



Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Firat University Journal of Social Science
Cilt: 15, Sayı: 2, Sayfa: 179-198, ELAZIĞ-2005

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE, OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME SÜRECİNDEKİ ETKİLİKLERİNE İLİŞKİN ÖLÇEK GELİŞTİRİLMESİ*

*In The Frame of Human Resource Management, A Development of An
Inventory Related to The Effectiveness of School Principals in Decision Making
Process*

Fatma ÖZMEN

Firat Üniversitesi, Teknik Eğitim Fak., Elazığ.
fozmen@firat.edu.tr

Sinan YÖRÜK

Firat Üniversitesi, Teknik Eğitim Fak., Elazığ.
syoruk@firat.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, yöneticilerin yönetim süreçlerinden karar vermeye ilişkin etkililiklerine yönelik olarak, eğitimci görüşleri temelinde bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada alan yazından ve öğretmen ve yöneticilerle yapılan görüşmelerden yararlanılarak, karar verme sürecine ilişkin beşli Likert tipi olumlu ve olumsuz ifadelerden oluşan 40 madde geliştirilmiştir. Bu maddeler daha sonra uzman görüşlerine sunulmuş ve bazı maddeler elenmiştir. Son olarak, 20 maddeye düşürülen ölçek, Elazığ il merkezindeki ilköğretim öğretmen ve yöneticilere uygulanmış ve toplam 132 anket yanıtlanarak geri dönmüştür. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı .64; KMO değeri .74; Bartlett sınaması ise .00 anlamlılık düzeyi ile 1262,42 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar ölçeğin uygulanabilmesi için, geçerlik ve güvenilirliğinin uygun olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Karar Verme Süreci, Ölçek, Geçerlik, Güvenirlik.

ABSTRACT

In this study, to determine the effectiveness of school principals related to the decision making process, an inventory was aimed to be developed on the basis of educators' views. Initially, making use of the literature review and implications of the educators in the primary schools, 40, five scale Likert type items conveying negative and positive connotations were developed. Later, according to the thoughts of professionals, some of the items were deleted and as a result, 20 items were distributed to the educators working at these schools. As total, 132 subjects replied the questionnaire items. At the end of the statistical analysis of the data, it has been seen that the Cronbach alfa coefficient of the instrument is .64, the value of KMO is .74; and the test of Barlett is 1262,42 with .00 significant level. These results have demonstrated that the reliability and validity of the instrument is adequate for its implementation.

Key Words: Decision Making Process, Instrument, Validity, Reliability.

* Bu araştırma, Firat Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Projeler Birimi (FÜBAP) tarafından desteklenmiştir.

GİRİŞ

Örgüt yönetiminde “karar verme” işi yönetimin en önemli işlevlerinden birisidir. Yüksek kaliteli kararlar verme süreci örgütsel kaygıların en önde gelenlerindedir ve özellikle de yöneticinin karar verme sürecini nasıl işlettiğiyle yakından ilişkilidir (Dean and Sharfman, 1996: 368-396). Örgütün üst yöneticisi güvenilir ve dinamik bir karaktere sahip olması gerekli bir kişi olarak, kararları verilmesini sağlayan ve bu kararlar doğrultusunda örgütü harekete geçiren kişidir. Karar verme, yöneticinin zamanını oldukça alan bir süreç olup, iyi yönetici, etkili kararlar verebilen kişi olarak düşünülür. Etkili karar ise genellikle, karar vericinin karar verme hususuyla ilgili olarak, hedefleri, kararın arkasındaki olayları, alternatif hareket yollarını, ve kararın olası sonuçlarını düşünmesi sonucunda verilen karardır (Cook and Slack, 1991:3-5; Owens, 2001:266).

Tarihsel süreci içinde, örgüt yönetimindeki yaklaşımlar ve gelişmeler eşliğinde, karar verme sürecinde de birtakım gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler eşliğinde, üst yöneticinin tek elden verdiği kararlar zamanla yerini eğitim örgütlerinin durumsallığını, insan doğasını, teknolojiyi ve örgütsel belirsizlikleri dikkate alan, esnek, katılımcı kararlara bırakmıştır (Estler, 1988:316-317; Owens, 2001:265-267).

Bu çalışmada, öğretmenlerin mesleki gelişimini artırmaya yönelik olarak, yöneticilerin karar verme sürecine ilişkin etkililiklerini, eğitimci görüşleri temelinde ortaya çıkaracak bir ölçek geliştirmek amaçlanmıştır.

ALAN YAZINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARAR VERME SÜRECİ

Geçmişten günümüze insan kaynaklarının yönetimindeki yaklaşımların zaman içinde değiştiği, yönetsel kararların da bu değişimlerden etkilendiği görülmektedir. Örgüt yönetiminde insana yaklaşım genel olarak, “makine”, “organizma”, ve “beyin” olarak, üç kavramsal benzetim çerçevesi içinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar şu şekilde özetlenebilir (Ubben at al. 2001:185-186):

Makine benzetmesi: Örgütlerde, üst yönetimin aldığı kararların, verilen talimatlar çerçevesinde ve önceden belirlenen işlemler aracılığıyla işgörenler tarafından uygulanmasıdır. Eğitim örgütleri açısından bakıldığında, öğrenme, öğretme ve değerlendirmenin en iyi modelinin standartlaştırılmış bir yapı içinde elde edilebileceği varsayımdan yola çıkılarak, üst yönetimlerce alınan kararların yine yöneticiler tarafından belirlenen politika ve işlemler çerçevesinde yürütüldüğü; asıl işi yapan kişilerin işin yapılışına ilişkin kararlarda fazla katkılarının bulunmadığı bir klasik örgüt yönetimi tarzını yansıtmaktadır.

Organizma benzetmesi: Örgütlerin doğal sistem modeli içinde canlı, yaşayan birer organizmaya benzetildiği, dolayısıyla örgüt felsefesinin müşterek ve paylaşılan değerler aracılığıyla oluşturulduğu; değişen gereksinimlere yanıt vermede bireysellik, esneklik ve uyumun önemsendiği bir yaklaşımı yansıtır. Bu kapsamda, eğitim örgütlerinin yönetiminde, öğretme, öğrenme ve değerlendirmede ayrıntılardan çok bütünü önemsendiği; ölçütlere dayalı bir değerlendirmeden çok, tümsel değerlendirmenin önem kazandığı; kararların değişen gereksinimlere göre örgüt üyelerinin görüşlerine de yer verilerek alındığı; öğretmenlerin mesleki gelişiminde çeşitli modellerin denendiği bir süreç göze çapmaktadır.

Beyin benzetmesi: Bu benzetmedeki örgüt yönetimi yaklaşımı, organizma benzetmesindeki yönetim anlayışının birçok özelliğini paylaşır. Bununla birlikte önemli bir nitelik olarak “düşünen ve öğrenen örgüt” boyutu öne çıkmaktadır. Günümüzün rekabetçi ortamında kabul gören bir yaklaşım olarak, bilgi paylaşımı, işbirliği, araştırma önemsenen hususlardır. Eğitim örgütleri açısından bakıldığında, örgütün insan kaynağının, örgütsel amaçları gerçekleştirmede gösterdiği adanmışlıkla yüksek düzeyde performans göstermesi amaçlanır. Bu nedenle örgüt üyelerinin anlamlı yollarla örgütleriyle bütünleşmeleri için, karar verme sürecine katılmaları sağlanır, başarılı olabilecekleri ortamlar yaratılır, fırsatlar verilir. Örgüt üyeleri, örgütsel ve kişisel açıdan başarılı olmak ve kendilerini geliştirmek zorunluğunu hissederler.

Yönetim bilimine yönelik alan yazın incelendiğinde, karar verme süreci, bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme (Kaya,1996:94); bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanını seçme (Aydın,1994:126-127); örgütte her türlü değişikliği yapmak amacıyla başvuru kurumlaşmış bir süreç (Gürsel,1997:44) veya, sorun çözme sürecinin bir parçası (Cook and Slack, 1991:4) şeklinde çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir.

Yönetimde genel olarak, üst düzey yöneticiler oransal olarak zamanlarının büyük bir kısmını karar vermede harcarlar ve daha çok örgütün çevresiyle olan ilişkisindeki stratejik ve politik hususlarla ilgili uzun dönem kararlarını verirler. Alt düzey yöneticiler ise daha çok buldukları alan veya bölümle ilgili iş akışına yönelik olarak daha dar kapsamda karar verme durumundadırlar (Uludüz, 2003 ; Cook and Slack, 1991:18-19).

Karar verme sürecinde, örgüt amaçlarına en uygun olan seçeneğin seçilmesine ussal; personelin itiraz etmeyeceği karara da doyurucu karar denir. Örgütsel kararların etkililiği bu kararların ussallığının artırılması yolu ile en üst düzeye çıkabilir. Aydın’ın Gregg’den aktardığına göre ussal karar verme değer önermeleri ve olgusal önermelerden oluşur. Değer sözcüğü yerine amaç, olgu sözcüğü yerine de araç sözcüğü kullanan

yazarlar da vardır. Karar vermeyi gerektiren sorunla ilgili enformasyon hazır olmadıkça akla uygun, ussal bir karar verilemez. Demokratik bir örgütte alınan bir karardan etkilenen kimselerin, bu kararda söz sahibi olmaları gerekir. Öte yandan karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder (Aydın,1994:129-130).

Örgütsel kararlar, yöneticinin tek taraflı olarak verdiği kararlardan başlayarak, grupların karar vermede anlaştığı paylaşımlı kararlara giden bir yelpaze içinde duruma göre değişebilir. Ubben ve diğ.(2001:52-60), Maier ve Verser'e atıfta bulunarak, karar vericilerin iki önemli hususu gözönünde bulundurmaları gerektiğine işaret ederler. Birinci husus, verilen kararların yüksek kalitede olması, diğeri ise, işgörenlerin bu kararı kabul etmesi durumudur. Yüksek kalitedeki kararlara sorun çözme sürecinde örgütsel amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamak için gerek duyulur ve genellikle mümkün olan en iyi çözüm seçeneğinin uygulanmasıyla ulaşılır. Kararların işgörenlerce kabul görmesi durumu ise özellikle kararların uygulanmasında yöneticinin astlarına bağımlı olma durumunda önem kazanır. Bununla birlikte, herhangi bir kararın etkili şekilde uygulanabilmesi için, uygulayıcıların, diğeri bir deyişle işgörenlerin tutum, davranış, duyu ve becerilerinin dikkate alınması gereklidir.

Yönetimde karar vermenin birtakım ortak özellikleri olduğu belirtilmektedir. Bu özellikler aşağıda verildiği gibi özetlenebilir:

- Yönetimsel kararlar kolektiftir;
- Kararların sonucu, örgütteki tüm öğeleri, örgütü ve çapına göre toplumu etkiler;
- Yönetimsel kararlar başkalarını, örgütü ve toplumu etkilediğinden, kararı veren kişi veorganlar açısından risk doğurur;

-Yönetimsel karar verme sürecinde karar verenin eğitimsel, kültürel ve mesleki nitelikleri, doğal ve biçimsel kararlardan gelen bilgilerin etkisi olacağından, diğeri yandan insan davranışlarının ussal ve duygusal yanları bulunduğundan, kararın **değer ve olgu öğelerini** taşır (Kaya,1996:94-95);

-Yönetimsel kararların verilmesinde karar verme sürecindeki aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Cook and Slack, 1991:6-10):

-*Gözlem* (Çeşitli kanallardan elde edilen bilgiler veya yöneticilerin örgüt ve çevresinde uygun olmayan hususları farketmesi)

-*Sorunu farketme ve tanımlama* (Yöneticinin sorunun çözümüne yönelik bir karar verme ihtiyacını hissetmesi)

-*Amaçları oluşturma* (Değişmeye yönelik verilecek kararların neyi başaracağını belirlenmesi)

-*Sorunu anlama* (Sorun olan hususların gerçek doğasını doğru ve tam olarak anlama, teşhis etme)

-*Seçenekleri belirleme* (Sorunun niteliğine göre, çözüm olabilecek seçeneklerin tespit edilmesi)

-*Seçeneklerin değerlendirilmesi* (herbir seçeneğin amaçları karşılama derecesinin belirlenmesi ve sıralanması)

-*Seçme* (Etkili sonucu elde etmek açısından, en uygun seçeneğin belirlenmesi)

-*Uygulama* (Gerekli değişikliklerin yapılması)

-*Uygulama aşamasının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi* (sorunun çözümünde veya azaltılmasında uygulamaya konan seçeneğin ne düzeyde etkili olduğunu izleme ve değerlendirme. Tatmin edici sonuca ulaşılamaması durumunda tüm sürecin yeniden başlatılması).

Örgütte alınacak kararlar ve bunların aşamalarının gerçekleştirilmesi dikey ve yatay yönde işbölümünü de gerektirmektedir (Kaya, 1996:99). Bu iş bölümü sayesinde:

-Üst yöneticilerin yükü azalır.

-Herkes belirli işlerde karar vermede uzmanlaşır.

-İşler daha çabuk yapılır, kırtasiyecilik önlenir.

-Alt kademedeki personel karar yetkisi ile onure edilmiş olur.

-Kararların sorumluları açıkça ortaya çıkar.

-İletişim sadeleşir ve kolaylaşır.

-Herkes belirli konuda uzmanlaşacağından, kararda usallık sağlanır

Okul yöneticisinin karar vermede üstlendiği rol karar vermenin aşamalarını bilmesi, bunları uygulaması ve iyi bir iş bölümünü sağlamasıdır. Ancak, bunları yapabilmesi de tek başına yeterli değildir. Okulda yöneticinin etkili karar verebilmesi aşağıdaki verilen hususların farkında olmasını da gerektirir:

-Etkili bir karar, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.

-Etkili bir karar, yani sorunu çözücü, rahatsızlık veren etkenleri ortadan kaldıracı ve beklenen sonuçlara götürücü nitelikte olmalıdır.

-Etkili bir karar rasyonel olmalıdır.

-Karar hızla alınmalıdır.

-Karar zamanında alınmalıdır.

-Etkili bir karar hukuki yönetimsel mevzuata uygun olmalıdır.

-Etkili bir karar, açık, kesin ve özellikle uygulayıcıların kolaylıkla anlayabileceği nitelikte olmalıdır (Gürsel,1997:49).

Karar geleceğe yöneliktir. Gelecek ise belirsizliklerle doludur. Uzun vadeli kararlar kısa vadeli kararlardan daha çok risk taşır. Risk derecesi örgütün çapı ve kararın dayandığı bilgi ve iletişim kaynaklarının durumuyla ilişkilidir (Kaya,1996:98-99). Yönetim hayatında veya okul hayatında bütün başarılar ya da başarısızlıklar, verilen kararların niteliğiyle yakından ilişkilidir. Kararların ayrıca tam zamanında verilebilmesi büyük önem taşır. Vaktinden önce verilen kararlar birçok fırsatların görülmemesine yol açarken, vaktinden sonra verilen kararların ise hiçbir geçerliği kalmaz. Yöneticinin en uygun zamanda en doğru kararı verebilme becerisi kendisinden beklenen yönetsel bir rol olarak belirtilmektedir (Uludüz, 2003).

Çağdaş örgütlerde gittikçe daha çok anlaşılan husus sağlıklı ve etkili örgüt olabilmek ve kaliteli kararlar verebilmek için, örgütte her kademedeki kişilerin güçlendirilerek, yetkilendirilerek kararlara katılmasının sağlanması gereğidir. Bu çalışmada, eğitimci görüşlerinden hareketle, öğretmenlerin mesleki performanslarını artıracak şekilde, etkili kararlar verebilmede, okul yöneticilerinin ne düzeyde etkili olduklarına yönelik bir ölçek geliştirilmek amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme açıklanmış, veri toplama aracının hazırlanması hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca aracın uygulanması, verilerin analizi ve kullanılan ve istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

Çalışma Grubu

2001-2002 öğretim yılında, Elazığ il merkezinde bulunan beş eğitim bölgesinden rastgele yöntemle seçilen bir ilköğretim kurumundaki eğitimciler (okul müdürü ve öğretmen) çalışmada çalışma grubu olarak ele alınmıştır. Bu eğitimcilere dağıtılan anketlerden 132 adedi yanıtlanarak geri dönmüştür.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu çalışmadaki veri toplama aracı, okul yöneticilerinin karar verme sürecindeki etkililiklerini belirlemeye yönelik olarak, alan yazındaki bilgilerden, hedef alınan okullardaki öğretmen ve yöneticilerle yapılan görüşmelerden, ve uzman görüşlerinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Bu incelemeler sonucunda olumlu ve olumsuz ifadelerden oluşan 40 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Geliştirilen bu maddeler uzman görüşlerine sunulmuş ve son olarak 20 madde elde edilmiştir. Geliştirilen bu ölçeğin, geçerlik ve güvenilirliğini test etmek için faktör analizi uygulanmış, Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçümü (Measure of Sampling Adequacy) (KMO) ve

Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen değerler, ölçeğin uygulanması için geçerlik ve güvenilirliğinin uygun olduğunu ortaya koymuştur.

Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemesinde, her bir madde için, **Tamamen katılıyorum** seçeneğine 5, **Katılıyorum** seçeneğine 4, **Kararsızım** seçeneğine 3, **Katılmıyorum** seçeneğine 2, **Hiç Katılmıyorum** seçeneğine ise 1 puanı verilmiştir. Olumsuz madde için ise, olumlu maddelerdeki puanlamanın tersi bir puanlama yapılmıştır. Faktör çözümlemesi için, Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçümü (Measure of Sampling Adequacy) (KMO), Bartlett Bütünlük Testi (Test of Sphericity), Maddelerin Kaç Faktörde Toplandığını Gösteren yığılma hesaplaması, Cronbach Alpha değeri göz önüne alınmıştır.

BULGULAR VE YORUMU

Verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

Açıklanan Toplam Varyans değerleri (Tablo 2), analize alınan K=20 maddenin öz değerinin birden büyük olan altı faktör altında toplandığını göstermektedir. Bu altı faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 74'tür. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan yirmi maddenin ortak varyanslarının (communalities) ise 0.53 ile 0.91 arasında değiştiği gözlenmektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Ortak Varyanslar (Communalities)

	Initial	Extraction
1	1.00	.87
2	1.00	.75
3	1.00	.78
4	1.00	.75
5	1.00	.91
6	1.00	.71
7	1.00	.80
8	1.00	.75
9	1.00	.75
10	1.00	.67
11	1.00	.66
12	1.00	.62
13	1.00	.74
14	1.00	.77
15	1.00	.72
16	1.00	.76
17	1.00	.80
18	1.00	.53
19	1.00	.67
20	1.00	.75

Tablo 2. Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)

Madde	Başlangıç Özdeğerleri		Yükler Karesinin Çıkartım Toplamı			Yükler Karesinin Döndürme Toplamı		
	Toplam	Varyans Birikimli %	Toplam	Varyans Birikimli %	Toplam	Varyans Birikimli %	Toplam	Varyans Birikimli %
1	7.24	36.21	7.24	36.21	5.30	26.49		
2	2.07	10.34	2.07	10.34	2.73	13.65		
3	1.92	9.62	1.92	9.62	2.35	11.74		
4	1.30	6.51	1.30	6.51	1.68	8.40		
5	1.16	5.82	1.16	5.82	1.48	7.39		
6	1.07	5.35	1.07	5.35	1.24	6.18		
7	.88	4.40						
8	.72	3.62						
9	.66	3.28						
10	.54	2.68						
11	.49	2.45						
12	.44	2.18						
13	.37	1.83						
14	.29	1.45						
15	.23	1.15						
16	.19	.96						
17	.15	.75						
18	.11	.57						
19	.10	.52						
20	.06	.32						

Bileşenler Matrisi (Component Matrix) incelendiğinde (tablo 3) yirmi maddenin on ikisinin faktör yük değerlerinin ortak varyans tablosunda olduğu gibi (tablo 1) .53 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Altı önemli faktörün içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesine olanak sağlamak için faktör döndürme sonuçları elde edilmiştir (tablo 4- Döndürülmüş Bileşenler Matrisi). Faktör yük değerinin .45 yada daha yüksek değerlerin iyi bir ölçüt olarak tanımlanmasına rağmen, gerektiği durumlarda bu değer .30'a kadar düşürülebileceği; bunun yanında, herhangi bir maddenin faktör yük değerleri arasında .10'dan az bir fark bulunduğu durumlarda o maddenin elenebileceği ileri sürülmektedir (Büyüköztürk, 2002: 118-119). Bu tabloda faktör yük değerlerinden .40'dan aşağıları; veya birden fazla faktörde .40'ın üzerinde olan maddeler içinde % .10'dan daha az farklılık gösterenleri (10 ve 20. maddeler) elenmiş ve yine analize katılan yirmi maddenin on sekizinin geçerli olduğu görülmüştür. Geriye kalan on sekiz maddeye tekrar faktör analizi uygulanmıştır (5, 6, 7 ve 8. Tablolar).

Tablo 3. Bileşenler Matrisi (Component Matrix)

	Bileşenler					
	1	2	3	4	5	6
14	.85	-.08	.85	-.08	.09	.18
13	.83	.08	.83	.08	.05	-.08
8	.78	-.11	.78	-.11	.33	-.01
20	.77	.02	.77	.02	-.24	-.14
11	.73	.15	.73	.15	.30	.07
7	.70	-.46	.70	-.46	.26	.17
17	.69	.33	.69	.33	-.20	.27
16	.68	.36	.68	.36	-.26	.26
19	-.65	.24	-.65	.24	.38	.15
18	.65	.31	.65	.31	.06	-.07
12	.65	.03	.65	.03	.20	.14
10	-.55	.39	-.55	.39	.38	-.08
6	.41	-.56	.41	-.56	-.08	.28
15	.26	.48	.26	.48	.19	-.38
9	.55	-.03	.55	-.03	.63	-.15
4	-.51	-.31	-.51	-.31	.59	.22
3	-.32	.40	-.32	.40	.47	.54
2	.30	.42	.30	.42	-.04	.10
1	-.27	.42	-.27	.42	-.33	.49
5	-.10	-.33	-.10	-.33	-.15	.44

Tablo 4. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Rotated Component Matrix)

	Bileşenler					
	1	2	3	4	5	6
8	.83	-.15	.08	-.07	-.17	-.04
12	.76	-.11	.01	-.02	.19	-.03
14	.76	-.23	.31	-.20	-.06	.10
7	.74	-.14	-.02	-.37	-.25	.20
13	.73	-.37	.24	.06	-.01	-.06
11	.72	-.03	.33	.02	-.11	-.09
9	.68	.16	.07	.03	-.45	-.24
18	.54	-.21	.38	.17	.01	-.15
3	.02	.83	.14	.09	.25	.01
19	-.36	.69	-.12	.18	.02	-.07
4	-.09	.67	-.43	-.10	-.24	.20
20	.54	-.61	.27	.09	.02	.13
2	.04	.03	.80	.17	-.24	.16
16	.38	-.23	.69	-.14	.23	-.12
17	.42	-.18	.67	-.23	.21	-.24
15	.38	-.15	-.05	.71	.16	-.15
6	.38	-.20	-.19	-.69	.09	-.04
10	-.23	.51	-.19	.56	.06	.00
1	-.17	.16	.02	.08	.90	.05
5	-.04	.00	-.04	-.08	.07	.95

Tablo 5. Ortak Varyanslar (Communalities)

	Initial	Extraction
1	1.00	.87
2	1.00	.74
3	1.00	.79
4	1.00	.79
5	1.00	.52
6	1.00	.61
7	1.00	.81
8	1.00	.75
9	1.00	.75
11	1.00	.66
12	1.00	.62
13	1.00	.72
14	1.00	.77
15	1.00	.54
16	1.00	.73
17	1.00	.72
18	1.00	.53
19	1.00	.64

Tablo 6. Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)

Madde	Başlangıç Özdeğerleri			Yükler Karesinin Çıkarım Toplamı			Yükler Karesinin Döndürme Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	6.42	35.69	35.69	6.42	35.69	35.69	4.83	26.83	26.83
2	2.00	11.13	46.82	2.00	11.13	46.82	2.60	14.43	41.25
3	1.70	9.44	56.27	1.70	9.44	56.27	2.04	11.35	52.60
4	1.29	7.15	63.42	1.29	7.15	63.42	1.61	8.97	61.57
5	1.15	6.41	69.83	1.15	6.41	69.83	1.49	8.26	69.83
6	.97	5.41	75.24						
7	.85	4.71	79.95						
8	.69	3.83	83.79						
9	.65	3.63	87.41						
10	.46	2.56	89.97						
11	.45	2.52	92.49						
12	.36	2.01	94.51						
13	.25	1.37	95.87						
14	.22	1.20	97.07						
15	.16	.89	97.97						
16	.14	.80	98.77						
17	.14	.77	99.54						
18	.08	.46	100.00						

Açıklanan Toplam Varyans'a göre verilerin dağılımı (tablo 6) incelendiğinde, analize alınan K=18 maddenin öz değeri (Initial Eigenvalues) birden büyük olan beş faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu beş faktörün ölçüğe ilişkin açıkladıkları varyans % ~70'dir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan iki faktörün ortak varyanslarının

(communalities) ise .52 ile .87 arasında değiştiği gözlenmektedir (tablo 5). Buna göre analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan beş faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçüğe ilişkin varyansın çoğunluğunu açıkladıkları görülmektedir.

Tablo 7. Bileşenler Matrisi (Component Matrix)

	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
14	.85	-.12	-.03	.18	-.06
13	.84	.03	-.03	-.06	.09
8	.81	-.25	.16	.00	.09
11	.76	.01	.27	.06	-.04
7	.71	-.53	-.03	.18	-.04
17	.70	.40	-.11	.20	-.10
16	.67	.46	-.12	.20	-.13
12	.66	-.06	.16	.17	.36
18	.66	.25	.17	-.07	.02
19	-.61	.07	.50	.13	-.01
9	.58	-.29	.54	-.16	-.06
4	-.49	-.52	.48	.24	-.03
1	-.28	.52	-.12	.52	.49
6	.40	-.45	-.36	.25	.24
3	-.27	.19	.64	.53	.02
5	-.13	-.26	-.28	.53	-.28
2	.31	.41	.15	.06	-.67
15	.28	.33	.31	-.33	.38

Tablo 8. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Rotated Component Matrix)

	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
7	.82	.02	-.16	-.24	-.24
8	.81	.15	-.12	.15	-.20
14	.77	.37	-.19	-.06	-.08
12	.73	.08	-.02	.22	.17
13	.68	.34	-.31	.22	-.04
11	.67	.39	.03	.20	-.14
9	.62	.08	.21	.29	-.48
6	.57	-.22	-.34	-.32	.13
18	.45	.44	-.08	.34	-.03
2	-.04	.81	.11	-.05	-.26
16	.37	.71	-.19	.07	.21
17	.43	.67	-.19	.07	.20
3	-.03	.08	.85	-.02	.24
19	-.41	-.19	.66	.05	.02
4	-.05	-.51	.64	-.26	-.22
5	.02	.01	.06	-.71	.09
15	.17	.08	.01	.71	.09
1	-.17	.02	.19	.02	.90

Bileşenler Matrisi (tablo 7), on sekiz maddenin onunun faktör yük değerlerinin genelini .52 ve üzerinde olduğunu göstermektedir. Faktör döndürme sonuçları (Tablo 8) Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Rotated Component Matrix) tablosunda faktör yük

değerlerinden .40'dan aşağıları veya birden fazla faktörde .40'ın üzerinde olan maddelerden 18.madde elenmiş ve analize katılan on sekiz maddenin on yedisinin geçerli olduğu görülmüştür geriye kalan on yedi maddeye tekrar faktör analizi uygulanmıştır (Tablo 9, 10, 11, 12, 13).

Tablo 9. Ortak Varyanslar (Communalities)

	Başlangıç	Çıkarım
1	1.00	.87
2	1.00	.74
3	1.00	.79
4	1.00	.79
5	1.00	.53
6	1.00	.60
7	1.00	.81
8	1.00	.76
9	1.00	.74
11	1.00	.64
12	1.00	.61
13	1.00	.74
14	1.00	.79
15	1.00	.58
16	1.00	.74
17	1.00	.74
19	1.00	.64

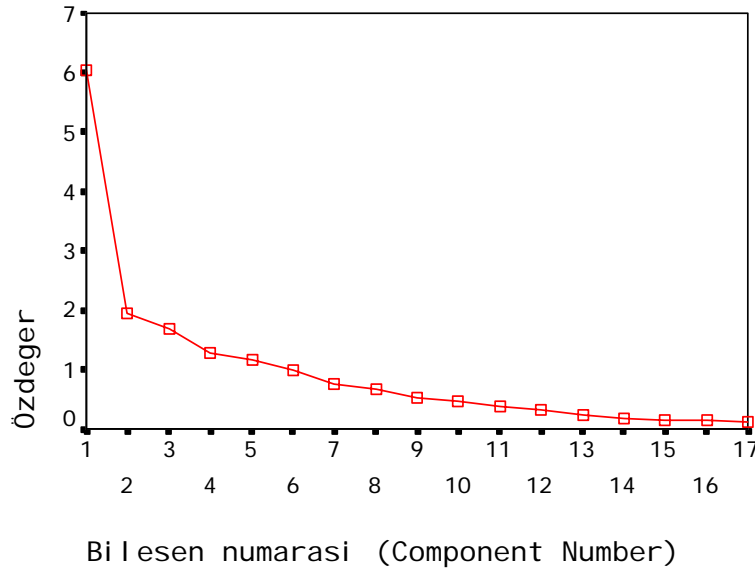
Tablo 10. Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)

Madde	Başlangıç Özdeğerleri			Yükler Karesinin Çıkarım Toplamı			Yükler Karesinin Döndürme Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	6.04	35.52	35.52	6.04	35.52	35.52	4.70	27.63	27.63
2	1.96	11.52	47.04	1.96	11.52	47.04	2.35	13.82	41.44
3	1.68	9.86	56.90	1.68	9.86	56.90	2.05	12.07	53.51
4	1.29	7.56	64.46	1.29	7.56	64.46	1.53	8.98	62.49
5	1.15	6.79	71.25	1.15	6.79	71.25	1.49	8.76	71.25
6	.97	5.73	76.98						
7	.76	4.45	81.43						
8	.67	3.94	85.37						
9	.53	3.14	88.51						
10	.46	2.71	91.22						
11	.36	2.14	93.36						
12	.31	1.83	95.19						
13	.25	1.45	96.64						
14	.16	.95	97.58						
15	.16	.93	98.52						
16	.14	.85	99.36						
17	.11	.64	100.00						

Ölçekte yer alan maddelere ilişkin olarak (Tablo 9) tanımlanan beş faktörün ortak varyanslarının ise .53 ile .87 arasında değiştiği gözlenmektedir. Faktör analizinde, faktör yükünün 1'e yakın ve .45 ve üzerinde olması yeğlendiğinden (Büyüköztürk, 2002:118; Kline, 1994:6), bu faktörlerde yüksek düzeyde ilişki gösteren maddelerin yer aldığını göstermektedir. Açıklanan toplam varyans tablosunda (tablo 10) faktör sayısının, analize alınan K=17 maddenin öz değeri birden büyük olan beş faktör altında toplandığı anlaşılmaktadır. Bu beş faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 71'dir (tablo 10). Herhangi bir faktör analizinde kabul edilebilir toplam varyansın % 41'in üzerinde olması gerektiği düşünüldüğünde (Kline, 1994:37), ulaşılan % 71 değeri oldukça iyi bir oranı yansıtmakta ve beş faktör altında toplanan 17 maddenin verileri temsil edebildiğini göstermektedir.

Benzer durum özdeğerlere göre çizilen heyelan grafiğinde (scree plot) de görülmektedir (Grafik 1). Grafikde birinci faktörden sonra yüksek ivmeli bir düşüş gözlenmektedir. Bu durum, ölçeğin genel bir faktöre sahip olabileceği izlenimini vermektedir. Öte yandan, grafikte ikinci faktörden sonra da daha az olmakla birlikte ivmeli bir düşüş görülmektedir. Beşinci faktöre kadar azalarak devam eden düşüşün, diğer faktörlerde çok az sapmalarla yatay bir doğrultu izlediği anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, beşinci faktörden sonraki faktörlerin varyansa olan katkıları daha az bir farklılık yansıtmaktadır.

Heyelan Grafiği (scree plot)



Grafik 1: Maddelerin Kaç Faktörde Toplandığını Gösteren Heyelan grafiği (Scree plot)

Tablo 11. Bileşenler Matrisi (Component Matrix)

	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
14	.87	-.07	.00	.17	-.06
13	.85	.07	.00	-.07	.10
8	.82	-.23	.16	-.01	.09
11	.75	-.01	.28	.05	-.04
7	.72	-.50	-.06	.18	-.04
17	.70	.45	-.02	.19	-.10
16	.66	.50	-.04	.19	-.13
12	.65	-.07	.16	.17	.36
19	-.60	.03	.52	.10	-.01
9	.57	-.34	.51	-.17	-.06
6	.43	-.38	-.38	.25	.24
4	-.48	-.58	.41	.24	-.03
1	-.29	.52	-.07	.52	.49
3	-.29	.11	.65	.52	.02
5	-.12	-.22	-.30	.54	-.28
2	.30	.41	.21	.04	-.67
15	.27	.31	.36	-.35	.39

Tablo 12. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Rotated Component Matrix)

	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
8	.81	.14	-.12	.15	-.20
7	.81	.00	-.16	-.25	-.24
14	.78	.37	-.19	-.04	-.08
12	.74	.05	-.03	.19	.17
13	.69	.33	-.32	.23	-.04
11	.68	.36	.02	.17	-.14
9	.62	.07	.20	.27	-.48
6	.56	-.22	-.34	-.32	.13
2	-.03	.81	.11	-.04	-.26
16	.39	.70	-.20	.08	.21
17	.45	.68	-.19	.09	.20
3	-.02	.08	.85	-.03	.24
19	-.40	-.16	.67	.09	.02
4	-.06	-.50	.65	-.26	-.22
15	.18	.08	.01	.73	.09
5	.01	.01	.06	-.72	.09
1	-.17	.02	.18	.02	.90

Tablo 11’te Bileşenler Matrisi (Component Matrix) incelendiğinde, 17 maddenin dokuzunun birinci faktör yük değerlerinin .53 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Döndürme öncesinde birinci faktörün yol açtığı varyansın % 36 olması da (Tablo 10) bu durumu desteklemektedir. Ancak, beş önemli faktörün içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesine de olanak sağlayan faktör döndürme sonuçları (Rotated Component Matrix) (tablo 12) dikkate alındığında, faktör yük değerlerinden .40’den aşağıları veya birden fazla faktörde, .40’ın üzerinde olmasına karşın, birbirine yakın

değerlere sahip olan maddeler elenmiş ve yine analize katılan on yedi maddenin tamamının geçerli olduğunu görülmüştür. Ayrıca Tablo 9, 11 ve 12’de geçen karar verme süreci faktör analizi sonuçlarının özeti, Döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi tablosunda (Tablo 14) gösterilmiştir.

Tablo 13. KMO and Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçümü (Measure of Sampling Adequacy) (KMO).		.74
Bartlett Bütünlük Testi (Test of Sphericity)	Chi-Square	1262.42
	df	136.00
	anlamlılık	.00

Tablo 14: Tablo 9-11-12’de Geçen Karar Verme Faktör Analizi Sonuçlarının Özeti
(Döndürülmüş Temel Bileşenler Analizi)

Madde no	Faktör ortak varyansı	Faktör 1 yük değeri bileşenler matrisi	Döndürme sonrası yük değeri				
			Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
1	.87	-.29	-.17	.02	.18	.02	.90
2	.74	.30	-.03	.81	.11	-.04	-.26
3	.79	-.29	-.02	.08	.85	-.03	.24
4	.79	-.48	-.06	-.50	.65	-.26	-.22
5	.53	-.12	.01	.01	.06	-.72	.09
6	.60	.43	.56	-.22	-.34	-.32	.13
7	.81	.72	.81	.00	-.16	-.25	-.24
8	.76	.82	.81	.14	-.12	.15	-.20
9	.74	.57	.62	.07	.20	.27	-.48
11	.64	.75	.68	.36	.02	.17	-.14
12	.61	.65	.74	.05	-.03	.19	.17
13	.74	.85	.69	.33	-.32	.23	-.04
14	.79	.87	.78	.37	-.19	-.04	-.08
15	.58	.27	.18	.08	.01	.73	.09
16	.74	.66	.39	.70	-.20	.08	.21
17	.74	.70	.45	.68	-.19	.09	.20
19	.64	-.60	-.40	-.16	.67	.09	.02

Herhangi bir anket maddelerine ilişkin uygulanan faktör analizinde, anketin uygunluğu sınaama açısından uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnek Oluşturma Uygunluğu Ölçümü (KMO) değerinin .50’den düşük olmaması gerekir. KMO değeri 1’e yaklaştıkça anketin ölçme uygunluğunun o düzeyde arttığı kabul edilir (SPSS, 1993: 52-53). Bu çalışmada karar verme sürecine ilişkin olarak eğitimcilere uygulanan 17 soruluk anketin KMO değeri .74 (Tablo 13) olarak bulunmuştur. Bu durum anket uygunluğunun iyi durumda olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, Barlett’in bütünlük testi, 1262,42 ve

anlamlılık düzeyi .00 bulunmuştur. Bu durum, anket maddelerinin ortak faktörler altında toplandığını göstermektedir. Anketin iç tutarlılığı ise Cronbach Alpha= .64 olarak belirlenmiştir. Ulaşılan bu değerler, yapılan anketin geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 15 :Karar Vermeye İlişkin Görüşlerin Geçerlik Ve Güvenirliği Test Edilen Maddelerin Analiz Sonuçları

Maddeler	Faktör yükleri
1 Okul toplantılarında gündemi müdürün kendisi belirler.	.90
2 Müdür, okul toplantılarında gündemi öğretmenlerle birlikte oluşturur.	.81
3 Okul toplantıları sonucunda kararları müdürün kendisi verir.	.85
4 Öğretmenler toplantılara katılmak istemezler.*	.65
5 Okul toplantıları belirlenen ihtiyaç üzerine yapılır.	-.72
6 Belirli aralıklarla okul toplantıları düzenli olarak yapılır.	.56
7 Okul yönetiminde ortak karar verme kültürü oluşmuştur.	.81
8 Müdür karar verme aşamasında sorun çözme yöntemini iyi kullanır.	.81
9 Alınan kararlara herkesin uyması sağlanır.	.62
11 Müdür ve öğretmenler herhangi bir konuda karar veremiyorlarsa uzman görüşüne başvurulur.	.68
12 Önemli kararlar alınmadan önce, öğretmenler konu hakkında bilgilendirilerek, düşünmeleri sağlanır.	.74
13 Müdür, öğretmenlerle işbirliği içinde, kararların uygulanmasında çıkabilecek engelleri ortadan kaldırmaya çalışır.	.69
14 Alınan kararlarda hem kurumun hem kişilerin yararı gözetilir.	.78
15 Karar verme işini müdür öğretmenlere bırakır.	.73
16 Kararlar esnek olup öğretmenlerin mesleki gelişimi açısından gerek duyulursa değiştirilir.	.70
17 Kararlarda başarılı eğitim kurumlarındaki iyi uygulama örnekleri dikkate alınır.	.68
19 Müdür her konuda kendisinin verdiği kararın en iyisi olduğunu düşünür.	.67

Sonuç

Bu çalışma ile yöneticilerin, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik, karar verme sürecindeki etkililiklerine ilişkin olarak eğitimci görüşlerinin alınmasına yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek önce alanyazındaki bilgilere, diğer yandan öğretmen ve yöneticilerle yapılan sözlü görüşmelere dayalı olarak 40 madde olarak hazırlanmış, ancak uzman görüşlerine sunulurken eilenmiş ve son olarak 20 maddeye indirilmiştir. 20 maddelik ölçek rastgele yöntemle seçilen 5 okula uygulanmış ve bu okullardaki 132 öğretmenin anket maddelerini yanıtlaması sağlanmıştır. Elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör yük değerinin, .45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüttür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer, .30'a kadar indirilebileceği belirtilmektedir (Büyüktürk,

2002:118). Bu çalışmada, maddelerin faktör yük değerleri .53 ile .87 arasında değişmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucu 20 maddenin faktör analizine tabi tutulması sonucu 3 maddenin elendiği görülmüştür. Elde edilen maddeler faktör yük değerleriyle birlikte tabloda sunulmuştur (Tablo 15). 17 maddenin tümüne ilişkin olarak, Bartlett Bütünlük Testi .00 anlamlılık düzeyi ile 1262.42; KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) sınaması sonucu .74; yapılan anketin iç tutarlığı olarak Cronbach Alpha değeri .64 bulunmuştur. Bu değerlere ilişkin olarak, .50 ve üzerindeki değerler kabul edilebilir olduğundan; ve ölçeğin değeri 1'e yaklaştıkça, kabul edilebilirlik düzeyi arttığından (SPSS: 1993: 53), ulaşılan bu sonuçlar, geliştirilen ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Aydın, M., (1994), *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları
- Balcı, A., (1995), *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Büyüköztürk, Ş., (2002), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cooke, S. and Slack, N., (1991), *Making Management Decisions*, London: Prentice Hall International Ltd.
- Dean Jr. J.W. and Sharfman, M.P. (1996), "Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness." *Academy of Management Journal*, 39:2, pp.368-396.
- Estler, S.E., (1988), "Decision making", *Handbook of Research on Educational Administration*. New York: Longman.
- Gurses, G., (2003), "Yönetimde iyi bir kararın nitelikleri" *Kolayweb*. <http://ggurses.kolayweb.com>
- Gürsel, M., (1997), *Okul Yönetimi*. Konya: Mikro Basım-Yayım-Dağıtım.
- Karasar, N., (1995), *Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık
- Kaya, Y.K., (1996), *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kline, P., (1994), *An Easy Guide to Factor Analysis*. London: Routledge Inc.
- Owens, R.G., (2001), *Organizational Behavior in Education-Instructional Leadership and School Reform*. London: Allyn and Bacon.
- SPSS (1993), *SPSS For Windows Profesisonal Statistics, Release 6.0*. Chicago: Marketing Department.
- Ubben, G.C., et al. (2001), *The Principal-Creative Leadership for Effective Schools* London, Allyn and Bacon.

Uludüz. S., (2003), “Yönetimde Karar Verme Ve Problem Çözme”, <http://www.webuzman.com/turkce/toplamkalite/toplamkalite5.htm>

EK-1

(OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR VERMEDEKİ ETKİLİLİKLERİNE İLİŞKİN GELİŞTİRİLECEK ÖLÇEĞE YÖNELİK OLARAK, UYGULANAN ANKET) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE, OKUL MÜDÜRLERİNİN KARAR VERMEDEKİ ETKİLİLİKLERİ ANKET

Sayın meslektaşım,

Bilginin, kişilerin ve toplumların gelişmesinde anahtar rol oynadığı çağımızda, dikkatler, bilgiyi temin eden, kullanan ve üreten insana çevrilmiş bulunmaktadır. Toplumlar ve örgütler, insan kaynağından en etkili şekilde yararlanabilmek amacıyla, kişilerin bilgi ve becerisini geliştirmek, yaratıcılığını teşvik etmek için, etkili eğitimleri gerçekleştirmenin yollarını aramaktadırlar. Özellikle gelişmiş ülkelerde etkili eğitimi gerçekleştirecek olan ‘eğitmcilerin eğitimi’ son derecede önemli görülmekte ve büyük yatırımlarla reform niteliğinde çalışmalar içine girildiği görülmektedir.

Bu araştırma, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde, okul müdürlerinin karar verme sürecindeki etkililiklerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilecektir. Aşağıda verilen anket bu amaçla geliştirilmiş olup, anket maddelerine vereceğiniz içtenlikli yanıtlar bu araştırmaya ışık tutacaktır.

Anket üzerine isim yazmaya gerek yoktur ve anket maddelerine verilen yanıtlar amacı dışında başka herhangi bir yerde kullanılmayacaktır. Çok değerli ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Yrd.Doç.Dr. Fatma ÖZMEN

Fırat Üniversitesi

Bölüm I

Aşağıda belirtilen seçeneklerden size uygun olanını ekteki cevap anahtarına işaretleyerek belirtiniz, lütfen.

Unvanınız: A)Öğretmen B)Müdür Yardımcısı C)Müdür

Bölüm I I

Bu bölümde İnsan kaynaklarının okulda geliştirilmesine ilişkin olarak, karar verme sürecine ilişkin görüşler yer almaktadır. Bu bölümdeki görüşlere **A)Tamamen Katılıyorum,**

B)Katılıyorum, C)Kararsızım, D)Katılmıyorum, E)Hiç katılmıyorum seçeneklerinden bir tanesini ekteki cevap anahtarına işaretleyerek belirtiniz, lütfen.

- 1.Okul toplantılarında gündemi müdürün kendisi belirler.
- 2.Müdür, okul toplantılarında gündemi öğretmenlerle birlikte oluşturur.
- 3.Okul toplantıları sonucunda kararları müdürün kendisi verir.
- 4.Öğretmenler toplantılara katılmak istemezler.*
- 5.Okul toplantıları belirlenen ihtiyaç üzerine yapılır.
- 6.Belirli aralıklarla okul toplantıları düzenli olarak yapılır.
- 7.Okul yönetiminde ortak karar verme kültürü oluşmuştur.
- 8.Müdür karar verme aşamasında sorun çözme yöntemini iyi kullanır.
- 9.Alınan kararlara herkesin uyması sağlanır.
10. Toplantılarda alınan kararlarda sadece birkaç kişinin görüşü dikkate alınır.
11. Müdür ve öğretmenler herhangi bir konuda karar veremiyorlarsa uzman görüşüne başvurulur.

12.Önemli kararlar alınmadan önce, öğretmenler konu hakkında bilgilendirilerek, düşünceleri sağlanır.

13. Müdür, öğretmenlerle işbirliği içinde, kararların uygulanmasında çıkabilecek engelleri ortadan kaldırmaya çalışır.

14. Alınan kararlarda hem kurumun hem kişilerin yararı gözetilir.

15. Karar verme işini müdür öğretmenlere bırakır.

16. Kararlar esnek olup öğretmenlerin mesleki gelişimi açısından gerek duyulursa değiştirilir.

17. Kararlarda başarılı eğitim kurumlarındaki iyi uygulama örnekleri dikkate alınır.

18. Kararlar araştırma, inceleme ve tartışma sonucunda verilir.

19. Müdür her konuda kendisinin verdiği kararın en iyisi olduğunu düşünür.

20. Müdür, alınan kararların öğretmenlerin sorunlarına çözüm getirmesine çalışır.

* olumsuz cümle

EK-II

FAKTÖR ANALİZİ SONUCUNDA, OKUL YÖNETİCİLERİNİN, KARAR VERME SÜRECİNDEKİ ETKİLİLİKLERİNE İLİŞKİN GELİŞTİRİLEN ÖLÇEK

-
- 1 Okul toplantılarında gündemi müdürün kendisi belirler.
 - 2 Müdür, okul toplantılarında gündemi öğretmenlerle birlikte oluşturur.
 - 3 Okul toplantıları sonucunda kararları müdürün kendisi verir.
 - 4 Öğretmenler toplantılara katılmak istemezler.*
 - 5 Okul toplantıları belirlenen ihtiyaç üzerine yapılır.
 - 6 Belirli aralıklarla okul toplantıları düzenli olarak yapılır.
 - 7 Okul yönetiminde ortak karar verme kültürü oluşmuştur.

- 8 Müdür karar verme aşamasında sorun çözme yöntemini iyi kullanır.
 - 9 Alınan kararlara herkesin uyması sağlanır.
 - 11 Müdür ve öğretmenler herhangi bir konuda karar veremiyorlarsa uzman görüşüne başvurulur.
 - 12 Önemli kararlar alınmadan önce, öğretmenler konu hakkında bilgilendirilerek, düşünmeleri sağlanır.
 - 13 Müdür, öğretmenlerle işbirliği içinde, kararların uygulanmasında çıkabilecek engelleri ortadan kaldırmaya çalışır.
 - 14 Alınan kararlarda hem kurumun hem kişilerin yararı gözetilir.
 - 15 Karar verme işini müdür öğretmenlere bırakır.
 - 16 Kararlar esnek olup öğretmenlerin mesleki gelişimi açısından gerek duyulursa değiştirilir.
 - 17 Kararlarda başarılı eğitim kurumlarındaki iyi uygulama örnekleri dikkate alınır.
 - 19 Müdür her konuda kendisinin verdiği kararın en iyisi olduğunu düşünür.
-

*Olumsuz madde