta, bu da seçme işlemini güçleştirmektedir. Bireylere etkili karar verme yöntemlerinin öğretilmesi, her şeyden önce, karar verme sürecinin incelenmesi; bu sürecin gerisindeki dinamiklerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu bakımdan günümüzde ekonomi, eğitim siyaset gibi alanlarda bireylerin nasıl karar verdikleri, sosyal bilimcilerin üzerinde önemle durdukları bir konu olmuştur (Vroom, 1964; Akt. Kuzgun ve Bacanlı, 2005).

Çağın bir gereği olarak eğitim örgütleri de sürekli bir değişim ve gelişim içindedir. Bu değişim ve gelişim okul yöneticilerinin her an yeni, etkili, uygulanabilir kararlar vermelerini gerektirmektedir. Bu kararların okul toplumunu oluşturan öğrenci, öğretmen, diğer işgörenler, veli ve toplum tarafından kabul edilebilir olması; karara gerekçe olan duruma çözüm getirmesi; uygulanabilir olması; tüm bunlara ek olarak katılımcı bir yaklaşımla alınmış olması eğitim yöneticisinin teknik bilgi ve tecrübeye sahip olması yanında yaratıcı özelliğinin de olmasını gerektirmektedir. Karar verme süreci bir okul örgütünde, eğitim hedefleri doğrultusunda seçim yapabilme gücünü ifade eder. Bir okul yöneticisi, önünde duran maddi kaynaklar ve insan kaynakları ile yapılacak işler arasında bir örgütlenme ve eşgüdümleme yaparak, okul örgütünün yönetsel sürecini planlar; örgüt içindeki iletişim sürecini etkili bir şekilde işleterek okulu, eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçları doğrultusunda yönlendirir (Akdağ, 2002).

Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır (Töremen ve Kolay, 2003). Değişimin oldukça hızlı olduğu toplumumuzda, dinamik bir çevre içinde yer alan okul yöneticisi, olayların

değişimin yönünü ve niteliğini kavrayıp, ona göre kararlar vermek durumundadır. Bu durum kararların gecikmeksizin ve doğru biçimde verilmesini gerekli kılmaktadır. Bu ise karar konusu olan sorun hakkında yeterli bilgiyi ve olası her seçeneğin değerlendirilmesini gerektirir (Çınar, 1996).

Okul yöneticileri, örgütsel nitelikli karar vermek zorundadırlar. Örgütte hiçbir davranış karar vermeden gerçekleşemez. Bu bağlamda, okul yapısı içerisinde yöneticilerin karar verme stilleri okulda ortaya çıkan öğretmen ve öğrenci davranışlarını doğrudan etkileyecektir. Okul yöneticilerinin karar verme stilleri bir süreç olarak eğitimle de yakından ilgili olduğu açıktır. Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin bilinmesi önemlidir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin karar verme stillerinin yöneticilerin yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemleri açısından incelenmesidir.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stillerini belirlemeye yönelik tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, araştırma konusunu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2007).

Çalışma Evreni

Bu araştırmanın çalışma evrenini, 2010 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı MEBGEP (Milli Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirmesi Projesi) projesi kapsamında 4 bölgede (Çorum, Erzurum, Kırşehir, İzmir) eğitim verilen 34 farklı ilde görev yapan 100 ilköğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Tablo.1.de çalışma evrenini oluşturan ilköğretim okulu yöneticilerinin illere göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmanın Çalışma Evreni

1. BÖLGE ÇORUM		2. BÖLGE İZMİR		3. BÖLGE KIRŞEHİR		4. BÖLGE ERZURUM	
İl Adı	f	İl Adı	f	İl Adı	f	İl Adı	f
Çorum	4	İzmir	4	Kırşehir	3	Erzurum	3
Sinop	3	Çanakkale	3	Yozgat	4	Van	3
Bolu	4	Balıkesir	4	Kayseri	3	Ağrı	3
Çankırı	2	Uşak	1	Niğde	3	Iğdır	2
Zonguldak	3	Afyon	4	Nevşehir	4	Kars	4
Bartın	3	Aydın	2	Aksaray	3	Ardahan	3
Karabük	2	Eskişehir	3	Kırıkkale	2	Erzincan	2
Kastamonu	2	Manisa	2	Tokat	3	Artvin	3
Amasya	3	Kütahya	3				
TOPLAM	26	TOPLAM	26	TOPLAM	25	TOPLAM	23

Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler, 2010-2011 öğretim yılında MEBGEP Projesi kapsamındaki 4 Eğitim bölgesinde yer alan ilköğretim okulu yöneticilerinden bir ölçme aracı ile toplanmıştır. Ölçek ilköğretim okulu yöneticilerine araştırmacı tarafından e-mail ve posta yolu toplanmıştır. Ölçek dağıtılırken 135 ilköğretim Okulu yöneticisinin 97'sine elektronik posta, 38'ine ise posta yolu ile ölçek dağıtılmıştır. Dağıtılan 135 ölçeğin 103'ü dönmüştür. Ancak 3 ölçekte boşluklar olması, birden fazla seçeneğin işaretlenmiş olması, ölçekte eksik sayfa bulunması v.b durumlardan dolayı geçerli sayılmamıştır. Analiz işlemleri için 100 ölçek geçerli sayılmıştır. Verilerin toplanması sadece e-mail ve posta yoluyla olması nedeniyle toplamak biraz zaman almıştır. Bunun dışında herhangi bir sorunla karşılaşmamıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen "Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği" kullanılmıştır.

Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği: Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği, başlangıçta, davranışları ifade eden 37 madde halinde geliştirilmiştir. Ancak yapılan faktör analizinin sonucunda ölçek maddelerinin 25' e indirilmesi gerekmiştir. Bu çalışmaların sonucundan Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğinin orijinal formu 25 maddeden oluşmuş ve aşağıdaki alt boyutları içeren bir ölçek haline gelmiştir. 25 maddeli orijinal ölçeğin alt boyutları;

1. Rasyonel Karar Verme Stili: 1, 2, 3, 4, 5.
2. Sezgisel Karar Verme Stili: 6, 7, 8, 9, 10.
3. Bağımlı Karar Verme Stili: 11, 12, 13, 14, 15.
4. Kaçınma Karar Verme Stili: 16, 17, 18, 19, 20.
5. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili: 21, 22, 23, 24, 25.

Orijinal Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği'nde ilk olarak 37 maddenin faktör analizinin yapısının tanımlama aşaması sırasında subay örnekleminin verileri yol gösterici olmuştur. Başlangıçta dört faktör hipotez olarak öne sürülmüştür. Bununla birlikte beş faktör kritik noktada iki madde altında toplanmıştır ve beş karar verme stili ortaya çıkmıştır. Bu iki maddenin içeriğinin yoklanması kendiliğinden anlık ile bağlantılı olarak açıklanmaktadır. Çünkü kendiliğinden anlık örneklem 1 de olası bir stil olarak tanımlanmıştır. 37 maddenin faktör yapısı ve içerik incelemesi, burada faktör yapısında küçük bir değişikliğe, ölçekte örneklem eşitliğine veya ölçek maddelerinin azaltılması ile iç tutarlılığın sağlanmasını önermiştir. Madde analizi ile ölçek 25 maddeye indirilmiştir. Sonrada faktör analizi üç örneklemin her birini verileri ile yapılmıştır. Üç örneklem grubunun tümünde faktör yükleri oldukça benzerdir. Analizler sonucunda ölçekteki maddelerin özdeğeri 1'in üzerinde olan beş faktörde toplandığı toplam varyansın %45'ini açıkladığı görülmüştür. Tüm maddeler 40 üzerinde faktör yükü göstermiştir. Madde toplam korelasyonu örneklem 1 için 20 madde üzerinden ölçümü %50, 25 madde üzerinde madde toplam korelasyonu açıklaması örneklem 2 için %63, Örneklem 3 için %58' dir . Örneklem 2 ve 3 den alı nan verilerin faktör analizi ayrı olarak yapılmıştır. Her iki durumda beş faktörün çözümünde örneklem 1 için 37 maddenin tümü .40'ın üstünde faktör yükü bulunmuştur. Toplam varyans analizinde, örneklem 2 ve 3 %54 ve %48 güvenilir olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin tüm örneklem gruplarında yüksek derecede güvenilir olduğu görülebilir. Rasyonel ve kaçınma karar verme stilleri arasındaki negatif korelasyon Philipps'in (1984) rasyonel karar vericiler problemlere eğilmeyi kaçınmaya tercih eden bir eğilim gösterirler yargısını desteklemektedir (askeri ofis ve üniversite öğrencileri örnekleme). Bununla birlikte Philipps ve diğerlerinin (1984) yargısına zıt olarak bağımlı karar vericiler problemde kaçınmada sezgisel veya rasyonel karar vericilere benzer değildir. Bu çalışma da bağımlı karar vericiler daha fazla kaçınan karar vericilere benzer bulunmuştur. Bu sonuçlar Harren'in (1979) bağımlı karar vericilerin karardan kaçınan karar vericilere göre pasif olduğu görüşünü desteklemektedir. Ayrıca, karar verme stilleri arasında anlamlı ilişkiler var olsa da korelasyon modeli, beş alt boyutun kavramsal olarak bağımsız olduğunu göstermektedir (Scott ve Bruce, 1995, Akt: Tekin, 2009). Bireylerin aynı test kullanılarak, aynı ve/ya da değişik zamanlarda o test maddelerine verdiği yanıtların tutarlılığı ya da değişmezliği testin güvenilirliğidir. Testin güvenilirliği yanıtlar arası tutarlılıktır (Taşdelen, 2002). Karar Verme Stilleri Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,7369 olarak bulunmuştur. Bu katsayı ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu ifade etmektedir. Araştırmanın örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek içinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO ölçütü, 0,90-

1.00 arasında 'mükemmel', 0.80-0.89 arasında 'çok iyi', 0.70-0.79 arasında 'iyi', 0.60- 0.69 arasında 'orta', 0.50-0.59 arasında 'zayıf ve 0.50'in altında olduğunda kabul edilemezdir (Akgül, 1997: Akt. Tekin, 2009). Bu araştırmada da Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği'nin tüm boyutlarda güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) ,81 olarak bulunmuştur. Alt boyutlarda elde edilen güvenilirlik katsayısı ise ,78 ile ,85 arasında değişmektedir. Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği beşli likert derecelendirme seçenekleri ve değer aralıkları; 1. "Kesinlikle katılmıyorum" (1-1,80), 2. "Katılmıyorum" (1,81-2,60), 3. "Kararsızım" (2,61-3,40), 4. "Katılıyorum" (3,41-4,20) ve 5. "Kesinlikle katılıyorum" (4,21-5,00) şeklindedir.

Verilerin Analizi ve Çözümlemesi

Araştırma verileri, SPSS 15 for Windows paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Çalışmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına bakılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak belirlenen alt problemlerden ölçekten elde edilen görüşlerin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak incelenmiştir. Ölçekten elde edilen ortalama puanlar yöneticilerin yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemlerine göre dağılımlarına tek yönlü varyans analizi ile bakılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin demografik özellikleri ve genel karar verme stilleri ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıları araştırma bulguları yer almaktadır.

Yöneticilerin Demografik özellikleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 1. İlköğretim Okul Yöneticilerin Demografik Özellikleri

	f	%		f	%
Cinsiyet			Mesleki Kıdem		
Kadın	2	% 2	5- 10 yıl	10	% 10
Erkek	98	% 98	11-15 yıl	27	% 27
			16-20 yıl	35	% 35
Branş			21-25 yıl	15	% 15
Sınıf Öğretmeni	32	% 32	26 yıl üstü yıl	13	% 13
Branş Öğretmeni	68	% 68			
			Yöneticilik Kıdemi		
Yaş			1-5 yıl	25	% 25
30-35 yaş	10	% 10	6-10 yıl	32	% 32
36-40 yaş	22	% 22	11-15 yıl	21	% 21
41-45 yaş	40	% 40	16-20 yıl	20	% 20
46-50 yaş	18	% 18	21 yıl üstü	2	% 2
51 ve üstü yaş	10	% 10			

Tablo 1’de yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan yöneticilerin %2’si Kadın ve % 98’i Erkektir. Yöneticilerinin % 68’i branş öğretmeni kökenlidir. Yöneticilerin mesleki kıdemlerinde yığılma %35 ile “16-20 yıl” grubunda olmuştur. Yöneticilerin % 40’ı “41-45 yaş” aralığındadır. Yöneticilik kıdemlerinde “6-10 yıl” aralığı % 32’dir.

Yöneticilerin Karar Verme Stillerine İlişkin Bulgular

İlköğretim okul yöneticilerin “Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği”nin Alt Boyutlarına İlişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. İlköğretim Okul Yöneticilerin Genel Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıları

	N	\bar{X}	S
Rasyonel Karar Verme Stili	100	4,19	,70
Sezgisel Karar Verme Stili	100	3,62	,66
Bağımlı Karar Verme Stili	100	3,32	,58
Kaçınma Karar Verme Stili	100	2,36	,70
Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili	100	2,32	,81

Tablo 2 incelendiğinde ilköğretim okul yöneticilerinin “Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği”nin alt boyutlarından “Rasyonel Karar Verme Stili” alt boyutunda algıları $\bar{X}=4,19$, $S=,70$ ile en yüksek düzeydedir. Rasyonel Karar Verme Stili boyutunda yöneticilerin algılarının yüksek düzeyde olduğu tabloda görülmektedir. Yöneticilerin bu boyutu $\bar{X}=3,62$, $S=,66$ algıları ile “Sezgisel Karar Verme Stili” izlemektedir. Yöneticilerin “Bağımlı Karar Verme Stili” boyutu ilişkin algıları $\bar{X}=3,32$, $S=,58$; “Kaçınma Karar Verme Stili” boyutu ilişkin algıları da $\bar{X}=2,36$, $S=,70$ şeklinde sıralanmaktadır. Yönetici algılarının en az olduğu stil $\bar{X}=2,32$, $S=,81$ ile “Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili” olmuştur.

İlköğretim okulu yöneticilerinin Genel Karar Verme Stilleri algılarının yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemleri gibi bazı değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’de verilmiştir.

Yaş

Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Yaş Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Yaş Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
RASYONEL	Gruplar Arası	1,92	3	,64	1,31	,276
	Gruplar İçi	46,83	96	,49		
	Toplam	48,75	99			
SEZGİSEL	Gruplar Arası	2,06	3	,69	1,62	,191
	Gruplar İçi	40,80	96	,43		
	Toplam	42,86	99			
BAĞIMLI	Gruplar Arası	1,06	3	,35	1,07	,366
	Gruplar İçi	31,69	96	,33		
	Toplam	32,75	99			
KAÇINMA	Gruplar Arası	1,07	3	,36	,72	,545
	Gruplar İçi	47,79	96	,50		
	Toplam	48,86	99			
KENDİLİĞİNDEN ANLIK	Gruplar Arası	1,28	3	,43	,64	,594
	Gruplar İçi	64,33	96	,67		
	Toplam	65,61	99			

Tablo 3’de ilköğretim okul yöneticilerinin yaşlarına ilişkin “Rasyonel Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(3-96)}=1,31$, $p>,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Sezgisel Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(3-96)}=1,62$, “Bağımlı Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(3-96)}=1,07$, “Kaçınma Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(3-96)}=,72$ ve “Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(3-96)}=,64$, $p>,05$ ’e göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Mesleki Kıdem

Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
RASYONEL	Gruplar Arası	1,80	3	,60	1,23	,30
	Gruplar İçi	46,95	96	,49		
	Toplam	48,75	99			
SEZGİSEL	Gruplar Arası	1,35	3	,45	1,04	,38

	Gruplar İçi	41,51	96	,43		
	Toplam	42,86	99			
	Gruplar Arası	,14	3	,05		
BAĞIMLI	Gruplar İçi	32,62	96	,34	,13	,94
	Toplam	32,75	99			
	Gruplar Arası	,84	3	,28		
KAÇINMA	Gruplar İçi	48,02	96	,50	,56	,64
	Toplam	48,86	99			
	Gruplar Arası	1,87	3	,63		
KENDİLİĞİNDEN ANLIK	Gruplar İçi	63,73	96	,66	,94	,42
	Toplam	65,61	99			

Tablo 4’de ilköğretim okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine ilişkin “Rasyonel Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(3-96)}=1,23$, “Sezgisel Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(3-96)}=1,04$, “Bağımlı Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(3-96)}=,13$, “Kaçınma Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(3-96)}=,56$ ve “Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(3-96)}=,94$, $p>,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Yöneticilik Kıdemi

Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları Tablo 5’de verilmiştir

Tablo 5. Yöneticilerin Karar Verme Stilleri Algılarına İlişkin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
	Gruplar Arası	3,00	4	,75		
RASYONEL	Gruplar İçi	45,75	95	,48	1,56	,193
	Toplam	48,75	99			
	Gruplar Arası	3,04	4	,76		
SEZGİSEL	Gruplar İçi	39,82	95	,42	1,81	,133
	Toplam	42,86	99			
	Gruplar Arası	1,04	4	,26		
BAĞIMLI	Gruplar İçi	31,71	95	,33	,78	,544
	Toplam	32,75	99			
	Gruplar Arası	,93	4	,23		
KAÇINMA	Gruplar İçi	47,92	95	,50	,46	,763
	Toplam	48,86	99			
	Gruplar Arası	1,12	4	,28		
KENDİLİĞİNDEN ANLIK	Gruplar İçi	63,73	96	,66	,41	,799
	Toplam	65,61	99			

Tablo 5’de ilköğretim okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine ilişkin “Rasyonel Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(4-95)}=1,56$, “Sezgisel Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(4-95)}=1,81$, “Bağımlı Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(4-95)}=,78$, “Kaçınma Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(4-95)}=,46$ ve “Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili”ne ait algılarında $F_{(4-95)}=,41$, $p>,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada ilköğretim Okullarında görev yapan okul yöneticilerinin karar verme stilleri ve karar verme stilleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır. Her örgüt, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler yada bir başka yolla verilebilir. Kararlar uygulanmadıkça örgüt işleyemez (Aydın, 1998). Bu çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri ve bu stillerin yöneticilere ilişkin bazı demografik değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Elde edilen bulgularla, karar verme stilleri ve bu stillerin bazı demografik değişkenlerle ilişkisi hakkında bazı sonuçlar ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, karar verme stillerinin tanımlanması, karar verme sürecinin etkili olarak düzenlenmesi, ilköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stillerinin bazı demografik değişkenlerle ilişkisi gibi konularda ortaya konan sonuçların, konuyla ilgili bundan sonraki araştırmacılara, eğitim yöneticilerine ve çalışanlarına araştırmanın sınırlılıkları çerçevesinde fikir verebileceği düşünülmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar ve sonuçlara ilişkin tartışmalar bu bölümde yer almaktadır.

İnsan, yaşamının her evresinde değişik sorunlarla karşılaşır ve onlara çözüm yolları arar. Değişik davranış biçimlerinden birinin soruna çözüm getirmesi için seçilmesi veya tercih edilmesi zorunluluğu; geçen zaman içinde öncekine kıyasla daha da karmaşık görünüm kazanan insan yaşantısının ağırlık noktasını oluşturmaktadır. Bu değişim ortamı içinde, yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada, birçok değişik sorunla karşı karşıya kalmaktadır. İşte bu sorunların varlığı, onları bu sorunlara çözüm bulmaya bir başka anlamda karar vermeye zorlamaktadır. Bir yandan yöneticinin içinde bulunduğu değişimin niteliği ve hızı, öte yandan önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirme isteği ve zorunluluğu, karar verme sorununun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Varoğlu, 1996). İnsanın her eylem ve davranışı, bilinçli veya bilinçsiz şekilde verilen bir kararın yansımasıdır. Sonuç olarak karar verme,

yaşamımızın her aşamasının vazgeçilmez bir parçası ve sürekli karşımıza çıkan bir olgudur.

Yönetimde karar verme konusunda yapılan çalışmalar son yıllarda artış göstermiş olsa da, aslında karar kavramı yönetim alanında çalışanların eskiden beri kullandığı bir kavramdır. Luther Gulick, ünlü POSDCORB (Planning, Organising, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) formülünde, yöneticinin görevleri arasında yönetmeyi (directing) de saymaktadır. Yönetme, sürekli karar verme işidir. Karar verme, eylemci birimlerde çalışanların önemli bir görevidir. Bugünkü anlamıyla karar vermenin önemi, yönetim bilimciler Chester Barnard ve Herbert A. Simon'ın yazılarıyla kabul edilmeye başlanmıştır (Onaran, 1975). Bir sorunun çözümüne ilişkin olası çözüm yollarından en uygun olanının seçilmesi (Aydın, 2005) olarak tanımlanan karar verme, örgütlerde yönetsel işleyişin en önemli etkinliği olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bir eyleme girişmeden önce zihinsel bir süreç olan karar verme eylemi gerçekleştirilmektedir. Örgütsel eylemleri etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir (Bursalıoğlu, 1999) bu nedenle, karar verme Simon'a göre yönetimin kalbidir (Kaya, 1993). Karar verme, istenilen sonucu elde etmek veya belirlenen amaçlara ulaşabilmek için var olan alternatifler arasından bilinçli olarak birini seçme eylemidir. Karardan söz edebilmek için, kişisel veya örgütsel bir amaç ya da bir problemin varlığı, problemin çözümü ya da amacın gerçekleştirilebilmesi için birden fazla alternatifin var oluşu ya da oluşturulması ve bunlardan birisini seçme eylemi gerekmektedir. Yönetici karar vermeden önce karar vermesi gereken bir durumun olduğuna inanması gerekir. Yönetici sadece karar verici değil, aynı zamanda karar verme sürecinin düzenleyicisidir. Karar verme hem yönetsel hem de örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir; çünkü karar verme, yöneticinin temel yükümlülüğüdür. Diğer yandan örgütsel bir süreçtir; çünkü her son karar, örgütlerde farklı düzeylerdeki birçok çalışanın çabalarının ürünüdür. Karar verme, grup, hatta bilgisayar ürünü olan bir süreçtir. Bu nedenle bir karar, gerek yönetsel ve gerekse örgütsel eylemin odağını oluşturur (Can, 2005). Okul ortamında, yöneticilerin yaptığı en önemli işlerden birisi de karar vermektir. Bu nedenle, etkili yöneticilerin mantıklı karar vermeleri son derece önemlidir. Karar verme kaçınılmazdır ve önemli bir yaşam becerisidir. Karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için üç koşul bulunmalıdır. Bu koşullar (Çelik, 2006) : 1. Karar verme ihtiyacını ortaya çıkaran bir güçlüğü varlığı ve bu güçlüğü birey tarafından hissedilmesi. 2. Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin olması. 3. Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olmasıdır.

Yöneticilerin karar verme stillerine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde; Russ ve arkadaşları (1996) yöneticilerin karar verme stilleri ve performansları arasındaki ilişkileri, Loo, (2000) tarafından

karar verme stilleri ile sosyal, çatışma-yönetimi ve insani değerler değişkenlerini karşılaştırmıştır (Çuhadaroğlu, 2008). İlmez (2010) Bir kamu kurumundaki görevli yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi; Öztürk (2009) Eğitim yöneticisinin karar verme sürecini etkileyen faktörleri; Yavuz (2001) Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim ve merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin karar verme sürecine etkilerini; Kaya (2008) Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile karar verme becerileri arasındaki ilişkiyi ve Izgar ve Yılmaz (2007) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. . Kao (2005) yöneticilerin liderlik stilleri ve karar verme stillerini incelemiştir. Thunholm (2004) tarafından karar verme stilleri ile basit özsaygı, kazanılan özsaygı, hareket kontrol, eğitilebilme, sosyal arzu değişkenleri karşılaştırılmıştır. Çuhadaroğlu (2009) yapmış olduğu araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Karakoç (2009) yapmış olduğu araştırmasında, ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Karar verme stilinin problem çözme ile (Philips, Paziienza ve Ferrin 1984), karar verme stillerinin mesleki olgunluk ile (Blustein 1987), karar verme stillerinin kimlik statüsü ile (Cella, Wolfe ve Fitzgibbon, 1987), karar verme stratejileri (Demirbaş, 1992), algılanan anne-baba tutumu ile (Eldeklioğlu ,1996) karar verme stillerinin, cinsiyet, sosyo-ekonomik düzey, kendini algılama biçimi ile ve karar verme stillerinin problemlerle başa çıkma düzeyi (Taşdelen, 2002) ile ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda, bireylerin karar verme stilleri yönünden farklılıklarını ifade edilmektedir. Sanders (2008) ABD’de bir şirketin müşterilerinin karar verme stillerini, kullandıkları biliş yollarını ve öğrenme stratejilerini araştırmıştır. Balkıs (2007) tarafından yapılan öğretmen adaylarının davranışlarındaki erteleme eğiliminin karar verme stilleri ile ilişkisini çeşitli psiko sosyal değişkenler açısından incelemiştir. Honeycutt ve arkadaşları (2004), Dikkat eksikliği ve Hiperaktivite rahatsızlığı olan çocuklarla çalışan doktorlar arasında katılımcı karar verme stillerini belirlemeyi amaçlamıştır. Thunholm (2004), bireylerin karar verme stilleri arasındaki ilişkileri; Shiloh, Koren ve Zakay (2001), kişisel karar karmaşıklığı ve güçlüklerin birbirleriyle ilişkileri olarak kapatma gereksinimi ve telafi edici karar verme stilindeki bireysel farklılıkları incelemiştir. Covin, Slevin ve Heeley (2001), karar verme stilleri ile örgütün yapısı ve, teknolojik çevresel karmaşıklıktan etkilenen firma performansı arasındaki ilişkiyi; Mau (2000) mesleki karar verme stillerinde ve öz yeterlik konusunda kültürler arası farklılıkları; Mann ve arkadaşları (1998), karar verme stili ve güven konusunda kültürler arası farklılıkları incelemiştir. Jacops ve Ganzel (1993), ergenlerin

karar vermesinde etkili olan gelişimsel ve motivasyonla ilgili sorunları ele almıştır. Blustein (1987), karar verme stilleri ve mesleki olgunluk arasındaki ilişkiyi, rasyonel karar vermenin faydasına ilişkin teori ve araştırmalar arasındaki çelişkiye odaklanarak incelemiştir. Buluş (2000), öğretmen adaylarında yüklem karmaşıklığı, düşünme stilleri ve bilişsel tutarlılık tercihi düzeyini incelediği araştırmasının bir parçası olarak, öğretmen adaylarının kendilerinde algıladıkları karar verme stilleri ile ilişkisini ve Tiryaki (1997), üniversite öğrencilerinin karar verme stratejilerini sınıf, cinsiyet, anne-baba eğitim düzeyi ve kendine saygı düzeyi değişkenleri açısından incelenmiştir. Sağır (2006) Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etğin önemi üzerine bir araştırma yapmıştır.

Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin en çok tercih ettikleri karar verme stili “Rasyonel Karar Verme Stili”dir. Karar vermede rasyonel olanlar, gerek bilginin edinilmesi, amaç ve değerlere göre değerlendirilmesi ve karar için alternatiflerin oluşturulması aşamasında, gerekse tercih edilen seçeneğin karar olarak uygulanması aşamasında mantıksal yaklaşımlar kullanırlar. Rasyonel karar vericilerin, bu özelliklerinden dolayı tutum ve davranışlarının daha çok farkında oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle bu kişilerin önceden yapmayı planladıkları işleri ve sorumlulukları zamanında yapma eğiliminde olacakları ve bunun doğal bir sonucu olarak da gerek gündelik yaşamda, gerek akademik yaşamdaki görevleri ertelemeden zamanında yapma eğiliminde olacakları düşünülebilir. Karar verme işleminin etkinlik ve rasyonelliğe dayanması, karar vermede her şeyin sınırlı olması bu kaynakları en iyi şekilde kullanımını gerektirir. Amaca uygun en iyi çözüme ulaşmak için verilen karardan sağlanan kazanç, bu kararı vermek için harcanan maliyet öğeleri ile birlikte değerlendirilmesiyle rasyonel ve etkin bir karar verilip verilmediği anlaşılır. Karar vermenin rasyonel bir işlem olmasının en önemli nedeni, rasyonel seçim yapma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Karar vermede yer alan bilgi, zekâ, muhakeme, danışma ve irade gibi zihni çabayı olgunlaştıran, alınacak kararın isabetlilik derecesini arttıran, karar almanın hızını yükselten bütün etkenler, rasyonel seçimi yapmak esasına dayanır. Kararda sadece sübjektif öğeler olan hisler, peşin değer yargıları ve alışkanlıkların ağırlık kazanması, kararı rasyonellikten ziyade talih oyununa çevirecektir (Tümer, 1975). “Rasyonel Karar Verme Stili”ni sırasıyla “Sezgisel Karar Verme Stili”, “Bağımlı Karar Verme Stili” ve “Kaçınma Karar Verme Stili” izlemiştir. Yöneticilerin en az tercih ettikleri karar verme stili “Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stili”dir. Kendiliğinden Anlık karar verme stili, karar verme sürecinde anında, düşünülmeden alternatifler değerlendirilmeden hızlıca işleyen bir karar verme tarzıdır. Bu düşünceden hareketle düşünmeden ve alternatifleri değerlendirmeden karar veren bir bireyin, yaşamındaki öncelikleri belirleme

konusunda gerçekçi tercihler yapamayacağı beklenebilir. Scott ve Bruce (1995), yapmış oldukları çalışmaların neticesinde, karar verme stillerinin birbirinden bağımsız oldukları fakat bu stillerin birbirinden tamamen de farklı olmadıkları ve bireylerin önemli kararlarını verecekleri zaman tek bir stil kullanmadıkları, bunun yerine bütün bu stillerin bir kombinasyonunu kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır (Thunholm, 2004).

Kuzgun'un (1993) çeşitli meslek gruplarında yaptığı çalışma sonuçlarına göre mantıklı karar verme stratejisi genellikle en çok benimsenen karar şeklidir. Izgar'ın (2003) yaptığı araştırmada bayan yöneticilerin bağımsız karar verme stratejisini daha fazla benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Dikerel (2008)'in yaptığı araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler en çok mantıklı karar verme stratejisini, en düşük de kararsız karar verme stratejisini benimsemektedirler. Giray (2008) yaptığı araştırma, Karar verme süreci davranışlarının boyut bazında yöneticiler tarafından gerçekleştirme düzeyinde "çoğunlukla", öğretmenler ise, bütün boyutların "orta" derecede yerine getirildiği sonucuna ulaşmıştır. Demircan (2001) "İlköğretim Okulları Müdürleri Yöneticilik Yeterliklerine ne Derece Sahiptirler" konulu araştırmasında okul yönetimine ilişkin karar verme yeterliliği ile ilgili olarak; öğretmenlerin %59'u okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulmaktadır. Altınöz (2009) tarafından yapılan araştırmada, öğretmen ve yönetici algılarına göre modern yönetim anlayışının özel ilköğretim okullarında ne derece uygulandığına genel olarak bakıldığında, karar verme boyutunda (3,81) ortalama ile *katıldıklarını* belirtmişlerdir. Kaya (2008) yapmış olduğu araştırmasında ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile karar verme becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın ana problemi olarak da öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile karar verme becerileri arasındaki ilişki incelenmiş ve istatistiksel olarak tüm alt boyutlar arasında manidar ilişkiler saptanmıştır. Buna göre tüm alt boyutlar için öğretim liderliği davranışları düzeyi arttıkça karar verme becerileri düzeyinin de arttığı saptanmıştır. Öztürk (2009) tarafından yapılan "Eğitim Yöneticisinin Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama" adlı araştırmasında, okul yöneticilerinin karar verme sürecinin alt faktörlerindeki özelliklerin karar verme süreci ile birebir ilişkisine bakıldığında, yöneticinin psikolojik özellikleri ile yöneticinin karar verme beceri yeterliliğine sahip olmasının arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak kurum içi faktörler ile kurum dışı faktörlerin arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu da eğitim yöneticilerinin karar verme sürecinde etkilendikleri en büyük faktörün, kendi kişisel ve psikolojik özellikleri ile karar verme becerilerine sahiplik dereceleri ile ilgili olduğudur. Karakoç (2009)'un ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık

becerileri ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, Eğitim yöneticilerinin karar verme stratejileri puanlarının "düşük" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada, eğitim yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile karar verme stratejilerinden içtepesel, bağımlı ve kararsız karar verme stratejileri arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Karar verme sürecini başlatan ve bitiren insan olduğuna göre, karar sürecini etkileyen en önemli faktör, yöneticinin kendisi olmaktadır. Yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran ve farklı çözümler üretmesini sağlayan faktör, kişiliğidir. İnsanı oluşturan alt başlıkların aynı olduğu durumlarda bile yöneticiler kendi aralarında farklılıklar göstermektedir. Bu farkı yaratan yöneticinin kişiliğidir. Yapılan araştırmalar; yöneticilerin, problemi, alternatifleri ve çözümü belirlerken, bilgiye olan ihtiyacın tespiti, bilginin toplanması ve değerlendirilmesi safhalarının tümünde kişiliğine uygun teknikleri seçerek kullandıklarını ortaya çıkarmıştır (Kurt, 2003). Karar verme davranışı, bireylerin algılama, güdülenme, kavrama gibi psikolojik özellikleri ve bireyler arası ilişkiler, etkileşimler ve grup içinde bulunmalarından doğan özelliklerden etkilenmektedir (Onaran, 1975). Kişilerin bilişsel, ahlaki ve psikolojik niteliklerinin karar süreci üzerinde etkileri vardır. Düşünsel unsurlar olarak belirtebileceğimiz unsurlar (zekâ, bilişsel stil, yaş, yöneticinin bilgi düzeyi ve tecrübesi) rol oynamaktadır. Örneğin; kıvrak zekâlı, kolay öğrenen, bilişsel açıdan karmaşık bir stile sahip, bilgisi çok ve derin olan kişilerin daha çabuk ve nitelikli karar verebilmesi yanında, tersi durumlarda ise daha az nitelikli ve yavaş kararlar verilmesi, karar sürecini etkilemektedir (Ateş, 1989).

Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin karar verme stilleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Yöneticilerin yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik süreleri karar verme stilleri arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Karar verme ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Tekin (2009) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerinin içinde buldukları yaş aralığına göre karar verme stilleri arasında önemli bir fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sonucunda, yöneticilerinin karar verme stilleri ortalamalarının, yöneticilerin içinde buldukları yaş aralıklarına göre önemli ölçüde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Özcan (1999) tarafından, liselerdeki yöneticilerin karar verme stillerine yönelik yapılan çalışmada 36-40 yaş aralığındaki yöneticilerin, 25-30 yaş aralığındaki yöneticilere göre, 41-45 yaş aralığındaki yöneticilerin de 20-25 yaş aralığındaki yöneticilere göre karar verme sürecinde seçenekleri daha mantıklı inceledikleri yönünde bir bulguya ulaşılmıştır. Alver (2003) tarafından yapılan çalışmada da bireylerin karar verme stillerinin içinde buldukları yaş gruplarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Arın (2006) tarafından, liselerdeki yöneticilerin karar verme stillerine

yönelik yapılan araştırmada karar verme stillerinden bağımlı karar verme stili dışındaki stillerin, yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ver, Ada ve Çakıcı (2006) tarafından yapılan araştırmada da Yaş gruplarına göre; 25-35 yaş, 36-45 yaş ve 45 -55 yaş gruplarının bağımsız, mantıklı, içtepsel ve kararsızlık karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Hulderman (2003) ve Sanders (2008) da yapmış oldukları çalışmalar sonucunda karar verme stillerinin kişilerin içinde bulunduğu yaş grubuna göre önemli ölçüde farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Dikerel (2008) tarafından yapılan ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin karar verme stratejileri yaş değişkenine göre sadece mantıklı karar verem alt boyutunda farklılık gösterdiği diğer alt boyutlarda herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Izgar'ın (2003) çalışmasında ise mesleki kıdem ile mantıklı karar verme stratejisi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Dikerel (2008) yaptığı çalışmada da, ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin mantıklı ve içtepsel karar verme stratejileri mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Ver, Ada ve Çakıcı (2006) çalışmalarında yöneticilerin çalışma sürelerine göre; 21-30 yıl ile 1-10 yıl ve 11-20 yıl yönetici olarak çalışanların bağımsız karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Izgar ve Yılmaz (2007) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında, Okul yöneticilerinin hizmet yılı değişkenine göre karar vermede özsaygı, karar verme stillerinden dikkatli, kaçınan, panik ve erteleyici puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dikerel (2008) ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin karar verme stratejileri yöneticilikteki kıdem değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Karakoç (2009) tarafından yapılan araştırmada eğitim yöneticilerinin yarısından fazlası 30-50 yaş arasındadır. Fakat eğitim yöneticilerinin yaşları yaratıcılık becerilerini değiştirmemektedir. Eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri her yaş grubunda benzer özellikler göstermektedir.

Öneriler

1. Okul yöneticilerinin karar verme becerilerini ve stillerini geliştirmek için bilimsel problem çözme ve karar verme yöntemleri hakkında Milli Eğitim Bakanlığı ve Milli Eğitim Müdürlüğü'nün işbirliği ile hizmet içi eğitim programları düzenlenerek bu yeteneklerinin geliştirilmesine katkı sağlanabilir.
2. Karar verme sürecinde alınacak yanlış bir karar olumsuz sonuçlara yol açacağı düşünüldüğünde bu süreçte yapılacak hataları en aza indirmek için karar verme durumlarında yöneticilerin nasıl davranması gerektiği konusunda yardımcı olacak seminerler düzenlenebilir.

Kaynakça

- Acıbozlar, Ö. (2006), "Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri ve Yaratıcılık Düzeyleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akat, İ. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Akdağ, B. (2002). Eğitim Örgütlerinde Yönetim Süreçlerine Katılma. *Öğretmen Dünyası*, (267), 21–25.
- Altınöz, M. (2009) *Öğretmen Ve Yönetici Algılarına Göre Özel Okul Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımları Ve Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Alver, B.(2003), *Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Arın, A., (2006). *Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Kullandığı Karar Verme Stratejileri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki*, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Ateş, H. (1989). *Yönetimde Karar Verme- Yaratıcılık Ve Liderliğin Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Avşaroğlu, S. ve Üre, Ö. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillерinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, 85 – 100.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Balkıs, M. (2006). *Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Düşünme Ve Karar Verme Tarzları İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Balkıs, M. (2007). "Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Karar Verme Stilleri ile İlişkisi". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:21, 67-83.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim* (2. Basım). Ankara: Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1996), *Türk Eğitim Sistemi*, Yargıcı Matbaası, Ankara
- Beach, R. L., Mitchell, R. T., (1978) "A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies", *Academy of Management Review*, Vol: 3, No:3, 439-449.

- Buluş, M.(2000) *Öğretmen Adaylarında Yükleme Karmaşıklığı düşünme Stilleri ve Bilişsel Tutarlılık Tercihinin Bazı Psiko-Sosyal Özellikler Çerçevesinde İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü D.E.U.B.E.F. İzmir.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: PEGEM Yayınları.
- Blustein, L. D. (1987). "Decision-Making Styles and Vocational Maturity: An Alternative Perspective". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 30, 61-71.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cella, D., De Wolfe, A. ve Fitzgibbon, M. (1987). "Ego Identity Status, Identification, and Decision Making style In Late Adolescent". *Adolescence*, Vol: 22 No:88, 848-861.
- Chatoupis, C. (2007). "Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives", *Studies in Physical Culture and Tourism*, Vol:14, No:2, 195-204.
- Covin, J., G., Slevin, D. P. & Heeley, . B. (2001) "Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations". *Journal of Business Research*, Volume 52, Issue 1, 51-67 (January)
- Çelik, B. (2006), *"Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çınar, İ. (1996). *Eğitim Yönetiminde Bilgi Sistemleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çoban, E. A., Hamamcı, Z. (2006). "Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:14, No:2, 393-402.
- Çuhadaroğlu, E,O. (2009) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Dağlı, A., (2004). "Problem Çözme ve Karar Verme", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:7, 41-49.
- Demircan, A, 2001, *İlköğretim Okullar- Müdürleri Yöneticilik Yeterliklerine Ne Derece Sahiptirler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Dikerel, M. (2008). *Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*.

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Efil, İ., (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eldeklioğlu, J. (1996). *Karar Stratejileri İle Ana Baba Tutumları Arasında İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi: Ankara
- Erdoğan, L. (2004). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ersever, H. (1996). *Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Galotti, M. K., Ciner, E., Altenbaumer, E. H., Geerts, J.H., Rupp, A., Woulfe, J., (2006). "Decision – Making Styles in a Real – Life Decision: Choosing a College Major" *Personality and Individual Differences*, Vol:41, 629-639.
- Giray, N. (2006). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gore, J., (1995). "Hotel Manager's Decision Making: Can Psychology Help?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 7, No: 2/3, 19-23.
- Harrison F. E., Pelletier, A. M. (2000). "The Essence of Management Decision", *Management Decision*, Vol:38, No:7, 462-469.
- Honeycutt, C., Sleath, B., . Bush, Patricia J, Campbell, W. and Tudor, G. (2004). "Physician use of a participatory decision making style with children with ADHD and their parents. *Patient Education and Counseling*, 57 (3), 327-332.
- Hulderman, A. M. (2003). *Decision-Making Styles and Learning Strategies of Police Officers: Implications for Community Policing*. Oklahoma State University, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Doctorate Thesis, Oklahoma.
- Izgar, H. (2003), *Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar, H ve Yılmaz, E. (2007). "PiO ve YİBO'nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Öz-Saygı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:17, 341-351.
- İlmez, M. (2010) *Bir Kamu Kurumundaki Görevli Yöneticilerin Ve Çalışanların Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*.

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Jacops, J. E ve Ganzel, A. K. (1993). Decision-making in adolescence. Are we asking the wrong question? *Advances in Motivation and Achievement*, Vol.8, 1-31.
- Kao H. P. (2005). "Taiwanese Executive's Leadership Styles and Their Preferred Decision-Making Models Used in Mainland China", The University of the Incarnate Word, The School of the Graduate Studies of The University of the Incarnate Word, Doctorate Thesis, Texas.
- Karakoç, A.R. (2009). *İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara.
- Kaya, G. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2001), *işletme Yöneticiliği*. Beta Basım, İstanbul.
- Koontz, H. ve Weichrich, H. (1988). *Management*. Ninth Edition, McGraw-Hill Book Company, Singapore.
- Kurt, Ü. (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kuzgun, Y., Bacanlı, F. (2005). *PDR'de Kullanılan Ölçekler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek Danışmanlığı* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., Nakamura, H., Vaughan, G. ve Yang, K. S. (1998) "Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-making Style and Confidence". *International Journal of Psychology*. 33 (5), 325-335.
- Mau, W.C. (2000). "Cultural Differences in Career Decision-Making Styles and Self-Efficacy". *Journal of Vocational Behavior*, Vol.57 (3), 365-378.
- Mert, İ.S. (1997). *Karar Vermede Yaratıcı Problem Çözme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Noone, J. (2002). "Concept Analysis of Decision Making", *Nursing Forum*, Vol:37, No:3, s.21-32.

- Nutt, C. P. (1976). "Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use", *Academy of Management Review*, Vol:1, No:2, s.84-98.
- Onaran, O. (1975). *.Örgütlerde Karar Verme*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:321, Ankara,
- Özcan, K. (1999). *Yöneticilerde Karar Verme İle Kaygı İlişkileri*, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Öztürk, S. (2009) *Eğitim Yöneticisinin Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Phillips, S.D., Paziienza, N. J., and Ferin, H. H. (1984). Decision Making Styles And Problem Solving Appraisal. *Journal of Conseling Psychology*. 31,4, 497-502.
- Sağır, C. (2006) *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sanders R. P., (2008). *The Decision-Making Styles, Ways of Knowing, and Learning Strategy Preferences of Clients At a One-Stop Career Center*. Southern Oklahoma State University, Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University, Doctorate Thesis, Stillwater, Oklahoma.
- Scott, S.G., Bruce, R.A. (1995). Decision Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, Vol: 55, No: 5, s. 818-31.
- Shiloh, S., Koren, S. ve Zakay, D. (2001). Individual differences in compensatory decision making styles and need for closure as correlates of subjective decision complexity and difficulty. *Personality and Individual Differences*, Volume 30, Issue 4, 699-710.
- Taşdelen, A. (2002) *Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış doktora tezi, İzmir, 2002.
- Tekin, Ö.A. (2009). *Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stillerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Thunholm, P. (2004). Decision-Making Scale: Habit, Style or Both? *Personality and Individual Differences*, Vol:36, s.931 – 944.

- Tiryaki, M. G. (1998). "*Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, Ankara.
- Tümer, M. (1975). *Yönetim ve Yönetici*, Üçler Matbaası, İstanbul.
- Varoğlu, A. (1996). *Karar Verme ve Problem Çözme*, Ankara: Kara Harp Okulu Yayınları, Ankara.
- Ver, B.A., Ada, Ş. Çakıcı, D. (2006). "Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi" *Erzurum Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:13, 55-69.
- Yavuz, Y. (2001). *Lise Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim Ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.