

## MESLEKİ BİR KARAR VERİCİ OLARAK OKUL YÖNETİCİSİ\*

Yazanlar: Doris S. Lyons  
C. M. Achilles

Çeviren: Ali BALCI\*\*

Bir yöneticinin belli bir andaki ruhsal durumu, mesleki sorunlar üzerinde onun almak zorunda olduğu kararlara etki eder mi? Bu deneysel çalışma, ruhsal durumları, iki grup (engellenmiş ve doyum sağlamış) için oluşturdu. Grup üyelerinin, seçilmiş UCEA gelen evrak maddelerine ve diğer araçlara verdikleri yanıtlar çözümlendi. İki grubun ölçülerinde önemli farklılıklar yoktu. Açık bir biçimde yöneticiler, kendilerinin kişisel ruhsal durumlarının "dışına adım atabiliyor" ve işle ilgili sorunlara, "mesleki" olarak yanıt verebiliyorlardı.

### GİRİŞ

#### Sahne Bir

Onu bir çok kereler işittiğin olasıdır- ya da konu üzerinde bazı değişmelerle, onu söylemiş; kuşkusuz düşünmüş de olabilirsin.

Bugün yönetici Joe'yi görmeyecektim. O, bozuk bir ruhsal durum içindedir. Eğitim müdürü ile olan bir toplantıya giderken lastiği patladı. Lastiği değiştirdikten sonra, hız nedeniyle tutuklandı. Onu böyle üzüntülü hiç görmedim. Bir program revizyonu için komitenizin yeni planı üzerinde, bugün akla uygun bir karar alamama olasılığınız var.

(\*) Lyons, Doris and C.M. Achilles, "The Principal as a Professional Decision Maker," *Educational Administration Quarterly* Vol. 12, 1 (Winter, 1976) 43-53.

(\*\*) Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bölümü Araştırma Görevlisi

Görüntü tanıdık mı? Yöneticinin ruhsal durumu, okul problemleri hakkındaki kararlarına etki eder mi ya da, onun mesleki bir davranışta bulunabilme yeteneğine etki eder mi? Yanıt, "hayır" gibi görünüyor. Joe, bugün program planını tartışabilir de; beklemeye gerek yok.

### Sahne İki

Okul yöneticinin olan ilişkin gırtlığına kadar dayanmıştır.

Sunnyside okuluna bir transfer isteyeceğim. Bu tutucu ortamda yönetici bozuk kararlar alıyor. Bir transfer, sorunları farklı gören birisiyle çalışmama olanak sağlayacaktır.

Bir bölgedeki yöneticiler, aldıkları kararların çeşitliliği bakımından çok farklılık gösterirler mi? Güçlü göstergeler, göstermediklerini ortaya koymaktadır; bir okul bölgesindeki yöneticiler, aynı mesleki sorunlar üzerinde benzer kararlar almaktadırlar.

### BİR ÖN ARAŞTIRMA

İyi dizayn edilmiş bir deneyde, Cruickshank, böyle bir performans hakkında önceden bilgi verilmesi durumunda bile, ruhsal durumun, yöneticilerin bir öğretmen sınıf performansını değerlendirmelerine etki eden bir etken olmadığını gösterdi.<sup>1</sup> Kuzey doğu okul bölgesi yöneticilerinin, random olarak iki gruptan birisine ayrılmasından sonra, Cruickshank, kineskopta gözlenmek zorunda bulunan bir öğretmenin yaklaşık olarak olumlu ve olumsuz her iki özelliklerini taşıyan eşit sayıda iki grup oluşturdu. Bir gruba, üyeleri, kendilerini olabildiğince mutlu, sakin ve yatışmış olarak hissetmelerini sağlar biçimde davranıldı; diğer grup kasıtlı olarak bozuldu. Mood Adjective Check List kullanılmak suretiyle geçerli bir araç, bireylerin özel bir durumda kendilerini nasıl hissettikleriyle ilgili olarak açıklıkla yanıt verme eğiliminde olduklarını gösterdi; Cruickshank, iki grubun ruhsal durumları arasında açık bir farklılık buldu; birinci grup açık bir biçimde yatışmış, ikincisi ise kesinlikle bozulmuştu.<sup>2</sup>

(1) Donald H. Cruickshank, "An Investigation of the Effects of Frustration and Characterization on Teacher Ratings" (Yayınlanmamış Eğitim Doktorası Tezi, Eğitim Koleji, Rochester Üniversitesi, 1962).

(2) Vincent Howlis, "Research with the Mood Adjective Check List", in *Affect, Cognition and Personality*, editörleri: S. Tomkins and C.E. Izard (New York: Springer Publishing Company, Inc, 1965).

## MESLEKİ BİR KARAR VERİCİ OLARAK OKUL YÖNETİCİSİ

Bu farklı ruhsal durumlarda her bir gruptaki yöneticiler, bir öğretmenin sınıftaki öğretme davranışlarından oluşan bir örneğinin aynı kineskobunu seyrettiler; sonra da öğretmenin öğretme davranışını, aynı değerlendirme aracının kopyalarını kullanarak değerlendirdiler. Yatışmış ve bozulmuş grupların değerlendirmeleri arasında manidar farklar yoktu. Cruickshank'a göre, "açık bir biçimde yöneticiler ve müfettişler, öğretme eylemine ilişkin algılamaları değişikliğe uğramaksızın, ön bilgiyi ve neden olunmuş bozulmayı uyuşturabiliyorlardı."<sup>3</sup> Cruickshank'ın yöneticileri ve müfettişleri, "... dikkatlerini öğrenme eylemi üzerine odaklaştırabiliyorlar ve iyi bir öğretmeni, hakkındaki hipotetik imajlara göre onu değerlendirebiliyorlardı."<sup>4</sup> Bu bulgular, öğretmen performansını değerlendirirken üstlerin ruhsal durumlarına göre, itibar edilebilir değerlendirme yanlılıklarına ilişkin bir düşüncüyü desteklememektedir. Onlar yine, birinin kendisini, yettiği bir alandaki görevlerini ya da uzmanlık dalını performe ederken (icra ederken), ruhsal durumlarından ayrabilmesi yeteneğini, meslektaşının önemli bir ögesi olabildiğini göstermektedir.

### BU ÇALIŞMA

Büyük oranda Cruickshank'ın çalışmasına dayanarak, Lyons ruhsal durum ifadelerinin yönetici kararları üzerindeki etkilerini sınamak için bir deney geliştirdi. Öyle ki, araştırma sorularında, araçlarında, istatistiksel işlemlerde ve yöneticilerin görevlerinde farklılıklar vardır.<sup>5</sup> Cruickshank'ın çalışması, yalnızca personel sorunları ile ilgilendi ve yöneticiler (gerçek yaşamda), yüz yüze olan bir konferansta, değerlendirmenin olumsuz görünümünü ispatlamak zorunda olduklarını anladılar. Bu etkenlerin, değerlendirmede daha toleranslı olmaları için Cruickshank'ın deneklerini etkileyebileceğine inanıldı. Çalışmanın tekrarlanmasında ve olası yakın kişisel ilişki ögesini çıkarma girişiminde, Lyons, ruhsal durumların, kişisel olma-

(3) İbid., s. 97.

(4) İbid., s. 107.

(5) Doris S. Lyons, "A Study of the Effects of Situations Experienced by Educational Administration, Prior to Decision - Making Tasks" (Yayımlanmamış Eğitim Doktorası Tezi, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bölümü, Tennessee Üniversitesi, 1974).

yan, personele daha az doğrudan oryante edilmiş uzun dönemli kararlar üzerindeki etkilerini araştırdı.

Eğitim Yönetimi Janus Junior High School Üniversite Konseyi (UCEA)'dan, on tane gelen evrak simulasyonu (benzetmesi) ile, karar alma görevleri için gerekli materyal sağlandı. Çoğu kere, politika tipi kararlarla (örneğin, program ve yapı kullanımı gibi) ilgili problemler, doğalarında uzun dönemli idiler. Böylece bu çalışma, sadece değerlendirme üzerine odaklaşırken, diğeri, kişisel olmayacak biçimde (politika) oryante edilmişti; Cruickshank, kuzey doğu kent bölgesinden yöneticiler kullanırken, Lyons'un örnekleme güneydoğu Tennessee'den idi.

### ÇALIŞMA DİZAYNI / YÖNTEMBİLİM

Bir güney doğu Tennessee okul sistemi çalışmaya katıldı. Tüm okul yöneticileri ve yardımcı yöneticiler, iki gruptan birine random olarak ayrıldı. Hepsi de, eğitim müdüründen, katılmayı rica eden bir mektubu ve Üniversite Araştırma Bürosu'ndan, yönetici hizmet içi eğitimi için yeni meteryallerin ve MACH V'in (onun sonuçları burada rapor edilmemiştir), alanda test edilmesinde yardımlarını rica eden bir mektubun da bulunduğu bir paket materyal aldı.<sup>6</sup>

Bireylerden katılmaları istendiği halde, onların devamlarını garantileyecek bir yol yoktu. Yirmi yedi katılan kişiden oluşan bir yönetici grubu, oturumlara devam etti (Grup I, Yatışmış, N = 15 ve Grup II, Bozulmuş, N = 12), ki, davet edilen yetmiş bir yöneticinin % 38'ini temsil ediyordu. Randevu gününde, yöneticiler, kendilerinin tamamlanmış MACH V'lerini getirdiler ve ifade edilen toplantı amaçları için ayrılan oturumlarına rapor ettiler. Her bir grup,

(6) Richard Christie and Florence L. Geis, *Studies in Machiavellianism* (New York: Basın Akademisi, 1970).

MACH V, çalışmaya katılan yöneticilerin kişisel özelliklerinin bir ölçüsünü elde etmek için tanımlanmış bir araçtır. Christie tarafından geliştirilen MACH V, Christie'ye göre Machiavelli'nin Prens ve Konuşmaları'ndan çıkarılan ifadelerden kompozedir ve insan ilişkilerinde ilişki kurallarını verir; yüksek Mach'lar temelde zihinsel olarak, düşük Machler ise temelde etkileyici olarak oryante edilir, her ikisi de davranışsal olarak açıkça görülebilir. Bu çalışmada, MACH V, katılanların öncelikle araca gösterecekleri bozulmadan kaçınmak amacıyla Christie Ölçeği olarak isimlendirilmiştir.

## MESLEKİ BİR KARAR VERİCİ OLARAK OKUL YÖNETİCİSİ

aynı gün fakat ayrı yerlerde ve zamanlarda rapor etti. Gruplar biraraya geldikten sonra, istenen ruhsal durum ifadeleri oluşturulmak zorunda idi.

### İSTENEN RUHSAL DURUMLARI OLUŞTURMA

Ruhsal durum ifadelerinin oluşturulmasında, kişisel olarak aşağılatıcı eylemlerin yer almamasına dikkat edildi. Yatışmış gruptan saat 13.00'de, (bölge yönetici toplantıları için normal zaman), hemen yakınındaki bir parkla çevrilmiş, kasabanın aşağısındaki yeni bir binada, havalandırması bulunan bir odada rapor etmeleri rica edildi. Dinlendirici ışık altında, katılanlar, farklı hizmet profesörleri ve NEA'nın resmi başkanının bulunduğu tanınmış eğitimcilerden oluşmuş bir grupla etkileştilediler. Grubun, önemli mesleki bir eylem içinde bulunduğu ve onunla meşgul olduğunu hissetmeleri sağlandı. Her şey açıkça tartışıldı. Oturum informal bir biçimde yönetildi. Gruptakiler, toplantının düzenlendiği şehir içinde bir etken olan trafik sıkışıklığı saatinden önce izin verileceğini biliyorlardı.

Bozulmuş grup, oturumun öğleden sonra saat 2.00'de başlayacağını ve yaklaşık olarak iki buçuk saat süreceğini, trafik sıkışıklığı saatine yakın sonuçlanacağını gösteren bir mektup aldı. Toplantının, sadece bulunması güç olmayan, aynı zamanda her hangi bir park alanından da uzak, çekici olmayan eski bir binada yapılması planlandı. Odanın odundan döşemeleri, modası geçmiş odundan sıraları, havalandırması bulunmayan sıcak, rutubetli bir güney günü vardı. Bireylere oda takdim edildiği zaman, onu kapalı fakat içerde işin açık bir biçimde sürdüğünü buldular. Kısa bir zaman sonra katılanlara, odanın hala düzenleniyor olduğunu ve havalandırması bulunmayan holde beklemeye devam etmeleri gerektiği hakkında bilgi verildi. Oturumun, trafik sıkışıklığı saati içinde çalışacağı duygusunu uyandırmak için uzun bir bekleyişten sonra, grup sıcak odaya girdi.

Yardımcılar, oturumu hemen başlattılar, hiç bir açıklamada bulunmadılar. Gruba, Cruickshank tarafından geliştirilen ve bozulma ve başarısızlık duygularını üretmek için dizayn edilen, "Okul Liderleri İçin Geçerli İşler Testi" verildi. Araç, 1974'de de geçerli olmasını güven altına almak için, bu araştırma için gözden geçirildi. Cruickshank aracın, eğitim yöneticilerine yönetildiği zaman, "başarısızlığı güven altına alması, başarısızlığı derhal açıklığa kavuşturması, grup

üyelerini işlevsel olarak bağlaması ve anlamlı bir durum olarak düşünülebilecek bir şeyde katılanları içermesi gerektiğini gösterdi.”<sup>7</sup> Yirmi dakikalık zaman sınırı içinde, belirtilen yönlerde katılanlar, on üç çoktan seçmeli maddeye, on bir tanımlamaya ya da kısa yanıt-tartışmasına ve beş karşılaştırmaya (anoloji) yanıt vermek zorunda idiler. Geliştirilmiş normlar, eğitim yönetimi lisans öğrencilerinin testte başardıkları şeyi gösterdi. Sorular olasılık alanı içinde idi: Örneğin, “ilk ve orta eğitim için, ulusal eğitim harcamalarının toplamının federal payı, yaklaşık olarak \_\_\_\_\_; NSBA’nın başkanı \_\_\_\_\_; ve \_\_\_\_\_ Hiç biri saptanan zaman içinde bitirmedi ve bozulma meydana idi.

### KARAR VERME GÖREVLERİ

Her iki gruptaki her birey, UCEA Janus Junior High gelen evrak simülasyonundan seçilen özdeş bir problem paketine yanıt verdi. Her yöneticiden istenen yönler, çözümü yazması ve her bir problemle ilgili: (1) Problemin önemi; (2) problem üzerinde harcanan zaman miktarı ve (3) problemin yoğunluğu (düzeni sürdürmesi, eğitim niteliğini geliştirme, ekonomik ve politik desteği sürdürme ve fakülte ve öğrencilerin desteğini koruma) ile ilgili, üçlü çoktan seçmeli maddelere yanıt vermek idi. Zaman sınırlaması yoktu. Her iki grubun, görevler hakkında soruları vardı. Yatışmış grupta sorular, dikkatli bir biçimde yanıtlandı. Bozulmuş grupta ise, yanıtlar, doğal, kuşkulu veya bazen de biraz keskin idi.

Yatışmış oturumlarda, hoş bir hava sürdürüldü. Bozulmuş grupta ise, bunun tam aksi doğru idi (örneğin, bir yardımcı sigara içti - “sigara içilmez” uyarısı olduğu halde ve katılanlar için sigara içilmez kuralını zorladı). Simülasyon eyleminden sonra, her iki gruptaki her bir birey, Mood Adjective Check List (MACL)e yanıt verdi.

Nowlis tarafından geliştirilen bu araç, deneysel durumların, bozulma ya da yatışma hislerini teşvik edip etmediğini kararlaştırmak amacıyla verildi. Bu çalışmada kullanılan MACL, Nowlis tarafından seçilmiş 36 sıfatı içeriyordu (ruhsal durumların çok yönlü betimlemesi için). MACL’i kullanarak yönetilen bir dizi çalışmanın bul-

(7) Cruickahank, s. 65.

(8) Nowlis.

(9) Nowlis, passim.

## MESLEKİ BİR KARAR VERİCİ OLARAK OKUL YÖNETİCİSİ

guları, bireylerin nasıl hissettikleri konusunda, açıklıkla yanıt verme eğiliminde oldukları kuramını, genelde desteklemektedir. Deneysel durumların amacının olası eksik gösterilmesinden kaçınmak için, araç, kararalma görevlerinin sonucunda verildi.

MACL tamalandıktan sonra, her bir gruba, toplantının gerçek nedeni söylendi ve soru sormaları için zaman verildi. Yatışmış grup ayrıldı. Bozulmuş grubun, her hangi bir "bozulmuş yönleri" üzerinde düzeltme yapması için, bireysel bir biçimde etkileşimlerine olanak ve canlılık sağlandı. Şekil 1, koşulların sonuçlarını ve her bir grubun eylemlerini göstermektedir.

### ŞEKİL 1

#### BOZULMUŞ (N = 12) VE YATIŞMIŞ (N = 15) GRUPLAR İÇİN OLAYLARIN SONUÇLARI

Bozulmuş Grup	Yatışmış Grup
Öğleden sonra saat 2.00 Planlanan başlama zamanı - gerçek başlama zamanından 15 dakika geç	Öğleden sonra saat 1.30 Planlanan başlama zamanı - diğer gruptan yarım saat önce; vaktinde başladı
Bu grup için konuşma ve dinlenme zamanı ayrılmadı	Konuşma ve dinlenme yaklaşık 25 dakika
Okul Liderleri Geçerli İşler testinin dağıtımı; kısa soru/yanıt zamanı (zamanlanmış test), (toplam zaman -20 dakika)	Bu grup için vazgeçilmiştir.
UCEA simülasyon metaryallerini dağıtma; kısa soru/yanıt zamanı (toplam zaman - yaklaşık 25 dakika)	
Mood Adjective Check List'in dağıtımı; kısa soru/yanıt zamanı (toplam zaman - yaklaşık 8 dakika)	
Dinlenmeler	Bu grup için yok
Çalışmanın bulgularının tamamlandığı zaman kendilerine ulaştırılacağına ilişkin güven verme ile deneysel oturumun amacını açıklamayı ayrıtılı tutma.	

## VERİ ÇÖZÜMLEMELERİ

Veriler uygulanabilir olarak, her ikisi, parametrik bir biçimde ve parametrik olmayan bir biçimde çözümlendi. Temel çözümlenmeler, yanıtların frekanslarındaki farkı çözümlenmek amacıyla Kay - Kare ( $X^2$ ) testini gerektirir.<sup>10</sup> Temel denence, yatışmış ve bozulmuş grupların yanıtları arasında fark yoktur idi, örneğin, bozulmanın profesyonel eğitimcilerin, mesleki kararları üzerinde bir etkisi olmayacaktır. Tecrübe yılları ile ilgili yardımcı denenceler veya MACH V üzerindeki puanlar aynı şekilde test edildi.

## DENEYSSEL KOŞULLAR

Çalışmayla ilgili kritik bir konu, deneysel koşulların (bozulma ve yatışma) başarılı olup olmamasıydı. MACL'e verilen yanıtlar, deneysel koşullara ulaşabildiğini gösterdi.

MACL'e verilen yanıtların çözümlenmesi, istatistiksel olarak iki grubun ruhsal durumlarının oryantasyonunda büyük farkların bulunduğunu gösterdi. Yatışmış grup, bozulmuş gruptan daha çok yatışmıştı ( $X^2 = 63.85$ ; 3 serbestlik derecesi ile;  $p < .001$ ); bozulmuş grup, yatışmış gruptan daha fazla bozulmuştu ( $X^2 = 14.32$ ; 3 serbestlik derecesi;  $p < .01$ ). İstenen ruhsal durum ifadeleri oluşturulduğu halde, yatışmış grup bozulmuş grubun bozulduğundan daha fazla yatışmıştı. (Bu, yöneticilerin, sürekli olarak baskı ya da bozulma altında çalıştıklarını gösterebilir ve onlar için bozucu olmayan bir ortama girmek zevk verici idi.)

İkinci bir kontrol -subjektif olduğu halde- deneyicilerin ve deneklerin, her bir odadaki "hava" ya da "his" hakkındaki raporlarından oluştu. Deneysel koşullar, açık bir biçimde oluşturuldu.

(10)  $X^2$  temel test olarak kullanıldığı halde, ortalama farkları için t-testi kullanan bir yandaş çözümlenme de kullanıldı. Bu çözümlenme için, yanıtların araç üzerindeki gerçek yanıt derecelerini kullanarak yanıtların puanlaştırılmasına gidildi (örneğin, zaman ve önem itemleride 1'de 7'ye kadar, oryantasyon problemi üzerinde 1'den 4'e dek ve MACL yanıtları üzerinde 1'den 4'e kadar), ve gruplar için ortalama puanları geliştirildi. Bu sonuçlar  $X^2$  sonuçlarını ayrıntılı bir şekilde vermek için rapor edilirken; okuyucu bu verilerin derece ve sıra göstermediğine dikkat edecektir.

(11) Lyons s. 71.



## KARAR VERME GÖREVLERİNİN SONUÇLARI

.05 manidarlık düzeyinde, iki grubun yanıtlarında farklılaşma bulunmadı. (Gerçekte, bir kaç fark, bir .30 olasılığı oluşturdu.) Bu bulgular, iki grubun mesleksi yanıtları arasında büyük farklılıkların olmadığını gösterdi; bozulmuş yöneticiler ve yatışmış yöneticiler temel olarak, simülasyon problemleri üzerinde aynı kararları verdi.

Sumule edilmiş problemlere olan yazılı yanıtların subjektif çözümlenmeleri, her iki grubun görevlere aynı yolda yaklaştıklarını ve benzer sonuçlara ulaştıklarını gösterdi. Her bir simülasyon görevi için üçlü çoktan seçmeli maddelere verilen yanıtların istatistiksel çözümlenmeleri, yazılı ifadelerin subjektif çözümlenmelerini güçlendirdi. Çözümlenen sekiz maddenin her birine ilişkin üçlü çoktan seçmeli yanıtların hiç biri üzerinde istatistiksel olarak her hangi bir fark elde edilemedi.<sup>12</sup>

Çizelge 1, çözümlenmeleri özetlemektedir. Sonuçlar, her iki grubun, altında yanıt verdikleri koşulların çok farklı olmasına rağmen, benzer bir davranışta yanıt verdiklerini göstermektedir (manidarlığın yokluğuna dikkat edin). Çizelge 1 (B)'de rapor edilen çözümlenmeler t testleri kullanılarak, bir skor değeri (yedi derece ölçekleri için yedide birin) tahsis edildikten sonra yeniden komputüre verildi. Manidarlığın yokluğu sürdürüldü. Çizelge 2'ye bakınız.

## TARTIŞMA

Bu çalışmadan elde edilen bulgular; Lipham tarafından etkili yöneticinin temsilcisi olarak kimlik kazandırılan şeylere benzer özellikleri, katılanların yansıttıklarını göstermektedir.<sup>13</sup> Lipham, etkili yöneticinin, "... bozulmaya, sinirlenmeye, karışıklığa ve baskılı ortamdaki eleştirilere karşı iyi uyum yapabileceğini" ileri sürdü. Çalışmada katılanların etkililiğine uygulanmış olan bu sonuç, kararların kalite için kategorilendirilmemesi nedeniyle bir ekstrapolasyondur. Her nasılsa, bozulmanın ifade edilmiş hisleri ile deneysel

(12) Gruba on problem verildiği halde, bir çok katılıcının tüm on problemi tamamlamaması nedeniyle sekiz problem çözümlenmede kullanıldı.

(13) James Lipham, "Personal Variables of Effective Administrators", Administrator's Notebook IX (September 1960): 1.

oturumlara Grup II'nin yanıtları yine de, Grup I'in yanıtları gibi aynı kararları temel bir biçimde sağladı. (Bozulmanın doğurduğu eylemler, iş durmaları üzerindeki gerçek sinirliliğin aynısı olmayabilirler; onların temel amacı, istenen ruhsal durum ifadelerini etkilemektir. "Gerçek dünya" bozulmalarına benzemeyen bozulmaların görülebilmesinin, bundan dolayı da ciddi olmadığını söylemek olasıdır. Bunun üzerinde, çalışmanın çıktısını etkileme olasılığı olarak kontrol yoktu. Cruickshank'ın bulgularının temel tekrarı, her nâsılsa deneysel alanlarda sonuçlara kredi vermektedir.)

Açıkça, mesleki eğitim yöneticileri, yöneticiler olarak rol performanslarında, bozulmaları, sinirlilikleri, karışıklıkları ve eleştirileri, mesleki bir davranışta bulunmak için baskı altına alabilirler.<sup>14</sup> Cruickshank çalışmasında, katılanlar tarafından aynı meslekileşmenin gösterildiğini buldu.<sup>15</sup> Bir başka deyişle, bozulmuş bir ruhsal durum ifadesi, mesleki, eğitimsel doğal kararları etkilemez (ters bir biçimde ya da olumlu bir biçimde). Yatışmayı yansıtıcı ruhsal durumlar da aynı şekilde farketmez. Bu, geleneksel olarak yüksek meslekler olarak gözlünen diğer üç kategori, fizikçiler, avukatlar ve din adamları için de mesleklerinin performe edilmesinde (icrasında) beklenecektir. Hasta, bir fizikçiye baş vurduğunda kararların, anlık ruhsal durumlar yerine mesleksi yargılara dayandırılmasını bekler. Aynı davranışla anne-baba, eğitim yöneticilerinin mesleksi kararları ruhsal durum yanılgılarından bağımsız olarak vermelerinde güven içinde olmalıdırlar.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, bina düzeyli yöneticilerin mesleksi durumu üzerinde odaklaşmaktadır. Onlar açıkça, çevresel alanlar tarafından (yakın fiziksel ve psikolojik) etkilendi ve onlar profesyonel eğitimciler olarak, fonksiyonlarının temsilcisi olarak algılanmış görevlerini başarmak için, özgün bir mesleksi oryantasyona dayanmakta yeteneklidirler. Bu mesleksi davranış, uzun yılların kazandırdığı tecrübeleri olan yöneticiler tarafından ve aynı şekilde bir kaç yıllık tecrübesi olan müfettişler tarafından gösterildi. Her iki grup, karar verme görevlerinde temelde aynı davranışla fonksiyonda bulundu (meslekileşme?), her biri bozulmuş veya yatışmışken.

Bu çalışmadan çıkarılabilen meslekileşme ögesi yanında, Cruickshank ve Lyons'un her ikisinden elde edilen veriler, aynı bölgedeki

(14) Ibid.

(15) Cruickshank, *passim*.

## MESLEKİ BİR KARAR VERİCİ OLARAK OKUL YÖNETİCİSİ

### ÇİZELGE 1

Not edilen Seçilmiş Ölçüler Üzerinde Yatışmış ve Bozulmuş Gruplar Arası Yanıtlardaki Manidarlık Farkları Testleri İçin  $X^2$  değerleri\*

- A. 8 problemin toplamı üzerinde grupların arasındaki yanıt frekansı:  
1. Önem:  $X^2 = 1.490,5$  serbestlik derecesiyle  
2. Gerekli zaman:  $X^2 = 2.543,5$  serbestlik derecesi ile  
(5 serbestlik derecesi ile .05 düzeyinde manidarlık için  $X^2 = 11,070$  gereklidir).

- B. 8 problemin her biri üzerinde gruplar arası yanıt frekansı:  
(Sıfır hücrelerinden kaçınmak için tek problem/ çözümlenmelerinde yüksek ya da düşük kategorilerdeki yanıtlar çöktüldü.)

Problem	$X^2 = \text{önemi}$	$X^2 = \text{gerekli zaman}$
1	1,613	0,094
2	0,827	0,619
3	0,046	0,422
4	0,246	0,017
5	0,313	0,094
6	3,117	2,718
7	0,422	0,046
8	0,155	0,046

(Bir serbestlik derecesi ile .05 düzeyinde manidarlık için 3.841  $X^2$  değeri gereklidir).

- C. Problem oryantasyonu - Gruplar arası yanıt frekansı:  
İki grup ve dört seçim.  $X^2 = 4,120$ , üç serbestlik derecesiyle  
(3 serbestlik derecesiyle .05 düzeyinde manidarlık için 7.815  $X^2$  değeri gereklidir.)

(\*)Lyons'tan veriler, ss. 75-79.

yöneticilerin mesleki görevlerini performe etmede önemli bir değişiklik göstermediklerini ifade etmektedir. Bu, mesleğe ya da özel bir bölgeye sosyalle olmanın bir fonksiyonu mudur? O, benzeri yaşantıların bir sonucu olabilir mi? Seçme süreci oluşturmanın bir sonucu olabilir mi? Ya da o, yönetici hazırlama programlarının bir etkeni olabilir mi? Bu sorular yanıtlanmamış kalmaktadır, ancak giderek artan veriler, eğitim yöneticilerinin, mesleksel kararlarına mesleki bir davranışla yaklaştıklarını bildirmektedir.

**ÇİZELGE 2**

**Bibolar Ölçekleri Temsili Üzerinde Grup I (Yatışmış) ve Grup II (Bozulmuş) Ortalama Farkları İçin T-Değerleri. Simulasyon Problemlerinin Önemi ve Üzerlerinde Harcanan Zaman, Puanlar, hem puanlardan Elde Edilmiştir (1'den 7 Olasılığa Kadar).\***

Prob. Num.	Grup	Önem: Bibolar ölç.			Prob Num.	Çözüm zam: Grup	Bibolar ölç. t		
		Ortala.	S.D.	t-Değeri			Ortala.	S.D.	Değ.
1	I(N=15)	2.83	1.59	1.02	1	I	3.67	1.67	1.08
	II(N=12)	2.27	1.22				3.00	1.51	
2	I	4.58	1.62	.88	2	I	6.00	1.13	.67
	II	4.00	1.81				5.67	1.45	
3	I	1.83	.94	.39	3	I	2.33	1.61	.22
	II	2.00	1.31				2.47	1.51	
4	I	2.08	1.16	.49	4	I	1.83	1.03	.08
	II	1.87	1.13				1.87	1.30	
5	I	1.67	.65	.00	5	I	1.83	.84	.30
	II	1.67	.98				1.73	.88	
6	I	1.75	1.14	.73	6	I	2.00	1.35	.94
	II	2.07	1.10				2.53	1.60	
7	I	2.00	1.04	.27	7	I	2.67	1.07	.31
	II	1.87	1.55				2.80	1.15	
8	I	4.58	.99	.11	8	I	5.33	1.30	.00
	II	4.53	1.41				5.33	1.05	

(\*) Lyons'tan veriler, s. 158.

t = 2.06; 25 serbestlik derecesi ile .05 düzeyinde manidarlık için gerekli,  
t = 2.79; 25 serbestlik derecesiyle .01 düzeyinde manidarlık için gerekli.