



# Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi

Ondokuz Mayıs University Journal of Faculty of Education

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/omuefd>

Araştırma/Research

OMÜ Eğt. Fak. Derg. / OMU J. Fac. Educ. 2015, 34(2), 120-143

doi: 10.7822/omuefd.34.2.8



## İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Örneği)\*

Gül Ercani, Esen Altunay<sup>ii</sup>

*Araştırmanın amacı, ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İlişkisel tarama yöntemiyle ele alınan bu araştırmanın örneklemini İzmir ili Karşıyaka, Çiğli, Bayraklı, Bornova ve Konak ilçelerinde ilkökul ve ortaokullarda müdür ve müdür yardımcılığı görevini yapan toplam 200 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri yaş ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte ancak cinsiyete, yöneticilikteki kıdeme, görev türüne ve okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin karar verme becerileri yaşa, mesleki kıdeme, cinsiyete, yöneticilikteki kıdeme, görev türüne ve okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Aynı zamanda ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.*

**Anahtar Sözcükler:** Karar verme becerileri, kişilik özellikleri, ilkökul ve ortaokul yöneticileri

### Giriş

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamasına ve dengede kalmasına bağlıdır. Örgütün uyum ve denge göstergesini ise karşılaştığı sorunlarla baş edebilme düzeyi belirlemektedir. Örgütün uyum ve dengede kalma becerisini geliştirebilme, örgüt yönetimine düşen temel görevlerden biridir. Yönetimin bu görevi gerçekleştirme teknik bilgi ve becerilerle donatılmış, dinamik, uyum gücü yüksek, insanlar arası ilişkileri iyi bilen, karşılaşılan güçlüklerin üstesinden ekip ruhu ile gelebilen ve örgütü bir bütün olarak görüp stratejik ve etkili kararlar alabilecek düşünsel yeteneğe sahip yöneticilerle mümkündür (Şimşek, 2002). Bu tür yöneticiler bilgi, beceri ve yeteneklerini koşulları anlayabilme, insanları yönlendirme, sorunları çözebilme ve doğru kararlar verebilmek için kullanabilmektedir (Dikerel, 2008).

\* Ercan, G. (2014). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Tezinin bazı bölümlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

<sup>i</sup> Karşıyaka İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, gulercan76@gmail.com

<sup>ii</sup> Ege Üniversitesi, esen.altunay@ege.edu.tr

Karar verme süreci, yönetimin temeli yani en önemli süreçlerinden birisidir. Yönetim davranışının niteliği, karar verme süreci ile yakından ilişkilidir. Çünkü diğer bütün süreçler karar vermeye dayalı olarak gerçekleşmektedir (Erdoğan, 2000). Karar verme, yönetimin çok önemli bir işlevi olduğundan; liderlik ve etkileşimle birlikte, bir yöneticinin geliştirmeyi arzuladığı yetenekler listesinin başında gelmektedir (Adair, 2003:1). Çünkü karar verme yönetimin başlangıç aşaması niteliğinde olan ve zor bir süreçtir. Yönetim eylemlerinde hangi amaçların belirleneceği, hangi olanakların yaratılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler doğrultusunda kullanılacağı ve alınan kararların kimler tarafından gerçekleştirileceği gibi konulardaki seçimlerin tümü birer karar niteliğindedir (Akat ve Budak, 2002).

Karar verme bir tasarım sürecidir (Kıranlı ve İlğan, 2007). İyi bir karar, amaçları en iyi şekilde karşılayan karardır (Forman, 2001: Akt. Çınar, 2004:14). Bu nedenle karar vermede; yöneticinin sorumluluk alması, çözüm alternatiflerinin dikkatle değerlendirilmesi ve en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir (Kaya, 1999). Bu kararların (seçimlerin) alınmasını etkileyen birtakım etkenler bulunmaktadır. Yöneticinin görevi, başarılı karar verilmesini sağlayacak bir ortamın yaratılması, çevre değişikliklerini örgütsel amaçlarla uyum içinde tutması önemlidir (Tekin, 2009). Karar vermeyi etkileyen bazı etkenler şöyle sıralanabilir; aile, akran baskısı, bellek sınırları, bilgi eksikliği, düzenleme (ölçme) eksikliği, sezgiler ve ön yargılar, kodlama süreçleri, duygular, stres, psikoaktif maddeler ve kişilik özellikleridir (Çolaklıoğlu, 2010:27). İnsan kararlar veren ve hakkında kararlar alınan yönetilmesi en zor olan biyo-psiko-sosyal bir varlıktır. İnsanı yönetmek ve onu arzu edilen bir amaç etrafında toplamak için, bireysel olarak insanın çok iyi tanınması ve anlaşılması gerekmektedir. Kişinin hem kendisini hem diğerlerini anlayabilmesi ve tanıyabilmesinin anahtarını, kişilik kavramı oluşturmaktadır. Kişilik, bir insanı başkalarından ayıran fiziksel, düşünsel ve duygusal özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda kişilik bir davranış, bir yaşam biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Bu anlamda konu önce bireyin kendisini ve sonra karşındakini anlayabilmesi üzerinde odaklanmaktadır (Üngüren, 2011:1). Kenny ve Zacaro'nun (1983) yaptıkları araştırma, kişilik özelliklerinin yöneticiliği/liderliği %48-%82 aralığında açıklayabildiğini ortaya koymuştur. Kirkpatrick ve Locke'un (1991) yaptığı bir çalışmada, sürüklenme gücü, motivasyon, dürüstlük, güven, bilişsel yetenekler ve iş bilgisi gibi kişisel özelliklerin, yöneticileri/liderleri yönetici/lider olmayanlardan ayıran en önemli özellikler olduğunu ileri sürmektedirler (Şahin, 2012). Can'a (1992) göre örgütün amaçlarına ulaşılması için alınacak kararların etkili ve yeterli olması gerekmektedir. Bu nedenle bu kararları vermek durumunda olan yöneticilerin, kaygı düzeyi yükselmektedir. Bu bağlamda karar verme sorumluluğu yöneticiler üzerinde baskı yaratmakta ve yöneticilerin aldıkları kararları çeşitli biçimlerde etkilemektedir. Bir başka çalışmaya göre yöneticiler karar verirken yaratıcı ve iyimser kişilik özelliklerine sahip olmalıdır (Kıranlı ve İlğan, 2007). Bireyin hayatının her noktasında kişiliğinin yansımaları, karar verme davranışında görülmektedir. Bireyin zihinsel, duygusal ve bedensel özelliklerinin bir bileşkesi olan kişilik, kararın etkinliği ve kalitesinde de önemli role sahiptir. Dolayısıyla bireyin kişiliği kararlarını etkileyebilmektedir (Oğuz, 2009).

Yönetim kararları, bir örgüt üretkenliğini arttırmaya yönelik olmaları nedeniyle büyük önem taşımaktadırlar (Evren ve Ülengin, 1992). Bu anlamda karar verme eyleminin büyük önem taşıdığı örgütlerden biri de eğitim örgütüdür. Eğitim örgütünün temel birimleri okullardır. Eğitim örgütünün temel amaçları okullar aracılığıyla gerçekleştirilir. Okul yönetiminin, eğitim sisteminin temel amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda etkili yönetilmesi ve sorunlarını çözmesi gerekmektedir. Bu nedenle etkili kararlar verebilen yöneticilere gereksinim bulunmaktadır. Bursalıoğlu'na (1981: Akt. Dikerel, 2008) göre; yöneticilerinin görevi okuldaki tüm fiziksel ve insansal kaynakları verimli olarak kullanarak, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmektir. Okul yönetiminin görevini etkili bir şekilde ile gerçekleştirebilmesi, okul kurumunu bir roller sistemi olarak görmesine, yöneticinin davranışlarını öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak planlamasına bağlıdır. Bir okul yöneticisinin, karar verme ile ilgili temel kuramsal bilgiyi, karar vermeye ilişkin aşamaları ve problem çözme becerilerini bilmesinin etkili kararlar vermesine yararı olabilmektedir. Çünkü yönetim problemlerinde çoğunlukla bir belirsizlik söz konusudur. Olayların oluşma şekillerine ilişkin bir kesinlik yoktur, bir takım olasılık değerlerine bağlıdır. Bir yönetici risklere karşı olan tutumuna bağlı

olarak, farklı seçimler yapabilir, ancak karar verme aşamasında seçeneklerin bireysel olarak değil tüm okul açısından bir sistem yaklaşımı ile değerlendirilmesi ve yapılan seçimin tüm sistem üzerine etkisinin saptanması gerekmektedir (Evren ve Ülengin, 1992).

Bursalıoğlu'na (2002) göre, eğitim yöneticilerinin karar verme sürecinde belirli ilkelerinin olması gerekmektedir. Yöneticinin, grup dinamiğini anlaması; motive edici, uzlaştırıcı ve koordine edici bir davranış göstermesi; karar sürecinde, astlarına ve o kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermesi; demokratik bir iklim yaratması; grup çalışmalarında ana amacı kaybetmemesi; grup kararlarının sınırlarını çizmesi; grubun başarısı ve sürekliliğini ve örgütün yapısını iyi kurması gerekir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin kararları çeşitli baskı grupları, öğretmenler, sosyal çevre olduğu gibi karar vericinin inancı, değerleri, öğretileri ve kendi kişiliğinin özelliklerinden etkilenebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel açıdan örgütteki bütün bireylerin kişilik özellikleri önemli olmakla beraber, özellikle "yön tayin edici ve karar verici" konumunda bulunan yöneticilerin kişilik özelliklerinin önemi ortaya çıkmaktadır (Üngüren, 2011). Özellikle okul yönetiminin çağın gereklerini karşılayabilecek bireyler yetiştirilmesi, yöneticilerin bir lider olarak hareket etmeleri ve bu yönde davranış sergilemeleri; bu davranış biçimini yakalayabilmek için ise, öncelikle kendilerini yeterince tanımaları ve etkili karar vermeleri gerekmektedir. Bu anlamda etkili karar verme, karar vermeyi etkileyen etkenlere ilişkin kuramsal bilginin oluşturulması, paylaşılması ve bilimsel araştırmaların yapılması süreç açısından büyük önem taşımaktadır. Alanyazın incelendiğinde okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ve karar verme becerilerinin ayrı ayrı ele alındığı çalışmalar (Kaya, 2008; Aktaş, 2001; Özdevecioğlu, 2002; Taşçı ve Eloğlu, 2007; Kültür, 2006; Öneren ve Çiftçi, 2013; Sağlam, 2008; Çağlar, Karadağ ve Yakut, 2006; Dexter ve Tucker, 2009; Troy, 2009; olduğu bulunmuş ancak okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerisi arasındaki ilişkinin birlikte ele alındığı çalışmalara yeterince rastlanılmamıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerisi arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanamamış olması nedeniyle bu araştırma sonucunda elde edilecek verilerin, alana önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Bu anlamda bu araştırmada ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerilerine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

## **Yöntem**

İlkökul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma mevcut durumu ortaya koyan ilişkiyel tarama türü bir araştırmadır.

## **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni İzmir İli'nde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 3069 resmi ilkökul ve ortaokulda görev yapan eğitim yöneticileridir (müdür ve müdür yardımcısıdır). Araştırmanın verileri, 21.10.2013–30.11.2013 tarihleri arasında oranlı küme örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini İzmir ili içinde (toplam 3069 kurum) ilkökul ve ortaokul kurum sayısının yaklaşık %10'u oluşturan Karşıyaka, Bayraklı, Çiğli ve Bornova ilçelerinde toplam 295 ilkökul ve ortaokul müdürü ile müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin tümüne ulaşılmış, ancak geri dönen anketlerden 200 katılımcının anketi geçerli ve kullanılabilir olarak değerlendirilmiştir. Örneklemin bireysel ve mesleki özelliklerinin (demografik verilerinin) dağılımı Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1:** Örneklemin Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	40	20.0
	Erkek	160	80.0
Yaş	34 yaş ve altı	24	12.0
	35-39 yaş	28	14.0
	40-44 yaş	41	20.5
	45-49 yaş	19	9.5
	50-54 yaş	30	15.0
	55 yaş ve üstü	58	29.0
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	5	2.5
	6-10 yıl	17	8.5
	11-15 yıl	24	12.0
	16-20 yıl	50	25.0
	21 yıl ve üzeri	104	52.0
Yöneticilikteki Kıdem	0-5 yıl	62	31.0
	6-10 yıl	27	13.5
	11-15 yıl	39	19.5
	16-20 yıl	31	15.5
	21-25 yıl	15	7.5
	26 yıl ve üzeri	26	13.0
Görev Türü	Müdür	74	37.0
	Müdür Yardımcısı	126	63.0
Okul Kademesi	İlkokul	116	58.0
	Ortaokul	84	42.0
	Toplam	200	100.0

Tablo 1 incelendiğinde, örneklemin çoğunluğunun erkek yönetici; 55 yaş ve üstü; mesleki kıdemde 21 yıl ve üzeri; yöneticilikteki kıdemde 26 yıl ve üzeri; görev türünde müdür yardımcısı ve okul kademesinin ilkökul yöneticilerinden oluştuğu görülmektedir.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik verileri belirlemeğe ilişkin 6 soru, ikinci bölümde 'Okul Yöneticilerinin Karar Verme Becerileri Ölçeği' ve üçüncü bölümde 'Beş Faktör Kişilik Ölçeği'ni yer almaktadır.

### Okul Yöneticilerinin Karar Verme Becerileri Ölçeği

Araştırmada okul yöneticilerinin karar verme becerilerini belirlemek için Acet (2006) tarafından geliştirilen "Okul Yöneticilerinin Karar Verme Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 44 madde ve 4 boyut olarak geliştirilmiştir. "Okul Yöneticilerinin Karar Verme Becerileri Ölçeği"nin güvenilirlik ve geçerliliği Acet (2006) tarafından sağlanmış, bu çalışmada tekrar test edilip doğrulanmış, yapı geçerliliği faktör analizi ile sınanmıştır. 1. alt boyuta ilişkin Cronbach's alfa sayısı 0,91; 2. alt boyuta ilişkin Cronbach's alfa sayısı 0,95; 3. alt boyuta ilişkin Cronbach's alfa sayısı 0,94; 4. alt boyuta ilişkin Cronbach's alfa sayısı 0,91 bulunmuştur. Bu araştırmada "Okul Yöneticilerinin Karar Verme Becerileri Ölçeği"nin "değerlendirme" boyutu araştırmanın amacı ile doğrudan örtüşmemesi nedeniyle kullanılmamıştır. Ölçek 30 madde ve 3 boyut (problemi algılama ve tanımlama, probleme ilişkin çözüm önerileri geliştirme ve karar verme, kararı uygulama) temel alınarak uygulanmıştır. Ölçeğin bu araştırmanın örneklemini için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda problemi algılama ve tanımlama

boyutu için Cronbach's alfa sayısı. 81, probleme ilişkin çözüm önerileri geliştirme ve karar verme boyutu için Cronbach's alfa sayısı. 89, kararı uygulama ve denetim boyutu Cronbach's alfa sayısı. 92, bulunmuştur. Ölçeğin tümü için Cronbach's alfa sayısı. 95 olarak saptanmıştır.

#### *Beş Faktör Kişilik Ölçeği*

Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerini belirlemek için Jhon, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilen ve Alkan (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan "Beş Faktör Kişilik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 44 madde ve 5 boyut olarak geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilirken yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, dışadönüklük boyutunun Cronbach's alfa sayısı. 79, geçimlilik boyutunun .79, sorumluluk boyutunun .81, duygusal denge boyutunun .79 ve açıklık boyutunun ise .75 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda ölçekten 8 madde çıkarılmasına karar verilerek 36 madde ve 5 boyut olarak kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları şunlardır: "Duygusal Dengesizlik, Dışa Dönüklük, Geçimlilik, Sorumluluk ve Açıklıktır". Ölçeğin bu araştırmanın örneklemini için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Duygusal dengesizlik boyutu için Cronbach's alfa sayısı. 57, dışa dönüklük boyutu için Cronbach's alfa sayısı. 70, geçimlilik boyutu için Cronbach's alfa sayısı .56, sorumluluk boyutu için Cronbach's alfa sayısı .67, açıklık boyutu için Cronbach's alfa sayısı .70 bulunmuştur. Ölçeğin tümü için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's alfa sayısı. 86 olarak saptanmıştır.

#### *Verilerin Analizi*

Araştırmada veri toplama araçları uygulandıktan sonra toplanan ölçeklerin genel kontrolleri yapılmış ve veriler istatistik paket programı aracılığıyla bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde kullanılacak çözümlene tekniklerine karar vermek amacıyla verilerin parametrik testlerin varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir.

Verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılabilmesine karar verilen durumlarda değişkenin alt gruplarının özelliğine göre t testi veya varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda anlamlı farklılıklar bulunan gruplarda, farkın kaynağını bulmak için Post-hoc LSD testi uygulanmıştır. Parametrik testlerin kullanılmadığı değişkenlerde Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi yapılmış, anlamlı çıkan boyutta farkın kaynağını bulmak için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Araştırmanın üçüncü problemi doğrultusunda ilkökul ve ortaokul yöneticilerin kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını belirlemek için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

#### **Bulgular**

Araştırmanın bu bölümde, betimsel tarama yöntemiyle incelenen alt problemler ve bu problemlere ilişkin bulgular sunulmuştur.

Araştırmanın birinci alt problemi "İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirtilmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular altı aşamada verilmiştir. Birinci alt problem doğrultusunda cinsiyete göre yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 2' de verilmiştir.

**Tablo 2:** İlkokul ve Ortaokullardaki Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Kişilik Özellikleri	Cinsiyet	N	X <sub>ort</sub>	SS	Sd	t	p
Duygusal	Kadın	40	3.13	.55	198	0.77	0.80
Dengesizlik	Erkek	160	3.05	.55			
Dışa Dönüklük	Kadın	40	3.81	.62	198	0.19	0.67
	Erkek	160	3.79	.62			
Geçimlilik	Kadın	40	4.08	.64	198	-1.0	0.31
	Erkek	160	4.19	.56			
Sorumluluk	Kadın	40	4.04	.61	198	0.37	0.43
	Erkek	160	4.01	.57			
Açıklık	Kadın	40	3.80	.53	198	-0.70	0.49
	Erkek	160	3.87	.56			

Tablo 2'ye göre, ilkokul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin kişilik özellikleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Birinci alt problem doğrultusunda yaşa göre yapılan analiz sonucu Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3:** Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Yaşa Göre Kruskal Wallis HTesti Sonuçları

5 Faktör Kişilik Özellikleri Boyutları	Yaşa Göre	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Sd	p	Anlamlı Fark
<b>Duygusal Dengesizlik</b>	(1) 34 yaş ve altı	24	86.29	2.081	5	0.84	
	(2) 35-39 yaş	28	104.61				
	(3) 40-44 yaş	41	99.43				
	(4) 45-49 yaş	19	101.84				
	(5) 50-54 yaş	30	107.53				
	(6) 55 yaş ve üstü	58	101.08				
<b>Dışa Dönüklük</b>	(1) 34 yaş ve altı	24	93.54	2.883	5	0.72	
	(2) 35-39 yaş	28	96.55				
	(3) 40-44 yaş	41	95.13				
	(4) 45-49 yaş	19	96.61				
	(5) 50-54 yaş	30	114.88				
	(6) 55 yaş ve üstü	58	102.91				
<b>Geçimlilik</b>	(1) 34 yaş ve altı	24	75.04	14.824	5	0.01	1-4
	(2) 35-39 yaş	28	77.45				1-5
	(3) 40-44 yaş	41	103.49				1-6
	(4) 45-49 yaş	19	118.92				2-4
	(5) 50-54 yaş	30	119.78				2-5
	(6) 55 yaş ve üstü	58	104.04				
<b>Sorumluluk</b>	(1) 34 yaş ve altı	24	80.90	5.474	5	0.36	
	(2) 35-39 yaş	28	88.00				
	(3) 40-44 yaş	41	105.61				
	(4) 45-49 yaş	19	104.24				
	(5) 50-54 yaş	30	106.83				
	(6) 55 yaş ve üstü	58	106.53				
<b>Açıklık</b>	(1) 34 yaş ve altı	24	100.13	1.849	5	0.87	
	(2) 35-39 yaş	28	102,93				
	(3) 40-44 yaş	41	110,29				
	(4) 45-49 yaş	19	94,58				
	(5) 50-54 yaş	30	95,80				
	(6) 55 yaş ve üstü	58	96,93				

Tablo 3'e göre, ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinden duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, sorumluluk, açıklık, puanları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemekte, ancak geçimlilik puanları, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farkın kaynağını bulmak için ikili gruplar arasında Mann Whitney U testi bakılmış 34 yaş ve altı yaş grubu ile 45-49 yaş, 50-54 yaş, 55 yaş ve üstü yaş grubu arasında; 35-39 yaş grubu ile 45-49 yaş, 50-54 yaş grubu arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Birinci alt problem doğrultusunda mesleki kıdeme göre yapılan analiz sonucu Tablo 4'de verilmiştir. Örneklem dağılımı bu değişkende non-parametrik olduğundan Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

**Tablo 4:** Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Mesleki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Kişilik Özellikleri	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalama sı	$\chi^2$	Sd	p	Anlamlı fark
<b>Duygusal Dengesizlik</b>	(1) 0-5 yıl	5	113.50	2.10	4	0.70	
	(2) 6-10 yıl	17	95.26				
	(3) 11-15 yıl	24	104.19				
	(4) 16-20 yıl	50	91.58				
	(5) 21 yıl ve üzeri	104	104.17				
<b>Dışa Dönüklük</b>	(1) 0-5 yıl	5	106.80	1.37	4	0.90	
	(2) 6-10 yıl	17	93.24				
	(3) 11-15 yıl	24	100.67				
	(4) 16-20 yıl	50	94.29				
	(5) 21 yıl ve üzeri	104	104.33				
<b>Geçimlilik</b>	(1) 0-5 yıl	5	103.30	10.40	4	0.00	
	(2) 6-10 yıl	17	59.44				
	(3) 11-15 yıl	24	97.94				2-4
	(4) 16-20 yıl	50	100.14				2-5
	(5) 21 yıl ve üzeri	104	107.84				
<b>Sorumluluk</b>	(1) 0-5 yıl	5	100.30	5.90	4	0.20	
	(2) 6-10 yıl	17	70.88				
	(3) 11-15 yıl	24	103.19				
	(4) 16-20 yıl	50	96.55				
	(5) 21 yıl ve üzeri	104	106.63				
<b>Açıklık</b>	(1) 0-5 yıl	5	137.90	4.91	4	0.30	
	(2) 6-10 yıl	17	87.97				
	(3) 11-15 yıl	24	116.15				
	(4) 16-20 yıl	50	99.11				
	(5) 21 yıl ve üzeri	104	97.81				

Tablo 4'e göre, ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinden duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, sorumluluk, açıklık, puanları mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemekte, ancak geçimlilik puanları mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sonuçlardaki bu farkı analiz etmek için ikili gruplar arasında Mann Whitney U testi yapılmış 6-10 yıl ile 16-20 yıl arasında, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Birinci alt problem doğrultusunda yöneticilikteki kıdeme göre yapılan analiz sonucu Tablo 5'de verilmiştir.Örneklemin dağılımı bu değişkende non-parametrik olduğundan Kruskal Wallis testi yapılmıştır.



**Tablo 5:** Kişilik Özelliklerinin Yöneticilikteki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Kişilik Özellikleri	Yöneticilik Kıdemi	N	Sıra Ort.	$\chi^2$	Sd	p	Anlamlı farklılık
<b>Duygusal Dengesizlik</b>	(1) 0-5 yıl	62	99.69	2.50	5	0.78	
	(2) 6-10 yıl	27	101.13				
	(3) 11-15 yıl	39	101.69				
	(4) 16-20 yıl	31	88.03				
	(5) 21-25 yıl	15	109.47				
	(6) 26 yıl ve üzeri	26	109.69				
<b>Dışa Dönüklük</b>	(1) 0-5 yıl	62	90.91	2.58	5	0.80	
	(2) 6-10 yıl	27	105.98				
	(3) 11-15 yıl	39	102.59				
	(4) 16-20 yıl	31	104.76				
	(5) 21-25 yıl	15	105.23				
	(6) 26 yıl ve üzeri	26	106.73				
<b>Geçimlilik</b>	(1) 0-5 yıl	62	84.62	10.80	5	0.01	1-3
	(2) 6-10 yıl	27	95.72				
	(3) 11-15 yıl	39	116.24				
	(4) 16-20 yıl	31	107.02				
	(5) 21-25 yıl	15	91.33				
	(6) 26 yıl ve üzeri	26	117.23				
<b>Sorumluluk</b>	(1) 0-5 yıl	62	93.04	8.14	5	0.10	
	(2) 6-10 yıl	27	104.15				
	(3) 11-15 yıl	39	86.19				
	(4) 16-20 yıl	31	105.45				
	(5) 21-25 yıl	15	122.07				
	(6) 26 yıl ve üzeri	26	117.62				
<b>Açıklık</b>	(1) 0-5 yıl	62	96.84	9.20	5	0.10	
	(2) 6-10 yıl	27	117.81				
	(3) 11-15 yıl	39	99.81				
	(4) 16-20 yıl	31	93.55				
	(5) 21-25 yıl	15	71.30				
	(6) 26 yıl ve üzeri	26	117.42				

Tablo 5’de yer alan bulgulara göre, ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinden duygusal dengesizlik dışa dönüklük, sorumluluk açıklık; puanlarına göre yöneticilikteki kıdem bakımından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak geçimlilik boyutu bakımından anlamlı fark bulunmuştur. Ortalamalar arasındaki farkı analiz etmek için ikili gruplar arasında Mann Whitney U testi bakılmış 0-5 yıl yöneticilik kıdemi ile 11-15 yıl yöneticilik kıdemi arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Birinci alt problem doğrultusunda görev türüne göre yapılan analiz sonucu Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Görev Türüne Göre t Testi Sonuçları

Kişilik Özellikleri	Görev Türü	N	X <sub>ort</sub>	SS	Sd	t	p
Duygusal Dengesizlik	Müdür	74	3.04	.56	198	-0.60	0.70
	Müdür Yardımcısı	126	3.09	.55			
Dışa Dönüklük	Müdür	74	3.95	.58	198	2.80	0.50
	Müdür Yardımcısı	126	3.70	.62			
Geçimlilik	Müdür	74	4.25	.52	198	1.70	0.80
	Müdür Yardımcısı	126	4.12	.60			
Sorumluluk	Müdür	74	4.10	.53	198	1.70	0.30
	Müdür Yardımcısı	126	3.96	.59			
Açıklık	Müdür	74	3.98	.52	198	2.50	0.70
	Müdür Yardımcısı	126	3.80	.57			

Tablo 6'ya göre, ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin kişilik özellikleri görev türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Birinci alt problem doğrultusunda okul kademesine göre yapılan analiz sonucu Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Okul Kademesine Göre t Testi Sonuçları

Kişilik Özellikleri	Okul Kademesi	N	X <sub>ort</sub>	SS	Sd	t	p
Duygusal Dengesizlik	İlkokul	116	3.04	.53	198	-0.96	0.80
	Ortaokul	84	3.11	.58			
Dışa Dönüklük	İlkokul	116	3.77	.61	198	-0.63	0.90
	Ortaokul	84	3.82	.63			
Geçimlilik	İlkokul	116	4.14	.59	198	-0.70	0.85
	Ortaokul	84	4.20	.57			
Sorumluluk	İlkokul	116	4.04	.59	198	0.70	0.43
	Ortaokul	84	3.98	.55			
Açıklık	İlkokul	116	3,85	.54	198	-0.07	0.35
	Ortaokul	84	3,86	.58			

Tablo 7'ye göre, ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin kişilik özellikleri görev yaptıkları okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın ikinci alt problemi "İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin karar verme becerileri bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirtilmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular altı aşamada verilmiştir. İkinci alt problem doğrultusunda cinsiyete göre yapılan analiz sonucu Tablo 8' de verilmiştir.

**Tablo 8:** Okul Yöneticilerinin Karar Verme Becerilerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Karar Verme Becerileri	Cinsiyet	N	$X_{ort}$	SS	Sd	t	p
Problemi Algılama ve Tanımlama	Kadın	40	4.52	.40	198	0.25	0.60
	Erkek	160	4.50	.47			
Probleme İlişkin Çözüm Önerileri	Kadın	40	4.25	.45	198	-1.37	0.67
	Erkek	160	4.36	.46			
Kararı Uygulama ve Denetim	Kadın	40	4.38	.47	198	-0.33	0.88
	Erkek	160	4.40	.48			

Tablo 8'e göre ikinci alt probleme ilişkin bulgulara göre, ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin karar verme becerileri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İkinci alt problem doğrultusunda yaşa göre yapılan analiz sonucu 9' da verilmiştir.

**Tablo 9:** Okul Yöneticilerinin Karar Verme Becerilerinin Yaşa Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Karar Verme Becerileri	Yaş	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Sd	P
<b>Problemi algılama ve Tanımlama</b>	(1) 34 yaş ve altı	24	91.44	3.848	5	0.57
	(2) 35-39 yaş	28	112.59			
	(3) 40-44 yaş	41	93.57			
	(4) 45-49 yaş	19	90.87			
	(5) 50-54 yaş	30	98.98			
	(6) 55 yaş ve üstü	58	107.25			
<b>Probleme İlişkin Çözüm Önerileri Geliştirme ve Karar Verme</b>	(1) 34 yaş ve altı	24	90.06	4.660	5	0.46
	(2) 35-39 yaş	28	117.50			
	(3) 40-44 yaş	41	91.57			
	(4) 45-49 yaş	19	94.05			
	(5) 50-54 yaş	30	103.78			
	(6) 55 yaş ve üstü	58	103.34			
<b>Kararı Uygulama ve Denetim</b>	(1) 34 yaş ve altı	24	79.15	8.836	5	0.12
	(2) 35-39 yaş	28	103.07			
	(3) 40-44 yaş	41	95.21			
	(4) 45-49 yaş	19	83.13			
	(5) 50-54 yaş	30	114.65			
	(6) 55 yaş ve üstü	58	110.21			

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgulara göre, ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin karar verme becerileri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İkinci alt problem doğrultusunda mesleki kıdeme göre yapılan analiz sonucu Tablo 10'da verilmiştir.Örneklemin dağılımı bu değişkende non-parametrik olduğundan Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

**Tablo 10:**Okul Yöneticilerinin Karar Verme Becerilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Karar Verme Becerileri	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	Sd	p
<b>Problemi algılama ve Tanımlama</b>	(1) 0-5 yıl	5	74.30	8.97	4	0.06
	(2) 6-10 yıl	17	84.24			
	(3) 11-15 yıl	24	125.02			
	(4) 16-20 yıl	50	89.91			
	(5) 21 yıl ve üzeri	104	103.85			
<b>Probleme İlişkin Çözüm Önerileri Geliştirme ve Karar Verme</b>	(1) 0-5 yıl	5	94.70	8.76	4	0.07
	(2) 6-10 yıl	17	77.50			
	(3) 11-15 yıl	24	123.12			
	(4) 16-20 yıl	50	89.52			
	(5) 21 yıl ve üzeri	104	104.60			
<b>Kararı Uygulama ve Denetim</b>	(1) 0-5 yıl	5	71.60	7.20	4	0.13
	(2) 6-10 yıl	17	76.74			
	(3) 11-15 yıl	24	104.04			
	(4) 16-20 yıl	50	92.76			
	(5) 21 yıl ve üzeri	104	108.68			

Tablo 10'a göre araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgulara göre, ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin karar verme becerileri mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İkinci alt problem doğrultusunda yöneticilikteki kıdem yılına göre yapılan analiz sonucu elde edilen ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticileri karar verme becerilerine ilişkin bulgular Tablo 11' de verilmiştir.Örneklemin dağılımı bu değişkende non-parametrik olduğundan Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

**Tablo 11:** Okul Yöneticilerinin Karar Verme Becerilerinin Yöneticilikteki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Karar Verme Becerileri	Yöneticilik Kıdemi	N	Sıra Ort.	$\chi^2$	Sd	p
Problemi algılama ve Tanımlama	(1) 0-5 yıl	62	100.57	3.95	5	0.56
	(2) 6-10 yıl	27	103.50			
	(3) 11-15 yıl	39	91.87			
	(4) 16-20 yıl	31	104.52			
	(5) 21-25 yıl	15	122.87			
	(6) 26 yıl ve üzeri	26	92.46			
Probleme İlişkin Çözüm Önerileri Geliştirme ve Karar Verme	(1) 0-5 yıl	62	95.25	3.88	5	0.57
	(2) 6-10 yıl	27	117.00			
	(3) 11-15 yıl	39	99.67			
	(4) 16-20 yıl	31	94.42			
	(5) 21-25 yıl	15	113.20			
	(6) 26 yıl ve üzeri	26	97.06			
Kararı Uygulama ve Denetim	(1) 0-5 yıl	62	88.31	5.34	5	0.38
	(2) 6-10 yıl	27	112.00			
	(3) 11-15 yıl	39	105.94			
	(4) 16-20 yıl	31	96.21			
	(5) 21-25 yıl	15	110.20			
	(6) 26 yıl ve üzeri	26	109.00			

Tablo 11'e göre, araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgulara göre, ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin karar verme becerileri yöneticilikteki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İkinci alt problem doğrultusunda görev türüne göre yapılan analiz sonucu Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo 12:** Okul Yöneticilerinin Karar Verme Becerilerinin Görev Türüne Göre t Testi Sonuçları

Karar Verme Becerileri	Görev Türü	N	$X_{ort}$	SS	Sd	t	p
Problemi algılama ve Tanımlama	Müdür	74	4.53	.39	198	0.67	0.10
	Müdür Yardımcısı	126	4.49	.49			
Probleme İlişkin Çözüm Önerileri Geliştirme ve Karar Verme	Müdür	74	4.39	.41	198	1.15	0.13
	Müdür Yardımcısı	126	4.31	.49			
Kararı Uygulama ve Denetim	Müdür	74	4.49	.45	198	2.08	0.24
	Müdür Yardımcısı	126	4.35	.48			

Tablo 12'ye göre araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgulara göre, ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin karar verme becerileri görev türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İkinci alt problem doğrultusunda okul kademesine göre yapılan analiz sonucu Tablo 13' de verilmektedir.

**Tablo 13:** Okul Yöneticilerinin Karar Verme Becerilerinin Okul Kademesine Göre t testi Sonuçları

Karar Verme Becerileri	Okul Kademesi	N	X <sub>ort</sub>	SS	Sd	t	p
Problemi algılama ve Tanımlama	İlkokul	116	4.56	.41	198	1.87	0.09
	Ortaokul	84	4.43	.51			
Probleme İlişkin Çözüm Önerileri Geliştirme ve Karar Verme	İlkokul	116	4.36	.45	198	0.66	0.60
	Ortaokul	84	4.32	.47			
Kararı Uygulama ve Denetim	İlkokul	116	4.44	.44	198	1.30	0.07
	Ortaokul	84	4.35	.52			

Tablo 13'e göre araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgulara göre, ilkokul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin karar verme becerileri, görev yaptıkları okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi "İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" şeklinde belirtilmiştir. Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda yapılan analiz sonuçları Tablo 14'de verilmektedir.

**Tablo 14:** Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri Ve Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişki

Kişilik Özellikleri/ Karar Verme Becerileri	Algılama ve Tanımlama	Çözüm Önerileri Geliştirme	Uygulama ve Denetim	Duygusal Dengesizlik	Dışa Dönüklük	Geçimlilik	Sorumluluk	Açıklık	Kişilik Özellikleri	Karar Verme Becerileri
Algılama ve Tanımlama	1									
Çözüm Geliştirme	0.72**	1								
Uygulama ve Denetim	0.62**	0.74**	1							
Duygusal Dengesizlik	.09*	0.13*	.20**	1						
Dışa Dönüklük	0.18*	0.18*	0.23**	0.26**	1					
Geçimlilik	0.14*	0.15*	0.24**	0.15*	0.34**	1				
Sorumluluk	0.26**	0.30**	0.36**	0.36**	0.40**	0.42**	1			
Açıklık	0.30**	0.39**	0.40**	0.23**	0.60**	0.46**	0.56**	1		
Kişilik Özellikleri	0.26**	0.30**	0.40**	0.53**	0.70**	0.67**	0.80**	0.76**	1	
Karar Verme Becerileri	0.87**	0.92**	0.89**	0.16*	0.22**	0.20**	0.34**	0.40**	0.35**	1

\*P<0,01; \*\*P<0,05

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin bulgulara göre, ilkokul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre, kişilik özelliklerinden duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, geçimlilik boyutu ile karar verme becerileri alt boyutları (problemi algılama ve tanımlama boyutu, probleme ilişkin çözüm önerileri geliştirme ve karar verme

boyutu, kararı uygulama ve denetim boyutu) arasındaki ilişki incelendiğinde, dışa dönüklük boyutu ile problemi algılama ve tanımlama boyutu arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki, dışa dönüklük boyutu ile probleme ilişkin çözüm önerileri geliştirme ve karar verme boyutu arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki, dışa dönüklük boyutu ile kararı uygulama ve denetim boyutu pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır. Kişilik özelliklerinden sorumluluk açıklık boyutu ile probleme ilişkin çözüm önerileri geliştirme ve karar verme boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki, sorumluluk boyutu ile kararı uygulama ve denetim boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır.

### Tartışma

Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen bulgular, bu bölümde alt problemler rehberliğinde tartışılmış ve kuramsal çerçeve doğrultusunda yorumlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kadın okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinden duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, sorumluluk boyutu puan ortalamaları, erkek okul yöneticilerinin aynı boyuttaki puan ortalamalarına göre daha yükseken, geçimlilik ve açıklık boyutlarında erkek okul yöneticilerinin puan ortalamalarına göre daha düşüktür. Bu araştırmada elde edilen bu bulgular, Koca (2009), Negiz ve Yemen (2011), Arıkan (1999), Aytaç'ın (2009) araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Ergöl ve arkadaşlarına (2012) göre bu sonuç kadınların toplumsal rolleri ile ilişkilendirilebilir. Akçadağ'ın (2008), çalışmasında ise kadınların daha dışa dönük ve sorumluluk boyutlarının daha yüksek olmasına rağmen geçimlilik boyutunun ise düşük olduğunu belirtilmektedir. Tatlılıoğlu ve Deniz (2011), çalışmasında kadın katılımcıların duygusal dengesizlik puan ortalamalarının erkek katılımcılara göre yüksek olduğunu bulmuştur. Bu sonuçların aksine Yelboğa (2006) araştırmasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Alan yazın ve bu araştırmanın bulgularına göre, kadın yöneticilerin, kişilik boyutlarının daha yüksek olması erkek yöneticilere göre daha dışa dönük olması, kadınların daha konuşkan, enerjik ve iyimser oldukları ile açıklanabilir. Duygusal dengesizlik özelliğinin daha yüksek çıkması ise, kadın yöneticilerin kendilerini daha yalnız hissettiği ve iç kontrol süreçlerini benimsemiş oldukları göstergesi olabilir.

Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinden duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, sorumluluk, açıklık puanları yöneticilerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemekte, ancak geçimlilik puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Er (2009), çalışmasında bireyin yaşıyla birlikte kişilik özelliklerinin uyum sağlama kapasitesinin kronolojik yaşla orantılı olarak değiştiğini belirtmektedir. Alanyazın ve bu araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticilerinin yaş düzeyi arttıkça uyum yeteneklerinin arttığı söylenebilir. Kişilik özellikleri ölçeğinin geçimlilik boyutu maddeleri kişiler arası sosyal ilişkilerle ilgili özelliklerdir. Bu kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin, diğer bireylere göre, daha fazla işbirliği yanlısı, sosyal ilişkilerde kibar, sevecen, esnek ve dostane ilişkiler kuran, birlikte hareket etmeyi arzu eden kişiler olduğu söylenebilir. Uyum sağlama kapasitesinin yaşla beraber yükselmesi, eğitim yöneticilerinin eğitim süreçleri hakkındaki yeterliliklerinde zamanla oluşan deneyimlerin olumlu etkisinden kaynaklanabilir.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin kişilik özellikleri mesleki kıdemleri ve yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Alanyazında ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özelliklerini mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemine göre inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu bulgunun nedeni yöneticilerin artan mesleki kıdeme göre, meslektaşları ile geçinme veya başa çıkma yolunu daha çok tercih ediyor görünmesi ya da duyarsızlaşma eğilimine bağlı olarak sorun odaklı düşünmemesi olduğu söylenebilir. Buna karşılık yöneticilik kıdemine ilişkin bulgunun nedeni okul yöneticilerinin, yöneticilikte geçen sürenin ilerlemesi, yöneticilerin olgunlaşarak çevreyle daha esnek ve hoşgörülü bir ilişki içine girme eğilimlerini gösterdiği anlamını taşıyor olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin kişilik özellikleri görev türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Alanyazında ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özelliklerini görev türüne göre inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırmanın bu bulgusu okullarda müdür veya müdür yardımcılarında arasında gerçek anlamda belirgin yönetsel farkların olmamasından kaynaklanan bir sonuçtur. Her iki görev türünün de okullarda görev ve sorumlulukları ya da başka bir deyişle "iş tanımları" arasında eğitim sisteminde kalın çizgilerle yapılan ayrımlar bulunmamaktadır. Ayrıca görev tanımlarının yanında okulun müdürü ya da müdür yardımcısı olmak isteyen öğretmenlerin de benzer kişilik stillerine sahip bireyler olduklarının göstergesi olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin kişilik özellikleri okul kademesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. İlkokulda görev yapan okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinden geçimlilik, sorumluluk boyutu puan ortalamaları, ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin aynı boyuttaki puan ortalamalarına göre daha yüksekken, duygusal dengesizlik, dışa dönüklük ve açıklık boyutunda ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin puan ortalamalarına göre daha düşüktür. Araştırmanın bu bulgusu alan yazında, Tezcan'ın (1997), Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012), bulgularıyla aynı doğrultudadır. Alan yazın ve bu araştırma bulgularına göre, ilkokul yöneticilerinin ortaokul yöneticilerine oranla daha gergin, dışarıdan güdülenme ihtiyacının daha çok olduğu ve yeniliği yaşama geçirmekte daha yavaş olduğu görülmektedir. İlkokulda görev yapan yöneticilerin ortaokul yöneticilerine kıyasla sorumluluk ve geçimlilik boyutlarının yüksek çıkmasının sebebi olarak yönetimlerdeki diğer bir deyişle sorumlu olduklarının bilgi, beceri ve donanımlarıyla ilgisi olabilir. Şöyle ki ilkokul yöneticileri henüz küçük yaşta olan çocukların sorumluluğunu üstlendiklerinden daha anlayışlı, ilgili, sevecen davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Ortaokul döneminde yaşları ilerleyen çocukların bazı sorumluluklarının kendilerince üstlenmeleri beklenildiğinden ortaokul yöneticilerinin sorumluluk duygularında azalma ve bu çocukların hatalarına karşı toleranslarının düştüğü söylenebilir. Başka bir bakış açısı ise; İlkokul yöneticileri öğrencilerine karşı daha koruyucu ve anlayışla yaklaşırken; ortaokul yöneticileri ortaokul öğrencilerinin ön ergenlik süreçlerinde olmalarından dolayı okul ortamında gerginlik duygusunun hakim olması sonucunda daha çatışmalı bir okul ortamı oluştuğu da söylenebilir.

İkinci alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin cinsiyete göre karar verme becerileri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Kadın okul yöneticilerinin karar verme becerilerinden probleme ilişkin çözüm önerileri geliştirme ve karar verme, kararı uygulama ve denetim boyutu puan ortalamaları,erkek okul yöneticilerinin aynı boyuttaki puan ortalamalarına göre daha düşükken, problemi algılama ve tanımlama boyutunda erkek okul yöneticilerinin puan ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu araştırma bulguları Demirbilek(2007) ve Koca'nın (2011) çalışmalarıyla uyumludur. Alan yazında Kuru ve Karabulut (2009), Türkçapar (2009), Çelikkaleli ve Gündüz (2010) ve Korkut'un (2002) çalışmaları erkek katılımcıların problem çözme becerilerinin kadınlardan yüksek bulunduğu benzer doğrultudaki çalışmalardır. Dündar (2009) ve Tümkaya, Aybek ve Aldağ (2009) ve Izgar'a (2008) göre problem çözme becerileri cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Demirtaş ve Dönmez (2008) çalışmalarında, kadın katılımcıların problem çözme becerilerinin erkek katılımcılardan yüksek olduğunu bulmuşlardır. Tıp bilimine göre, insan beyni asimetriktir (bilateral) ve cinsiyet göre farklılıkları bulunmaktadır. Kadın ile erkek arasında sol beyin yarımküresinde anatomik farklılıklar bulunmuştur. Ayrıca erkek beynindeki bu anatomik farklılıkların kadın beynindekilere göre daha çok işlev farklılığına neden olduğu söylenmektedir (Maccoby 1974).Sol beyin karar verme sürecinde sağ beyine göre daha etkin rol almaktadır (Hecht, 2010).Araştırmalara göre erkekler özellikle sözel akıl yürütme için beyinlerinin sol tarafını kullanmaya eğilimindeyken kadınlar görsel, sözel ve duygusal tepkiler için beynin her iki yarısını kullanmaya eğilimlidirler (Jakubovic, Sahgal, Ruschin, Pejović-Milić, Milwid ve Aviv, 2014). Problemi tanıma ve algılamada sağ beyin daha aktifken problem çözümü ve uygulamasında ise sol beyin aktiftir. Buna göre kadınlar kavrayış, algılama ve sezgide sorunları sağ beyinlerini kullanarak doğru tespitlerde bulunma oranları yükselirken problemi uygulama ve çözümleme aşamasında duygusal yanları devreye girdiği için etkili çözümler üretmeyebilmektedirler. Ancak erkeklerin analiz ve sentezden



sorumlu olan sol beyinleri daha aktif olduğu için problemi uygulama çözüm ve denetim aşamasında duygusal paralizasyon (felç olma) yaşamadıkları için daha başarılı olabilmektedirler. Sonuç olarak, kadınlar tanıma anlama, idrak konusunda teorik olarak; erkeklerde uygulama, çözüm bulma, değerlendirme aşamasında başarılı olabilmektedirler. Alan yazın ve bu araştırmanın bulgularının nedeni toplumda kadın ve erkeklere farklı roller yüklenmesidir. Geleneksel cinsiyet rollerinin ön plana çıktığı toplumlarda erkeklerin kararı verme ve kararın uygulama rolünün daha fazla teşvik edilmesi nedeniyle geleneksel cinsiyet rolleri öne çıkması ve bu rollerin öğrenildiği sosyalleşme sürecinin etkisi ile karar vermenin biçimlendiği söylenebilir.

İkinci alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin yaşa göre karar verme becerileri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Altay'ın (2011), araştırma sonucuna göre birey yaşla beraber daha duygusal süreçlerin etkisinde kalınırken; Taşkın (2012) ve Dikerel (2008) göre, karar verme stilleri daha çok sistemsel nedenlerden etkilenmektedir. Yaşla birlikte bireyin tecrübe, sorun çözme yeteneği, bilgi, özgüven kazanması beklenir. Ama yaşın getirebileceği yaşamdan beklentilerinin karşılanamaması yani hüsrana, yılgınlık ve tükenmişlik gibi olumsuz özellikler de olabilir. Alan yazın ve bu araştırma bulgularına göre yaş okul idarecilerine ya hiç bir şey kazandırıp kaybettirmemiş ya da kazandırdığı artılar eksileri götürmüştür. Sonuçta araştırma bulguları yaşla beraber sistemsel nedenleri, bireysel ve toplumsal motivasyonlara benzer şekilde eğitim sisteminde çalışanları motive edecek maddi ve manevi motivasyonların azlığını ve karar verme becerilerini etkilemiş olabilir.

İkinci alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin mesleki kıdeme göre karar verme becerileri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Leithwood ve Stager (1989), hem deneyimli hem de deneyimsiz okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini çok iyi kullandıklarını belirlemişlerdir. Oğuz'un (2009) bulgularına göre, okul yöneticilerin sezgisel, bağımlı, kaçınmacı, ani ve rasyonel karar verme stillerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre anlamlı fark göstermemektedir. Bu araştırmanın bulgularına göre, mesleklerinde kıdemleri artmasına rağmen problemi tanıma isteği ve çözme becerisinde gelişmeye pozitif etki göstermemesi biyolojik yaş gibi mesleki kıdemde de okul yöneticilerinin kurumsal yaşı sonucu bir değişim göstermemektedir. Biyolojik bir varlık olarak insan sağlıklı ilgili tehlikeler beklerken kurumda böylesi kötü bir sonuca rastlanmaz. Yani yöneticinin iş garantisi vardır bu da performansının düşük olması sonucunu meydana getirebilir.

İkinci alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre karar verme becerileri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Acet'e (2006) göre, yöneticilik kıdemi ya da meslekte geçirilen sürenin Türkiye'de yöneticiliğin görev tanımının kesin sınırlarla belirlenmemiş olması ve bu kişilerin inisiyatif kullanma alanlarının olmasına rağmen yeteri fırsatın tanınmaması olabilir. Kaya'nın (2008) araştırmasının bulgularına göre, kıdeme göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Alan yazın ve bu araştırmanın sonucuna göre yöneticilik kıdemi değişse de okul yöneticilerinin karar verme becerileri benzer görülmüştür. Bu sonucun nedeni okulları adeta bir uzman yöneticinin değil, ilgili mevzuatın yönetmesi olarak görülebilir. Yönetici bu mevzuatı astlarına tebliğ eden bir elçi görevi yapmaktadır. Yöneticilerin, çoğunlukla karar veren değil bilgiyi başkalarına aktaran kişi rolünü üstlendikleri söylenebilir.

İkinci alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin görev türüne karar verme becerileri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Ortalamalar incelendiğinde, müdür olarak görev yapan okul yöneticilerinin karar verme becerilerinden problemi algılama ve tanımlama, probleme ilişkin çözüm önerileri geliştirme ve karar verme, kararı uygulama ve denetim boyutu puan ortalamaları, müdür yardımcısı olarak görev yapan okul yöneticilerinin aynı boyuttaki puan ortalamalarına göre yüksektir. Alanyazında bu konuda bir araştırma bulgusuna rastlanmamıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre, okul ortamlarının daha verimli bir işlerliğe ve kararların etkin uygulanması için okulun önemli süreçlerinde karar vericilerin karara katılımı arttırmaları gerekir, ancak okulun birinci düzey sorumlusu olan okul müdürlerinin karar mekanizmalarında daha aktif rol

üstlenmesi, okul müdürlerinin yetkilerini paylaşmaktaki isteksizlikleri müdür yardımcılarının puanlarının düşük olmasının nedeni olabilir.

İkinci alt problem doğrultusunda yapılan analiz sonucunda okul yöneticilerinin çalıştığı okul kademesine göre karar verme becerileri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir Genel olarak ilkokulda görev yapan okul yöneticilerinin karar verme becerileri puan ortalamaları, tüm boyutlarda ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin puan ortalamalarına göre daha yüksek bulunmuştur. Alan yazında ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin karar verme becerilerini görev yaptıkları okul kademesine göre inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre, ilkokulda görev yapan müdürler karar verme becerisi konusunda kendilerini daha yetkin görmesinin nedeni aldıkları kararların bir üst eğitim kurumu olan ortaokullardaki ortamlara göre daha çok kabul görmesi olabilir. Öte yandan ortaokullardaki yöneticilerin birlikte çalıştıkları öğretmenlerin farklı disiplinlere sahip olması ve öğrencilerin gelişim dönemleri (ergenlik) nedeniyle daha eleştirel bir bakışa sahip olması, ortaokul ortamında bulunan öğretmen ve öğrencilerin müdürlerin kararlarına daha şüpheli ve temkinli yaklaşmasını sağlayabilir.

Üçüncü alt problem doğrultusunda kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasındaki ilişki incelendiğinde; kişilik özellikleri ve karar verme becerileri arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Kesken, İliç, Çapraz ve Ayyıldız (2008) çalışmasında açıklık ve sorumluluk boyutları kapsamında değerlendirilerek yeniliklere açıklık ile karar verme boyutu arasında pozitif başarıma, başatlık, özgüven, ideal benlik, askeri liderlik ve erkeksi kişilik özellikleri arasında pozitif yönde bir ilişki olup, bu kişilik özelliklerinin puanları arttıkça liderlik davranışları toplam puanı da artış göstermektedir. Akçadağ'ın (2008) araştırmasına göre, öğretmenlerin liderlik davranışları ile başarıma, başatlık, özgüven, ideal benlik, askeri liderlik ve erkeksi kişilik özellikleri arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Alan yazın ve bu araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin toplam liderlik davranışları ile ilişki incelendiğinde, dışa dönüklük boyutu ile problemi algılama ve tanımlama boyutu arasında pozitif yönde düşük oranda bir ilişki, dışa dönüklük boyutu ile probleme ilişkin çözüm önerileri geliştirme ve karar verme boyutu arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki, dışa dönüklük boyutu ile kararı uygulama ve denetim boyutu pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki vardır. Bu sonuç okul yöneticilerinin sosyal etkileşiminin yüksekliği oranında okuldaki sorunları tanımladığını ve daha uyumlu ortamlar yaratma isteğiyle daha çok çözüm önerileri geliştirdiklerinin göstergesi olabilir. Kişilik özelliklerinden sorumluluk ve açıklık boyutu ile probleme ilişkin çözüm önerileri geliştirme ve karar verme boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki, sorumluluk boyutu ile kararı uygulama ve denetim boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır. Bu sonuç okul yöneticilerinin sorumluluklarını önemsemesi ve gerçekleştirme oranında okulun hedeflerine ulaşmasına engel olacak sorunları azaltmaya çalışabileceği, çözüm önerileri geliştirebileceği ve kararlar alacağına göstergesi olabilir. Dışadönük kişilik boyutu okuldaki olumsuz ortamda olumsuz etkilendiği için problem durumuna duyarlı tepkiler verebilmektedir. Çünkü sosyal etkileşim zarar görebilmektedir. Öte yandan problem çözme süreçlerine katılımın sağlanması ile kişilerin (genel anlamda eğitimcilerin) gelişimi desteklenebilmektedir. İşbirliği ve ortak kültür geliştirilebilmektedir. Okul ortamlarında yöneticilerin kişiliği ile karar verme stilleri konusunda belirli bir düzeyde ilişkilidir. Ancak karar verme sürecinde birçok faktör etkilidir. Okul yöneticilerinin karar verme eğilimleri konusunda bir değerlendirme yapabilmek için tüm etkenlerin dikkate alınması yararlı olabilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

İlkokul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin kişilik özellikleri cinsiyete, görev türüne okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermemekte; yaşa, mesleki kıdeme ve yöneticilikteki kıdeme anlamlı farklılık göstermektedir. İlkokul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin karar verme becerileri bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

1. Kişilik özellikleri açısından 34-39 yaş grubunun geçimlilik değerlerinin daha büyük yaş grubunun değerlerinden daha düşük olması yaşla birlikte kendilerini daha geçimli görme eğiliminin arttığı ve sosyalleşme süreçlerini daha başarılı algıladıklarını göstermektedir. Genç okul yöneticilerinin sosyal becerilerini geliştirmesi okul yönetiminde daha başarılı olmalarına katkı sağlayacağından, okul yöneticilerinin özellikle eğitim paydaşları/ eğitim aktörleri ile biraraya gelebileceği faaliyetlerin gerçekleşmesi yararlı olabilir.

2. Kişilik özellikleri açısından 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerin geçimlilik değerlerinin diğer gruplardan daha düşük olduğu için mesleki deneyimi düşük olan eğitim yöneticilerinin mesleki deneyimi yüksek olanlarla paylaşımlarda bulunabileceği platformların oluşturulmasında fayda olabileceği gibi meslek ve yöneticilik ile ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerin bir araya getirildiği dokümanların yayınlanmasının teşvik edilmesi, bu dokümanların bilinirliğini sağlayıcı etkinliklerin düzenlenmesi ile dokümanlara erişimlerin kolaylaştırılması yararlı olabilir.

3. Yöneticilerin 0-5 yıl kıdemine sahip olanları diğerlerine (11-15 yıl ve 26-30 yıl) göre geçimlilik algısı daha düşük olduğu için kıdemi düşük yöneticilerin deneyimlerden gerçekçi çıkarımlar yapması, özdeğerlendirme, kişisel gelişim ile vizyon geliştirme ve liderlik becerileri edinme çabası içinde olması uygun olur.

4. Eğitim yöneticilerinin kişiler arası problemi algılama ve tanımlama, konularında yeterli olması beklendiğinden yönetici seçiminde dışa dönük kişilik özelliğine sahip ve sosyal ilişkileri güçlü bireylere öncelik verilebilir.

5. Eğitim yöneticilerinin kişiler arası problemlere çözüm önerme ve karar verme konularında başarısının önemi olduğundan ilişki yönelimli, dışa dönük bireyler eğitim yönetimine yönlendirilebilir.

6. Okulların daha başarılı yönetilmesi için iyi eğitilmiş profesyonel, etkili, hızlı ve doğru karar verebilme becerisi yüksek yöneticiler gereklidir. Bu tür özellikler mevcut yöneticilerde geliştirilmeye çalışmalıdır.

7. Alan yazında katılımcılara göre farklı sonuçlar elde edildiğine göre özellikle cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin problem çözme becerilerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığının anlaşılması için farklı örneklemeler üzerinde ve çalışma gruplarıyla da çalışılabilir.

8. Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin yaşa ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermesi nedeniyle bir başka araştırmada bu yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinin ilişkisi özellikle ele alınması ve değerlendirilmesi uygun olabilir.

9. Başka bir çalışmada okul yöneticilerinin kişilik bozukluğu ile karar verme arasındaki ilişki de incelenebilir.

10. Ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasındaki ilişkiler de araştırılabilir.

### **Kaynaklar**

Acet, Ö. (2006). İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi İle Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Adair, J. (2003). Effective Decision Making (Etkili Karar Vermek), Çev: Güneş, S.F. Babıâli Kültür Yayıncılığı.

Akat, İ.;& Budak, G. (1997). İşletme Yönetimi, 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.

Akçadağ, S, (2008), Okul Öncesi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Ankara ili örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

- Aktaş, M. A. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri, Ankara Üniversitesi SSF Dergisi. 56 (4), 25-42
- Alkan, N. (2007). Bilişsel Değerlendirmeler, Duygular ve Başa Çıkma: Yapısal Eşitlik Tekniği İle Etkileşimsel Stres ve Başa Çıkma Modelinde İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altay, Ü. (2011). Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Karar Verme Stillerine Etkisi ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. İstanbul.
- Arıkan, S. (1999). Yönetimsel Kademelerde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Güçlükler. Polis Bilimleri Dergisi. 4, 147-15.
- Aytaç, S. (2009). İş Stresi, Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları Yönetimi. İş Stresi Yönetimi El Kitabı. Uludağ Üniversitesi. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü. Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (1992). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Çağlar, A.; Yakut, Ö.; Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, Ege Eğitim Dergisi, 61-80.
- Çelikkaleli, Ö.; Gündüz, B. (2010). Ergenlerde Problem Çözme Becerileri ve Yetkinlik İnançları. Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), 361-377.
- Çınar, Y. (2004). Çok Nitelikli Karar Verme ve Bankaların Mali Performanslarının Değerlendirilmesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- Çolakradioğlu, O. (2010). Çatışma Kuramına Dayalı Olarak Geliştirilen Karar Verme Beceri Eğitimi Grup Uygulamalarının, Ergenlerin Karar Verme Stillerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana.
- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açından İncelenmesi. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 44(511), 12-27.
- Dexter, S.& Tucker, D.P. (2009). Measuring principals decision making knowledge and skills through cases. presented at the Annual Conference of the University Council of Educational Administration. Anaheim, CA, USA.
- Demirtaş, H., Dönmez, B.( 2008). Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Problem Çözme Becerilerine İlişkin Algıları. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi 9 (19), 177-198.
- Dikerel, M, (2008), Resmi İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı. İstanbul.
- Dündar S, (2009), Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24 (2), 139-150.
- Er, D. (2009). Psikososyal Açından Yaşlılık. Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi. 4 (1). 138-140
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Ergöl, Ş.; Koç, G., Eroğlu K., Taşkın, L, ( 2012), Türkiye'de Kadın Araştırma Görevlilerinin Ev ve İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Güçlükler, Bülent Ecevit Üniversitesi, Yüksek Öğretim ve Bilim Dergisi, 2 (1), 43-49.
- Evren, R.; Ülengin F. (1992). Yönetimde Karar Verme, İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası.
- Hecht, D, (2010). Depression and the hyperactivite. Hemisphere Neurosci. Res. 68, 77-87
- Izgar, H. (2008). Headteachers' Leadership Behavior and Problem-Solving Skills: A Comparative Study. Social Behavior and Personality, 36 (4), 535-548.
- Jakubovic, R., Sahgal, A., Ruschin, M., Pejović-Milić, A., Milwid, R. & Aviv, R. I. (2014). Non Tumor Perfusion Changes Following Stereotactic Radiosurgery to Brain Metastases. Technology in Cancer Research and Treatment
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). The Big Five Inventory--Versions 4a and 54. Berkeley, CA: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Kaya, G. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Kaya, Y. K. (1999). Eğitim Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayını.
- Kenny, D.A. & Zaccaro, J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. Journal of applied psycholgy, 68, 678-685
- Kesken, J.; İliç, D.; Çapraz, B. ve Ayyıldız, N.A. (2008). Aile Şirketleri Ve Stratejik Karar Oluşturma Süreci: Rasyonelliğin Sınırlarının Keşfi Üzerine: Aile Üyeleri Ve Yönetim Kurullarının Strateji Oluşturma Sürecindeki İşlev Bozuklukları Sonuçları. Ege Üniversitesi. İşletme Bölümü
- Kıranlı, S., ve İlğan, A. (2007). Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Aşamasında Etik, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, 150-162
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? Academy of management executive , May, 48-60
- Koca, A. İ. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Adana
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basımevi.
- Korkut, F. (2002). Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22, 177-18
- Kuru, E. ve Karabulut, E. O. (2009). Ritim Eğitimi ve Dans Dersi Alan ve Almayan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Bakımından İncelenmesi. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29 (2), 441-458.
- Kültür, Z.Y. (2006). Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı, Ankara.
- Leithwood, K. A. & Stager, M. (1989). Expert Problem Solving: evidence from school and district leaders, Albany: State University of New York Press
- Maccoby, E. (1974). The psychology of sex differences. Cinsiyet Farklılıklarının Psikolojisi. Stanford, California: Stanford university press.

- Negiz, N. ve Yemen, A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Edebiyat Fak., Sosyal Bilimler Dergisi, 24, 195-214
- Oğuz, E. (2009), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri, Kastamonu Eğitim Dergisi, 17 (2), 415-426
- Öneren, M. ve Çiftçi, E.G. (2013).Yöneticilerin Öz Yeterlilik ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27 (3).
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19, 93-114
- Sağlam, E. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzıyla Kişilik Yapısı Arasındaki ilişki, Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13 (1), 141-163
- Şimşek, M.Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Günay Ofset.
- Taşcı, D. ve Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Taşkın, E. (2012). Girişimcilik ve Kobiler: Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri Editör, Zafer Erdoğan., Bölüm 2: Başarılı Girişimcilerin Ortak Özellikleri. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım,
- Tatlıhoğlu, K. ve Deniz, M. E. (2011). Farklı Öz-Anlayış Düzeylerine Sahip Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Öz-Saygı, Karar Verme Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1(1), 19-41
- Tekin, İ. (2009). İşletmelerin Karar Verme Düzeylerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Ticari Bankalarda Uygulanırlığı Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Tezcan, M. (1997). Türk Kişiliği ve Kültür-Kişilik İlişkileri. T.C. Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri Dizisi, Ankara.
- Troy, B. (2009). Elementary school assistant principals' decisionmaking analyzed through four ethical frameworks of justice, critique, care, and the profession Graduate Theses and Dissertations, University of South Florida.
- Turan, S.; Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi. 2 (3), 63-76
- Tümkaya, S.; Aybek, B. ve Aldağ, H. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi. Eurasian Journal of Educational Research, 36, 57-74.
- Türkçapar, Ü. (2009). Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu Öğrencilerinin Farklı Değişkenler Açısından Problem Çözme Becerileri. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (1), 129-139.
- Üngüren, E. (2011). Psikobiyolojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımalar, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 8 (2), 196-211.

## ***Investigation of the Relationship between Personality Characteristics and Decision Making Skills of Primary and Secondary School Administrators (İzmir Province Sample)***

Gül Ercan<sup>iii</sup>, Esen Altunay<sup>iv</sup>

The aim of the research is to determine the relationship between personality characteristics and decision-making skills of primary and secondary school administrators and whether personality traits and the ability to make decisions of school administrators based on the individual characteristics show a significant difference. The research for this purpose is a relational scan type of study that revealed the current situation.

The research sample was determined by the technique of cluster sampling. The sample of this research constitutes 295 primary and secondary school principals and deputy directors in Karşıyaka, Çiğli, Bornova and Konak districts that forming the number of approximately 10% of primary and secondary institutions in İzmir (total 3069 institutions). In the research to determine decision-making skills of school managers "School Managers' Decision Making Skills Scale" developed by Acet (2006) and to determine the school administrators' personality traits "Five Factor Personality Scale" developed by Jhon, Donahue and Urban (1991) and adapted into Turkish by Alkan (2007) were used.

According to the results, school administrators personality traits show significant differences according to age and seniority, but does not show a significant difference depending on gender, seniority in the administration, the types of tasks and school levels. Decision-making skills of school administrators does not show a significant difference depending on age, seniority, gender, seniority in the administration, the types of tasks and school levels. At the same time the relationship between the primary and secondary school administrators' decision-making skills and personality traits were found to be a positive direction and moderate.

According to the literature and the findings of this research, it can be said that the age level of school administrators have to increase the adaptability of school administrators. The agreeableness dimension is a dimension of personality scale related to interpersonal social relations. Individuals who have these traits, compared to others, towards more cooperation in the work done, kind in social relationships, caring, flexible, to establish friendly relations, said that they are people who want to act together. The cause of these findings, according to increasing seniority of administrators it can be said that they appear to prefer to deal with colleagues or not to be more focused on problems associated with depersonalization tend. In contrast the reason of the finding related to management severance, it can carry the meaning that the more the school administrators spend time in management the more they have the tendency to engage in flexible and tolerant relationship with the environment.

According to the literature and the findings of this study, when the relationship between personality traits (emotional instability, extroversion and agreeableness size) and decision-making skills subscales was examined, there is low level of a positive correlation between extroversion dimension and problem detection and identification size; extroversion dimension and developing solutions for problems and decision making size; extroversion dimension and decision implementation and control size. There is a moderate correlation in a positive way between responsibility of personality traits, opening size, developing solutions for problems and decision-making size; responsibility size, decision implementation and control size. Extroverted personality dimension serves more sensitive response to the problem situation. On the other hand, by ensuring the participation to the problem-

---

<sup>iii</sup> Karşıyaka İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, gulercan76@gmail.com

<sup>iv</sup> Ege Üniversitesi, esen.altunay@ege.edu.tr

solving process, people's (educators' in general) development can be supported. In the school environments, personality and decision-making style of the administrators are related to a certain level. However, in the decision-making process many factors are effective. It may be useful to take account of all the factors in order to make an assessment on decision-making tendencies of school administrators. According to research results, developing social skills of young school administrators can contribute to be more successful in school management; realization of activities that make school administrators' come together with especially educational stakeholders/education actors can be useful.

According to research results, it should be useful that the creation of platforms will be shared their professional experiences with educational administrators with low and high professional experience, studies such as documents, publications and so on which brought together information, skills and equipment in this direction and organization of the activities which provided to access. Introducing the study and giving place to the activities that provide access can be useful. Because of the lower perception agreeableness of the school administrators' who have 0-5 years seniority according to the others, they should make realistic conclusions from their experiences and self-assessment, struggle for personal development, vision development and leadership skills. Because education administrators are expected to be sufficient in detection and identification of problem during the selection of administrators, the candidates with extrovert personality traits and strong social relationships can be elected. Because education administrators' success is important on proposing solutions to interpersonal problems and decision making issues, relationship-oriented, extroverted individuals may be directed to the educational administration. To be more successful in school, administrators who is well trained, professional, efficient, quickly and with the ability to make decisions accurately are essential. These types of properties can be attempted to improve on administrators.

**Keywords:** Decision-making skills, personality characteristics, primary and secondary school administrators.