



# USE OF MULTI-CRITERIA DECISION MAKING METHODS IN THE FIELD OF EDUCATION

**Ferhat SUMER\***

**Eşref ORUÇ\*\***

Milli Eğitim Bakanlığı, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni, [ferhatsumer94@gmail.com](mailto:ferhatsumer94@gmail.com), Orcid: 0009-0007-6207-9913

\*\*Milli Eğitim Bakanlığı, Sınıf öğretmeni, [esreforuc01@gmail.com](mailto:esreforuc01@gmail.com), Orcid: 0009-0000-0048-9174

Received Date: 02.07.2024 Revised Date: 14.09.2024 Accepted Date: 13.09.2024

Copyright © 2024 Ferhat SUMER, Eşref ORUÇ. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## ABSTRACT

Educational institutions are faced with increasingly complex decision problems today. The purpose of this study is to evaluate important decision-making methods in the field of education by examining various studies in the literature where multi-criteria decision-making methods are used. While it is accepted that data-based decision-making is valuable in terms of accurate, reliable and multi-dimensional decision-making, issues such as lack of knowledge and skills related to the process, technical problems, difficulties in ensuring data security and obtaining accurate data gain importance. In order to facilitate the data-based decision-making process, administrators have certain expectations from individuals, school administration and senior leadership. When the multi-criteria decision-making process in the field of education is examined, it is seen that school administrators play an important role and that various methods are applied in educational institutions. Educators in the field of education emphasize that manager-oriented learning methods, which also include practical applications, have a positive effect on students' academic performance. It is important to emphasize the importance of teachers playing a more proactive role in the decision-making processes carried out by educational administrators. These decisions should accurately reflect the real needs of the class. The involvement of teachers in decision-making processes in the field of education has a positive effect on their professional development and general job satisfaction. Conversely, when decisions are made unilaterally, it often results in dissatisfaction and lack of motivation.

**Keywords:** Decision making, Decision making methods, Education, Manager, Criteria Decision Making Method

## EĞİTİM ALANINDA ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİNİN KULLANIMI

### ÖZET

Eğitim kurumları günümüzde giderek daha karmaşık hale gelen karar sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu çalışmanın amacı literatürde çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanıldığı çeşitli çalışmalarını inceleyerek, eğitim alanında önemli karar verme yöntemlerini değerlendirmektir. Veriye dayalı karar vermenin doğru, güvenilir ve çok yönlü karar verme açısından değerli olduğu kabul edilirken, süreçle ilgili bilgi ve beceri eksikliği, teknik sorunlar, veri güvenliğinin sağlanmasındaki zorluklar ve doğru verilerin elde edilmesi gibi hususlar önem kazanmaktadır. Veriye dayalı karar verme sürecini kolaylaştırmak için yöneticilerin bireylerden, okul yönetiminden ve üst düzey liderlikten bazı beklentileri vardır. Eğitim alanında çok kriterli karar verme süreci incelendiğinde, okul yöneticilerinin önemli bir rol üstlendiği ve bunu eğitim kurumlarında çeşitli yöntemlerin uyguladığı görülmektedir. Eğitim alanındaki eğitimciler, pratik uygulamaları da içeren yönetici odaklı öğrenme yöntemlerinin öğrencilerin akademik performansı üzerinde olumlu etki yarattığını vurgulamaktadır. Eğitim yöneticilerinin yürüttüğü karar alma süreçlerinde öğretmenlerin daha proaktif rol oynamasının önemini vurgulamak önemlidir. Bu kararlar sınıfın gerçek ihtiyaçlarını doğru bir şekilde yansıtmalıdır. Öğretmenlerin eğitim alanında karar alma süreçlerine dahil olmaları, onların mesleki gelişimlerine ve genel iş tatminlerine olumlu



etki yapmaktadır. Tersine, kararlar tek taraflı olarak alındığında, genellikle memnuniyetsizlik ve motivasyon eksikliğiyle sonuçlanır.

**Anahtar kelimeler:** Karar verme, Karar verme yöntemleri, Eğitim, Yönetici, Kriterli Karar Verme Yöntemi

## 1. GİRİŞ

Yönetim, özünde, örgütsel hedeflere ulaşmak için insan ve malzeme kaynaklarını yönlendiren, kullanan ve düzenleyen bir süreç olarak tanımlanabilir. Yönetimin kapsamı; karar verme, planlama, organize etme, iletişim kurma, etkileme, koordine etme ve değerlendirme gibi çeşitli bileşenleri kapsar. Her ne kadar birbirinden farklı olsa da, bu unsurlar birbiriyle bağlantılıdır ve yöneticilerin bu bileşenlere dayanarak bilinçli kararlar almaya önemli önem vermesi gerekir.

Simon'ın yerinde bir şekilde ifade ettiği gibi yönetim, görevleri yerine getirme becerisidir. Ancak karar verme eylemi bu sürecin vazgeçilmez bir bileşenidir. Bu nedenle, hem yönetim teorisini hem de karar verme sürecinin karmaşıklıklarını araştırmak zorunludur. Yönetimin temelinde karar yatar. Karar verme, bir çözüme ulaşmak için bir problem veya durumla ilgili bilgilerin değerlendirilmesini ve karşılaştırılmasını içerir. Bu karar geleceği şekillendiriyor. Ancak geleceğin belirsizliği nedeniyle karar verici açısından bir risk unsuru ortaya çıkarmaktadır.

Karar verme süreci, bir kuruluş içindeki herhangi bir değişikliği yürürlüğe koymak için kullanılan yerleşik ve işbirliğine dayalı bir uygulamadır. Her değişiklikten önce bir dizi karar geldiğinden, kararların ve organizasyonel değişikliklerin birbiriyle bağlantılı olduğunu anlamak önemlidir. Ne yazık ki, etkili karar verme kavramı hala anlaşılması zor ve çok sayıda eğitim yöneticisi tarafından yetersiz bir şekilde uygulanıyor. Bu eksiklik okulun sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmesine engel olmakta, ilerlemeyi engellemekte, okul yöneticileri ve öğretmenler arasında kopukluk duygusu yaratmaktadır. Ancak karar verme süreci iyi bir şekilde anlaşılır ve uygulanırsa bu bireyler, yenilikçilerin tanımlayıcı özellikleri olan güçlenme ve etkinlik duygusunu yaşayacaklardır.

Geleneksel eğitim politikaları ve yönetim yaklaşımlarına ilişkin söylem boyunca çok sayıda alternatif model önerilmiştir. Geleneksel yönetim anlayışında, yöneticilerin kurumun tüm hedeflerini ve vizyonunu dikte etmesi, dolayısıyla karar almayı tamamen kendi sorumluluğuna bırakması bir gelenektir. Ancak günümüz ortamında işbirliği, ekip liderliği ve sağduyu gibi kavramlara oldukça değer veriliyor ve bu da yöneticilerin tek başına karar almasını alışılmadık hale getiriyor. Paydaşların karar alma süreçlerine katılımı artık çeşitli kuruluşlarda çok önemli olarak kabul edilmektedir. Bakış açısındaki bu değişim aynı zamanda yöneticilerin hizmet odaklı bağlamlarda sonuçlara ulaşmadaki başarısının önemini de vurgulamaktadır.

Karar verme davranışının incelenmesi eğitim yönetiminde önemini gün ışığına çıkarmaktadır. Konuyla ilgili çelişkili çalışmalar olsa da çağdaş bir bakış açısı, eğitim alanında karar verme konusundaki kısıtlamaları kabul ediyor. Buna okul politikaları, seçimler, sosyalleşmenin yanı sıra planlama, organizasyon, kaynak kullanımı ve aktivite uygulaması üzerindeki etki de dahildir.



## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Karar Verme

Bireyler yaşamları boyunca sürekli karar verme eylemini gerektiren çeşitli durumlarla karşılaşabilirler. Bu kararların sayısı ve niteliği, kişinin içinde bulunduğu ortandan, gelişim aşamasından, karar verme sürecini çevreleyen özel koşullardan etkilenebilmektedir (Avşaroğlu, 2007).

Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü'nde "karar" kavramının tanımı yer almaktadır. Bir görevin veya konunun dikkatli bir şekilde değerlendirilmesinden sonra varılan nihai karar veya herhangi bir durumda tartışılarak varılan nihai karar olarak tanımlanır. Günlük yaşamda veya yönetimin çeşitli düzeylerinde ortaya çıkan sorunların genellikle ekonomik, sosyolojik ve psikolojik boyutları vardır. Bu sorunlara çözüm sunabilecek değişkenlerin özelliklerini tam olarak tanımlamak zorlu bir iştir. Fiziksel veya kimyasal olayların ardındaki nedenlere benzer şekilde, bu sorunların nedenleri de her zaman açıkça ifade edilemeyebilir. Ayrıca ekonomik, psikolojik ve sosyolojik sorunların tanımları zamana ve ortama göre değişebilmekte, bu da değişkenlerin belli bir hata payı ile tanımlanmasını gerektirmektedir. Karar verme eylemi, farklı tanımların değerlendirilmesini ve değişken nitelikleri oluşturmak için bir veya daha fazla tanımın seçimini içerir. Basitçe söylemek gerekirse, belirli sorunların çözümüne yönelik farklı niteliklere sahip çeşitli seçeneklerle karşılaşıldığında bir karar verme süreci gerçekleşir (Bağırkan, 1983).

Bireyler çeşitli belirsizlik durumlarıyla karşı karşıya kaldıklarında bir karar vermek zorunda kalırlar. Gelecekteki sonuçları tahmin etmeyi, mevcut çıkmazları çözmeyi veya birden fazla alternatif arasından seçim yapmayı tercih edebilirler. Bu değerlendirmenin ardından bireyler kendi çıkarları için en avantajlı ve doğru tercihi belirlemelidir. Bu süreç genel olarak "karar verme" olarak bilinmektedir (Ulaş vd., 2015).

Karar verme kavramı uzun zamandan beri varlığını sürdürmekte ve insan zihni değişikçe gelişmeye devam etmektedir. Bu konuya ilişkin çeşitli tanımlar farklı kaynaklarda farklı açılardan ele alınmıştır. Ancak bu tanımları kapsayan üç ortak özellik tespit etmiştir. Öncelikle karar verme bir problem çözme sürecidir. İkinci olarak, istenen sonuca uygun mevcut davranışsal seçeneklerden birinin seçilmesini içerir. Son olarak karar verme sürekli bir süreçtir. Bu çerçevede kapsamlı bir tanım yaparak, "karar verme, bir dizi problemi çözmek için, edinilen bilgilerin uygun karar modellerinde kullanılmasıyla oluşturulan alternatif davranış kalıplarından birini seçme ve uygulama sürecidir." Bireyler hem mesleki hem de kişisel bağlamda günlük yaşamlarında karar verme ihtiyacıyla sıklıkla karşı karşıya kalmaktadırlar (Özkan, 2005).

Günlük yaşamda bireyler, değişen öneme sahip seçimler yapma yeteneğine sahiptir. Bazı kararlar önemsiz olabilir ve minimum etkiye sahip olabilirken, diğerleri kişinin hayatını sosyal, eğitimsel, politik ve ekonomik açılardan şekillendirme gücüne sahip olabilir. Doğru bir seçim arzuların ve hedeflerin gerçekleşmesinin yolunu açabileceğinden, bir kararın sonuçları derin olabilir. Tam tersine yanlış bir karar, bireyin arzularına ulaşmasını engelleme potansiyeline sahiptir (Eldeleklioğlu, 1997).

Bireylerin mevcut bilgi ve koşullara göre en uygun kararları vermeye çabalaması, aynı zamanda olası zorluklarla karşılaştığında uyum sağlamaya ve yeni kararlar almaya hazırlıklı olması gerektiğini savunmaktadır (Avşaroğlu ve Üre 2007).



Bir kararın hem etkili hem de başarılı sayılması için, birbiriyle çelişiyor gibi görünseler bile çok sayıda seçenek arasından en uygun olanının seçilmesi zorunludur. Karar verme süreci, çeşitli faktörlerin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesini ve aynı zamanda potansiyel sonuçlar hakkında bilinçli tahminler yapılmasını gerektirir. Karar vermede en yüksek uygunluk ve kesinliği sağlamak için ilgili tüm veri ve faktörlerin titizlikle organize edilmesi ve analiz edilmesi çok önemlidir (Karateke, 2016).

## 2.2. Karar Verme Süreci

Bir kararı derinlemesine analiz etmek için yalnızca sonucu yansıtan seçimleri veya tercihleri dikkate almak yeterli değildir. Karar verme sürecinden önceki çeşitli aşamaları derinlemesine incelemek zorunludur. Bu süreç, belirgin bir başlangıç noktasını, ardından ardışık aşamaları ve nihai seçime varmayı gerektirir (Kıloğlu, 2017).

Karar verme sürecine ilişkin birden fazla yorum mevcuttur ve bunlar şu şekilde özetlenebilir: Ölçüm (2015), karar vermenin aşağıdaki tanımlarını sunmaktadır: Karar verme, eylemler üzerinde etkisi olan tüm yargıları kapsar. Karar verme, belirli bir hedefe ulaşmak için alternatifler arasından seçim yapma sürecini ifade eder. Karar verme, belirli bir sonucu çözmek için gerekli yatırımın belirlenmesini içerir. Bir karara yol açan değerlendirmelerin sonucudur. Karar verme, bir sorun veya olayla ilgili bilgileri yorumlayarak veya karşılaştırarak yargıda bulunmayı gerektirir. Öztürk (2002) karar vermeyi, bir seçeneğin seçilmesini içeren ve aşağıdaki adımlardan oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır: Hedefin belirlenmesi. Kontrol edilebilir değişkenlerin belirlenmesi. Kontrol edilemeyen değişkenlerin belirlenmesi. 4. Kısmen kontrol edilebilen değişkenlerin belirlenmesi ve kontrol edilebilir değişkenlerle ilişkilerinin kurulması. Karar verme süreci, Bağırkan'ın (1983: 4-5) belirttiği gibi birçok adımdan oluşur. Öncelikle sorunun net bir şekilde tanımlanması gerekiyor. Daha sonra sorunun çözümü için gerekli bilgiler toplanır. Daha sonra sorunun çözümünde kullanılacak yöntemler belirlenir. Daha sonra her yöntemle ilişkili maliyetler hesaplanır. Her çözümden doğabilecek çeşitli durumlar değerlendirilir. Son olarak mevcut çözümlerden biri seçilerek karar verilir. Tüm bu süreç bir sonraki çalışma döneminde sonraki karar verme görevleri için tekrarlanır. Bu sürecin amacı her olası kararın etkisini belirlemek ve sonuçta en iyi kararı bulmaktır. Karar vermenin kendisi, hem aralıklı hem de sürekli olarak kontrol edilebilir her aktivite için seçeneğin seçilmesini içerir. Sonuçlar daha sonra gelecekteki eylemlere rehberlik etmek üzere yorumlanır.

## 2.3. Çok Kriterli Karar Verme

Çok kriterli karar verme (ÇKKV), bireylerin veya kuruluşların dengesiz ve çelişkili durumlarda kendileri ve değerleri ile tutarlı kararlar almalarına yardımcı olmak için tasarlanmış bir dizi yaklaşım ve tekniktir (Bogetoft ve Pruzan, 1991).

Günlük hayatta her an veya her alanda karar vermeye ihtiyaç duyabilmektedir. Bu ihtiyaçlar bireysel, kurumsal veya ülkeler düzeyinde gerçekleşebilir. Gelişen ve değişen yaşam şartlarında oluşan ihtiyaçlar sebebiyle tercih yapmak gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bunun en büyük nedeni; alternatiflerin ve alternatiflere bağlı kriterlerin artmasıdır. Bu durum tercih yapılabilmeyi zorlaştırmakta ve iki boyutlu çok miktarda olasılık doğurmaktadır. Bir öğrencinin daha iyi bir gelecek ve statü için hangi bölümü, üniversiteyi ve şehri seçmesi; bilgisayar almak isteyen bir kişinin bilgisayarın işlemci hızına, ekran kartına, ekran boyutuna ve fiyatına göre tercih yapması; herhangi bir işletmenin alacağı personel için daha önceki iş tecrübelerine, referanslarına, başarı 7 profiline, talep ettiği iş ücretine göre seçim yapması; ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin ülkede yaşayan insanların eğitim, sağlık, ekonomik verilerine, sosyal ve kültürel değerlerine, kişi başı milli gelir gibi faktörlere göre belirlenmesi alternatif ve kriterle



göre seçim ve sıralama problemleri oluşturmaktadır. İşte bu zoraki tercih sürecinde en doğru kararı vermek çok kriterli karar verme tekniklerinden faydalanmak daha bilimsel ve doğru kararlar vermeye yardımcı olacaktır. ÇKKV, karar vericilerin karşılaşılabilecekleri sorunlara en uygun çözümleri seçmek için bilimsel yöntemleri ve teknik bilgileri kullanmalarını ve daha mantıklı, bilimsel olarak gerekçeli kararlar almalarını sağlar (Linkov ve Moberg, 2012: 47).

### 2.3.1. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Değişkenleri

ÇKKV problemleri içerisinde birçok unsur bulundurmaktadır. Bu unsurlar; karar matrisi, kriterler, amaçlar ve alternatifler olarak sıralanabiliriz. ÇKKV'nin temel amacı; kriterlere dayalı olarak alternatifler arasından en iyisini ve en uygununu seçmektir. Sonuç olarak hedefe en yakın olanı seçmektir. Amaç: Ulaşılmak istenen sonuçtur. Belirli hedeflere ulaşmak için kararlar alınır. ÇKKV yapısının en önemli ve temel yapısını oluşturur. ÇKKV problem modeli amaca yöneliktir. Amaçlar, kendi içerisinde alt amaçlara bölünür. Bu aynı zamanda kendi içerisinde bir hiyerarşi oluşturur. Yani bir amacı gerçekleştirebilmek için onun alt amaçlarını da gerçekleştirmek gerekir (Chankong ve Haimes, 1983).

**Karar Matrisi:** Bir karar verme probleminin temel yapısını oluşturmak için alternatif ve kriterin birlikte gösterildiği bir matristir. Matris, satırlarda alternatifler ve sütunlarda kriterler içerir. Alternatif ile kriterin kesiştiği nokta, alternatifin kriter için aldığı değeri gösterir (Hansson, 1994).

**Kriterler:** Karar verme problemlerinde alternatifleri değerlendirme ölçütleridir. Kriterler etkililik ölçütleridir ve değerlendirmenin temelini oluşturur (Hwang ve Yoon, 1981). Baker (2001)'e göre, kriterlerin taşınması gereken özellikler aşağıda gösterilmiştir.

- Alternatifler arasında ayırım yapabilmeli
- Bütün hedefleri kapsamalı
- Anlamlı olmalı
- Kontrol edilebilir sayıda olmalı
- Gereksiz olmamalı

**Ağırlıklandırma:** Ağırlık, bir karar problemi değerlendirme kriterine atanan ve kriterin diğer kriterlere göre göreceli önem ağırlığını gösteren bir değerdir. Kriter ağırlıklarını belirlemenin birçok yolu vardır. Ağırlıklandırma öznel, nesnel ve karma olabilir. Öznel ağırlıklandırma, bir kriterin önemini kişinin kendi değerlerine göre belirlemesidir. Nesnel ağırlıklandırma, kriter ağırlıklandırmasının grup kararlarıyla Üst Amaç Amaç 1 Alt Amaç 1 Amaç 2 Alt Amaç 2 Alt Amaç 3 Amaç 3 Alt Amaç 4 9 belirlenmesine olanak tanır. Öteki yöntemlerin toplamından veya çarpımından sentezlenerek edilen hibrit (melez) yöntemlere de karma yöntemler denir (Wang vd., 2009).

**Alternatifler:** Amaçlar doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşmak için alınacak kararlardır. Bu doğrultuda en uygun ve en verimli olan seçilir. Alternatifler, amaçları ve gereksinimleri karşılama yeteneklerinde farklılık gösterir. Gereksinimleri karşılamayan alternatifler, daha iyi değerlendirme için hariç tutulmalıdır. Alternatifler gereksinimlerinizi karşılamadığında üç durum ortaya çıkabilir: Alternatiflerin elenmesi, gereksinimlerin değiştirilmesi ve gereksinimlerin yeniden tanımlanmasıdır (Baker, 2001).



### 2.3.2. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Genel Özellikleri

ÇKKV yöntemlerinin ilk genel özelliği birden fazla alternatif ve kriterden oluşmasıdır. Karar verici amaçlar veya hedefler doğrultusunda alternatifler ve kriterler belirler. İkinci özellik ise, genelde fazlaca kriterin yer aldığı problem durumlarında, kriterler arasında zıtlık olma halidir. Buna örnek vermek gerekirse, ufak bir arabanın ergonomik ve konforlu olması bir sorun iken, boyutundan dolayı daha ekonomik durmasıdır (Hwang ve Yoon, 1981).

ÇKKV yöntemleri, karar verme süreçlerinin kriterlere göre modellenmesi ve analiz edilmesi sürecine dayanmaktadır. Bireysel kriterlere sahip problemler için sezgisel kararlar alabilir ve problemleri istediğimiz gibi hızlı bir şekilde çözebilirsiniz. Ancak, adından da anlaşılacağı gibi, ÇKKV problemlerinde sezgisel karar verme zordur. Bu nedenle, karmaşık çözümlere ulaşmak için analitik teknikler kullanılmaktadır. ÇKKV yöntemleri, analiz adımlarından oluşur. Yöntemler, kişilerin çeşitli kaynaklardan gelen verileri etkin ve verimli bir şekilde değerlendiremeyeceklerini dikkate alınarak geliştirilmiştir (Temuçin, 2012). ÇKKV yöntemleri, birçok farklı disiplin arasında etkili bir şekilde başvurulan yöntemleridir. ÇKKV yöntemlerinin ortak amaçlarının sıralanışı şu şekildedir:

Dağınık bilgileri değerlendirmek. Sistematik bir şekilde karar sürecini oluşturmak. Karar vericilerin öznel fikirlerini uzman fikirleriyle kombine etmek. Anlaşılması güç olan durumları analiz etmek. Karar verici sayısının fazla olması durumunda, iletişim ve müzakereyi kolaylaştırmak için genel bir platform yaratmak. ÇKKV problemlerinde diğer bir ortak özelliği de aynı ölçü birimlerine sahip olmayan kriterler içerebilmesidir. Bir araba almak isteğimizde aracın trafiğe çıkış yılı, yakıt tüketimi, güvenlik sistemleri, konforu gibi birçok kriterine bakarız ve buna göre tercih yaparız. Dikkat edilirse burada tercih edilen her kriteri temsil eden birim farklıdır (Gök, 2015).

### 2.3.3. Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Avantaj ve Dezavantajları

ÇKKV yöntemlerinin karar vermedeki yeri ve önemi değişen ihtiyaçlara ve ihtiyaçlara cevap vermede tartışma konusu olmuştur. ÇKKV teknikleri, çoğu araştırmacı tarafından yanılığa neden olabilecek durumlara elverişli olduğundan eleştirilmektedir. ÇKKV yaklaşımlarına destek verenler ise ÇKKV'nin nesnellliğini ve doğruluğunu artıran sistemli ve objektif bir yaklaşımlarla güvenilebilir sonuçlar verdiğini savunmaktadırlar. Problem çözümünde ÇKKV yöntemlerinin sağladığı avantajlar ve dezavantajlar aşağıda belirtilmiştir (Janssen, 2001).

- Avantajları Nitel ve nicel bilgileri aynı anda karıştırılıp kullanılabilme ve değerlendirilebilme becerisine sahiptir.
- Çok sayıda alternatif ve kriterden oluşan karmaşık bir süreci basit bir hale getirmektedir.
- Karmaşık problemleri ayrıştırarak daha basite indirgemeye ve kolay anlaşılmasını sağlar.
- Çok miktarda veriyi değerlendirmeye yardımcı olur.
- Hedef ve amaçlara göre en uygun alternatifi seçmeye yardımcı olur.
- Karar verme sürecini sistematik bir şekilde yürütür.
- Kullanımı kolaydır, neredeyse her probleme ve duruma uygun alternatif ve kriter seçilebilir veya değişiklikler yapılabilir.



- Dezavantajları Alternatifler kriterlere göre farklı değer kazanabilir. Böyle durumlarda en iyi alternatifi seçmede daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulabilmektedir.
- Her kritere göre en üstün olan alternatifi bulmak zor olabilir.
- Alternatifleri kıyaslamada kullanılacak yeteri nesnel kritere ulaşılması kolay olmadıği için sonuçları olumsuz etkileyebilir.
- Sonuçlar matematiksel olarak net ifade edilemediğinde karar verici tarafından uzlaşa çözümlerle karar verilebilir.
- Birkaç ilgili kriterin eklemesi veya çıkartılması sonuçları manipüle edebilir.
- Aynı problem için kullanılacak olan farklı ÇKKV tekniği veya kriter ağırlıklandırma yöntemleriyle farklı sonuçlar elde edilebilir. (Janssen, 2001).

#### 2.4. Eğitimde Karar Verme

Karar verme, farklı seçenekler arasından düşünüp en uygun olanı seçme anlamına gelir ve bu süreç, kurumlar için yönetim açısından büyük bir öneme sahiptir. Karar verme, bir problemin niteliğini belirleme ve sorunu çözmek amacıyla mevcut seçenekler arasından bir tercih yapma süreci olarak tanımlanır; bu da sorunun, karar alma sürecinden önce geldiğini gösterir. Karar verebilmek için öncelikle bir problemin var olması, bu problemin birden fazla çözüm yolu bulunması ve bu çözümler arasından en uygun olanını seçebilecek iradeye sahip bireylerin varlığı gereklidir (Kuzgun, 1992).

Knezewik'e göre, karar verme, kurumun ilgili bölümlerini harekete geçmeye yönlendiren bir süreçtir ve bir dizi faaliyet olarak tanımlanır. Bu faaliyetlerin temel amacı, hedefe ulaşmayı sağlayacak bir plan veya düşünce oluşturmaktır. Bu bakış açısına göre, alınan kararların sonuca ulaşması en önemli noktadır. Karar; hedeflerin tanımlanması (politikalar), kaynakların kullanımı (insan, maddi kaynaklar, otorite) ve uygulama araçları (bütünleştirme ve sentez) gibi unsurları içerir. Böyle bir kararın değer boyutu ele alındığında, okul müdürünün iki temel değeri belirlemesi gerekir: birincisi, amaçlı eylemleri hedefleyen politika kararları; ikincisi ise eylemlerin koordinasyonunu sağlayan yürütme kararlarıdır. Kararların, değerler, gerçekler ve varsayımların bir bileşimi olarak değerlendirildiğinde, zaman içinde değişebileceği kabul edilir. Bu nedenle, karar verme tek seferlik bir işlem değil, sürekli devam eden bir süreçtir (Okumbe, 1998).

Bu nedenle, Alkin (1992), "okulda işlerin yürütülmesi, kaynakların tahsisi ve kısa vadeli hedeflerle ilgili kararlar her gün alınır" ifadesini kullanmaktadır. Bu sebeple, okulda ve genel olarak tüm organizasyonlarda işlerin devamlılığı, kaynakların dağıtılması, kısa ve uzun vadeli planların yapılması, gelecekteki hedeflerin belirlenmesi ve okulun faaliyetlerine yönelik karar alma süreci büyük bir önem taşır. Ayrıca, bir okul liderinin en temel sorumluluğu, okulu etkin bir şekilde yönetmektir. Liderler, ne yapılacağına, kimin yapacağına, ne zaman ve nerede yapılacağına karar verme yükümlülüğüne sahiptirler.

#### 2.5. Eğitimde Karar Vermenin Doğası

Newcombe ve McCormick'e (2001) göre, karar verme eğitim yönetiminin temel unsurudur ve çoğu zaman yönetimin kendisi ile eş tutulmaktadır. Yaygın olarak yönetsel rolün merkezi bileşeni olarak kabul edilir ve sıklıkla "kalbi" olarak anılır. Planlama, organize etme, personel oluşturma, yönlendirme, raporlama ve bütçelemenin çeşitli aşamaları boyunca yöneticiler sürekli olarak karar verme eylemine katılırlar. Karar vermenin uygulanması örgütsel



faaliyetlerin her alanında açıkça görülmektedir. Owens (1987) karar vermenin özüne ilişkin üç önemli ilkeyi vurguladı.

## 2.6. Eğitimde Karar Verme Türleri

Araştırmacılar ve uzmanlar, kararları amaçlarına ve doğalarına göre sınıflandırmak için çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. Bu bağlamda, Chiffith kararları, "bireysel ve grup kararları, kişisel ve örgütsel kararlar, programlanmış ve programlanmamış kararlar, temyiz ve yaratıcı kararlar, rasyonel ve rasyonel olmayan kararlar" şeklinde kategorize etmiştir (Assefa, 2001).

Ayrıca, karar verilmesi gereken problemin niteliğine bağlı olarak, rutin işlemleri kapsayan Programlanmış Kararlar ile rutin olmayan, yapılandırılmamış ve yeni sorunları içeren Programlanmamış Kararlar olarak ayrılmıştır. İsimler farklı olsa da, içerik ve tanımlar açısından bu kavramların sınıflandırma sistemleri benzerlik göstermekte, ancak terminolojide küçük farklar bulunmaktadır. Karar verme tanımlarının ve türlerinin literatürde genişliği, kapsamı ve ifade şekilleri farklılık gösterse de, temelde benzer oldukları anlaşılmaktadır. Bu nedenle, bu bölümde genel olarak karar türlerine doğası, zamanı ve amacı açısından odaklanılmaktadır (Ivancevich vd., 2005).

### 2.6.1. Bireysel ve Grup Kararları

Bireysel ve grup kararları, karar verme sürecinde yer alan farklı sayıda kişiye dayanan bir tür karar mekanizmasıdır. Sorunun yapısına ve içinde bulunulan duruma göre, bazı kararlar grup tarafından daha etkili bir şekilde alınabilirken, bazıları bireyler tarafından daha iyi çözülebilir. Newstrom ve Pierce'in belirttiği gibi, "kararların bireyler tarafından mı yoksa bir grup dahil edilerek mi alınacağı, liderin kişisel tercihlerine değil, sorunun doğasına ve durumun gereksinimlerine bağlıdır" (Newstrom ve Pierce, 1990).

Bireysel kararlar, daha basit, hiyerarşik yapının önemli olduğu ve çözümün net bir şekilde görülebildiği durumlarda, bireylerin gruplardan daha etkili karar verebildiği eylemler olarak tanımlanabilir. Bu tür kararlar genellikle tek bir kişinin kolaylıkla alabileceği kararlardır. Ancak, büyük ve karmaşık organizasyonlarda, temel ve stratejik kararların çoğu bireylerden ziyade bir yönetici grubu tarafından alınır. Örneğin, örgütün hedeflerinin belirlenmesi, stratejilerin oluşturulması ve politikaların belirlenmesi gibi önemli kararlar grup halinde alınır. Grup kararları, kişiler arası iletişim ve grubun üyeleri arasındaki bilgi alışverişinin bir sonucudur. Bir karar grubu, aynı sorunu birlikte çözmek ve nihai bir karara varmak amacıyla bir araya gelen en az iki kişiden oluşur. Grup kararlarına katılan her üye, grubun bir parçası olduğu için karar, artık grubun ortak bir kararı olarak kabul edilir. Bu durumda, kararın hangi üyeden geldiği veya diğer üyelerin görüşleri ikinci planda kalır. Miller, Hickson ve Wilson (1999), Neoklasik ekonomik varsayımlara dayanarak, grubun her üyesinin bireysel bir kararda olduğu gibi rasyonel davranacağını ve grup kararlarının da bu doğrultuda mantıklı bir şekilde gelişeceğini varsaymıştır. Ancak bu teori, literatürde zamanla geçerliliğini yitirmiştir (Sunyaev, 2014).

Günümüzde eğilim, bireysel karar alma yerine grup karar verme sürecine güvenme yönündedir. Bu değişim, katılımcı bir karar alma süreci aracılığıyla erişilebilecek bilginin bolluğuna bağlanıyor. Chanda (1999), grup karar vermenin özellikle karmaşık, programlanmamış kararlar için çok uygun olduğunu, çünkü bu kararların tek bir bireyin nadiren sahip olduğu çok çeşitli bilgi ve uzmanlık gerektirdiğini öne sürerek bu görüşü desteklemektedir (Legesse, 2008).





Krings'e (2013) göre, daha büyük grupların daha fazla kaynak alması ve bu sayede bireylere göre daha kaliteli kararlar almaları genel bir prensiptir. Bunun nedeni, çeşitli grup üyelerinin farklı fikirlerinin bir araya getirilerek alternatifler arasından en iyi seçeneğin seçilmesine olanak sağlamasıdır. Okul örgütlerinde grup halinde karar almanın bazı sakıncaları olsa da, tek bir kişinin kararına güvenmek yerine, komiteler içinde ortak karar alma tercihi tercih edilmektedir. McEwan'a (1997) göre, kolektif karar verme süreci, bireysel karar vermeye kıyasla daha büyük bir kaynak havuzu sunabilir. Bunun nedeni, farklı bireylerin farklı bilgi, fikir ve bakış açılarını masaya getirmesidir. Ayrıca grup halinde karar alma, birden fazla katılımcıyı dahil ederek yenilikçi ve yaratıcı çözümlerin keşfedilmesini kolaylaştırır (Krings, 2013). Okullar bağlamında karar alma yalnızca müdürlerin sorumluluğunda değildir; öğretmenler de karar alma sürecine doğrudan katılmadan kararların uygulanmasında önemli bir rol oynarken, diğerleri seçilen eylem planını desteklemek için kararları kabul etmektedir. Adane vd., (2002), okul müdürlerinin artık yalnız başına karar almadığını vurgulamakta ve bu görüşü desteklemektedir. Müdürler, karar verme süreçlerinde rasyonel seçimler yapabilmek için öğretmenler ve öğrenciler başta olmak üzere çeşitli kaynaklardan gelen bilgi ve önerilere dayanmaktadır (Newcombe ve McCormick, 2001).

### 2.6.2. Program ve Program Dışı Kararlar

Simon (1984), kararları iki ana kategoriye ayırmıştır: rutin ve oldukça iyi yapılandırılmış kararlar ile yeni ve kötü yapılandırılmış kararlar. Programlanmış kararlar, tekrarlayan sorunlara yönelik alınırken, programlanmamış kararlar ise yeterince tanımlanmamış veya yeni karşılaşılan sorunlar için alınır (Gemechu, 2014). Programlanmış kararlar, tekrarlayan ve rutin faaliyetlerde kullanılır, yani daha önce birçok kez karşılaşılan sorunların çözümünde başarılı olmuş prosedürlere dayanır. Bu tür kararlar, genellikle acil ve pratik çözümler gerektiğinde kullanışlıdır. Öte yandan, programlanmamış kararlar, daha önce hiç karşılaşılmamış, dolayısıyla mevcut kararların yeterli olamayacağı, çözüm için kısa sürede net bir yöntem geliştirmenin zor olduğu, yöneticilerin ve çalışanların kontrolü dışında kalan ve önemli sonuçları olabilecek sorunları kapsar. Bu perspektiften bakıldığında, programlanmış kararlar okul müdürleri için en basit ve hızlı şekilde alınabilecek kararlardır. Bu durumda sorun net bir şekilde tanımlanmış ve sorunun niteliği kolayca anlaşılabilir. Okul müdürleri, bu kararları alırken genellikle yazılı ya da yazılı olmayan politika, kural ve prosedürlere başvururlar. Tripathi ve Reddy (2002)'de eğitim yöneticileri için programlanmış kararların en kolay alınabilen karar süreçleri olduğunu ifade etmişlerdir.

Ayrıca, programlanmış kararlar genellikle hızlı ve kolay bir şekilde uygulanabilir. Okul müdürünün, karşılaştığı bir soruna kendi başına bir çözüm üretmektense, daha önce benzer bir durumda alınan kararları uygulaması daha mantıklıdır. Bu tür kararlarda, kurum içindeki önceden belirlenmiş protokoller ve politikalar devreye sokulduğu için, çalışanların bu kararlara uyumu genellikle sorunsuz olur. Ancak, araştırmacılara göre, programlanmış kararlar yaratıcılık ve bağımsız düşünme gerektirdiğinde sınırlı kalabilir ve bu durum daha büyük problemlere yol açabilir (Krings, 2013).

Gün boyunca her düzeydeki okul yöneticileri, okul içindeki hiyerarşiyi ve otoriteyi korumak için kararlar almaktan ve bunları uygulamaktan sorumludur. Bu kararların okul personeli, öğrenciler ve veliler üzerinde doğrudan etkisi vardır. Okul yöneticilerinin, okulla ilgili önemli kararlar alırken yeterli bilgiye sahip olmaları, hem örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırması hem de tüm örgütün moralini yükseltmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bunun aksine, müdürler uygun bilgi olmadan karar verdiğinde, bu hedeflere ulaşmak daha zor hale gelir ve çoğu zaman örgüt üyeleri arasında moralin düşmesine yol açar. Bu nedenle okul yöneticilerinin karar alma sürecini etkili bir şekilde kolaylaştırması ve bu kararları örgütün tüm



üyelerine iletmesi esastır. Bu yaklaşım sadece okul hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda öğretmenlerin ve diğer personelin moralini de yükseltir. Ayrıca, tüm kararlar gelecekteki olayları içerdiğinden, müdürlerin çeşitli eylem planlarıyla ilişkili kesinliği, riski ve belirsizliği analiz etme yeteneğini geliştirmeleri gerekir (Morphet vd., 1982).

Liderlik, doğru karar alternatiflerini belirler ve takipçilerin en iyi katılımını sağlar (Invacivich vd., 2005). Bu durum, karar vermenin yönetim açısından kritik bir süreç olduğunu gösterirken, birçok kararın grup üyeleri tarafından birlikte alınması gerektiğini de ortaya koymaktadır.

### **2.7. Eğitimde alanında Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Dahil Olması**

Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı, eğitimde kaliteyi artıran önemli faktörlerden biridir. Bu katılımın, öğretmenler ile yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirdiği ve alınan kararların daha etkili uygulanmasını sağladığı düşünülmektedir (Algoush, 2010). Öğretmenler, karar süreçlerine dahil olduklarında, bu kararları sınıfta uygulama konusunda daha istekli olmakta, bu da eğitimde verimliliği artırmaktadır (Somech, 2010).

Katılımcı karar alma, başarılı bir okul yönetiminin önemli bir parçası olarak görülür. Öğretmenler bu süreçte kendilerini değerli ve yetkilendirilmiş hissederler, bu da güveni artırır, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlar ve okulun etkinliğini yükseltir. Ayrıca, katılımcı yönetim anlayışı, takım çalışmasını destekler, personelin moralini ve bağlılığını güçlendirir (Gardian ve Rathore, 2010).

Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı, öğretmen-öğrenci ilişkilerinin güçlenmesine ve okulun genel işleyişinin verimli hale gelmesine yardımcı olur. Bu katılım, daha kaliteli hizmetler sunulmasını, devamsızlıkların azalmasını ve sorunların daha hızlı çözülmesini sağlar (Gemechu, 2014). Aynı zamanda, öğretmenlerin iş doyumlarını artırır, örgütsel bağlılıklarını güçlendirir ve rol çatışmalarını azaltır (Turan, 2015).

Ramesh (2016), öğretmenlerin karar süreçlerine aktif katılımının, sonuçların tatmin edici ve verimli olmasına katkı sağladığını, ancak tek taraflı alınan kararların okul performansına olumlu etkisi olmadığını belirtmiştir. Ayrıca artan karar alma yetkisi, öğretmenlerin moralini yükseltmek, mesleki gelişimlerini desteklemek ve öğrenci motivasyonunu artırmak gibi faydalar sağlar. Bu da kaliteli öğretmenlerin okulda kalmasını teşvik eder (Algoush, 2010).

### **2.8. Eğitim alanında Öğretmenlerin Karar Almada Bazı Alanları**

Öğretmenler için karar katılımını üç düzeyde sınıflandırmak mümkündür: bireysel düzey, grup düzey ve kurumsal düzey. Bireysel düzey, öğretmenlerin sınıf içindeki bireysel performanslarına yönelik konuları, örneğin öğretim materyallerinin seçimi, müfredat geliştirme ve öğrenci değerlendirmesi gibi unsurları kapsar. Grup düzey ise, konu panelleri ve müfredat dışı etkinlik grupları gibi, grupların işleyişi ile ilgili meseleleri içerir. Kurumsal düzeyde ise, okul hedefleri, bütçeleme, kabul politikaları, personel yönetimi ve gelişim planlaması gibi, tüm okulu etkileyen konular yer almaktadır (Somech, 2010). Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılım alanları, politika geliştirme, personel prosedürleri, müfredat ve öğretim, bütçe oluşturma, fiziksel altyapı, okul disiplini ve diğer önemli konuları kapsar. Eğer öğretmenlere bu fırsatlar sunulursa, her bir alanda kritik roller üstlenebilecekleri savunulmaktadır (He, Song ve Chaudhry, 2013).



Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, araştırmacı öğretmenlerin altı olası karar alanını belirlemiştir. Bu seçim, okul kültürünün geliştirilmesi göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Belirlenen alanlar şunlardır: 1. Okulun eğitim ve öğretime hazırlanmasının planlanması, 2. Müfredat ve öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi, 3. Okul politikaları, kuralları ve düzenlemeleri, 4. Okul bütçesi ve gelir oluşturma stratejileri, 5. Öğrenci ilişkileri ve okul disiplininin yönetimi.

## **2.9. Eğitim Alanında Karar Verme Stratejileri**

### **2.9.1. Sınırlı Ussallık ve Yönetsel İnsan Modeli**

Simon, insan zihninin bilişsel sınırlamaları nedeniyle bireylerin karar verirken karmaşık problemlerin basitleştirilmiş bir modelini oluşturduklarını savunuyor. Bu model sorunun yalnızca temel yönlerini yakalar. Geleneksel ekonomik-rasyonel modelde kararlar en uygun seçeneğin seçilmesiyle verilmektedir. Ancak sınırlı bir karar verme sürecinde yalnızca tatmin edici alternatifler dikkate alınır ve bunlar arasından seçim yapılır. Dolayısıyla karar vericilerin sergilediği rasyonellik sınırlıdır. Mutlak ve sınırlı rasyonel davranış arasındaki ayrımı göstermek için, bir saman yığnında dikiş iğnesi arama senaryosunu düşünün. Mutlak bir kişi tüm yığına araştırarak, her iğneyi ayrı ayrı test edecek ve en uygun olanı seçecektir. Öte yandan, sınırlı rasyonel bir kişi, bir iğneyi dener, gereksinimlerini karşılıyorsa onu kullanır, uymuyorsa başka bir iğneyi aramaya devam eder. Sınırlı rasyonel davranış, yönetici insan davranışlarında gözlemlenebilecek bir özelliktir. Yöneticiler genellikle temel bir model oluşturarak, yalnızca bu modelle uyumlu olan faktörleri göz önünde bulundurarak ve sonuçta tatmin edici buldukları bir alternatifi seçerek durumu basitleştirirler (Onaran, 1971).

### **2.9.2. Olasılık ve Beklenen Değer Modeli**

Bu modelde olasılık kavramı bir olayın gerçekleşme olasılığı olarak tanımlanmaktadır. Seçilen çözüm seçeneğinin olasılığı, başarılı uygulama olasılığı arttıkça artar. Beklenen değer, seçilen çözüm seçeneğinin beklenen sonucunu temsil eder. Bir çözüm seçeneğinin olasılığı daha yüksek ve beklenen değeri daha yüksek olduğunda seçilme şansı daha yüksektir (Başaran, 1988).

### **2.9.3. Uyarlayıcı-Ussal Karar Verme Modeli**

Cyert ve March modeli rasyonel karar almayı ön planda tutan bir diğer yaklaşımdır. Tüm açık sistemler geçmiş deneyimlerden öğrenme ve gelecekteki davranışlarını buna göre ayarlama yeteneğine sahip olup, çevrelerine uyum sağlamalarını sağlar. Organizasyonlarda çevreden değerli bilgiler ve geri bildirimler alan ve bunları organizasyona aktaran birimler vardır. Bu bilgi, kuruluşun gelecekteki eylemlerini değiştirmesi ve iç ve dış değişiklikleri yönlendirmeyi öğrenmesi için bir temel görevi görür. Ancak bu değişimler gerçekleşip örgüt içindeki dengeyi bozsa bile, kişiler arası ilişkilerin temelini oluşturan ve örgüt üyelerini birbirine bağlayan sosyal ve psikolojik faktörler oldukça istikrarlı kalmaktadır. Değişiklikler uygulanırken bile kurumun sosyo-kültürel temelindeki bu istikrarın korunmasına çalışılmaktadır (Onaran, 1971).

### **2.9.4. Ardışık Eleme Modeli**

Gati'nin tanımladığı sıralı eleme modeli, tatmin edici veya yeterince iyi kabul edilen karar verme modellerinden biridir. Bu modelde kriterler en önemliden en az önemliye doğru önem sırasına göre sıralanır. Bu sıralamadaki tüm kriterler açıkça tanımlanmıştır (Kesici, 2002).



### 2.9.5. Toplumbilimsel Model

Thompson ve Tuden, bir organizasyon içindeki farklı kararları kategorize etmekle başlayan, sosyolojik model olarak adlandırılan bir model geliştirdiler. Daha sonra her karar kategorisi için bireysel stratejiler geliştirmeye devam ederler. Tipolojilerinin temeli, her alternatifin getireceği sonuçlara ilişkin inançlarının yanı sıra bu belirli sonuçlara yönelik tercihlerinde yatmaktadır (Onaran, 1971).

### 2.9.6. Çözümleyici Modeli

R. Snyder'in karar verme analizi, karar vericileri ve onların seçimlerini etkileyen faktörleri ön plana çıkarıyor. Bu modelde karar verme süreci, çeşitli olayların, koşulların ve diğer bireylerin dahil olduğu bir amaç, sorun veya alternatif gibi merkezi bir nokta etrafında döner. Karar verici bu durumu tanımlamak ve sonuçta karar vermekle sorumludur (Onaran, 1971).

### 2.9.7. Tahmin ve Pişmanlık Kuramı

Plous'a (1993) göre, bireyler genellikle seçenekleri hakkında ayrıntılı bilgiye sahip değildir, bu da onların karar verme sürecine subjektif yaklaşımlarına ve potansiyel olarak önyargı yaratmalarına yol açmaktadır. Plous, pişmanlık teorisinin farklı sonuçların varsayımsal olarak karşılaştırılmasına odaklandığını öne sürüyor. Bu teori iki temel varsayıma dayanmaktadır. İlk varsayım, bireylerin karar verme davranışlarının sonuçlarına ilişkin pişmanlık yaşayabilecekleridir. İkinci varsayım ise, belirsiz durumlarda karar verirken pişmanlık duygusunun ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek olduğudur. Karar vericiler, farklı seçenekleri tartarken, belirli bir seçeneği elemeleri durumunda hissedebilecekleri potansiyel pişmanlığı değerlendirir ve sonuçta en az pişman olunacak sonuca yol açacağına inandıkları seçeneği seçerler (Ersever, 1996).

### 2.9.8. Akılcı Görüş Kuramı

Eyleme geçmek için birden fazla seçenek arasından seçim yapmayı içeren kararlar alırken, kuruluşun hedefleriyle en etkili şekilde uyumlu olan seçim, rasyonel karar olarak bilinir. Rasyonel karar verme, kuruluşun amaçlarına en uygun olan, en büyük avantajları sağlayan seçeneğin seçilmesini gerektirir (Kaya, 1991). Rasyonel görüş teorisine göre karar verme süreci bir amacın, ihtiyacın ya da sorunun belirlenmesiyle başlar. Bu teori, karar vermenin mantıksal ilerleme ile karakterize edilen sistematik ve metodik bir süreç olduğunu öne sürmektedir. Karar verici, sonuçta optimal bir çözüme ulaşmayı sağlayan bir dizi küçük, ilerleyen adıma bağlı kalır (Taymaz, 2000).

### 2.9.9. Oyun Kuramı

Oyun teorisi, birden fazla kişi arasında karar vermeyi içeren senaryoları analiz etmek için kullanılır. Oyun teorisinin temel odağı, çelişkili kararların ortaya çıkabileceği durumlarda bireyin kişisel kazanımları etrafında döner. Bir bireyin vereceği karar, gruba mı yoksa kendisine mi fayda sağlayacağı, grup içindeki işbirliğinin düzeyine bağlıdır. İşbirliğinin mevcut olduğu ve ortak hedeflerin belirlendiği durumlarda birey, karar alırken grubun çıkarlarını göz önünde bulunduracaktır. Tersine, eğer işbirliği eksikse ve ortak hedefler belirsizse, birey karar verme sürecinde kendi çıkarlarını ön planda tutacaktır (Ersever, 1996).



### 3. SONUÇ

Eğitim yöneticileri, öğretmenler tarafından yapılan değerlendirmeler sayesinde eğitim alanında karar verme yöntemlerine ilişkin değerli bilgiler edinebilirler. Çok sayıda eğitimci, öğrenci merkezli ve uygulamalı öğrenme tekniklerinin öğrenci başarısı ve katılımı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu iddia ediyor. Bu yaklaşımlar daha verimli öğrenmeyi kolaylaştırır ve ileri becerilerin gelişimini teşvik eder. Öğrenciler, yenilikçi öğretim stratejilerini uygulayarak, özellikle bilim, sanat ve bilgi teknolojileri gibi konularda eleştirel düşüncelerini, yaratıcı düşüncelerini ve pratik bilgilerini geliştirebilirler.

Çeşitli alanlarda, karar verme sorunları çok kriterli karar verme yöntemlerinin (ÇKKV) kullanılmasıyla çözülmektedir. Bu yöntemler, belirli kriterlere göre alternatiflerin değerlendirilmesini ve ardından en uygun alternatifin seçimini içerir. Aynı seçim veya sıralama problemleri için birden fazla ÇKKV yönteminin kullanılması yaygındır ve bu yöntemlerden elde edilen sonuçlar farklılık gösterebilir. Tutarsızlıkların ortaya çıktığı durumlarda karar verme sürecini kolaylaştırmak için birleşik bir çözüm sunmak faydalıdır. Ancak bazı eğitimciler, okul yöneticilerinin yürüttüğü karar alma sürecine daha fazla dahil olma isteklerini dile getiriyorlar. Yöneticiler tarafından yapılan seçimlerin sınıfın gerçek ihtiyaçlarıyla tam olarak örtüşmeyebileceğine inanıyorlar. Ek olarak, yenilikçi öğretim stratejilerinin potansiyelini tam olarak açığa çıkarmak için ek fon ve desteğe olan ihtiyacı vurguluyorlar. Bu, öğretmenlerin görüşlerine önemli ölçüde ağırlık veren kapsayıcı ve ihtiyaç temelli eğitimsel karar verme süreçlerinin önemini vurgulamaktadır. Bu gözlemlerden elde edilen bilgiler eğitim uygulamalarını ve politikalarını şekillendirmede hayati bir rol oynayabilir. Eğitim yöneticileriyle olan etkileşimleri ve bu bağlantıların mesleki gelişimleri ve iş tatminleri üzerindeki etkisi incelendiğinde, eğitim yönetiminin hem öğretmen etkinliğini hem de memnuniyetini önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmaktadır. Eğitimcilerin çoğunluğu karar alma süreçlerine dahil olmanın ve görüşlerine değer verilmesinin mesleki gelişimlerini ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. Bu da onların mesleklerine olan değer duygusunu ve bağlılıklarını artırır, yenilikçi eğitim fikirlerine açık olmalarını teşvik eder ve öğrencilerine daha yüksek bir eğitim standardı sunmalarına olanak tanır. Tersine, yöneticiler öğretmenlerin girdilerini dikkate almadan tek taraflı kararlar aldığında, bazı öğretmenler memnuniyetsizlik yaşar ve motivasyonlarında düşüş yaşar. Bu, öğretmenlerle etkili iletişimin ve onların ihtiyaçlarının anlaşılmasının önemini vurgulamaktadır.

Mesleki gelişim fırsatlarının genişletilmesi ve öğretmenlerin gelişimi için mali destek sağlanması, uzun vadede öğretmen memnuniyetinin artmasına ve eğitim kalitesinin artmasına yol açabilir. Değerlendirmeler, etkili ve başarılı bir öğrenme ortamı yaratmak için çok önemli olduğundan, okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki işbirlikçi ve destekleyici ilişkileri geliştirme önemini vurgulamaktadır. Eğitimin genel etkililiği büyük ölçüde yöneticilerin mesleki gelişim ve refah gibi alanlarda öğretmenlerle etkileşim kurma becerisine bağlıdır; çünkü bu faktörler öğrencilerin ilerlemesini ve genel eğitim kalitesini doğrudan etkiler. Ayrıca öğretmenlerin disiplini ve eğitim yöneticilerinin uyguladığı disiplin tedbirleri, elverişli bir öğrenme ortamının sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Okul yönetimlerinde güven ve işbirliği önemli bir rol oynamakta ve önemli bir bağ kurmaktadır. Güvenin temel olduğu ve işbirliğinin geliştiği okullarda öğretmenler, okulun her yönüyle ilgili karar alma süreçlerine aktif olarak katılırlar. Tersine, güvensizlik ve işbirliğine bağlılık eksikliği ile karakterize edilen okullarda, okul kültürü kavramının doğasında bulunan değer ve normları geliştirmek imkansız olmasa da zorlayıcı hale gelir. Bu okullar kişisel ve mesleki gelişime öncelik vermekte başarısız oluyor, öğretmenlerin kişisel gelişimini teşvik etmeyi ihmal ediyor ve onların katkılarına yeterince değer vermiyor.



## REFERENCES

- Abalı, Y.A., Kutlu, B.S. ve Eren, T. (2012). Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri ile Bursiyer Seçimi: Bir Öğretim Kurumunda Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26, 3-4, 259- 272 .
- Aksoy, Ç. (2020). Stratejik planlama sürecinde bilişsel haritalama ve DEMATEL yöntemlerinin kullanılması: özel öğretim kurumunda uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aktaş, R., ve diğ. (2015). Sayısal Karar Verme Yöntemleri. Beta Yayıncılık 1. Baskı: İstanbul, Türkiye.
- Albayrak A. S. ve Koltan Yılmaz, Ş. (2009). “Veri Madenciliği: Karar Ağacı Algoritmaları ve İMKB Verileri Üzerine Bir Uygulama”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1): 31-52.
- Avşaroğlu, ve Üre, Ö. (2007). “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler 107 Açısından İncelenmesi”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18: 85-100.
- Avşaroğlu, ve Üre, Ö. (2007). “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler 107 Açısından İncelenmesi”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18: 85-100.
- Aydın, G. (2008). Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulanması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aytürk: (2006). Askeri Savunma Sistemlerinde Analitik Hiyerarşi ve Analitik Şebeke Prosesi ile Hafif Makineli Tüfek Seçimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bağırkan, Ş. (1983). Karar Verme. Der Yayınları, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (1988). Eğitim yönetimi. Ankara: Gül Yayınları.
- Bogetoft, P. ve Pruzan, P. (1991). Planning With Multiple Criteria Investigation, Communication, Choice. New York: Elsevier Science Publisher B.V.
- Chankong, V., Haimes, Y. Y. (1983). Theory and methodology. In A. P. Sage (Ed.). North-Holland Series in System Science and Engineering (pp. 3-23). Amerika: North-Holland,
- Çetinyokuş, T. ve Gökçen, H. (2002). “Borsada Göstergelerle Teknik Analiz İçin Bir Karar Destek Sistemi”. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 17(1): 43-58.
- Demir, M. H., Bircan, B. ve Tütek, H. (1985). Yönetmel Karar Verme. Bilgehan Basımevi, İzmir
- Eldeleklioğlu, J. (1997). “Karar Stratejileri ile Ana-Baba Tutumları Arasındaki İlişki”. 2(11): 7-13.



- Emhan, A. (2007). “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(21): 212-224.
- Erçetin, F. (2019). Özel okullarda stratejik yönetim sürecinde swot analizinin çok kriterli karar verme yöntemi ile entegrasyonu ve bir uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ersever, H. (1996). Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkileri, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ersöz, F., Kabak, M. (2010). Savunma Sanayi Uygulamalarında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Literatür Araştırması. Savunma Bilimleri Dergisi, 9(1), 97- 125.
- Esin, A. (2003). Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri. Gazi Kitabevi, Ankara
- Gök, M. (2015). G20 Ülkelerinin Enerji Göstergeleri Açısından Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri ile Sıralanması, Yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Günaydın, N. (2016). Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hansson: O. (1994). Decision Theory: A Brief Introduction. Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Hwang, C. L., Yoon, K., (1981). Multiple Attribute Decision Making Methods and Applications. Springer- Verlag: New York.
- Janssen, Ron. (2001). On the Use of Multi-Criteria Analysis in Environmental Impact Assessment in the Netherlands. Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, 10, 101-109.
- Karaca, Y. (2011). Çok Kriterli Karar Verme Metotları ve Analitik Hiyerarşi Süresi ile Matematik Eğitimi Alanında Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- Karateke, T. (2016). Bir Tekstil Firmasında Analitik Hiyerarşi Süreci ile Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımı Seçimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Ankara
- Kaya, Y.K. (1991). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama. Ankara: Sef Ofset Matbaacılık.
- Kesici, Ş. (2002). Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Psikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıoğlu, M. (2017). Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezine (TOHM) Devam Eden Sporcuların Karar Verme Stillерinin Belirlenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kuru, A. ve Akın, B. (2012). “Entegre Yönetim Sistemlerinde Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Kullanımına Yönelik Yaklaşımlar ve Uygulamaları”. 10(38): 129-144.
- Kuruüzüm, A. (1998). Karar Destek Sistemlerinde Çok Amaçlı Yöntemler. Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya.



- Kutlu, B. S., Abalı, Y. A. ve Eren, T. (2012) Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri ile Seçmeli Ders Seçimi Sosyal Bilimler, Cilt 2 Sayı 2
- Kuzgun, Y. (1993). “Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi Ve Standardizasyonu.” VII. Ulusal Psikoloji Bilimsel Çalışmaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Linkov, I., ve Moberg, E. (2012). Multi-Criteria Decision Analysis Environmental Applications and Case Studies. CRS Press, USA.
- Lu, J., Zhang, G., Ruan, D. ve Wu, F. (2007). Multi-Objective Group Decision Making Methods, Software and Applications with Fuzzy Set Techniques. Imperial College Press, Singapore.
- Onaran, O. (1971). Örgütlerde karar verme. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınlar.
- Ölçüm, D. (2015). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Sakarya İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Özata, M. ve Aslan, Ş. (2004). “Klinik Karar Destek sistemleri ve Örnek Uygulamaları”. Kocatepe Tıp Dergisi, 5(1): 11-17.
- Özdemir, A. ve Tüysüz, F. (2017). Özel okul yatırımları için Türkiye’deki 81 ilin çok kriterli karar verme yöntemleri ile stratejik analizi. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 45(45), 93-114.