

Received/Geliş	:	2023	/	2023	Accepted/Kabul	:	2023	/	2023	Published/Yayın	:	2023	/	2023
		August		Ağustos			September		Eylül			September		Eylül

Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri ile Temel Demokratik Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Sadık Kaya¹ Hakim Kaplan² Sultan Kaya³

Atıf/Reference: Kaya, S., Kaplan, H. ve Kaya, S. (2023). Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri İle Temel Demokratik Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 207-216.

Özet

Bu araştırmada okul müdürlerinin karar verme stilleri ile temel demokratik tutum ve davranışları arasındaki ilişki farklı demografik değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin karar verme stillerinin temel demokratik tutum ve davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi çalışmanın temel amacıdır. araştırma, ilişkisel tarama modeliyle çalışma grubunu Gaziantep ilinde görevli okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin demokratik tutumları ile karar verme stilleri orta düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin okul yönetiminde sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlara ile karar verme stillerine ilişkin okul müdürü görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Yine okul müdürlerinin okul yönetimindeki demokratik tutum ve davranışları ile karar verme stillerinin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerini karar verme stilleri ile demokratik tutumları arasında herhangi bir ilişki çıkmazken aynı zamanda karar verme stillerinin demokratik tutumları etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Demokratik tutum ve davranışlar, karar verme stilleri, okul müdürü.

Investigation of the Relationship between School Principals' Decision Making Styles and Basic Democratic Attitudes and Behaviours

Abstract

In this study, it is aimed to examine the relationship between school principals' decision-making styles and basic democratic attitudes and behaviors according to different demographic variables. In addition, the main purpose of the study is to examine the effect of school principals' decision-making styles on basic democratic attitudes and behaviors. The study group consists of school principals working in Gaziantep province with relational survey model. As a result of the research; it was revealed that school principals perceived their democratic attitudes and decision-making styles at a medium level. It was seen that school principals' views on the democratic attitudes and behaviors and decision-making styles of school principals in school management did not differ according to gender variable. It was also concluded that school principals' democratic attitudes and behaviors in school management and decision-making styles did not show a statistically significant difference according to their level of education. While there was no relationship between decision-making styles and democratic attitudes of school principals, it was also concluded that decision-making styles did not affect democratic attitudes.

Keywords: Democratic attitudes and behaviors, decision making styles, school principal.

¹ Müdür Yardımcısı; Hatice Seyit Çeker İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0006-8658-1994>; sdkky@gmail.com;

² Öğretmen; Hatice Seyit Çeker İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0004-7672-0124>; hakimkaplan27@gmail.com;

³ Öğretmen; Hatice Seyit Çeker İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0003-1119-4437>; sltnky3627@gmail.com;

1. Giriş

Karar verme, belirli bir ortamda istenen bir duruma ulaşmak için çeşitli alternatif olasılıklar arasında bilinçli bir seçimle sonuçlanan süreçtir (Robbins & Judge, 2012). Her karar verme süreci, eyleme geçilmesini sağlayabilecek ya da sağlamayacak nihai bir seçim üretir. Karar verme, karar vericinin değerlerine, tercihlerine ve açık ya da zımni bilgisine dayanır (Walter, Kellermanns, & Lechner, 2012). Spesifik olarak, bir karar verme süreci beş adımdan oluşur: (1) problemin tanımlanması; (2) alternatiflerin belirlenmesi; (3) kriterlerin belirlenmesi; (4) alternatiflerin değerlendirilmesi; (5) bir alternatifin seçilmesidir. Bu süreç iki bölümden oluşuyor gibi görülebilir: ilk üç adım problemin yapılandırılmasıyla, son iki adım ise problemin analiz edilmesiyle ilgilidir (Anderson, Sweeney, Williams, Camm, & Cochran, 2016). Karar alma ihtiyacı, iç veya dış değişiklikler ortaya çıktığında ya da daha önce alınan bir kararın yanlış olduğu anlaşıldığında veya amaçlanan sonuçları üretmediğinde ortaya çıkar. Bu değişiklikleri anlamlandırmak için karar verici, önceki deneyimlerinden yararlanmak ve bir sonraki adımda ne yapacağına karar vermek amacıyla olayları uygun bağlama oturtur. Karar verme sürecine ilişkin literatür, sürecin karmaşıklığına dikkat çekmektedir (Weick, 2009).

Eğitim liderliğinin “olmazsa olmazı” olarak tanımlanan (Davis, 2004, s. 621) okul müdürlerinin karar alma süreçleri özellikle karmaşıktır. Müdürlerin karar alma süreçleri, mevcut kuralların, yönetmeliklerin ve çeşitli düzeylerdeki okul ve okulla ilgili politikaların mekanik olarak uygulanmasından çok daha fazlasını içerir. Okul bağlamlarının karmaşıklığı göz önüne alındığında, dış politikanın uygulanması söz konusu olduğunda bile eğitimle ilgili karar alma süreçlerinde takdir yetkisi zorunludur. Okul müdürleri genellikle yetkililerin yönergelerini kendi özel durumlarına göre ayarlayan yerel politika yapımcılar haline gelirler (Spillane & Kenney, 2012).

Buna ek olarak, okul müdürleri genellikle, çoğu durumda optimal sonuçlar için gereken tüm ilgili bilgilere tam dikkatlerini veremediği önemli sayıda karar alırlar. Araştırmalar, müdürlerin karar alma süreçlerinin genellikle “dönemsel aralıklarla” gerçekleştiğini ve zamanlarının neredeyse yarısının 4 dakikadan kısa süren faaliyetlerde geçtiğini göstermektedir. Müdürler günde yaklaşık 400 ayrı etkileşimle ilgilenebilir. Bir görevden diğerine koşuturken, bir tanesini tamamlayamadan diğerinin araya girmesiyle karar verme baskısına maruz kalır ve bu talepler altında ezilirler (Findlay, 2015, s. 472-474). Bununla birlikte, müdürler bir yemekhaneyi denetlerken ya da koridorda koşuturan personel veya öğrencilerle sohbet ederken anlık sayısız karar alırlar.

Müdürlerin kararları, iç ve dış paydaşların genellikle farklı ve hatta uyumsuz hedeflere, arzulara, görüşlere, beklentilere ve taleplere sahip olduğu alanlarda alınır. Bu bağlamda, bir okul müdürü, okul dışı ve okul içi dünyalar arasında, okul kapısının eşiğinde duruyor olarak görülebilir. Okul dışı dünya, hem müdürün hem de okul personelinin doğrudan resmi otoritesi ve işvereni olarak okul yönetim kurulunu; birey olarak ya da organize bir aktör olarak veli komitesi şeklinde velileri; ulusal ve bölgesel düzeyde politika yapımcıları ve yerel toplumu içerir. Öte yandan, okul içi dünya okul personelinin ve öğrencilerin içerir (Kelchtermans, Piot, & Ballet, 2011). Okul müdürlerinin birbiriyle çelişen çoklu bağlılıkları, karar alma süreçlerini daha da karmaşık hale getirmektedir.

Okul müdürlerinin karar verme süreci, sık sık değişen eğitim sistemlerinin yanı sıra öğrenci başarısı için yüksek standartlar içeren çağdaş hesap verebilirlik çağında özellikle karmaşıktır. Bu sonuca dayalı hesap verebilirlik ortamında, her okuldaki personel, öğrencilerinin akademik ilerlemelerini ve sonuçlarını iyileştirmekten doğrudan sorumlu tutulmaktadır. Anlaşılır bir şekilde, dümenin başındaki kişi olarak okul lideri, ölçülebilir öğrenci başarıları elde etmekten ve nihai sonuçları ortaya koymaktan kişisel olarak sorumlu tutulmaktadır (Taubman, 2009). Yüksek beklentiler, katı talepler ve hızlı değişimlerin yaşandığı mevcut çağda, müdürlerin karar verme süreçleri daha da karmaşık bir hal almıştır. Bu nedenle, okul liderliğinin geleneksel araçları yeterli değildir; okul liderlerinin başarılı olmalarını sağlamak için ek karar alma çerçevelerine ihtiyaçları vardır.

Demokratik eğitim, demokrasi ve eğitim gibi iki kavramın birbirini nitelemesiyle ortaya çıkan bir kavramdır. İki farklı bağlamda ele alınabilir; birincisi demokratik ilkelerin eğitim yoluyla bireylere öğretilmesi, ikincisi ise eğitim yönetimi, içerik ve programında demokratik ilkelerin uygulanması ve demokrasinin eğitime yansımalarıdır (Doğan, 2004).

Demokrasi eğitimi, okul ortamının demokratikleştirilmesine bağlıdır. Çağın gereklerini yerine getirmek isteyen ve demokratik yönetim anlayışını savunan bir okul yöneticisi, dürüst, adil ve ahlaki bir tutum sergileyerek tüm öğrencilerin başarı düzeylerini yükseltmek için demokratik ve etik liderlik nitelikleri sergilemelidir (Gümüseli, 2001).

Bakır (2007), ilköğretim müdürlerinin okul yönetiminde sergiledikleri demokratik tutum ve davranışların müdürler ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, sınıf öğretmenlerinin müdürleri daha demokratik buldukları, sosyal bilgiler, matematik ve fen bilgisi öğretmenlerinin ise müdürleri demokratik bulmadıkları, ilköğretim okulu müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin öğretmenlere yaklaşımlarındaki demokratik tutum ve davranışları ve buna bağlı olarak bu tutum ve davranışların öğretmen motivasyonu üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlayan çalışmanın sonucunda müdürlerin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Cura & Yılmaz, 2018).

Özdemir (2012) ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin demokratik tutum ve davranış algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; eğitim düzeylerine göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Bu araştırmada okul müdürlerinin karar verme stilleri ile temel demokratik tutum ve davranışları arasındaki ilişki farklı demografik değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin karar verme stillerinin temel demokratik tutum ve davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi çalışmanın temel amacıdır.

2. Yöntem

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeliyle çalışma grubunu Gaziantep ilinde görevli okul müdürleri (N=238) oluşturmaktadır. Çalışma grubunun seçiminde olasılığa dayanmayan örnekleme çeşidinden uygun (amaca yönelik) örnekleme tekniği kullanılmıştır (Şimşek & Yıldırım, 2013). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin demografik özellikleri hakkında betimsel istatistiklere ait veriler aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	91	38.2
	Erkek	147	61.8
Yaş Grubu	22-30 yaş arası	47	19.7
	31-40 yaş arası	85	35.7
	41 yaş ve üzeri	106	44.5
Medeni Durumu	Evli	180	75.6
	Bekar	58	24.4
Mesleki Deneyimi	1 - 5 yıl arası	51	21.4
	6 - 10 yıl arası	43	18.1
	11 - 15 yıl arası	41	17.2
	16 yıl ve üzeri	103	43.3
Yöneticilikte Mesleki Deneyimi (Okul müdürü, Müdür yardımcısı vb)	1 - 5 yıl arası	125	52.5
	6 - 10 yıl arası	54	22.7
	11 - 15 yıl arası	24	10.1
	16 yıl ve üzeri	35	14.7
Öğrenim Durumu	Lisans	185	77.7
	Lisansüstü	53	22.3

p <.05

Tabloda yer alan istatistiki değerlere göre, araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 61,8’inin erkek olduğu; % 44,5’inin 41 yaş ve üzeri olduğu; %75,6’sının evli olduğu; %43,3’ünün 16 yıl ve üzeri mesleki deneyiminin olduğu; % 52,5’inin 1-5 yıl arası yöneticilikte deneyimi olduğu ve %77,7’sinin lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, karar verme stilleri ölçeği, Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen ve Taşdelen (2002) tarafından Türkçe ’ye uyarlanmıştır. Ölçek, 24 maddeden oluşmakta ve bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmektedir. Ölçek iç tutarlılık alfa değerinin .74 olduğu görülmüştür (Taşdelen, 2002). Demokratik tutum ve davranış ölçeği, okulu yöneticilerinin okul yönetiminde sergiledikleri tutum ve davranışların demokratiklik düzeyini ölçmek amacıyla oluşturulmuş 33 soru maddesi yer bulunmaktadır. Ölçek 2007 yılında Aslı Ağıroğlu Bakır tarafından

geliştirilmiştir (Bakır, 2007). Ölçek 33 madde ve tek boyutta oluşurken Cronbach alfa katsayı değeri .98 çıkmıştır. İstatistik analizlerin IBM SPSS paket programı ile yapılmıştır. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunun Skewness ve Kurtosis testi ile test edilmiştir.

Tablo 2. Ölçek ve Alt Boyutların Normallik Varsayımı

	N	Min	Maks	Ort	S.Sapma	Skewness	Std. Hata	Kurtosis	Std. Hata
Karar Verme Stilleri Ölçeği	238	2.42	5.00	3.2335	.50702	1.007	.158	1.262	.314
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	238	2.70	5.00	4.4258	.46879	-1.316	.158	2.147	.314

p <.05

Karar verme stilleri ile demokratik tutum ve davranış ölçeği için çarpıklık ve basıklık değeri +1.5 ile -1.5 arasında olduğu görülmektedir. Tabachnick ve Fidell' e göre de çarpıklık ve basıklık değeri +1.5 ile -1.5 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu anlamda karar verme stilleri ile demokratik tutum ve davranış ölçeği normallik varsayımına göre uygun ve parametrik analizlerin yapılabileceği gerekmektedir.

Ayrıca demokratik tutum ve davranış ölçeği aritmetik ortalaması 4,42±0,46 ve karar verme stilleri ölçeği aritmetik ortalaması 3,23±0,50 ile ortalamanın üstünde çıktığı görülmektedir.

3. Bulgular

Araştırmada kullanılan karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış ölçeği ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri ile Demokratik Tutum ve Davranış Algılarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

	Değişken	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Karar Verme Stilleri Ölçeği	Kadın	91	3.2514	.56158	.409	166.255	.683
	Erkek	147	3.2225	.47177			
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	Kadın	91	4.3786	.55961	-1.222	236	.223
	Erkek	147	4.4550	.40181			

p <.05

Bağımsız örneklem t testi, katılımcıların cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış algılarının farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda; okul müdürlerinin algılarına göre okul müdürlerinin karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış algılarının kadın ve erkeğe göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış ölçeği ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri ile Demokratik Tutum ve Davranış Algılarının Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

Puan	Grup	f. x ss Değerleri			ANOVA Sonuçları										
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p					
Karar Verme Stilleri Ölçeği	22-30 yaş arası	47	3.1817	.64622	Gruplar arası	4.854	2	2.427	12.076	.000*					
	31-40 yaş arası	85	3.4010	.55560							Grup içi	47.230	235	.201	2>1.3
	41 yaş ve üzeri	106	3.1222	.33754											
	Total	238	3.2335	.50702											
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	22-30 yaş arası	47	4.1689	.69173	Gruplar arası	3.822	2	1.911	7.865	.000*					
	31-40 yaş arası	85	4.4086	.45954							Grup içi	57.103	235	.243	3>1.2
	41 yaş ve üzeri	106	4.5535	.26692											
	Total	238	4.4258	.46879											

p <.05

Tabloda görülebileceği üzere, karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış ölçeği algılarına ait aritmetik ortalamalarının yaş durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda;

Karar verme stilleri ölçeği ile yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(2,235); ,000). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre 31-40 yaş arası grup 22-30 yaş ve 41 yaş ve üzeri gruplarına göre daha yüksek karar verme stili algıladıkları sonucu çıkmıştır.

Demokratik tutum ve davranış ölçeği ile yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(2,235); ,000). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre 41 yaş ve üzeri grup 22-30 yaş ve 31-40 yaş arası gruplarına göre daha yüksek demokratik tutum ve davranış algıladıkları sonucu çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış ölçeği ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri ile Demokratik Tutum ve Davranış Algılarının Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

Değişken			N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Karar Verme Stilleri Ölçeği		Evli	180	3.2324	.46404	-.061	236	.952
		Bekar	58	3.2371	.62659			
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği		Evli	180	4.4566	.38218	1.375	69.511	.174
		Bekar	58	4.3302	.66543			

p < .05

Bağımsız örneklem t testi, okul müdürlerinin medeni durumuna göre karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış algılarının farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda; okul müdürlerinin algılarına göre okul müdürlerinin karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış algılarının evli ve bekarlara göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış ölçeği ile mesleki deneyim grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri ile Demokratik Tutum ve Davranış Algılarının Mesleki Deneyim Gruplarına Göre İncelenmesi

Puan	Grup	f. x ss Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Karar Verme Stilleri Ölçeği	1 - 5 yıl arası	51	3.1691	.65061	Gruplar arası Grup içi Toplam	6.839	3	2.280	9.864	.000*
	6 - 10 yıl arası	43	3.5940	.56666						
	11 - 15 yıl arası	41	3.1392	.39972						
	16 yıl ve üzeri	103	3.1525	.35760						
	Total	238	3.2335	.50702						
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	1 - 5 yıl arası	51	4.2769	.68737	Gruplar arası Grup içi Toplam	2.110	3	.703	3.293	.021*
	6 - 10 yıl arası	43	4.3975	.41308						
	11 - 15 yıl arası	41	4.4028	.50019						
	16 yıl ve üzeri	103	4.5204	.29994						
	Total	238	4.4258	.46879						

p < .05

Tabloda görülebileceği üzere, karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış ölçeği algılarına ait aritmetik ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda;

Karar verme stilleri ölçeği ile mesleki deneyim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(3,234); ,000). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD

sonucuna göre 6 - 10 yıl arası grup diğer tüm gruplarına göre daha yüksek karar verme stili algıladıkları sonucu çıkmıştır.

Demokratik tutum ve davranış ölçeği ile yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(3,234); ,021). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre 16 yıl ve üzeri grup 1 - 5 yıl arası yaş arası grubuna göre daha yüksek demokratik tutum ve davranış algıladıkları sonucu çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış ölçeği ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri ile Demokratik Tutum ve Davranış Algılarının Eğitim Durumlarına Göre İncelenmesi

Değişken			N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Karar Verme Stilleri Ölçeği	Lisans	Lisans	185	3.2538	.53794	1.401	119.402	.164
		Lisansüstü	53	3.1627	.37565			
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	Lisans	Lisans	185	4.4051	.49713	-1.274	236	.204
		Lisansüstü	53	4.4980	.34681			

p < .05

Bağımsız örneklem t testi, okul müdürlerinin eğitim durumuna göre karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış algılarının farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda; okul müdürlerinin algılarına göre okul müdürlerinin karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış algılarının lisans ve lisansüstüne göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış ölçeği ile yöneticilikteki deneyim grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Karar Verme Stilleri ile Demokratik Tutum ve Davranış Algılarının Yöneticilikteki Deneyim Gruplarına Göre İncelenmesi

		f. x ss Değerleri			ANOVA Sonuçları										
Puan	Grup	N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p					
Karar Verme Stilleri Ölçeği	1 - 5 yıl arası	125	3.2313	.57479	Gruplar arası	3.467	3	1.156	4.706	.003*					
	6 - 10 yıl arası	54	3.3904	.42355							Grup içi	57.458	234	.246	2>4
	11 - 15 yıl arası	24	3.2517	.31529							Toplam	60.925	237		
	16 yıl ve üzeri	35	2.9869	.37169											
	Total	238	3.2335	.50702											
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	1 - 5 yıl arası	125	4.4419	.51794	Gruplar arası	1.495	3	.498	2.305	.078					
	6 - 10 yıl arası	54	4.2941	.45172							Grup içi	50.589	234	.216	
	11 - 15 yıl arası	24	4.4659	.32154							Toplam	52.084	237		
	16 yıl ve üzeri	35	4.5437	.34862											
	Total	238	4.4258	.46879											

p < .05

Tabloda görülebileceği üzere, karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış ölçeği algılarına ait aritmetik ortalamalarının yöneticilikteki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda;

Karar verme stilleri ölçeği ile yöneticilikte deneyim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(3,234); ,003). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre 6 - 10 yıl arası grup 16 yıl ve üzeri grubuna göre daha yüksek karar verme stili algıladıkları sonucu çıkmıştır.

Aşağıdaki tabloda, okul müdürlerinin karar verme stilleri ve demokratik tutum ve davranış algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 9. Korelasyon Tablosu

Değişkenler	N	X	S.S.	1	2
1 Karar Verme Stilleri Ölçeği	238	3.23	.51	1	-.043
2 Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	238	4.42	.46		1

p <.01

Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgularda; araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin karar verme stilleri ile demokratik tutum ve davranış genel boyutları arasında herhangi bir ilişki çıkmamıştır (p<0,01). Katılımcıların algılarına göre, okul müdürlerinin karar verme stillerinin demokratik tutum ve davranış algıları üzerine ne gibi etkilerinin olduğunu incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 10. Okul Müdürlerinin Karar Verme Stillerinin Demokratik Tutum ve Davranış Algıları Üzerine Etki Analizi

Değişken	B	Beta	t	Sig.	VIF	R	R ²	Uyarlanmış R ²	F
Sabit	4.553		23.137	.000					
Karar Verme Stilleri Ölçeği	-.039	-.043	-.657	.512	1.000	.043 ^a	.002	-.002	.512 ^b

p <.05

Katılımcıların okul müdürlerinin karar verme stillerinin demokratik tutum ve davranış algılarını anlamlı bir şekilde yordamamaktadır [(R= .043; R²= .002; Uyarlanmış R²=-.002) F(1,236)= .431; p<0,01].

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, okul müdürlerinin karar verme stillerinin demokratik tutumlarının algıları üzerindeki etkisini incelemektedir. Ayrıca aralarındaki ilişkiyi farklı demografik değişkenlere göre araştırmaktadır. İlk bulgu, okul müdürlerinin demokratik tutumlarını orta düzeyde algıladıklarıdır. Bu bulgu Bayır'ın (2016) çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Literatürde günümüzde okul müdürlerinin demokratik tutumlarının yüksek olması gerektiği yönünde değerlendirmeler bulunmakta ve yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin demokratik tutum düzeylerinin yüksek olduğu bildirilmektedir (Özbek, 2016). Okullar şüphesiz demokrasinin öğretildiği ve yerleştiği örgütlerdir (Zencirci, 2013). Sonuç olarak, eğitim örgütlerindeki tüm paydaşların yüksek düzeyde demokratik tutuma sahip olması beklenen ve istenen bir durumdur.

Bu çalışma sonucunda, okul müdürlerinin okul yönetiminde sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlara ilişkin okul müdürü görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bakır (2007) ve Tura (2012) ilköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlara ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmaların sonuçları, bu araştırma sonucunda elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Özdemir (2012) ve Özbek (2016) erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Terzi ve Kurt (2005) ise kadın öğretmenlerin müdürlerin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu araştırmada, okul müdürlerinin okul yönetimindeki demokratik tutum ve davranışlarının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bakır (2007), Özdemir (2016), Tura (2012) ve Zencirci (2003) müdürlerin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığını bulmuşlardır. Bu çalışmaların sonuçları, bu araştırma sonucunda elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Araştırmamızın bu sonucu iki farklı yorumla açıklanabilir. Birincisi, müdürler farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenlere karşı eşit demokratik tutum ve davranışlar sergilemektedirler. İkincisi, eğitim düzeyleri farklı olsa da müdürlerin demokratik tutum ve davranışlarına karşı algıları aynı düzeydedir.

Bu çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin okul yönetiminde müdürlerin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmüştür. Mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan müdürler daha demokratik algılarken, mesleki kıdemi 1-16 yıl olan müdürler daha az demokratik algılamaktadır. Zencirci (2003) 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin müdürlerin demokratik

tutum ve davranışlarına ilişkin algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Özdemir (2012) de 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu iki çalışmanın sonuçları bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Bakır (2007) ve Tura (2012) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda, müdürlerin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin karar verme stillerinde farklılık çıkmamıştır. Benzer bir çalışma Temur (2012) ve Tekin (2018) tarafından yapılmış ve cinsiyet değişkeni ile karar verme istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir. Medeni durumlarına ve eğitim durumlarına göre okul müdürlerinin karar verme stillerinin analizinde; anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tekin (2018) yapmış olduğu araştırmada anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Mesleki deneyimlerine göre 6 - 10 yıl arası grup diğer tüm gruplarına göre daha yüksek karar verme stili algıladıkları sonucu çıkmıştır. Yıldız (2012), yapmış olduğu araştırmada görev yapma süresi ile karar verme stili alt boyutları arasında istatistiksel bir farklılık tespit etmemiştir.

Okul müdürleri tarafından alınan kararların öğretmenler, öğrenciler ve veliler de dahil olmak üzere okul personeline yansiyacak sonuçları vardır. Okulun hedeflerini gerçekleştirecek şekilde eğitim ve öğretime ağırlık vermek ve alınan kararlardan yanlış etkilenmeyi önlemek için okul müdürlerinin karar verme becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitimler verilmesi faydalı olabilir. Okul müdürlerinin karar verme stilleri birçok faktöre göre şekillenebilmektedir. Bu konuda yapılacak eğitim ve öğretim çalışmalarında farklı bölgelerde yer alan okullarda görev yapan okul müdürlerinin farklı eğitim ve öğretim kademelerinde karar verme stillerinin belirlenmesi yapılacak yeni çalışmalar için veri elde edilmesi açısından faydalı olabilir.

Kaynakça

- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J. D., & Cochran, J. J. (2016). *introduction to management science: Quantitative approaches to decision making*. Boston: Cengage Learning.
- Bakır, A. A. (2007). *Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlar Açısından İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlendirilmesi: Malatya İli Örneği*. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayır, E. (2016). *A research on the democratic attitudes of primary and secondary school administrators in terms of teacher perceptions: The case of Ataşehir district of Istanbul province*. Unpublished Master's Thesis. Yeditepe University.
- Cura, Ü., & Yılmaz, E. (2018). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Demokratik Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişki. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 10-21.
- Doğan, İ. (2004). *Toplum ve Eğitim Sorunları Üzerine Felsefi ve Sosyal Tahliller*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Findlay, N. M. (2015). Discretion in student discipline: Insight into elementary principals' decision making. *Educational Administration Quarterly*, 472-507.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 531-548.
- Kelchtermans, G., Piot, L., & Ballet, K. (2011). The lucid loneliness of the gatekeeper: Exploring the emotional dimension in principals' work lives. *Oxford Review of Education*, 93-108.
- Özbek, B. (2015). *Teachers' views on democratic attitudes and behaviors of school administrators*. Unpublished Master's Thesis. Gaziantep: Institute of Social Sciences.
- Özdemir, A. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algısı ile İlişkisi*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior (15th ed.)*. NJ: Prentice Hall.
- Spillane, J., & Kenney, A. W. (2012). School administration in a changing education sector: The U.S experience. *Journal of Educational Administration*, 541-561.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston : Pearson.
- Taşdelen, A. (2002). *Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Taubman, P. M. (2009). *Teaching by numbers: Deconstructing the discourse of standards and accountability in education*. New York: Routledge.
- Tekin, Y. F. (2018). *Okul müdürlerinin karar verme stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki: karma bir uygulama (Ayдын ili örneği)*. Aydın: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Temur, Ö. F. (2012). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin karar verme stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi (Rize İli Örneği)*. Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terzi, A. R., & Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166-186.
- Tura, M. (2012). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi/Karacabey İlçesi Örneği*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Walter, J., Kellermanns, F. W., & Lechner, C. (2012). Decision making within and between organizations: rationality, politics, and alliance performance. *Journal of Management*, 1582-1610.
- Weick, K. E. (2009). *Making sense of the organization. Volume 2: The impermanent organization*. New York: John Wiley.
- Yıldız, K. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 104-133.
- Zencirci, İ. (2003). *Evaluation of the democratic level of administration in primary schools in terms of participation, freedom and autonomy dimensions. Unpublished Doctoral Dissertation*. Ankara: Ankara University Institute of Social Sciences.

EXTENDED ABSTRACT

Decision making is the process that results in a conscious choice among various alternative possibilities to achieve a desired state in a given environment (Robbins & Judge, 2012). Each decision-making process produces a final choice that may or may not lead to action. Decision making is based on the decision maker's values, preferences, and explicit or tacit knowledge (Walter, Kellermanns, & Lechner, 2012). Specifically, a decision-making process consists of five steps: (1) defining the problem; (2) identifying alternatives; (3) identifying criteria; (4) evaluating alternatives; (5) selecting an alternative. This process can be seen as consisting of two parts: the first three steps are about structuring the problem and the last two steps are about analyzing the problem (Anderson, Sweeney, Williams, Camm, & Cochran, 2016). The need for decision-making arises when internal or external changes occur, or when a previous decision turns out to be wrong or fails to produce the intended results. To make sense of these changes, the decision maker contextualizes the events in order to make use of previous experiences and decide what to do next. The literature on the decision-making process draws attention to the complexity of the process (Weick, 2009).

In this study, it is aimed to examine the relationship between school principals' decision-making styles and basic democratic attitudes and behaviors according to different demographic variables. In addition, the main purpose of the study is to examine the effect of school principals' decision-making styles on basic democratic attitudes and behaviors.

In this research, the study group consists of school principals (N=238) working in Gaziantep province with relational survey model. In the selection of the study group, appropriate (purpose-oriented) sampling technique was used from the sampling type that is not based on probability (Şimşek & Yıldırım, 2013).

This study examines the effect of school principals' decision-making styles on the perceptions of their democratic attitudes. It also investigates the relationship between them according to different demographic variables. The first finding is that school principals perceive their democratic attitudes at a moderate level. This finding is in parallel with Bayır's (2016) study. In the literature today, there are evaluations that the democratic attitudes of school principals should be high and it is reported that the level of democratic attitudes of school principals is high in the studies (Özbek, 2016). Schools are undoubtedly organizations where democracy is taught and established (Zencirci, 2013). As a result, it is expected and desired that all stakeholders in educational organizations have a high level of democratic attitudes.

As a result of this study, it was seen that the opinions of school principals about the democratic attitudes and behaviors of school principals in school management did not differ according to the gender variable. Bakır (2007) and Tura (2012) concluded that the views of primary school principals on democratic attitudes and behaviors exhibited by principals in school management did not differ significantly according to gender variable. The results of these studies support the findings of this study. Özdemir (2012) and Özbek (2016) concluded that male teachers' views on the democratic attitudes and behaviors of school principals were higher than female

teachers. Terzi and Kurt (2005), on the other hand, found that female teachers' views on principals' democratic attitudes and behaviors were higher than those of male teachers.

In this study, it was concluded that school principals' democratic attitudes and behaviors in school administration did not show a statistically significant difference according to their educational levels. Bakır (2007), Özdemir (2016), Tura (2012) and Zencirci (2003) found that perceptions of principals' democratic attitudes and behaviors did not differ according to educational levels. The results of these studies support the findings of this study. This result of our research can be explained with two different interpretations. First, principals exhibit equal democratic attitudes and behaviors towards teachers with different educational levels. Second, even though they have different levels of education, their perceptions of principals' democratic attitudes and behaviors are at the same level.

As a result of this study, it was seen that teachers' perceptions of principals' democratic attitudes and behaviors in school administration differed statistically according to the professional seniority variable. While principals with a professional seniority of 16 years and above perceived more democratic, principals with a professional seniority of 1-16 years perceived less democratic. Zencirci (2003) found that teachers with 11-15 years of professional seniority had higher perceptions of principals' democratic attitudes and behaviors than other groups. Özdemir (2012) also found that the perceptions of teachers with 20 or more years of professional seniority were higher than other groups. The results of these two studies support the findings of this study. As a result of the studies conducted by Bakır (2007) and Tura (2012), it was seen that teachers' perceptions of principals' democratic attitudes and behaviors did not differ according to the variable of professional seniority.

There was no difference in the decision-making styles of school principals according to their gender. A similar study was conducted by Temur (2012) and Tekin (2018) and found that there was no statistically significant difference between gender and decision-making. In the analysis of the decision-making styles of school principals according to their marital status and educational status; there is no significant difference. Tekin (2018) did not find a significant difference in his research. According to their professional experience, the group between 6 - 10 years perceived a higher decision-making style than all other groups. Yıldız (2012), in his research, did not detect a statistical difference between the length of service and decision-making style sub-dimensions.

Decisions made by school principals have consequences for school staff, including teachers, students and parents. It may be useful to provide in-service trainings to improve the decision-making skills of school principals in order to emphasize education and training in a way to realize the goals of the school and to prevent being wrongly influenced by the decisions made. Decision-making styles of school principals can be shaped according to many factors. Determining the decision-making styles of school principals working in schools located in different regions at different levels of education and training may be useful in terms of obtaining data for new studies to be conducted on this subject.