



T. C.

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN OKULLA İLGİLİ KARAR ALIRKEN ETKİLENDİĞİ
ETKENLER**

SİBEL TAŞKIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, 2015



T. C.

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN OKULLA İLGİLİ KARAR ALIRKEN ETKİLENDİĞİ
ETKENLER**

SİBEL TAŞKIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Semra ÜNAL

İSTANBUL, 2015



T.C.
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

"Yöneticilerin Okulla İlgili Karar Alırken
Etkilediği Etkenler"

Ad-Soyad: Sibel ZAFKIN

ONAY:

Danışman : Prof. Dr. Semra ÜNAL



Üye: Prof. Dr. Defne ADA



Üye: Dr. Sergin ERSOY



Onay Tarihi: 22.06.2017

ÖNSÖZ

“En kötü karar bile kararsızlıktan iyidir” der atalarımız. Semra öğretmenim ise “her şey kararla başlar, kararla biter” demişti derslerimizden birinde.

“Doğru işlemeyen akıl, keskinmiş, neye yarar? Saatin iyiliği koşmasında değil, doğru gitmesindedir.” Vauvenargues

“Yapmak istediğin şey için düşünerek karar ver, verdiğin kararı da mutlaka yap.”
Benjamin Franklin

Karar, bu kadar önemli bir süreç ve emek isterken elbette bu durumu etkileyecek etkenler olacaktır.

Her birey yaşamı boyunca alternatifler arasında seçim yapma durumlarıyla karşı karşıya kalır. Seçim yapma durumunda kalmak beraberinde bir karar verme sürecini doğurur. Bireyin zekâ seviyesi, kişilik yapısı, aldığı eğitim, bulunduğu sosyal çevre ve alternatiflere yüklediği anlam karar verme sürecini etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler her bireyde farklı olarak kendini gösterdiği için karar verme durumları da kişiden kişiye farklılık gösterir. Yaşantı içerisinde birçok konuda aşılması gereken problemler, ulaşılması gereken sonuçlar söz konusudur. Bu zorunluluklar karar verme davranışıyla giderilebilir. Karar verme; yaş, dil, ırk ayrımı olmaksızın tüm bireylerin günlük ve geleceğe yönelik faaliyetleri için önemli bir konuma sahiptir. Farklı dallarda açıklamalar getirilen karar kavramı, sözlük anlamıyla, bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı; karar verme ise; karşılaşılan durum ya da sorunu sonuçlandırmak üzere yapılan eylemdir.

Yönetim bir bilim ve sanattır. Eğitim yönetimi; toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünün belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek üzere etkili bir biçimde işletme, geliştirme ve bununla beraber yönetme sürecidir.

Okullar eğitim-öğretim işlerinin yürütüldüğü merkezlerdir. Bu merkezlerde sürecin doğru işlemesi ve yararlı olunabilmesi için kararlar alınmalıdır. Kararların olumlu etkililik derecesinin yüksek olması istenilen bir durumdur. Karar alınırken yöneticilerin farkında olarak ya da olmayarak etkilendiği etkenler olabilmektedir.

Bu araştırma ile yöneticilerin okulla ilgili kararlar alırken etkilendiği etkenleri ortaya koymaya çalışılacaktır.

Araştırma sürecimde anketlerimin çoğaltılması, dağıtılması ve uygulanması aşamalarındaki katkıları olan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tezimin gerçekleşmesinde, bilgisinden ve deneyiminden yararlandığım ayrıca tüm süreçte göstermiş olduğu özveri ve ilgisi için tez danışmanım saygıdeğer Prof. Dr. Semra ÜNAL'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Beni büyüten, gelişimimi destekleyen ve yanımda olan aile üyelerimin her birine ayrı ayrı teşekkür ederken, özellikle bugünlere gelmemin en büyük mimarı olan, bütün kararlarımda desteğini hiçbir zaman esirgemedi bütünü sevgisiyle, saygısıyla, yanımda olan ve bana rol model olan en büyük dayanağım, sevgili abim, Kenan TAŞKIN'a teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu çalışma İzmir ilinde bulunan resmi ve özel ilk ve ortaokullarında görev yapan yöneticilerin karar verirken etkilendiği etkenleri belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın örneklemini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İzmir ilindeki toplam 8 ilköğretim ve ortaokulda görev yapan 250 ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerine uygulanmış ve veriler toplanmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulan “*Yöneticilerin okulla ilgili karar verirken etkilendiği etkenler*” anketi kullanılmıştır.

Yöneticilerin okulla ilgili karar verirken etkilendiği etkenler belirlemek amacıyla, anketteki bağımsız değişkenlere ait frekansları ve (%) Yüzde değerleri tespit edilmiştir. Anket kullanılarak elde edilen sonuçların, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, çalıştığı okul türü, okuldaki görev süresi değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Yapılan bu fark testleri sonucunda bazı demografik değişkenlere ait alt gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($p<05$) tespit edilirken, bir kısmında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Yöneticilerin okulla ilgili karar verirken etkilendiği etkenleri belirlemek amacıyla, yapılan sonuçları ortaya koymak için veriler t-testi, Anova (Tek yönlü varyans analizi), Scheffe ve Tamhane’s testi yapılarak yorumlanmıştır. Analiz sonucunda bazı alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, bir kısmında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Yapılan analizlerle bulgular tespit edilmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular tartışılmış ve bu alana önemli katkılar sağlayacak önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

This study was performed in order to determine the factors by which the administrators who work at formal and private elementary and secondary schools that are located in the city of Izmir are influenced while they are making decisions.

The sample of this research was applied to the 250 teachers of elementary and secondary schools who work at totally 8 elementary and secondary schools in the city of Izmir in 2013-2014 educational year and the data were collected. In the research, the questionnaire called “The factors by which the administrators are influenced while making decisions related to school” that was formed by the researcher was used in order to collect data.

With the purpose to determine the factors by which the administrators are influenced while they are making decisions about school, the frequencies and per cent (%) values belonging to the independent parameters in the questionnaire were determined. It was tested whether the results which were obtained by using the questionnaire differentiated significantly or not depending both on the parameters of sexes, ages and educational levels of the teachers who contributed to the research and the ones of the type of the schools where they work and the duration of working at school. As a result of these differentiation tests which were carried out, while a statistically significant differentiation ($p < 0.05$) was found between the subgroups belonging to some demographical parameters, a statistically significant differentiation was not found in part of them.

With the purpose to determine the factors by which the administrators are influenced while making decisions about school, the data were interpreted by carrying out t-test, Anova (Oneway variance analysis) and Scheffe Tamhane’s test in order to show the results that were made. While a significant relation was found between some subdimensions as a result of the analysis, a significant difference was not found in part of them. The findings were detected and the results were reached through the analyses which were carried out. The findings that were obtained were discussed about and the suggestions which will considerably contribute to that field were made.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLO LİSTESİ.....	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1. PROBLEMİN DURUMU.....	1
1.1.1. PROBLEM CÜMLESİ.....	2
1.1.2. ALT PROBLEMLER.....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	3
1.4. SAYILTILAR.....	3
1.5. SINIRLAMALAR.....	4

BÖLÜM II

KARAR VERME KAVRAMI VE SÜRECİ	5
2.1. KARAR VERME KAVRAMI	5
2.2. KARAR VERME SÜRECİ	6
2.2.1. Karar verme sürecinde uyulması gereken ilkeler.....	7
Tablo 1: Karar Verme Sürecinin Aşamaları.....	9
2.2.2. Sorunun Algılanması ve Tanımlanması.....	11
2.2.3. Çözüm Arama Aşaması.....	12
2.2.4. Karar Verme Aşaması.....	12
2.2.5. Kararı Uygulama Aşaması.....	15
2.2.6. Kararı Değerlendirme Aşaması.....	15
2.3.	
YÖNETİCİNİN OKULLA İLGİLİ KARAR VERİRKEN ETKİLENDİĞİ	
ETKENLER	17
2.3.1. Eğitim Yöneticisinin Kendisinden Kaynaklanan Etkenler.....	17
2.3.1.1. Psikolojik Etkenler.....	18
2.3.1.2. Karar verme Becerileri.....	22
2.4. ÖRGÜT YAPISI VE ÇEVRESİNDEN KAYNAKLANAN ETKENLER	
.....	29
2.4.1. Örgüt Yapısı.....	29
2.4.2. Örgüt Çevresi.....	32

BÖLÜM III

3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	34
3.2. Evren ve Örneklem.....	34
3.3. Veri Toplama Araçları	34
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	35
Tablo 2. Sonuç Değerlendirmesi.....	35

BÖLÜM IV

4.1. Anket Bulguları	36
4.1.1. Bağımsız Değişkenlere ait Frekans ve Yüzde Değerleri.....	36
4.1.2. Cinsiyet.....	36
4.1.3. Yaşınız.....	36
4.1.4. Öğrenim Düzeyiniz	36
4.1.5. Çalıştığınız Okul Türü.....	37
4.1.6. Bulduğunuz Okulda Görev Yapma Süresiniz.....	37
4.2. GRUPLAR ARASI KARŞILAŞTIRMA TESTLERİ.....	37
4.2.1. Cinsiyet	
Gruplarının İfadelere Katılım Düzeylerine Göre t Testi İle Karşılaştırılması	37
4.2.2. Yaş	
Gruplarının İfadelere Katılım Düzeylerine Göre t Testi İle	
Karşılaştırılması	42
4.2.3. Öğreni	
m Düzeylerine Göre Verilen İfadelere katılım düzeyinin t Testi	
İle Karşılaştırılması	49
4.2.4. Okul Türüne Göre Verilen İfadelere katılım düzeyinin t Testi	
İle Karşılaştırılması	51
4.2.5. Okuldaki Görev Yapma Süresine Göre Verilen İfadelere katılım	
düzeyinin t Testi İle Karşılaştırılması	56

BÖLÜM V

SONUÇLAR, TARTIŞMALAR ve ÖNERİLER

68

5.1. Sonuçlar.....	68
5.1.1. Anket bulgularında ortaya çıkan sonuçlar.....	68
5.1.2. Anket Sorularının Analiz Sonuçları	69
5.1.3. Öğretmenlerin “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Sonuçları	73
5.1.4. Öğretmenlerin “Yaş Grupları” Değişkenine İlişkin Sonuçları.....	75
5.1.5. Öğretmenlerin “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine İlişkin Sonuçları.....	77

5.1.6. Öğretmenlerin “Okul Türü” Değişkenine İlişkin Sonuçları.....	78
5.1.7. Öğretmenlerin “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine İlişkin Sonuçları	80
5.2. Tartışmalar	83
5.2.1. Öğretmenlerin “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Tartışmalar	83
5.2.2. Öğretmenlerin “Yaş Grupları” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	84
5.2.3. Öğretmenlerin “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre Tartışmalar.....	85
5.2.4. Öğretmenlerin “Okul Türü” Değişkenine İlişkin Tartışmalar.....	85
5.2.5. Öğretmenlerin “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine İlişkin Tartışmalar	87
5.3. Öneriler	88
KAYNAKÇA	89
EKLER	91
ÖZGEÇMİŞ	94

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Karar Verme Sürecinin Aşamaları	9
Tablo 2. Sonuç Değerlendirmesi	35
Tablo 3. “Cinsiyet” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	36
Tablo 4. “Yaşınız” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	36
Tablo 5. “Öğrenim Düzeyiniz” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	36
Tablo 6. “Çalıştığınız okul türü” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	37
Tablo 7. “Bulduğunuz okulda görev yapma süreniz” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	37
Tablo 8. “Cinsiyet” değişkenine göre “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	37
Tablo 9. “Cinsiyet” değişkenine göre “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları	38
Tablo 10. “Cinsiyet” değişkenine göre “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	38
Tablo 11. “Cinsiyet” değişkenine göre “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları	39
Tablo 12. “Cinsiyet” değişkenine göre “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlış davranarak almaları olumsuz etkiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları	39
Tablo 13. “Cinsiyet” değişkenine göre “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları	40
Tablo 14. “Cinsiyet” değişkenine göre “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları	40

Tablo 15. “Cinsiyet” değişkenine göre “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	41
Tablo 16. “Cinsiyet” değişkenine göre “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları	41
Tablo 17. “Cinsiyet” değişkenine göre “Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları.....	42
Tablo 18. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor” sorusunun ANOVA Sonuçları....	42
Tablo 18A. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor” sorusunun Tamhane T-2 Sonuçları.....	43
Tablo 19. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor” sorusunun ANOVA Sonuçları.....	44
Tablo 19A. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor” sorusunun Tamhane T-2 Sonuçları.....	44
Tablo 20. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları.....	45
Tablo 20A. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” sorusunun Tamhane T-2 Sonuçları.....	45
Tablo 21. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” sorusunun ANOVA Sonuçları.....	46
Tablo 21A. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” sorusunun Tamhane T-2 Sonuçları.....	46

Tablo 22. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” sorusunun ANOVA Sonuçları.....	47
Tablo 22A. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” sorusunun Scheffe Sonuçları	48
Tablo 23. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor” sorusunun ANOVA Sonuçları	48
Tablo 23A. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor” sorusunun Tamhane T-2 Sonuçları	49
Tablo 24. “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre “Geçmiş yaşantılardan etkileniyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları	49
Tablo 25. “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları.....	50
Tablo 26. “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre “Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları.....	50
Tablo 27. “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları.....	51
Tablo 28. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları.....	51
Tablo 29. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları	52
Tablo 30. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları.....	52
Tablo 31. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları.....	53

Tablo 32. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları	53
Tablo 33. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları.....	54
Tablo 34. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları.....	54
Tablo 35. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları.....	55
Tablo 36. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları	55
Tablo 37. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları.....	56
Tablo 37A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor” sorusunun (post-hoc analiz) Sonuçları	56
Tablo 38. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları.....	57
Tablo 38A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor” sorusunun Scheffe Sonuçları.....	58
Tablo 39. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşleri etkiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları	58
Tablo 39A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşleri etkiliyor” sorusunun Scheffe Sonuçları.....	59
Tablo 40. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor” sorusunun ANOVA Sonuçları	59

Tablo 41. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları	60
Tablo 42. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” sorusunun ANOVA Sonuçları.....	60
Tablo 42A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” sorusunun Tamhane T-2 İle Sonuçları	61
Tablo 43. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” sorusunun ANOVA Sonuçları.....	61
Tablo 44. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” sorusunun Scheffe İle Sonuçları	62
Tablo 45. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları	62
Tablo 45A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor” sorusunun Scheffe İle Sonuçları	63
Tablo 46. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları.....	64
Tablo 46A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” Scheffe ile Sonuçları.....	64
Tablo 47. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları.....	65

Tablo 47A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” sorusunun Scheffe Sonuçları 65

Tablo 48. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları 66

Tablo 48A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” sorusunun Tamhane T-2 Sonuçları 67

BÖLÜM I

PROBLEM

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlılıklar, araştırmanın amacı ve önemine yer verilmiştir.

1.1 Problem Durumu

Okul örgütünde yönetim, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak idari bir mekanizmadır. Her şey onun idari yetki alanlarında gerçekleşmektedir. Eğitim yönetimi gibi bir alanın merkezinde eğitim yöneticisi ve adeta onun çevresinde de eğitim-öğretim elemanları ile diğer çalışanların olduğunu unutmamak gerekir. Eğitim yöneticisinin yönetim süreçleri anlamında bilgi ve teorisini kullanarak, kurumun sahip olduğu potansiyeli en üst seviyeye çıkmasını sağlayacak etkinlikler göstermesi beklenmektedir. Böyle bir durumda yönetici iyi ve etkili karar vermeyi bilmelidir. Karar vermenin yönetim bilimi içerisindeki yeri ve önemini bilen bir yöneticinin yönettiği kurum başarılı olacaktır.

Karar verme sürecinin etkililiğinin farkında olmak, yöneticiyi başarıya götüren çok önemli bir etkidir. Bilim insanları bu süreci irdelemiş ve sürecin doğru yönetildiği zamanlarda başarının tesadüf olmayacağını ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda yöneticinin etkili karar vermesi örgütü hep bir üst konuma taşımayı sağlayacaktır. Eğitim yöneticisi karar etki eden mekanizmaları iyi tespit edip süreci sağlıklı yönetebilmek için bu bilgi donanımına sahip olmalıdır.

Eğitim yöneticisinin karşılaştığı durumlarda hızlı, etkin, bilinçli ve sistematik kararlar alabilmesini kolaylaştırmak için, yöneticinin hem kendini iyi tanıması hem de örgütün yapısını iyi bir şekilde analiz edebilme bilgisine sahip olması gerekir.

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlılıklar, araştırmanın amacı ve önemine yer verilmiştir. İkinci bölümde karar verme kavramı ele alınmıştır. Karar verme kavramının farklı bilim insanları

tanımlarına yer verilmiş, ayrıca karar verme sürecinin özellikleri ve karar verme aşamalarına değinilmiştir. Karar verme modelleri literatürde incelenmiş ve örneklere yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde yöneticinin okulla ilgili karar verirken etkilendiği etkenler iki alt başlık altında ele alınmış ve incelenmiştir. Bunlardan birincisi, eğitim yöneticisinin kendisinden kaynaklanan faktörler, ikincisi ise; örgütün yapısı ve çevresinden kaynaklanan faktörlerdir.

Üçüncü bölümde ise; İzmir ilinde yöneticilerin okulla ilgili karar verirken etkilendiği etkenleri belirlemek amacıyla oluşturulan uygulama çalışması yer almaktadır.

1.1.1 Problem Cümlesi

Yöneticilerin okulla ilgili karar verirken etkilendiği etkenler nelerdir?

1.1.2 Alt Problemler

- 1- Yöneticinin okulla ilgili karar verirken etkilendiği etkenler nelerdir?
- 2- Cinsiyet değişkeninin etkisi nedir?
- 3- Yaş değişkeninin etkisi nedir?
- 4- Öğrenim düzeyinin etkisi nedir?
- 5- Çalışılan okul türünün etkisi nedir?
- 6- Bulunduğu okuldaki görev süresinin etkisi nedir?
- 7- Yöneticinin okulla ilgili karar verirken etkilendiği etkenler arasında, kişisel özelliklerinin rolü nedir?
- 8- Yöneticilerin karar verirken etkilendiği etkenler arasında örgütsel çevrenin ve yapının rolü nedir?

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ilk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin okulla ilgili karar verirken etkilendiği etkenleri saptamaktır. Bu etkenler arasında kişisel özelliklerin, örgüt yapı ve çevresinin etkili olup olmadığını, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan okul türü, aynı okuldaki çalışma süresi gibi etkenlerin etkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışmaktır.

Karar verirken etkilenilen etkenlerin ortaya koyulmasıyla yöneticilerin bu etkenleri göz önünde bulundurarak daha etkili ve daha sağlıklı kararlar vermesine ayna tutmak

amaçlanmıştır. Eğitim ve öğretim sürecinde karar gibi döngüsel bir sürecin en sağlıklı bir şekilde verimli bir halde işlenmesine katkıda bulunmayı, bu anlamda veriler ışığında değerlendirmeler yaparak, geleceğe ışık tutmak amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

“Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Böylece, karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir” (Bursalıoğlu, 2011, s.80).

“Örgütlerde insan davranışlarını etkilemenin en ussal (rasyonel) anahtarı karar vermedir. Karar verme, çeşitli amaçlar bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasından seçim yapma ve duygusal süreçlerin toplamıdır” (Eren, 2003, s.183).

“Karar verme (decision making) süreci, birden fazla seçenek bulunması halinde, bunlar arasından seçim ve tercih yapma ile ilgili olan bedensel ve zihinsel çabaların bütünüdür” (Tosun, 1992, s.308).

Karar verme bir süreç olup aynı zamanda bir problem çözüm işidir de diyebiliriz. Problem çözümü için gerekli bilgi donanımına sahip olmak ve beraberinde dış etkenleri kontrol etmek çok önemli bir rol oynamaktadır. Karar mekanizmasının iyi ve doğru bir şekilde işlemesi için sürecin tamamına yani büyük resme odaklanmak gerekmektedir. Böylece problemin çözümü etkili ve verimli olacaktır.

1.4 Sayıtlar

1. Örneklem, evreni temsil etmektedir.
2. Araştırma kapsamındaki öğretmenler ankete samimi cevaplar vermişlerdir.
3. Araştırmada kullanılan anketin, araştırmanın amacını ortaya koyabileceği kabul edilmiştir.

1.5 Sınırlamalar

- 1- Araştırma İzmir ili sınırlarındaki ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır.
- 2- Araştırma 2013-2014 yılında İzmir ilinde ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır.
- 3- Araştırılan konu anket sorularına verilen cevaplarla sınırlıdır.
- 4- Araştırmada elde edilen verilerin analizi, kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

BÖLÜM II

LİTERATÜR TARAMASI

KARAR VERME KAVRAMI VE KARAR VERME SÜRECİ

2.1. KARAR VERME KAVRAMI

Türk Dil Kurumu'nda yer alan sözcük tanımıyla, karar: bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargıdır.

“Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Böylece, karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir. Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi, her şeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir” (Bursalıoğlu, 2011, s.80).

“Yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar almadan yapılamaz. Bundan dolayı, yönetim kuramı, eylemde bulunma kadar karar alma süreciyle de ilgilenmelidir” (Simon, 1957:1'den aktaran Taş,2002, s.537).

“Karar verme, literatürlerde çok değişik açılardan ele alınmış ve tanımlanmıştır. Bu nedenle, karar vermenin üzerinde de düşünce birliğine varılarak genel bir tanımın yapıldığı söylenemez. Bu konuda verilen tanımlar beş temel görüşte toplanabilir:

- 1- Karar verme, etken olan eylemin seçimidir.
- 2- Karar verme, amaca ulaşmada, değişik davranışlar içeren etken olanın seçimi işlemidir.
- 3- Karar verme, olanaklı davranışların yan etkenlerle birlikte geliştirilip değerlendirilmesi sonunda, birinin etken eylem olarak seçimidir.
- 4- Karar verme, problem çözmeye işlemidir.
- 5- Karar verme bir süreçtir” (Karakaya, G. A.g.t., s.23).

“Karar verme, diğer bütün yönetsel fonksiyonları kapsamaktadır. Planlama, organizasyon, personel istihdamı, yönlendirme, koordine etme ve denetleme alanlarının hepsi karar vermeyi içermektedir. Her seviyedeki okul yöneticisi karar verir. Bu kararlar nihayetinde okulun tüm öğrencilerini etkilemektedir. Bu kararlar ne kadar büyük veya küçük olurlarsa olsunlar fakülte veya öğrenciler üzerinde etkileri görülmektedir. Bu yüzden okul yöneticileri karar verme becerilerini geliştirmelidirler çünkü aldıkları bu kararlar kurumları da etkilemektedirler.

Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin aldıkları kararların sonuçlarına göre değerlendirildikleri için yöneticilerin etkililiğini belirlemede de önemli bir kriterdir” (Lunenburg, Ornstein, 2013, s.136).

“Karar verme, örgütün bütün yönetsel kademelerini etkiler. Genel yönetim teorisi, etkili bir eylemin gerçekleşmesini ve doğru kararların verilmesini sağlayacak örgütsel ilkeleri içermelidir Herbert A. Simon” (Hoy, Miskel, 2012, s.299).

“Psikolog Dr. Daniel Strach’ın yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda; bir nitelik var ki, sadece bunun eksik olması halinde birey orta derecede bir yönetici bile olamaz. Bu nitelik ise, karar alabilmesidir, demiştir” (Baykal, 1981, s. 237).

“Karar vermek bir bakıma bilgiyi işlemektir. Yani yönetici kendisine gelen bilgi, data ve veriyi inceleyecek, analiz edecek, değerleyecek, bunun sonucunda bazı sorunları görebek sorununu tanımlayacak veya amaç belirleyecektir” (Koçel, 1995, s.49).

2.2. KARAR VERME SÜRECİ

“Yönetimi ve örgütü anlama konusunda karar verme süreci çok önemlidir. Her örgüt, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler tarafından ya da başka bir yolla verilebilir. Kararlar nasıl ve kim tarafından verilirse verilsin, kararlar uygulamadıkça örgüt işlemez” (Bursalıoğlu, 2000, s.83). “İnsanın davranış ve hareketleri, esas olarak, bir karar, yani önceden planlanmış bir takım düşünsel işlere dayanır. Bu dinamiği çaba, düşünme, uygulama, ölçme, tartma, çeşitli yol ve olanakları karşılaştırma şeklinde ortaya çıkar. Bu düşünsel çalışma sonunda, birey, en iyi yol olduğuna inandığı alternatifi seçer. Seçim ve tercih şeklinde ortaya çıkan bir sonuç niteliğinde olan karar, düşünsel çalışma ve çabanın ürünüdür” (Tosun, 1992, s. 323).

“Griffith, adını karar verme olarak ifade ettiği kuramının önemine, şu ifadelerle dikkat çekmektedir: Bir örgütün yapısı, onun karar verme sürecinin niteliği tarafından belirlenir. Eğer yönetici, davranışını örgüt için uç kararlar verme yerine, karar verme sürecinde karar verme eylemi ile sınırlandırırsa davranışın astları tarafından daha çok benimsendiğini görecektir. Yönetici karar verme sürecinde, kendisini karar verici olarak değil, kendisinin karar verme sürecinin kontrol edicisi olarak görürse, karar daha etkili olacaktır” (Bursalıoğlu, 2000, s.83). “Bu nedenle denilebilir ki; Yöneticinin yaptığı bütün etkinlikler karar verme sürecinin etrafında toplanır” (Binbaşıoğlu, 1996, s.37).

“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. Bu bakımdan yönetim, yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin faaliyetler, işleyiş mekanizması yönünden karar verme süreci ile ilgilidir” (Özcan, 1999, s.9).

2.2.1. Karar verme sürecinde uyulması gereken ilkeler

- 1- “Karar almak teknik bir iştir. Bir karar alırken bilgi toplanır, toplanan bilgiler yararlı hale getirilir, işlenir ve seçim yapılır. Bütün bu işler, bilinçli ve uzman olmayı gerektirir.
2. Karar alırken, amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön planda tutulmalıdır. Özellikle alternatiflerin elenmesi sürecinde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkeleri her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.
3. Karar alan yönetici kişi aynı zamanda maddi ve insani kaynakları kullanabilme yetkisine de sahip olmalıdır. Aksi takdirde karar uygulanamaz, sadece bir istek olarak kalır.
4. Karar almada geleceğe ilişkin öngörü ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Dolayısıyla yönetici, karar alacağı konuyla ilgili bilimsel çalışmalardan haberdar olmalıdır.
5. Karar almanın etkili olabilmesi için öncelikle örgütsel yapının doğru kararı almayı ve peşinden etkili eylemin gerçekleşmesini sağlayacak şekilde olması gerekir. Bilgilerini sürekli güncellemelidir.
6. Karar almada zamanlama hayati öneme sahiptir. Zamanından önce verilen kararlar, çıkacak fırsatları kaybettirebilir, sonra verilecek kararların da faydası olmaz. Bu nedenle kararlar fırsatlardan yararlanılarak verilmelidir.
7. Doğru karar almak için, nereye varılmak istendiği ve ulaşılmak istenen amaç önceden belirlenmelidir.
8. En kötü karar, alınan karardan dönmektir. Bunu önlemenin yolu ise doğru karara almaya çalışmaktır.
9. Kararlar sorun çıkarmaya değil çözüme yönelik olmalıdır.
10. Karar alırken tek yolu seçme dışında başka seçenek yoksa alınacak kararın yanlış olma olasılığı yüksektir. Bunun gibi durumlarda kararı ya ertelemek ya da deneme mahiyetinde almak çözüm olabilir.

11. Büyük bir karar alma durumu ile karşı karşıya kalındığı zaman, kararın küçük kararlara bölünerek alınmasında fayda vardır.

12. Karar alınırken karardan etkilenen kimselerin de söz sahibi olmaları gerekir. Yani karara katılım sağlanmalıdır. Karara katılımın sağlanması ile her şeyden önce daha sağlıklı karar alınabilir. Katılım, alınan kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir şekilde uygulamaya konulmasında da önemli rol oynar. Ayrıca karara katılma, kurum üyelerinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder. Katılım olduğu zaman iş görenlerin yeniliklere karşı direnmesi de önlenmiş olur.

13. Karar alma durumunda iş görenlerin dikkat etmedikleri veya çok şey bilmedikleri konularda onları karar alma sürecine katmamak suretiyle “önemli olan husus” muhafaza edilmelidir” (Yılmaz, 1999’dan aktaran Erdoğan, 2008, s.72).

14. “Ancak karara katılımın sakıncaları da olabilir. Özellikle katılımımla alınan kararların kalitesi düşebilir ve karar, örgütün asıl amaçları ile çelişebilir. Bu nedendir ki katılım sağlamak isteyen yönetici, karara katılmak üzere etkin bir grubun oluşturulması ve verdiği karar ve çözümleri gruba nasıl kabul ettirebileceği üzerinde düşünmelidir. Kısacası yöneticinin katılımından faydalanabilmek için katılımı da yönetmesi gerekir” (Güçlüol, 1985’den aktaran Erdoğan, 2008, s.72).

15. “Karar alma sorumluluk almayı gerektirir. Çünkü karar verilen durum, zor ve herkesin çekindiği bir konu üzerinde olabilir.

16. Kararlar yönetici ve kurum için belirli riskler yaratabilir. Bu yüzden karar alırken ortaya çıkabilecek riskler de göze alınabilmelidir.

17. Kararları benimseyen kişiler olabileceği gibi benimsemeyen kişiler de olabilir. Kararın belirli kişiler açısından belirli bir getirisi olabilir. Bu yüzden karar vericiler etkilenmeye çalışılır. Bu gibi durumlarda karar alırken bağımsız olabilmek önemlidir.

18. Karar alırken pragmatik olmak da önemlidir. Geçmiş uygulamaların ve önceden kalıplanan geleceğin kıskacında karar almak zor olabilir. Bu yüzden karar alırken pragmatik olmak, yani yaşantı ve deneyimleri göz önünde bulundurmaktır gerekir.

19. Karar alırken ortaya çıkacak maliyet asgari düzeyde tutulmalı ve kararın en iyi sonucu vermesine çalışılmalıdır.

20. Uygulanmayan kararların hiçbir değeri olmaz. Bu yüzden verilen karar, zaman geçirmeden uygulamaya konulmalıdır. Uygulamayı gerçekleştirirken tüm güçle kanalize olmak gerekir.

21. Karar alırken etik açıdan da dikkatli olmak gerekir ve bu çerçevede verilen kararın doğru ve adil olup olmadığı, karardan kimin zarar ve fayda görebileceği göz önünde bulundurulmalıdır” (Pehlivan, 1998’den aktaran Erdoğan, 2008, s.73); (Erdoğan, 2008, s.70-73).

Karar verme süreci hakkında yazılanların birçoğuna bakıldığında iki unsur ön plana çıkmaktadır, planlama ve koordine etme sürecidir.

“Karar verme sürecinin aşamaları aslında bilimsel araştırma sürecinin de aşamalarıdır. Sonuçta hem karar verme hem de bilimsel araştırma etkinlikleri problem çözme sürecidir” (Yılmaz, 2008, s.168).

“Kararların genellikle tek ve yalıtılmış olarak görülmesi yanıltıcıdır. Bir karar geçmiş bir davranışı ve gelecekteki sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar vermeyi çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görmek gerekir” (Sağır, 2006, s.33).

“Karar sürecinin işleyeceği aşamalar çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde sıralanmıştır. Örneğin Simon, karar sürecini basitleştirmiş ve alanlarını karar olanaklarını yakalamak seçeneklerini bulmak ve bunların arasından seçim yapmak olarak azaltmıştır” (Bursalıoğlu, 2011, s.85). Karar verme sürecine ilişkin çeşitli yaklaşımlar olmakla beraber Koçel karar verme sürecini Tablo 1’de olduğu gibi beş safha içerisinde incelemektedir.

Tablo 1: Karar Verme Sürecinin Aşamaları

	1. Safha	2. Safha	3. Safha	4. Safha	5. Safha	
Veri	Amaç belirleme veya sorunu tanımlama	Amaç ve sorunları irdeleme/ Öncelik Belirleme	Alternatif Belirleme	Alternatifleri irdeleme ve Değerlendirme	Seçim kriterini belirleme ve seçim yapma	Karar
Bilgi						
Data						

Kaynak: Koçel,T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan Basımevi, 2007, s.61.

Koçel, Tablo 1'e göre karar verme sürecini beş safhada incelemiş ve kararı beşinci safhanın sonucunda ortaya çıkacak seçimin ifade ettiğini belirtmiştir. Ancak karardan önce dört safha vardır ve karar olayını incelemek için bu dört safhanın iyi analiz edilmesi gerekir.

Dinçer ve Fidan ise karar verme aşamalarını şu şekilde değerlendirmiştir;

- Hangi temelde karar verileceği belirlenmelidir.
- Karar vermek için gerekli bütün veriler toplanmalıdır. Mevcut veriler çözümlenmelidir.
- Alternatif çözümler tanımlanmalıdır.
- Her alternatifle ilgili ihtimaller araştırılmalıdır.
- Alternatifler birbiriyle kıyaslanmalıdır.
- Alternatiflerden biri seçilip uygulanmalıdır.

Dinçer ve Fidan, bu aşamaları incelerken başlangıçta sorunun algılanması ve tanınması gibi bir aşamadan bahsetmemiş, bu anlamda sorunun, problemin iyi saptanması ve anlaşılmasının önemi üzerinde durmamıştır. Ayrıca kararın değerlendirilme aşaması da ilgili bilim adamlarınca incelenmemiştir.

Bursalıoğlu ise, karar verme aşamalarını şu şekilde sınıflandırmaktadır;

- Problemin anlaşılması
- Probleme ilişkin bilgi toplama
- Bilginin çözümlenmesi ve yorumu
- Seçeneklerin değerlendirilmesi
- En uygun seçeneğin bulunması
- Kararı uygulama
- Değerlendirme

Bursalıoğlu, karar verme aşamalarını, sorun veya problem yaratan bir durumun anlaşılması olarak başlatmayı tercih etmiştir. Problemi anlamının karara olumlu etki etme ile ilişkilendiren bu tercih, bilgilerin toplanması ve seçeneklerin oluşturulması ile devam ettirilmiş, kararı uygulama ve değerlendirme şeklinde sonlandırılmış ve tamamlanmıştır. Bursalıoğlu'nun karar verme sürecin de öncelikle problemi anlama noktasındaki ilk yaklaşımı ve değerlendirme aşamasında kararın doğruluğunun test edilmeye imkân vermeyi önemsemesi dikkate değerdir. Böylece kararın sağlamlasının yapılması şansı ortaya çıkmaktadır. Karar verme sürecinin aşamaları farklı bilim insanları ve uzmanlarca ele alınmıştır, bu verilerde dikkat çeken durum; aşamalarda ortak düşüncelerin, farklı düşüncelerinden daha fazla olduğu görülmüştür.

Özetle karar verme süreci şu ortak başlıklarda toplanabilir:

- Sorunun algılanması ve tanımlanması
- Çözüm arama aşaması
- Karar verme aşaması
- Kararı uygulama aşaması
- Kararı değerlendirme aşaması

2.2.2. Sorunun Algılanması ve Tanımlanması

“Sorun su veya bu nedenle bir organizmanın bir amaca ulaşmasını engelleyen bir durumdur” (Bursalıoğlu, 2011, s.85). “Genel tanımı itibari ile sorun, arzu edilen doğrultuda ilerlerken ortaya çıkan engel veya engeller olarak tarif edilir. Sorun tanımlama, tıpkı amaç belirleme gibi karar verme sürecinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü karar verme sürecinin diğer safhaları tarif edilen problem doğrultusunda ele alınacaktır” (Koçel, 1995, s.67). “Karar verme sürecinin ilk adımı sorunu tanımlamadır. Eğer ortada sorun yoksa karar vermeye de gerek yoktur. Muhtemel bir sorunun ilk uyarısı mevcut durum ve arzu edilen durum arasındaki çelişkidir. Sorunları tanımlamak düşünüldüğünden daha da zordur. Bir yönetici sorunu fark edebilmek için;

- Tetikte olmalıdır,
- Performans için bir seviye belirlemelidir ki asıl performans onunla karşılaştırılabilsin,
- Karmaşık sorunları, alt sorunlara bölmeli ve sorunun ciddiyetine göre öncelikler oluşturulmalıdır ve sorunun bir önceki performanstan ne, nerede, ne zaman ve ne kadar büyük değişiklikler olduğu gibi konularda farklı olduğunun ayrımını yapmalıdır” (Lunenburg, Ornstein, 2013, s.137-138).

Sorunun tanımlanması ve belirlenmesi hatta sınırlandırılması kararın uygunluğunu en çok etkileyen aşama olduğu verilerden rahatlıkla anlaşılmaktadır. Bu yüzden bu aşama ne kadar dikkatli ve özneli belirlenirse diğer aşamalarda ilerlemek ve yön belirlemek o kadar kolaylaşacaktır. Sorun ne kadar doğru tanımlanırsa çözüme giden yol da bir o kadar güvenilir ve kolay olacaktır.

Albert Einstein bu aşamanın önemini şu şekilde ifade etmektedir: “Bana çözmek için bir soru sorulsa ve bir saatlik süre tanınsa; bir saatlik sorunun 45 dakikasını soruyu okuyup,

anlamaya, 10 dakikasını çözüm yolu üretmeye, son 5 dakikasını da çözüme ayırırım” demiştir.

2.2.3. Çözüm Arama Aşaması

Karar vermenin alternatif çözüm yollarının arandığı aşamadır. Bu aşamada karar verici kişi her zaman yalnız başına değildir. Beyin fırtınası karar vericinin işini kolaylaştırıp alternatif süreçleri görmesini kolaylaştıracak bir yöntem olabilir. Bu aşamada örgütte çalışanlar veya karardan etkilenecek kişiler kararın bu aşamasında rahatlıkla görev alabilir. Çözüm aşaması birçok alternatifin masaya yatırıldığı ve problem durumunun tespitinden sonra yolun ikinci aşamasıdır.

“Sorunu oluşturan nedenler saptandıktan sonra bunları ortadan kaldıracak önlemleri aramaya sıra gelir. Bu önlemler genellikle birden fazladır ve bu nedenle de bunların en uygun olanını seçmek gerekir. En uygun olan amaç en etkin ve ucuz olanıdır” (Tosun, 1992, s. 330). “Sorun analiz edildikten ve tanımlandıktan sonra karar vericiler, uygun çözümün ne olacağına karar vermek durumundadırlar. Ulaşılması gereken en küçük hedef nedir? Arzu edilenle kıyaslandığında, ne tür zorlukları vardır? Yeterince iyi olan nedir? Bu tür sorulara verilecek cevaplar, karar vericinin isteklilik düzeyini belirler. Tatmin edici bir karar için ölçüt nedir? Bu aşamada karar vericiler, süreç boyunca olası sonuçları, en az tatmin edici olandan en çok tatmin edici olana doğru derecelendirmektedir. Kısa ve uzun vadede tatmin edicinin dikkate alınması da yararlıdır. Genel olarak, kararları belirleyen ölçütler, örgütün misyonu ile uyumlu olmalıdır. Yeterlilik ölçütü olarak ifade edilen husus, bilim insanlarının ‘sınırlı koşullar’ olarak tanımladığı ve karar vericilerin, kararların tatmin edici olduğunu belirledikten sonra karşılaşmak zorunda oldukları sınırlardır” (Hoy, Miskel, 2012, s. 306).

2.2.4. Karar Verme Aşaması

“İnformasyonun toplanması, gruplanması ve çözümü bir temizleme süreci gerektirir. Bu süreç güvenilir bir yönetime bağlanmalıdır. Çünkü alınan her karar kısmen bu yöntem ve sürecin ürünü olacaktır. İnfomasyon gruplandırıldığı zaman bu gruplardan her birinin problemin çözümü üzerine olan etkisi ayrı incelenmeli ve sonra bu etkilerin bir araya getirilmesine çalışılmalıdır. İnfomasyonun yorumu mantıksal yaklaşımı gerektirir. Bu yorumun ölçütü güvenilir geçerli ve ahenkli olmalıdır. Çünkü alınacak kararların amacı ve rasyonel oluşunda bu ölçütün de rolü bulunmaktadır” (Bursalıoğlu, 2000, s. 80).

“Karar verme aşaması iki safhadan oluşmaktadır; Bu aşamalar, geliştirilen alternatif ve seçeneklerin değerlendirilmesi ve seçim kriterini belirleme ve en uygun seçimi yapma aşamasıdır” (Giray, 2006, s. 46).

“Geliştirilen alternatif ve seçeneklerin değerlendirilmesi safhasının amacı seçenekler arasında uygulama ve başarı şansı yüksek olanları ön plana getirmektir. Başka bir deyişle bu safhada karar vermenin sahip olduğu kaynakların bir nevi değerlendirilmesi yapılır. Kaynaklara (para, insan gücü, bilgi vs.) uygun olan alternatifler belirlenmeye çalışılır. Bu alternatiflerin irdelenmesi bunların çeşitli açılardan değerlemeye tabii tutulmaları ile gerçekleştirilir. Bu açılardan bazıları şunlardır:

- Teknik olarak uygulanabilirlik
- Maliyeti (işgücü, malzeme vs.)
- Sosyal açıdan arzu edilirliliği,
- Öngördüğü kaynakların miktarı,
- Başarı olasılığının derecesi,
- Uzun-kısa vade dengelerine etkisi,
- Değişik kişi ve grupların bekleyişlerine uygunluğu,
- Muhtemel sonuçları,
- İşletme kültürüne veya yönetim tarzına uygunluğu.” (Koçel, 1995, s. 75).

“Seçim kriterini belirleme ve en uygun seçimi yapma safhası, en uygun seçeneği bulmak demek alternatiflerin iyi ve kötü yanlarıyla irdelenerek, karar verme sürecini etkin ve verimli hale sokmak demektir. Bir alternatif seçilmesindeki amaç daha önceden belirlenmiş hedeflere erişme doğrultusunda bir sorunu çözmektir. Bu noktada, kararın bir amaç değil hedeflere ulaşmada bir araç olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Problemi çözmeye yarayacak olan birden çok çözüm yollarından birini seçme amacıyla kullanılan iki yöntem vardır. Bunlar “Synoptic” ve “Incremental” yöntemlerdir. Synoptic yöntem, bütün seçeneklerin gözden geçirilmesini gerektirir. Daha çok yönetsel ve teknik kararlarda kullanılır. Incremental yöntem ise, en önemli seçeneklerin içinden en iyi görüneni seçer ve politik kararlarda kullanılır” (Gürsel, 2006, s. 67).

“Synoptic yöntem, bilimsel ve rasyonel olmakla beraber yöneticinin problem çözme gücü sınırlı, seçeneklerine ilişkin informasyonun sağlanması masraflıdır. Incremental yöntem ise çözümciye stratejik davranışlar yapabilme olanağı da verir” (Bursalıoğlu, 2000, s. 88).

“Seçenekler ve bunlara ait sonuçlar demeti en iyi biçimde hazırlanmış olsa bile en kritik olan adım bunlar arasında seçim yapılmasıdır. Bu asama, bir tercih sıralama aşamasıdır.

Yönetici en iyi sonuç elde etmek istemekle birlikte, kendisi için en tatmin edici ile yetinecektir. Çünkü karar verme bir insan sürecidir ve akla dayanır. Sonuçta kişiler karar verirken sınırlı bir usallıkla hareket ederek en iyiyi değil, kendilerine göre en fazla tatmin edeni bulmaya çalışırlar” (Can, 1995, s. 211).

“Seçenekleri değerlendirirken, bilgi edinmek için ek bir araştırma yapılmalıdır, bu süreç için üç adım tavsiye edilmektedir.

- 1- Kararı veren kişi her bir seçeneği olumlu veya olumsuz mümkün olan tüm sonuçlarının farkında olmalıdır.
- 2- Kararı veren kişi olumlu veya olumsuz her bir sonucun değerini incelemelidir.
- 3- Kararı veren kişi her bir seçeneğin mümkün olan her bir sonucunun ihtimalini değerlendirmelidir.

Her sonucun ihtimalini bilmek karar veren kişiyi seçenekleri değerlendirmeye ve karşılaştırmaya hazırlar. Bunlar da üç durum altında gerçekleştirilir: kesinlik, risk veya belirsizlik. Bu durumlar okul yöneticilerini nicel kararlar vermeye zorlar.

Kesinlik, karar veren kişi her bir seçeneğin sonucunun olasılıklarını tam olarak bildiğinde gerçekleşmiş olur. Bu yüzden her çeşit sonucun gerçekleşme ihtimalini göz önünde bulundurmalıdır.

Risk, karar veren kişi her bir seçeneğin sonucunun olasılıklarını tahmin ettiğinde bu başarının %100 garanti olmadığı farkında olduğunda gerçekleşir. Bu yüzden tahminlerde bulunabilir fakat risk değişik seçeneklerle bağlantılıdır.

Belirsizlik, ise karar veren kişi seçeneklerin sonuçlarıyla ilgili ihtimallerini bilmediğinde gerçekleşir. Yani seçeneklerle bağlantılı olan başarının veya başarısızlığın ihtimalleri net değildir.

Bu tür kesinlik, risk ve belirsizlik koşulları altında çalışırken karar veren kişi okul bölgesi için en iyi sonuçları sağlama ihtimaline göre, seçenekleri en iyiden en kötüye doğru sıralamalıdır” (Lunenburg, Ornstein, 2013, s. 138).

2.2.5. Kararı Uygulama Aşaması

“Bir çözüm seçmek için karar verildiğinde, bu karar uygulanmalıdır. Karar veren kişi zaten karar verme süresinin önceki adımlarında sonucu uygulamakla alakalı olan muhtemel tüm sorunları göz önünde bulundurmuştur. Fakat okul yönetimlerinde yöneticiler kararları uygularken başkalarına güvenirlere. Bu yüzden sadece bir sorunu çözerken değil, buldukları çözümü bu karardan etkilenecek olanlara satmak konusunda da başarılı olmalıdırlar” (Lunenburg, Ornstein, 2013, s. 139).

“Bir kararın etkili olması isteniyorsa, bir eylemle uygulanması gerekir. Tüm karar süreci bir eyleme yönelmek içindir. Karardan diğerleri etkilenecekse, durum ve kişilere iletilmelidir. Bu iletişim sonucunda, kararı uygulayacak kişilerin güdülenmeleri gerekir” (Sağır, 2006, s. 41).

“Uygulamada en önemli nokta uygulayıcıların hazırlanmasıdır. Bunun için iyi bir bildirimde bulunmak ve hedefe kilitlenmelerini sağlamak gerekir” (Tosun, 1992, s. 331).

“Kararın etkileyeceği uygulayıcılar olabilir. Dikkat edilecek en önemli noktanın onların bu karardan haberdar edilmesi, hazırlanması, ikna edilmesi ve görüşlerinin alınmasıdır. Karara karşıt görüşlerin ortaya çıkması, uygulanabilirlik aşamasında kararı sekteye uğratabilir. Örgütün amaçlarının gerçekleşmesine engel olacağı gibi kurum içi huzur ve barışında bozulmasına yol açabilir. Kararı uygulama aşaması zaman bakımından uzun, koşulları bakımından karmaşık olursa yeni gelişmeler ve alınan sonuçlar karşısında ilk kararı gözden geçirip tamamlayıcı veya değiştirici yeni bazı kararlar verme durumu da ortaya çıkabilir. Ayrıca, sorumlu kişiler veya kurullar uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmek ve kararı zamanında ve en iyi biçimde uygulayabilmek için uygulama kararları almak zorunda kalabilirler” (Gürsel, 2006, s. 67).

“Çözüm eylemini kararlaştıranların aynı anda kararı uygulamaya koymaları, uygulamanın güçlü olmasını sağlamaktadır. Bunun gerçekleşmesi ise sorunla ilgili olan is görenlerin kararlaştırmayı da yapmalarıyla sağlanır. Zira öğretmenler, karar sürecine katıldıklarında, kararı daha etkin uygulamaktadırlar” (Giray, 2006, s. 49).

2.2.6. Kararı Değerlendirme Aşaması

“Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Böylece örgütün amaçlarına da yaklaşmış olur. Bu yargılar bir övme veya yerme değil, yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır. Zaten karar verme süreci bir uzlaştırma sürecidir. Çevre, kurumsal etkenler ve özellikle beklenmeyen

sonuçlar uygulamaya etki yaptığından, başarı hemen hemen daima bazı etkenlere bağlıdır. Bu nedenle her değerlendirmeyi örgüt ve yönetimin gereksinimlerini karşılayacak uzun vadeli bir planlama izlemelidir” (Bursalıoğlu, 2000, s. 89). “Değerlendirme ne derecede güvenilir, geçerli ve yeterli yapılabilmişse uygulamanın geliştirilmesi de o derece başarılı olur” (Gürsel, 2006, s.67). “Her idareci, hangi kararın nasıl eyleme döküleceğini, hangi ödevlerin takip edilmesi gerektiğini ve hangi özelliklere sahip insanların bu ödevleri yerine getirebileceğini düşünebilmelidir” (Can, 1995, s. 212). “Eğitim yöneticisi, alınan kararların sonuçlarının bazı çatışmalara, uyuşmazlıklara yol açabileceğini önceden sezebilmeli ve önlemler alabilmelidir. Buna karsın, sezilemeyen, görülemeyen durumlar için de ortaya çıkacak sonuçları kabule hazır olmalıdır” (Gürsel, 2006, s. 67).

“Kararların başarı düzeyini saptayabilmek için program, iletişim ve izleme süreçleri sürekli değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Karar tatmin edici midir? Hangi yeni konular ya da sorunlar ortaya çıkmaktadır? Kararlar, genellikle kesin durumların olduğu yerlerde değil; olasılıkların değerlendirildiği yerlerde verilir. Dikkatlice düşünölmüş ve uygulamaya geçilmiş kararlar bile başarısız olabilir veya geçerliliğini kaybedebilir. Örgütsel kararlar, değişen değerler, olgular ve durumlar bağlamında verilmelidir. Bu nedenle her yönüyle uygun olan kararlar bile programlama, iletişim, izleme ve değerlendirme süreçlerinden sonra gelecekteki değerlendirme ve yeniden gözden geçirme ihtiyacından dolayı gerekli değişimi özünde taşımaktadır. Dolayısıyla, değerlendirme aşaması, karar verme döngüsünün aynı zamanda ilk ve son basamağını oluşturmaktadır. Gerçekte, kesin sonuçlar yoktur; sadece şuan için tatmin edici kararlar ve çözümler vardır” (Hoy, Miskel, 2012, s. 311).

Kararın değerlendirme aşaması birçok bilimsel görüşte son aynı zamanda bir sonraki aşamanın ilk basamağını oluşturmaktadır. Kararın değerlendirildiği bu aşama hem kararın doğru mu, etkili mi, yerinde mi, varsa soruna veya probleme çözüm geliştirmiş mi gibi soruların cevaplarının arandığı bölümdür. Kararın değerlendirilmesi bir tür sağlamanın yapılması aşamasıdır. Bu bölümün başarı ya da başarısızlık durumu hem ileride bu alanda verilecek kararlara temel teşkil edecektir, hem de karar vericilere bir tür dönüt sağlayacaktır.

2.3. YÖNETİCİNİN OKULLA İLGİLİ KARAR VERİRKEN ETKİLENDİĞİ ETKENLER

2.3.1. Eğitim Yöneticisinin Kendisinden Kaynaklanan Etkenler

“**Eğitim Yönetimi**, bir ülkenin eğitim sistemini bir bütün olarak analiz ve sentez etmeyi amaçlayan disiplinler arası bir bilim dalıdır” (Balcı, 2005, s.50).

“Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Ülkemizde eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumların büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve işletilen okul ve kurumlarda bile eğitim, devletin denetim ve gözetimi altındadır. Bu nedenle eğitim yöneticisi, eğitim yönetiminin saptanan genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek, devletin eğitim politikasını uygulamakla yükümlüdür. Eğitim Yönetimi, eğitim kurumlarını saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır” (Taymaz, 1997, s. 18).

“Eğitim yönetimini öteki yönetimlerden ayıran özellikler eğitimin özelliğinden doğmaktadır. Eğitimin olduğu gibi eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim Yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar. Bu nedenle eğitim yönetimi bilimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlenme ve birleştirme amacına yönelik çalışmalar yapar” (Kaya, 1993, s. 45).

“**Eğitim yöneticisi**, öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri ve çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan farklı beklentileri olan değişik öğelerle ilişki kurmak ve onların çeşitli beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Eğitim yöneticisi bir yandan personel işleri, öğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır. Böylece klasik yönetim anlayışının vurguladığı etkinlik ve verimi sağlama görevi, yöneticinin insan ilişkileri halkla ilişkiler ve güdülemede de bilgili ve becerili olmasını gerektirmektedir. Etkili yönetim için yöneticiler için politikalar saptanacak, plan ve programlar yapılacak, kararlar alınacak, emirler verilecek, eşgüdüm sağlanacak değerlendirme ve denetleme yapılacaktır” (Kaya, 1993, s. 46).

“Yöneticinin aldığı kararlar iki sebepten dolayı çok önemlidir. Birincisi, yöneticinin aldığı kararlar direkt onun kariyer fırsatlarını, ödüllendirilmesini ve iş memnuniyetini etkilemektedir. ikincisi, yöneticinin kararları örgütün başarısına veya başarısızlığına katkıda bulunmaktadır” (Giray, 2006, s. 30).

Eğitim yöneticisinin kendisinden kaynaklanan etkenleri incelerken psikolojik özelliklerine ve karar verme becerisine dikkat edilebilir.

2.3.1.1. Psikolojik Etkenler

Kişi kim olursa olsun herhangi bir karar verirken psikolojik etkenler bu kararı etkileyecektir. Eğitim yöneticisinin de karar verirken bu durumdan etkilenmesi kaçınılmazdır. Ruh sağlığı yerinde olan bir yönetici daha sağlıklı kararlar verecektir. Böylece hem kurumunu hem de kurum çalışanlarını, örgütü sağlıklı bir şekilde yönetmeyi başaracaktır.

Bu etkenler;

- Heyecan,
- Kaygı,
- Değer,
- İçsel çatışma,
- Savunma mekanizması
- Stres,
- Kararsızlık,
- Kişilik,
- Aşırı güven

gibi başlıklar altında toplanabilir. Kısaca bu konulara değinecek olursak Şöyle açıklanabilir.

“**Heyecan**, kavramı, yöneticiler üzerinde herhangi bir düşünce veya düşünceyi hayata geçirme aşamasında etkili olabileceği gibi özellikle karar verme sürecindeki etkisi yadsınamayacak kadar çoktur. Öyle ki heyecanlandığında kontrolünü sağlayamayan yada karar verirken aşırı heyecanlanan bir yöneticinin vereceği kararın o örgütün amaçlarını gerçekleştirmede başarısız olabileceği düşünülebilir. Heyecanın yarattığı fizyolojik etkiler, kan basıncı değişiminden nefes alış sayısına ve bazı salgıların artmasına kadar değişik şekillerde ortaya çıkar. Heyecan bedenin fizyolojisini ve kimyasını değiştirirken beynimiz çevreyi algılayışımız yorumlayışımızda değişecektir. Mantığımız ve duygularımız etkilenecektir” (İmrek, 2003, s. 15). Heyecan kişinin kontrol altında bulundurması gereken çok önemli bir etkindir.

“**Kaygı**, karara etki eden bir faktör olarak kaygı: üzüntü, sıkıntı, korku başarısızlık duygusu ile yetersiz ve aciz kalma sonucu bilememe gibi hususların birini veya bir kaçını içeren bir ruh halidir” (İmrek, 2003, s. 16).

“Korku ile kaygı arasında bir yakınlık var gibi görünüyorsa da korku anlık hazır tehlikeye karşı gösterilen bir tepki iken kaygı umulan beklenen bir tehlikeye karşı gösterilen bir tepkidir. Kaygı önceden hissedilen, kavranan bir şeydir” (Balcı, 2005, s. 105).

“İnsanlar gerek günlük yaşamlarında, gerekse mesleki yaşamlarında sürekli karar verme durumundadırlar. İnsanlar, verdikleri kararların sonuçlarını önceden göremedikleri için kaygıya kapılırlar. Böylece yaşamımızda çok önemli bir yeri olan karar verme durumu bazen beraberinde kaygıyı da getirir” (Özcan, 1999, s. 39).

“**Değer**, birey ve örgütün amaçlarının dayanağıdır. Birey ve örgütlerin davranışlarına değer sistemleri temel olur. Değerler sistemi birey ya da örgütlerin öncelik ya da tercihlerini gösterir. Değerler, insanların önem verdikleri şey ya da şeylerdir. Birey ya da örgütlerin değer sistemleri öznel, evrensel değildir. Birey ya da örgütlerin yetiştirme tarzları, kişilikleri, dünyaya bakış açıları, tecrübeleri ve ihtiyaçları değerlerine bağlı olarak oluşur” (Balcı, 2005, s. 37). Değer örgüt içinde kararı etkileyen etkenler arasındadır, çünkü birey daha önce yaşadığı örnek durumlardan kazandığı özelliklerini bir sonraki kararına yansıtacaktır, burada önemli olan objektif davranarak örgütün hedeflerini unutmadan, örgüt kültürüne göre karar vermeyi başarmaktır. Değer zaman içerisinde oluşan önemli bir kavramdır.

“**İçsel çatışma**, kişinin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkabilen ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır” (Koçel, 1995, s. 508). Yönetici açısından su üç durum içsel çatışmalar yaratmakta ve karar verme durumunda olan yöneticileri rahatsız etmektedir;

- Yöneticinin gerçekleştirmek istediği, iki olumlu amaç varsa ve bu iki amaç birbirine tersse, yönetici içsel çatışma yaşar.
- Yönetici, iki istenmeyen durumdan birini seçme zorunluluğu ile karşı karşıya kalırsa içsel çatışma yaşar.
- Yöneticinin alacağı kararın hem iyi, hem kötü yönleri varsa içsel çatışma yaşar” (İmrek, 2003, s. 18).

“**Savunma mekanizması**, kaygı verici durumlarla karşılaştığımızda sık kullandığımız bazı davranış tipleridir. Kişi bu mekanizmaları kullanırken genelde farkına varmaz. Kısmen de olsa kendimizi aldatma olarak kullandığımız bu mekanizmalar her bireyin başvurduğu

davranışlardır. Her ne kadar kaygılarımızı hafifleten bir davranış biçimi olarak görülse de bu mekanizmaların bir veya birkaçının sürekli olarak kullanılması, sağlıklı bir davranış biçimi oluşturacağı gibi kararların da sağlıklı olmasına neden olacaktır” (İmrek, 2003, s. 21). Eğitim yöneticisi savunma mekanizmalarını sık kullanmayı tercih etmemelidir. Çünkü örgüt içerisinde örnek alınan birey rolündedir, bu yüzden net ve kararlı bir tutum içerisinde olması varlığını güçlendiren bir etki yaratacaktır.

“**Stres**, Hans Selye, stres konusunda araştırma yapan en tanınmış isimlerden birisidir. Hans Selye, stresi insan vücudun herhangi bir isteme verdiği, özgül olmayan karşılık, olarak tanımlamaktadır. Lazarus’un tanımına göre de stres, tüm insan ve hayvanlarda yoğun ve sıkıntılı bir sonuç yaratan, davranışları da önemli ölçüde etkileyen evrensel bir olay olarak tanımlamıştır. Meneghan ve Mullan ise stresi, organizmanın zararlı organlara tepkisi olarak tanımlamıştır. Stres kavramına ilişkin tanımlar gözden geçirildiğinde kısaca stres, organizma için olumsuz, sağlığı bozan bir durum olarak nitelendirilmektedir” (Özkalp, Kırel, 2004, s. 187). “Stres bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini, etkileyen bir kavramdır. Stres durup dururken ya da kendiliğinden oluşmaz. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu, ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi gerekmektedir. Ortamdaki değişimlerden her birey mutlaka etkilenir. Ancak bazı bireyler daha çok ve hızlı etkilenirken, bazıları da daha az ve yavaş etkilenir” (Eren, 2003, s. 292). Okul ikliminde birçok faktör strese neden olabilir, önemli olan yöneticinin bu stresi yenebilme becerisidir. Stresin kaynağının farkında olarak bunu yönetebilmesi en önemli faktördür.

“**Kararsızlık**, bazen yöneticiler kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadır. Yöneticileri kararsızlığa sevk eden durumları Koçel şöyle sıralamıştır;

- Yönetici, amaç belirlemek veya sorun tanımlamak için gerekli bilgiden yoksun olduğu için karar veremeyebilir.
- Amaçlar veya sorunlar net ve açık olarak tanımlanmadığı için alternatifler arasından seçim yapamamaktadır.
- Problemin giderilmesi için uygulanacak çözüm seçeneklerinin tatmin edici bulunmaması durumunda yönetici karar veremez.
- Seçim kriterlerinin belirsiz olması halinde yönetici karar veremez.
- Çözüm alternatifleri birbirine çok yakın olduğu için yönetici seçim yapmakta zorlanabilir.
- Yönetici karar verilen alternatifin uygulanması durumunda ortaya çıkabilecek olumsuzluktan, zarardan ya da diğer sonuçtan çekindiği için karar vermekte zorlanır.
- Yönetici risk almayabilir.

- Yönetici karar vermekte zorlanan kararsız bir tip olabilir.
- Kurum içindeki çatışmalar ve bu çatışmaların nedenleri yöneticinin tercih yapmasını zorlaştırabilir.
- Olayı yasayan ve yakın olan kişi ile karar vericinin birbirinden uzak olduğu durumlarda karar verici durumundaki yönetici olayın veya durumun özelliklerini tam olarak bilmediği için kendi önceliklerine göre seçim yapma eğilimine girebilir.
- Alınan karar dolayısıyla eleştirilmek korkusu yöneticileri kararsızlığa zorlayabilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir. Bu nedenle yönetici tercih yapmakta çekimser davranabilir” (Koçel, 1995, s. 82).

“**Kişilik**, karar verme sürecini etkileyen en önemli faktör yöneticinin kendisidir. Bu süreç içinde de yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran ve farklı çözümlere götüren faktör, kişiliğidir. Yöneticinin, aile alt yapısı, aldığı eğitimi, bilgisi karar verme sürecindeki insan faktörünü oluşturan alt başlıklar olarak değerlendirilebilir. Ancak tüm bu alt yapıların birbirine benzer veya aynı olduğu durumlarda bile yöneticilerin kendi aralarında farklılaştıkları gözlenmektedir. Bu farkı yaratan karar vericinin kişiliğidir” (Sağır, 2006, s. 46).

“Eğitim yöneticisi de kurum içindeki olayları kendi kişisel çerçevesi içinde değerlendirir. Sahip olduğu kişilik onun kimliğidir. Ondan soyutlanamaz, soyutlanması da beklenemez. Vereceği kararlarda kişiliğinin etkisi kaçınılmazdır” (Özkalp, Kırel, 2004, s. 46).

“Psikolog ve davranış bilimlerinin çoğu için kişilik terimi, birbirinin karakteristik özelliklerinin ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin, kişinin diğer insanlara ve durumlara uyum gösterme yollarının incelenmesini kapsayan bir kavram olarak düşünülür. Belirli bir grup içinde yer alan bireylerin kişisel özelliklerinden söz edildiğinde bazılarının bireycil, bazılarının sosyal, bazılarının başarılı, bazılarının da ekonomik olduklarına işaret edilerek, bu yönleri ile kişilerin genel değerlendirilmesi yapılır. Bu özelliklerin her biri de, kişilik özelliklerinin bir sonucu veya bir bölümü olarak düşünülür” (Uluçınar, 1992, s. 27).

“**Aşırı güven**, insanlar geleceklerinin diğer kişilerden ve denklemlerden daha iyi olacağına inanırlar ve çoğu zaman diğer kişilerden daha üstün olduklarını varsayarlar. Şansa dahi bağlı olsa birçok durum üzerinde kontrolleri olduklarına inanırlar ve başarılarını becerilerine, başarısızlıklarını ise kötü şansa bağlarlar. Bu durum insanların kendilerine aşırı güven duymaları ile ilgilidir. İnsanlar özellikle tam hâkim olmadıkları konular veya kavramlar üzerinde karar verirken veya yargıda bulunurlarken daha büyük ölçüde aşırı güven eğilimi göstermektedirler. Sorun hakkında daha bilgili ve tecrübeli hale geldikçe daha az oranda aşırı güven eğilimi sergilemektedirler. Özetle denebilir ki aşırı güven çoğunlukla kişilerin

uzmanlıkları dışında yargıda buldukları zaman ortaya çıkar. Yalnız bu kesinlikle uzmanlığın aşırı güven eğilimini ortadan kaldıracığı anlamına gelmez. Karar alıcılar bir konuda ne bildiklerinden çok, ne kadar bilmediklerini iyi hesap etmek zorundadırlar. Aksi takdirde aşırı güven eğilimiyle karar vermeleri kaçınılmazdır. Bir başka deyişle kişiler bilmedikleri kısımların ne kadar farkında olurlarsa, o kadar az aşırı güven eğilimi gösterirler. Aşırı güven eğiliminin sebepleri şu şekilde incelenebilir;

- Kişilerin üstünlük kuruntusu,
- Kişilerin tesadüfi olaylar üzerinde kontrolü olma inancı,
- Kişilerin sadece sınırlı sayıda seçeneği tasavvur edebilme yeteneği,
- Kişilerin geçmişteki kararlarını değerlendirmelerindeki öznellik” (Yaşlıoğlu, 2005, s. 40).

Her şey aşırısı gibi kendine olan aşırı güven de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yönetici vereceği kararlarda kendine aşırı güven hissinden uzak durmayı başarabilmelidir. Aksi takdirde verilen kararlarda olumsuzluğunu yaşayabilme ihtimali hep yüksek olacaktır.

2.3.1.2. Karar verme Becerileri

Karar verme becerileri bölümünde;

- **Beceri,**
- **İletişim,**
- **Risk alma,**
- **Zamanı etkili kullanma,**
- **Deneyimlerden yararlanma,**
- **Bilgi eksikliğini giderme,**
- **Seçenekleri iyi değerlendirme,**
- **Örgütlenme,**
- **Grup kararlarına yer verme,**

gibi etkenleri dikkate alacağız.

“**Karar verme** gerek yönetsel bir işlev gerekse örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir; çünkü yöneticinin genel sorumluluğu karar vermedir. Bu nedenle, bazıları karar verme ile yönetimi eş anlamlı sayar. Kişilerin yalnızca yönetsel bir ünvana sahip olması onların yönetici olmasına yetmez. Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğu olup olmadığına bakmak gerekir” (Can, Tuncer, Ayhan, 2002, s. 207).

“Karar verme ve sorun çözüme terimleri sık sık karıştırılırlar. Dar anlamda karar verme değişik alternatifler arasından seçim yapma sürecidir. Sorun ise; standartlardan veya istenilen performanstan sapma olarak tanımlanabilir. Sorun çözüme; sorunu hafifletmek için gerekli hareket ve uygun tepkileri belirleme sürecidir. Sorun çözüme karar almayı içerir; fakat tüm kararlar sorun içermez. Ancak; neredeyse tüm kararlar; sorun çözüme veya sorundan uzaklaşmaya yöneliktir” (Rue & Byers, 2003, s. 68).

“**İletişim**, iletişim, örgütlerde haberleşme ağı kurarak, kişi ve gruplar arası etkileşimi geliştirmek, kararların uygulanmasını sağlamak eşgüdümü gerçekleştirmek amaçlarıyla insan davranışını değiştirme sürecidir” (Başar, 1995, s. 31).

“Geniş anlamda iletişim, insan davranışını değiştirmek örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek, etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır” (Bursalıoğlu, 2011, s. 110).

“Eğitim yöneticileri birer iletişim kaynağı durumundadır. Örgütün de sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirirken, eğitim yöneticisinin iletişimin özelliklerini dikkate alması gerekir. Çünkü iletişim insan davranışlarını etkileyen süreçlerin hem en önemlilerinden biridir, hem de tüm yönetim süreçlerinin temelinde yatar. Eğitim örgütlerinin havasında doğal iletişimin rolü çok büyüktür. Bu nedenle eğitim yöneticisi kişi ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli ve doğal iletişim kaynaklarını bularak onları örgütün amaçlarına yöneltmelidir” (Kaya, 1993, s. 33). “İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla temas etmeden yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici ne istediğini ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile ekibine aktarır. Dolayısıyla iletişim, yönetim uygulamaları için gerekli ve şarttır” (Koçel, 2007, s. 403). “İletişim ister kişisel, ister grup iletişimi ister örgütsel iletişim olsun bütün okullar ve eğitim kurumları için can damarı konumundadır. İletişim örgütlerin özüdür” (Yılmaz, 2008, s. 182).

“Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi sağlayabilmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir. İhtiyaçlarına paralel olarak iletişim kanalları oluşturabilir. ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir” (Aydın, 2007, s. 110).

“Bursalıoğlu, eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlemiştir;

- 1- İletişimi başkalarından önce ele almak.
- 2- İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
- 3- Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
- 4- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,

- 5- Katılanları güdülemek,
- 6- Başarılan isleri ortaya koymak,
- 7- Gerekse ile doyum arasında denge kurmak,
- 8- Söylentilere, gerçeklerle engel olmak,
- 9- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- 10- Başkalarının fikirlerine saygı göstermek,
- 11- Önemli haberleri yinelemek,
- 12- Her iletişim aracından yararlanmak,
- 13- Destek ve karşıt güçleri tanımak,
- 14- İletişimi aralıksız sürdürmek, şeklinde ifade etmiştir” (Bursalıoğlu, 2011, s. 119).

“**Risk alma**, karar geleceğe yöneliktir. Gelecek ise belirsizliklerle doludur. Bu nedenle karar verme, karar veren yöneticiye bir risk yükler. Karar vermede risk derecesi değişik durumlarda farklıdır. Bu durumun sebebi şöyle açıklanabilir;

- Riskin derecesi, verilecek kararın geçerli olduğu zamanla ilişkilidir. Uzun vadeli kararların riski, kısa vadeli kararların riskinden daha fazladır.
- Çok harcamayı gerektiren kararların riski, az harcamayı gerektiren kararların riskinden daha fazladır.
- Daha büyük örgütlerde alınacak kararlar, daha çok insanı etkileyeceği için riski daha fazladır.
- Riskin derecesi kararın dayandığı, bilgi ve iletişim kaynaklarının durumu ile yakından ilişkilidir.
- Gerçekte karar verilecek konuda karar vericinin bilgi yetersizliği ve sağlıklı bir iletişim sisteminin bulunmaması rasyonel kararların düşmanıdır” (Kaya, 1993, s. 99).

“Karar alma mekanizmasında olan eğitim yöneticisi, beklenen kazançlara göre beklenen kayıpları da hesaplamak zorundadırlar. Bundan dolayı seçilecek alternatifin risk değerlendirilmesi yapılmalıdır. Risk ortamında karar vermede alınacak belirli bir karara ilişkin değişik sayıda koşullar söz konusu olmaktadır. Her alternatifin, her koşul altında elde edebileceği sonuçlar belirli bir ihtimal çerçevesinde oluşur. Risk ortamında alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden bilinemez. Risk ortamında karar verici, doğa koşullarının belirli bir ihtimalle meydana geldiğini kabul ederek, beklenen parasal değerleri hesaplayıp en iyi alternatifi seçmektedir. Risk ortamında karar verme durumunda doğa koşullarına ilişkin ihtimaller; objektif ihtimal ve sübjektif ihtimal olarak iki gruba ayrılmaktadır. Objektif

ihtimaller, geçmişteki bilgi ve tecrübelerle dayanılarak hesaplanmaktadır. Objektif ihtimallerin uygulanamadığı durumlarda sübjektif ihtimaller kullanılır” (<http://www.e-sosder.com/dergi/21212-224.pdf>).

“Kısaca özetlemek gerekirse, karar verme durumunda olan eğitim yöneticisi, sağlıklı bir iletişim ağı oluşturmadıkça, aldıkları kararlarda her zaman daha fazla riskle karşı karşıya kalabilirler” (Kaya, 1993, s.99). Yönetici risk faktörünü iyi hesaplayabilmelidir, bu yüzden zaman ve zamanı iyi kullanmak onun için bu süreçte çok önemli olacaktır.

Zamanı etkili kullanma, okul yöneticisi bu karar verme aşamasında zamanını etkili kullanmak zorundadır. Örgüt içerisinde verilecek her türlü karar belli bir zaman içerisinde ortaya koyulacak ve uygulanacaktır, bu yüzden zaman yöneticinin aleyhine işlememelidir.

“Zamanın faydası, bireyin onu iyi kullanabilmesine bağlıdır ve bu faydayı, sadece bireyin kabiliyet ve kapasitesi belirler. Başarılabilecek işler; zaman, bireyin kabiliyet ve kapasitesi arasında uyum sağlanamaması durumunda, işlerin yoğunluğu ve zaman baskısından uzaklaşmamaktadır. Bir örgüt ne kadar büyürse, sonuçta yöneticinin o kadar az zamanı olmaktadır. Zaman kavramı

sadece kararı veren yönetici için değil, aynı zamanda ortakları ve tüm paydaşları için de önemlidir” (Sağır, 2006, s.76).

“Etkili kararların verilebilmesi için, yeterli zamana sahip olmak gereklidir. Konu hakkında yeterince bilgisi olmayan yönetici, kararları acele almamalıdır. Eğer karar çok önemli bir sorun hakkında değilse, karar verme işi kısa zaman içinde yapılabilir. Ancak, alınacak olan karar, amaçların gerçekleştirilmesinde büyük etkiye sahip olabilecek bir karar ise, doğal olarak en etkili yolu bulabilmek için gerekli zamanı kullanmak gerekir” (Kuşlu, 2008, s. 52).

“Kararın niteliğini önemli ölçüde etkileyen etmenlerden birinin, karar oluşturma sürecinde yönetimin sahip olduğu zaman olduğunu, yöneticinin iyi bilmesi gerekir. Yöneticilerin birçoğu, kararların çoğunu başkaları tarafından sınırlanan zaman aralığında oluşturmak durumundadırlar. Karar oluşturma sürecinde, zamanın baskısı nedeniyle, yöneticiler yeteri kadar bilgi toplayamayacak veya ek seçenekleri göz önünde bulunduramayacaklardır” (Sağır, 2006, s. 77).

Yöneticiler bu baskıdan kurtulabilmek için düzen içerisinde çalışabilmeli ve zamanı etkili bir şekilde kullanmayı alışkanlık haline getirebilmelidirler. Bunun için grup kararlarına yer verme de çok önemlidir.

“Grup kararlarına yer verme, grup, aynı özelliği taşıyan kişiler demek değildir. Bu açıdan yığın ve kalabalık terimlerinden ayrılır. Grubun olabilmesi için birden fazla kişinin olması ve bu kişiler arasında ilişkilerin bulunması, bu ilişkilerin de düzenli ve sürekli olarak islenmesi gerekir. Grup üyeleri arasında su davranış özellikleri görülmektedir;

- Ortak davranış güdüsü,
- Kişiler arası ilişkileri düzenleyen ortak normlar,
- Grup içindeki üyelerin durumlarını bildiren rol ayrımının varlığı
- Biz duygusu
- Bu şartların belirli bir süre içinde varlığı” (Özcan, 1999, s. 19).

“Grup ve birey kararlarının bir karşılaştırılması yapılıncaya, yarar ve zararları söyle toplanabilir. Gruplara yetki verilebilir. Fakat sorumluluk aktarılamaz. Çünkü bu sorumlulukta grup üyelerinin paylarını saptamak olanaklı değildir. Yapı ve görevleri yüzünden aynı problem üzerine alınan grup ve birey kararları değişik olmaktadır. Ayrıca bir örgütte alınan her kararda herkese katılma fırsatı verilmeyebilir. Problemin açıkça ortaya konması, uzmanlık bilgilerinin kullanılması, işbirliğinin artması, deneyimlerden yararlanılması, katılanların doyumunu ve bir jüri görevi göstermesi grup kararlarının yararları arasındadır. Buna karşılık grup çalışmalarında sarf edilen zaman ve emek kazanılan sonuçlardan fazla olabilir. Grup kararları herhangi bir yöneticinin yetkisini sınırlayabilir, sorumluluğunu etkileyebilir” (Bursalıoğlu, 2011, s. 93).

“Eğitim Yöneticileri grup karar verme sürecinin özelliklerini bilmeli, kötüye kullanmaya kalkışmamalıdır. Grup dinamiği, grubun bir özelliği olup, grup üyelerinin duygularına dayalı karşılıklı psikolojik bağları kapsar. Eğitim yöneticisi grup içindeki bağları güçlendirmeye çalışmalı ve kurumunun amaçlarını gerçekleştirme adına yapacağı iş ve işlemler ile vereceği kararlarda gruba danışmalıdır” (Gürsel, 2006, s. 166).

Yönetici grup kararlarına yer verebilmek için bu grubu iyi örgütlemelidir.

“Örgütleme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütleme olarak adlandırılır. Örgütleme örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını ifade eder. Örgütleme, bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlama, belirlenen amacı gerçekleştirmek için en uygun yapıyı kurma, olarak da tanımlanabilir” (Sağır, 2006, s. 77).

“Örgütlenme, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada azami etkinliği sağlayacak bütün örgütsel bölümler arasında görevlerin tahsis edilmesi ve örgüt elemanlarının çalışmalarının koordine edilmesidir” (Richard, M. Hodgetts, 1997, s. 85).

“Bir örgüt yapısını kurabilmek için, örgütteki basamakların bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin ve bunların arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Ayrıca yapının informal yanını meydana getiren, kişilerarası ilişkilerin ahenkleştirilmesi zorunludur. Eğitim örgütlerimizin yapı, kadro ve donatım koşullarından çoğu bakanlıkça hazırlandığından, eğitim yöneticilerimizin örgütlenme yetkileri çok sınırlı bulunmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticisi yaratıcı olmaktan çok kalıplaşmış kararları izler. Hâlbuki böyle kararlar, girişim yeteneği ve cesareti sınırlı yöneticilerin seçeceği yollardır. Okul yöneticilerinin yaratıcı olmaları bekleniyorsa örgütlenme yetkilerinin artırılması zorunludur. Anlayış gösterme sorumluluğu ise davranış bilimleri ve insan ilişkilerinde bilgili ve becerili olmalarını gerektirmektedir. Bu gerçekler ışığında eğitimde örgütlenme girişimi o eğitim sistemi veya biriminin amaçlarına ve orada çalışacak personelin gereksemelerine dönük olmak üzere iki hedefi başlangıç noktası olarak alacaktır” (Bursalıoğlu, 2011, s. 109). Örgütlenme yapabilmek için yöneticinin aynı zamanda deneyimlerinden iyi yararlanabilmesi gerekmektedir.

“**Deneyimlerinden yararlanma**, problem çözümü çok sayıda deneme yanılmaların sonucu olarak yavaş oluşur görüşü ile problemin çözümü aniden gelen bir iç görüden kaynaklanır görüşü uzun süre tartışmalara neden olmuştur. Modern bilişsel psikologlar problem çözümünde hem deneme ve yanılmaların hem de iç görünün geçerli stratejiler olduğunu kabul ederler. İç görü problemin bütün öğeleri tanındıktan sonra ortaya çıkar. Yani birey problemin çözümünde birçok deneme yanılma ile iç görüye ulaşır. Deneyimler sistematik karar verme sürecine katkıda bulunacak şekilde kullanılırsa kararların iyiliği artabilecektir” (İmrek, 2003, s. 24). “Yönetici her kararın sonucunu yüksek bir kesinlik derecesinde bilmemesine rağmen, her seçenek için bazı ihtimal düzeylerini tahmin etmesi mümkün olabilir. Böyle tahminler çoğunlukla tecrübelerin temelleri üzerindedir. Yönetici belirli olayların sonuçlarının ihtimalini belirleme de eski olaylardan tecrübeler olarak bir yol çizer. Doğal olarak hiçbir olay, bir öncekinin aynısı olamaz. Fakat tecrübelerini birer rehber olarak kullanan yönetici doğru olana yeterince benzeyen bir karar verebilir” (Richard, M. Hodgetts, 1997, s. 175). Yönetici, deneyimlerinden yararlanırken bir çok seçenekle de karşı karşıya kalacağından seçenekleri iyi değerlendirmeyi bilmelidir.

“Seçenekleri iyi değerlendirme, seçenekler, karar verme sürecinin hammaddeleridirler. Hedeflere ulaşmak için potansiyel alternatifler sunarlar. Karar vericiler nitelikli seçenekler ortaya koyabilmek için ulaşabileceklerinin ötesinde hedefler seçmelidirler. Yüksek hedefleri amaçlamak sıradan seçeneklerden ziyade yaratıcı seçeneklere ulaşmada fayda sağlarlar. Seçenek, amacı gerçekleştirmek için veya sorunu ortadan kaldırmak için insan gücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını göstermektedir. Seçenekler ve bunların sonuçları demeti en iyi bir biçimde hazırlansa bile kritik adım, bunlar arasında bir seçim yapılmasıdır. Bu aşamada, bir tercihler sıralamasına gidilir. Yönetici en iyi sonucu elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin edicisiyle yetinecektir. Çünkü karar verme bir insan sürecidir ve akla dayanır. Sucu’ ya göre karar verme sürecinde, sorunun çözümüne yönelik seçeneklerin geliştirilmesi söz konusudur. Ussal ve sistemli bir çalışma gerektiren bu aşamada, sorunun çözümüne yönelik yollar aranmaktadır. Bu asama, çok sayıda neden sonuç ilişkisini tanımlayan anlatımları içermektedir” (Sağır, 2006, s. 80).

“Yönetici belirlenmiş olan seçim kriterine göre alternatiflerden birisini seçecektir. Seçilen alternatif yöneticinin kararını temsil edecektir. Görüldüğü üzere karar bir dizi çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sadece karara bakarak kararı anlamak zordur. Kararın alındığı sürece de dikkatle bakmak gerekir” (Koçel, 2007, s. 75). Karar vermenin bu aşaması çok önemlidir, doğru seçeneği seçmek yöneticinin işidir ve en doğru seçenek yöneticiyi en doğru karara götürecektir. Bu aşamada yönetici kararın tüm aşamalarında olabileceği gibi bilgi eksikliği ortaya çıktığında bunları giderme yolunu seçmesi çok iyi olacaktır.

“Bilgi eksikliğini giderme, başarılı 21. yüzyılın örgütleri, okullar, küçük işletmeler veya büyük holdingler en iyi şekilde bilgi ve informasyonu kullananlar ve onları kendi sahiplerine yeni değer yaratmak için kullandırabilen şirketlerdir. İşletmeler ve devlet adamları, her zaman bilginin gücünü önemli olarak görürken, bugün bilgiye bakış açıları değişmiştir. Vurgu artık bilgiyi gizlemekte değil, paylaşılmasındadır. Bugün Internet muazzam bir bilgi kaynağıdır ve herkesin potansiyel bilgi alanıdır. Bugün örgütlerin yarısı bilgiyi nasıl işleyelim, ayırt edelim, sınıflandıralım, hangisi önemli, hangisi değil ve en iyi ve yaratıcı şekilde ondan nasıl yararlanalım yönündedir. Zira kendi öz bilgi kaynağından yararlanmasını öğrenmiyor ve öğretilmiyorsa, örgütün var olma şansı azalmaktadır. Bilginin en iyi şekilde kullanılması ve ondan yararlanma örgütleri başarılı kılmaktadır” (Giray, 2006, s. 57).

“Yönetim bilimi bütün yönleriyle karar kuramına dayanmaktadır. Karar alma yönetim bilgi sisteminin eksenini oluşturur. Yönetim Bilgi Sistemi'nin yönetim kademesi tarafından kullanılması, teknolojik gelişmeleri ve bunların örgütlere yansması ile birlikte kendini

göstermiştir. Örgütlerin büyümesi ve karmaşık hale gelmesi bilgiye duyulan isteğin daha da artmasını zorunlu hale getirmiştir. Önemli olan istenen bilginin, istenen zamanda ve en uygun iletişim kanalıyla bilgi isteminde veya gereksiniminde bulunan kişiye ulaştırılmasıdır. Yöneticilerin bilgiye yoğun bir şekilde gereksinim duydukları bu dönemde bilgileri sürekli üreten ve gerekli yerlere ulaşmasını sağlayan sistem, bilgi sistemlerinin alt unsurlarından olan yönetim bilgi sistemidir. Çevreden elde edilen çeşitli bilgiler, yöneticinin karar verme davranışına olumlu yönde destek vermektedir” (Kuşlu, 2008, s. 63).

2.4. ÖRGÜT YAPISI VE ÇEVRESİNDEN KAYNAKLANAN ETKENLER

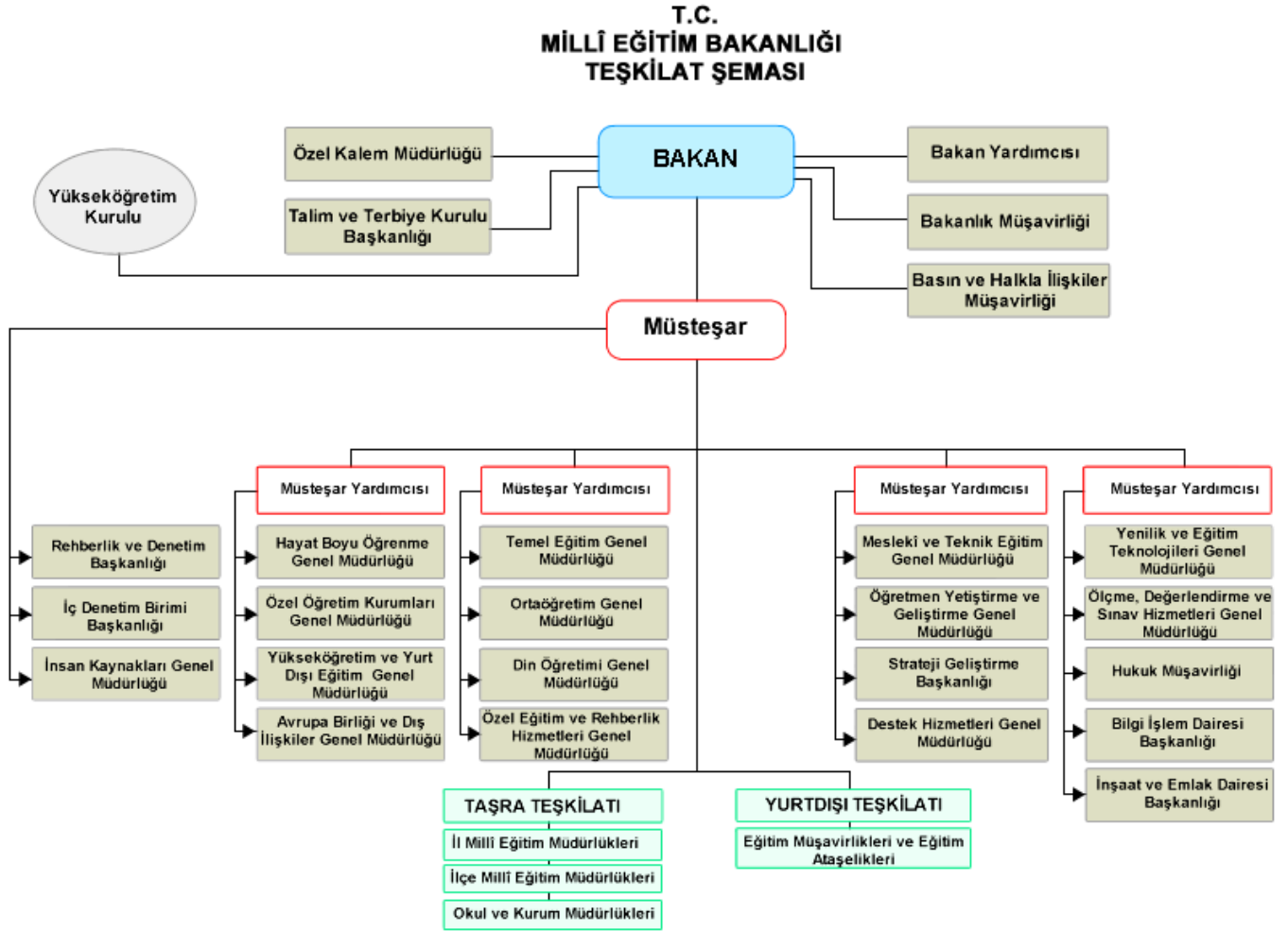
2.4.1. Örgüt Yapısı

“**Örgüt**, aslında örgüt bir yapıdır. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Okulun örgüt özelliklerine sadece eğitim felsefesi ve ilkeleri açısından bakmamak gerekir; çünkü asker, sanayi, politika ve din kurumları da eğitim hizmetleri görmektedir. Bu bakımdan, okulun kurumlaşmış bir düzenin ortamında incelenmelidir. Ayrıca okul kültürün zorunlu kılındığı bir örgüttür. Amaç ve süreçlerinin modası geçmiş olsa bile, müşteri bulan bir kurumdur. Bu özelliği okulun değişme ve yeniliğe karşı yüksek ilgi ve kabul göstermesini engellemektedir. Bütün örgütler gibi okul da çok amaçlıdır. Yani okulun amacı sadece eğitim ve öğretim değildir. Zaten örgütlere evrensel amaçlar koymak yeterli görülmemektedir. Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, **üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan** oluşudur. Okulun örgüt özelliklerinin ikincisi, **okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışmasıdır**. Okulun başlıca görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan bu sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengelemektir. Onun için okulu sadece bir öğretim kurumu öğretmeni sadece bir öğrenim aracı olarak görmek ve böyle kalmasını istemek; değerler arasındaki bu çatışmayı azaltmak şöyle dursun belki de artıracaktır” (Bursalıoğlu, 2011, s. 15-33).

Bürokratik yapı: Bütün formal örgütler gibi, okul da bürokratik bir kurumdur. Okulun bürokratik özelliği; kalıplaşmış kurallar ve buna bağlılık, tanımlanmış statü, roller ve rol davranışlarıyla kendisini gösterir. Gerçekten de okulun işleyişi kendine özgü kurallara dayalıdır. Bunlar; yasa, tüzük, yönetmelik gibi metinlerle belirlenmiştir. Okul sisteminde hangi alt sistemin ne iş yapacağı, nasıl yapacağı sistem içinde yer alan iş görenlerin görev, yetki ve sorumluluklarının ne olduğu, bunlara uyulmadığında ne tür yaptırımların uygulanacağı gibi işleyişe ilişkin konulardaki düzenlemeler anılan belgelerde ayrıntılı olarak

konulmuştur. Kimi zaman bu kurallar, işleyişi düzenleme adına; engelleyici, aksatıcı, etkinliği sınırlayıcı bir görünüm de kazanabilirler. Bu bürokratik kurumların ortak sonucudur (Aktaran, Giray, 2006, s.102).

Ülkemizde; bugün her türlü eğitim ve öğretim faaliyetleri, Milli Eğitim Bakanlığı adıyla örgütlenmiştir. Bakanlık, eğitim ve öğretim faaliyetlerini, merkez yönetim örgütü, taşra yönetim örgütü ve her düzeydeki eğitim kurumları aracılığıyla yürütmektedir (MEB, 1992).



“Bakanlığın merkez örgütünde; bakan, müsteşar, müsteşar yardımcıları, kurul başkanları, genel müdürler, daire başkanları, daire müdürleri, genel müdür yardımcıları ve daire başkanları yardımcıları, bakanlık müfettişleri ve şube müdürleri, üst düzey eğitim yöneticileridir. Ana amaç bakımından örgütlenmiş olan Milli Eğitim Bakanlığı'nın taşra örgütünü yöneten eğitim yöneticileri ise; il ve ilçelerde Millî Eğitim müdürleri, ilköğretim müfettişleri, Halk Eğitim Merkezi müdürleri ve bütün yöneticilerin yardımcıları orta düzey eğitim yöneticileridir. Bakanlığın merkez ve taşra örgütüyle çeşitli düzeydeki eğitim

kurumlarındaki bu eğitim yöneticileri Türk Milli Eğitiminin genel amaçları, özel amaçları ve temel ilkeleri çerçevesinde buldukları örgütü yönetmekten sorumludur. Ayrıca, bu eğitim yöneticileri, görevleri gereği emirler vermek, iletişimde bulunmak, kararlar almak, halkla ilişkileri yürütmek, bütçe, plan ve programlar hazırlamak ya da ilgililere bu konularda bilgiler sunmak, örgütlerinin çapına göre özlük işleri yapmak- cezalandırmak, ödüllendirmek-etkilemek, güdülemek, denetlemek ve değerlendirmek zorundadırlar. Eğitim yöneticilerimizin, bu yönetsel eylemleri başarıyla gerçekleştirebilmek için gerekli yöneticilik ve liderlik niteliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, yeterli olmaları gerekmektedir” (MEB, 2014).

Okul yöneticisinin var olan örgüt yapısını iyi bilmesi ve kanunlara göre hareket edebilmesi gerekir. Bu durumda çalışanların ve eğitim öğretim hizmetinden yararlanan tüm bireylerin hak ve sorumlulukları gözetildiği gibi yönetsel engellerin de önüne geçilebilir. Örgüt yapısı her zaman kolaylık oluşturan bir özelliğe sahip olmayabilir, bazen hiyerarşi yöneticinin karar verme sürecini sekteye uğratabilir, zaman sıkıntısı yaşatabilir ya da esneklik özelliğini kısıtlayabilir. Bu gibi durumlarda yöneticinin örgütün yapısında nasıl davranılması gerektiğini bilmesi kararı etkileyen ya da etkileyebilecek dış unsurları ortadan kaldırabilmesinin yollarını açacaktır.

“Üst yönetimin, bir eğitim kurumunda görevli olan yöneticiye müdahale etmesi onun karar sürecini engellemesi ve sınırlandırması bizim eğitim sistemimizde rahatsız edici bir durum olarak karsımıza çıkmaktadır. Adına merkezden yönetim, denilen bu anlayışa göre yönetim, gücünü bir merkezde toplayarak, bu gücün kullanımını yetkilendirdiği elemanlar aracılığıyla kullanır. Merkezden yönetim tüm bölgeler üzerinde büyük bir kontrolün sağlanması stratejisi olarak tanımlanır. Merkezden yönetimde ilgili politikalar ve planlar bir merkezde üretilir, kararlar alınarak bağlı birimlere iletilir ve gereken etkinlikler gerçekleştirilir. Geleneksel okul yönetimi olarak da tanımlanan merkezden yönetim, okullarda hiyerarşik bir otorite, merkez yönetimce yapılan sıkı kontrol ve dışardan denetimle kendini gösteren bir tür dış denetimli yönetimdir. Dış denetim yönetiminde, okulun yönetim ilkeleri merkezi yetkenin yönergeleriyle belirlenir ve genellikle okulun özellikleri ve gereksinimleri dikkate alınmaz ve okulun üyeleri (müdür, öğretmen, veli ve öğrenci) bağımsız ve girişimciliğe sahip değildirler” (Yavuz, 2014).

“Bir örgüt yapısını kurabilmek için, örgütteki basamakların bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin ve bunların arasındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Ayrıca yapının informal yanını meydana getiren, kişilerarası ilişkilerin ahenkleştirilmesi zorunludur. Eğitim örgütlerimizin yapı, kadro ve donatım koşullarından çoğu bakanlıkça hazırlandığından, eğitim

yöneticilerimizin örgütleme yetkileri çok sınırlı bulunmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticisi yaratıcı olmaktan çok kalıplaşmış kararları izler. Hâlbuki böyle kararlar, girişim yeteneği ve cesareti sınırlı yöneticilerin seçeceği yollardır. Okul yöneticilerinin yaratıcı olmaları bekleniyorsa örgütleme yetkilerinin arttırılması zorunludur. Anlayış gösterme sorumluluğu ise davranış bilimleri ve insan ilişkilerinde bilgili ve becerili olmalarını gerektirmektedir” (Bursalıoğlu, 2000, s. 109).

2.4.2. Örgüt Çevresi

“Okul eğitim sisteminin en kritik ve en etkili alt sistemidir. Eğitim sisteminin bütünlüğü içinde belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ya da amaçların eyleme dönüştürülmesi okul aracılığıyla olur. Okullar birçok amaca hizmet ederler. Ama çoğunlukla, okulun temel amacının eğitilmiş insan yetiştirmek olduğu görüşü baskındır. Bu görüşün yaygınlığı, eğitilmiş insanın nasıl yetiştirileceği sorusunu da birlikte getirmektedir. Bu durum, okulun toplumsal çevresince okula yönelik birçok istek ve beklentinin oluşmasına neden olmaktadır. Okullar, çevreden gelen bu istemlere duyarlı olmak zorundadır. Çünkü okul temel girdilerini çevreden alır ve çıktılarını yine bu çevreye sunar” (Yavuz, 2014).

“Bir eğitim kurumu olan okulun en önemli özelliklerinden birisi insan unsurunun ağırlıklı olması ve sosyal bir ortam içinde çevrenin bir parçası olarak varlığını sürdürmesidir. Eğitim yöneticisinin çevre ilişkileri genel olarak dört esasa dayanır;

- Demokratik düzende, okulun ne yapacağını çevrenin bilmesi, öğrenmek istemesi doğal hakkıdır.
- Okul yöneticisi, çevrenin ve toplumun okuldan beklentilerini öğrendiğinde karşılama yolları arayabilir.
- Okul, çevreye ve topluma beklediği hizmeti verebilmeli ve yararlı olabilmelidir.
- Çevre ve toplumun istek ve ihtiyaçları sıralanırken okula da gerekli yararlar ve destek sağlanmalıdır” (Taymaz, 1997, s. 219).

“Unutmamak gerekir ki okul, sosyal bir örgüttür. Girdisi ve çıktısı insandır. Girdiyi çevreden alır. Belirli bir eğitim sürecinden sonra tekrar çevreye verir. Bu yüzden çevre ile sıkı bir ilişki içindedir. Bu işbirliğinin tam olarak gerçekleştiği örgütlerde örgüt amacına ulaşır. Gerçekleşmeyen örgütlerde ise eğitim örgütü tam olarak amacına ulaşmaz, sorunlar ortaya çıkar. Eğitim yöneticileri konumları itibari ile çevrenin okula ilişkin beklentilerini ve okulun bu beklentilerini karşılama gücünü bilmelidir. Çevrenin beklentilerinin sürekli olarak gözden geçirilmesinde de yöneticiye büyük is düşmektedir” (MEB, Dergiler, 164, s. 2).

“Okul ve çevrenin birbirini etkilemesi, aynı amaçlara dönük çalışması, birlik ve bütünlük özelliği göstermesi, birindeki değişmeyi diğerinin izleyip değerlendirmesi gerekir. Okul bu değişimlerden kendi amacına göre dönük olanlara uyum gösterecek aykırı düşenleri amaçları yönünde düzeltmeye çalışacaktır. Okulun çevreden ve çevrenin okuldan beklentileri tarafların gücünü astığında aralarındaki ilişki gerilecektir. Bu gerginliğin giderilebilmesi için çevre ve okul karşılıklı bir uzlaşma ortamı hazırlamalıdır” (Gürsel, 2006, s. 160).

Okul yöneticilerinin çevrenin sesini duyması, ihtiyaçlarının farkında olması ve okulun amaçlarının da çevre tarafından biliniyor olmasını sağlaması gerekmektedir. Bu şekilde sağlıklı kararlar alınabilir ve karşılıklı olarak huzur, güven ortamı oluşur.

BÖLÜM III

Bu bölümde, “Yöneticilerin Okulla İlgili Karar Verirken Etkilendiği Etkenleri” belirlemek amacıyla uygulanmış olan anket çalışması sonuçlarından elde edilen tablolar ve bu tablolara ait bulgular verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, araştırma modeli, evren örneklem ve veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin sonuçlandırılması bölümlerini yer almaktadır.

Araştırma için konuya dair çalışmalar araştırılmış, yöneticilerin karar verirken etkilendiği etkenleri öğrenmek için konu ile ilgili yazılı kaynaklar incelenmiş, aynı zamanda öğretmenlerle görüşülüp anket formu hazırlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmamızın evreni 2013-2014 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim bakanlığına bağlı İzmir resmi ve özel ilkokul ve ortaokul okullarında görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır.

Evrenimizi oluşturan öğretmenlerin tamamına ulaşmamak mümkün olmadığından örneklem aracılığıyla sonuçlara ulaşılmıştır. İzmir ilinde rastgele okullar seçilmiş ve 250 kişiye anket uygulanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmamızda kaynak olarak çok sayıda veri toplanmış ve araştırılma yapılmıştır. İlgili konuyla alakalı soru havuzu oluşturulmuş Prof. Dr Semra Ünal'ın görüşleri alınarak bir anket oluşturulmuş hazırlanan sorular random tekniği ile örneklem grubuna uygulanmıştır Araştırmada kullanılan “Yöneticilerin Okulla İlgili Karar Alırken Etkilendiği Etkenler” anketi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm okul çalışanlarını tanımaya yönelik 5 kişisel sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde 30 sorudan oluşan öğretmenlerin “Yöneticilerin Okulla İlgili Karar Alırken Etkilendiği Etkenler” ile ilgili görüşlerini öğrenmek amacıyla oluşturulan anket soruları bulunmaktadır.

Bu sorular likert tipi derecelendirme ölçeği ile cevaplandırılmış. Üçüncü bölümde ise öğretmenlerin düşünce ve önerilerine yer verilmiştir.

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Verilerin analizi SPSS 15.0 programı ile yapılmış ve çalışılmıştır. Analizlerde iki gruplu değişkenler için bağımsız gruplar t testi, üç ve daha fazla gruplu değişkenler için One-WAY ANOVA testi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

Parametrik Testler:

- Bağımsız Gruplar T Testi: Bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için her iki grubun normal dağılım varsayımını sağlaması gerekir.
- One -Way ANOVA: Bağımsız k grubun ($k>2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için her iki grubun normal dağılım varsayımını sağlaması gerekir.

Tablo 2. Sonuç Değerlendirmesi

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar
1	<u>Hiçbir Zaman</u>	1,00-1,74
2	<u>Ara Sıra</u>	1,75-2,49
3	<u>Çoğunlukla</u>	2,50-3,24
4	<u>Her Zaman</u>	3,25-4,00

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırmalara yönelik bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Anket Bulguları

4.1.1. Bağımsız Değişkenlere ait Frekans ve Yüzde Değerleri

4.1.2. Cinsiyet

Tablo 3. “Cinsiyet” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

		<i>n</i>	%
Cinsiyetiniz	Kadın	164	73,5
	Erkek	59	26,5

Tablo 2 ‘de görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyet değişkenine göre, 164’ü kadın (%73,5), 59’u erkek (%26,5) olarak dağılmaktadır.

4.1.3. Yaşınız

Tablo 4. “Yaşınız” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

		<i>n</i>	%
Yaşınız	21-30 yaş	50	22,4
	31-40 yaş	80	35,9
	41-50 yaş	64	28,7
	51 yaş ve üzeri	29	13

Tablo 3’te görüldüğü gibi, katılımcıların yaşınız değişkenine göre, 50 kişinin (%22,4) 21-30 arasında olduğu, 80 kişinin (%35,9) 31-40 yaş arasında olduğu, 64 kişinin (%28,7) 41-50 yaş arasında olduğunu, 29 kişinin ise (%13) 51 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

4.1.4. Öğrenim Düzeyiniz

Tablo 5. “Öğrenim Düzeyiniz” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

		<i>n</i>	%
Öğrenim Düzeyiniz	Lisans tamamlama	4	1,8
	Lisans	188	84,3
	Lisansüstü	31	13,9

Tablo 4’te görüldüğü gibi, katılımcıların öğrenim düzeyiniz değişkenine göre dağılımı, 4 kişinin (%1,8) lisans tamamlama, 188 kişinin (%84,3) lisans, 31 kişinin ise (%13,9) lisansüstü olduğu tespit edilmiştir.

4.1.5. Çalıştığınız Okul Türü

Tablo 6. “Çalıştığınız okul türü” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

		<i>n</i>	%
Çalıştığınız okul türü	Devlet okulu	127	57
	Özel okul	96	43

Tablo 5’te görüldüğü gibi katılımcıların okul türü değişkenine göre dağılımı, 127 kişinin (%57) devlet okulunda, 96 kişinin (%43) özel okulda çalıştığı tespit edilmiştir.

4.1.6. Bulduğunuz Okulda Görev Yapma Süreniz

Tablo 7. “Bulduğunuz okulda görev yapma süreniz” Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

		<i>n</i>	%
Bulduğunuz okulda görev yapma süreniz	0-2 yıl	88	39,5
	3-5 yıl	58	26
	6 yıl ve üzeri	77	34,5
Genel Toplam		223	100

Tablo 6’da görüldüğü gibi, katılımcıların bulduğunuz okulda görev yapma süreniz değişkenine göre dağılımı, 88 kişinin (%39,5) 0-2 yıl arasında olduğu, 58 kişinin (%26) 3-5 yıl arasında olduğu, 77 kişinin ise (%34,5) 6 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

4.2. GRUPLAR ARASI KARŞILAŞTIRMA TESTLERİ

4.2.1. Cinsiyet Gruplarının İfadelere Katılım Düzeylerine Göre t Testi İle Karşılaştırılması

Tablo 8. “Cinsiyet” değişkenine göre “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	X	ss	sh	Levene's Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 2- Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor	Kadın	162	2,45	0,75	0,06	0,108	0,743	2,440	217	0,015
	Erkek	57	2,16	0,86	0,11					

Kadınlar erkeklerin “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor” ifadesine katılım düzeyleri arasında kadınların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=2,440$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, kadın ve erkek katılımcılar “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor.” ifadesine ara sıra düzeyinde katılmışlardır, ancak kadınlar bu görüşe daha çok katılım göstermiştir.

Tablo 9. “Cinsiyet” değişkenine göre “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	X	ss	sh	Levene's Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 11- Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor	Kadın	162	2,03	0,71	0,06	3,761	0,054	-2,210	218	0,028
	Erkek	58	2,28	0,77	0,10					

Kadınlar erkeklerin “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” ifadesine katılım düzeyleri arasında erkeklerin lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-2,210$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, erkek ve kadın katılımcılar, “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor.” ifadesine ara sıra düzeyinde katılmışlardır, ancak erkek katılımcılar bu görüşe daha çok katılmışlardır.

Tablo 10. “Cinsiyet” değişkenine göre “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	X	ss	sh	Levene's Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 17- Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor	Kadın	163	2,88	0,91	0,07	0,007	0,934	2,191	220	0,030
	Erkek	59	2,58	0,89	0,12					

Kadınlar erkeklerin “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor” ifadesine katılım düzeyleri arasında kadınların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=2,191$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, erkek ve kadın katılımcılar, “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor.” ifadesine çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak kadın katılımcılar bu ifadeye daha çok katılmışlardır.

Tablo 11. “Cinsiyet” değişkenine göre “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	X	ss	sh	Levene's Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 18- Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor	Kadın	164	3,04	0,83	0,06	4,846	0,029	2,919	221	0,004
	Erkek	59	2,66	0,94	0,12					

Kadınlar erkeklerin “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor” ifadesine katılım düzeyleri arasında kadınların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=2,919$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, erkek ve kadın katılımcılar, “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor” ifadesine çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak kadın katılımcılar bu ifadeye daha çok katılmışlardır.

Tablo 12. “Cinsiyet” değişkenine göre “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	X	ss	sh	Levene's Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 21- Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor	Kadın	162	3,42	0,72	0,06	5,183	0,024	3,075	219	0,002
	Erkek	59	3,05	0,95	0,12					

Kadınlar erkeklerin “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri arasında kadınların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=3,075$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, erkek ve kadın katılımcılar, “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor.” ifadesine kadın katılımcılar her zaman düzeyinde katılırken, aynı ifadeye erkek katılımcılar, çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 13. “Cinsiyet” değişkenine göre “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	X	ss	sh	Levene's Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 22- Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor	Kadın	161	3,25	0,85	0,07	11,941	0,001	3,979	217	0,000
	Erkek	58	2,69	1,08	0,14					

Kadınlar erkeklerin “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri arasında kadınların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=3,979$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, erkek ve kadın katılımcılar, “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor.” ifadesine kadın katılımcılar her zaman düzeyinde katılırken, erkek katılımcılar aynı ifadeye çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 14. “Cinsiyet” değişkenine göre “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	X	ss	sh	Levene's Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 23- Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor	Kadın	162	3,08	0,91	0,07	3,823	0,052	2,675	219	0,008
	Erkek	59	2,69	1,04	0,14					

Kadınlar erkeklerin “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri arasında kadınların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=2,675$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, erkek ve kadın katılımcılar, “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor.” ifadesine her iki grupta çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak kadın katılımcılar bu ifadeye daha çok katılmışlardır.

Tablo 15. “Cinsiyet” değişkenine göre “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	X	ss	sh	Levene's Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 25- Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor	Kadın	161	3,16	0,85	0,07	1,530	0,218	3,471	218	0,001
	Erkek	59	2,69	0,93	0,12					

Kadınlar erkeklerin “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri arasında kadınların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=3,471$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, erkek ve kadın katılımcılar, “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor.” ifadesine her iki grupta çoğunlukla düzeyinde katılım göstermişlerdir, ancak kadın katılımcılar bu ifadeye daha çok katılmışlardır.

Tablo 16. “Cinsiyet” değişkenine göre “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	X	ss	sh	Levene's Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 26- Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor	Kadın	162	3,33	0,88	0,07	3,035	0,083	2,156	217	0,032
	Erkek	57	3,02	1,06	0,14					

Kadınlar erkeklerin “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri arasında kadınların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=2,156$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, erkek ve kadın katılımcılar, “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor.” ifadesine kadın katılımcılar her zaman düzeyinde katılırlarken, erkek katılımcılar aynı ifadeye çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 17. “Cinsiyet” değişkenine göre “Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor” Sorusuna İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	X	ss	sh	Levene's Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 27- Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor	Kadın	164	3,07	0,87	0,07	1,280	0,259	2,844	221	0,005
	Erkek	59	2,69	0,90	0,12					

Kadınlar erkeklerin “Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor” ifadesine katılım düzeyleri arasında kadınların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=2,844$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, erkek ve kadın katılımcılar, “Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor.” ifadesine her iki grupta çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak kadın katılımcılar bu ifadeye daha çok katılmışlardır.

4.2.2. Yaş Gruplarının İfadelere Katılım Düzeylerine Göre t Testi İle Karşılaştırılması

Tablo 18. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>				<i>ANOVA sonuçları</i>						
	Yaşınız	n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p	
M 2- Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor	21-30 yaş	50	2,60	0,64	G.İçi	9,881	3	3,294	5,647	0,001	
	31-40 yaş	79	2,14	0,66							G.Arası
	41-50 yaş	63	2,35	0,88	Toplam	135,297	218				
	51 yaş ve üzeri	27	2,70	0,95							
	Toplam	219	2,37	0,79							

Farklı yaş grupları arasında “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=5,647$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=6,085$ $p<0,05$). Bunun

üzerine varyansların homojen olmaması durumunda yaygınlıkla kullanılan Tamhane T-2 çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 18A. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor” sorusunun Tamhane T-2 Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	xi - xj	Sh	p
M 2- Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor.	21-30 yaş	31-40 yaş	,461(*)	0,117	0,001
		41-50 yaş	0,251	0,143	0,405
		51 yaş ve üzeri	-0,104	0,205	0,997
	31-40 yaş	21-30 yaş	-,461(*)	0,117	0,001
		41-50 yaş	-0,210	0,133	0,530
		51 yaş ve üzeri	-,564(*)	0,198	0,042
	41-50 yaş	21-30 yaş	-0,251	0,143	0,405
		31-40 yaş	0,210	0,133	0,530
		51 yaş ve üzeri	-0,354	0,215	0,487
	51 yaş ve üzeri	21-30 yaş	0,104	0,205	0,997
		31-40 yaş	,564(*)	0,198	0,042
		41-50 yaş	0,354	0,215	0,487

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu ve 31-40 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında söz konusu ifadeye katılma düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Bu durumda 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında, 21-30 yaş grubu lehine ($x=2,60$) istatistiksel olarak fark bulunmaktadır. 31-40 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında ise 51 yaş ve üzeri lehine ($x=2,70$) istatistiksel olarak fark bulunmaktadır. Değerlendirme tablosuna göre, yaş grupları arasında “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor.” ifadesine 21-30 yaş grubu çoğunlukla düzeyinde katılırken, 51 yaş ve üzeri yaş grubu da çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 19. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>				<i>ANOVA sonuçları</i>					
	Yaşınız	n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p
M 6- Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor	21-30 yaş	50	2,14	0,61	G.İçi	4,723	3	1,574	3,117	0,027
	31-40 yaş	80	2,26	0,59	G.Arası	110,124	218	0,505		
	41-50 yaş	63	2,46	0,76	Toplam	114,847	221			
	51 yaş ve üzeri	29	2,03	1,02						
	Toplam	222	2,26	0,72						

Farklı yaş grupları arasında “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=3,117$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=7,193$; $p<0,05$). Bunun üzerine varyansların homojen olmaması durumunda yaygınlıkla kullanılan Tamhane T-2 çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 19A. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor” sorusunun Tamhane T-2 Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	xi - xj	Sh	p
M 6- Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor	21-30 yaş	31-40 yaş	-0,123	0,108	0,836
		41-50 yaş	-0,320	0,128	0,081
		51 yaş ve üzeri	0,106	0,207	0,997
	31-40 yaş	21-30 yaş	0,123	0,108	0,836
		41-50 yaş	-0,198	0,116	0,436
		51 yaş ve üzeri	0,228	0,200	0,839
	41-50 yaş	21-30 yaş	0,320	0,128	0,081
		31-40 yaş	0,198	0,116	0,436
		51 yaş ve üzeri	0,426	0,212	0,267
	51 yaş ve üzeri	21-30 yaş	-0,106	0,207	0,997
		31-40 yaş	-0,228	0,200	0,839
		41-50 yaş	-0,426	0,212	0,267

İkili karşılaştırma testi sonucunda hiçbir yaş grubu arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 20. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>				<i>ANOVA sonuçları</i>					
	Yaşınız	n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p
M 11- Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor	21-30 yaş	49	1,96	0,79	<i>G.İçi</i>	4,824	3	1,608	3,096	0,028
	31-40 yaş	80	2,28	0,62	<i>G.Arası</i>	112,171	216	0,519		
	41-50 yaş	62	1,95	0,64	<i>Toplam</i>	116,995	219			
	51 yaş ve üzeri	29	2,14	0,99						
	Toplam	220	2,10	0,73						

Farklı yaş grupları arasında “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=3,096$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=5,323$; $p<0,05$). Bunun üzerine varyansların homojen olmaması durumunda yaygınlıkla kullanılan Tamhane T-2 çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 20A. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” sorusunun Tamhane T-2 Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	xi - xj	Sh	p
M 11- Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor	21-30 yaş	31-40 yaş	-0,316	0,132	0,109
		41-50 yaş	0,008	0,139	1,000
		51 yaş ve üzeri	-0,179	0,216	0,958
	31-40 yaş	21-30 yaş	0,316	0,132	0,109
		41-50 yaş	,323(*)	0,106	0,017
		51 yaş ve üzeri	0,137	0,196	0,982
	41-50 yaş	21-30 yaş	-0,008	0,139	1,000
		31-40 yaş	-,323(*)	0,106	0,017
		51 yaş ve üzeri	-0,186	0,201	0,931
	51 yaş ve üzeri	21-30 yaş	0,179	0,216	0,958
		31-40 yaş	-0,137	0,196	0,982
		41-50 yaş	0,186	0,201	0,931

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre 31-40 yaşındakiler ile 41-50 yaşındakiler arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu durumda 31-40 yaş lehine ($x=2,28$) istatistiksel olarak fark bulunmaktadır.

Değerlendirme tablosuna göre, yaş grupları arasında “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor.” ifadesine 31-40 yaş grubu ara sıra düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 21. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>				<i>ANOVA sonuçları</i>					
	Yaşınız	n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p
M 12- Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor	21-30 yaş	50	1,74	0,88	<i>G.İçi</i>	10,952	3	3,651	6,218	0,000
	31-40 yaş	80	1,93	0,63	<i>G.Arası</i>	128,572	219	0,587		
	41-50 yaş	64	1,58	0,71	<i>Toplam</i>	139,525	222			
	51 yaş ve üzeri	29	2,28	1,00						
	Toplam	223	1,83	0,79						

Farklı yaş grupları arasında “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=6,218$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=7,211$; $p<0,05$). Bunun üzerine varyansların homojen olmaması durumunda yaygınlıkla kullanılan Tamhane T-2 çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 21A. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” sorusunun Tamhane T-2 Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh	p
M 12- Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor	21-30 yaş	31-40 yaş	-0,185	0,143	0,735
		41-50 yaş	0,162	0,152	0,873
		51 yaş ve üzeri	-0,536	0,223	0,112
	31-40 yaş	21-30 yaş	0,185	0,143	0,735
		41-50 yaş	,347(*)	0,113	0,016
		51 yaş ve üzeri	-0,351	0,198	0,412
	41-50 yaş	21-30 yaş	-0,162	0,152	0,873
		31-40 yaş	-,347(*)	0,113	0,016
		51 yaş ve üzeri	-,698(*)	0,205	0,009
	51 yaş ve üzeri	21-30 yaş	0,536	0,223	0,112
		31-40 yaş	0,351	0,198	0,412
		41-50 yaş	,698(*)	0,205	0,009

İkili karşılaştırma testi sonucunu göre 31-40 yaş ile 41-50 yaş ve 41-50 yaş ile 51 ve üzeri yaş arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Bu durumda 31-40 yaş ile 41-50 yaş gurubu arasında, 31-40 yaş lehine ($x=1,93$) istatistiksel olarak fark bulunmaktadır. 41-50 yaş ile 51 ve üzeri yaş gurubu arasında ise 51 ve üzeri yaş gurubu lehine ($x=2,28$) istatistiksel olarak fark bulunmaktadır. Değerlendirme tablosuna göre, yaş grupları arasında “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor.” ifadesine 31- 40 yaş arasındaki katılımcılar ara sıra düzeyinde, 51 yaş ve üzeri katılımcılar da aynı ifadeye ara sıra düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 22. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>				<i>ANOVA sonuçları</i>					
	Yaşınız	n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p
M 13- Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor	21-30 yaş	49	1,80	0,68	G.İçi	4,327	3	1,442	2,696	0,047
	31-40 yaş	80	2,01	0,79	G.Arası	114,998	215	0,535		
	41-50 yaş	61	1,82	0,72	Toplam	119,324	218			
	51 yaş ve üzeri	29	1,59	0,68						
	Toplam	219	1,85	0,74						

Farklı yaş grupları arasında “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=2,696$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=0,301$; $p>0,05$). Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 22A. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” sorusunun Scheffe Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	xi - xj	Sh	p
M 13- Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor	21-30 yaş	31-40 yaş	-0,217	0,133	0,448
		41-50 yaş	-0,024	0,140	0,999
		51 yaş ve üzeri	0,210	0,171	0,683
	31-40 yaş	21-30 yaş	0,217	0,133	0,448
		41-50 yaş	0,193	0,124	0,494
		51 yaş ve üzeri	0,426	0,159	0,068
	41-50 yaş	21-30 yaş	0,024	0,140	0,999
		31-40 yaş	-0,193	0,124	0,494
		51 yaş ve üzeri	0,233	0,165	0,573
	51 yaş ve üzeri	21-30 yaş	-0,210	0,171	0,683
		31-40 yaş	-0,426	0,159	0,068
		41-50 yaş	-0,233	0,165	0,573

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre hiçbir yaş grubu arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır. Değerlendirme tablosuna göre, yaş grupları arasında “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” ifadesine 21-30 yaş grubu, 31-40 yaş grubu, 41-50 yaş grupları ara sıra düzeyinde katılmışlardır. Aynı ifadeye 51 yaş ve üzeri katılmamışlardır.

Tablo 23. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	f, x, ss değerleri				ANOVA sonuçları					
	Yaşınız	n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p
M 17- Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor	21-30 yaş	50	3,10	0,91	G.İçi	8,225	3	2,742	3,403	0,019
	31-40 yaş	80	2,59	0,76	G.Arası	175,653	218	0,806		
	41-50 yaş	63	2,79	0,94	Toplam	183,878	221			
	51 yaş ve üzeri	29	2,86	1,13						
	Toplam	222	2,80	0,91						

Farklı yaş grupları arasında “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=3,403$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı

hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=3,976;p<0,05$). Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Tamhane T-2 çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 23A. “Yaş Grupları” Değişkenine Göre “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor” sorusunun Tamhane T-2 Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	xi - xj	Sh	p
M 17- Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor	21-30 yaş	31-40 yaş	,513(*)	0,154	0,008
		41-50 yaş	0,306	0,174	0,401
		51 yaş ve üzeri	0,238	0,245	0,915
	31-40 yaş	21-30 yaş	-,513(*)	0,154	0,008
		41-50 yaş	-0,206	0,145	0,645
		51 yaş ve üzeri	-0,275	0,225	0,793
	41-50 yaş	21-30 yaş	-0,306	0,174	0,401
		31-40 yaş	0,206	0,145	0,645
		51 yaş ve üzeri	-0,068	0,240	1,000
	51 yaş ve üzeri	21-30 yaş	-0,238	0,245	0,915
		31-40 yaş	0,275	0,225	0,793
		41-50 yaş	0,068	0,240	1,000

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu durumda 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında, 21-30 yaş grubu lehine ($x=3,10$) istatistiksel fark bulunmaktadır. Değerlendirme tablosuna göre, yaş grupları arasında “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor.” ifadesine 21-30 yaş grubu çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır.

4.2.3. Öğrenim Düzeylerine Göre Verilen İfadelere katılım düzeyinin t Testi İle Karşılaştırılması

Tablo 24. “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre “Geçmiş yaşantılardan etkileniyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Öğrenim Düzeyi	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 1- Geçmiş yaşantılardan etkileniyor	Lisans	186	2,38	0,844	0,062	2,984	0,086	-	214	0,001
	Lisansüstü	30	2,93	0,785	0,143					

Lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında “Geçmiş yaşantılardan etkileniyor” ifadesine katılım düzeyi açısından lisansüstü mezunlarının lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-3,351$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, öğrenim düzeyleri arasında “Geçmiş yaşantılardan etkileniyor.” ifadesine her iki grupta çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak aynı ifadeye lisansüstü grubu daha çok katılmışlardır.

Tablo 25. “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Öğrenim Düzeyi	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi			
						F	p	t	sd	p	
M 3- Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor	Lisans	188	2,44	0,775	0,057	2,149	0,144	-	0,326	217	0,745
	Lisansüstü	31	2,48	0,626	0,112						

Lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından lisansüstü lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-0,326$ $p>0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, öğrenim düzeyleri arasında “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor.” ifadesine her iki grupta ara sıra düzeyinde katılmışlardır, ancak lisansüstü grubu aynı ifadeye daha çok katılmışlardır.

Tablo 26. “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre “Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Öğrenim Düzeyi	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi			
						F	p	t	sd	p	
M 19- Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor	Lisans	190	3,04	0,815	0,059	2,292	0,131	-	2,174	219	0,031
	Lisans üstü	31	3,39	0,844	0,152						

Lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında “Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor” ifadesine katılım düzeyi açısından lisansüstü mezunlarının lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-2,174$

$p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, öğrenim düzeyleri arasında “Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor.” ifadesine lisans mezunları çoğunlukla düzeyinde katılırken, lisansüstü mezunlar her zaman düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 27. “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Öğrenim Düzeyi	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 25- Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor	Lisans	190	2,98	0,888	0,064	0,021	0,885	-	218	0,046
	Lisans üstü	30	3,33	0,884	0,161					

Lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından lisansüstü mezunlarının lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-2,003$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, öğrenim düzeyleri arasında “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor.” ifadesine lisans mezunları çoğunlukla düzeyinde katılırken, aynı ifadeye lisansüstü mezunları her zaman düzeyinde katılmışlardır.

4.2.4. Okul Türüne Göre Verilen İfadelere katılım düzeyinin t Testi İle Karşılaştırılması

Tablo 28. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Çalıştığınız okul türü	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 6- Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor	Devlet okulu	126	2,43	0,753	0,067	24,065	0,000	4,214	219	0,000
	Özel okul	96	2,04	0,614	0,063					

Devlet okulunda görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor” ifadesine katılım düzeyi açısından devlet okulunda çalışanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=4,214$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, okul türleri arasında “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor.” ifadesine her iki grupta ara sıra düzeyinde katılmışlardır, ancak devlet okulundakiler aynı ifadeye daha çok katılmışlardır.

Tablo 29. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Çalıştığınız okul türü	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 8- Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır	Devlet okulu	127	2,28	0,899	0,080	20,994	0,000	3,130	220	0,002
	Özel okul	95	1,96	0,651	0,067					

Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır” ifadesine katılım düzeyi açısından devlet okulunda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=3,130$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, okul türleri arasında “Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır.” ifadesine her iki grupta ara sıra düzeyinde katılmışlardır, ancak devlet okulunda çalışanlar aynı ifadeye daha çok katılmışlardır.

Tablo 30. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Çalıştığınız okul türü	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 18- Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor	Devlet okulu	127	2,83	0,901	0,080	2,398	0,123	-2,275	221	0,024
	Özel okul	96	3,09	0,822	0,084					

Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor” ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-2,275$

$p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, okul türleri arasında “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor.” ifadesine her iki grupta çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak özel okulda çalışanlar aynı ifadeye daha çok katılmışlardır.

Tablo 31. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Çalıştığınız okul türü	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 21- Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor	Devlet okulu	127	3,22	0,863	0,077	4,007	0,047	-	217	0,025
	Özel okul	94	3,46	0,698	0,072					

Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-2,254$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, okul türleri arasında “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor.” ifadesine devlet okulunda çalışanlar çoğunlukla düzeyinde katılırken, özel okulda çalışanlar aynı ifadeye her zaman düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 32. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Çalıştığınız okul türü	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 22- Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor	Devlet okulu	126	2,92	0,985	0,088	1,833	0,177	-	217	0,001
	Özel okul	93	3,34	0,840	0,087					

Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-3,344$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, okul

türleri arasında “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor.” ifadesine devlet okulunda çalışanlar çoğunlukla düzeyinde katılırken, özel okulda çalışanlar aynı ifadeye her zaman düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 33. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Çalıştığınız okul türü	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 23- Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor	Devlet okulu	126	2,84	1,023	0,091	9,542	0,002	-	217	0,012
	Özel okul	95	3,16	0,842	0,086					

Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-2,521$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, okul türleri arasında “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor.” ifadesine her iki grupta çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak özel okulda çalışanlar aynı ifadeye daha çok katılmışlardır.

Tablo 34. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Çalıştığınız okul türü	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 24- Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor	Devlet okulu	126	2,84	1,023	0,091	12,041	0,001	-	219	0,011
	Özel okul	95	3,16	0,803	0,082					

Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-2,577$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, okul türleri arasında “Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel

karar alması etkiliyor.” İfadesine her iki grupta çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak özel okulda çalışanlar aynı ifadeye daha çok katılmışlardır.

Tablo 35. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Çalıştığımız okul türü	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 26- Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor	Devlet okulu	124	3,00	0,988	0,089	8,874	0,003	-	217	0,000
	Özel okul	95	3,57	0,767	0,079					

Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-4,794$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, okul türleri arasında “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor.” ifadesine devlet okulunda çalışanlar çoğunlukla düzeyinde katılırken, özel okulda çalışanlar aynı ifadeye her zaman düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 36. “Okul Türü” Değişkenine Göre “Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar” sorusunun t Testi İle Karşılaştırılmasının Sonuçları

	Çalıştığımız okul türü	n	X	ss	sh	Levene Testi		t Testi		
						F	p	t	sd	p
M 29- Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar	Devlet okulu	126	2,69	0,881	0,078	1,181	0,278	-	219	0,040
	Özel okul	95	2,94	0,873	0,090					

Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar” ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($t=-2,067$ $p<0,05$). Değerlendirme tablosuna göre, okul türleri arasında

“Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar” ifadesine her iki grupta çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak özel okulda çalışanlar aynı ifadeye daha çok katılmışlardır.

4.2.5. Okuldaki Görev Yapma Süresine Göre Verilen İfadelere katılım düzeyinin t Testi İle Karşılaştırılması

Tablo 37. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	xi - xj	Sh	p
M 3- Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor	0-2 yıl	3-5 yıl	-0,306	0,131	0,061
		6 yıl ve üzeri	0,064	0,117	0,929
	3-5 yıl	0-2 yıl	0,306	0,131	0,061
		6 yıl ve üzeri	,370(*)	0,117	0,006
	6 yıl ve üzeri	0-2 yıl	-0,064	0,117	0,929
		3-5 yıl	-,370(*)	0,117	0,006

Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=4,504$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 37A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor” sorusunun (post-hoc analiz) Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>			<i>ANOVA sonuçları</i>						
	n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p	
M 3- Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor	0-2 yıl	86	2,38	0,856	G.İçi	4,966	2	2,483	4,504	0,012
	3-5 yıl	58	2,69	0,706	G.Arası	119,071	216	0,551		
	6 yıl ve üzeri	75	2,32	0,619	Toplam	124,037	218			
	Toplam	219	2,44	0,754						

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=4,869$; $p<0,05$). Bunun

üzerine varyansların homojen olmaması durumunda yaygınlıkla kullanılan Tamhane T-2 çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 3-5 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Bu durumda, 3-5 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında, 3-5 yıl arasında çalışanların lehine ($x = 2,69$) istatistiksel fark bulunmaktadır. Değerlendirme tablosunda, okuldaki görev yapma süresine göre “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor” ifadesine 3-5 yıl arasında çalışanlar çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 38. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$x_i - x_j$	Sh	p
M 4- Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor	0-2 yıl	3-5 yıl	-,504(*)	0,146	0,003
		6 yıl ve üzeri	-0,196	0,133	0,342
	3-5 yıl	0-2 yıl	,504(*)	0,146	0,003
		6 yıl ve üzeri	0,308	0,149	0,120
	6 yıl ve üzeri	0-2 yıl	0,196	0,133	0,342
		3-5 yıl	-0,308	0,149	0,120

Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f = 5,976$; $p < 0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F = 0,792$; $p > 0,05$). Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 38A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor” sorusunun (Scheffe) Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>			<i>ANOVA sonuçları</i>						
	n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p	
M 4-Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor	0-2 yıl	86	2,67	0,874	G.İçi	8,621	2	4,310	5,976	0,003
	3-5 yıl	56	3,18	0,765	G.Arası	155,799	216	0,721		
	6 yıl ve üzeri	77	2,87	0,879	Toplam	164,420	218			
	Toplam	219	2,87	0,868						

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 0-2 yıl olanlar ile 3-5 yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu durumda, 0-2 yıl olanlar ile 3-5 yıl olanlar arasında, 3-5 yıl arasında çalışanlar lehine ($x=3,18$) istatistiksel fark bulunmaktadır. Değerlendirme tablosuna, okuldaki görev yapma süresine göre “Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor” ifadesine 3-5 yıl arasında çalışanlar çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 39. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşleri etkiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$x_i - x_j$	Sh	p
M 5- Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşleri etkiliyor	0-2 yıl	3-5 yıl	0,284	0,126	0,080
		6 yıl ve üzeri	,328(*)	0,116	0,020
	3-5 yıl	0-2 yıl	-0,284	0,126	0,080
		6 yıl ve üzeri	0,043	0,129	0,945
	6 yıl ve üzeri	0-2 yıl	-,328(*)	0,116	0,020
		3-5 yıl	-0,043	0,129	0,945

Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşleri etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=4,652$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=0,383$; $p>0,05$). Bunun

üzerine varyansların homojen olmaması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 39A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşleri etkiliyor” sorusunun (Scheffe) Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>	<i>ANOVA sonuçları</i>								
		n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p
M 5- Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşleri etkiliyor	0-2 yıl	88	2,25	0,715	G.İçi	5,158	2	2,579	4,652	0,011
	3-5 yıl	58	1,97	0,837	G.Arası	121,964	220	0,554		
	6 yıl ve üzeri	77	1,92	0,703	Toplam	127,121	222			
	Toplam	223	2,06	0,757						

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 0-2 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu durumda, 0-2 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında, 0-2 yıl arasında çalışanlar lehine ($x= 2,25$) istatistiksel fark bulunmaktadır. Değerlendirme tablosunda, okuldaki görev yapma süresine göre “Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşleri etkiliyor” ifadesine 0-2 yıl arasında çalışanlar ara sıra düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 40. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>	<i>ANOVA sonuçları</i>								
		n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p
M 9- Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor	0-2 yıl	86	1,95	0,796	G.İçi	1,050	2	0,525	0,891	0,412
	3-5 yıl	58	1,91	0,823	G.Arası	127,909	217	0,589		
	6 yıl ve üzeri	76	2,08	0,688	Toplam	128,959	219			
	Toplam	220	1,99	0,767						

Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=0,891$; $p>0,05$). Değerlendirme tablosunda, okuldaki görev yapma süresine göre “Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor” ifadesine tüm gruplar ara sıra düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Tablo 41. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>			<i>ANOVA sonuçları</i>						
	n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p	
M 11- Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor	0-2 yıl	85	2,16	0,814	G.İçi	0,786	2	0,393	0,734	0,481
	3-5 yıl	58	2,02	0,713	G.Arası	116,209	217	0,536		
	6 yıl ve üzeri	77	2,08	0,644	Toplam	116,995	219			
	Toplam	220	2,10	0,731						

Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=0,734$; $p>0,05$). Değerlendirme tablosunda, okuldaki görev yapma süresine göre “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” ifadesine tüm gruplar ara sıra düzeyinde katılmışlardır, ancak 0-2 yıl arasında çalışanlar aynı ifadeye daha çok katılmışlardır.

Tablo 42. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>			<i>ANOVA sonuçları</i>						
	n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p	
M 12- Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor	0-2 yıl	88	2,01	0,928	G.İçi	5,121	2	2,560	4,191	0,016
	3-5 yıl	58	1,66	0,608	G.Arası	134,404	220	0,611		
	6 yıl ve üzeri	77	1,75	0,710	Toplam	139,525	222			
	Toplam	223	1,83	0,793						

Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=4,191$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=3,616$; $p<0,05$).

Bunun üzerine varyansların homojen olmaması durumunda yaygınlıkla kullanılan Tamhane T-2 çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 42A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” sorusunun Tamhane T-2 İle Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>		<i>ANOVA sonuçları</i>		
	Gruplar (i)	Gruplar (j)	xi - xj	Sh	p
Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor	0-2 yıl	3-5 yıl	0,305	0,124	0,051
		6 yıl ve üzeri	,397(*)	0,113	0,002
	3-5 yıl	0-2 yıl	-0,305	0,124	0,051
		6 yıl ve üzeri	0,093	0,128	0,769
	6 yıl ve üzeri	0-2 yıl	-,397(*)	0,113	0,002
		3-5 yıl	-0,093	0,128	0,769

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 0-2 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu durumda, 0-2 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında, 0-2 yıl arasında çalışanlar lehine ($x=2,01$) istatistiksel fark bulunmaktadır. Değerlendirme tablosunda, okuldaki görev yapma süresine göre “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” ifadesine 0-2 yıl arasında çalışanlar ara sıra düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 43. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>				<i>ANOVA sonuçları</i>					
		n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p
M 13- Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor	0-2 yıl	88	2,07	0,814	G.İçi	7,030	2	3,515	6,761	0,001
	3-5 yıl	55	1,76	0,719	G.Arası	112,294	216	0,520		
	6 yıl ve üzeri	76	1,67	0,598	Toplam	119,324	218			
	Toplam	219	1,85	0,740						

Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=6,761$; $p<0,05$).

Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=0,550;p>0,05$). Bunun üzerine varyansların homojen olmaması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 44. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” sorusunun Scheffe İle Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	xi - xj	Sh	p
M 13- Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor	0-2 yıl	3-5 yıl	-0,107	0,154	0,784
		6 yıl ve üzeri	0,295	0,142	0,118
	3-5 yıl	0-2 yıl	0,107	0,154	0,784
		6 yıl ve üzeri	,402(*)	0,159	0,042
	6 yıl ve üzeri	0-2 yıl	-0,295	0,142	0,118
		3-5 yıl	-,402(*)	0,159	0,042

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 3-5 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu durumda, 3-5 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında, 3-5 yıl arasında olanlar lehine ($x= 1,76$) istatistiksel fark bulunmaktadır. Değerlendirme tablosunda, okuldaki görev yapma süresine göre “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” ifadesine 3-5 yıl arasında çalışanlar ara sıra düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 45. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>	<i>ANOVA sonuçları</i>								
		n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p
M 16- Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor	0-2 yıl	88	3,07	0,907	G.İçi	6,012	2	3,006	3,686	0,027
	3-5 yıl	57	3,18	0,947	G.Arası	176,983	217	0,816		
	6 yıl ve üzeri	75	2,77	0,863	Toplam	182,995	219			
	Toplam	220	3,00	0,914						

Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=3,686; p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=1,264; p>0,05$). Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 45A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor” sorusunun Scheffe İle Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$x_i - x_j$	Sh	p
M 16- Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor	0-2 yıl	3-5 yıl	-0,330	0,135	0,052
		6 yıl ve üzeri	-0,190	0,125	0,319
	3-5 yıl	0-2 yıl	0,330	0,135	0,052
		6 yıl ve üzeri	0,140	0,139	0,604
	6 yıl ve üzeri	0-2 yıl	0,190	0,125	0,319
		3-5 yıl	-0,140	0,139	0,604

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Değerlendirme tablosunda, okuldaki görev yapma süresine göre “Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor” ifadesine tüm gruplar çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 46. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>			<i>ANOVA sonuçları</i>						
	n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p	
M 21- Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor	0-2 yıl	88	3,17	0,861	G.İçi	3,967	2	1,983	3,128	0,046
	3-5 yıl	58	3,50	0,731	G.Arası	138,223	218	0,634		
	6 yıl ve üzeri	75	3,36	0,765	Toplam	142,190	220			
	Toplam	221	3,32	0,804						

Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=3,128$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=0,423$; $p>0,05$). Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 46A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” Scheffe ile Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$x_i - x_j$	Sh	p
M 21- Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor	0-2 yıl	3-5 yıl	-0,138	0,159	0,686
		6 yıl ve üzeri	-,393(*)	0,148	0,031
	3-5 yıl	0-2 yıl	0,138	0,159	0,686
		6 yıl ve üzeri	-0,254	0,165	0,308
	6 yıl ve üzeri	0-2 yıl	,393(*)	0,148	0,031
		3-5 yıl	0,254	0,165	0,308

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 0-2 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu durumda, 0-2 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında, 6 yıl ve üzeri olanlar lehine ($x= 3,36$) istatistiksel fark bulunmaktadır. Değerlendirme tablosunda, okuldaki görev yapma süresine göre “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları

olumsuz etkiliyor” ifadesine 0-2 yıl arasında çalışanlar çoğunlukla düzeyinde katılırken, 6 yıl ve üzeri çalışanlar her zaman düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 47. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>	<i>ANOVA sonuçları</i>								
		n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p
M 22- Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor	0-2 yıl	88	2,93	0,944	G.İçi	6,264	2	3,132	3,569	0,030
	3-5 yıl	57	3,07	1,067	G.Arası	189,526	216	0,877		
	6 yıl ve üzeri	74	3,32	0,813	Toplam	195,790	218			
	Toplam	219	3,10	0,948						

Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=3,569$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=2,213$; $p>0,05$).

Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 47A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” sorusunun Scheffe Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	xi - xj	Sh	p
M 22- Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor	0-2 yıl	3-5 yıl	-0,138	0,159	0,686
		6 yıl ve üzeri	-,393(*)	0,148	0,031
	3-5 yıl	0-2 yıl	0,138	0,159	0,686
		6 yıl ve üzeri	-0,254	0,165	0,308
	6 yıl ve üzeri	0-2 yıl	,393(*)	0,148	0,031
		3-5 yıl	0,254	0,165	0,308

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 0-2 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu durumda, 0-2 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında, 6 yıl ve üzeri olanlar lehine ($x= 3,32$) istatistiksel fark bulunmaktadır. Değerlendirme tablosunda, okuldaki görev yapma süresine göre “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” ifadesine 0-2 yıl arasında çalışanlar çoğunlukla düzeyinde katılırken, 6 yıl ve üzeri arasında çalışanlar her zaman düzeyinde katılmışlardır.

Tablo 48. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” sorusunun ANOVA Sonuçları

	<i>f, x, ss değerleri</i>			<i>ANOVA sonuçları</i>						
	n	X	ss	V.K.	K.T.	sd	K.O.	F	p	
M 23- Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor	0-2 yıl	88	2,91	1,024	G.İçi	0,772	2	0,386	0,416	0,660
	3-5 yıl	57	3,05	1,025	G.Arası	202,115	218	0,927		
	6 yıl ve üzeri	76	3,00	0,833	Toplam	202,887	220			
	Toplam	221	2,98	0,960						

Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($f=5,897$; $p<0,05$). Belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır ($L_F=3,303$; $p<0,05$). Bunun üzerine varyansların homojen olmaması durumunda yaygınlıkla kullanılan Tamhane T-2 çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Tablo 48A. “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine Göre “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” sorusunun Tamhane T-2 Sonuçları

	Gruplar (i)	Gruplar (j)	xi - xj	Sh	p
M 23- Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor	0-2 yıl	3-5 yıl	-,493(*)	0,149	0,003
		6 yıl ve üzeri	-0,085	0,139	0,903
	3-5 yıl	0-2 yıl	,493(*)	0,149	0,003
		6 yıl ve üzeri	,408(*)	0,143	0,015
	6 yıl ve üzeri	0-2 yıl	0,085	0,139	0,903
		3-5 yıl	-,408(*)	0,143	0,015

İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 0-2 yıl olanlar ile 3-5 yıl olanlar; 3-5 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Bu durumda, 0-2 yıl olanlar ile 3-5 yıl olanlar arasında, 3-5 yıl arasında olanlar lehine ($x = 3,05$) istatistiksel fark bulunmaktadır. Ayrıca, 3-5 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında ise, 3-5 yıl arasında olanlar lehine ($x = 3,05$) istatistiksel fark bulunmaktadır. Değerlendirme tablosunda, okuldaki görev yapma süresine göre “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” ifadesine tüm gruplar çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır. Ancak 3-5 yıl arasında çalışanlar daha çok katılmışlardır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR, TARTIŞMALAR ve ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

5.1.1. Anket bulgularında ortaya çıkan sonuçlar

		<i>n</i>	%
Cinsiyetiniz	Kadın	164	73,5
	Erkek	59	26,5
Yaşınız	21-30 yaş	50	22,4
	31-40 yaş	80	35,9
	41-50 yaş	64	28,7
	51 yaş ve üzeri	29	13
Öğrenim Düzeyiniz	Lisans tamamlama	4	1,8
	Lisans	188	84,3
	Lisansüstü	31	13,9
Çalıştığınız okul türü	Devlet okulu	127	57
	Özel okul	96	43
Bulduğunuz okulda görev yapma süreniz	0-2 yıl	88	39,5
	3-5 yıl	58	26
	6 yıl ve üzeri	77	34,5
Genel Toplam		223	100

- Ankete cevap veren kadın katılımcıların oranı %73,5 (n=164); erkeklerin oranı %26,5 (n=59) 'tir.
- Ankete cevap veren 21-30 yaş arası katılımcıların oranı %22,4 (n=50); 31-40 yaş arası olanların oranı %35,9 (n=80); 41-50 yaş arası olanların oranı %28,7 (n=64) ; 51 yaş ve üzeri olanların oranı %13 (n=29) 'tür.
- Ankete cevap veren katılımcılardan öğrenim düzeyi Lisans tamamlama olanların oranı %1,8 (n=4) ; Lisans olanların oranı %84,3 (n=188); Lisansüstü olanların oranı %13,9 (n=31) 'tur.
- Ankete cevap veren katılımcılardan çalıştığı okul türü devlet okulu olanların oranı %57 (n= 127); Özel okulu olanların oranı %43 (n= 96) 'tür.
- Ankete cevap veren katılımcılardan bulunduğu okulda görev yapma süresi 0-2 yıl olanların oranı %39,5 (n=88); 3-5 yıl olanların oranı %26 (n=58); 6 yıl ve üzeri olanların oranı %34,5 (n=77) 'tir.

5.1.2. Anket Sorularının Analiz Sonuçları

	Her Zaman		Çoğunlukla		Ara Sıra		Hiçbir Zaman		X	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Geçmiş yaşantılardan etkileniyor	27	12,5	88	40,7	76	35,2	25	11,6	2,46	0,86
Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor	21	9,6	116	53,0	61	27,9	21	9,6	2,37	0,79
Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor	19	8,7	100	45,7	84	38,4	16	7,3	2,44	0,75
Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor	13	5,9	59	26,9	90	41,1	57	26,0	2,87	0,87
Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşleri etkiliyor	50	22,4	116	52,0	50	22,4	7	3,1	2,06	0,76
Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor	29	13,1	113	50,9	73	32,9	7	3,2	2,26	0,72
Okuldaki yetkilerin dağılımında çevresinin etkisi oluyor	21	9,6	64	29,4	107	49,1	26	11,9	2,63	0,82
Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır	47	21,2	109	49,1	53	23,9	13	5,9	2,14	0,82
Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor	63	28,6	100	45,5	54	24,5	3	1,4	1,99	0,77
Karar alırken insiyatif kullanamıyor	7	3,3	44	20,6	95	44,4	68	31,8	3,05	0,81
Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor	43	19,5	119	54,1	52	23,6	6	2,7	2,10	0,73
Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor	85	38,1	98	43,9	33	14,8	7	3,1	1,83	0,79
Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor	73	33,3	110	50,2	31	14,2	5	2,3	1,85	0,74
Zamanın kısıtlılığı yüzeysel kararlar almada etkili oluyor	12	5,5	79	35,9	87	39,5	42	19,1	2,72	0,83
Eldeki bilgi ve verilerin yetersiz olması alınacak kararlarda etkili oluyor	24	10,9	101	45,9	77	35,0	18	8,2	2,40	0,79
Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor	10	4,5	62	28,2	67	30,5	81	36,8	3,00	0,91
Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor	16	7,2	71	32,0	77	34,7	58	26,1	2,80	0,91
Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor	9	4,0	65	29,1	79	35,4	70	31,4	2,94	0,88

Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor	8	3,6	42	19,0	93	42,1	78	35,3	3,09	0,83
Baskı gruplarının (sendikalar, siyasiler, üst yönetim, vb.) etkisi ile karar alıyor	18	8,3	33	15,1	69	31,7	98	45,0	3,13	0,96
Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor	6	2,7	29	13,1	74	33,5	112	50,7	3,32	0,80
Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor	18	8,2	34	15,5	75	34,2	92	42,0	3,10	0,95
Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar almayoluna gitmesi etkiliyor	21	9,5	41	18,6	81	36,7	78	35,3	2,98	0,96
Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor	17	7,7	50	22,6	75	33,9	79	35,7	2,98	0,95
Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor	11	5,0	51	23,2	78	35,5	80	36,4	3,03	0,89
Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor	11	5,0	43	19,6	46	21,0	119	54,3	3,25	0,94
Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tamimadan haklarında karar almaya gidiliyor	14	6,3	49	22,0	89	39,9	71	31,8	2,97	0,89
Yöneticiler yeni teknolojilerden yeterince yararlanamadıkları zaman yeni gelişmeleri takip etmeden daha çok deneyimlerini dikkate alarak karar alma yoluna gidiyorlar	11	5,0	36	16,3	89	40,3	85	38,5	3,12	0,86
Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar	15	6,8	68	30,8	85	38,5	53	24,0	2,80	0,88
Yöneticiler kendi düşünce ve bilgilerinin yeterli olduğuna inanarak karar alma yoluna gidiyorlar	18	8,1	82	36,9	74	33,3	48	21,6	2,68	0,90

“Geçmiş yaşantılardan etkileniyor” ifadesine katılımcıların %40,7’si “çoğunlukla” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,46’dır.

“Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor” ifadesine katılımcıların %53’ü “çoğunlukla” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,37’dir.

“Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor” ifadesine katılımcıların %40,7’si “çoğunlukla” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,44’tür.

“Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor” ifadesine katılımcıların %41,1’i “ara sıra” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,87’dir.

“Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşleri etkiliyor” ifadesine katılımcıların %52’si “çoğunlukla” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,06’dır.

“Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor” ifadesine katılımcıların %50,9’u “çoğunlukla” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,26’dır.

“Okuldaki yetkilerin dağılımında çevresinin etkisi oluyor” ifadesine katılımcıların %49,1’i “ara sıra” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,63’tür.

“Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır” ifadesine katılımcıların %49,1’i “çoğunlukla” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,14’tür.

“Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor” ifadesine katılımcıların %45,5’i “çoğunlukla” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 1,99’tür.

“Karar alırken insiyatif kullanamıyor” ifadesine katılımcıların %44,4’ü “ara sıra” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 3,05’tir.

“Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” ifadesine katılımcıların %54,1’i “çoğunlukla” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,10’dur.

“Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” ifadesine katılımcıların %43,9’u “çoğunlukla” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 1,83’tür.

“Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” ifadesine katılımcıların %50,2’si “çoğunlukla” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 1,85’tir.

“Zamanın kısıtlılığı yüzeysel kararlar almada etkili oluyor” ifadesine katılımcıların %39,5’i “ara sıra” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,72’dır.

“Eldeki bilgi ve verilerin yetersiz olması alınacak kararlarda etkili oluyor” ifadesine katılımcıların %45,9’u “çoğunlukla” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,40’tır.

“Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor” ifadesine katılımcıların %36,8’i “hiçbir zaman” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 3’tür.

“Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor” ifadesine katılımcıların %34,7’si “ara sıra” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,80’dır.

“Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor” ifadesine katılımcıların %35,4’ü “ara sıra” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,94’tür.

“Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor” ifadesine katılımcıların %42,1’i “ara sıra” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 3,09’dur.

“Baskı gruplarının (sendikalar, siyasiler, üst yönetim, vb.) etkisi ile karar alıyor” ifadesine katılımcıların %45’i “hiçbir zaman” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 3,13’tür.

“Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” ifadesine katılımcıların %50,7’si “hiçbir zaman” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 3,32’dır.

“Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” ifadesine katılımcıların %42’si “hiçbir zaman” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 3,10’dur.

“Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar almayoluna gitmesi etkiliyor” ifadesine katılımcıların %36,7’si “ara sıra” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,98’tir.

“Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor” ifadesine katılımcıların %35,7’si “hiçbir zaman” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,98’tir.

“Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor” ifadesine katılımcıların %36,4’ü “hiçbir zaman” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 3,03’tür.

“Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor” ifadesine katılımcıların %54,3’ü “hiçbir zaman” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 3,25’tir.

“Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor” ifadesine katılımcıların %39,9’u “ara sıra” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,97’dir.

“Yöneticiler yeni teknolojilerden yeterince yararlanamadıkları zaman yeni gelişmeleri takip etmeden daha çok deneyimlerini dikkate alarak karar alma yoluna gidiyorlar” ifadesine katılımcıların %40,3’ü “ara sıra” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 3,12’dir.

“Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar” ifadesine katılımcıların %38,5’i “ara sıra” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,80’dir.

“Yöneticiler kendi düşünce ve bilgilerinin yeterli olduğuna inanarak karar alma yoluna gidiyorlar” ifadesine katılımcıların %36,9’u “çoğunlukla” cevabını vermiştir ve söz konusu ifade için katılım puanı ortalaması 2,68’tir.

5.1.3. Öğretmenlerin “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Sonuçları

- 1- Erkeklerin “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” ifadesine kadınlardan daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- 2- Kadınların “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor” ifadesine erkeklerden daha az katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

- 3- Kadınların “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor” ifadesine erkeklerden daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- 4- Kadınların “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor” ifadesine erkeklerden daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- 5- Kadınlar “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” ifadesine erkeklerden daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- 6- Kadınlar “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” ifadesine erkeklerden daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- 7- Kadınların “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” ifadesine erkeklerden daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- 8- Kadınların “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor” ifadesine erkeklerden daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- 9- Kadınların “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor” ifadesine erkeklerden daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- 10- Kadınların “Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor” ifadesine erkeklerden daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet bağlamında katılımcılar arasında; “Geçmiş yaşantılardan etkileniyor.”, “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor.”, “Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor.”, “Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşleri etkiliyor.”, “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor.”, “Okuldaki yetkilerin dağılımında çevresinin etkisi oluyor”, “Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır.”, “Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor.”, “Karar alırken insiyatif kullanamıyor.”, “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor.”, “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor.”, “Zamanın kısıtlılığı yüzeysel kararlar almada etkili oluyor”, “Eldeki bilgi ve verilerin yetersiz olması alınacak kararlarda etkili oluyor”, “Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor.”, “Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor.”, “Baskı gruplarının (sendikalar, siyasiler, üst yönetim, vb.) etkisi ile karar alıyor.”, “Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor.”, “Yöneticiler yeni teknolojilerden yeterince yararlanamadıkları zaman

yeni gelişmeleri takip etmeden daha çok deneyimlerini dikkate alarak karar alma yoluna gidiyorlar.”, “Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar.”, “Yöneticiler kendi düşünce ve bilgilerinin yeterli olduğuna inanarak karar alma yoluna gidiyorlar.” ifadelerine verdiği cevapların ortalamasının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

5.1.4. Öğretmenlerin “Yaş Grupları” Değişkenine İlişkin Sonuçları

- 1- Farklı yaş grupları arasında “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu ve 31-40 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında söz konusu ifadeye katılma düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, 31-40 yaş ve 51 yaş ve üzeri lehine fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 2- Farklı yaş grupları arasında “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonucunda hiçbir yaş grubu arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 3- Farklı yaş grupları arasında “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre 31-40 yaşındakiler ile 41-50 yaşındakiler arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 4- Farklı yaş grupları arasında “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonucunu göre 31-40 yaş ile 41-50 yaş ve 41-50 yaş ile 51 ve üzeri yaş arasında söz konusu ifadeye katılım

düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.

- 5- Farklı yaş grupları arasında “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre hiçbir yaş grubu arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 6- Farklı yaş grupları arasında “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre 21-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş Grupları bağlamında katılımcılar arasında; “Geçmiş yaşantılarından etkileniyor.”, “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor.”, “Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor.”, “Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerinin görüşleri etkiliyor.”, “Okuldaki yetkilerin dağılımında çevresinin etkisi oluyor.”, “Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır.”, “Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor.”, “Karar alırken insiyatif kullanamıyor.”, “Zamanının kısıtlılığı yüzeysel kararlar almada etkili oluyor.”, “Eldeki bilgi ve verilerin yetersiz olması alınacak kararlarda etkili oluyor.”, “Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor.”, “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor.”, “Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor.”, “Baskı gruplarının (sendikalar, siyasiler, üst yönetim, vb.) etkisi ile karar alıyor.”, “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor.”, “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor.”, “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar almayoluna gitmesi etkiliyor.”, “ Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor.”, “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor.”, “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor.”, “Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor.”, “Yöneticiler yeni teknolojilerden yeterince yararlanamadıkları zaman yeni gelişmeleri takip etmeden daha çok deneyimlerini dikkate alarak karar alma yoluna gidiyorlar.”, “Yöneticiler çoğunlukla eski

uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar.”, “Yöneticiler kendi düşünce ve bilgilerinin yeterli olduğuna inanarak karar alma yoluna gidiyorlar.” ifadelerine verdiği cevapların ortalamasının yaş grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla analizler sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p<0,05$).

5.1.5. Öğretmenlerin “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine İlişkin Sonuçları

- 1- Lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında “Geçmiş yaşantılardan etkileniyor” ifadesine katılım düzeyi açısından lisansüstü mezunlarının lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 2- Lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 3- Lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında “Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor” ifadesine katılım düzeyi açısından lisansüstü mezunlarının lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 4- Lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından lisansüstü mezunlarının lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenim düzeyi bağlamında katılımcılar arasında; “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor.”, “Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor.”, “Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerinin görüşleri etkiliyor.”, “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor.”, “Okuldaki yetkilerin dağılımında çevresinin etkisi oluyor.”, “Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır.”, “Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor.”, “Karar alırken inisiyatif kullanamıyor.”, “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor.”, “Okulun donanımı, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor.”, “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor.”, “Zamanının kısıtlılığı yüzeysel kararlar almada etkili oluyor.”, “Eldeki bilgi ve verilerin yetersiz olması alınacak kararlarda etkili oluyor.”, “Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da

problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor.”, “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor.”, “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor.”, “Baskı gruplarının (sendikalar, siyasiler, üst yönetim, vb.) etkisi ile karar alıyor.”, “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor.”, “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor.”, “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar almayoluna gitmesi etkiliyor.”, “ Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor.”, “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor.”, “Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor.”, “Yöneticiler yeni teknolojilerden yeterince yararlanamadıkları zaman yeni gelişmeleri takip etmeden daha çok deneyimlerini dikkate alarak karar alma yoluna gidiyorlar.”, “Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar.”, “Yöneticiler kendi düşünce ve bilgilerinin yeterli olduğuna inanarak karar alma yoluna gidiyorlar.” ifadelerine verdiği cevapların ortalamasının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla analizler sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p < 0,05$).

5.1.6. Öğretmenlerin “Okul Türü” Değişkenine İlişkin Sonuçları

- 1- Devlet okulunda görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor” ifadesine katılım düzeyi açısından devlet okulunda çalışanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 2- Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır” ifadesine katılım düzeyi açısından devlet okulunda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 3- Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor” ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 4- Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor”

ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.

- 5- Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 6- Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 7- Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonuçlarına ulaşılmıştır.
- 8- Devlet okulu görev yapanlar ile özel okulda görev yapanlar arasında “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor” ifadesine katılım düzeyi açısından özel okulda görev yapanların lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır, sonucuna ulaşılmıştır.

Okul türü değişkeni bağlamında katılımcılar arasında; “Geçmiş yaşantılarından etkileniyor.”, “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor.”, “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor.”, “Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor.”, “Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerinin görüşleri etkiliyor.”, “Okuldaki yetkilerin dağılımında çevresinin etkisi oluyor.”, “Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor.”, “Karar alırken insiyatif kullanamıyor.”, “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor.”, “Okulun donanımı, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor.”, “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor.”, “Zamanının kısıtlılığı yüzeysel kararlar almada etkili oluyor.”, “Eldeki bilgi ve verilerin yetersiz olması alınacak kararlarda etkili oluyor.”, “Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor.”, “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor.”, “Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor.”, “Baskı gruplarının (sendikalar,

siyasiler, üst yönetim, vb.) etkisi ile karar alıyor.”, “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor.”, “Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor.”, “Yöneticiler yeni teknolojilerden yeterince yararlanamadıkları zaman yeni gelişmeleri takip etmeden daha çok deneyimlerini dikkate alarak karar alma yoluna gidiyorlar.”, “Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar.”, “Yöneticiler kendi düşünce ve bilgilerinin yeterli olduğuna inanarak karar alma yoluna gidiyorlar.” ifadelerine verdiği cevapların ortalamasının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla analizler sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p < 0,05$).

5.1.7. Öğretmenlerin “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine İlişkin Sonuçları

- 1- Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 3-5 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 2- Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 0-2 yıl olanlar ile 3-5 yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 3- Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşleri etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 0-2 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 4- Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev sürelerinin hiçbiri arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.

- 5- Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev sürelerinin hiçbiri arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 6- Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Okulun donanımını, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 0-2 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 7- Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 3-5 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 8- Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmamaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 9- Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 0-2 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.
- 10- Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 0-2

yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.

11- Okuldaki görev süresi farklı gruplar arasında “Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor” ifadesine katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. İkili karşılaştırma testi sonuçlarına göre okuldaki görev süresi 0-2 yıl olanlar ile 3-5 yıl olanlar; 3-5 yıl olanlar ile 6 ve üzeri yıl olanlar arasında söz konusu ifadeye katılım düzeyi açısından anlamlı fark bulunmaktadır, sonucuna ulaşılmıştır.

Okuldaki görev süresi değişkeni bağlamında katılımcılar arasında; “Geçmiş yaşantılarından etkileniyor.”, “Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor.”, “Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor.”, “Okuldaki yetkilerin dağılımında çevresinin etkisi oluyor.”, “Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır.”, “Karar alırken inisiyatif kullanamıyor.”, “Zamanının kısıtlılığı yüzeysel kararlar almada etkili oluyor.”, “Eldeki bilgi ve verilerin yetersiz olması alınacak kararlarda etkili oluyor.”, “Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor.”, “Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor.”, “Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor.”, “Baskı gruplarının (sendikalar, siyasiler, üst yönetim, vb.) etkisi ile karar alıyor.”, “Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar almayoluna gitmesi etkiliyor.”, “Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor.”, “Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor.”, “Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor.”, “Yöneticiler yeni teknolojilerden yeterince yararlanamadıkları zaman yeni gelişmeleri takip etmeden daha çok deneyimlerini dikkate alarak karar alma yoluna gidiyorlar.”, “Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar.”, “Yöneticiler kendi düşünce ve bilgilerinin yeterli olduğuna inanarak karar alma yoluna gidiyorlar.” ifadelerine verdiği cevapların ortalamasının okuldaki görev yapma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla analizler sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p < 0,05$).

5.2. Tartışmalar

Bu bölümde araştırma süreci sonunda İzmir ilinde bulunan resmi ve özel ilk ve ortaokullarında görev yapan “yöneticilerin okulla ilgili karar verirken etkilendiği etkenleri” belirlemek amacıyla yaptığımız istatistiklerle elde edilen sonuçların genel değerlendirmesine yer verilmektedir.

5.2.1. Öğretmenlerin “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

1. Eğitim yöneticilerinin, alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor, ifadesine kadın ve erkek öğretmenler ara sıra düzeyinde katılırken, erkek öğretmenler bu düşünceye daha çok katılım göstermişlerdir. Bu durum, erkek öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.
2. Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor düşüncesine kadın öğretmenler, erkek öğretmenlerden daha fazla katılmışlardır. Bu durum kadınların ilişkileri analiz etme konusunda, erkeklerden daha hassas davrandıkları varsayılabilir.
3. Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor ifadesini, kadın ve erkek öğretmenlerin çoğunlukla düzeyinde onaylaması yöneticilerin risk konusunda kararsız olduklarını gösterebilir.
4. Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor olması kadın ve erkek öğretmenlerin çoğunlukla görüşüyle hem fikir oldukları bir ifadedir. Bu durumda, öğretmenlerin zaman yönetimini önemsedikleri söylenebilir.
5. Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor ifadesine erkek öğretmenler çoğunlukla düzeyinde yanıt verirken, kadın öğretmenler her zaman düzeyinde olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bulgu öğretmenlerin gerçekliğe önem verdiklerini düşündürürken, kadınların gerçek olgusunu daha fazla önemsedikleri aynı zamanda kadınların özgüven konusunda erkeklere göre daha yetersiz oldukları varsayılabilir.
6. Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor, ifadesine erkek öğretmenlerin çoğunlukla düzeyinde katılırken, kadın öğretmenlerin her zaman düzeyinde katılması, öğretmenlerin yöneticinin karar konusunda bilgili olmasını önemsedikleri düşünülebilir. Kadın öğretmenlerin bilgiye güvenmelerinin daha yüksek düzeyde olduğu da varsayılabilir.
7. Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor düşüncesine kadın ve erkek öğretmenler çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, bu sonuç öğretmenlerin verilecek kararların ihtiyaçlar doğrultusunda alınmasını önemsediklerini ve ihtiyaçlar dışında alınan kararların farkında oldukları düşünülebilir.
8. Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor görüşüne erkek ve kadın öğretmenlerin çoğunlukla düzeyinde katılmaları yöneticilerinden bilgi toplamaları konusunda talepkar olduklarının göstergesi olduğu varsayılabilir.

9. Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor ifadesine erkek öğretmenler çoğunlukla düzeyinde katılırken, kadın öğretmenler her zaman düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu sonuç, politikanın eğitim ortamındaki kararları etkiliyor olduğunun göstergesi olup kadınlar tarafından daha sert karşılandığı, erkekler tarafından ise kendi iradelerini daha çok önemsedikleri varsayılabilir.
10. Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor, ifadesine erkek öğretmenlerde kadın öğretmenlerde çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır bu sonuç, yöneticilerin çalışanları yeterince memnun edemediğinin ve çalışanların yönetici tarafından yeterince anlaşılmadığının göstergesi olduğu düşünülebilir.

5.2.2. Öğretmenlerin “Yaş Grupları” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

1. Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor ifadesine yaş grupları arasında 21-30 yaş ile 51 yaş ve üzerindeki çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır bu sonuç mesleği yeni tanıyan öğretmenlerle mesleğinin son yıllarında olan yaş grubunun aynı fikirde olmasının, mesleki duygusallıkla alakalı olduğu varsayılabilir.
2. Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor ifadesine tüm yaş grupları ara sıra düzeyinde katılmışlardır, bu sonuç yaş grupları açısından yöneticilerin kendi görüşlerinin karar üzerinde yoğun bir etkiye sahip olmadığı düşünülebilir.
3. Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor ifadesine 31-40 yaş grubu öğretmenler ara sıra düzeyinde katılarak yöneticilerinin aldığı kararları önsezilerine dayanarak aldıklarına inandıkları varsayılabilir.
4. Okulun donanımı, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor düşüncesine 31-40 yaş grubu ile 51 yaş ve üzeri grubu ara sıra düzeyinde katılmışlardır, bu sonuç bu yaş grubu öğretmenlerinin mesleki deneyimlerinden yola çıkarak yaşantıları hakkında geri bildirim verdikleri düşünülebilir.
5. Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor ifadesine 21-30, 31-40, 41-50 yaş grupları ara sıra düzeyinde katılırken, 51 yaş ve üzeri bu ifadeye katılım göstermemişlerdir, bu sonuç 51 yaş ve üzeri grubun yöneticilerinin deneyimlerine güvenmedikleri düşünülebilir.
6. Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor ifadesine 21-30 yaş grubu öğretmenler çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, bu sonuç 21-30 yaş grubu öğretmenlerinin daha yenilikçi olmaları ve daha cesaretli oldukları varsayılarak, risk göze alınarak karar verme taraftarı oldukları düşünülebilir.

5.2.3. Öğretmenlerin “Öğrenim Düzeyi” Değişkenine Göre Tartışmalar

1. Geçmiş yaşantılarından etkileniyor ifadesine lisans ve lisansüstü gruplar çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak lisansüstü mezunlarının aynı ifadeye daha çok katılım göstermeleri bu düzeyin olaylara daha ayrıntılı baktıkları varsayılabilir.
2. Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor düşüncesine her iki grubunda ara sıra düzeyinde katılım göstermişlerdir, ancak lisansüstü mezunlarının daha çok katılım göstermeleri ilgili konu hakkında daha fazla bilgi sahibi olduğu düşünülebilir.
3. Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor düşüncesine lisans mezunları çoğunlukla düzeyinde katılırken, lisansüstü mezunları her zaman düzeyinde katılmışlardır. Bu sonuç lisansüstü mezunlarının analiz yaparken daha hızlı sonuç alma taraftarı oldukları varsayılabilir.
4. Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor düşüncesine lisans mezunları çoğunlukla düzeyinde katılırken, lisansüstü mezunları her zaman düzeyinde katılmışlardır. Bu durum her iki grup tarafından bilinçli karar verme konusunda hassas olduklarını ancak lisansüstü mezunlarının daha bilgi odaklı, daha garantili kararların taraftarı oldukları düşünülebilir.

5.2.4. Öğretmenlerin “Okul Türü” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

1. Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor ifadesine devlet okulu öğretmenleri ve özel okul öğretmenleri ara sıra düzeyinde katılmışlardır, ancak devlet okulu öğretmenleri daha fazla katılım göstermişlerdir. Bu sonuç devlet okulu yöneticilerinin okul ve hedefler konusunda çalışanlarının fikirlerini daha az aldıkları varsayılabilir.
2. Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır düşüncesine devlet okulu öğretmenleri de özel okul öğretmenleri de ara sıra düzeyinde katılmışlardır, ancak devlet okulu öğretmenleri aynı ifadeye daha çok katılım göstermişlerdir. Bu sonuç devlet okulu yöneticilerinin kendilerini yeterli görüp gelişmeye daha az açık oldukları düşünülebilir.
3. Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor düşüncesine devlet okulu öğretmenleri de özel okul öğretmenleri de çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak özel okul öğretmenleri aynı ifadeye daha çok katılım göstermişlerdir. Bu bulgu özel okul öğretmenlerinin zaman yönetimi konusunda daha hassas oldukları, zamanla yarışıyor olmalarının göstergesi varsayılabilir.

4. Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor ifadesine devlet okulu öğretmenleri çoğunlukla düzeyinde katılırken, özel okul öğretmenleri her zaman düzeyinde katılmışlardır. Bu sonuç özel okul öğretmenlerinin uygulanacak kararların objektifliğine daha fazla önem verdikleri, kararların sonuçlarını düzenli analiz etmelerinin de bu konuda rolü olduğu varsayılabilir.
5. Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor düşüncesine devlet okulu öğretmenleri çoğunlukla düzeyinde katılırken, özel okul öğretmenlerinin her zaman düzeyinde katılmışlardır. Bu sonuç özel okul öğretmenlerinin yöneticisinin aldığı kararı daha fazla analiz ettiği ve sonuçlarını izlediği varsayılabilir.
6. Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor düşüncesine her iki okul türü öğretmenleri de çoğunlukla düzeyinde katılırken, özel okul öğretmenleri daha fazla katılım göstermişlerdir. Bu bulgu öğretmenlerin ihtiyaç doğrultusunda karar alınmasını önemsedikleri düşünülebilir.
7. Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor ifadesine her iki okul türü de çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak özel okul öğretmenleri daha çok katılım göstermişlerdir. Bu durum öğretmenlerin yöneticilerinin yüzeysel kararlarından rahatsız olduklarını ayrıca özel okul öğretmenlerinin daha fazla katılım göstermesinin nedeni uygulamaların daha hızlı sonuç göstermesiyle karardan daha çabuk etkilenmeleri söz konusu olduğu düşünülebilir.
8. Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor düşüncesine devlet okulu öğretmenleri çoğunlukla düzeyinde katılırken, özel okul öğretmenleri her zaman düzeyinde katılmışlardır. Bu bulgu devlet okullarında iş garantisi olmasına rağmen daha fazla düşünce baskısı altında oldukları düşünülebilir. Özel okul öğretmenleri her zaman düzeyinde yanıt vermeleri ise olaylara daha ayrıntılı bakmaları olduğu düşünülebilir.
9. Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar ifadesine her iki okul türü öğretmenleri de çoğunlukla düzeyinde katılırken, özel okul öğretmenleri daha fazla katılım göstermişlerdir. Bu sonuç öğretmenlerin yeni uygulamaları tercih ediyor olma isteklerinden kaynaklandığı varsayılabilir. Özel okul öğretmenlerinin en yeni uygulamaları takip etmeleri bu durumu ayrıntılı analiz ediyor oldukları varsayılabilir.

5.2.5. Öğretmenlerin “Okuldaki Görev Yapma Süresi” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

1. Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor düşüncesine 3-5 yıl arası çalışanlar çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır. Bu bulgu aynı okulda 3-5 yıl arası görev yapanların gözlemlerinin analiz düzeylerinin daha aktif olduğu varsayılabilir.
2. Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor ifadesine 3-5 yıl arasında çalışanlar çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır. Bu durum bu yıl aralığında çalışan öğretmenlerin yöneticilerini ve çevreyi kararları konusunda inceliyor olmasından kaynaklandığı varsayılabilir.
3. Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerinin görüşleri etkiliyor düşüncesine 0-2 yıl arasında çalışanlar ara sıra düzeyinde katılmışlardır. Bu sonuç okulda yeni çalışan öğretmenlerin düşünce ve önerilerinin dikkate alındığı varsayılabilir.
4. Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor ifadesine tüm gruplar ara sıra düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu sonuç yönetmelik vb. gibi etkenlerin az da olsa karara etki ettiğini tüm grupların hissettiği varsayılabilir.
5. Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor düşüncesine tüm gruplar ara sıra düzeyinde katılırken, 0-2 yıl arası çalışanların aynı düzeye daha çok katılım gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu okulda çalışan tüm öğretmenlerin yöneticinin tahminlerine güvendiklerini, yeni çalışanların ise daha çok güvendikleri düşünülebilir.
6. Okulun donanımı, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor ifadesine 0-2 yıl arasında çalışanlar ara sıra düzeyinde katılmışlardır. Bu bulgu okulun olanaklarını yeni tanımaya çalışan öğretmenlerin memnuniyetinin daha asgari düzeyde tutulduğu varsayılabilir. Yöneticiyi yeni tanıyor olması bu düzeyde katılım göstermiş olduğu da düşünülebilir.
7. Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor düşüncesine 3-5 yıl arasında çalışanlar ara sıra düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu durum, bu yıl aralığında çalışanların memnuniyetinin bu konuda diğer gruplara göre daha iyi olduğu düşünülebilir.
8. Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor ifadesine tüm gruplar çoğunlukla düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu sonuç yöneticilerin yeni hedefleriyle ilgili aldıkları kararlarını çalışanlarına yeterince anlatamadığı veya problem tanımlamalarının ayrıntılarını güvenle paylaşmadığı sonucuna varılabilir.

9. Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor düşüncesine 0-2 yıl arasında çalışanlar çoğunlukla düzeyinde katılırken, 6 yıl ve üzeri çalışanlar her zaman düzeyinde katılmışlardır. Bu sonuç öğretmenlerin gerçeklik olgusuna çalıştıkları yıllarla orantılı olarak daha fazla önem verdikleri varsayılabilir.
10. Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor ifadesine 0-2 yıl arasında çalışanlar çoğunlukla düzeyinde katılırken, 6 yıl ve üzeri çalışanlar her zaman düzeyinde katılmışlardır. Bu durum öğretmenlerin karar konusunda yöneticilerine daha fazla güvenmek istedikleri varsayılabilir.
11. Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar alma yoluna gitmesi etkiliyor ifadesine tüm gruplar çoğunlukla düzeyinde katılmışlardır, ancak 3-5 yıl arasında çalışanlar aynı ifadeye daha çok katılım göstermişlerdir. Bu bulgu öğretmenlerin kararlar alınırken ihtiyaçları ne kadar çok önemsediklerini ve ihtiyaçlar araştırılarak karar alınmasını tercih ettikleri varsayılabilir.

5.3. Öneriler

1. Okul yöneticilerinin eğitim yönetimi ve denetimi konusunda uzman eğitim, bilgi ve donanımına sahip olması etkili ve verimli süreçleri beraberinde getirecektir.
2. Okulun ihtiyaç ve hedefleri iyi analiz edilerek karar alınmasının önemli bir konu olduğu tüm sonuçlarıyla eğitim yöneticilerine iyi analiz edilmeli ve farkındalıkları yükseltilmelidir.
3. Öğretmenlerin okul yönetimine etkili ve verimli bir şekilde katılımı sağlanmalıdır.
4. Okulla ilgili alınan kararların ilgili herkesle açık, anlaşılabilir ve net bir şekilde paylaşılması olumlu iklim yaratacaktır.
5. Zaman yönetiminin karar alma konusundaki etkisi tüm çalışanlar tarafından ayrıntılı bilinmeli ve buna göre tedbirler alınmalıdır.
6. Okulun yapı ve çevresi en sağlıklı bir şekilde tespit edilerek karar alınmalıdır.
7. Kriz yönetimi konusunda eğitim yöneticisi donanımlı olmalıdır.
8. Yöneticinin yaşam boyu öğrenme ilkesi bilincine yürekten inanması gerekmektedir.
9. Eğitim yöneticisinin objektifliğini ve güvenilirliğini sağlaması ve bunu hissettirmesi çalışanlarıyla verimli bir yönetim süreci geçirmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aydın, M., 2007, Eğitim Yönetimi, Ankara.
- Balcı, A., 2005, Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü, Ankara.
- Basar, H., 1995, Eğitim Denetçisi, Ankara.
- Baykal, B., 1981, “Organizasyonların Yönetimi”, İstanbul.
- Binbaşıoğlu, C., 1996, Eğitim Yöneticiliği, Ankara.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, S., 1995, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara.
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D.Y., 2002, “Genel İşletmecilik Bilgileri”, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Erdoğan, İ., 2008, Eğitim ve Okul Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., 2003, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul.
- Giray, N., 2006, Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gürsel, M., 2006, Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı) Konya.
- Hodgetts, M.R., 1997, Yönetim, Teori Süreç ve Uygulama. (Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu), İstanbul.
- İmrek, M. K., 2003, Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı, İstanbul.
- Karakaya, G., 1998, “Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaya, Y. K., 1993, Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara.
- Koçel, T., 1995, “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul.
- Koçel, T., 2007, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basımevi, s.61, İstanbul.
- Kuşlu, M., 2008, Yönetimde Karar Verme Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü (İLSİS Örneği), Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Özcan, K., 1999, Yöneticilerde Karar Verme ile Kaygı ilişkileri, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özkalp, E., Kirel Ç., 2004, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Rue,L.W., Byars, L.L., 2003, “Decision Making skills”, Management Skills and Application
Mcgraw Hill Yükseköğretim.

Sağır, C., 2006, Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin
Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Taymaz, A. H., 1997. Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara.

Tosun, K., 1992, İşletme Yönetimi, Ankara.

Uluçınar, A., 1992, “ İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim
Kişilik faktörleri ile Yönetmel Davranış Arasındaki İlişkiler”, M.Ü.İ.İ.B.F. .

Yaslıoğlu, M.M., 2007, “Karar Verme Sürecinde Eğilimler ve Bir Araştırma”, İstanbul
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Zeleny, M., 1974, “Linear Multiobjektive Programming” Lecture Notes in Economics and
Mathematical Systems, Vol.95, Springer-Verlag, Berlin and New York.

Zeleny, M., 1982, “Multiple Criteria Decision Making” Mc Graw-Hill Inc., New York.

İnternet

<http://www.e-sosder.com/dergi/21212-224.pdf> (16/07/2014).

<http://kisi.deu.edu.tr/yasar.yavuz/Makale%202.html> (26/07/2014).

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/164/kolay.htm>, s.2. (26/07/2014).

EKLER

Değerli Meslektaşlarım;

Bu çalışma “Yöneticilerin Okulla İlgili Karar Alırken Etkilendiği Etkenler”i belirlemek amacıyla yapılan bilimsel bir araştırmadır. Elde edilen bulgular topluca değerlendirileceğinden ankete adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Araştırmanın geçerliliği için tüm soruları okuyarak her soruyu cevaplayınız.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Semra Ünal

Danışman

Sibel Taşkın

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Aşağıdaki seçeneklerden size en uygun olanın yanına (X) işareti koyarak cevaplayınız.

1- Cinsiyetiniz:

a- () Kadın b- () Erkek

2- Yaşınız:

a-() 21-30 yaş b- () 31-40 yaş c- () 41-50 yaş d- () 51 yaş ve üzeri

3- Öğrenim Düzeyiniz:

a-() Lisans tamamlama b- () Lisans c- () Lisans üstü

4-Çalıştığınız okul türü:

a-() Devlet okulu b- () Özel okul

5-Bulduğunuz okulda görev yapma süreniz:

a-() 0-2 yıl b- () 3-5 yıl c- () 6 yıl ve üzeri

BÖLÜM II

Aşağıda çalıştığınız okuldaki yöneticilerin okulla ilgili kararları alırken etkilendikleri maddeler bulunmaktadır.

Lütfen bu maddeleri okuyarak size uygun olan dereceleme ölçeğinde (X) işareti koyarak cevaplayınız.

Yöneticileriniz okula ilişkin kararlar alırken;	<u>Her Zaman</u>	<u>Çoğunlukla</u>	<u>Ara Sıra</u>	<u>Hiçbir Zaman</u>
1- Geçmiş yaşantılarından etkileniyor.				
2- Okuldaki öğrenci, öğretmen ya da diğer personelin görüşlerinden etkileniyor.				
3- Okuldaki yapı çevresi karar alırken etkiliyor.				
4- Okul dışındaki çevresi karar alırken etkiliyor.				
5- Okulun kültürel, sosyal, sportif etkinliklerinin planlanmasında ve yürütülmesinde öğretmenlerinin görüşleri etkiliyor.				
6- Okulun yeni amaç ve hedeflerini belirlemeye ilişkin kararlarda kendi görüşleri etkili oluyor.				
7- Okuldaki yetkilerin dağılımında çevresinin etkisi oluyor.				
8- Mevcut bilgilerinin yeterli olduğunu düşünerek kararlar alır.				
9- Yönetmelik vb. sınırlayıcılığı alınacak kararlarda etkili oluyor.				
10- Karar alırken insiyatif kullanamıyor.				
11- Alacağı kararların sonuçlarını tahmin ederek etkili olabilecek kararlar alabiliyor.				
12- Okulun donanımı, fiziki olanaklar vb. durumu dikkate alarak kararlar alıyor.				
13- Birden çok seçeneği bulunduğu durumlarda en uygun olanını seçmede kendi deneyimleri etkili oluyor.				
14- Zamanının kısıtlılığı yüzeysel kararlar almada etkili oluyor.				
15- Eldeki bilgi ve verilerin yetersiz olması alınacak kararlarda etkili oluyor.				
16- Okulun yeni amaç ve hedefleri ya da problemleri yeterince tanımlanmadan karar alma yoluna gidiliyor.				
17- Yöneticinin risk almaktan çekinmesi karar almayı kısıtlıyor.				

18- Kararlarını zamanında alamama (geciktirme) uygulamayı zorlaştırıyor.				
19- Çözüm alternatifleri yetersiz ya da birbirine yakın olduğundan karar almada zorlanıyor.				
20- Baskı gruplarının (sendikalar, siyasiler, üst yönetim, vb.) etkisi ile karar alıyor.				
21- Alınacak kararı gerçeklere dayandırmadan yanlı davranarak almaları olumsuz etkiliyor.				
22- Yöneticilerin karar verme sürecini idare etme, bilgi ve yetisine sahip olmadan karar alma işini yapmaları olumsuz etkiliyor.				
23- Yöneticilerin kurumsal ihtiyaçlarını yeterince araştırmadan karar almayoluna gitmesi etkiliyor.				
24- Yöneticilerin günü kurtaracak, yüzeysel karar alması etkiliyor.				
25- Yöneticilerin karar konusu hakkında yeterince bilgi toplamadan karar alması etkiliyor.				
26- Yöneticilerin kendi politik görüşlerini dikkate alarak karar alması etkiliyor.				
27- Yöneticilerin astlarını (çalışanlarını) yeterince tanımadan haklarında karar almaya gidiliyor.				
28- Yöneticiler yeni teknolojilerden yeterince yararlanamadıkları zaman yeni gelişmeleri takip etmeden daha çok deneyimlerini dikkate alarak karar alma yoluna gidiyorlar.				
29- Yöneticiler çoğunlukla eski uygulamaları yeni durumlara uygulayarak karar alma yoluna gidiyorlar.				
30- Yöneticiler kendi düşünce ve bilgilerinin yeterli olduğuna inanarak karar alma yoluna gidiyorlar.				

BÖLÜM III

Bu konu hakkında başka görüşleriniz varsa bu bölüme yazabilirsiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi	20.01.1984
Doğum Yeri	Tunceli/ Çemişgezek
Medeni Durumu	Bekar

Eğitim

Ortaöğretim	Bingöl Anadolu Öğretmen Lisesi (1997-2001)
Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği
Yüksek Lisans	Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Denetimi Anabilim Dalı

Çalıştığı Kurumlar

Parantez Eğitim ve Danışmanlık Ltd.Şti / Anlayarak Hızlı Okuma Eğitimi Uzmanlığı
İstanbul Eğitim Kurumları (İSTEK) Barış İlköğretim Okulu /Sosyal Bilgiler Öğretmenliği
İstanbul Erkek Liseliler Eğitim Vakfı (İELEV) /Sosyal Bilgiler Öğretmenliği
İzmir Özel Türk Koleji/ Sosyal Bilgiler Öğretmenliği

