

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İLKOKUL YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN KARAR VERME
STRATEJİLERİ İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Akif GÜNER

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN

Aralık, 2017

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İLKOKUL YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN KARAR VERME
STRATEJİLERİ İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Akif GÜNER
(Y1212.043009)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN

Aralık, 2017



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.043009 numaralı öğrencisi Akif GÜNER'in "İLKOKUL YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN KARAR VERME STRATEJİLERİ İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.11.2017 tarih ve 2017/33 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *ayb v a g j* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :18/12/2017

1) Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Uğur TEKİN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Aylin SÖZER ÇAPAN

A. Şirin
Uğur Tekin
Aylin Sözer Çapan

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum **ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin karar verme stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişki**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../12/2017)

Akif GÜNER



ÖNSÖZ

Tezimin oluşum sürecinde bütün ilgi ve desteğiyle yanımda olan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ahmet ŞİRİN'e ve, Tuzla Halk Eğitimi Merkezi Müdürü Sayın Metin ÇANGIR'a yardımları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olan, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen hayat arkadaşım Zeynep GÜNER'e, canım kızım Ayşe Gülce GÜNER'e minnettarım.

Aralık, 2017

Akif GÜNER



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	ix
1. GİRİŞ	1
1.1.Amaç	8
1.2.Problem Cümlesi	8
1.3. Alt Problemler	8
1.4.Araştırmanın Önemi	9
1.5. Sayıtlar	9
1.6. Sınırlılıklar.....	9
2. KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR	10
2.1.Karar Verme Kavramı.....	10
2.1.1.Örgütsel Yapıda Karar Verme	10
2.1.3.Karar Verme Modelleri	13
2.1.3.1.Rasyonel Karar Verme Süreci	13
2.1.3.2.Karar Vermede Davranışsal Etkiler.....	13
2.1.3.3.Karar Vermede Diğer Etmenlerin Etkisi	14
2.1.4.Bireysel Ve Grupla Karar Verme	15
2.1.4.1.Personeli Güçlendirme	15
2.1.5.Karar Verme Sürecinin Aşamaları.....	18
2.1.5.1.Eğitim Kurumlarında Karar Verme.....	22
2.1.5.2.Karar Almaya Öğretmenlerin Katılımı	28
2.2.İş Doyumu.....	32
2.2.1.İş Doyumunun Tanımı ve Önemi.....	32
2.2.2.İş Doyumu İle İlgili Kavramlar.....	34
2.2.2.1.İş Doyumu ve Güdüleme	34
2.2.2.2.İş Doyumu ve İşe Bağlılık	35
2.2.2.3.Yönetimin Organizasyonun Hedefleri ve Stratejileri İletişim.....	36
2.2.2.4.İş güvenliği.....	36
2.2.2.5.İş Doyumu ve İnsan Psikolojisi.....	37
2.2.2.6.İş doyumunu İletişim	38
2.2.3.İş Doyumu Ölçümü Ve Tarama Türleri	42
2.2.4.İş Doyumunun Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkileri	43
2.2.4.1.İş Doyumu ve Verimlilik İlişkisi	43
2.2.4.2.İş Doyumu ve Moral İlişkisi	43
2.2.4.3.İş Doyumu, İş Gücü Devri ve İş Devamsızlık İlişkisi	45

2.2.4.4.İş Doyumunun Sonuçları	45
2.2.5.İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	46
2.2.5.1.Bireysel Faktörler	46
2.2.5.2.Örgütsel Faktörler	51
2.2.6.İş Doyumu ve Eğitim Yöneticisi	63
2.2.7.Okul Kültürü Ve İklimi	64
2.2.8.Öğretmenin İş Doyumu	66
3. YÖNTEM	70
3.1.Araştırmanın Modeli	70
3.2.Evren ve Örneklem	70
3.3.Veriler Toplama Araçları	71
3.3.1.Kişisel Bilgi Formu	71
3.3.2.Minnesota İş Doyum Ölçeği	72
3.3.3.Karar Stratejileri Ölçeği	73
3.4. Verilerin Toplanması	74
3.5. Verileri Çözümleme Yöntemi	75
4. BULGULAR	75
4.1.Yönetici ve Öğretmenlerin Karar Verme Stratejileri	75
4.1.1.Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karar Verme Stratejileri	75
4.1.2.Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karar Verme Stratejileri	76
4.1.3.Yönetici ve Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Karar Verme Stratejileri	77
4.1.4.Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Karar Verme Stratejileri	78
4.1.5.Yönetici ve Öğretmenlerin Ünvanlarına Göre Karar Verme Stratejileri	79
4.1.6.Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Karar Verme Stratejileri	80
4.2.Yönetici ve Öğretmenlerin İş Doyumları	82
4.2.1.Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumları	83
4.2.2.Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşlarına Göre İş Doyumları	84
4.2.3.Yönetici ve Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre İş Doyumları	85
4.2.4.Yönetici ve Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre İş Doyumları	85
4.2.5.Yönetici ve Öğretmenlerin Ünvanlarına Göre İş Doyumları	86
4.2.6.Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre İş Doyumları	87
4.3.Korelasyon Analizi Sonuçları	88
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	90
5.1. Sonuç ve Taşırma	90
5.2. Öneriler	97
KAYNAKLAR	101
EKLER	109
ÖZGEÇMİŞ	113

KISALTMALAR

Akt	: Aktaran
Çev	: Çeviren
Ed	: Editör
sf	: Sayfa
vd	: Ve Diğerleri



ÇİZELGE LİSTESİ

SAYFA

Çizelge 3.1: Grubun Demografik Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	71
Çizelge 4.1: Karar Verme Stratejileri Ölçeğinin Toplam Puanlar ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri	75
Çizelge 4.2.: Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre t Testi Sonuçları	76
Çizelge 4.3.: Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları	76
Çizelge 4.4.: Karasızlık Alt Boyutu Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	77
Çizelge 4.5: Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre t Testi Sonuçları	78
Çizelge 4.6.: Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Mann Whitney u Testi Sonuçları	79
Çizelge 4.7.: Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Ünvanlarına Göre Mann Whitney u Testi Sonuçları	80
Çizelge 4.8.: Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre t Testi Sonuçları	81
Çizelge 4.9.: İçtepkisel ve Karasızlık Alt Boyutları Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	82
Çizelge 4.10.: İş Doyumu Ölçeğinin Toplam Puanlar ve Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri	83
Çizelge 4.11.: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre t Testi Sonuçları	83
Çizelge 4.12.: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları	84
Çizelge 4.13: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre t Testi Sonuçları	85
Çizelge 4.14.: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Mann Whitney u Testi Sonuçları	86
Çizelge 4.15: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Ünvanlarına Göre Mann Whitney u Testi Sonuçları	87
Çizelge 4.16: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Anova Testi Sonuçları	88
Çizelge 4.17: Karar Verme Stratejileri Ölçeği İle İş Doyumu Ölçeği Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	89

İLKOKUL YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN KARAR VERME STRATEJİLERİ İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÖZET

Bu araştırma ilkökul yönetici ve öğretmenlerinin karar verme stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırmanın verileri; 2015–2016 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Sultanbeyli İlçesinde bulunan ilkökullarda çalışan yönetici ve öğretmenlere uygulanan “Kişisel Bilgi Formu”, “Karar stratejileri ölçeği” ve “İş doyum Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmaya 214 kişi katılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22:0 paket programında frekans dağılımı, Bağımsız t Testi, Anova, Mann Whitney u testi ve Pearson testleri ile analiz edilmiştir. İstatistik analizler sonucunda;

Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ölçeği puanlarının cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında kararsızlık alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. söz konusu farklılığın 30-40 yaş arasındaki grupla 41 yaş ve üzeri grup arasında olduğu görülmüştür. 30-40 yaş arasındaki grup en yüksek kararsızlık yaşamaktadır. En düşük kararsızlık ise 41 yaş ve üzeri olan grupta görülmüştür. Kıdem değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında içtepkisel karar verme alt boyutu ile kararsızlık alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Söz konusu farklılığın içtepkisel alt boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar ile 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür. 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar en yüksek oranda içtepkisel karar vermektedirler. Kararsızlık alt boyutunda ise anlamlı farklılığın 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür. 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar en yüksek oranda kararsızlık yaşamaktadırlar.

Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği puanlarının cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, unvan kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Karar verme stratejileri ile iş doyumunu ölçeği arasında içsel doyum ile dışsal doyum ve toplam iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu ancak karar verme stratejileri ile arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, dışsal doyumunda karar verme stratejileri ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı, mantıklı karar vermek ile kararsızlık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu, içtepkisel karar verme ile kararsızlık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu, bağımlı karar verme ile kararsızlık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Eğitim, İş doyumunu, Karar Verme.*

THE RELATION BETWEEN THE DECISION MAKING STRATEGY AND JOB SATISFACTION OF THE ADMINISTRATORS AND TEACHERS OF PRIMARY SCHOOL

ABSTRACT

This research was done to analyze the relation between the decision making strategies and job satisfaction of primary school administrators and teachers. In this research relational screening model was used. The data of this research were gained via personal info form , decision strategies scale and job satisfaction scale which are applied to the administrators and teachers working at schools in Istanbul, Sultanbeyli in 2015-2016 education year. Two hundred fourteen (214)people were joined the research. The data obtained were analyzed by the independent T test, anov , mann whitney U test and pearson test. According to the statistical analyses ;

There is no important difference in the points of the scale of decision making strategies of administrators and teachers that composing the sample in terms of the factors of gender , marital status, educational background and title. While there is an important difference in the sub-dimension of indecision between arithmetic averages according to age factor in the points of the scale of decision making strategies of administrators and teachers , there is no difference in the other sub-dimensions. This difference being talked about is between the group of those who are thirty-forty (30-40) ages and the group of those above forty one (41). The group between 30-40 ages are of two minds mostly . And the group above 41 are of two minds at the least. While there is an important difference between arithmetic averages of the groups according to the seniority factor in the sub-dimension of impulsive decision making and in the sub-dimension of indecision, there is no important difference in the other sub-dimensions. It has been seen that the difference being talked is between those who have 1-5 years experience and those who have 6-10 years experience in the impulsive sub-dimension. Those who have 6-10 years experience are making a decision impulsively in the highest rate. As for in the sub-dimension of indecision ,the important difference is between those who have 6-10 years experience and those who have 11 years and above experience . Those who have 6-10 years experience are of two minds mostly.

There is no important difference in the points of the scale of decision making strategies of administrators and teachers that composing the sample in terms of the factors of gender , age, educational background , title and seniority. It has been seen that between decision making strategies and job satisfaction scale, between intrinsic satisfaction and external satisfaction, total job satisfaction there is a significant and positive relation but between decision making strategies there is no significant relation; and also it has been understood that there is no significant relation between external satisfaction and decision making strategies; there is a positive and significant relation between rational decision making and indecision;

there is a significant and positive relation between impulsive decision making and indecision ; there is a significant and positive relation between dependent decision making and indecision.

Keywords: *Education, Job Satisfaction, Decision Making.*



1. GİRİŞ

Bireylerin çalışma yaşamında mesleklerine ilişkin bilgi ve becerilerini kullanırken; etkili iletişim becerileri sergilemeleri, karşılaştıkları problemleri etkin çözmeleri, çatışma yerine uzlaşma içinde olmaları ve daha pek çok yönden de nitelikli olmaları yanında işlerinden doyum sağlamaları verimliliği artıran unsurlar olarak görülmektedir (Ceyhan, 2012: 1). Gelişmişliğin bir göstergesi olarak kabul edilen modernleşme süreciyle birlikte birey kavramının önem kazandığı bilinmektedir. Toplu yaşam sürecinin bir parçası olan insan, “birey olmak” ile “birlikte yaşamak” kavramları arasındaki ince bir çizgide hayatını sürdürmektedir (Zaman 2006: 1). Bu durum üretim kavramını öne çıkarmaktadır. Üretmek; sadece insanların mal ve hizmetlere duydukları ihtiyaçları karşılamanın değil, toplumların ekonomik olarak kalkınmalarının da tek yoludur (Biçerli, 2012: 3). Örgütlerde hizmet üretiminde başarılı ve verimli sonuçlar alabilmenin en etkin yolu personelin maddi ve maddi olmayan yönlerden doyurulmasıdır. Çalışan birey, personel olarak değil de insan olarak değer görmek ister. Bu sayede psikolojik olarak doyuma ulaşır (Aydın, 2008: 361-362). Bu durum hangi sektör olursa olsun üretim kalitesinin artması anlamına gelir.

İnsan psikolojisinin öne çıktığı üretim anlayışında karar vermek önemli bir olgudur. Karar birlikte alındığında uygulanabilirliği ve hata oranı azalan bir eylemdir. Bir örgütte yapısal ve işleyişe ilişkin değişikliklerde karar verme stratejileri kullanıldığı gibi örgüt içinde yaşanabilecek çatışmaların önlenmesi sürecinde de, karar vermeden yararlanılır. Karar verme stratejileri aynı zamanda örgüt üyelerini belirlenmiş ortak amaçlara yönelimini sağlamada da kullanılabilir (Gürsel, 2007). Ancak verimlilik her şeyin önünde tutulduğundan, çalışanları motive ederek işten tatmin duygularını geliştirmek ve aynı zamanda üretimi maksimize etmek yöneticilerin temel sorunlarının başında gelir (Erdoğan, 1991:171). Bütün insanlar önemli olmayı isterler. Her insan için dünyanın etrafında döndüğü nokta kendisidir. Yöneticiler, öğretmenleriyle sağlıklı iletişim kurabilmek için sorunları kendi içerisinde olduğu kadar onların açısından da değerlendirmelidirler (Çağlayan, 2002: 32). Modern

çağda, kuruluşların çevrenin dinamik doğası nedeniyle çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bir iş için birçok zorluktan biri, sürekli değişen ve değişen çevreyle baş etmek, başarılı olmak ve rekabet halinde kalabilmek için çalışanlarını tatmin etmektir. Çalışanların etkinliğini, etkinliğini, üretkenliğini ve iş tatmini artırmak için iş, iyi çalışma koşulları sağlayarak çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Maulabakhsha, 2015). Çalışanların öncelikleri kuşaklar boyunca benzerlik gösterir ancak stratejiler, tek boyutlu uyan yaklaşımı yansıtmamalıdır. Her kademedeki yeteneği yönetmek için zorlu bir zaman haline gelen durumda, uzmanlar, yüksek performans gösteren çalışanların işe alınması ve tutulması için kuruluşlarının kazanımlarını sıklıkla kullanmaktadır (SHRM, 2016). Bireylerin çalıştıkları işte meslek doyumuna varmaları ve verimli çalışmalar ortaya koyabilmeleri için mesleklerini severek yapıyor olmaları kuşkusuz önemlidir. İş hayatı sadece ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da önemli bir yere sahiptir. İş doyumunu yüksek olan bireyler işe karşı olumlu tutum içinde olurken, iş doyumunu düşük olan bireyler ise olumsuz bir tutum ortaya koymaktadırlar (Gezer, Kaya ve Köse, 2007: 26). Eğitim, bireylerin günlük deneyimlerinde akıl yürütme ve yargılama yetkileri geliştirmelerini sağlayacak eğitimecilere özgü bilgi, beceri, bilgi ve tutumdan genel bilgi edinmek için kademeli bir süreçtir. Bu, zaman içinde bireysel olarak toplumda haklı statüye erişebilmesi için güçlendirme sürecini kolaylaştırır (Kimwary, vd. 2014). Karar vermenin örgütsel yönden en önemli mekanizmalardan biri olmasının sebebi diğer yönetim süreçlerini de etkiliyor olmasıdır (Gürsel, 2007). Çalışan performansı açısından da karar verme süreci etkilidir (Keser, 2013). Okulun tüm girdileri yönetici, öğretmen, öğrenci, program, donanım, mali imkânlar, veliler karar verme sürecinden etkilenirler (Yıldırım, 2010).

Yöneticinin öğretmeni ve öğrencileri etkileyebilecek kararlar alması yönüyle okuldaki en etkili kişi olarak düşünmek gerekir (Şişman, 2010). Öğretmenin rolü gözardı edilemez, bunun yerine öğrenci öğrenmesine ana katkıda bulunanlar olduğu için vurgulanır. Fakat eğitimcilerin bu asil görevi yerine getirebilmeleri için, rolü için daha fazla bilgi, beceri ve doğru tutum kazanmak için sürekli öğrenmeleri, öğrenmelerini ve yeniden öğrenmelerini sağlamaları gerekir. Bu, doğru bilgiye, becerilere, tutumlara ve yeteneklerin geliştirilmesine, kendilerinin modern toplumun zorlayıcı ve talepkar ihtiyaçlarına yeterince cevap vermelerini sağlayacak güçte olmalarını gerektirir. Bu, yetkilerin güçlendirilmesinin bireylerin geliştirildiği sürekli

bir süreç olması, insanların kendi uygulamaları ve koşulları üzerinde egemenlik kazanmalarını sağlayacak ömür boyu deneyimler kazandığı bir yolculuk olmasını gerektirir. Bunun sonucunda, eğitimcilerin çağdaş dünyanın, eğitim camiasının çağdaş ve dinamik taleplerine yeterince yanıt vermeleri, profesyonelce hareket etmeleri ve uzmanlıklarını gençlerin başarılı öğrenim sürecini garantilemek için kullanabilmeleri beklenmektedir. Bu nedenlerden ötürü, araştırmacılar öğretmenleri neden meşgul oldukları ve zorlayıcı görevleri arasında güçlendirmemiz gerektiğine, okul yönetimi ile bireylerin güçlenmeleri için kullanabilecekleri stratejileri ve yetki verme sürecini engelleyebilecek olası kısıtlamaları incelediklerini görüyoruz. Bunun, öğretmenin rolü üzerinde bir paradigma kaymasının bulunduğu 21. yüzyılda kullanılmak üzere güçlenmenin ve stratejilerin önemi açıktır (Kimwarey, vd. 2014).

Diğer örgütlerden farklı özelliklere sahip olan okul ortamında çalışan işgörenler olarak öğretmenlerin; güdülenmiş, üretken, istekli olmaları, beklentilerine uygun bir örgüt ortamında bulunmaları, onların daha verimli çalışmalarını sağlayabilir (Fişek, 1971: 180). Karar vermenin özelliği sorun çözme basamaklarında etkin kullanılıyor olmasıdır (Şişman, 2010). Bu basamaklarda tüm paydaşların rolü olmalıdır. Özellikle öğretmen işi yapan kişi olduğu için kararlara aktif katılmalıdır (Kaygısız, 2012). Öğretmenin karara aktif katılımını destekleyecek kişi okul yöneticisidir (Yılmaz ve Babaoğlu, 2012).

Eğitim, bireylerin genel bilgi edinmeleri için kademeli bir süreçtir; Öğretmenlerden günlük deneyimlerinde akıl yürütme ve yargılama yetkileri geliştirmelerini sağlayacak beceriler ve bilgiler. Bireysel sorumluluk ve ekonomik refah ile yakından ilintili belirli toplumsal yaşama şekillerinin hazırlanması ve meşrulaştırılması ayrılmaz bir unsurdur. Farklı insan kapasitelerinin farkına varılmasına katkıda bulunur, yetkinliklerin geliştirilmesini teşvik eder, yetenekler ve insan olma neyin anlamını genişletir (Kimwarey, vd. 2014). İş doyumunu olumsuz etkilen bir çok faktör ülkemiz eğitim sistemi içinde mevcuttur. Tam olarak öğrenci merkezli olmayan kapalı örgütsel bir yapı, terfi işlemlerinin iş başarısı dışında başka faktörlere bağlı olması ve ücret politikalarındaki hataların bir sonucu olarak nitelikli ve niteliksiz çalışan personel ayrımının yapılamaması iş doyumsuzluğunu artırmaktadır (Koç, 1998: 8). Bu algıların bir sonucu olarak, kuruluşlar bu genç personelle çalışırken potansiyel sorunları hafifletmek için girişimler ve programlar geliştirir. Ancak, bu çabalar ne kadar etkili? Aslında, doğru konulara mı

yöneliyorlar? Muhtemelen, bu işyeri gerginliği aslında çeşitli faktörlerin bir sonucudur ve yanlışlıkla nesiller arasındaki farklılıklara atfedilmiştir. Birçok çatışma, çeşitli yaşam aşamaları, kariyer aşamaları veya iş düzeylerinin bir ürünü olabilir. Örneğin, çocuklu çalışanlar, aile dostu yaklaşımlar daha fazla değer katabilir (SHRM, 2016). Bu durumda eğitim, ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel alanlarda hak iddia edebilecek ve topluluğa tam olarak katılabilen bir güçlendirme süreci olmalıdır. Bununla birlikte bunun farkına varılması için, öğretmenin rolü gözardı edilemez, çünkü öğrencinin öğrenmesini başlıca katkıda bulunan kişi, sonuçlarını yaygın olarak tanınması için yapar (Kimwary, vd. 2014).

Eğitim sisteminin en önemli kurumu okuldur. Okulun sistem içindeki en önemli kişisi ise öğretmendir. Öğretmenin nitelikleri eğitim sisteminin başarısını etkileyen bağlayıcı bir özellik taşır (Bursalıoğlu, 2008: 24). Hiçbir sistem kendisini oluşturan insan kaynaklarının önünde hizmet üretemez. Eğitim sistemi de milyonlarca öğrencisiyle dev bir sektör olarak kendisini işleten insan kaynaklarının niteliği ölçüsünde verimli olacaktır (Şişman, 2013: 118). Öğretmen etkinliği öğrencinin öğrenmesi üzerinde çok fazla etkiye sahiptir. Birinin bilgi, beceri ve doğru tutumu sürekli öğrenmesini anlamlı bir şekilde aktarabilmesi için, yeniden öğrenme ve öğrenmeyi ortadan kaldırma gereklidir (Kimwary, vd. 2014).

Yaşar (2008: 193) bu kapsamda öğretmeni belli amaçlar doğrultusunda öğretim program ve ortamını düzenleyip planlayan, yaşantılar yoluyla öğrenmeyi destekleyen ve aktif katılımı teşvik eden yönüyle yol gösteri olan, öğretim sürecini izleyen ve değerlendiren kişi olarak tanımlamaktadır. Öğretmen; öğrencileri ile sürekli etkileşimde bulunan, yaptığı davranışlarla öğrencilerine yol gösteren, istenen amaçları öğrencilere kazandırmak için eğitim programlarını uygulayan, öğrencilerde kalıcı öğrenmeler sağlamak için çeşitli yöntem ve teknikleri kullanan, öğrencilerin öğrenme sürecine etkin katılımını sağlamak için araç gereçleri hazırlayan, yaptığı uygulama sonuçlarını izleyen ve değerlendiren kişidir. Öğrencilerle öğretme-öğrenme sürecinin her boyutunda sürekli etkileşim içinde olan öğretmen, bu sürecin en önemli öğelerinden biridir (Gültekin, 2008: 181). İş doyumunu, ne olduğu ve neyin önemli olduğu konusu, geniş kapsamlı bir yazılı materyal deposu eşliğinde çok sayıda araştırma ve görüş getiriyor. Bununla birlikte, konu iş doyumunu açıklıktan yoksundur ve bazen tartışmalara neden olur. "İş doyumunu" terimi, "bir işin tüm

yönlerini çalışanlar için kolaylaştırmaktan", "işi anlamlı, anlamlı ve zorlaştırmaya" kadar yapmaktan her şey demektir.

Öğretmenlik, yasal olarak görev ve sorumlulukları belirlenmiş profesyonellik gerektiren bir uğraşı alanıdır. Öğretmenlerin, eğitim-öğretim etkinliklerini verimli bir biçimde yürütebilmeleri ve nitelikli insan gücünü yetiştirebilmeleri için belirlenen görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir (Yaşar, 2008: 181). Günümüzde sayısız değişiklik, herhangi bir kişinin, eğitim sürecini özellikle bu 21. yüzyılda bilgi ve becerilerin ve doğru tutumların iletildiği önemli bir döngüye dönüştüren değişen ihtiyaç ve koşullara adapte olmaya ve benimsemeye davet etmektedir. Küreselleşme, dünya ekonomisini küçük bir küresel köyde birbirine bağlayan bilgi teknolojisi gibi teknolojik yeniliklerin ortaya çıkması da dahil olmak üzere, her alanda zorluklar atan modern dünyada hızla değişen dinamikleri çekti ve ortaya çıkardı. Tecrübe, dünyayı olumlu uluslararası ilişkilere açtı ya da bilginin sürekli olarak güncellenmesine ihtiyaç duyulan bir meydan okuma yarattı. İş dünyasında, devlet kurumlarında, topluluklarda veya sivil toplum kuruluşlarında yeni bir profesyonel türünün kurulmasını talep eden mevcut işverenlerin taleplerine rağmen, beklenmedik ve karmaşık durumlarla uğraşma kapasitesine sahip olanlar. Yok saymamak, topluluklarımızın değişen demografik yapısını, e-posta, faks, diğerlerinin yanı sıra iş bağlantıları ve akademik çevreler arasındaki sosyal medya gibi bilişim sistemleri yoluyla bizi dünyanın dört bir yanından gelen insanlarla buluşturan bir değişimdir. Olası sorular şu şekildedir: Eğitimcilerimiz, bu gerçekliği kolaylaştırmak veya katkıda bulunmak için doğru bilgi, beceri ve tutumlarla güçlendirildi mi? Yöneticilerimiz ve öğretmenlerimiz güncellenmiş bilgi, beceri ve olumlu tutumu ile yeterince hazır mısınız? Okullar, öğrenmeyi yönetilebilir kılmak için yeterli öğretim kaynağına sahip mi? Bu görevlerle yüz yüze gelebilecek yeni bilgi ve becerilerle öğretmenleri güçlendiren sık sık mesleki gelişim kursları düzenliyor mu? Yukarıdaki cevaplar, eğitimcilerin bilgi ve becerilerle sürekli olarak güçlenip güçlenmeyeceğine bağlıdır (Kimwarey, vd. 2014).

Öğretmenlerin iş tecrübelerinin üç duygusal boyutu değerlendirilebilir. İş tatmini, iş vaadi ve iş yükü hakkındaki algıları. Müfredat ve yönetim alanlarındaki karar alanlarına katılım, iş doyumunun öngörücüleri olarak bulunmuştur. Müfredatın karar alanlarına katılım da iş taahhüdünün tek öngörüsü olarak bulunmuştur. Eğitim alanına katılımın, iş yükünün tek öngörüsü olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin

mesleki memnuniyet, taahhüt ve iş yükü algılamaları, karar alma süreçlerine katılım konusundaki algılamalarıyla ilişkilendirilmiştir. Sonuçlar, yöneticilik ve müfredat kararlarında yer almanın iş tatmini ile ilişkili olduğunu ve müfredat kararlarına katılımın taahhüt ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Öğretim kararlarındaki katılım iş doyumunu ve taahhüt ile ilişkili değildir. Bu, yöneticilerin ve müfredat kararlarına daha fazla karıştıklarından öğretmenlerin memnuniyetinin artırılabilceğini göstermektedir. Bu nedenle eğer yönetim karar alanı ve okul müfredatı tasarımı daha fazla öğretmene açıksa, daha fazla iş doyumunu ve taahhüdü uyandırılmalıdır (Keung, 2008). Bu yönüyle karara katılım ile iş doyumunu arasında ilişki olduğuna dair bulgular bulunmaktadır.

İş doyumunu incelemenin yönetim açısından çeşitli faydaları vardır. Bunların başında yönetimin işletmedeki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olması gelmektedir (Çalışkan, 2005: 11). İnsanlar arasında topluluk içgüdüğü bencillik ve güvenlikte olma konularında benzerliklerin bulunması normaldir (Çağlayan, 2002: 32). Bireyin yaşam kalitesini yükseltmek ve yaşamdan zevk alarak hayata daha sıkı bağlanmasını sağlamak için kendisini tanıması ve kendisiyle barışık olması gerektiği savıyla yeni bakış açıları gerekmektedir (Zaman, 2006: 1). Okul yöneticileri verimliliği olumlu ve olumsuz etkileme özelliğine sahip her türlü değişkeni dikkate almak durumundadır. Özellikle eğitim gibi hizmet üreten kurumlarda hem yöneticilerin hem de çalışanların iş doyumunun sağlanması önem taşır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 281). Bir organizasyonun çalışanlarının mesleki memnuniyet seviyeleri hakkında tam bir farkındalığı olması büyük önem taşımaktadır. Kuruluşun standart ve verimliliğini artırmaya yardımcı olabilir. İş doyumunu ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinin verimliliği ancak öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağlaması ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya istekli olması ile mümkün olacaktır. Bu da ancak öğretmenlerde doyumsuzluk yaratan koşulları tespit ederek ortadan kaldırılması ve sonra da öğretmenlerin etkin kılınması amacıyla eylemde bulunması ile gerçekleştirilebilir (Erel, 2004: 3). Bu nedenle, özellikle 21. yüzyılda toplumumuzun dinamik yapısı nedeniyle eğitim reformları ve okulların yeniden yapılandırılması kaçınılmaz olduğu için öğretmenlerin güçlendirilmesi istenemez. Bu sebeple şu gibi sorular var; Öğretmenin yetkilendirilmesi okullarda neden önemlidir? Hükümetlerin, okulların ve bireylerin öğretmen / bireysel yetkilendirmeyi

güçlendirmek için ne gibi stratejileri olmalıdır? Okullar, öğrenciler ve topluluk, öğretmen yetki kazandırma fikrinden nasıl yararlanabilir? (Kimwarey, vd. 2014). Bu soruların cevaplanması eğitimi kalitesini etkileyebilecek uygulama ve yöntemler kazandırabilir.

Öğretmenlerin yönetsel karar alanlarına katılımlarının öğretmenlerin dikkatini değiştirerek, enerjilerini boşaltarak ve / veya fiili öğretme sürelerini azaltarak, özellikle de bu taleplerin yerine geçmediği durumlarda öğretim programlarından etkilenebileceğini ortaya koymuştur. Müdürlerin ve öğretmenlerin tipik olarak üstlendiği sorumluluklar arasında karar verme vardır. Bununla birlikte, öğretim alanına katılımın, iş yükünün tek tahmini olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular öğretmenlerin daha önceden karar verme sorumluluğu istemediklerini ve daha yüksek bir iş yükü ile ilişkilendiklerini ortaya koymaktadır. Sınıfta öğretim konularında daha fazla karar verme ağır bir iş yükü içermesi gerektiğinden bu şaşırtıcı değildir. Sınıf sade bir çalışma ortamıysa, öğretmenler bu alanda artmış karar vermenin fark edilmeyeceğini düşünebilirler. Bu, onları yönerge kararını vurgulamaya teşvik edebilir (Keung, 2008). İyi bir karar çıkarmaya çalışırken, bir kişi her seçeneğin pozitif ve negatif ağırlıklarını ve tüm alternatifleri göz önüne almalıdır. Etkili bir karar vermede, bir kişi her seçeneğin sonucunu da tahmin edebilmeli ve tüm bu maddelere dayanarak hangi seçeneğin o durum için en iyi olduğunu belirlemelidir.

Öğretmenlerin iş doyumlarına zarar veren ve onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerine engel olan, böylece hem işgörenlerin iyi halleri hem de okulun genel olarak performansı üzerinde olumsuz etkilerde bulunan olumsuz duygularla mücadele edilmesi gerekmektedir (Karakuş, 2008: 2). Bu çalışma, karar verme katılımı ile duygulanım sonuçları arasındaki ilişkiler hakkındaki bilgimizi genişletmektedir. Ayrıca, okullarda karar vermede kimlerin yer alacağına karar vermenin dinamiklerini ve karmaşıklıklarını anlamak isteyen yöneticiler ve araştırmacılar için şimdiki ve gelecekteki endişeleri de ortaya koyabilir. Profesyonel olarak öğretmenler, istihdam edildiği organizasyonlarda karar alma süreçlerine katılmak istemektedirler. İş doyumunu artırmak amacıyla olduğu gibi katılımı teşvik etmek de yöneticilerin çıkarına olmalıdır (Keung, 2008).

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde problem durumuna ve araştırmanın genel sınırlarına ilişkin bilgiler verilmiş, ikinci bölümünde karar alma kavramına ve ilişkili kurumsal bilgiler, iş doyumuna ve iş doyumunu etkileyen faktörlere, Milli Eğitim Sistemi içinde çalışan öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyen faktörler incelenmiştir. Araştırma üçüncü bölümde model açıklanmış, evren ve örneklem belirtilmiş, veri toplama araçları detaylandırılmış, verilerin toplanmasıyla verilerin nasıl ve hangi yöntemlerle analiz edildiği belirtilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma bulguları ve yorumları beşinci bölümde tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

1.1 Amaç

Bu çalışmanın amacı; ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin karar verme stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

1.2. Problem Cümlesi

Bu çalışmanın amacı ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin karar verme stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu kapsamda araştırmanın problem cümlesi “ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin karar verme stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

1.3. Alt Problemler

1. Yönetici ve öğretmenlerinin karar verme stratejileri nasıldır?
2. Yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri
 - ✓ Cinsiyetlerine,
 - ✓ Medeni durumlarına,
 - ✓ Yaşlarına,
 - ✓ Mezuniyetlerine,
 - ✓ Kıdemlerine,
 - ✓ Öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
3. Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumları nasıldır?

4. Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumları

- ✓ Cinsiyetlerine,
- ✓ Medeni durumlarına,
- ✓ Yaşlarına,
- ✓ Mezuniyetlerine,
- ✓ Kıdemlerine,
- ✓ Öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

5. Yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ile iş doyumları arasında nasıl bir ilişki vardır mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Eğitim sektörü belki de en yüksek motivasyon isteyen sektörlerdendir. Bu yönüyle karar verme ve iş doyumunu ilişkisi önemli hale gelmektedir. Karara katılım ile iş doyumunu arasında ilişki olduğuna dair bulgular bulunmaktadır. İletişimin en yoğun kullanıldığı ve çağımızın en önemli mesleklerinden biri olan öğretmenliğin iş doyumunu sorunu bilinmektedir. Bu soruna yönelik, çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve bu önerilerin uygulamaya geçirilmesi önemlidir. Bu araştırma bu yönüyle literatüre katkı sağlayacaktır.

1.5. Sayıtlar

1. Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin ölçeklere verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerine dayanmaktadır.

2. Seçilen örneklem evreni yansıtmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında toplanan veriler ile sınırlıdır.

2. Araştırma, İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi örneği ile sınırlıdır.

3. Araştırmada kullanılan ‘‘Minnesota İş Doyumu Ölçeği’’ ve ‘‘Karar Stratejileri Ölçeği’nin’’ verileri ile sınırlıdır.

2.KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

Bu bölümde karar verme ilişkili kavramlar kuramsal bilgiler, iş doyumu ilişkili durumlar ve kuramsal bilgiler açıklanmıştır.

2.1.Karar Verme Kavramı

Karar verme süreci seçeneklerin değerlendirilmesidir. Bu seçenekler arasından uygun olanın belirlenmesidir. Her karardan önce durum tespiti yapılmalıdır. “Karar vermek” problemin düşünülmesi, değerlendirilmesi, seçenekler arasında en uygun olanın belirlenmesidir (Tengilimoğlu, 2012). Hangi bilgilere ihtiyaç duyulur, en iyi bilgi kaynakları ve nasıl elde edilir. Bu adım hem iç hem de dış "çalışmaları" kapsar. Karar vermek, bireysel veya örgütsel olabilir. Karar verme, kişinin ya da kurumun amacı ve hedefi doğrultusunda yolların belirlenmesi, yöntemlerin seçimi, tekniklerin, araçların, imkânların ve kaynakların incelenerek bunlar arasından en uygun olanın seçilmesidir. Bu süreçte karar verme görevini üstlenen tüm duygusal, düşünsel ve zihinsel fonksiyonlar yer alır (Güney, 2012). Karar verme, bir karar belirleyerek, bilgi toplamakta ve alternatif kararları değerlendirerek seçimler yapma süreci içindir. Adım adım bir karar verme sürecini kullanmak olabilir. Seçilen çeşitli alternatifleri inceledikten sonra seçilen bir çözüm, seçtiği eylemin gidişatının amaçlarını ilerletmek için diğerlerinden daha fazlasını yapacağını ve olabilecek en az sakıncalı sonuçları beraberinde getireceği düşünülmüş olur.

2.1.1. Örgütsel yapıda karar verme

İnsanların etkin ve verimli olarak amaçları gerçekleştirme yolunda bir araya gelmeleri, belli periyotlar içinde hedefler koymaları, karşılaştıkları problemleri birlikte çözmeye çalışmaları ilgi, yetenek, deneyimler ve güçlerini birleştirerek sonuca ulaşmaya çalışmaları karar verme sürecinin basamaklarını oluşturmaktadır (Sucu, 2000). Her değişim eğitim üzerinde etkilidir. Okulun sürekli olarak yeniden tanımlanmasını zorunlu kılar. Bu aynı zamanda eğitimin dinamikliğinin

göstergesidir. Öyleyse okul toplumsal değer ve amaçların sürekli inşa edildiği yaşama alanıdır (Turan, 2006: 282). Eğitim sisteminden beklenen eleştirel ve yaratıcı düşünme, sorun çözme, empati, işbirliği, iletişim gibi becerileri gelişmiş, sevgi, saygı, dürüstlük, hoşgörü, çalışkanlık gibi değerlere sahip çeşitli bilgilerle donanmış bireyler yetiştirilmesidir.

İnsanların günlük yaşamları da kararlarına bağlıdır. Karar verme süreci örgütsel yönetimde en önemli süreçlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Şişman, 2010). Mevcut seçeneklerden mantıklı bir seçim yapmayı içine alan düşünce sürecine karar verme denilmektedir. İyi bir karar çıkarmaya çalışırken, bir kişi her seçeneğin pozitif ve negatif ağırlıklarını ve tüm alternatifleri göz önüne almalıdır. Etkili bir karar vermede, bir kişi her seçeneğin sonucunu da tahmin edebilmeli ve tüm bu maddelere dayanarak hangi seçeneğin o durum için en iyi olduğunu belirlemelidir. Karar, bir kişinin verilen koşullar / durum hakkında bir sonuca varması için bir tercihtir. Birinin ne yapması ya da yapması beklenmeyen davranış veya eylem dizisini temsil eder. Karar verme, bu nedenle, iki veya daha fazla alternatif arasından birini seçmektir. Bu nedenle, bir seçim yapma aktivitesi içerir ve seçim bizim eylemimizi veya hareketsizliğimizi belirler (Keung , 2008).

Okul politikalarına daha fazla bağlılığını artırmak, böylece değişime adaptasyonu teşvik etmek. Öğretmenin planlama ve politika formülasyonuna katılımı için daha fazla fırsat sunmak için, öğretmenleri etkili bir şekilde uygulama ve değerlendirmeye teşvik eder ve taahhüt eder. Bu tür katılım, hedefler ve öncelikler üzerinde uzlaşmayı artırmakta ve öğretmenlerin sınıflarında izole edildikleri zaman alabileceği dar algılamayı bozmaktadır. Okul yöneticileri, tüm karar alanlarında, özellikle de pedagojinin karar alanlarında öğretmenlerle çalışmalıdır (Keung , 2008). İşletmenin yapısı ile doğrudan ilişkili olan unsurlardan biri karar verme süreçleridir (Saruhan, 2013). Bu yönüyle karar verme süreçleri işletmenin başarısında anahtar bir rol üstlenmektedir (Kağnıcıoğlu, 2013). Karar verme hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Sayısız karar, günlük yaşamda insanlar tarafından alınır. İşletme teşebbüslerinde, her adımda kararlar alınır. Planlama, örgütlenme, personel verme, yönetme, koordine etme ve denetleme gibi tüm yönetsel işlevler kararlarla yapılır. Karar verme, bir organizasyonun yöneticilik faaliyetlerinin temelidir.

Öğretmenler müfredat ve öğretim konuları gibi öğretmenle ilgili endişelere odaklanmayı tercih eder ve bu tercihle öğretmenlerin bir karar alma sürecine

katılmaya kararlı olabilmeleri gerekir. Çalışmanın bulguları ve sonuçlarına göre ek araştırmaya ihtiyaç olduğu açıktır. İlk olarak, öğretmenlerin karar verme sürecindeki gerçek ve arzulanan katılım algılamalarındaki tutarsızlıkları nasıl azaltacaklarını daha iyi anlamak gerekir. Gelecekteki çalışmalar, öğretmenlerin karar vermeye katılımı konusunda ilkokullarda okul yönetimi iklimlerinin karşılaştırılmasına da odaklanmalıdır. Bu, karar vermede öğretmenin daha fazla katılımını destekleyebilecek yönetim uygulamaları çeşitleri hakkında bilgi tabanını zenginleştirir (Keung, 2008). Ilgar (2005) kararın doğruluğuna yönelik dikkat edilecek hususlar arasında şunlar sayılabilir:

1. Bilimsellik esasına dikkat edilmelidir.
2. Örgütsel amaçlar dikkate alınmalıdır.
3. Basit ve anlaşılır olmalıdır.
4. Hızlı karar verilmeli geciktirilmemelidir.
5. Hukusallık ilkesi dikkate alınmalıdır.
6. Çalışanların düşündükleri dikkate alınmalıdır.

Okul tabanlı müfredat kararında ve insan kaynakları, finans ve stratejik yönetimi içeren yönetsel kararlarda. Bulgular, Hong Kong'daki yardımlaşmış orta öğretim okullarındaki öğretmenlerin, mesleki bilgilerini sınıf öğrenme hedeflerini belirlemek ve diğer kararlar almaktan çok öğretim alanındaki öğretim materyallerini seçmek veya tasarlamak için daha çok kullanmaya davet ettiğini ortaya koymaktadır. Bu, karar verme sürecine katılmak için güçlü bir istekte bulunduğu ve gerçek katılımlarının diğer alanlardan daha fazla olduğu ve bu sayede en düşük düzeyde karar vermenin yapıldığı bir alandır (Keung, 2008). Aşağıdaki unsurlar yukarıda belirtilen tanımlardan türetilebilir:

1. Karar verme, bir seçim sürecidir ve en iyi alternatifi seçmekle ilgilidir.
2. Alınan karar, örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır.
3. Mevcut olası en iyi alternatifi bulmak için mevcut alternatiflerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ile ilgilidir.
4. Karar verme, zihinsel bir süreçtir. Sürekli düşünülmüş düşüncenin ana hatları budur.
5. Taahhüt yol açar. Taahhüt, kararın doğasına, kısa veya uzun vadeli bağlıdır.

2.1.3.Karar verme modelleri

2.1.3.1.Rasyonel karar verme süreci

Sorun çözmek için örgütsel adımlar atmak gerekir. Rasyonel karar verme tıpkı sorun çözme süreçleri gibi adım atmayı gerektirir. Problemlerin tanımını ortaya koyma, farklı seçenekleri değerlendirme, bunlar arasından en uygun seçeneği belirleme, ortaya çıkan sonuçları izleme ve değerlendirmedir (Şişman, 2010). Bu bağlamda rasyonel karar vermenin rastlantısal olmadığı belli karar süreçlerinden oluştuğu söylenebilir.

2.1.3.2. Karar vermede davranışsal etkiler

Karar vermek bir çok değişkenin etkisi altındadır. Kültürel değerler, kişisel değerler ve teknolojik gelişmeler bunlardan bazılarıdır. Tartışma konusu olan aslında değerlerin karar vermeyi ne şekilde etkilediğidir. Karar verme öncesi süreçleri etkilediği de bilinmektedir. Amaçların belirlenmesi sorunların tespiti ve daha bir çok aşamada kararlar etkilidir (Şişman, 2010). Kişisel özelliklerin karar vermede olumsuz yanları da olabilmektedir. Bencil ve egosu çok yüksek Narsisist özellikler gösteren kişiler bireysel kararlar alır ve başkasının düşüncelerine değer vermez (Tarhan, 2012).

2.1.3.3. Karar vermede diğer etmenlerin etkisi

Karar süreçlerinde etkileyici faktörler olarak biyolojik yapı, psikolojik özellikler, sosyolojik yapı, çevrenin etkisi, örgütsel faktörler örnek verilebilir (Şişman, 2010). Yönetici ile çalışanların iletişim becerilerinin gelişmiş olması karar verme süreçlerini de olumlu etkileyecektir (Ağaoğlu, 2008). Etkili eğitim liderliği öğrenmeyi geliştirmede fark yaratır. Bu fikir hakkında yeni veya özellikle tartışmalı bir şey yok. Okul yenileme çabalarının birkaç on yıl sonra bile, ne liderlik önemlidir, bu etkilerin tüm çocukların öğrenmesini teşvik etmekte ne kadar önemli olduğunu ve başarılı liderlik temel bileşenleri ne olduğunu daha az açıktır. Bu sorulara cevap bulmak için sağlam kanıtlara sahip olmamakla birlikte, büyük ölçekli eğitim gelişimi için bir liderlik yolunda liderliğe daha fazla dikkat ve yatırım yapmak isteyenlerin, aslında daha inanca güvenmesi gerekiyordu (Keung, 2008).

Demokratik ve katılımcı yönetim, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından olumlu olduğunu iddia edebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel olarak örgütsel

vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarını yeterli düzeyde gerçekleştirdikleri söylenebilir. Mevcut bulgu olumlu çünkü öğretmenleri özverili ve fedakar olarak çalıştıklarını gösteriyor. Mevcut bulgular doğrultusunda, aynı okuldaki yaş, kıdem ve istihdam süresi gibi değişkenlerin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemediği ve algılarının bu değişkenlerden etkilenmediği söylenebilir. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışlarına göre cinsiyet ve mezuniyet bakımından istatistiksel olarak farklılıklar tespit edilmiştir (Göksoy, 2014).

Okul ortamında yönetim sistemini görevleri dört boyutta toplanabilir: eğitimin temel amaçlarına ilişkin ana politikaların hazırlanması sağlayacak uygulama politikaların, hazırlanması bu politikaların yönleri ve yönetim süreçleri gereğince yararlanılması. Bunun gerçekleşmesini sağlayacak uygulanan politikalarının hazırlanması meşrulaşan bu politikaların teknik ve işletmecilik yönleri ve yönetim süreçlerinden gereğince yararlanılması. Okulun görevini yerine önce eğitimin bir yatırım memleketteki yetenek kaynaklarından en çok yararlanılacak biçimde yararlanılmasına bağlıdır. İkinci bakımdan ekonomik görev seçici mekanizma kurmak zorundadır. Bizim eğitim düzeyimiz ve okullarımızın sosyal görevi yerine getirdiği söylenebilir. Politik görev ancak devlet bağlılık sağlamak olarak görülmekte ve her yandan memleketimiz bu savsaklamanın zararını görmektedir. Ekonomik görev ise henüz teorik olarak bile kabul edilmiş durumda değildir. Bu nedenle eğitimimizi içinde bulunduğu tüketici düzenden kurtarmak kolay olmamaktadır (Bursalıoğlu, 2012: 37).

Bazı koşullar altında okulun performans hedeflerine ulaşma yönündeki ek mali teşvikler öğretmenlerin öğrencilerinin refahı için gerçek taahhütlerini bozar. Başarılı eğitim liderleri ilçelerini ve okulları, yöneticilerin ve öğretmenlerin yanı sıra öğrencilerin performansını destekleyen ve sürdüren etkili organizasyonlar olarak geliştirir. Bu temel temayla tipik olarak ilişkili olan özel uygulamalar, ilçe ve okul kültürlerini güçlendirmek, örgütsel yapıları değiştirmek ve işbirlikçi süreçler oluşturmaktır. Bu tür uygulamalar, örgütsel kültürlerin ve yapıların yeniden tasarımının arkasındaki amacın örgüt üyelerinin çalışmalarını kolaylaştırmak olduğu ve yapıların gelişebilirliğinin okulun gelişim gündeminin değişen doğasına uygun olması gerektiğini varsaymaktadır (Leithwood vd., 2004).

2.1.4.Bireysel ve grupla karar verme

Örgüt içinde üç tür karar alma davranışı vardır. Üst yönetim, grup kararı ve yöneticinin bireysel kararlarıdır (Şişman, 2010). Okulların öğrencilerin öğrenmesine katkısı, kesinlikle bireysel ve toplu olarak hareket eden öğretmenlerin ve yöneticilerin motivasyonları ve kapasitelerine bağlıdır. Fakat örgütsel koşullar bazen eğitimcilerin iyi niyetlerini köreltmekte ya da aşındırmakta ve aslında etkili uygulamaların kullanılmasını engellemektedir. Örneğin, bazı bağlamlarda, yüksek bahisli sınavlar, öğrenciler için derin bir anlayış geliştiren öğretmenler arasında bir eğitim uygulama ve öğretim şekli teşvik etmiştir (Leithwood vd., 2004).

Grupla birlikte karar vermek doğru karar vermeyi sağlayabilir. Böylece karar verenler arasında sorumluluk paylaşımı olur. İşbirliği teşvik edilmiş olur, aidiyet duygusu gelişir (Şişman, 2010). Öğretmenler okulda bulunduğu sürece pek çok rolü kendisinde bulundurmaları zorundadırlar. Yönetici, güdüleyici, öğretici, grup lideri, değerlendirici vb. Bu rollerin içinde belki de en önemlisi sınıf lideri olabilmektedir (Şimşek, 2008: 74).

Küçük grupların nispeten kolay ve serbestçe çalışabilmesine karşın büyük gruplar, genellikle güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyar. Buradan hareketle -istisnaları bir tarafa bırakırsak- küçük gruplarda daha fazla ilgilinin ön plâna çıkmasına karşılık, büyük gruplarda daha az insanın söz sahibi olduğu söylenebilir. Üyeler arasında ciddi bir eşitliği garantileyebilmek için, grubun küçük olması, yaklaşık on bireyden fazla olmaması gerekir. Grup büyüdükçe çalışma biçimi de hemen değişir ve sürekliliğin korunması için daha fazla düzenlemelere ihtiyaç duyulur. Bu durumda bir kişi ya da birkaç kişi, liderliği üstlenir (Holm, 2007: 32).

2.1.4.1.Personeli güçlendirme

Öğretmenlere güç vermenin nedeni, öğretmenlerin, kendi büyümelerini üstlenmek ve kendi sorunlarını günlük uygulamalarında çözebilmeleri için yetki geliştirmeleri için yetkilendirilmesi gerekir. Önemli işbirliğine dayalı kararlar vermede gerekli beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi ve bağlılığın gösterilmesi, önemli ölçüde işbirliğine katılım ve demokratik anlayışa yer açacaktır. Öğretmenlerin eğitim hayatları boyunca güç kullanmalarını ve hatta kendi çalışmalarına zararlı olan kontrollere karşı koymalarını sağlar. Onların eğitim konularında sesini üretmelerini ve çoğaltmalarını, pedagojik bilgi birikimlerini geliştirmelerini ve geliştirmelerini, uzmanlık

alanlarındaki yeterliklerini artırdıklarını, nedenini, ne yaptıklarını anlamalarını sağlamalarını sağlar. Böylece öğretmenler, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için şahsen ve başkalarıyla işbirliği içinde dönüştürülür (Kimwarey, vd. 2014).

Çalışanların beceri ve bilgilerini mesleki gelişim yoluyla genişletmek ve geliştirmek, mevcut rollerinde sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olur. Mesleki gelişim, resmi ve gayri resmi eğitim ve sertifikaların veya derecelerin elde edilmesi gibi çeşitli öğrenme fırsatlarını kapsayabilir. Bütçelerinin bir kısmını mesleki gelişime adanmış kuruluşlar, çalışanlarına yatırım yaptıklarını bildirirler. Mesleki gelişimin ek yararları arasında kişisel gelişim ve kariyer gelişimi için daha fazla fırsat bulunmaktadır. Çalışanların% 40'ı bu durumu iş doyumunu için çok önemli olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların yaklaşık beşte üçü (% 59) kuruluşlarının mesleki gelişim taahhütlerinden memnun kaldığını bildirmiştir. Yöneticiler, bu yönüyle, muaf tutulmayan (saatlik) yönetilmeyen ve profesyonel yönetilmeyen çalışanlardan daha memnundur (SHRM, 2016).

Öğretmenlerin, özellikle okul yönetimiyle yakın işbirliği içerisinde, toplu ve bireysel olarak onları ilgilendiren konularda yakın bir çalışma yapabilecekleri ve sonunda sınıf düzeyinde kişisel faaliyetlere damlayan bir takdir duygusu geliştirebilecekleri bir durum oluşturuyor. Bir öğretmenin kendisini keşfetmesine, yeni bilgiler konusunda güncellenmesine yardımcı olur ve bu bilgiler öğretmenleri her gün eğitsel hedefleri gerçekleştirmede uygulamalara dönüştürmeye yardımcı olur. Bir öğretmenin her günkü konulara yönelik eleştirel ve dönüşümlü eylemlerde bulunmasına ve süreç içerisinde durumları ele almasına ve dolayısıyla teori ile gerçek uygulama arasında bağ kurmasına olanak tanır. Öğretmenler toplumsal ihtiyaçlara ayak uydurabilmek için akademik ilerlemelerini yansıtmaya ve değerlendirme kapasitesini geliştireceklerdir (Kimwarey, vd. 2014). Şu anki tüm okul reform çabaları, öğretme ve öğrenmeyi iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Fakat bunun nasıl ilerlediği konusunda büyük farklar var. Örneğin bazı reformlar, bir ilçedeki, devletteki veya ülkedeki tüm okulları aynı anda iyileştirmeye çalışmaktadır. Diğer reformlar, bir okulda öğretme ve öğrenme için genel yaklaşımı etkilemekte, ancak bir defada bir okul yapmaktadır. İşbirlikçi öğrenme gibi öğretime yenilikçi yaklaşımlar, öğretmenlerin uygulamalarını değiştirmeyi umut ederken yenilikçi yaklaşımlar, (bir başka deyişle, fen ve matematik alanlarında) genellikle bir okul

programının bir bölümünü ele alır ve yaygın uygulanmasını amaçlar (Leithwood vd., 2004).

Öğretmen / bireysel güçlenmeyi artırmak için okul yönetimi ve bireyler hangi stratejileri yapmalıdır? Öğretmenlerin müfredatı etkilemek, tasarlamak, oluşturmak ve uygulamak için resmi ve gayri resmi olan fırsatlar yaratmalı, böylece, ulus için akademik nitelikleri geliştirmeli, tüm öğrencilerin akademik olarak en üst düzeyde başarıya ulaşabilecekleri yetki ve beceriyle ilgili topluluk, okul ve ulusal düzeydeki tartışmalardaki öğretmenlerin katılımlarını teşvik etmeli, öğretmenlere, sınıfa ilişkin problemi belirlemek ve çözmek için tüm öğrencilerin öğrenmesine yardımcı olabilmeleri için kaynaklara (finansal, zaman, fırsatlar vb.) Erişmelerini sağlamalı, okul yönetimi, ulusal sınav performansı, nitel ve ders sonu çalışması kullanan öğrenen performansına dayalı katma değer puanlar kullanarak yüksek performans için öğretmen etkililiğini göz önüne almaya ve bu performansı engelleyen diğer faktörlerin kullanılmadığı yere bakılmalıdır (Kimwarey, vd. 2014).

Okul reformundaki yaklaşımlar farklı olmakla birlikte, hepsi yerel liderliğin motivasyonları ve kapasiteleri üzerindeki başarısına bağlıdır. İlçe ve okul liderleri amaçları konusunda hemfikir değillerse ve bunu işe yaraması için gerekli olanları takdir etmedikçe, öğrenci öğrenimini geliştiren herhangi bir reform şansı uzaktır. Yerel liderlerin meslektaşlarına, harici olarak başlatılan reformun yerel iyileştirme çabalarına nasıl entegre olabileceğini anlamaları için yardım etmeleri, uygulamalarının değişmesi gerekenler için gerekli desteği sağlamaları ve ebeveynlerin ve diğerlerinin işbirliğini ve desteğini kazanmaları gerekir Yerel toplulukta. Bu nedenle "etkili" veya "başarılı" liderlik okul reformu için kritik öneme sahiptir. Bu yüzden neye benzediğini bilmemiz ve nasıl çalıştığına dair çok şey anlamamız gerekir. Etkili eğitim liderliği ile ilgili bilgi tabanını daha da geliştirmeyi amaçlayan büyük bir araştırma projesinin ilk adımı olarak, beş sorudan oluşan mevcut kanıtları gözden geçirmeli, Başarılı liderliğin öğrenci öğrenmesinde nasıl bir etkisi var? Liderlik konusundaki rakip formlar literatürde nasıl görülebilir? Başarılı liderlerin çoğu durumda kullandığı ortak "temel" liderlik uygulamaları var mı? Başarılı liderlik için temellerin ötesinde başka ne gerekir? Başarılı liderlik, öğrencilerin öğrenimi üzerindeki etkisini nasıl uygular? (Leithwood vd., 2004). Öğretmenin moral bozukluğunu kaldırmalıdır. Öğretmen değerlendirmesinde inanç ve davranışta kültürel değişime ihtiyaç vardır; Öğretmenlere yönelik olarak devam

eden mesleki gelişim, kişinin güç veya zayıflığına dayanan ihtiyaç ve iyileştirme alanlarına uygun olarak düzenlenen dersler olarak tanımlanmaktadır (Kimwarey, vd. 2014).

Öğretmenlerin diğer eğitim seviyeleriyle karşılaştırıldığında, daha yüksek eğitim seviyelerine (öğretmenlerin master derecelerine sahip olan) sahip öğretmenler, okul yönetimine daha fazla ait olduklarına inanmaktadır. Mevcut bulgular doğrultusunda lisansüstü çalışmalar teşvik edilmeli ve öncelik verilmeli ve yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlerin sayısı artırılmalıdır. Bu nedenle, okul yönetimi bilgi ve tecrübelerinden yararlanabilir ve idari etkinlik organizasyonel bağlamlarda sağlanabilir (Göksoy, 2014).

Personelin güçlendirici davranmak karar katılımı da destekler (Saruhan, 2013). İşe özel eğitim, çalışanlara yeteneklerini geliştirmelerinde yardımcı olabilir, böylece yeteneklerini daha etkin hale getirme ve rolleriyle etkileşime girme yetkisi elde edebilir. Çalışanların genişletilmiş bilgileri örgütsel süreçlerin geliştirilmesine ve üretkenliğin artmasına yol açabilir. Çalışanların yüzde 42'si işe özel eğitimin iş tatmini için çok önemli olduğunu düşünüyor. Çalışanların üçte beşinde (% 62) örgütlerinde işe özel eğitimden memnun olduklarını belirtmiştir (SHRM, 2016).

2.1.5.Karar verme sürecinin aşamaları

Yönetici sürekli karar vermek durumundadır. Yönetiminin karar verme süreçlerinden ibaret olduğu söylenebilir (Şişman, 2010). Tanımlar ve unsurlardan yönetim kararlarında aşağıdaki önemli özellikleri çizebiliriz:

1. Akılcı Düşünme: Her zaman rasyonel düşünmeye dayanır. İnsan beyni, birçok karmaşık faktörü öğrenme, hatırlama ve ilişkilendirme becerisine sahip olduğundan akılcılığı mümkün kılar.

2. İşlem: Bu, müzakerelerin ve akıl yürütmenin takip ettiği süreçtir.

3. Seçici: Seçici, yani alternatifler arasından en iyi rotanın seçimi. Başka bir deyişle, karar, karar verici tarafından belirlenen mevcut alternatif dersler arasından en iyi dersin seçilmesini içerir.

4. Amaç: Genellikle maksatlardır, yani son ile ilgilidir. Bir sorunun çözümü, arzulan hedefe veya sonuca etkili bir araç sağlar.

5. Olumlu: Her karar genellikle olumlu olsa da bazı kararlar olumsuz olabilir ve karar vermemek için sadece bir karar olabilir.

6. Taahhüt: Her karar, taahhüt kavramına dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, Yönetim, iki nedenden dolayı aldığı her karara bağlıdır - yani, bu endişenin istikrarını teşvik eder ve alınan her karar, örgütte yer alan kişilerin beklentilerinin bir parçası haline gelir. Kararlar genellikle bir işletmenin örgütsel yaşamıyla çok fazla bağlantılıdır ve bir faaliyet alanındaki herhangi bir değişikliğin diğer alanlarda da değişebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, Müdür, yalnızca alınışlarından değil, başarıyla uygulanmasına kadar, kararlar vermeye kararlıdır.

7. Değerlendirme: Karar verme, değerlendirmeyi iki yoldan içerir: (i) yürütme alternatifleri değerlendirmeli ve (ii) kendisi tarafından alınan kararların sonuçlarını değerlendirmelidir.

Karar vermek, eğitim yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir ve mevcut eğitim düzeneğinde; Okullarda daha fazla öğretmen yönetim rolleri üstlenmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin orta öğretim okullarındaki yöneticilik kararlarına katılımlarını değerlendirilmiştir. Araştırmanın özel hedefleri şunlardır: Öğretmenlerin orta öğretim okullarında karar alma süreçlerine katıldıkları alanları belirlemek, öğretmenlerin ortaöğretim okullarında karar vermeye katılım düzeylerini belirlemek. Bu çalışma kesitsel anket tasarımı ile yürütülmüştür. Veriler, 17 müdür 17 müdür yardımcısı, 51 bölüm başkan ve 51 sınıf öğretmeni örnekleminden toplanmıştır. Veri toplama araçları şunlardır: anketler ve mülakatlar. Bulgular ortaokul öğretmenlerinin yönetim kararlarında yer aldığını, ancak daha düşük seviyelerde olduğunu göstermektedir. Çalışma, müdürlerin, öğretmenlerin yöneticilik kararlarındaki ihtiyaçlarını değerlendirip belirlemelerini ve bu konularda daha fazla eğitimi kolaylaştırmalarını önermektedir. Bu da öğretmenlerin katılımını teşvik eder ve ortaöğretim okullarının yönetiminde etkinlik sağlayacak karar vermede takım ruhunu geliştirmektedir (Kipkoech ve Chesire, 2011). Karar verme süreçleri dört aşamadan oluşur (Tengilimoğlu, 2012).

Durum Tespiti: Durum tespiti farklı seçenekler belirlemek mevcut durumun analizini yapmaktır (Koçel, 2011). Müdürler, ilgi alanlarını motive eden ve onlardan topluluk katılım çabalarında başarılı olduklarını sorduklarında, destekleyici topluluklarda büyüyen, ebeveyn olmak, toplumda kişisel kökenleri olan, iş başında yaşayan ve destek alanlarından gelen tecrübelerini belirttiler. Diğer meslektaşları. Prensipler,

mesleki eğitim programlarının açıkça düşük topluluk katılımını değerlendiremediğini önermedi. Bunun yerine, eğitim programlarının zaten sıkı bir şekilde paketlenildiğini ve teoriye uygulamadan daha fazla odaklanıldığını kaydetti. Genel olarak, onlara bu sorunları keşfetme fırsatı ve esnekliği kazandıracak daha gerçekçi, pratik tabanlı bir deneyim istediler.

Seçeneklerin Belirlenmesi: Sistemli çalışma gerektiren bu aşama (Can ve Güney, 2007). Seçeneklerin neler olduğunu tespit etmeye yönelmedir (Gürsel, 2007). İlk olarak farklı çözüm yolları bulunmaya çalışılır (Dağlı, 2004). İletişim kurmak ve proaktif olabilmek için kullanışlı personel Okullar için en iyi sözcü mezunlar, öğretmenler ve aileler olmak eğilimindedir. Yerel halk eğitimi temelleri de liderlik ve desteğin hayati ve önemli kaynaklarıdır. Etkili bir iletişim stratejisi tüm bu kaynakları uygular. Birçok okulda, aileye, çalışanlara, öğrencilere ve okul ortaklarından oluşan halkla ilişkiler komiteleri vardır ve okul ortakları bu okul hakkında olumlu basın yapan ve olumsuz olaylara hızlı bir şekilde tepki vermektedir. Bazı okullarda gönüllüler yerel gazetelerin editörlerine mektup yazarlar; Diğerlerinde, PR komitesi üyeleri daha gayri resmi, basit konuşmaları kullanarak arkadaşlarına ve komşularına okulda olumlu şeyler olduğunu söylemek için kullanıyorlar.

Seçenekler Arasından Tercih: Seçeneklerden en uygun olan değerlendirilir (Ertürk, 2009). Bu değerlendirmede örgütsel amaçlara uygun olma gibi kriterler yanında yöneticinin önemseydiği konular da yer alabilir (Koçel, 2011). Öğretmen Karar vermeye katılım, okul temelli yönetimin tavsiyelerinden biri ve etkin bir okulun başlıca özelliklerinden biridir. Öğretmenlerin karar verme süreçlerine katılımının duygusal sonuçlarıyla ilişkili olduğu iddia edilmesine rağmen, çok az sayıda araştırmacı, duygusal sonuçlarına çok boyutlu bir katılımcı model altında farklı karar alanlarına katılımın öngörücü etkinliğini doğrulamaya çalışılmıştır (Keung, 2008).

Okulların, okulun amacı ve görüşüyle düşünmek için toplumla birlikte çalışması gerektiği açıktır. Bu durum yönetici ve öğretmenlerin kendi kişisel eğitim felsefelerini ifade etmesi gerektiği anlamına gelir. Halkla açık bir diyalog yaratma ve sürdürme -bültenler, halk toplantıları, topluluktaki gayri resmi sohbetler ve diğer araçlar yoluyla- halkın bilinirliğini sağlamaya ve topluluk üyelerine öğrenci sorumluluğunun bir ağına bir parçası olduğuna karar verme yolunu açmak önemlidir. Eğitimle ilgili fikirler kamusal alana yerleştirildiğinde, kamuoyu

öğrencilerin istenen sonuçlara ulaşmasına yardımcı olacağına inandıkları programları ve fikirleri uygulamaktan da sorumlu olur.

Kararın Uygulanması ve Sonucun Değerlendirilmesi: Kararların uygulanması için harekete geçilmesi ve sonuçların değerlendirilmesidir (Koçoğlu, 2010). Örgütsel amaçların hedeflendiği bir çalışmada alınması gereken kararlar doğru olmak durumundadır. Alınacak bir yanlış karar diğer yönetim süreçlerini de olumsuz etkileyebilecektir (Erdoğan, 2006). Örgütsel kararların alınmasından sonra çalışanlar bu kararlara uymak zorundadırlar. Bu bir görevdir (Bursalıoğlu, 2005). Karar, bir kişinin verilen koşullar / durum hakkında bir sonuca varması için bir tercihtir. Birinin ne yapması ya da yapması beklenmeyen davranış veya eylem dizisini temsil eder. Karar verme, bu nedenle, iki veya daha fazla alternatiften birini seçmektir. Bu nedenle, bir seçim yapma aktivitesi içerir ve seçim bizim eylemimizi veya hareketsizliğimizi belirler. İletişim kurmak ve proaktif olmak için personel kullanılabilir. Okullar için en iyi sözcü mezunlar olabilir. Öğretmenler ve ailelerden bilgi almak değerlendirmede önemlidir. Yerel halk eğitimi temelleri de liderlik ve desteğin hayati ve önemli kaynaklarıdır. Etkili bir iletişim stratejisi tüm bu kaynakları uygular. Birçok okulda, aileye, çalışanlara, öğrencilere ve okul ortaklarından oluşan halkla ilişkiler bölümü vardır ve okul ortakları bu okul hakkında olumlu basın yapan ve olumsuz olaylara hızlı bir şekilde tepki vermektedir. Bazı okullarda gönüllüler yerel gazetelerin editörlerine mektup yazabilirler. Bu yöntemler değerlendirme aracı olarak düşünülebilir. Ayrıca kısa toplantılarla durum değerlendirmesi basit açıklamalar yapılarak öğretmenler komşu okullar yapılan faaliyetler hakkında bilgilendirilebilir.

Okul yöneticileri öğretmenlerin duygusal sonuçlarını iyileştirmek için uygun kararlara öğretmenleri dahil etmelerine yardımcı olacak ampirik katılımcı bir modeli tanımlamayı amaçlamakta ve bu da nitelikli karar verme ile sonuçlanmaktadır. Öğretmenlerin karar vermeye katılımı ile katılımcı bir karar modeli geliştirmede duygusal sonuçlar arasındaki nedensel ilişkiyi teorik olarak incelemek ve okul yöneticilerinin, karar verme sürecinde okul yönetiminde etkili olmalarına yardımcı olacak karar alanlarını tanımlamak politika. Örnek: Anket, Hong Kong'daki 20 orta öğretim okuluna gönderilmiştir. Tüm hedef okullardan 335 öğretmen tarafından doldurulmuş anket formu toplanmıştır. Yöntemler: Anketlerin oluşturulan geçerlik ve güvenilirliğini doğrulamak için teorik model ve anket formları literatürden

sentezlenerek oluşturulmuş, temel eksen faktörü analizi ve güvenilirlik testi kullanılmıştır. Katılımcı modeli doğrulamak ve değişkenler arasındaki korelasyonu tahmin etmek için yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Sonuçlar, yapısal eşitlik modellemesi ile çok boyutlu bir kararın tespit edildiğini ve model değişkenleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Üç boyutlu karar modeli, öğretim, müfredat ve yönetsel alanlar; Ve duygusal sonuç değişkenleri arasında iş doyumunu, iş taahhüdü ve iş yükü algısı sayılabilir. Duygulanım sonuçlarının tümü, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılım biçim ve boyutlarıyla ilgilidir. Sonuç: Bu çalışma, karar verme tutumu ve duygusal sonuç ilişkisi hakkındaki bilgilerimizi genişletmektedir. Okul tabanlı yönetim yönetim yapısının öğretmenlerin karar vermeye katılımlarını otomatik olarak arttırdığı teorisini desteklemez. Okul yöneticileri, öğretmenlerin müfredat ve yönetsel karar alanlarına katılımını teşvik etmelidir (Keung, 2008).

2.1.5.1. Eğitim kurumlarında karar verme

Eğitim, insanlığın doğuşundan beri, her toplumda var olan bir kavram olmuştur. Toplumlar, sosyal yaşamlarını sürdürebilmek ve değerlerini yeni kuşaklara aktarabilmek için çeşitli kurumlar geliştirmiştir. Eğitimin kurumsallaşması ihtiyacı sonucunda oraya çıkan okullar, zaman içerisinde eğitim kavramının temel unsurları arasında yer almışlardır. Ancak okul yaşantısının, bireyin günlük yaşantısının içerisinde sınırlı bir zaman dilimini kapsaması, eğitimin okullarla sınırlandıramayacağı gerçeğini ortaya koymaktadır. Birey okul yaşantısı dışında, sosyal ve doğal çevre ile de sürekli etkileşim halindedir. Diğer bir ifade ile okula gelmeden içinde bulunduğu sosyal ve doğal çevreden, ailesinden de çeşitli davranış ve değerleri öğrenmektedir. Birey ve çevresi arasındaki bu etkileşim okul sırasında da okul yaşantısı ile eşzamanlı olarak devam etmektedir (Kaya, 2013: 6). Potansiyel güç farklılıklarının farkında olun okulların büyük bir kurumsal ortakla aynı parasal kaynakları yoktur. Bununla birlikte, okul ortaklıkları, şirketlere şerefiye kurmak ve topluluklarını yeni yollarla anlamak için kurumlara şirketleri sağlar; Kurumsal çalışanlar kişisel gelişim fırsatları kazanırlar. Okullar, ilişkilerinin dayandığı bedeli açıkça belirttiğinde, ortaklıklar daha adil olur.

Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım biçimlerinin tamamı karar verme özgürlüğünün bir koşulu oluşturmuştur. Bu, öğretim, müfredat ve yönetsel karar alanları için de geçerlidir. Okul müdürleri okul temelli yönetim politikasını uygulamaya kararlıysa, neden öğretmenlerin kendilerini karar verme aşamasında

yapmak istediklerinden daha az katıldıklarını algıladıklarını bilmeleri gerekir. (Keung, 2008). Öğretmenlerin 'okul yönetimine katılım seviyeleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve öğretmenlerin okul yönetimine katılımı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için yapılan araştırma, aşağıdaki bulguları ortaya koymuştur. Araştırmada elde edilen veriler, erkek öğretmenlerin "okul idaresine katılım konusundaki görüşlerinin daha üst düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu bulgu Cengiz'in bulgularına paraleldir (2011).

Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul yönetiminde rol aldığı, kadın öğretmenlerin çoğunlukla arka planda kaldığı görülmektedir. Bunun nedeni, kadınların kültürel yapı nedeniyle okul yönetimine katılmamak ya da bürokratik faktörler ile ilgili olabilmelerine bağlı olmayabilir. Konuyu derinlemesine incelemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Yaş değişkeni açısından, diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere kıyasla, 51 yaş ve üzeri yaştaki öğretmenler, okul yönetiminde katılım düzeylerinin yüksek olduğuna inanıyorlar. Bu sonuç öğretmenlerin daha fazla deneyime ve olgunluğa sahip olduğunu okul yönetimine katılım konusunda daha olumlu düşünürken, genç öğretmenlerin okul yönetimine yeterli düzeyde katılmamalarını göstermektedir. Genç öğretmenlerin bu şekilde düşünmelerinin nedenleri ve genç öğretmenlerin katılım eksikliğinin olumlu ve olumsuz sonuçlarının daha fazla araştırılması gerekmektedir (Göksoy, 2014).

Öğretmenin planlama ve politika formülasyonuna katılımı için daha fazla fırsat sunmak için, öğretmenleri etkili bir şekilde uygulama ve değerlendirmeye teşvik eder ve taahhüt eder. Bu tür katılım, hedefler ve öncelikler üzerinde uzlaşmayı artırmakta ve öğretmenlerin sınıflarında izole edildikleri zaman alabileceği dar algılamayı bozmaktadır. Okul yöneticileri, tüm karar alanlarında, özellikle de pedagojinin karar alanlarında öğretmenlerle çalışmalıdır (Keung , 2008). Örgütlerin ve yönetimin hammaddesi insandır ve insanı verimli yönetmek esastır (Türkmen, 2011). Öğretmenlerin 'okul yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılım düzeyi ve okul yönetimine katılım ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma, mevcut durumu tanımlamak için ortaya çıktığı için, tanımlayıcı bir araştırma yöntemi olan bir ilişkisel araştırma modeli kullanmıştır. Araştırmanın evrenini, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet anaokulu, ilk, orta ve lise okullarında İstanbul il merkezi ve ilçelerinde çalışan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırma, örnekleme tekniği olarak "basit rasgele örnekleme"

kullanmış ve 424 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Veriler, kadın öğretmenlerin görüşlerine kıyasla, erkek öğretmenlerin görüşlerinin okul yönetimine katılım açısından daha yüksek olduğunu gösterdi. Öğretmenler yaşlandıkça, okul yönetiminde daha fazla sesi olduklarına ve daha önemli roller oynadıklarına inanmışlardı. Diğer eğitim seviyeleriyle (üniversite mezuniyeti) öğretmenlerle karşılaştırıldığında, daha yüksek eğitim seviyelerine sahip öğretmenler (yüksek lisans öğretmenleri gibi) okul yönetimine daha fazla katıldıklarına inandılar. Kadın öğretmenler, 2 ya da 3 yıllık kolej ve 4 yıllık fakülte mezunlarına kıyasla, erkek öğretmenler ve yüksek lisans yapan öğretmenlerle karşılaştırıldığında, belirtilen rol ve sorumlulukların yanı sıra örgütsel faaliyetlere gönüllü olarak katıldıklarını ve daha fazla bağlılık duyduklarını belirttiler. Okul yönetimine katılım düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin araştırılması, okul idaresi düzeylerine katılım oranındaki düşüşler ve örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki azalmalar ile birlikte okullaşma düzeylerine katılım oranındaki düşüşlerin yanı sıra inorganizasyondan vatandaşlık davranışlarını artırdığını göstermiştir (Göksoy, 2014)

Yardım istemekten çekinmemek potansiyel ortakların, okulun ihtiyaçlarını ve güçlü yönlerini net bir şekilde anlamalarını sağlamak gerekir. Bu hem okul hem de ortak için beklentileri tanımlamaya yardımcı olur. Elinden gelenin en iyisi, halkın katılımı, okulların eğitimle ilgili devam eden diyalog için yerel kapasite geliştirmelerine yardımcı olur ve iyi fikirleri gerçek ve sürekli değişime dönüştürmek için siyasi irade oluşturur. Geleneksel olarak, okul liderleri dikkatlerini kendi içlerinde yoğunlaştırmışlardır; Öncelikle okul yönetim kurulu üyeleri ve merkez bürolarıyla olan ilişkilerini kaynaklarını artırmak için kullandılar. Topluluklarda buldukları halde, okulların çoğu kendilerinden ayrı olarak faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte, artan sayıda müdür, bununla birlikte, kapsamlı, gençlik merkezli bir gündemi ilerletmek ve gittikçe sıkı devlet standartlarını karşılamak için geniş halk desteğini aramaları gerektiğini açıklar.

Okul yönetiminin diğer örgütlerin yönetiminden gösterdiği farklılıklar, şu şekilde sıralamak olanaklıdır (Bursalıoğlu, 2012):

- Okulun temelinde insan vardır,
- Farklı değişkenlerin etkisindedir,
- Bir değer anlaşması vardır,

- Okul çıktısı kolaylıkla değerlendirilemez,
- Okul çalışanı öğretmenler uzmandır,
- Okul öğrenmeye dayalıdır,
- Okul hem etki eder hem de etkilenir
- Okul fayda gruplarıyla işbirliği içindedir
- Okul kültürel bir aktarım merkezidir,
- Okul kamusal hizmet üretir,
- Okul sürekli değişen bir kültüre sahiptir.

Okulun bu özellikleri karmaşık yapıya sahip olduğunu göstermektedir. (Şişman, 2010). Okul yönetimi içinde çalışanların karara katılımları verimliliği artırır (Balcı, 2005). İşbirliği yapılabilir ve tam zamanlı bir koordinasyon paylaşıldığında, topluluk katılım çabalarının daha fazla devam etmesi muhtemeldir. Okul müdürleri günün sonunda okullarında, özellikle öğrenci başarısında devam eden her şeyden sorumludurlar. Okul liderleri, kurumsal sınırlar boyunca işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirdiklerinde, ortakların üzerinde anlaşmaya varılan sorumluluklarını yerine getirme, ortak girişimlere devam etme ve başarılarını arttırmak için birbirlerine motive etme ihtimalleri daha yüksektir. Birden fazla liderlik kaynağı geliştirilmiş ve hesap verebilirlik dağıtılmıştır. Bireysel okullarda, ortak kurum ve okul personelinin uygulayıcıları, faaliyetleri birlikte planlamak için okul sitesi konseyleri geliştirebilir. Katılımcılar birbirlerinin hedeflerini, güçlerini ve kısıtlamalarını takdir etmeyi öğrenirler. Güven ve iletişim arttıkça, paylaşılan vizyonlarını yerine getiren faaliyetleri daha iyi bir şekilde gerçekleştirebilirler. Okul ortaklıkları, okullara uzun vadeli fayda sağlıyor. Yetiştirmek, geliştirmek ve genişletmek için zaman ve kaynak alırlar. En iyi gelişmiş planlamaya rağmen, lojistik sorunlar ortaya çıkabilir.

Kamu tarafından desteklenen kurumlar olarak, okullar vergi mükelleflerinin istek ve ihtiyaçlarına tabidir. Çoğu okul sisteminde seçmenlerin çoğunun devlet okullarına kayıtlı çocukları vardır. Velilerin çoğu okulların ihtiyaç duydukları hakkında ilk elden bilgiye sahip değildirler. Kamu katılım stratejileri halkı bilgilendirmeye ve vatandaşların yerel okul çabalarını şekillendirmeye yatırım yapmalarına fırsat tanımaktadır. Toplumun farkındalığı - okulların neler başarmış ve neye ihtiyaç duydukları potansiyel ortaklar ve ailelerle ilişkiler kurmaya yardımcı olabilir ve

gönüllüler aratabilir. Buna ek olarak, kamuoyu desteğini alma çabaları okul ortamını iyileştirmekte ve akademik başarı için bir aşamaya gelmektedir. Bir takım değerlendirmeler, aynı zamanda, halk katılımı faaliyetleri ile hizmet-öğrenme fırsatlarını ve topluluk sorunlarını çözmeye yönelik çabaların topluluklara yeni enerji getirdiğini söylenebilir. Kamu katılım çabaları, yalnızca okul reform girişimleri için olumlu kamuoyu algılamalarını arttırmakla kalmaz, aynı zamanda çevredeki güvenlik de artırır, topluluk olma gururunu güçlendirir ve vatandaş katılımını ve öğrencilerin okulda ve toplum hizmetinde katılımlarını artırır.

Okul yöneticisi karar alma adımlarını dikkatle uygulamalıdır (Balcı ve Aydın, 2001). Öğretmenlerin karar katılmalarının sağlanması kurumsal saygı görmeleriyle ilişkilidir. Bu durum iş doyumuyla da bağlantılıdır. Çalışanların yaklaşık üçte ikisi (% 67) takdir görmek istediğini belirtmiştir. Bu yön iş tatmini açısından çok önemlidir. Çalışanların yüzde yetmişi, çalışanlarının örgütlerinde verilen saygı düzeyinden tatmin olmuştur. Kurum çapında saygı kurumsal kültüre dahil edilebilir. Farklılıkları kabul ederken ve kabul ederken ortak zemin aramak gibi tekniklerle başlanabilir (SHRM, 2016).

Öğretmenlerin Gelişim Raporlarından sınıftaki anlayışlarına kadar bilgi sentezlemesi, öğretim karar verme konusundaki bir konuşmaya bir sıçrama tahtası sunmaktadır. Röportajlarda öğretmenler, çeşitli eğitim pedagojik gereksinimlerini karşılamak için sayısız yolla Gelişim Raporlarını kullandıklarını ve çeşitli öğrencilerin akademik ihtiyaçlarını bildirmişlerdir. Röportajlarda sorulan bazı öğretmenler ve okul yöneticileri, sınıf önceliklerini belirlemek gibi geniş kapsamlı planlama yaparken gelişim raporlarını ve öğretim kaynaklarını kullandıklarını bildirmişlerdir. İlerleme hızı takvim oluşturma veya haftalık veya yıllık ders planları oluşturma. Öğretmenler Gelişim Raporlarının, hangi standartların ele alınması gerektiğini ve günlük ders planlarında, mini derslerde ve hatta yıl boyu ilerleme hızı takvimlerinde hangi becerilerin öğretileceğine karar vermelerine yardımcı olabileceğini bildirmektedir. Birçoğu, Büyüme Raporlarında sunulan bilgilerin analiz edilmesinin, genel sınıfın güçlü ve zayıf yönlerinin nerede yanlarında gösterilmesine yardımcı olduğunu söylüyor. Çoğu öğrencinin ihtiyaçlarını karşılar: Çoğu öğretmen, verilen raporlarda temsil edilen verilerin bireysel öğrencilerin farklı düzeylerde performans gösterdiklerini ortaya koyduğu için bu araçları talimatları farklılaştırmaya yardımcı olur. Gelişim raporlarının öğrencilerin test performansı

hakkında daha önce ulaşmış olduklarından daha fazla bilgi sağladıklarını belirten öğretmenler, verilere çoğunlukla "öğrencilerin nerede olduklarını" bilmek için baktıklarını belirtti. Sınıf öğretmenleri test sonuçlarını görelî olarak yorumladılar. Öğrencilerinin güçlü ve zayıf yanları. Öğretmenler, uygulamaya çalıştıkları farklılaşma stratejilerine bağılı olarak Veri Raporunun farklı kullanımlarını bildirirler. Öğretmenler, bazen öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için bireyselleştirilmiş eğitim fikirlerinin raporlardan türetildiğini belirtmişler verilen örnekler arasında Ders planlarını değiştirerek, öğrencilerin içeriğe birden fazla giriş noktası olacak şekilde farklı materyaller sunarak; Ödev ve ödevlerin değiştirilmesi ve / veya küçük gruplar halinde ya da bire bir öğretim yaparak eğitim verme yöntemini saymışlardır (Breiter ve Light, 2006).

Kipkoech ve Chesire (2011) sınıf öğretmenlerinin ortaöğretim okullarındaki yönetim kararlarında yer aldığı alanları belirlemeye çalışmıştır. Veriler ankete katılanların kategorilerinden toplanmıştır; Sınıf öğretmenleri, bölüm başkanları ve başkan yardımcılarını izlemiştir. Sınıf öğretmenlerinin, öğrencilerin disiplin konularında, okul yöneticilerinin seçiminde, önemli okul işlevleri için programlar hazırlamada ve öğrencilerin sonuçlarının duyurulmasına katılım konusundaki görüşlerini aramak gibi yönetim kararlarında daha fazla yer aldıkları saptanmıştır. Sınıf öğretmenleri personel toplantı gündeminin hazırlanması, öğrencilerin okul belgesinin yazımına katılımın yanı sıra yeni öğrencilerin kabulüne ve eğitim materyali alımına karışmadılar. Sonunda, sınıf öğretmenleri, yeni öğrencilerin kabulünden önce, okul terk etme belgesi yazarken ve personel toplantı gündeminin formülasyonu sırasında neredeyse tamamen dışlanmış hissettiler. Bu, öğretmenlerin yönetim kararlarında diğer öğretmenleri içerdiklerini, ancak okulların merkezi olarak yürütülmesi ile doğrudan ilgili olmayan alanlarda bulunduğunu göstermektedir. Sınıf öğretmenleri, okulların tamamı yerine öğrencilerin akademik başarısına yönelik konularda daha fazla yer almışlardır. Sınıf öğretmenlerinin yeni öğrenci kabul ederken daha az fırsat verdiklerini, okuldan ayrıldıklarını belirten ve personel toplantısı gündemi formülasyonu sırasında hoşnutsuzluklarını dile getirdikleri zaman bu belirgindir (Kipkoech ve Chesire, 2011).

Bireyde eleştirici bir düşünce ve davranışın geliştirilmesi eğitim felsefesinin genellikle eğitim felsefesinin genellikle kabul ettiği bir başlangıçtır. Bu gelişmeyi okulun bir görevi olarak kabul ederken okulun tarafsızlığı belirlenir. Çünkü

akademik tarafsızlığın desteklediği bu tutumun öğrencileri tutumu düzene karşı eyleme geçirmesi olasılığı vardır. Okul dışındaki grupların okulu gösterdikleri duyarlılık ve ilginin gerçek nedeni budur. Bazıları ise sosyal düzenleme ve durum kendini yönetim demokratik davranış gibi amaçların üstünde toplumdaki anlaşma ve kaynaşmanın artmasını okulun birinci görevi olarak göstermektedir. Bu özellikle hızlı ve gelişme çağında toplumlar için önemli bir gereksinimdir. Trene bu görevler arasında çevre tanınmasında ve kalkmasında çok önem veren yazarlarda olmuştur. Bu görüş kalkınan memleketlerin okuldan beklediği bir görev sayılabilir. Yukarıdaki görevler bakımından okullarımızı değerlendirilmesi gerekmektedir. Okulun yönetici ve öğretmenin çevre kalkınması katılması yönü ile büsbütün tartışmasız bir konumu bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2012: 37).

Eğitim-öğretim etkinliklerinin tamamına yakının sınıfta geçtiği düşünüldüğünde sınıfla, okul sisteminin en kritik ve en işlevsel ögesi durumundadır. Sınıflar bu yönüyle bir başlangıçtır. Eğitim ve okul sisteminin uygulama noktasıdır. Eğitim işi ile ilgili karar vericiler, politikacılar, sivil toplum örgütleri, eğitim bilimciler, yöneticiler ve öğretmenlerin tasarladığı planların uygulamaya konulduğu, işlendiği ve değerlendirildiği, insan-öğrenci kaynaklarının şekillendirildiği ve ürün olarak topluma sunulduğu yer sınıftır (Tutkun, 2002: 242).

2.1.5.2. Karar almaya öğretmenlerin katılımı

Birey okul yaşantısı dışında, sosyal ve doğal çevre ile de sürekli etkileşim halindedir. Diğer bir ifade ile okula gelmeden içinde bulunduğu sosyal ve doğal çevreden, ailesinden de çeşitli davranış ve değerleri öğrenmektedir. Birey ve çevresi arasındaki bu etkileşim okul sırasında da okul yaşantısı ile eşzamanlı olarak devam etmektedir (Kaya, 2013: 6). Aydın (2012: 3)'a göre, sınıf içi yaşantıların planlanması, düzenlenmesi ve yönetilmesi öğretmenin sorumluluğunda gerçekleşir. Terzi (2001: 1)'ye göre, eğitim yönetiminin ilk ve en önemli basamağı sınıf yönetimidir. Sınıf yönetimi, bu anlamda eğitim kalitesini ortaya çıkaran bir konumdadır ve önem taşımaktadır.

Etkin bir okul yöneticisi herkesin karara katılmasını teşvik edici rol üstlenir (Balcı, 2006). Çalışanların yüzde ellisi çalışanlar ve üst düzey yöneticiler arasındaki güvenin iş tatmini için çok önemli olduğunu ve bu durumun iş tatmini için beşinci katkı yaparak geçen yıla göre üç alan bıraktığını bildirmiştir. Halen kişinin işinde beceri ve

yeteneği kullanması fırsat ile bağlantılıdır. Çalışanlarının ve üst düzey yöneticilerinin Kabaca beşte dördü (% 62) kuruluşlarındaki güvenden memnun kaldığını belirtmişlerdir. Çalışanlar ve üst yönetim arasında güven eksikliği olan organizasyonlar sıklıkla olumsuz çalışma koşulları geliştirilir. Yönetim, çalışanlarını desteklemiyorsa, şüphe ortaya çıkabilir ve bu da verimli bir iş gücünden daha az sonuç doğurabilir. Kapsamlı çalışanlar kaldıraç kazanmak için bilgileri durdurmalı veya diğer taktikler kullanmalıdır (SHRM, 2016). Hesap verebilirlik açısından güven önemlidir. Eğitim verilerini karar vermede diğer verilerle birlikte kullanmak gereklidir. Veriye dayalı karar vermek için yeni yapılanmalara gidilmiştir. Buna bağlı olarak, veri dağıtım sistemlerine veya Eğitimde Yönetim Bilgisi Sistemlerine (MIS) olan ilgi artmıştır. Ancak, yöneticiler veri ve bilgi sistemlerini oluşturmak için acele etmeden önce, eğitim sistemindeki bilgi sistemleri hakkında mevcut bilgi birikimini, iş ve örgüt araştırmalarının bilişim sistemleri hakkında zaten bildikleri şeylerin ışığında dikkatlerini toplamalıdır (Breiter ve Light, 2006). Mevcut verilerden yararlanarak kurumsal yönden gerekli kararlar hızlı bir şekilde alınabilir. Verilere dayalı verilecek kararda ise doğru seçeneğin bulunma olasılığı artacaktır. Kararların öğretmenle birlikte alınması uygulama kolaylığını da getirebilir.

Eğitim yöneticisi olarak sorumluluk Bu alanda, lider, tüm öğrencilerin öğrenmesini sağlamak için adil yapılar ve uygulamalar sağladığı için adalet etiği geçerlidir. İlginç bir şekilde, ahlaki ajans ve karar verme ile ilgili sorulara verilen cevaplar, bir eğitim yöneticisi olarak sorumluluk alanına kolayca atfedilebilir değildir. Katılımcıların hiçbiri etik ikilemelerini örgüt yapısına atfedilecek bir şekilde ifade ettiler. Karar verme konusunda daha demokratik yapılar kurmaya çalışan bazı müdürler bazen öğretmenler ve çalışanlardan direnişle karşı karşıya kalmışlardır. Bu konuda verilen cevaplar şunlardır. Mümkün olan her yerde, personel kararlar almak için protokoller ve prosedürler geliştirmeye dahil etmeye çalışıyorum. Çalışanları isteksizce idari bir görev görecektir şekilde buluyorum. "Tüm kararlar, çocuklar için en iyi olana göre verildiğini düşünüyorum." Ancak, bir uyarı, müdürlerin bir eğitim yöneticisi rolü olduğunu açıklıyordu - Katılımcılardan biri tarafından ifade edildi ve katılımcılar "Her bir personel üyesi [öğrencilerin yararına bir karar vermek için] bu yetkiye sahiptir; Her çocuğa bu otoriteyi nasıl ele alacağı öğretilir ve bu otoritenin sorgulanması durumunda müdürün çağrı yapması gerektiği "ifade edilmiştir (Cherkowski vd. 2015). Demokratik ve katılımcı yönetim, örgütsel etkinlik ve

verimlilik açısından olumlu olduğunu iddia edebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarını yeterli düzeyde gerçekleştirdikleri söylenebilir (Göksoy, 2014). Öğretmenlerin yönetsel karar alanlarına katılımlarının öğretmenlerin dikkatini değiştirerek, enerjilerini boşaltarak ve / veya fiili öğretme sürelerini azaltarak, özellikle de bu taleplerin yerine geçmediği durumlarda öğretim programlarından etkilenebileceğini ortaya koyulmuştur. Müdürlerin ve öğretmenlerin tipik olarak üstlendiği sorumluluklar arasında karar verme vardır. Bununla birlikte, öğretim alanına katılımın, iş yükünün tek tahmini olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular öğretmenlerin daha önceden karar verme sorumluluğu istemediklerini ve daha yüksek bir iş yükü ile ilişkilendiklerini ortaya koymaktadır. Sınıfta öğretim konularında daha fazla karar verme ağır bir iş yükü içermesi gerektiğinden bu şaşırtıcı değildir. Sınıf sade bir çalışma ortamıysa, öğretmenler bu alanda artmış karar vermenin fark edilmeyeceğini düşünebilirler. Bu, onları yönerge kararını vurgulamaya teşvik edebilir (Keung, 2008). İyi bir karar çıkarmaya çalışırken, bir kişi her seçeneğin pozitif ve negatif ağırlıklarını ve tüm alternatifleri göz önüne almalıdır. Etkili bir karar vermede, bir kişi her seçeneğin sonucunu da tahmin edebilmeli ve tüm bu maddelere dayanarak hangi seçeneğin o durum için en iyi olduğunu belirlemelidir.

Karar verme sürecinde okulun gelişimi için okul gelişim raporları önemlidir. Okulla ilgili elde edilen veriler belirlenen takvime göre raporlanır. Bu rapor gelecek öğretim yılına ışık tutar. Bu kapsamda Breiter ve Light, (2006) öğretmen görüşlerine dayalı okul gelişim raporları ve karar verme süreciyle ilgili yapmış olduğu araştırma da şu bulgulara ulaşmıştır. Genel olarak, öğretmenler okul gelişim raporlarının okunması ve bilgilendirilmesi kolay olduğunu düşünürler. Öğretmenler raporun kendiliğinden açıklayıcı olduğunu düşünmektedirler. Onları, gördükleri önceki raporlama formatları ile karşılaştırırlar. Özellikle verileri planlama aracı olarak kullanan öğretmenler, raporların önemli bir gelişme ve zamandan tasarruf aracı olduğunu bilirler. Öğretmenlerle gerçekleştirilen röportajlarda, verilerin kullanılması hakkında "uygulayıcıların bilgisi" nin bir çekirdeğini de ortaya çıkmıştır; bu da, gelişim raporlarını öğretim kararlarını bildirmek için kullanmalarını sağlayan şeydi. Psikometri öğretmenlerinin geçmişi konusunda, öğretmenlerin çoğu zaman güçlü bilgi sahibi olmamakla birlikte, birçok ölçüm ve değerlendirme konusuna

değınmişler ve psikometrik olarak ifade edilmemiş olsalar bile bir takım kaygıları gündeme getirmişlerdir. Bazı öğretmenler verilerin gelişim raporu haline dönüştürülmesindeki dönüşüm yolları ile ilgili endişelerini dile getirmiştir Hemen hemen tüm öğretmenler bir şekilde geçerlik ve güvenilirlik konularına değınmiştir. Geçerlilik çevresinde, öğretmenler kötü test eden veya sınava geldiklerinde "kötü bir gün" geçiren öğrenciler hakkında endişelerini dile getirmişlerdir. Öğretmenler ayrıca iyi test edenlere yüksek puanları gerçekten yeteneklerini yansıtmayan öğrenciler hakkında endişelerini dile getirmişlerdir ve bu nedenle akademik desteğe ihtiyaç duyulmamıştır. Öğretmenler ayrıca, yaşam becerileri ve daha derin öğrenme olarak gördükleri ile testteki ayırık, içerikten arındırılmış öğeler tarafından ölçülen beceriler arasındaki farka bağlı güvenilirlik kaygıları taşımışlardır.

Esnek çalışma düzenlemelerinin yükselmesi, bilgi işlemcilerin neredeyse her yerden çalışmasını sağlayan küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sayesinde iletişim çabalarını güçlendirmek başarılı bir organizasyonun kritik bir fonksiyonudur. Örgütler için hangi iletişim yöntemlerinin belirli bir çevre için en elverişli olduklarını, değişimin amacını ve personelin tercihini dikkate almak önemlidir. Yanlış iletişim tekniğini seçmek, mesajın etkililiğini etkileyebilir ve bu nedenle, nihai hedefini muhtemelen etkileyebilir (SHRM, 2016). Bir okulda gelişmenin sağlanabilmesi için olumlu bir okul kültürünün yaratılması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bunun sağlanabilmesi için okul yönetimlerine çok iş düşmektedir. Okul yönetimlerinin benimseyeceği demokratik ve gelişmeyi destekleyen tutumlar yeni göreve başlayan öğretmenleri cesaretlendireceğinden genç öğretmenler, olumlu okul kültürünün oluşumuna katkısı olabilecek bilgi, beceri ve yeteneklerini çekinmeden ortaya koyabilirler (MEB, 2008). Okul verilerindeki karar verme sürecini tanımlamak için teorik bir çerçeve oluşturmak gereklidir. Okulların bilgiyi nasıl kullandıklarına ilişkin araştırmalarımız, yeni teknolojilerin potansiyeline ve sistemin farklı düzeylerindeki eğitimcilerin bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için yeni analiz yollarına odaklanmaktadır. Okullar için etkin bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması için kritik faktörler hakkında bir tartışma ile sonuçlanacaktır (Breiter ve Light, 2006):

- 1) Sınıf ve inşaat eğitimcilerinin gerçek ihtiyaçlarından kurun;
- 2) Zeki bilgi birikiminin başlangıç noktası olarak öğretmenlerin varlıklarını tanı;

- 3) Bilgi sistemine dahil etmek için uygun verileri seçin;
- 4) Etkili testler, standartlar, öğretim ve testler arasında yakın bir uyum gerektirir;
- 5) Eğitimcilerin, verilerin rolünü dikkate alan öğretimsel karar verme konusunda mesleki gelişimlerine ihtiyacı vardır;
- 6) Eğitimcilerin eğitim stratejilerinin genişletilmiş repertuarlarına ihtiyaçları vardır;
- 7) Etkili öğretimsel karar vermek gereklidir.

2.2.İş Doyumu

Öğretmenlerin iş doyumlarına zarar veren ve onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerine engel olan, böylece hem işgörenlerin iyi halleri hem de okulun genel olarak performansı üzerinde olumsuz etkilerde bulunan olumsuz duygularla mücadele edilmesi gerekmektedir (Karakuş, 2008: 2). Bu çalışma, karar verme katılımı ile duygulanım sonuçları arasındaki ilişkiler hakkındaki bilgimizi genişletmektedir. Ayrıca, okullarda karar vermede kimlerin yer alacağına karar vermenin dinamiklerini ve karmaşıklıklarını anlamak isteyen yöneticiler ve araştırmacılar için şimdiki ve gelecekteki endişeleri de ortaya koyabilir. Profesyonel olarak öğretmenler, istihdam edildiği organizasyonlarda karar alma süreçlerine katılmak istemektedirler. İş doyumunu artırmak amacıyla olduğu gibi katılımı teşvik etmek de yöneticilerin çıkarına olmalıdır (Keung, 2008). İş doyumunu kavramını literatür incelendiğinde iş tatmini olarak da kullanılmıştır. Araştırmada işdoyumunu olarak kullanılmıştır.

2.2.1. İş doyumunun tanımı ve önemi

İşgörenin ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o derece yüksek olur. Diğer yandan doyumsuzluk çalışanın, örgütün ödül politikası veya örgütsel gelişme düzeyinden hoşnut olmadığını işaretidir. İşgörenin yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikasının doyumsuzluk yaratacağı ve iş örgütünü değiştirme eğilimlerini güçlendireceğine dikkat çekilmektedir (Balay, 2000: 135-136). İş doyumunu, çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu mutluluk ya da ulaştığı duygusal doyum olarak

ifade edilmektedir (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001: 8). Bir başka tanıma göre, iş doyumunu işten elde edilen maddi çıkarlarla ve çalışanın iş arkadaşları ile beraberce zevk aldıkları bir işi yaparak bir eser meydana getirmesiyle oluşan mutluluk demektir (Akıncı, 2002: 2). İş Doyumu, İşgörenin işin boyutlarına ilişkin istekleri ile bunların işinde kazandırılması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir işlevi olan duygusal tepkidir (Balcı, 1995: 5). Tengilimoğlu (2005: 27)'na göre de “iş doyumunu, çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladıkları arasındaki farktır. Çalışanların işten beklentilerinin karşılanması bir yandan iş doyumunu artırırken diğer yandan da kurumsal amaçların daha verimli şekilde gerçekleşmesi anlamına gelir.” İş doyumunu terimi, bir bireyin işinden ne kadar memnun kaldığını gösterir. İş doyumunu geniş anlamda iki kategoriye ayrılır: duygusal iş doyumunu ve bilişsel iş doyumunu. Duygusal iş doyumunu, işle ilgili olumlu duygular ve duygularla ilgilidir. Bununla birlikte, Bilişsel iş doyumunu bir işin belirli yönleriyle ilişkilidir; bu, bir birey, işinin ücreti, ödenekleri, çalışma saatleri vb.

Vroom'a göre (1964), İş doyumunu, çalışanların işyerinde yaptıkları role karşı duyguların yönlendirilmesidir. İş Doyumu, çalışanın motivasyonu ve daha iyi performansa yönelik teşvikler için vazgeçilmez unsurdur. Birçok kişi iş doyumunu yıllar içinde tanımlamıştır. Hoppok ve Spielgler (1938), iş tatmininin, çalışanlardan memnun kaldıklarını veya memnun olduklarını itiraf etmelerini teşvik eden psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir birleşimi olarak tanımlar (Akt: Maulabakhsha, 2015).

İş doyumunu, bireyin belli bir duruma ve nesneye duyusal olarak gösterdiği tepkileri yansıtan olumlu duyusal durumlardır. İş doyumunu ile ücret, ödül, denetim, işin kendisi, iş takımı gibi kişisel ögeler arasındaki ilişki araştırılmış; iş doyumunu ve bu kişisel ögeler arasındaki ilişki, aynı zamanda örgütte kalma eğilimini ortaya çıkartmıştır (Celep, 2000: 40).

Ayrıca, işyerinde çalışanların rolü vurgulanarak Örgüt içindeki bir çalışanın çeşitli öğelerinin Clark (1997), çalışanlar kendilerine verilen görevden memnun değillerse haklarının, çalışma koşullarının güvensiz olduğu, iş arkadaşlarının uyumlu olmadığını, yöneticinin onlara saygı göstermediğini ve kendilerine saygı gösterilmediğini ve Karar verme sürecinde dikkate alınmadıklarını, bu durumun onları örgütten ayrı hissetmelerine neden olmuştur. Dahası, mevcut zamanlarda, firmalar memnuniyetsiz çalışanları gözlemcilerinin standartlarına veya beklentilerine

uymayacakları gibi göze alamazken, firmaların kovulacaklarını ve bunun sonucunda firmaların yeni personel alımı için ek maliyetler üstleneceğini vurgulamışlardır. Bu nedenle, firmalara, görüşlerini değer biçtikleri ve örgütün bir parçası oldukları çalışanlara esnek çalışma ortamı sağlanması faydalı olmaktadır. Çalışanların moralleri yüksek olmalı çünkü performansları düşük moral ile iyileştirilmek için daha az çaba göstereceklerdir (Akt. Maulabakhsha, 2015).

2.2.2. İş doyumunu ile ilgili kavramlar

İş doyumuyla ilgili kavramlar aşağıda belirtilmiştir.

2.2.2.1. İş doyumunu ve güdüleme

İş doyumunu ve güdüleme kavramları birbiriyle ilişkilidir. Acıktığımız zaman yiyecek, susadığımız zaman su aramamız, dumandan boğulmamak için açık havaya çıkmamız, başarılı olmak için çalışmamız, belli bir hedefe yönelik maksatlı davranışlar olup güdüleme konusunun incelenme alanı içine girer (Balcı, 1985: 33). Bundan başka, belirli durum ve duyguların, her iki etkiyi birden göstermesine de şaşmamak gerekir (Eroğlu, 1995: 252). İyi bir lider, aynı zamanda iyi motive eder (Önen ve Tüzün, 2005: 132). Çalışma ortamı ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğunu düşünülmektedir. Her üç sektörde (bankacılık, üniversite ve telekomünikasyon) çalışanlar, çalışma ortamının iş doyumuna ulaşmada hayati bir rol oynadığına karar vermişlerdir. Rekabet arttıkça ve iş ortamı dinamik ve zor olduğundan, farklı organizasyonlar maksimum potansiyeline kadar çalışabilmeleri için çalışanlarının elverişli ve samimi bir ortamda çalışmasını sağlamalıdır. Çalışanlar, bu çalışmada bahsedilen çalışma saatleri, iş güvenliği ve güvenliği, iş arkadaşıyla ilişki, saygınlık ihtiyaçları ve üst yönetimi içeren çalışma ortamından endişelenmektedir (Maulabakhsha, 2015). Ayrıca mevcut ekonomik ortamda, endüstriler arasında yaygın iş kayıpları ve daha fazla işten çıkarmadan bahsedildiğinde, çalışanların iş güvenliği, menfaatleri ve tazminatlarını iş tatmini konusundaki en büyük katkıları arasında sıralamaları dikkati çekmektedir. Bu özellikler, çalışanlar her gün işe girmek için başlıca nedenler olarak düşünülebilir. Ekonomik göstergeler bir yıldan diğerine geçtikçe, çalışanların ve İK çalışanlarının, çalışanların iş doyumlarının en önemlisi olarak gördüğü iş doyumunu yönlerinde dalgalanmalar da vardır (SHRM, 2009).

2.2.2.2. İş doyumu ve işe bağlılık

İş doyumu, işgörenin halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre iş doyumu, işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. İşgörenin ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o derece yüksek olur (Balay, 2000: 138). Çalışanların iş memnuniyetini etkileyen unsurların neler olduğuna ilişkin yapılan araştırmada çalışanların % 46'sı özerklik ve bağımsızlığın iş tatmininin önemli katkıda bulunduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Yönetim, kuruluş için hedefler belirleyebiliyor olsa dahi, çalışanlara projeleri nasıl ve ne zaman tamamladıklarına karar vermede özgürlük ve esneklik kazandırarak, çalışan memnuniyetini ve katılımı artırabilir. Holding çalışanlarını çalışma sonuçlarından sorumlu tutmak, onlara daha iyi sonuçlar vermeye motive eder. 10 kişiden yaklaşık% 71'i (71%) çalışanlar özerklik ve bağımsızlık düzeylerinden tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, yöneticilerin diğer iş seviyelerinden gelen çalışanlara kıyasla özerklik ve bağımsızlık düzeylerinden memnun olduklarını bildirme olasılığı daha yüksektir (SHRM, 2016).

İş doyumu, işgörenin halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre iş doyumu, işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. İşgörenin ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o derece yüksek olur (Balay, 2000: 135-138). Ayrıca çalışanların yüzde 48'i çalışanlarla üst düzey yönetim arasındaki iletişimin çalışanların iş doyumu için çok önemli olduğunu bildirmiştir. Yönetimin çalışanların iş performansını tanımasıyla dokuzuncu konumda bağlıdır. Çalışanların yaklaşık üçte ikisi (% 64) çalışanlar ve üst düzey yönetici arasındaki iletişimden memnundur. Orta yönetimli ve yönetici çalışanlar, bu yönüyle, muaf olmayan yönetilmeyen çalışanlardan daha fazla memnundur. Bu tutarsızlık, kuruluşların komuta zincirine kadar bilgi paylaşmadığı yönünde bir işaret olabilir (SHRM, 2016).

Diğer yandan doyumsuzluk çalışanın, örgütün ödül politikası veya örgütsel gelişme düzeyinden hoşnut olmadığına işaretidir. İşgörenin yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikasının doyumsuzluk yaratacağı ve iş örgütünü değiştirme eğilimlerini güçlendireceğine dikkat çekilmektedir. Sonuç olarak,

bağlılığın belirgin bir şekilde iş doyumundan ayrı olduğu görülmektedir. (Balay, 2000: 135-138). İş doyumunu, bireyin belli bir duruma ve nesneye duyuşsal olarak gösterdiği tepkileri yansıtan olumlu duyuşsal durumlardır. İş doyumunu ile ücret, ödül, denetim, işin kendisi, iş takımı gibi kişisel öğeler arasındaki ilişki araştırılmış; iş doyumunu ve bu kişisel öğeler arasındaki ilişki, aynı zamanda örgütte kalma eğilimini ortaya çıkartmıştır (Celep, 2000).

2.2.2.3. Yönetimin organizasyonun hedefleri ve stratejileri iletişim

Yönetimin kuruluşun hedefleri ve stratejileri ile olan iletişimi, genel olarak örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Organizasyon planları ve stratejileri değişebilirken, işletme hedeflerinde ve organizasyonun vizyonundaki tüm ayarlamaları etkili bir şekilde iletmek önemlidir. Tutarlı mesajlar birlik ve çalışanların moralini artırdığı için değişmeden kalmalarına rağmen örgütsel hedeflerini tekrar etmek de yararlıdır. Şeffaf bir organizasyon, işbirliği yoluyla yaratıcılık ve yeniliği teşvik edebilen açık iletişim hatlarını desteklemektedir. Tek yönlü görüşmeler, diyalog yerine yönetsel duyuruları veya talepleri ifade eder ve çalışanlara "karanlıkta" izole hissi veren sağlıklı bir çalışma ortamı önleyebilir. Çalışanların yarısından biraz azı (% 45), yönetimin organizasyonun hedef ve stratejileri ile olan iletişimini, iş doyumları için çok önemlilerken, geçen yıla göre yüzde yedi puan geriledi. Çalışanların% 65'i, yönetimlerinin kuruluşlarının hedefleri ve stratejileri ile olan iletişiminden memnun kalmıştır (SHRM, 2016).

2.2.2.4. İş güvenliği

Ekonomik koşullar istikrara kavuşmuş olsa da iş güvencesi, işçilerin iş doyumunu etkileyen önemli bir faktör olmayı sürdürmektedir. İş Güvenliği, 2008 yılından 2011 yılına kadar olan süreç iş doyumuna katkısı açısından iş güvenliğini önemli kılar. 2007 yılının sonlarında iş güvenliği çalışmaları başladı ve iş güvenliğine daha fazla yer vermeye çalışıldı. 2012 ve 2013 yılları arasında yerine beceri ve yetenek kullanma fırsatı geldi. Ve tazminat / ücret. İş güvenliği 2014 ve 2015 yıllarında iş doyumunda daha gerilerde değerlendirilmeye başlandı. Bu yıl çalışanların% 58'i iş güvenliğini iş tatmini açısından çok önemli olarak bildirmiştir. İşçiler hala istikrarlı istihdama değer veriyor olmasına rağmen, emek piyasası büyüdükçe daha fazla güven duyuyorlar, bu da iş başvurularının bir işte aradıkları unsurları yeniden öncelik sıralamasına neden oluyor. İş güvenliği ve tazminat, son 13 yıldır ilk beşte yer alan

çalışan taleplerinden biridir. Her pik beşte yer almıştır. Genel olarak, 10 kişiden 7'sinde (% 71) çalışanların işlerinde güvenlikten memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmaya göre, çalışanların üçte biri (% 37) son 12 ay içinde örgütlerinde işten çıkarmalar bildirmiş olmasına rağmen, yaklaşık olarak yarısı (% 52) mevcut işlerinin güvenliği konusunda hiç endişe duymuyorlardı. Dahası, çalışanların yaklaşık yarısı (% 45) önümüzdeki 12 ay içinde kuruluşlarının dışında bir iş aramaya başlama olasılığı yüksek ya da muhtemel olduğunu belirtmiştir. Bu çalışanların% 62'si daha iyi tazminat / ücret ödeyerek diğer istihdam arayışında olduklarını bildirmiştir. Diğerleri, mevcut işinin olduğundan daha iyi yararlar (% 30) ve daha iyi kariyer gelişim fırsatları (% 27) aradıklarını belirtmiştir. Her ne kadar her yerde, hatta işyerinde talihsiz olaylar olabilse de, çalışanların işyerinde belirli bir güvenlik ve koruma seviyesi beklemesi mantıklıdır. Çalışanların% 50'si iş ortamında güvenli hissetmenin iş tatmini için çok önemli olduğunu bildirmiştir. Kadın çalışanlar, bu hususu önemli bir iş doyumu katkısı olarak bildirmek için erkek çalışanlara göre daha olasıdır. Çalışanların yüzde seksen üçü işyeri düzeyindeki emniyet seviyesinden memnun kalmıştır (SHRM, 2016).

2.2.2.5. İş doyumu ve insan psikolojisi

Bireyin içinde yaşadığı sosyal ve kültürel ortam incelendiğinde çok sayıda duygu ve değer yargılarının etkisinde olduğu anlaşılır. Bu açıdan ele alındığında tatmin sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur (Çalışkan, 2005: 1). Hayata belli bir yapıya ve bir takım potansiyellere sahip olarak geliriz. Bunlar kalıtımla tayin edilir. Hayata gelen organizma, bir çevre içine girer. Yaşamayı ve gelişmesi başarısı ve başarısızlığı bu çevre içinde olacaktır. Bu organizmaya bir hayat ve bu hayatı sürdürebilecek yetenekler verilmiştir, ancak bunu sürdürülebilmesi için gerekli olan “şeyler” çevredir. Kendisine verilmiş olan yetenekleri ve güçleri kullanarak bu “şeyleri” elde edilebilir. İhtiyacı olduğu oksijen yiyecek ve içecek çevrededir, kendisini koruması gereken tehlikelerde çevrededir. Çevre statik değildir, devamlı olarak değişmektedir ve bu değişimlere uyum sağlama zorunluluğu vardır. Organizma bütün bunlarla baş edebilmesini sağlayacak bir takım özelliklere sahiptir. Bunlarda belli başlısı, hareket edebilme ve bu hareketi ihtiyaç duyduğu hedefe doğru yöneltebilme yeteneğidir (Balcı, 1985: 33). Babin ve Boles (1996), denetim desteğinin ve işçilerin katılımının iş stresini azalttığını; İş tatmini ve iş performansının artırılmasında yardımcı olur. Çalışma, üst yönetim desteğinin iş

tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu, ancak iş arkadaşlarıyla olan ilişkinin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Modern çağda, işgücünün yönetimi daha zor hale geldi, çünkü çalışanlar bir organizasyonda çalışırken haklarının yüksek düzeyde nitelikli ve farkındaydı. Bu nedenle, organizasyonların çalışanlarının ihtiyaçlarını belirlemesi ve hedeflerini ve hedeflerini etkili bir şekilde yerine getirmesini sağlamak için onları tatmin etmeleri şarttır. İyi bir çalışma ortamı, çalışan sadakatini, bağlılık seviyesini, etkinliği ve verimliliği ve üretkenliği artırır; ayrıca, sonuçta örgütsel etkinliği artıran ve memnuniyetsiz çalışanların bir sonucu olarak ortaya çıkan maliyeti yasaklamayı azaltan çalışanlar arasında bir mülkiyet hissi geliştirir (Akt. Maulabakhsha, 2015).

2.2.2.6. İş doyumu iletişim

Dünya birbirleriyle ilişkisi olan parçalardan oluşur. Her bir parçanın kendine özgü amacı ve hedefi vardır. Yaşamda hiçbir şey başka bir şeyi tek yönde etkilemez. Mutlaka karşılıklı bir etkileşim vardır (Türkmen, 2011: 28). Çalışma ortamının çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır. Kötü çalışma koşulları, çalışanların yeteneklerini tasvir etmelerini ve tam potansiyel elde etmelerini sınırlar; bu nedenle işletmelerin iyi bir çalışma ortamının önemini fark etmesi şarttır. Bu araştırma çalışanların iş tatmini için iyi bir çalışma ortamının önemi hakkında sonuçların farkında olmasını sağladığı için, toplumun refah düzeyine katkıda bulunur. Çalışma, çalışanlarının motivasyon ve bağlılık düzeylerini artırmak için kuruluşlarında daha ciddi çalışma ortamı olarak işletmelerin gelecek performansını etkiliyor. Bu şekilde işgücü daha iyi sonuçlar elde edebilir. Aynı zamanda, kuruluş çalışanlarının performanslarının düşmesine neden olacak yük veya baskı olmadan rahat ve özgür bir ortamda çalışma kolaylığı sağlar. (Maulabakhsha, 2015). İnsanların birlikte olduğu her ortamda, iletişimin olmaması düşünülemez. Bu nedenle, örgütlerde etkili iletişimin sağlanmaması çatışmaya yol açan önemli kaynaklardan biri olarak görülmektedir. İletişim, örgüt içinde çatışmaların kaynağı olduğu gibi, çatışmaların çözümünde ve yönetilmesinde kullanılacak etkili bir araç olarak kabul edilebilir. Çatışma yönetimi stratejilerinden hemen hemen hepsinin kullanımını beraberinde iletişimin de etkili bir şekilde kullanılmasını getirmektedir. Çünkü örgüte yararından çok zararı dokunan çatışmaların önlenmesinde veya çatışmaların etkin bir şekilde yönetilerek bu çatışmalardan yarar sağlanmasında etkili iletişimin önemli bir rolü vardır (Ağaoğlu, 2012: 139). Toplumsal bir varlık olan

insan, yaşamı boyunca başkalarıyla bir arada olma, onları anlayabilme, kendini anlatabilme ve diğerlerini etkileyebilme gereksinimi içindedir. İnsanın bu gereksinimlerini karşılayabilmesi, diğer insanlarla çeşitli şekillerde iletişim kurması ile olasıdır.

Çalışma ortamının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkilerini analiz edilmiştir. Çalışma niceliksel bir metodoloji kullandı. Veriler, kendi kendine uygulanan bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket, daha önce onaylanmış bir anketten alınmıştır. Hedef nüfus, Pakistan'daki Quetta kentinde faaliyet gösteren eğitim enstitüleri, bankacılık sektörü ve telekomünikasyon endüstrisinden oluşur. 210 çalışandan gelen verilerin toplanması için basit rastgele örnekleme yapılmıştır. Sonuçlar, çalışma ortamı ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışma, işletmelerin iş tatmini düzeyini en üst düzeye çıkarmak için iyi bir çalışma ortamının önemini ortaya çıkaran sonuçlar vermiştir (Maulabakhsha, 2015).

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek amacı ile kişilerin gayretlerini birleştirdikleri, en az iki kişiden oluşan belirli yapı, süreç ve değerlerin bütünüdür. Örgütlerin örgütsel amaçlara ulaşmalarında etkili olan en önemli süreçlerden biri iletişimdir. Örgütler koordinasyon ve işbirliği içerisinde oldukları sürece başarıya erişirler. İş görenler arasında koordinasyonun sağlanabilmesi ve iş görenlerin birbirlerinin ihtiyaç ve duygularından haberdar olarak örgütte işbirliğinin gerçekleştirilebilmesi ise etkili iletişime bağlıdır. Bu nedenle bir örgütün etkili ve verimli olabilmesi için öncelikle iyi bir iletişim ağına sahip olması gerekmektedir (Özdemir, 2012: 47). Örgütsel iletişim örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmek, eşgüdümlemek ve üretim ilişkilerini koordine etme amacıyla resmi veya gayri resmi yolla mesaj alışverişidir. Kısacası örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar nedeniyle kurdukları bir iletişim biçimidir.

İletişim iletiyi gönderen ve alan arasında oluşturulan bir alışveriş ilişkisi içinde paylaşılan, ortaklaşa yararlanma ile oluşan bir süreçtir. İnsanda mevcut olan kendini ifade edebilme ve kendini dinletme ihtiyacının ürünü olarak kabul edilen iletişim kavramına ilişkin kullanıldığı alana ve konusuna göre değişen birçok farklı tanım bulunmaktadır. Ancak bu tanımların tümünde süreç, etkileşim, anlam ve anlama ortak kavramlar; bilgilenmek, ikna etmek, yönetmek, eğlenmek, çevre üzerinde etkin olmak, başkalarında tutum geliştirme ve değiştirmeye yol açmak, istenen davranışları

yaygınlaştırmak, muhatapları anlamak, bireyin kendini etkiye ve etkilemeye açık halde tutması da ortak amaçlardır. İletişim sürecinde algılama oldukça önemlidir. Örgüt içerisindeki iletişimi; yönetsel iletişim ve kişilerarası iletişim olmak üzere iki grupta incelemek olasıdır (Ağaoğlu, 2012: 139).

Örgüt içerisindeki iletişimi, yönetsel iletişim ve kişilerarası iletişim olmak üzere iki grupta incelenmek mümkündür. Kişilerarası iletişim, ast üst arasında olmaktan daha çok, aynı düzeydeki bölümler ve iş görenler arasında gerçekleşen iletişim türüdür. Yönetsel iletişim ise, örgütte haberleşme ağı kurmak, yönetenin gönderdiği anlamları astını etkilemesi, astın da üstünü cevaplandırmasını içeren bir etkileşim sürecidir. Yönetsel iletişim örgütsel, yönetsel ve ürünsel amaçlara yönelik, değişik amaçlı ve yönlü etkinlikleri eş güdümlenmek amacıyla gerçekleştirilen kesintisiz bir süreç olarak tanımlayan Başaran (2008), örgütsel iletişim sayesinde;

- Örgütün en önemli girdilerinden olan bilginin örgüt içerisindeki iş görenler arasında taşınması,
- Örgüt çalışanlarının birbirleri ile ilişkilerini sağlayan anlamların taşınması,
- Etkileşime yönelik olduğunda alıcı kişilerin eyleme geçirilmesi,
- Örgütsel kararların ilgili kişilere iletilmesi,
- Örgütsel amaçların, görevlerin ve işlerin açıklanmasına yönelik emirlerin iş görenlere ulaştırılması,
- Örgüte yönelik dönütlerin toplanması,
- Öğrenen örgüte bilgi taşınması, vb yararların sağlanacağını vurgulamaktadır.

Örgütsel iletişim, belli amaçları gerçekleştirmek üzere yerine getirilir. Efil'e (2010) göre örgütsel iletişimin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Örgütsel politika ve kararları işgörenlere duyurmak ve anlatmak,
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerini, işgörenlere ve ilgili diğer kişilere duyurmak,
- Örgütün bölümleri, yöneticileri ve örgütsel yayınları vasıtasıyla örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini arttırmak,
- Örgütsel tanıtımın sağlanması,

- Örgütsel faaliyetlere ilişkin her türlü mevzuatı örgüt üyelerine duyurarak olası hataları önlemek.

Örgütlerde iletişimin etkin bir şekilde sağlanamaması hem insan ilişkilerini olumsuz etkilemekte hem de örgütün hiyerarşik yapısı içinde düzenli bir şekilde işlemesine engel olmaktadır. İletişim sürecinde engeller, bir mesajın verilmesini ve alınmasını olumsuz yönde etkileyen tüm etmenlerdir. İletişimi engelleyen etmenler fiziksel, kişisel ve örgütsel olarak gruplandırılabilir. Kaynak ve alıcının iletişime girme amaçlarının farklı olması, iletişimde ortak yaşantı alanının yetersizliği, kaynak ve alıcının psikolojik veya bedensel yetersizlikleri, vb etmenler kişiler arasında yanlış anlamalara yol açarak çatışmaya neden olmaktadır. Ancak, etkili iletişimden yararlanarak çatışmaların iyi yönetilmesinde güven ortamı oluşturma ve dinleme becerilerinin yanı sıra, olumlu örgüt iklimi oluşturma, empati kurabilme ve teşvik etme de önemlidir (Ağaoğlu, 2012: 139). İnsanlar arası ilişkilerde iletişim süreklidir. yoluyla kurulur. İnsan ilişkilerinde iş birliği varsa (Türkmen, 2011: 28);

- Anlayış vardır,
- Dostluk vardır,
- Güven vardır,
- Takdir vardır,
- İyi niyet ve verimlilik vardır.

İnsan ilişkilerinde iş birliği yoksa (Türkmen, 2011: 29);

- Korku vardır, Kıskançlık vardır,
- Muhalefet vardır,
- Peşin hüküm vardır,
- Düşmanlık vardır,
- Kin vardır,
- Bencillik vardır,
- Güvensizlik vardır,
- Dar görüş vardır,

- Baskı ve düşük verim vardır.

Çalışanların genel iş doyumunu ile güçlü bir şekilde bağlantılı olmayan faktörler, organizasyonun 'yeşil' bir işyeri, ağ oluşturma, kariyer geliştirme fırsatları, ücretli eğitim ve öğretim geri ödeme programları ve kuruluşun mesleki gelişim taahhüdüne olan bağlılığıydı (SHRM, 2009). İş dünyasında elde edilecek ilerleme, kalkınma çabalarının artacağı bir ülkenin ekonomisine doğrudan yardımcı olacaktır. Bu gibi durumlarda, ülke, başa çıkmak için güçlü bir durumda olacakları küçük sorunları halledebilecek. Çalışanlara iyi bir çalışma ortamı sağlama yararları hem organizasyon hem de çalışanları için çok büyük önem taşır. Araştırma sırasında, gerekli verileri elde etmek için araştırma yapmak için zamanın bulunması gibi bazı kısıtlamalar vardı. Zaman, bu konunun önemi hakkında daha fazla bilgi eklemek için bizi sınırlayan sınırlamalardan biriydi. Bir başka kısıtlama, çeşitli kuruluşlardan toplanacak olan verilere erişimdi. Toplanan bilgiler, bazı kuruluşların çalışanları gerçek fikirlerini paylaşmaktan çekindikleri için edinmek güçtü. Katılımcılara yanıtlarının kimsenin erişemeyeceği gizli ve gizli olacağını temin ederek araştırmayla ilgili ahlaki yönü ile özel olarak ilgilendik. Bu nedenle, bu konunun daha önce ele alınmadığı için, firmalar, bu araştırma gazetesindeki bilgileri, uzun vadeli başarılarını sağlamada yardımcı olacak gelecekteki eylem çizgisini tasarlamak için kullanabilme olanağına sahipler. Esnek çalışma saatleri, daha az iş yükü, ekip çalışması yaklaşımı ve destekleyici bir üst yönetim verildiğinde, çalışanların karar verme sürecinin bir parçası haline geldiği çalışma ortamları, çalışanların performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu, çalışanların iş doyumunun yüksek seviyeye ulaşmasına ve dolayısıyla çalışanların işlerine daha fazla bağlı olmalarına, daha fazla çalışmaya ve daha uzun vadede kendi işletmelerine fayda sağlayan firmalarının yüksek verimliliğe sahip olma eğiliminde olmalarına neden olmaktadır (Maulabakhsha, 2015).

2.2.3. İş doyumunu ölçümü ve tarama türleri

Çalışanlar için teşvik ettiği programların gerçekten onlar için önemli olduğunu tespit etmek gerekir. İnsan kaynakları uzmanları, çalışanların ihtiyaçları hakkındaki bilgilerini ölçmenin bir yolu, çalışanların algılamalarına göre eşleştirildiklerinde algılarının ne derece doğru olduğunu tanımdır. İş doyumunu hakkındaki yalnızca çalışan verilerinin toplanmasına insan kaynakları uzmanları için yararlı bilgiler

sunmakla birlikte bulmacanın başka bir parçası, iki grubun algılamalarını doğrudan karşılaştırarak bulur (SHRM, 2009). İş doyumunu ölçümü için çeşitli analiz yöntemleri geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bunların içinde iş tatmini envanteri en çok bilinenidir. Burada işin kişi açısından değişik görünümü verilmekte ve bu görümlere göre kişinin tatmin yığılımları (çok, az, normal vb.) saptanmak istenmektedir (Çalışkan, 2005: 11).

Organizasyonu etkileyen dış güçleri veya eğilimleri belirleme, organizasyonun stratejik planının ayrılmaz bir parçasıdır. Çevresel tarama adı verilen bir süreçle örgütler, mevcut ve gelecekte onları etkileyebilecek dış fırsatlar ve tehditlerle ilgili tüm verileri sistematik bir şekilde toplar ve analiz eder. Dış güçlere örnek olarak demografik özellikler, ekonomik koşullar, gelişmekte olan pazarlar, teknolojiye ilişkin ilerlemeler ve artan küresel rekabet koşulları yer almaktadır. Kuruluşlar daha sonra bu verileri, misyonlarını / vizyonlarını değerlendirmek, hedefler geliştirmek ve çalışanlar geliştirmek / geliştirmek için kullanabilirler (SHRM, 2009).

2.2.4. İş doyumunun çalışma hayatı üzerindeki etkileri

2.2.4.1. İş doyumunu ve verimlilik ilişkisi

İş doyumunu ile başarı arasındaki bazı bağıntılar bulunmuştur. Ancak bunlar küçük ve önemsizdir. Ayrıca, iş doyumunun mi başarıya, yoksa başarının mı iş doyumuna yol açtığı sorunu vardır (Tikici vd, 1998: 51). İnsanlar farklı arzu ve ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların karşılanması için her bir bireye ayrı özen göstermek gerekebilir. Her bir öğretmen fikirlerine değer verilerek yönetim süreçlerine dahil edilmesi yararlı olabilir (Çağlayan, 2002: 28). Bireyin yaşam kalitesini yükseltmek ve yaşamdan zevk alarak hayata daha sıkı bağlanmasını sağlamak için kendisini tanıması ve kendisiyle barışık olması gerektiği savıyla yeni bakış açıları gerekmektedir (Zaman, 2006: 1). İletişimin en yoğun kullanıldığı ve çağımızın en önemli mesleklerinden biri olan öğretmenliğin iş doyumunu sorunu bilinmektedir. Bu soruna yönelik, çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve bu önerilerin uygulamaya geçirilmesi önemlidir.

2.2.4.2. İş doyumunu ve moral ilişkisi

Doyumla yakın ilgili ve doyumun ürünü olan diğer bir kavram da moraldir. Moral; örgütün amaçları için çalışmaya işgöreni gönüllü yapan, onun çalışmayı

sürdürmesini sağlayan bir tutumdur. Doyumun bir ürünü olmasına karşın, morali doyumdan ayıran iki yön vardır (Başaran, 2008: 209):

Doyum geçmişe ve şimdiki duruma yönelik olmasına karşın, moral daha çok geleceğe yöneliktir.

Doyum bireysel bir duyguya ve bireyin kendi benliğine dayanır; ancak moral, birlikte olmaya, örgütte kümede bulunmaya, ortak amaç edinmeye dayanmaktadır.

Kişilerin mevcut yeteneklerine dokunmak gereklidir. Becerileri ve yetenekleri kullanma fırsatları, çalışanlar için iş doyumunun ilk beş yönü arasında sıralanmıştır. Çalışanların gelişimi büyük olasılıkla yakın gelecekte kuruluşlar için daha yüksek öneme sahip olacaktır. Ekonomideki mevcut kriz nedeniyle iş piyasası doymuş görünse de, birkaç demografik eğilim (örneğin, aynı dönemde emekli olan Bebek Boomers, yaşlanan nüfus ve yüksek vasıflı işçilerin yetersizliği) işyeri üzerinde önemli bir etkiye sahip olacak. Önümüzdeki on yıl, özellikle de yetenek yönetimi. İK profesyonelleri, çalışanlarının beceri düzeylerini motive edecek, geliştirecek ve geliştirecek programlar geliştirerek örgütlerini geleceğe hazırlama durumunda. Çapraz eğitim, rehberlik, gönüllülük vb. Kuruluşlar, mali kısıtlamaların bulunduğu zamanlarda kabul edebilecekleri düşük maliyetli programlardır. (SHRM, 2009). İşyerinde çalışanların değişik korku ve kaygılar nedeniyle yapmaktan kaçınılan motivasyon yöntemleri aşağıdadır (Önen ve Tüzün, 2005: 117:

“Şımarır korkusuyla diğerlerine övgü yöneltmemek”

“Bir daha bulamayacak endişesiyle gereğinden fazla talepte bulunmak.”

“Kendisinin daha iyi olduğunu dolaylı olarak göstermek için sürekli başkalarının hatalarını bulmak.”

“Sessiz kalmakta ısrar etmek.”

“Başkalarını tehdit etmek.”

“Sesini gereğinden fazla yükseltmek.”

“İnsanların tam da sizin istediğiniz gibi yapmasında direktmek.”

“İnsanları utandırmak.”

“Kendi işiyle ilgilenip diğer insanların işeriyle ilgilenmemek.”

“Kendi yaptığının en iyisi olduğuna inanmak ve bunu sürekli insanların önüne koymak.”

İş sağlığı memnuniyetine ilk beş katkıda bulunanlar arasında "yönetimle gemi" kategorisine girmiştir. Üst düzey yönetim ile çalışanlar arasında etkin iletişim önemlidir. Çalışanların organizasyonun iş hedeflerini, politikalarını ve vizyonunu anlamalarına ve çalışanlara organizasyonda neler olup bittiğinden haberdar olmalarına yardımcı olur. Üst düzey yönetim, şirket içi toplantılar ve üstten alt iletişimlerde (örneğin, CEO blogu, intranet mekanizmaları ve e-postalar) teknoloji kullanımı yoluyla çalışanların iyi bilgilendirilmesini sağlayabilir. Örgütler ayrıca, iletişim bilgilerini aşağıdan yukarıya çalışanların geri bildirimleri, önerileri vb. yoluyla teşvik etmelidir (SHRM, 2009).

2.2.4.3. İş doyumu, iş gücü devri ve işe devamsızlık ilişkisi

İş doyumu, sürekli olarak, işgücü devriyle karşılıklı bağlantı halindedir. İş doyumu düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. Aynı ilişki, devamsızlık için de geçerlidir. İş doyumu düşükse, işgörenlerin işlerine devamsızlık ya da geç gelme olasılıkları yüksektir (Günbayı, 2000: 10).

2.2.4.4. İş doyumunun sonuçları

İş tatminsizliği; bireyin çalıştığı işten elde ettiği hazzın düşüklüğü ve bunun bireyde meydana getirdiği rahatsızlıktır. Çok çeşitli işgören sorunları, iş tatminsizliği ile anlatılmaya çalışılmaktadır (Özdayı, 1990: 102). İş doyumunun, işgören ve örgüt üzerinde olumlu sonuçları olduğu gibi, iş tatminsizliğinin de aynı şekilde bunlar üzerinde olumsuz sonuçları vardır. İşgörenin doyumсуuzluğu sonucunda, işe devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, iş kazaları, yabancılaşma ve eğer sendikalı iseler grev yapma gibi örgüt açısında olumsuz sonuçlar meydana gelir.

İş doyumunu incelemenin yönetim açısından çeşitli faydaları vardır. Bunların başında yönetimin işletmedeki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olması gelmektedir (Çalışkan, 2005: 11). İş doyumu terimi, bir bireyin işinden ne kadar memnun kaldığını gösterir. İş doyumu geniş anlamda iki kategoriye ayrılır: duygusal iş doyumu ve bilişsel iş doyumu. Duygusal iş doyumu, işle ilgili olumlu duygular ve

duygularla ilgilidir. Bununla birlikte, Bilişsel iş doyumunu bir işin belirli yönleriyle ilişkilidir; bu, bir birey, işinin ücreti, ödenekleri, çalışma saatleri vb.

2.2.5. İş doyumunu etkileyen faktörler

İş doyumunu çeşitli noktalarda değişkenlik gösterebilir. Bunun tüm toplumlar için genel bir doğrusu olamaz. Yani, her koşul ve ortamda farklılıklar meydana gelebilir. Dolayısıyla, iş doyumunu etkileyen çok fazla değişkenin olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Bu araştırmada, yukarıda çok yönlü olduğundan bahsedilen iş doyumunu kavramını etkileyen etmenler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ana grupta irdelenmiştir.

2.2.5.1. Bireysel faktörler

Çalışanlar ne bekleyeceğini bilmemek için çalışmaya başlar; Donma ve işten çıkarmalar işe alınmak vergilendirilmiş kaynaklara ve çalışan moralinin azalmasına neden olur. Çalışanlar tarafından somutlaştırılan beşeri sermayenin önemli bir örgütsel bağlantısıdır. Bu nedenle, kuruluşlar fiili ölçek kısıtlamaları ile karşı karşıya kaldıklarında, şirketlerin işyeri motivasyonunu ve işteki memnuniyetini koruyarak işletme maliyetlerini düşürmenin gerekliliğini dengelemesine yardımcı olması için insan kaynakları rolü daha da önem kazanmaktadır (SHRM, 2009). Bu sebepten aşağıda iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden bahsedilecektir. Bunlar, literatürde de kabul edilmiş ve sık kullanılan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem (çalışma süresi) ve kişiliktir.

İnsanlar arasında topluluk içgüdüğü bencillik ve güvenlikte olma konularında benzerliklerin bulunması normaldir (Çağlayan, 2002: 32). Bireyin yaşam kalitesini yükseltmek ve yaşamdan zevk alarak hayata daha sıkı bağlanmasını sağlamak için kendisini tanıması ve kendisiyle barışık olması gerektiği savıyla yeni bakış açıları gerekmektedir (Zaman, 2006: 1). İletişimin en yoğun kullanıldığı ve çağımızın en önemli mesleklerinden biri olan öğretmenliğin iş doyumunu sorunu bilinmektedir. Bu soruna yönelik, çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve bu önerilerin uygulamaya geçirilmesi önemlidir.

Yaş

İş doyumunu faktörü incelendiğinde bazı araştırmalar, iş doyumunun yaşla birlikte arttığını diğerleri yaşla ilişki olmadığını iddia ederken diğerleri ise iş doyumunun

yaşla birlikte azaldığını göstermektedir (Carillo vd., 2013). Araştırmalar, genellikle yaş ve iş doyumu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genç çalışanların, işten beklentilerinin yüksek olması, onların tatminsizliğe kapılma olasılıklarını artırmaktadır. Bireylerin yaşlandıkça, işlerinden aldıkları doyumun arttığı görülmektedir (Tayfun vd. 2008: 4).

Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada yaşlı sağlık uzmanlarının (61-70 yaş) en yüksek memnuniyete sahip olduğunu göstermiştir; iş doyumunun değerlendirilen 17 yönünün yedisinde yaşta istatistiksel olarak önemli farklar bulunmaktadır. Yaşla ilişkili olarak iş doyumunun yönleri arasında, yönetim personeli ve işçiler arasındaki ilişki, terfi olanakları, iş vardiyası, işte gerçekleştirilen görev çeşitliliği, iş istikrarı, eğitim olanakları ve genel memnuniyet sayılabilir. Toplumsal cinsiyet için yapılan sonuçlar neredeyse tüm sağlık mesleklerinde dişileşme eğilimi göstermiştir; kadınlar istatistiksel açıdan anlamlı genel memnuniyet seviyeleri açıkça göstermektedir. Erkekler iş istikrarıyla kadınlardan biraz daha memnundu. Burada çalışmamızın sınırlamalarını açıklıyoruz. İlk olarak, bariz kısıtlamalardan dolayı, nüfus örneğimiz rasgele seçilmedi. İkincisi, farklı hastaneleri bir araya getirerek elde edebilecekleri daha büyük bir örneklem boyutu, sonuçların daha genelleşmesine izin verecekti. Son olarak, anketler, profesyonellerin soruları kendi başına doğru bir şekilde cevaplayacaklarını varsayarak kendi kendini yönettiler. Bununla birlikte, bu kısıtlamalar, sonuçlarımızın önceki çalışmalarla karşılaştırılmasını geçersiz kılmaz. Yönetim politikalarının, iş doyumu üzerindeki bu iki faktörün etkisi açıkça görüldüğü için, sağlık profesyonellerinin karar verme süreçlerinde cinsiyetlerine ve yaşlarına göre yönlendirilmesi gerektiğine inanıyoruz (Carillo vd., 2013).

Çalışan verileri, çalışan yaşı, cinsiyet ve işe alma süresi gibi demografik değişkenlere göre analiz edilmiştir. Bu tür analizler yararlıdır, çünkü tüm çalışanların iş tatmini açısından aynı tercihleri göstermediğini vurgularlar. Yaş, cinsiyet ve görev süresine göre farklı grupların ihtiyaçlarının farkında olan insan kaynakları profesyonelleri, bazı gruplara diğerlerinden daha fazla hitap eden programlar geliştirebilir. Örneğin, bir kuruluş 35 yaş ve altındaki çalışanlar arasında yüksek ciroya sahipse, hangi faktörlerin en çok memnuniyetini etkilediğini ve kuruluşun işgücünün bu bölümüne hitap eden programlar sunabileceğini bilmek yararlı olabilir (SHRM, 2009).

Hizmet süresi

Hizmet süresi ile iş doyumunu arasındaki çalışmalar incelendiğinde farklı sonuçlara rastlanmaktadır. Bu konudaki görüşlerden biri hizmet süresi ile iş doyumunun ters orantılı olduğudur (Kımk, 2007: 25). Kariyer gelişimi, küçük kuruluşlardan gelen çalışanlardan ziyade orta ve büyük kuruluşlardan gelen çalışanlar için daha önemliydi. Bu yön, 35 ve daha yaşlı çalışanlardan daha genç ve 35 yaşındaki çalışanlar için daha yüksek önceliğe sahipti. Benzer şekilde, iki yıl veya daha kısa süreli işe sahip çalışanlar, bu yönünün, 16 ya da daha fazla yıl için örgütleriyle birlikte çalışanlara göre iş doyumları için daha önemli olduğunu belirtti. Kuruluşlarına nispeten yeni olan çalışanların, daha fazla görev yapmış çalışanlardan daha fazla kariyer gelişim fırsatlarına değer verdikleri şaşırtıcı değildir. Kariyer ilerleme fırsatları, büyük kuruluşlardaki insan kaynakları uzmanları tarafından küçük çalışanların mesleki memnuniyetinin daha önemli bir parçası olarak görüldü (SHRM, 2009).

Başka bir görüşe göre çalışma süresi arttıkça örgüt tarafından ihtiyaçları daha iyi karşılanan bireyin iş doyumunun artacağı yönündedir. Kıdem ile çalışanın işinden aldığı doyum düzeyi yakından ilişkilidir. Görev süresinin fazla olmasının bireyin kendini örgüt içerisinde rahat hissetmesine ve çalıştığı iş yeri açısından önemli olduğunu düşünmesine neden olduğu vurgulanmaktadır (Akçamete vd., 2001: 66).

Cinsiyet

Özellikle eğitim gibi hizmet üreten kurumlarda hem yöneticilerin hem de çalışanların iş doyumunun sağlanması önem taşır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 281). Çalışanların işten aldıkları doyumda cinsiyetlerinin ne kadar etkili olduğu üzerinde yapılan araştırmalarda değişik sonuçlarla karşılaşmıştır.

Cinsiyete bakıldığında, iş doyumunu ve profesyonellerin cinsiyeti arasında önceden kurulmuş bir ilişki olduğu görülüyor. Bu ilişki, kadınlarda iş doyumunun cinsiyete göre doğuştan gelen bir nitelik olduğu fikriyle açıklanmıştır. Bir çalışmada, kadınların mesleki olarak daha düşük beklentilere sahip olduğunu öne sürerek, kadınların mesleki memnuniyetsizliğini daha erkeklerle açıklamaya çalıştıklarını ve böylece kadınların erkeklerden daha mutlu olduklarını ima etmeye çalıştık; çünkü erkekler, daha zorlu ve daha zor olan işle ilgili beklentilere sahipler. Bu teori açık cinsiyete bağlı farklılıklara dayanmaktadır. Bununla birlikte, bu geçmiş çalışmaların

sonuçlarının yorumlanması, diğer çalışmalarla tutarsızlıklar olduğu için zorlayıcıdır. Bazı çalışmalar, kadınlar arasında erkeklerden daha düşük memnuniyeti tasvir etmektedir ve diğer çalışmalar, hem cinsiyete hem de sağlık sistemi çalışma ortamıyla genel memnuniyetsizliğin benzer seviyelerini bildirmektedir. Son olarak, bazı çalışmalar, cinsiyetin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını iddia etmektedir (Carillo vd., 2013). Cinsiyet ırk ve belli derecede eğitim ve meslek bilgisi gibi özelliklerin birey tarafından örgüte taşındığı veya en azından belli bir örgüt üyeliğinin bağımsızlığını geliştirdiğini varsaymak daha mantıklıdır. Bu görüşten hareket edildiğinde kişisel özellikler adanmışlığın kestirimcisi olabilir. Bu durumda örgütten veya bireyden kaynaklanan bazı kişisel özellikler söz konusudur (Celep, 2000: 35). Çalışmaların bazılarında, erkeklere göre daha kötü koşullar altında çalışan kadınların, işlerinden daha çok doyum elde ettiklerini göstermiştir (Gezer, 1998: 30).

Bir üniversite hastanesinde çalışan sağlık profesyonellerinin mesleki yaşam kaliteleri üzerine cinsiyet ve yaşın etkisini analiz edilmiştir. Toplam 546 profesyonel, sosyodemografik değişkenleri ölçen ve İş Tatmini Ölçeğinden kabul edilen iş doyumunu değerlendiren genel bir anketi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ele edilen bulgular: Genel olarak, araştırılan profesyonellerin % 77,2'si gerçekleştirdikleri işten memnun kaldığını ifade etmiştir. Toplumsal cinsiyete bakıldığında, kadınlar arasında erkeklerdekinden daha yüksek düzeyde olduğu. Yaşa gelince, 20-30 yaşları ve 61 yaş üzerindeki profesyoneller orta yaşlı profesyonellerden daha yüksek memnuniyet seviyeleri gösterdiği. 41 ila 50 yaş arasındaki profesyoneller tarafından daha yüksek memnuniyetsizlik seviyeleri bildirildiği görülmüştür. Sonuç olarak toplumsal cinsiyet ve yaşın iş doyumuna etkisini tespit edilmiş ve iş doyumuna ile her iki değişken arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Genel olarak, kadınlar erkeklerden daha fazla memnuniyet ifade etmişler ve yaşlı profesyoneller genç profesyonellere göre daha fazla memnuniyet göstermişlerdir. Bu durumda yönetim politikaları, belirli çalışan grupları arasında memnuniyetsizlik yaratan koşulların düzeltilmesi için harekete geçmeye odaklanmalıdır (Carillo vd., 2013).

Eğitim durumu

Çeşitli koşullarda insanı motive etmenin en kolay yolu eğitimidir. Eğitim yoluyla çalışanlar yeni bilgiler, davranışlar ve beceriler kazanırlar. İşlerin nasıl daha iyi, süratli ve kaliteli yapılacağını öğrendikleri için özgüvenleri artar. Kendinden emin, özgüveni yüksek çalışanların motivasyonu da yüksek olur. (Önen ve Tüzün, 2005:

110). Okul yöneticileri verimliliği olumlu ve olumsuz etkileme özelliğine sahip her türlü değişkeni dikkate almak durumundadır. Özellikle eğitim gibi hizmet üreten kurumlarda hem yöneticilerin hem de çalışanların iş doyumunun sağlanması önem taşır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 281). Olumsuz bir okul ortamı öğrencilerde stres, baskı, yalnızlık duyguları oluşmasına öğretmenlerle bir takım iletişim problemleri yaşamalarına, öğrencilerin okula ve derslere ilişkin olumsuz duygular geliştirmelerine, motivasyon ve başarılarında azalmaya neden olabilmektedir. Bir okulda sağlıklı bir iklimin olması okulun verimliliğini ve etkili okul olmasının koşullarından biridir (Aydın 1994: 14). Bireylerin okul yaşantılarından sonra topluma katıldığı göz önüne alındığında davranışsal açıdan sağlıklı yetiştirilmiş bireyler, sağlıklı bir toplum oluşturur. Eğitim sisteminin eğitsel amaçları örnek bir yurttış belirler (Başaran, 2008: 46). Bir organizasyonun çalışanlarının mesleki memnuniyet seviyeleri hakkında tam bir farkındalığı olması büyük önem taşımaktadır. Kuruluşun standart ve verimliliğini artırmaya yardımcı olabilir.

Kişilik

İnsanları kendi işlerine daha fazla katkıda bulunmaya teşvik ederek topluma fayda sağlayabilir ve kişisel büyüme ve gelişmelerinde kendilerine yardımcı olabilir. Bu nedenle, bir organizasyonun, çalışanlarını, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için çok çalışmaya teşvik etmesi esastır (Maulabakhsha, 2015). İş tatmini ve psikolojideki yapılan bazı araştırmalar, ekonomik teşviklerle birlikte hem iş performansı hem de iş doyumunu üzerinde daha olumlu etkilenen ve sıkı çalışan işçiler için devamsızlık gibi geleneksel ekonomi teorisinin bazı ilkelerine meydan okuyan ampirik sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma, ampirik sonuçlarla ilgili eleştirel bir inceleme yapmış ve bu temelde kanıtları teori ile ve ekonomi ile örgütsel psikoloji arasında uzlaşmak için bir ekonomik çerçeve önerdi. Özellikle, içsel motivasyonların psikolojik kavramının, ekonomik çerçeveye düzgün bir şekilde dahil edilmesi durumunda, özellikle güçlü olduğu tespit edilmiştir. Bu konuyla ilgili gelecek araştırmalar için temel öneri, özellikle psikolojik boyuttaki değişkenlerin atılabileceği ve birbirine yeni bağlantılar ortaya çıkabileceği için, önyargılı kısmi korelasyonların tuzaklarını önlemek için disiplin ufkunun genişletilmesi gerekliliğidir. Ufku genişletmek tabii ki resmi daha karmaşık hale getirir, ancak bu literatürün en ciddi sorunlarının, yani nedensellik ve içsellik sorunlarının üstesinden gelme konusunda öneriler de sağlayabilir (Pugno ve Depedri, 2009).

Medeni durum

Evli iş görenlerin, bekârlara göre iş doyumlarının yüksek olduğunu belirtilmiştir. Herzberg'in evli iş görenler üzerine yaptığı araştırmasında evli olan ve olmayan kadın iş görenler farklı iş doyum gösterirken, erkeklerde böyle bir fark görülmemiştir.

2.2.5.2. Örgütsel faktörler

Bir organizasyonun çalışanlarının mesleki memnuniyet seviyeleri hakkında tam bir farkındalığı olması büyük önem taşıyor. Kuruluşun standart ve verimliliğini artırmaya yardımcı olur. Bir dizi araştırma çalışması, iş doyumunu ve iş performansı arasında pozitif bir ilişkiyi desteklemektedir. Bu bölümde ise iş doyumunu etkileyen işin niteliği, ücret, çalışma koşulları, terfi olanakları, çalışma arkadaşları, yönetim gibi örgütsel faktörlerden bahsedilecektir. Bunlar dışında da örgütte alınan kararlara katılım, örgütteki iletişimin durumu, işgörenin iş güvencesi gibi kavramlar da örgütsel faktörler olarak sıralanabilir.

İşin niteliği

İşgörenin yaptığı işten doyum alması, o yaptığı işin niteliklerini ne derece benimsediğiyle doğrudan ilişkilidir. İşgörenin, çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkeni olmaktadır. İşgörenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran, 2008: 203).

Kişisel olarak bildirilen iş doyumunun ekonometrisi ve iş performansı üzerine örgütsel psikolojiden elde edilen ampirik kanıt, ekonomi teorisi ile şaşkıncu sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadır. İş performansı, iş doyumunu ile pozitif yönde ilişkililikten, çaba, teoride bir devamsızlık olarak kabul edilir. Ekonomik teşvikler, iş performansının temel motivasyonları olarak görülmemektedir; Bazı durumlarda gerçekten de verimsizdirler. İş ilgisinin iş tatmini açısından daha iyi olduğu hesaplanmıştır. Bu çerçevenin arkasındaki kilit fikir, içsel motivasyonların ve benlik saygısının hem iş tatmini hem de iş performansını açıklamasına yardımcı olmasıdır. İşveren, böylece çalışanlar tarafından performansı artırmak için teşvikler ve kontroller kullanmanın yanı sıra daha samimi ve daha iyi eylemler de yapabilir (Pugno ve Depedri, 2009). Herzberg'in iki faktörlü kuramı iki faktörü vurgulayan bir teoridir. işçinin fiziksel ve psikolojik ortamına atıfta bulunan hijyen faktörleri ve işçinin işinin doğası ile daha yakından ilişkili olan motivasyon faktörleri

Promosyonlar ve sorumluluk düzeyi vb. için. Hijyen faktörleri ile ilgili bir işçinin ihtiyaçları karşılanırsa, çalışan memnuniyetsizliğe sahip olmayacak ve nötr olarak tanımlanabilecek bir memnuniyet durumu sergileyecektir. Bununla birlikte, aynı işçi motivasyon gereksinimlerinin karşılandığı ölçüde tatmin olacaktır. Hijyen koşullarının iyileştirilmesi, motivasyon faktörlerinin artması bir memnuniyet seviyesine neden olabilirken, çalışan memnuniyetsizliğini nötr bir hale getirebilir (Carillo vd., 2013).

Bazı tatmin ya da hoşnutsuzluğun her işçinin niteliğinden kaynaklandığı, bazı memnuniyetin işin içeriğinden kaynaklandığı söylenebilir. Yöneticilerin başarıyı teşvik ederek, başarıyı tanınmasıyla, çalışmayı ilginç hale getirerek, çalışanların sorumluluğunu üstlenerek büyüme ve ilerleme için fırsatlar sunarak memnuniyet seviyesinde bir miktar etkisi vardır. Daha da önemlisi bu sayede eşitsiz ücret, şirketin kişisel politikaları, çalışma koşulları veya iş güvencesi olmaktan duyduğu hoşnutsuzluk giderilmiş olur. Bu iş tatmininin her birinin önemi, oluştuğu sıklığa ve açığın yoğunluğuna ilişkindir.

Ücret

İşyerindeki işçilerin performansı ve memnuniyeti farklı araştırmalar dizisi ve farklı disiplinlerle incelenir. Bununla birlikte, çapraz referanslama ara sıra olmaktadır ve sonuçlar her zaman tutarlı değildir. Özellikle, iş performansı ve memnuniyet üzerine yapılan ampirik çalışmalar ekonomi teorisi için şüphe uyandıran sonuçlar üretir; bunun yerine işçilerin iş çaba ve yararına odaklanır. Aslında, iş tatmini, başvuru ekonomistlerden artan oranda dikkat çekmiştir, çünkü kendinden rapor edilen veriler bir takım testlerle doğrulanmıştır.¹ Bu sorgu satırında elde edilen bulgular şaşırtıcıdır, çünkü maddi tazminat ve iş çaba teşvikleri bunu yapıyor Kesit çalışmalarında iş tatmini için birincil önemi olmadığı ispat edilmemekle birlikte, işe olan ilgisi bunu yapmaktadır. Zaman serileri analizinde iş doyumunu artmaz; Ya da bazı gelişmiş ülkelerde, hatta genel ekonomik büyümelerine rağmen azalmaktadır. Deneysel psikolojide yapılan araştırmalar başka şaşırtıcı sonuçlar da vermektedir: maddi teşvikler genellikle görev performansı üzerinde kötü etkilere sahiptir. Bu araştırmaya göre, bu etkiler dışsal bir ödül için dışsal motivasyonların, kendi iyiliği için bir etkinlik yaparak keyif arayışı olan içsel motivasyonu artırabilmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, bu sonuçlar, iş yerinde kendileri için birtakım onayları bulunan ekonomistlerden ilgi görmüştür (Frey 1997; Weibel ve ark. 2007). Psikoloji

ve ekonomideki diğer ampirik çalışmalar, çoğu kez kendi denetçilerinin değerlendirmeleri ile ölçülen işçilerin performanslarının, iş doyumu ile pozitif ilişkili olduğunu, ancak korelasyonun çok yakın görünmediğini bulmuştur. Özellikle, bazı psikologlar memnuniyetin işçilerin hayatlarına bir bütün olarak bakması halinde iş performansının pozitif ve yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunun yerine, ekonomik teoriye göre işçiler, işçiler için bir hoşnutsuzluk değil, firmalar için karlı olan, iş çaba harcamaları karşılığında firmaların sağladığı ekonomik teşviklerden memnuniyet sağlayabilen fayda elde eder (Akt. Pugno ve Depedri, 2009). Başka bir deyişle, çalışanlarını her gün kötü muameleye tabi tutan bir politika, onları ayda sadece bir kere kötü muameleye tabi tutan bir politikadan daha büyük bir memnuniyetsizliktir. Dahası, memnuniyetsiz kalanın ciddiyeti, bu memnuniyetsizin önemini etkiler. Dolayısıyla, eğer ücret kişi temel ihtiyaçlarını karşılayamayacak seviyedeysse, ödeme diğer bütün memnuniyetsiz kişileri gölgede bırakacak ve iş tatminini engelleyecektir.

Çalışanların yüzde 53'ü, kuruluşlarının finansal istikrarının iş tatmini üzerinde çok önemli bir etkisi olduğunu bildirmiştir. Örgütün mali istikrarı, iş doyumuna katkıda bulunan katılımcılar arasında altıncı sırada yer alan acilen süpervizör ile olan ilişkiyle alakalıdır. Bu durum geçen yıla kıyasla iki basamak yükselmiştir. Her ne kadar bir kuruluşun mali istikrarı önemli bir iş doyumuna katkısı olsa da, önemi işgücü piyasasının gelişmesi gibi diğer unsurların gölgesinde kalabilir. Çalışanlar, diğer iş olanakları hakkında daha emin oldukları için işverenin mali istikrarı konusunda daha az endişe duyabilirler. Şirketlerin finansal istikrarından memnun olanların yaklaşık dörtte biri (% 73) çalışanlardan memnun kaldıklarını bildirmiştir (SHRM, 2016).

Bir örgüt, çalışanına bilgi ve becerileri karşılığında ödemede bulunur. Yeterli bir ücret, çalışanın kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz ödenti ise, çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Bu durum, aynı zamanda çalışanın özbenliğini de olumsuz etkiler (Günbayı, 2000: 5). İşyeri esnekliği, çalışanların işlerinin ve kişisel yaşamının taleplerini karşılamasına yardımcı olan belirli bir organizasyon uygulamaları, politikalar, programlar ve bir felsefe içerir. Girişimler, sağlık desteği, mali destek, ödenen ve ödenmemiş izin ve işyeri esnekliği biçimlerini alabilir. Zorlu ekonomik zamanlarda işverenler, işyerinde esnekliği, maliyetleri düşürmenin, iş hedeflerine ulaşmanın ve çalışanlarını koruyan yollarından biri olarak kullanabilir. İş paylaşımı teklifinde bulunmak ve bina ve bakım

masraflarından tasarruf etmek için tam zamanlı telekomünikasyon hizmetini sunmak ABD ve küresel ekonominin finansal zorluklarından dolayı örgütlerin son altı ay içinde yaptığı değişiklikler arasında yer almıştır. Şirketlerin maliyetleri azaltmanın bir yolu olarak işyerinde esneklik seçeneklerini araştırdıklarını söylenmiştir. Kuruluşların yüzde 18'i ekonominin düşmeye devam etmesi halinde iş paylaşımı muhtemelen uygulanacağını ve yüzde 8'in tam zamanlı evden çalışma teklifini uygulayacağını bildirmiştir (SHRM, 2009). Devam eden araştırmalar, müşteri memnuniyeti ve mali önlemler gibi örgütsel önlemler üzerinde çalışanların tutum ve iş doyumunun etkilerinin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayacaktır. Çalışanların tutumu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi daha iyi kavrayabilmek, insan kaynakları profesyonellerine, rekabet gücü yüksek, küresel bir alanda işin temel insanlarını geliştirmeye çalışırken yardımcı olacaktır.

Ekonomik teşviklerle diğer faktörler arasındaki rolü de göz önüne alınarak, iş doyumunu ve iş performansı arasındaki pozitif ancak çok yakın olmayan ilişkiyi açıklama gayreti, bağımsız iki argüman satırının izlenmesi gerektiğini göstermektedir. Birincisinde, iş performansının iş tatminine neden olduğu iddia edilmektedir. Birey - örgütsel psikologlara ve bazı yetkili ekonomistlere göre - işe çaba harcamalarından kaynaklanan beceriksizliği telafi edebilecek işten psişik bir ödül kazanır. İkinci argüman sırası, mutluluk hem çeşitli yaşam alanı memnuniyetlerini sentezlediğinden hem de genel performansı etkilediğinden, tersine, mutlaka bir arabulucu değişken olarak getirerek iş tatmini ile mesleki performans arasında bağlantı kurar. Bu nedenle, çalışma memnuniyeti ile ilgili literatürü iş performansı üzerine ve ekonomi literatürü ile örgütsel psikoloji literatürü ile bütünleştirmeye çalışmaktadır (Pugno ve Depedri, 2009). Eğitim örgütlerinin verimliliği ancak öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağlaması ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya istekli olması ile mümkün olacaktır. Bu da ancak öğretmenlerde doyumsuzluk yaratan koşulları tespit ederek ortadan kaldırılması ve sonra da öğretmenlerin etkin kılınması amacıyla eylemde bulunması ile gerçekleşebilecektir (Erel, 2004: 3). Bu nedenle, özellikle 21. yüzyılda toplumumuzun dinamik yapısı nedeniyle eğitim reformları ve okulların yeniden yapılandırılması kaçınılmaz olduğu için öğretmenlerin güçlendirilmesi istenemez. Bu sebeple şu gibi sorular var; Öğretmenin yetkilendirilmesi okullarda neden önemlidir? Hükümetlerin, okulların ve bireylerin öğretmen / bireysel yetkilendirmeyi

güçlendirmek için ne gibi stratejileri olmalıdır? Okullar, öğrenciler ve topluluk, öğretmen yetki kazandırma fikrinden nasıl yararlanabilir? (Kimwarey, vd. 2014). Bu soruların cevaplanması eğitimi kalitesini etkileyebilecek uygulama ve yöntemler kazandırabilir.

Çalışma koşulları

Eğitim örgütlerinin verimliliği ancak öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağlaması ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya istekli olması ile mümkün olacaktır. Bu da ancak öğretmenlerde doyumsuzluk yaratan koşulları tespit ederek ortadan kaldırılması ve sonra da öğretmenlerin etkin kılınması amacıyla eylemde bulunması ile gerçekleştirilebilir (Erel, 2004: 3). Başaran (2008: 206) genel olarak işgörenlerin, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu gibi yönlerden çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve işyerlerini tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

İş, hayatımızda belirgin bir rol oynamaktadır. Diğer tek bir etkinlikten daha fazla zaman alır ve yaşam tarzımız için ekonomik temel sağlar. Bu nedenle, iş doyumunu, çok sayıda uzman için önemli bir araştırma alanıdır ve en sık yapılan çalışma tutumlarından biridir. İş doyumunu, insanların meslekleri ve iş bileşenleri hakkında nasıl hissettikleri gibi tanımlanmaktadır. Yani, bir çalışan değerlerini ve durumun sağladığı şey arasındaki tutarsızlıktır. Araştırma, bireysel performans, üretkenlik, çalışan ilişkileri, fiziksel ve zihinsel sağlık ve yaşam doyumunu arasındaki pozitif ilişki açısından bir kurum için iş doyumunun önemini ortaya koymuştur. Tersine, iş memnuniyetsizliğinin, prosedürlere ve politikalara daha fazla uyumsuzluk, çalışanların yokluğu ve devri, üretkenliğin azalması, iş kazalarının artması, zihinsel ve fiziksel bozulma gibi örgütsel yapı ve iş akışlarındaki olumsuz etkileri olduğu söylenebilir Sağlık ve örgüt içi çatışma. Bu nedenle, insani yardım haricinde bir organizasyon tüm kaynakları (emek dahil) en etkili şekilde kullanmak istiyorsa, iş doyumunu tehlikeye atan faktörleri göz önüne alarak ve bunları ele alarak çalışan verimliliğini en üst düzeye çıkarmak önemlidir (Kebriaei ve Moteghedhi, 2009).

Çalışan, bir işletmenin misyon ve vizyonuna ulaşma sürecinde vazgeçilmez bir bileşen. Çalışanlar, çalışmalarının kalitesini sağlamak için kuruluş tarafından belirlenen performans kriterlerine uymalıdır. Örgütlenme standartlarını karşılamak için, çalışanlar kendilerini tam potansiyel seviyesine kadar performanslarını engelleyecek sorunsuz bir şekilde serbestçe çalışmalarına izin veren bir çalışma

ortamına ihtiyaç duyarlar. Bu araştırmanın amacı, çalışma ortamının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkilerini analiz etmektir (Maulabakhsha, 2015). Çalışma koşulları iş seçiminde olduğu kadar işten ayrılmalarda da önemli bir faktördür. Yapılan işin yeterince güvenli olmaması, sağlığa zararlı hususların bulunması işçiler ile işverenler arasında anlaşmazlıklara, sorunlar çözülmediği takdirde ise işten ayrılmalara neden olabilmektedir. Ancak çalışma koşullarının iyileştirilmesi işverenler açısından çoğu zaman ilave maliyetleri gerektirmektedir. Örneğin işyerindeki yaralanmaların önlenmesi, fiziksel mekânda bazı düzenlemelerin yapılması, yeni iş güvenliği malzemelerinin alınması ve işgücünün eğitilmesi gibi harcamaların yapılmasına bağlı olmaktadır. İşverenler, bu tür harcamalar maliyetinden daha büyük bir çıkar (kâr) sağlamadığı takdirde, çalışma koşullarını düzeltme eğiliminde olmazlar (Biçerli, 2012: 5).

Sağlık alanında iş tatmini ve bu memnuniyetin sonuçları, çalışanların refah ve yaşam kalitesinin iyi göstergeleridir. İş doyumunu çalışması, hizmet yönetimi alanında özellikle önemlidir, çünkü çalışanların mesleki memnuniyet seviyeleri sağlık hizmeti kullanıcılarına sunulan hizmetleri etkiler. İş doyumunu, bir sağlık kuruluşunun kalitesini değerlendirmek için kullanılan temel unsurlardan biridir. Şu anda, bu kurumlarda çalışan bireylerin rolü, kurumların hedeflerine ulaşmada hayati öneme sahiptir. İşlerinden ve işverenlerinden memnun olan motivasyonu yüksek personelin varlığı verimliliği ve hizmet kalitesini artırır. Sağlık mesleği mensuplarının iş tatmini geniş bir şekilde incelenmiş ve iş doyumunu çok çeşitli profesyonel mesleklerde değerlendirilmiştir. Önceki çalışmalar, hekimler, hemşireler, destekleyici personel vb. Üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalar, çalışanların mesleki memnuniyetinin daha iyi bilinmesi, sağlanan hizmetlerin kalitesine direkt olarak katkıda bulunabileceği için, çalışanlar arasında iş doyumunun araştırılmasının önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmaların çoğunluğunda, sağlık çalışanlarının % 60 ila % 80 arasında genel memnuniyet seviyeleri göstermesine karşın, bazı çalışmalar % 60'ın altındaki seviyeleri bildirmişlerdir (Carillo vd., 2013).

Terfi olanakları

Ücret gibi, yükselme olanağı da, işgörenin doyumunda önemli bir değişken olmaktadır. Yükselme olasılığının en üst seviyede olması, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir (Başaran, 2008: 203). Kırsal sağlık ocaklarında çalışan 74 toplum

sağlığı çalışanı arasında, işin sekiz yönüyle (iş, işçi, yönetim, iş yükü, terfi, örgüt yapısı, çalışma koşulları ve iş koşulları ile ilgili genel memnuniyetsizlik ve memnuniyet) araştırılması için kesitsel bir araştırma yapılmıştır. Veriler, İş Tanımlayıcı İndeks ve Çalışan Memnuniyeti Envanteri temel alınarak kendi kendine uygulanan bir anket ile toplanmıştır. Katılımcıların genel iş doyumunu, ılımlıydı. Çalışmanın kendisi ve iş arkadaşlarından memnun kaldıklarını, ancak diğer tüm unsurlardan, özellikle ödemelerden ve kazançlardan çok memnun kaldıklarını belirtmişlerdir. Ödeme ve çalışma koşullarının geliştirilmesi ve geliştirilmesi için fırsatlar sunmak genel iş doyumunu artıracak ve bakım kalitesini artıracaktır (Kebriaei ve Moteghed, 2009). Çalışanların doyumunda önemli etkenlerden biri de yükselme olanaklarıdır. İşte yükselme olanağının bulunması, sıklığı, adil olmasıyla yükselme isteği duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artırabilecektir. Yükselmenin anlamı, iş görenden iş görene değişir. Yükselme, bir iş gören için ruhsal gelişme anlamına gelirken, bir başkası için daha çok para kazanılması, daha yüksek statü elde edilmesi anlamına gelebilir. Bu nedenle her iş görenin yükselmeye karşı bakış açısı değişmektedir denilebilir (Başaran, 2008: 220).

Çalışma arkadaşları

İş arkadaşlarıyla pozitif ilişkiler, personel arasında bir bağlılık duygusu, dostluk ve ahlaki destek ve katılım duygusu uyandırabilir. Çalışanların takım arkadaşlarını hayal kırıklığına uğramamaktan ve sıkıntıya maruz kaldıklarında tutarlı bir takım olarak kalmalarını istemeleri nedeniyle genel sonuçlara ve üretkenliğe artırabilir. İş arkadaşları ile ilişkiler yoluyla daha hoş bir çalışma ortamı yaratmak, çalışanların memnuniyetini artırabilir. Beş çalışanın ikisi (% 40) çalışanlarla olan ilişkilerin iş tatmini için çok önemli olduğunu düşünürken, çalışanların% 77'si bu ilişkilerden memnun kaldıklarını belirtmiştir (SHRM, 2016). Herkes mutlu bir ortamda, anlaşabileceği ve iş sonrasında da bir şeyler paylaşabileceği insanlarla birlikte çalışmak ister.

Yeterli ve kalifiye bir işgücünü elinde tutmak, iyi işleyen bir organizasyon için bir ön şarttır, ancak bazen iyi bir ekonomik durum, sıkı bir işgücü piyasası ve yaşlanan bir işgücü gibi koşullar işgücünün cirosunu artırmaya eğilimliyse, düşük iş memnuniyeti ve ciro arasında düşük bir ilişki olduğu için, iş doyumunun yüksek bir ciroya neden olan koşullara karşı bir tampon görevi görebileceği varsayılabilir. Ayrıca, iş doyumunu diğerlerine karşı tamponlanabilir Mesleki stres gibi iş yerinde olumsuz etkiler. Bu

nedenlerden ötürü, Çalışanların iş doyumları gelecekte personel sıkıntısını önleyebilir ve hatta maliyetleri düşürebilir. İş doyumunu araştırması, 40 yılı aşkın süredir sürdürülmektedir ve çeşitli türdeki araçlar- örneğin küresel veya çok boyutlu araçlar, çoklu tek parça gereçler, genel işler için veya belirli bir işgücü için tasarlanmış araçlar - olmuştur (Van Saane ve Sluiter, 2003).

Ödül

Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarılar ölçüsünde değerlendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması, hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması, kişileri yarışma içine sokmaktadır. Bu birliktelik ruhuna aykırı bir yönetime götürebilir (Eren, 2008: 556-557). Eğitimi ve okulu geliştirmek, onlara sadece para sarf etmekle olmaz. Aksine kıt ve sınırlı kaynaklar, yöneticiyi yeni arayışlara zorlar (Balcı, 2002). İnsanların günlük yaşamları da kararlarına bağlıdır. Karar verme süreci örgütsel yönetimde en önemli süreçlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Şişman, 2010). Mevcut seçeneklerden mantıklı bir seçim yapmayı içine alan düşünce sürecine karar verme denilmektedir. İyi bir karar çıkarmaya çalışırken, bir kişi her seçeneğin pozitif ve negatif ağırlıklarını ve tüm alternatifleri göz önüne almalıdır. Etkili bir karar vermede, bir kişi her seçeneğin sonucunu da tahmin edebilmeli ve tüm bu maddelere dayanarak hangi seçeneğin o durum için en iyi olduğunu belirlemelidir.

Okullarda karar vermede kimlerin yer alacağına karar vermenin dinamiklerini ve karmaşıklıklarını anlamak isteyen yöneticiler ve araştırmacılar için şimdiki ve gelecekteki endişeleri de ortaya koyabilir. Profesyonel olarak öğretmenler, istihdam edildiği organizasyonlarda karar alma süreçlerine katılmak istemektedirler. İş doyumunu artırmak amacıyla olduğu gibi katılımı teşvik etmek de yöneticilerin çıkarına olmalıdır (Keung, 2008).Çeşitli faktörler çalışanların iş doyumlarını etkilemektedir ve bu faktörler ise dinamiktir. İş memnuniyetsizliği birden çok örgütsel soruna katkıda bulunabilir ve ciro ve işe devamsızlık düzeylerinde artışa neden olur ve sonuçta örgüte düşük performans ve azaltılmış üretkenlik maliyetine neden olur. Stratejik bir iş ortağı olan insan kaynağı için, yalnızca işgücünün ihtiyaç ve kompozisyonunun değil aynı zamanda çevresel faktörlerin ve eğilimlerin farkında olması önemlidir. "Bir ilgi çekici nokta, dış çevrenin memnuniyeti nasıl sağladığı. Ken Pinnock, "iş güvenliği veya sosyal yardımlar gibi" şu andaki ve şimdi "çalışanlarını en doğrudan etkileyen öğeler, 'yeşil işyeri' veya hatta kurumsal sosyal

sorumluluk taahhüdü gibi uzun vadeli girişimler üzerinde en üst seviyede." Durulması gerektiği belirtilmiştir (SHRM, 2009).

Yönetim

Yönetim ve organizasyon yapısı ile olan memnuniyet de düşüktür ve bu da diğer çalışmalara benzer. Üst düzey yöneticilerle olan iletişim türleri ve iletişim olanakları iş tatmini açısından önemlidir. Çalışanlara danışmanlık yapmak ve kararlarına ve duygularına önem vermek daha büyük bir memnuniyet sağlayacaktır. Denetleme ve örgüt yapısına yönelik tutumunun bazı yönleri, örneğin denetçinin ayakta kalma isteği ve organizasyonda adil olma yönü, ancak yönetimin davranışındaki dikkat çekici bir kayma ile değiştirilebilir. İyi iş tanıma gibi diğer yönler kolayca değiştirilebilir. Bir ücret yükseltme yerine, iyi bir iş için bir çalışanın tanınmasını sağlamak çok daha az pahalıdır ve bazen de etkili olmaktadır. Tanıtımla ilgili memnuniyet, düşük bir derecelendirmeye sahip olan işin diğer bir yönüdür. Yönetim bu memnuniyetsizliğin nedenlerini araştırmalı ve şeffaf ve adil bir tanıtım sistemi kurmalıdır. Bu, muhtemelen iş doyumunu ve personel verimliliğini artıracaktır. Katılımcılar, çoğunlukla uzun çalışma saatleri (sabah ve öğleden sonra) nedeniyle iş yükünden memnun değildi. Bu hususta memnuniyet seviyelerini arttırmak için iş yükü üzerinde yapılan değişiklikler ve değişikliklere daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir. Çalışmalarda iş arkadaşlarına olan memnuniyet nispeten yüksek bulunmuştur. Meslektaşları arasındaki iyi ilişkiler ve üstlerin ve astların desteğine sahip olmak genelde bir memnuniyet duygusu yaratır. Sosyal ağlar üzerine yapılan araştırmalar ayrıca, İşçi birliktelikleri, iş doyumunu etkileyen bir kaynaktır. Çalışmanın kendisinden memnun kalması olumlu bir bulgudur. Çalışmanın kendisi katılımcılar için keyif verici olduğundan, tanıtım ve ücretlendirme ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi için fırsatlar sağladığı için, bazı yönlerden memnuniyetin yanı sıra genel iş doyumunu önemli ölçüde artırabilir ve bunun sonucu olarak bakım kalitesinde artışa neden olabilir. Genel olarak, yöneticilerin kaçınılması gereken stratejilerin yanı sıra iş doyumunu artırmak için takip edebilecekleri bir takım stratejiler önerilebilir. Örneğin, iş "başarı" ölçütlerini oluşturmak ve bu önlemleri gerçekleştiren çalışanları tanımak ve kutlamak, davranış, tutum ve sonuç arasında daha güçlü bir bağlantı oluşturarak iş doyum düzeyini artırabilir. İşlerinden en çok memnun bırakan konular doğrudan yönetimin kontrolü altındadır. Bu nedenle birinci

basamak sağlık hizmetlerinin yöneticileri, dikkatlerini ve kaynaklarını, yukarıda sözü edilen 6 iş başarı sı kritik yönü ile değiştirmelidir (Kebriaei ve Moteghedı, 2009).

Çalışanların iş doyumunu artırmak yöneticilerin temel sorunlarından biridir. Çünkü, iş doyumunu artırmak işletmedeki üretim düzeyini maksimuma çıkarma koşullarının başında gelir (alışkan, 2005: 1). Ynetimdekiler yaptıklarından emin olmazlarsa politikaları benimsemezlerse motivasyonları düşer (nen ve Tüzün, 2005: 119). Örgütler amaçlarını iş doyumunu yüksek işgörenler sayesinde gerçekleştirir. Örgütlerde iş doyumunu veya doyumsuzluğunu etkileyen temel faktörlerden birisi de, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Bundan dolayı yöneticiler örgütün temel kaynağı olan personelin iş doyum düzeyini düşünmek zorundadır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 374). İşgörenin çalıştığı örgütün doğası, yönetiminin niteliği işten doyumunda başlı başına önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile işgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, işgörenlere daha yüksek doyum sağlamaktadır (Başaran, 2008: 204-205).

Genel olarak, çalışanların % 63' yönetimlerinin performanslarını tanimasından memnun kalmıştır. Yöneticilerin, yönetimin, performanslarını kabul edilmemiş (saatlik) alışanlara göre daha iyi tanımlamalarından memnun oldukları daha muhtemeldir. Birçok organizasyon, yalnızca yılda bir kez yapılan bir tartışma yerine, daha sık görüş bildiren bir performans yönetim sistemine geçiyor. Bu yaklaşım, çalışanların beklentilerini güçlendirmeye, ilerlemeyi daha kolay izlemeye ve potansiyel sorunları daha önce tespit etmeye yardımcı olabilir. Daha az resmi bir süreç hem yöneticilere hem de katılımcılara yönelik stresini hafifletebilir ve çalışanların desteklenebileceğini hissetmek için güvenen bir ilişki kurabilir (SHRM, 2016).

Eğitimde yönetim fonksiyonu önemlidir. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yöneticiler çalışanlarıyla birlikte ortak hedefler belirlemelidirler. Pozitif şartlar hazırlayarak çalışmaları ve gelişimi, gösterilen çabaları ve gelişimi takdir ederler. Karılaştıkları sorunlarla yüzleşerek ve ne istediklerini açıkça belirterek esnek bir yönetim anlayışı içinde zerler. İnsanları, etkileme ve onları iletişim kurmada başarı olabilmek için iletişim iklimini önemserler. Karşılıklı oluşturulan güven ve sıcak bir ilişkiyle yönetimde mükemmelliğe doğru adım atarlar üstün hizmet verebilmek için kalitenin değerini önemserler, takip edebilecekleri hizmet modellerini

gerçekleştirebilecekleri planları yönetimini iyi uyguluyorlar (Çağlayan, 2002: 27). Ülkemizde okulların başarısızlığına sebep olan durumlardan biri yönetici atamadır (Bayrak, 2011). Etkili eğitim liderliği öğrenmeyi geliştirmede fark yaratır. Bu fikir hakkında yeni veya özellikle tartışmalı bir şey yok. Okul yenileme çabalarının birkaç on yıl sonra bile, ne liderlik önemlidir, bu etkilerin tüm çocukların öğrenmesini teşvik etmekte ne kadar önemli olduğunu ve başarılı liderlik temel bileşenleri ne olduğunu daha az açıklar. Bu sorulara cevap bulmak için sağlam kanıtlara sahip olmamakla birlikte, büyük ölçekli eğitim gelişimi için bir liderlik yolunda liderliğe daha fazla dikkat ve yatırım yapmak isteyenlerin, aslında daha inanca güvenmesi gerekiyordu (Keung, 2008). Demokratik ve katılımcı yönetim, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından olumlu olduğunu iddia edebilir (Göksoy, 2014).

Çalışmamızın bulguları, genel olarak işlerinden memnun olmayan katılımcıların oranının, memnun olanların oranından daha fazla olduğunu göstermektedir. İşlerinin birkaç yönüyle çok memnun kaldıklarında, genel olarak sadece orta derecede iş tatmini elde etmişlerdir. Dikkate değer birkaç noktalar ise; Birincisi, bir kişi kendi ihtiyaç ve değerlerini yerine getirmediği veya beklentilerini karşılamadığı için kendi mesleğinin bazı yönlerinden nispeten tatmin olabilir ve başkalarından memnun olabilir. İkincisi, bu yönleriyle açıkça bir memnuniyetsizlik olduğu için yönetim, iş yükü, tanıtım fırsatları, örgüt yapısı, çalışma koşulları ve gelecekteki ücret ve menfaatlerin iyileştirilmesine açık bir ihtiyaç var. Ödemelerde ve kazançlarda en büyük memnuniyetsizliği bulduk. Bu bulgu diğer çalışmalarınkilerle benzerdir. Doğal olarak, personel yaşam standartlarına etkisi ve güvenlik hissi sağlaması nedeniyle maaş konularına duyarlıdır. Dolayısıyla, maaş memnuniyetinin düşük bir seviyede olması her türde çalışanlar. Birçok yönetici, hizmet çalışanlarını motive etmek ve tatmin etmek için anahtarı, işçilere para, ikramiye veya yükselterek ödüllendirmek olduğuna inanıyor. Bu bağlamda, sağlık sistemlerini tatmin etmek ve bağlılıklarını devam ettirmek için uygun bir ödeme ve yan ödemeler planı sunması önerilmektedir. Düşük maaş memnuniyeti sosyal karşılaştırma teorisi açısından açıklanabilir. Buna göre, insanların maaşlarıyla olan memnuniyetini analiz etmede temel bir endişe, bireysel karşılaştırmalarda kullanılan referansı tanımlamak ve eşitsizlikleri silmektir (Kebriaei ve Moteghed, 2009). Çalışanların yalnızca üçte birinden fazlası (% 36) kendi kurumlarındaki bölümler / iş birimleri arasındaki iletişimin iş tatmini için çok önemli olduğunu düşünüyordu. Profesyonel olmayan

yönetici olmayan çalışanlar, bu yönü iş tatmini açısından çok önemli görmeye çalışan olmayan (saatlik) yönetilmeyen çalışanlara kıyasla daha olasıydı. Kuruluşlarının departmanları / iş birimleri arasındaki iletişimden yaklaşık üçte biri (% 59) çalışan memnun kalmıştı. (SHRM, 2016). Çalışanların ileri sürdükleri fikirlere değer vermek, bireylerin kendini değerli hissetmelerine fikir üretmede motivasyonun artmasına neden olur (Önen ve Tüzün, 2005: 124).

İşin anlamlılığı

Birinin işinin anlamı, kişinin bir bütün olarak, belli bir topluluk, bir sebep gibi topluma katkıda bulunduğu duygusu olarak düşünülür. Bir organizasyonun özünde açık bir misyon ve vizyon şarttır çünkü bunlar yalnızca rehberlik etmekle kalmazlar ve yön veren, ancak paydaşlara (örneğin, müşteriler, yatırımcılar) kendi yatırımlarını yapma çağrısı yapmak. Bu amaca çalışanlara iletmenin etkinliği de aynı derecede önemlidir. Yönetim, konuşmalar ve haber bültenleri yoluyla iletişimde önemli bir zaman harcayabilir, ancak çalışanların büyük bir çoğunluğu mesajla özdeşleşmediyse, vizyonun yetersiz olduğu ya da çalışanların kendi aralarındaki bağlantıyı gösterilmediğinin bir göstergesi olabilir İş ve örgütün genel misyonu. Herhangi bir kişiden veya organizasyondan daha büyük bir nedene yönelik bir fark yaratmak, çalışanlara bir rahatlama hissi sunabilir. Çalışanların yaklaşık yarısı (% 43) işin anlamlılığı iş tatmini için çok önemlidir. Çalışanların yüzde yetmiş bu açıdan memnundu. Orta yönetimin ve yöneticilerin, işsizliğin (saatlik) yönetilmeyen çalışanlardan daha anlamlı oldukları daha muhtemeldir (SHRM, 2016).

İş doyumu, kişilerin işlerine yönelik tepkilerini açıklar. Birçok çalışma, iş doyumunun, iş ile ilgili refahı incelemek için yaygın olarak kullanılan tanınmış bir yapı olduğunu bulmaktadır; ve çalışanların genel yaşam kalitesine önemli katkıda bulunur. Mevcut yazı, Malezyalı çalışanlar arasındaki İş Tatmini Anketi kullanarak inceliyor. Özellikle, bu çalışma, Malezyalı örneklerin iş doyum düzeylerini, Singapur ve Birleşik Devletler'den gelen örnekleri içeren önceden bildirilmiş bir çalışmanın sonuçlarıyla karşılaştırmaktadır. Bir örneklem t-testinin sonuçları, ücret, teşvik, yan ödemeler, koşullu ödüller, gözetim, iş arkadaşları ve iş alt ölçeklerinin niteliği bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır. Algılanan çalışma koşulları memnuniyeti açısından Malezya ve Singapur örnekleri arasında herhangi bir kültürel etki yoktur. Benzer şekilde, Malezyalılar ile ABD'nin iletişim alanındaki algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktu. Ayrıca, faktör analizi sonuçları

önceki çalışmayı desteklemekte, iş doyumunu ölçeceğinin yapısına ilişkin anlayış ve fikir birliğine ilişkin olası kültürel farklılıkları ortaya koymaktadır (Zirwatul vd., 2014).

Kuruluşun kurumsal sosyal sorumluluk taahhüdü

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), etik, çevre ve sosyal farkındalığı tanıyan bir iş pozisyonu olarak tanımlanabilir. Örgütün ötesinde olumlu bir etki yaratma yükümlülüğü de bu yönün bir parçasıdır. KSS girişimlerine katılmak örgütlerin çevredeki yerel ve küresel topluluktan endişe duyduklarına işaret ediyor. Bu programlar hayırsever bağışlar ve adil ticaret uygulamalarına uyum içerebilir. Her ne kadar KSS'nin derhal maddi yardımda bulunması niyetinde değilse de, bir girişimin iş modeline bu tür girişimleri dahil etmek karlılığı etkileyebilir ve markasını ve itibarını geliştirmelidir. Çalışanların yaklaşık üçte biri (32%), kurumlarının kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki taahhüdünün iş tatmini için çok önemli katkı sağladığını belirttiler. Kadınlar örgütlerinin KSS'ye olan bağlılığını çok önemli bir iş doyumunu katkısı olarak rapor etmeleri açısından erkeklerden daha olasıdır. Çalışanların yaklaşık üçte ikisi (% 63), kuruluşlarının geçen sene yüzde beş puanlık bir artışla KSS'ye olan bağlılıklarından memnun kaldıklarını bildirmiştir. Daha profesyonel yönetici olmayan çalışanlar, bu yönüyle, saatlik yönetilmeyen çalışanlardan çok memnundu (SHRM, 2016). Çalışan memnuniyeti anketi işverenler, özellikle insan kaynakları yöneticileri tarafından periyodik olarak yapılabilir. Bu ölçümle, yöneticiler iş doyumunun kapsamlı bir boyutunu yakalayabilir. Bununla birlikte, bulgular, eşyaların farklı yorumlanması ihtimalinin dikkati çekmeye değer olduğunu düşündürmektedir (Zirwatul vd., 2014).

2.2.6. İş doyumunu ve eğitim yöneticisi

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunun yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş doyumunu sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir etken olan iş doyumunun sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş doyumunu etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 379).

Okullarda, yönetime müdürler temsil eder. Onun kişiliği bilgisinden önce gelir (Çağlayan, 2002: 28). Okul yöneticilerinin işlerine bağlanmaları, işlerine devam etmeleri, işlerinden ayrılmaları kısaca işlerinde verimli ile olmaları iş doyumları

arasında bir ilişki bulunmaktadır. Hatta akıl ve ruh sağlıkları ile iş doyumları arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Bu demektir ki, okul yöneticilerinin işlerine bağlanmaları ve verimlilikleri onların işlerinden doyum elde etmelerin için gerekli önlemler alınmalıdır. Bunun Ülkemizde okul yöneticilerinin iş doyumunda ne gibi etkenler rol oynamaktadır, bunların önem dereceleri nedir, ne derecede önemlidir? Gibi bir dizi sorunun cevaplandırılmasını, yani bu soruların doğrudan bir araştırmaya konu edilmesini gerektirdiği söylenebilir (Balcı, 1984: 23).

Örgütlerde, astların kendi yaptıkları işlerle ilgili konularda verilecek kararlara katılımının sağlanması halinde iş doyumunun artacağı bunun da örgütsel verimliliği yükselteceği söylenebilir. İyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması, yöneticilik yeteneğinin gelişmiş olduğunu ortaya koyar. Bu konuların kurumda düzenlenecek yönetici eğitim programlarında öncelikle dikkate alınması gerekmektedir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 397).

2.2.7. Okul kültürü ve iklimi

Uygun kurumsal kültür olmadan, hiçbir iş stratejisinin ya da programının başarıya ulaşacağını düşünmek mümkün değildir (Uztuğ, 2012). Çalışanlar genellikle zamanlarının ve çabalarının daha büyük resme katkı sağladığını düşünmek istemektedirler. Görevlerin kurumun işletme hedeflerini nasıl desteklediğini bilmek, çalışanların iş doyumlarını iyileştirmeye yardımcı olabilir. Yönetim, çalışanların görevlerinin önemini ve önemini zaten bildiğini varsayabilir. Bununla birlikte, açık açıklamalar yapmak ve çalışanların işlerine nasıl değer verildiğini tekrarlamak, çalışanların etkinliğini artırabilir. Çalışanların beşte ikisi (% 39) daha azı, organizasyonun iş hedeflerine katkıda bulunmak için çok önemli bir iş doyumunu sağlayıcı olarak algılandı. Arabuluculuk çalışanlarının, bu açıdan mesleki memnuniyetsizlik açısından çok önemli olduklarını düşünmek, muaf olmayan (saatlik) çalışanlara kıyasla daha olasıydı. Çalışanların yüzde yetmişi bu açıdan memnundur (SHRM, 2016).

Örgütsel iklim örgüte kimlik kazandırır; iş gören davranışlarını etkiler. İş görenin çalıştığı örgütün doğası, yönetimin niteliği işten doyumunda başlı başına önemlidir. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütlerle iş görenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, iş görenlere yüksek doyum sağlar (Başaran, 2008: 220-221). Bölümler / iş

birimleri içerisindeki takım çalışması önemliyken, bir organizasyon içindeki farklı departmanlar / iş birimleri arasındaki ekip çalışması da öyle. Aslında, bölümler bazen silolar halinde çalıştıklarından bu işbirliği daha zorlayıcı olabilir. Bölümler arası projeler üzerinde koordinasyon kurmak, kuruluşun dış izleyicileri için daha uyumlu bir mesaj oluşturmaya ve markasını güçlendirmeye yardımcı olabilir. Çalışanların % 39'u departmanlar / iş birimleri arasındaki ekip çalışmasının çok önemli bir iş doyumu katkısı olduğunu belirtti. Bu faktörün beşte ikisi (% 61) çalışmaktadır (SHRM, 2016).

Okul kültürü, okuldaki yönetici, öğretmenler ve öğrencilerin birlikte paylaştığı temel değerler, tutumlar, beklentiler ve geleneklerin tümüdür. Okul iklimi ise yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğerlerinden ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Açık okul iklimine sahip okullarda öğretmenler arasında samimi ilişkiler olduğu gözlenmektedir. Kapalı iklime sahip okullarda ise yoğun çatışmalar yaşanır, güven ortamından söz edilemez (Ada, 2007: 332). İşe alım konusundaki SHRM araştırması oybirliğiyle, örgütlerin genel iş başvuru sahipleri aradıkları eğitimin yanı sıra iletişimin en değerli beceri olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, işyerinde iletişim becerilerinin önemini güçlendirmektedir. Bir departman ya da işletme birimi içindeki etkileşimler kritik olmakla kalmaz, aynı zamanda departmanlar ya da iş birimleri arasında iletişim kurmak ve işbirliği yapmak örgütsel başarı için gereklidir. Farklı bölümlerde veya silolarda çalışmak, bir kuruluşun kendi markasını ve mesajını hedef kitleye ne kadar etkili bir şekilde gönderdiğine önemli bir etkisi olabilir (SHRM, 2016).

Okulun iklim yapısının, öğretmenin örgütsel adanmışlığını etkilediği konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda açık ve güdüleyici iklimin öğretmen adanmışlığını artırdığı saptanmıştır. İklim, örgütün bir kimliği olarak alınmakta; bireyin kişilik özellikleri nasıl ki onun kimliğini yansıtıyorsa, örgütte üyelerce paylaşılan davranış algıları veya anlayışı da örgütün kimliğini, yani iklimini ifade etmektedir (Celep, 2000: 96).

İşçiler tekrarlanan görevlerle sıkılmış ve sabırsızlaşabilir ve rollerinin amacına olan ilgisini çabucak kaybedebilirler. Gergin hedefler ve diğer fırsatlar sağlamak, çalışanların katılım seviyelerini artırabilir. İş rotasyonu, iş genişleme ve zenginleştirme gibi ticari uygulamaları uygulamak, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmelerine ve katılım seviyelerini yüksek tutmalarına yardımcı olabilir. Bu

yaklaşımlar, çalışanların örgüt faaliyetlerini daha iyi anlamaları için işverenler için de faydalı olabilir. Çalışanların üçte birinden fazlası (% 35) işlerinin çeşitliliğinin iş tatmini için çok önemli olduğunu bildirmiştir. Profesyonel olmayan yönetici ve orta yönetim çalışanlarının, işsizlik oranının (saatlik) yönetilmeyen çalışanlara kıyasla çok çeşitli bir iş doyumunu bildirmeleri daha olasıdır. Bu özellik iş doyumuna katkıda bulunmasa da, çalışanların % 69'u işlerinin çeşitliliğinden memnun kalmışlardır. Orta yönetimli ve yönetici çalışanlar, muaf olmayan (saatlik) yönetilmeyen çalışanların çalışmalarının çeşitliliğinden memnun olma olasılıkları daha yüksektir (SHRM, 2016).

Bireyler örgüte biri ekonomik biri de psikolojik olmak üzere iki sözleşmeyle girerler. Ekonomik sözleşmeyle bireyler zamanlarını, yetenek ve enerjilerini, ücret ve iyi iş koşulları karşılığında harcamayı kabul ederler. Psikolojik sözleşmeyle ise bireyler, örgüte psikolojik bağlarının koşullarını kabul ederler. Bu anlamda birey örgüte sadakatin!, yaratıcılığını ve çaba ve gayretini, iş güvencesi, eşit muamele ve kendini geliştirme beklentileri karşılığında vermeyi taahhüt eder. İşte insanlar başkalarının beklentilerine uygun şekilde davranmaya başladıklarında davranışları sosyal içerik kazanır. Çalışanlar kendi aralarında birçok alt gruplara ayrılırlar. Bu ayrımı tayin eden, örgüt içinde ortaya çıkan benzerlik ve farklılıklardır, ikinci etken ise örgüt üyelerinin işle ilgili olmayan gelmiş oldukları kültürel, sosyo-ekonomik ve etik çevredir (Balcı, 2002). Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder (Balay, 2000). İş analizi faaliyetlerine ilişkin SHRM tarafından yapılan son araştırmalar, iş adayların değerlendirilmesi için bir kişilik yöntemi olarak yaklaşık beşte birinin (% 22) kişilik testi yaptığını ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, karakter özelliklerini ekip ile tamamlayan başvuru sahiplerinin iş doyumunu etkileyebileceğini ve sonuçta verimlilik. Başarılı sonuçlar almak için gerekli ekip çalışmasının miktarı iş türüne göre değişiklik gösterse de, tüm organizasyonların bazı bölümler arası / iş birimi işbirliğine ihtiyaç duymaları kaçınılmazdır. Çalışanların üçte ikisi (% 43) çalışanlarımızın veya iş birimindeki ekip çalışmasının iş tatmini için çok önemli olduğunu ve çalışanların % 68'inin bu açıdan memnun olduğunu ve bu sayının geçen yıla göre dört puanlık bir artış olduğunu düşünüyor (SHRM, 2016).

2.2.8.Öğretmenin iş doyumunu

Sağlıklı insan çalışarak, bir şeyler üreterek kapasitesini kullanır ve geliştirir, bundan haz ve doyum sağlar. Bu nedenle yaşamak için paraya ihtiyacı olmayan insanların da bir meslek edinin çalıştıklarını, bazı kimselerin az gelir getiren bir mesleği daha çok gelir sağlayabilecek bir mesleğe tercih ettiklerini görmekteyiz. Bu nedenle meslek para kazanmanın ötesinde, kapasiteyi kullanma ve kendini gerçekleştirme yolu olarak görülmektedir (Kuzgun, 2000: 2). Okulun tüm üyeleri, mensubu oldukları kurumun geliştirilmesi için ortak hareket edebiliyorsa o kültür güçlü bir kültürdür. Örgüt kültürünün güçlü olmasının pek çok faydasından söz edilebilir. Örneğin, örgüt üyelerine ortak kimlik ve aidiyet duygusunu kazandırır, kaynaşmayı ve bütünleşmeyi sağlar, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesi kolaylaştırır, örgüt sorunlarının çözümünü kolaylaştırır, verimliliği ve etkililiği sağlar, çalışma yaşamına anlam katar (Celep, 2000: 95).

Öğrenen kişi olmak için gösterilecek davranış, insanın ihtiyacını giderecek bir doyumla sonlanırsa davranışın yapılma sıklığı artar denilebilir. Bu da mesleki faaliyetlerin gerektirdiği yeteneklere sahip olmakla mümkündür. Dolayısıyla, yetenek düzeyi ile iş doyumunu arasında başarıdan kaynaklanan bir ilişki olduğu söylenebilir. İş doyumunu işin düzeyi ile bireyin yetenek düzeyinin basit bir fonksiyonu değildir. Aksine iş doyumunu genel doyum gibi pozisyonun gerekleri ile kişinin yetenekleri arasındaki etkileşime bağlı bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Kuzgun, 2000: 43).

Yöneticiler bilmelidirler ki insanlar birbirinde farklıdır. İki öğretmenden biri diğerlerinden aynı değildir; davranış yönünden birbirlerinden farklıdır. İnsanlar arasında bu farklılıkları her zaman ayırt etmek mümkün olmaya bilir. Bir yönetici, birlikte çalıştığı insanları iyi tanıdıktan sonra takdir etme yeteneğini arttırdıkça, çalışanlarına yetki vermenin ve okulun verimine arttırmada çok daha kolay olmayacağını anlayacaktır (Çağlayan, 2002: 32). Diğer taraftan öğretmenler başka kurumlarda çalışan işgörelere göre daha fazla stres yaşamaktadırlar. Bunda bir çok etken vardır. Sürekli değişen eğitim sistem ve programları fiziki şartlar politik süreçler gibi (Cemaloğlu, 2007: 78). Güven, bir başka insanın dürüstlüğünden emin olmak demektir (Türkmen, 2011: 30). Kendisine güvenilmesi lider rolündeki kişinin bir özelliğidir. Bu özelliğini tutarlı davranmasına borçludur. Kişiler liderin davranışlarını süzgeçten geçirir ve onu tutarlı buluyorsa ona olan güvenleri gelişir

(Şimşek, 2008: 73). Her öğretmen bu önceliğe göre hareket etmekte, hizmetin gereği tüm iş ve işlemleri bu bilince göre düzenlemekle yükümlüdürler. Öğretmen sınıfında güven veren bir kişi olmak durumundadır. Sınıf kurallarına uyulması ve kendi davranışlarının tutarlılığı hususunda güven vermelidir.

Öğretmenlerin iş doyumlarına ve örgütsel adanmışlıklarına zarar veren ve onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerine engel olan, böylece hem işgörenlerin iyi halleri hem de okulun genel olarak performansı üzerinde olumsuz etkilerde bulunan olumsuz duygularla mücadele edilmesi gerekmektedir. Bu olumsuz duyguların kaynağı, bireylerin geçmişten getirdikleri olumsuz duygusal kalıpları olabileceği gibi, çalışma hayatı içinde yaşadıkları olumsuz deneyimler ve diğer bireylerden gördükleri kötü muameleler de olabilir (Karakuş, 2008). Bağlılık, çalışanın kendisinde ve örgütünde sürekliliğine ve gelişimine katkıda bulunmasını sağlayacak çalışma isteğini artırmaktadır. Dolayısıyla işe bağlılıkta amaç, insanları işlerine daha fazla bağlı kılmaya özendirilecek önlemler almaktır (Güner, 2007).

Bu dengeyi korumanın giderek zorlaştığı ve dolayısıyla da kişilerin, şehir yaşamında çeşitli psikolojik sorunlarla karşı karşıya kaldıkları ve bireysel yaşam kalitelerinin günden güne zayıfladığı gözlenmektedir. Gelişmiş toplumlara özgü olarak, günümüzde yoğun bir şekilde yaşanan, bireylerin toplumsal yaşamdan uzaklaşmalarının getirdiği bu sıkıntıları gidermeye yönelik olarak bilim kolları yeni çözümler aramaktadırlar. Bu noktada, toplumu inceleyen sosyoloji ve bireyi inceleyen psikoloji bilimleri yeni açılımlar göstermiştir (Zaman 2006: 1).

İnsanlar dış dünya ile etkileşim halinde olduklarından yeni durumlara uyma çabası içerisindedirler. Bu durum kişide davranış değişikliklerine yol açar. Davranış değiştirme denilince akla eğitim, eğitim denilince de bireylerde istenilen yönde davranış geliştirme süreci gelir. Geçmişten günümüze oluşan bilgi gelecek kuşaklara eğitim yoluyla aktarılmaktadır. Eğitimin amacına ulaşması açısından, derste öğretilenlerden daha çok kurulacak olan öğretmen öğrenci ilişkisi önem kazanmaktadır. İyi bir öğretmen, öğretmenliğinin sadece öğretmek olmadığını bilincindedir ve öğrencileriyle kurduğu ilişki biçiminin sadece eğitim başarısını yükseltmekle kalmayıp, aynı zamanda onu hayatta başarılı kılacak olan “güvenli bir tavır” edinme becerisini kazanma imkanı vereceğini de bilir (Keskinöglü, 2006: 16-17).

Eğitim kurumlarının en önemli görevi, iyi bir yurttaş, üreten, ÷lke ekonomisine katkı sağlayan insan yetiştirmektir (Helvacı, 2005: 4). Olumsuz bir okul ortamı öğrencilerde stres, baskı, yalnızlık duyguları oluşmasına öğretmenlerle bir takım iletişim problemleri yaşamalarına, öğrencilerin okula ve derslere ilişkin olumsuz duygular geliştirmelerine, motivasyon ve başarılarında azalmaya neden olabilmektedir. Bir okulda sağlıklı bir iklimin olması okulun verimliliğini ve etkili okul olmasının koşullarından biridir (Aydın 1994: 14). Bireylerin okul yaşantılarından sonra topluma katıldığı göz önüne alındığında davranışsal açıdan sağlıklı yetiştirilmiş bireyler, sağlıklı bir toplum oluşturur. Eğitim sisteminin eğitsel amaçları örnek bir yurttaş belirler (Başaran, 2008: 46).



3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin analiz edilmesinde yararlanılan istatistiksel tekniklerle ilgili bilgiler açıklanmıştır.

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu çalışmanın amacı ilkökul yönetici ve öğretmenlerinin karar stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Karasar (2006)'a göre ilişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.

3.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2015–2016 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Sultanbeyli İlçesinde bulunan ilkokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerdir. Bu evren içinden uygun örneklem yoluyla belirlenen okullara gidilerek anketler yönetici ve öğretmenlere dağıtılmış. 250 kişiye ölçek uygulanmıştır. Bu anketlerden 16 si kodlama hatası olduğundan 20 tanesi geri dönmediğinden dolayı geçersiz sayılmış ve analizler 214 kişi üzerinden yapılmıştır.

Çizelge 3.1: Grubun Demografik Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

	Gruplar	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	125	58,4
	Erkek	89	41,6
	Toplam	214	100,0
Yaş	29 yaş ve altı	86	40,2
	30-40 yaş	96	44,9
	41 yaş ve üzeri	32	15,0
	Toplam	214	100,0
	Evli	141	65,9

Medeni durum	Bekar	73	34,1
	Toplam	214	100,0
Öğrenim	Lisans	190	88,8
	Lisans Üstü	24	11,2
	Toplam	214	100,0
Ünvan	Öğretmen	196	91,6
	Yönetici	18	8,4
	Toplam	214	100,0
Görev	1-5 yıl	81	37,9
	6-10 yıl	83	38,8
	11 yıl ve üzeri	50	23,4
	Toplam	214	100,0

Çizelge 3.2’de “görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin 125’i (%58,4) kadın, 89’u (%41,6) erkektir. Öğretmenlerin 86’sı (%40,2) 29 yaş ve altı, 96’sı (%44,9) 30-40 yaş arasında, 32’si(%15,0) 41 yaş ve üstüdür. Öğretmenlerin 141’i (%65,9) evli, 73’ü (%34,1) bekârdır. Öğretmenlerin 190’ı (%88,8) lisans, 24’ü (%11,2) lisans üstü eğitim almıştır. Öğretmenlerin 196’sı (%91,6) öğretmen, 18’i (%8,4) yöneticidir. Öğretmenlerin 81’i (%37,9) 1-5 yıl, 83’ü (%38,8) 6-10 yıl, 50’si (% 23,4) 11 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ile " Karar Stratejileri Ölçeği" kullanılmıştır.

3.3.1 Kişisel bilgi formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan ve örneklem grubunun demografik özelliklerinin yer aldığı yöneticiler ve öğretmenler için hazırlanmış anketten oluşmaktadır. İlkokul yöneticileri ve öğretmenleri hakkında bilgi toplamak amacıyla geliştirilen kişisel bilgi formunda öğretmen ve yöneticinin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, okuldaki görev türü, MEB’deki görev süresiyle ilgili sorular bulunmaktadır.

3.3.2. Minnesota iş doyum ölçeği

Bu araştırmada ilkokul yöneticileri ve öğretmenleri iş tatminlerini ölçmek amacıyla (Minnesota Satisfaction Questionnaire) Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England, L.H. Lofquist (1967) Minnesota Tatmin Ölçeği'nin uzun formundan (100 madde) iç ve dış faktörlerinden

oluşan tatmin durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçeğin Türkiye'deki adaptasyon çalışmasını Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora (1985) yapmışlar, ölçeği İngilizce formundan Türkçe'ye çevirmişlerdir. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, Cronbach Alpha değeri .77 olarak bulunmuştur. Bu çeviri başka dil bilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür. Ölçeğin 12 maddesi içsel faktörlere bağlı iş doyumunu ölçmekte, 8 maddesi de dışsal faktörlere bağlı iş doyumunu ölçmektedir.

İç Faktörler

1. Faaliyet (meşguliyet): Her zaman meşgul olması
2. Serbestlik: Yalnız başına çalışma şansı
3. Değişiklik: Zaman zaman değişik şeyler yapabilme
4. Sosyal statü: Toplumda saygın bir kişi olma şansı
7. Ahlaki Değerler (Vicdan): Vicdani bir sorumluluk taşıma
9. Kendi kendine bir şeyler yapabilme: Diğer insanlara yardım edebilme şansı
10. Otorite: Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansı
11. Yeteneklerini Kullanma: Yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansı
15. Sorumluluk: Alınan kararları uygulama şansı
18. Tanınma: Bir meslekte çalışanların iyi bir iş yapması sonucu takdir edilmesi
19. Başarı: Yaptığı iş karşılığında duyulan başarı hissi
20. Yaratıcılık: Kendi yöntemlerini kullanma şansı

Dış Faktörler

5. Yönetici İnsan İlişkileri: Yönetici ve çalışanların uyum içinde olmaları
6. Yönetici ve Teknik: Yöneticilerin karar vermedeki yeteneği
8. Güvence: Mesleğin güvenli bir gelecek sağlaması
12. Şirket Politikası ve Pratiği: Şirket politikasının pratikteki uygulanışı

13. Ücret: İş karşılığında yapılan ödemeler
14. İlerleme: Mesleğinde ilerleme şansı
16. Çalışma Şartları: Çalışma şartlarının uygunluğu
17. Çalışma Arkadaşları: Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları

3.3.3. Karar stratejileri ölçeği

Karar Stratejileri Ölçeği, Kuzgun (1992) tarafından, bireylerin karar verme stillerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Ölçeğin faktör analizi çalışmaları sonucunda, içtepisel, mantıklı, bağımsız karar verme ve kararsızlık olmak üzere dört faktör belirlenmiştir. Karar Stratejileri Ölçeği, birbirinden bağımsız karar stratejilerini ölçen dört alt ölçekten oluşmaktadır. Bu alt ölçeklerin adları ve özellikleri şunlardır:

1.İçtepkiyel

Seçenekler üzerinde yeterince düşünmeden, içten geldiği gibi karar verme.

2.Mantıklı

Karar verirken seçenekler hakkında bilgi toplama, seçenekleri dikkatle inceleme ve her birinin olumlu ve olumsuz yanlarını değerlendirme.

3.Bağımlı

Karar verirken başkalarının önerilerine önem verme, başkalarının doğruyu bileceğine inanma.

4.Kararsız

Verdiği kararları sık sık değiştirme isteği ve hiçbir karardan hoşnut olmama

Karar Stratejileri Ölçeği, her bir alt ölçekte 10 madde olmak üzere toplam 40 maddeden oluşan dört seçenekli bir derecelendirme ölçeğidir.

Karar Stratejileri Ölçeği deki sorulara kişi A) Hiçbir zaman, B) Ara sıra, C) Sıklıkla ve D) Her zaman yanıtlarını verebilir. Puanlama işleminde A yanıtına 1, B'ye 2, C'ye 3 ve D'ye 4 puan verilecektir.

Ölçekte bağımlı karar biçimini ölçen 10, 19, 22, 25, 30 ve 31. maddeler tersinden puanlanacaktır. Her bir alt ölçekten alınan puan maksimum 40, minimum

10 olmaktadır. Bir alt ölçekten alınan puanın yüksek oluşu, bireyin o alt ölçeği ilgilendiren karar stratejisini sıklıkla kullandığını gösterir.

3.4. Verilerin Toplanması

2015–2016 öğretim yılında örneklem belirlendikten ve araştırma için gerekli izinler yasal yollarla alındıktan sonra, belirlenen okullara gidilip okul müdürleriyle araştırma konusunda konuşulmuş ve gerekli bilgilendirme yapılmıştır. İstanbul İli Sultanbeyli İlçesindeki ilkokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlere örneklem sayısınınca çoğaltılıp dağıtılmış ve doldurulduktan sonra toplanmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen veriler SPSS 22:0 paket programında analiz edilmiş, demografik bilgilerin frekans dağılımı çıkarılmış, dağılımın normal olması için anlamlı birleştirmeler yapılmış, normal dağılım gösteren veriler için parametrik tekniklerden Bağımsız t Testi- ve Anova, normal dağılım göstermeyen veriler içinse Mann Whitney u testi uygulanmıştır. İlişkisel analiz için ise Pearson testleri ile analiz edilmiştir.

4.BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde ölçeklerin aritmetik ortalaması, farklılaşma analizleri ve ilişkisel analizler verilmiştir.

4.1.Yönetici ve Öğretmenlerin Karar Verme Stratejileri

Yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri Çizelge 4.1’de verilmiştir.

Çizelge 4.1. Karar Verme Stratejileri Ölçeğinin Toplam Puanlar ve Tüm Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri

Boyut	N	\bar{X}	Ss
Mantıklı	214	27,50	4,680
İçtepkisel	214	21,27	4,544
Bağımlı	214	22,60	3,204
Kararsızlık	214	19,15	5,242

Çizelge 4.1’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ölçeğinin mantıksal karar verme alt boyutu puanlarının ($\bar{X} = 27,50$, $ss=4,680$) olduğu, içtepkisel karar verme alt boyutu puanlarının ($\bar{X} = 21,27$, $ss=4,544$) olduğu, bağımlı karar verme alt boyutu puanlarının ($\bar{X} = 22,60$, $ss=3,204$) olduğu, kararsızlık alt boyutu puanlarının ($\bar{X} = 19,15$, $ss=5,242$) olduğu görülmüştür. Bu durumda yönetici ve öğretmenlerin en yüksek oranda kullandıkları karar verme stratejisinin mantıklı karar verme olduğu tespit edilmiştir. Düşük oranda ise kararsızlık yaşamaktadırlar.

4.1.1. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karar verme stratejileri

Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karar verme stratejilerine ilişkin bulgular Çizelge 4.2. verilmiştir.

Çizelge 4.2.: Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre t Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Mantıklı	Kadın	125	27,42	4,773	,427	-,298	212	,766
	Erkek	89	27,62	4,571	,485			
İçtepkisel	Kadın	125	21,14	4,534	,406	-,484	212	,629
	Erkek	89	21,45	4,578	,485			
Bağımlı	Kadın	125	22,33	3,350	,300	-1,491	212	,137
	Erkek	89	22,99	2,964	,314			
Karasızlık	Kadın	125	18,88	5,103	,456	-,906	212	,366
	Erkek	89	19,54	5,438	,576			

“Çizelge 4.2. incelendiğinde örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ölçeği puanlarında cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesi için bağımsız grup t testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.”

4.1.2. Yönetici ve öğretmenlerin yaşlarına göre karar verme stratejileri

Yönetici ve öğretmenlerin yaşlarına göre karar verme stratejilerine ilişkin bulgular Çizelge 4.3. verilmiştir.

Çizelge 4.3.: Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları

Puan	f, \bar{x} ve ss Değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Yaş	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Mantıklı	29 yaş ve altı	86	27,42	4,600	G.Arası	38,565	2	19,283	,879	,417
	30-40 yaş	96	27,88	4,815	G.İçi	4626,930	211	21,929		
	41 yaş ve üzeri	32	26,63	4,492	Toplam	4665,495	213			
	Toplam	214	27,50	4,680		38,565	2	19,283		
İçtepkisel	29 yaş ve altı	86	21,24	4,906	G.Arası	78,044	2	39,022	1,906	,151
	30-40 yaş	96	21,74	4,133	G.İçi	4320,237	211	20,475		
	41 yaş ve üzeri	32	19,94	4,586	Toplam	4398,280	213			
	Toplam	214	21,27	4,544						
Bağımlı	29 yaş ve altı	86	22,09	3,408	G.Arası	39,264	2	19,632	1,928	,148
	30-40 yaş	96	22,88	3,150	G.İçi	2147,975	211	10,180		

	41 yaş ve üzeri	32	23,16	2,653	Toplam	2187,238	213
	Toplam	214	22,60	3,204			
	29 yaş ve altı	86	19,37	5,298	G.Arası	200,912	2 100,456 3,750 ,025
	30-40 yaş	96	19,72	5,401	G.İçi	5652,999	211 26,791
Kararsızlık	41 yaş ve üzeri	32	16,88	3,998	Toplam	5853,911	213
	Toplam	214	19,15	5,242			

“Çizelge 4.3.incelendiğinde örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ölçüğü puanlarında yaş değişkeni açısından değerlendirilmesi için tek yönlü varyans analizi Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında kararsızlık alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kararsızlık alt boyutunda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Scheffe testi uygulanmış, test sonuçları Çizelge 4.4.’de verilmiştir.”

Çizelge 4.4.: Kararsızlık Alt Boyutu Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Kararsızlık	29 yaş ve altı	30-40 yaş	-,347	,769	,903
		41 yaş ve üzeri	2,497	1,072	,069
	30-40 yaş	29 yaş ve altı	,347	,769	,903
		41 yaş ve üzeri	2,844*	1,057	,028
	41 yaş ve üzeri	29 yaş ve altı	-2,497	1,072	,069
		30-40 yaş	-2,844*	1,057	,028

“Çizelge 4.4. de görüldüğü üzere kararsızlık alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre Scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın 30-40 yaş arasındaki grupla 41 yaş ve üzeri grup arasında olduğu görülmüştür. 30-40 yaş arasındaki grup en yüksek kararsızlık yaşamaktadır. En düşük kararsızlık ise 41 yaş ve üzeri olan grupta görülmüştür. Bu durum tecrübeli öğretmenlerin kararsızlıkları az yansıttığı şeklinde yorumlanabilir.”

4.1.3.Yönetici ve öğretmenlerin medeni durumlarına göre karar verme stratejileri

Yönetici ve öğretmenlerin medeni durumlarına göre karar verme stratejilerine ilişkin bulgular Çizelge 4.5.verilmiştir.

Çizelge 4.5.:Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre t Testi Sonuçları

Puan	Medeni Durum	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Mantıklı	Evli	141	27,85	4,553	,383	1,509	212	,133
	Bekar	73	26,84	4,879	,571			
İçtepkisel	Evli	141	21,37	4,619	,389	,437	212	,663
	Bekar	73	21,08	4,421	,517			
Bağımlı	Evli	141	22,89	3,159	,266	1,856	212	,065
	Bekar	73	22,04	3,238	,379			
Karasızlık	Evli	141	19,54	5,602	,472	1,497	212	,136
	Bekar	73	18,41	4,409	,516			

“Çizelge 4.5. incelendiğinde örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ölçeği puanlarında medeni durum değişkeni açısından değerlendirilmesi için bağımsız grup t testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.”

4.1.4.Yönetici ve öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre karar verme stratejileri

Yönetici ve öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre karar verme stratejilerine ilişkin bulgular Çizelge 4.6.verilmiştir.

Çizelge 4.6.: Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Mann Whitney u Testi Sonuçları

Puan	Öğrenim	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Mantıklı	Lisans	190	107,84	20489,50	2215,500	-,226	,821
	Lisans Üstü	24	104,81	2515,50			
	Toplam	214					
İçtepkisel	Lisans	190	108,77	20666,50	2038,500	-,847	,397
	Lisans Üstü	24	97,44	2338,50			
	Toplam	214					
Bağımlı	Lisans	190	105,19	19987,00	1842,000	-	,123
	Lisans Üstü	24	125,75	3018,00			
	Toplam	214					
Karasızlık	Lisans	190	108,34	20585,00	2120,000	-,561	,575
	Lisans Üstü	24	100,83	2420,00			
	Toplam	214					

“Çizelge 4.6. incelendiğinde örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ölçeği puanlarında öğrenim değişkeni açısından değerlendirilmesi için Mann Whitney u testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.”

4.1.5.Yönetici ve öğretmenlerin ünvanlarına göre karar verme stratejileri

Yönetici ve öğretmenlerin ünvanlarına göre karar verme stratejilerine ilişkin bulgular Çizelge 4.7.. verilmiştir.

Çizelge 4.7.: Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Ünvanlarına Göre Mann Whitney u Testi Sonuçları

Puan	Ünvanları	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Mantıklı	Öğretmen	196	108,92	21349,00	1485,000	-1,113	,266
	Yönetici	18	92,00	1656,00			
	Toplam	214					
İçtepkisel	Öğretmen	196	109,64	21489,00	1345,000	-1,671	,095
	Yönetici	18	84,22	1516,00			
	Toplam	214					
Bağımlı	Öğretmen	196	107,40	21051,00	1745,000	-,076	,939
	Yönetici	18	108,56	1954,00			
	Toplam	214					
Karasızlık	Öğretmen	196	108,47	21260,00	1574,000	-,757	,449
	Yönetici	18	96,94	1745,00			
	Toplam	214					

“Çizelge 4.7. incelendiğinde örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ölçeği puanlarında unvan değişkeni açısından değerlendirilmesi için Mann Whitney u testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.”

4.1.6. Yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerine göre karar verme stratejileri

Yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerine göre karar verme stratejilerine ilişkin bulgular Çizelge 4.8. verilmiştir.

Çizelge 4.8.: Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre t Testi Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Kıdem	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Mantıklı	1-5 yıl	81	26,99	4,471	G.Arası	36,901	2	18,451	,841	,433
	6-10 yıl	83	27,72	4,683	G.İçi	4628,594	211	21,936		
	11 yıl ve üzeri	50	27,98	5,012	Toplam	4665,495	213			
	Toplam	214	27,50	4,680						
İçtepkisel	1-5 yıl	81	20,10	4,435	G.Arası	287,835	2	143,918	7,388	,001
	6-10 yıl	83	22,69	4,523	G.İçi	4110,445	211	19,481		
	11 yıl ve üzeri	50	20,82	4,188	Toplam	4398,280	213			
	Toplam	214	21,27	4,544						
Bağımlı	1-5 yıl	81	22,37	3,367	G.Arası	19,582	2	9,791	,953	,387
	6-10 yıl	83	22,51	3,038	G.İçi	2167,656	211	10,273		
	11 yıl ve üzeri	50	23,14	3,207	Toplam	2187,238	213			
	Toplam	214	22,60	3,204						
Kararsızlık	1-5 yıl	81	18,78	5,155	G.Arası	167,413	2	83,707	3,106	,047
	6-10 yıl	83	20,20	5,578	G.İçi	5686,498	211	26,950		
	11 yıl ve üzeri	50	18,02	4,538	Toplam	5853,911	213			
	Toplam	214	19,15	5,242						

“Çizelge 4.8. incelendiğinde örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ölçeği puanlarında kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi için tek yönlü varyans analizi Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında içtepkisel karar verme alt boyutu ile kararsızlık alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

İçtepkisel ve Kararsızlık alt boyutlarında farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Scheffe testi uygulanmış, test sonuçları Çizelge 4.9.'de verilmiştir.”

Çizelge 4.9.: İçtepkisel ve Kararsızlık Alt Boyutları Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Kıdem (i)	Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
İçtepkisel	1-5 yıl	6-10 yıl	-2,588*	,689	,001
		11 yıl ve üzeri	-,721	,794	,662
	6-10 yıl	1-5 yıl	2,588*	,689	,001
		11 yıl ve üzeri	1,867	,790	,064
	11 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,721	,794	,662
		6-10 yıl	-1,867	,790	,064
Kararsızlık	1-5 yıl	6-10 yıl	-1,427	,811	,215
		11 yıl ve üzeri	,758	,934	,720
	6-10 yıl	1-5 yıl	1,427	,811	,215
		11 yıl ve üzeri	2,185	,929	,045
	11 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,758	,934	,720
		6-10 yıl	-2,185	,929	,045

“Çizelge 4.9. de görüldüğü üzere içtepkisel ve kararsızlık alt boyutlarında puanların kıdem değişkenine göre Scheffe testi sonucunda, söz konusu farklılığın içtepkisel alt boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar ile 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür. 6-10 yıl kıdem sahip olanlar en yüksek oranda içtepkisel karar vermektedirler. Kararsızlık alt boyutunda ise anlamlı farklılığın 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür. 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar en yüksek oranda kararsızlık yaşamaktadırlar. Diğer gruplar arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.”

4.2.Yönetici ve Öğretmenlerin İş Doyumları

Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri Çizelge 4.10.'de verilmiştir.

Çizelge 4.10: İş Doyumu Ölçeğinin Toplam Puanlar ve Alt Boyutların Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri

Boyut	N	\bar{X}	Ss
İçsel Doyum	214	45,86	6,721
Dışsal Doyum	214	26,28	5,129
Toplam Ölçek	214	72,15	10,874

Çizelge 4.10.'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri ölçeğinin toplam puanların ($\bar{X} =72,15$, $ss=10,874$) olduğu, içsel doyum alt boyutu puanlarının ($\bar{X} =45,86$, $ss=6,721$) olduğu, dışsal doyum alt boyutu puanlarının ($\bar{X} =26,28$, $ss=5,129$) olduğu görülmüştür.

4.2.1.Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyumları

Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyumuna ilişkin bulgular Çizelge 4.11. de verilmiştir.

Çizelge 4.11.: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre t Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	$Sh_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İçsel Doyum	Kadın	125	45,57	6,962	,622	-,755	212	,451
	Erkek	89	46,28	6,381	,676			
Dışsal Doyum	Kadın	125	26,00	5,126	,458	-,947	212	,344
	Erkek	89	26,67	5,136	,544			
Toplam İş Doyumu	Kadın	125	71,58	11,004	,984	-,914	212	,362
	Erkek	89	72,96	10,698	1,134			

“Çizelge 4.11.incelendiğinde örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu ölçeceği puanlarında cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesi için bağımsız grup t testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.”

4.2.2.Yönetici ve öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyumları

Yönetici ve öğretmenlerin yaşlarına iş doyumuna ilişkin bulgular Çizelge 4.12. de verilmiştir.

Çizelge 4.12.: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Anova Testi Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Yaş	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İçsel Doyum	29 yaş ve altı	86	46,10	7,397	G.Arası	43,622	2	21,811	,481	,619
	30-40 yaş	96	45,40	6,046	G.İçi	9576,714	211	45,387		
	41 yaş ve üzeri	32	46,62	6,842	Toplam	9620,336	213			
	Toplam	214	45,86	6,720						
Dışsal Doyum	29 yaş ve altı	86	26,59	5,651	G.Arası	27,182	2	13,591	,514	,599
	30-40 yaş	96	25,89	4,656	G.İçi	5575,995	211	26,427		
	41 yaş ve üzeri	32	26,63	5,085	Toplam	5603,178	213			
	Toplam	214	26,28	5,129						
İş Doyumu	29 yaş ve altı	86	72,70	12,278	G.Arası	135,242	2	67,621	,570	,567
	30-40 yaş	96	71,29	9,640	G.İçi	25049,973	211	118,720		
	41 yaş ve üzeri	32	73,25	10,485	Toplam	25185,215	213			
	Toplam	214	72,15	10,874						

“Çizelge 4.12 incelendiğinde örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu ölçeceği puanlarında yaş değişkeni açısından değerlendirilmesi için tek yönlü varyans analizi Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.”

4.2.3. Yönetici ve öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş doyumları

Yönetici ve öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş doyumuna ilişkin bulgular Çizelge 4.13. de verilmiştir.

Çizelge 4.13.: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre t Testi Sonuçları

Puan	Medeni Durum	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
İçsel Doyum	Evli	141	45,36	6,147	,517	-1,518	212	,130
	Bekar	73	46,83	7,661	,896			
Dışsal Doyum	Evli	141	25,96	4,831	,407	-1,282	212	,201
	Bekar	73	26,90	5,643	,660			
Toplam İş Doyumu	Evli	141	71,33	9,960	,839	-1,544	212	,124
	Bekar	73	73,74	12,369	1,448			

“Çizelge 4.13. incelendiğinde örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu ölçeceği puanlarında medeni durum değişkeni açısından değerlendirilmesi için bağımsız grup t testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.”

4.2.4. Yönetici ve öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre iş doyumları

Yönetici ve öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre iş doyumuna ilişkin bulgular Çizelge 4.14 de verilmiştir.

Çizelge 4.14.: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Mann Whitney u Testi Sonuçları

Puan	Öğrenim	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>P</i>
İçsel Doyum	Lisans	190	109,75	20853,00	1852,000	-	1,499
	Lisans Üstü	24	89,67	2152,00			
	Toplam	214					
Dışsal Doyum	Lisans	190	108,51	20616,00	2089,000	-,670	,503
	Lisans Üstü	24	99,54	2389,00			
	Toplam	214					
Toplam İş Doyumu	Lisans	190	109,35	20777,00	1928,000	-	1,232
	Lisans Üstü	24	92,83	2228,00			
	Toplam	214					

“Çizelge 4.14. incelendiğinde örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği puanlarında öğrenim değişkeni açısından değerlendirilmesi için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.”

4.2.5. Yönetici ve öğretmenlerin unvanlarına göre iş doyumları

Yönetici ve öğretmenlerin unvanlarına göre iş doyumuna ilişkin bulgular Çizelge 4.15. de verilmiştir.

Çizelge 4.15.: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Unvanlarına Göre Mann Whitney u Testi Sonuçları

Puan	Unvan	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\sum_{sıra}$	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
İçsel Doyum	Öğretmen	196	107,42	21053,50	1747,500	-	,948
	Yönetici	18	108,42	1951,50			
	Toplam	214					
Dışsal Doyum	Öğretmen	196	107,37	21045,00	1739,000	-	,921
	Yönetici	18	108,89	1960,00			
	Toplam	214					
Toplam İş Doyumu	Öğretmen	196	107,39	21048,00	1742,000	-	,930
	Yönetici	18	108,72	1957,00			
	Toplam	214					

“Çizelge 4.15. incelendiğinde örnekleme oluşturulan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumu ölçeği puanlarında unvan değişkeni açısından değerlendirilmesi için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.”

4.2.6.Yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerine göre iş doyumları

Yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerine göre iş doyumuna ilişkin bulgular Çizelge 4.16. de verilmiştir.

Çizelge 4.16.: İş Doyumu Ölçeği Puanlarının Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Anova Testi Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Kıdem	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İçsel Doyum ve üzeri	1-5 yıl	81	45,9 1	7,445	G.Aras 1	12,942	2	6,471	,142	,86 8
	6-10 yıl	83	45,6 0	6,297	G.İçi	9607,395	21 1	45,533		
	11 yıl ve üzeri	50	46,2 4	6,261	Toplam	9620,336	21 3			
	Toplam	214	45,8 6	6,720						
Dışsal Doyum	1-5 yıl	81	26,8 9	5,523	G.Aras 1	84,251	2	42,125	1,61 1	,20 2
	6-10 yıl	83	25,5 1	4,728	G.İçi	5518,927	21 1	26,156		
	11 yıl ve üzeri	50	26,5 8	5,043	Toplam	5603,178	21 3			
	Toplam	214	26,2 8	5,129						
Toplam İş Doyumu	1-5 yıl	81	72,8 0	12,235	G.Aras 1	146,971	2	73,486	,619	,53 9
	6-10 yıl	83	71,1 1	9,909	G.İçi	25038,24	21 4	118,66 5		
	11 yıl ve üzeri	50	72,8 2	10,113	Toplam	25185,21	21 5			
	Toplam	214	72,1 5	10,874						

“Çizelge 4.16. incelendiğinde örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği puanlarında kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi için tek

yönlü varyans analizi Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.”

4.3.Korelasyon Analizi Sonuçları

Yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki bulgular Çizelge 4.17. de verilmiştir.

Çizelge 4.17.: Karar Verme Stratejileri Ölçeği İle İş Doyumu Ölçeği Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

İŞ DOYUMU	KARAR VERME STRATEJİLERİ				
		Mantıklı	İç tepkisel	Bağımlı	Karasızlık
İçsel Doyum	r	,092	,039	-,090	-,077
	p	,179	,572	,192	,263
	n	214	214	214	214
Dışsal Doyum	r	,117	,046	,007	,044
	p	,087	,499	,924	,524
	n	214	214	214	214
Toplam İş Doyumu	r	,112	,046	-,052	-,027
	p	,101	,504	,446	,696
	n	214	214	214	214

“Çizelge 4.17.’de görüldüğü üzere karar verme stratejileri ile iş doyumunu ölçeği arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda içsel doyum, dışsal doyum ve toplam iş doyumunu ile karar verme stratejileri ile arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür.”

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç ve Tartışma

Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ölçeği puanlarının cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Eğitim, ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel alanlarda hak iddia edebilecek ve topluluğa tam olarak katılabilen bir güçlendirme süreci olmalıdır. Bununla birlikte bunun farkına varılması için, öğretmenin rolü gözardı edilemez, çünkü öğrencinin öğrenmesini başlıca katkıda bulunan kişi, sonuçlarını yaygın olarak tanınması için yapar (Kimwarye, vd. 2014). Gürkan (2006) yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerin alınan kararlarda etkilerinin çok az olduğunu ifade etmiştir. Bilge (2008) ise öğretmen düşüncelerini tespit etmeye çalıştığı araştırma sonucunda karar katılım algılarının orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. Karagöz (2009) ise öğretmenlerin karara katılımlarının düşük olduğunu bulmuştur. Yönetimsel kararlar yerine öğretimsel kararlara katılmayı tercih etmektedirler. Turgut (2010) öğretmenlerin öğretimsel karar alma süreçlerine “Çoğu zaman”, yönetimsel karar alma süreçlerine ise “Ara sıra” düzeyinde katıldıklarını tespit etmiştir. Baştan (2014) da benzer bir bulgu bulmuştur.

Öğretmenlerin yönetimsel karar alanlarına katılımlarının öğretmenlerin dikkatini değiştirerek, enerjilerini boşaltarak ve / veya fiili öğretme sürelerini azaltarak, özellikle de bu taleplerin yerine geçmediği durumlarda öğretim programlarından etkilenebileceğini ortaya koyulmuştur. Müdürlerin ve öğretmenlerin tipik olarak üstlendiği sorumluluklar arasında karar verme vardır. Bununla birlikte, öğretim alanına katılımın, iş yükünün tek tahmini olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular öğretmenlerin daha önceden karar verme sorumluluğu istemediklerini ve daha yüksek bir iş yükü ile ilişkilendiklerini ortaya koymaktadır. Sınıfta öğretim konularında daha fazla karar verme ağır bir iş yükü içermesi gerektiğinden bu şaşırtıcı değildir. Sınıf sade bir çalışma ortamıysa, öğretmenler bu alanda artmış

karar vermenin fark edilmeyeceğini düşünebilirler. Bu, onları yönerge kararını vurgulamaya teşvik edebilir (Keung, 2008). İyi bir karar çıkarmaya çalışırken, bir kişi her seçeneğin pozitif ve negatif ağırlıklarını ve tüm alternatifleri göz önüne almalıdır. Etkili bir karar vermede, bir kişi her seçeneğin sonucunu da tahmin edebilmeli ve tüm bu maddelere dayanarak hangi seçeneğin o durum için en iyi olduğunu belirlemelidir. Kipkoech ve Chesire (2011) sınıf öğretmenlerinin ortaöğretim okullarındaki yönetim kararlarında yer aldığı alanları belirlemeye çalışmıştır. Veriler ankete katılanların kategorilerinden toplanmıştır; Sınıf öğretmenleri, bölüm başkanları ve başkan yardımcıları izlemiştir. Sınıf öğretmenlerinin, öğrencilerin disiplin konularında, okul yöneticilerinin seçiminde, önemli okul işlevleri için programlar hazırlamada ve öğrencilerin sonuçlarının duyurulmasına katılım konusundaki görüşlerini aramak gibi yönetim kararlarında daha fazla yer aldıkları saptanmıştır. Sınıf öğretmenleri personel toplantı gündeminin hazırlanması, öğrencilerin okul belgesinin yazımına katılımın yanı sıra yeni öğrencilerin kabulüne ve eğitim materyali alımına karışmadılar. Sonunda, sınıf öğretmenleri, yeni öğrencilerin kabulünden önce, okul terk etme belgesi yazarken ve personel toplantı gündeminin formülasyonu sırasında neredeyse tamamen dışlanmış hissettiler. Bu, öğretmenlerin yönetim kararlarında diğer öğretmenleri içerdiklerini, ancak okulların merkezi olarak yürütülmesi ile doğrudan ilgili olmayan alanlarda bulunduğunu göstermektedir. Sınıf öğretmenleri, okulların tamamı yerine öğrencilerin akademik başarısına yönelik konularda daha fazla yer almışlardır. Sınıf öğretmenlerinin yeni öğrenci kabul ederken daha az fırsat verdiklerini, okuldan ayrıldıklarını belirten ve personel toplantısı gündemi formülasyonu sırasında hoşnutsuzluklarını dile getirdikleri zaman bu belirgindir (Kipkoech ve Chesire, 2011).

Öğretmenlerin 'okul yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılım düzeyi ve okul yönetimine katılım ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Veriler, kadın öğretmenlerin görüşlerine kıyasla, erkek öğretmenlerin görüşlerinin okul yönetimine katılım açısından daha yüksek olduğunu gösterdi. Öğretmenler yaşı ilerledikçe, okul yönetiminde daha fazla sesi olduklarına ve daha önemli roller oynadıklarına inanmışlardı. Diğer eğitim seviyeleriyle (üniversite mezuniyeti) öğretmenlerle karşılaştırıldığında, daha yüksek eğitim seviyelerine sahip öğretmenler (yüksek lisans öğretmenleri gibi) okul yönetimine daha fazla

katıldıklarına inandılar. Kadın öğretmenler, 2 ya da 3 yıllık fakülte ve 4 yıllık fakülte mezunlarına kıyasla, erkek öğretmenler ve yüksek lisans yapan öğretmenlerle karşılaştırıldığında, belirtilen rol ve sorumlulukların yanı sıra örgütsel faaliyetlere gönüllü olarak katıldıklarını ve daha fazla bağlılık duyduklarını belirttiler . Okul yönetimine katılım düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin araştırılması, okul idaresi düzeylerine katılım oranındaki düşüşler ve örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki azalmalar ile birlikte okullaşma düzeylerine katılım oranındaki düşüşlerin yanı sıra inorganizasyondan vatandaşlık davranışlarını artırdığını göstermiştir (Göksoy, 2014). Gürkan (2006) öğretmenlerin cinsiyetleri ve çalıştıkları okulların türleri karar almaya ilişkin algılarında farklılaşmaya yol açtığını tespit edilmiştir. Bu bulgudan farklı olarak Bilge (2008) ise cinsiyete göre farklılaşma olmadığı belirtmiştir. Yine Karagöz (2009) de bu şekilde cinsiyetin farklılaşmaya yol açmadığını tespit etmiştir. Turgut (2010) cinsiyet, branş, sendikalılık durumu ve mezun oldukları fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulgulamamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ölçeği puanlarının yaş değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında kararsızlık alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. söz konusu farklılığın 30-40 yaş arasındaki grupla 41 yaş ve üzeri grup arasında olduğu görülmüştür. 30-40 yaş arasındaki grup en yüksek kararsızlık yaşamaktadır. En düşük kararsızlık ise 41 yaş ve üzeri olan grupta görülmüştür. Bu durum tecrübeli öğretmenlerin kararsızlıkları az yansıttığı şeklinde yorumlanabilir Bu bulguları destekler nitelikte Acet (2006) öğretmenlerin algılarında toplam hizmet süresinin, yaşlarının ve alanlarının etkili olmadığı tespit etmiştir Yine Uygun Takmaz (2009) okuldaki öğretmen sayısının, öğrenim durumlarının ve yaşlarının okul müdürünün karar vermesine ilişkin öğretmen algısında farklılaşmaya yol açmamaktadır. Kaygısız (2012) öğretmenlerin karara katılımlarında branşın, eğitim bölgesi farklılığının, yaşın, mesleki kıdemin, mezun olunan okul türünün anlamlı farklılık oluşturduğu, kurum tipinin, istihdam şeklinin, medeni durumun, bulunduğu okuldaki hizmet süresinin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit etmiştir. Bu bulgulardan farklı olarak Gürkan (2006) öğretmenlerin mesleki kıdemin, okul kıdeminin ve okul türünün farklılıklara yol açtığı, yine Acet (2006) mezun olunan bölümün farklı düşüncelere sebep olduğu ayrıca lisansüstü mezunlarının daha olumsuz oldukları ve okul

müdürünün karara verme becerilerinden beklentilerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin 'okul yönetimine katılım seviyeleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve öğretmenlerin okul yönetimine katılımı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için yapılan araştırma, aşağıdaki bulguları ortaya koymuştur. Araştırmada elde edilen veriler, erkek öğretmenlerin "okul idaresine katılım konusundaki görüşlerinin daha üst düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu bulgu Cengiz'in bulgularına paraleldir (2011). Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul yönetiminde rol aldığı, kadın öğretmenlerin çoğunlukla arka planda kaldığı görülmektedir. Bunun nedeni, kadınların kültürel yapı nedeniyle okul yönetimine katılmamak ya da bürokratik faktörler ile ilgili olabilmelerine bağlı olmayabilir. Konuyu derinlemesine incelemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Yaş değişkeni açısından, diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere kıyasla, 51 yaş ve üzeri yaştaki öğretmenler, okul yönetiminde katılım düzeylerinin yüksek olduğuna inanıyorlar. Bu sonuç öğretmenlerin daha fazla deneyime ve olgunluğa sahip olduğunu okul yönetimine katılım konusunda daha olumlu düşünürken, genç öğretmenlerin okul yönetimine yeterli düzeyde katılmamalarını göstermektedir. Genç öğretmenlerin bu şekilde düşünmelerinin nedenleri ve genç öğretmenlerin katılım eksikliğinin olumlu ve olumsuz sonuçlarının daha fazla araştırılması gerekmektedir (Göksoy, 2014). Kimwary, vd. (2014) öğretmenin rolü gözardı edilemez, bunun yerine öğrenci öğrenmesine ana katkıda bulunanlar olduğu için vurgulanır. Fakat eğitimcilerin bu asil görevi yerine getirebilmeleri için, rolü için daha fazla bilgi, beceri ve doğru tutum kazanmak için sürekli öğrenmeleri, öğrenmelerini ve yeniden öğrenmelerini sağlamaları gerekir. Bu, doğru bilgiye, becerilere, tutumlara ve yeteneklerin geliştirilmesine, kendilerinin modern toplumun zorlayıcı ve talepkar ihtiyaçlarına yeterince cevap vermelerini sağlayacak güçte olmalarını gerektirir. Bu, yetkilerin güçlendirilmesinin bireylerin geliştirildiği sürekli bir süreç olması, insanların kendi uygulamaları ve koşulları üzerinde egemenlik kazanmalarını sağlayacak ömür boyu deneyimler kazandığı bir yolculuk olmasını gerektirir.

Yönetici ve öğretmenlerin karar verme stratejileri ölçeği puanlarının kıdem değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasında içtepkisel karar verme alt boyutu ile kararsızlık alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer alt

boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Söz konusu farklılığın içtepkisel alt boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip olanlar ile 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür. 6-10 yıl kıdem sahip olanlar en yüksek oranda içtepkisel karar vermektedirler. Kararsızlık alt boyutunda ise anlamlı farklılığın 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar arasında olduğu görülmüştür. 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar en yüksek oranda kararsızlık yaşamaktadırlar. Diğer gruplar arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bilge (2008) ise öğretmenlerin yaşlarının ve kıdemlerinin algılama farklılığına yol açtığını belirtmiştir. Karagöz (2009) meslek kıdemin aynı şekilde anlamlı farklılık gösterdiği, Turgut (2010) öğretmenlerin yaşının, hizmet süresinin, yönetim deneyiminin ve görev yapmakta oldukları okul türünün karara katılım düşüncelerinde anlamlı bir fark oluşturduğunu bulgulamıştır.

Eğitimcilerin çağdaş dünyanın, eğitim camiasının çağdaş ve dinamik taleplerine yeterince yanıt vermeleri, profesyonelce hareket etmeleri ve uzmanlıklarını gençlerin başarılı öğrenim sürecini garantilemek için kullanabilmeleri beklenmektedir. Bu nedenlerden ötürü, araştırmacılar öğretmenleri neden meşgul oldukları ve zorlayıcı görevleri arasında güçlendirmemiz gerektiğine, okul yönetimi ile bireylerin güçlenmeleri için kullanabilecekleri stratejileri ve yetki verme sürecini engelleyebilecek olası kısıtlamaları incelediklerini görüyoruz. Bunun, öğretmenin rolü üzerinde bir paradigma kaymasının bulunduğu 21. yüzyılda kullanılmak üzere güçlenmenin ve stratejilerin önemi açıktır (Kimwarey, vd. 2014). Okul yöneticileri öğretmenlerin duygusal sonuçlarını iyileştirmek için uygun kararlara öğretmenleri dahil etmelerine yardımcı olacak ampirik katılımcı bir modeli tanımlamayı amaçlamakta ve bu da nitelikli karar verme ile sonuçlanmaktadır. Öğretmenlerin karar vermeye katılımı ile katılımcı bir karar modeli geliştirmede duygusal sonuçlar arasındaki nedensel ilişkiyi teorik olarak incelemek ve okul yöneticilerinin, karar verme sürecinde okul yönetiminde etkili olmalarına yardımcı olacak karar alanlarını tanımlamak politika. Örnek: Anket, Hong Kong'daki 20 orta öğretim okuluna gönderilmiştir. Tüm hedef okullardan 335 öğretmen tarafından doldurulmuş anket formu toplanmıştır. Yöntemler: Anketlerin oluşturulan geçerlik ve güvenilirliğini doğrulamak için teorik model ve anket formları literatürden sentezlenerek oluşturulmuş, temel eksen faktörü analizi ve güvenilirlik testi kullanılmıştır. Katılımcı modeli doğrulamak ve değişkenler arasındaki korelasyonu tahmin etmek

için yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Sonuçlar, yapısal eşitlik modellemesi ile çok boyutlu bir kararın tespit edildiğini ve model değişkenleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Üç boyutlu karar modeli, öğretim, müfredat ve yönetsel alanlar ve duygusal sonuç değişkenleri arasında iş doyumunu, iş taahhüdü ve iş yükü algısı sayılabilir. Duygulanım sonuçlarının tümü, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılım biçim ve boyutlarıyla ilgilidir. Sonuç: Bu çalışma, karar verme tutumu ve duygusal sonuç ilişkisi hakkındaki bilgilerimizi genişletmektedir. Okul tabanlı yönetim yapısının öğretmenlerin karar vermeye katılımlarını otomatik olarak arttırdığı teorisini desteklemez. Okul yöneticileri, öğretmenlerin müfredat ve yönetsel karar alanlarına katılımını teşvik etmelidir (Keung, 2008). Okulların, okulun amacı ve görüşüyle düşünmek için toplumla birlikte çalışması gerektiği açıktır. Bu durum yönetici ve öğretmenlerin kendi kişisel eğitim felsefelerini ifade etmesi gerektiği anlamına gelir. Halkla açık bir diyalog yaratma ve sürdürme -bültenler, halk toplantıları, topluluktaki gayri resmi sohbetler ve diğer araçlar yoluyla- halkın bilinirliğini sağlamaya ve topluluk üyelerine öğrenci sorumluluğunun bir ağına bir parçası olduğuna karar verme yolunu açmak önemlidir. Eğitimle ilgili fikirler kamusal alana yerleştirildiğinde, kamuoyu öğrencilerin istenen sonuçlara ulaşmasına yardımcı olacağına inandıkları programları ve fikirleri uygulamaktan da sorumlu olur.

Karar vermek, eğitim yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir ve mevcut eğitim düzeneğinde; Okullarda daha fazla öğretmen yönetim rolleri üstlenmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin orta öğretim okullarındaki yöneticilik kararlarına katılımlarını değerlendirilmiştir. Araştırmanın özel hedefleri şunlardır: Öğretmenlerin orta öğretim okullarında karar alma süreçlerine katıldıkları alanları belirlemek, öğretmenlerin ortaöğretim okullarında karar vermeye katılım düzeylerini belirlemek. Bu çalışma kesitsel anket tasarımı ile yürütülmüştür. Veriler, 17 müdür 17 müdür yardımcısı, 51 bölüm başkan ve 51 sınıf öğretmeni örneklemeden toplanmıştır. Veri toplama araçları şunlardır: anketler ve mülakatlar. Bulgular ortaokul öğretmenlerinin yönetim kararlarında yer aldığını, ancak daha düşük seviyelerde olduğunu göstermektedir. Çalışma, müdürlerin, öğretmenlerin yöneticilik kararlarındaki ihtiyaçlarını değerlendirip belirlemelerini ve bu konularda daha fazla eğitimi kolaylaştırmalarını önermektedir. Bu da öğretmenlerin katılımını teşvik eder ve ortaöğretim okullarının yönetiminde etkinlik sağlayacak karar vermede takım ruhunu

geliştirmektedir (Kipkoech ve Chesire, 2011). Öğretmenlerin diğer eğitim seviyeleriyle karşılaştırıldığında, daha yüksek eğitim seviyelerine (öğretmenlerin master derecelerine sahip olan) sahip öğretmenler, okul yönetimine daha fazla ait olduklarına inanmaktadır. Mevcut bulgular doğrultusunda lisansüstü çalışmalar teşvik edilmeli ve öncelik verilmeli ve yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlerin sayısı artırılmalıdır. Bu nedenle, okul yönetimi bilgi ve tecrübelerinden yararlanabilir ve idari etkinlik organizasyonel bağlamlarda sağlanabilir (Göksoy, 2014).

Örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin iş doyumunu ölçeceği puanlarının cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, unvan kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İş doyumunu olumsuz etkilen bir çok faktör eğitim sistemi içinde mevcuttur. Tam olarak öğrenci merkezli olmayan kapalı örgütsel bir yapı, terfi işlemlerinin iş başarısı dışında başka faktörlere bağlı olması ve ücret politikalarındaki hataların bir sonucu olarak nitelikli ve niteliksiz çalışan personel ayrımının yapılamaması iş doyumunu artırmaktadır (Koç, 1998: 8). Bu bulguya benzer şekilde Güney (2014) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada eğitim yönetici ve öğretmenlerinin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları ve mesleki kıdemlerinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Demografik değişkenlerin iş doyumunu etkilemediği görülmüştür. Alan yazında bu konuda yapılan araştırmaların farklı sonuçlar verdiği görülmüştür. Farklı olarak Karahan (2006), ilköğretim ikinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerini bazı değişkenlere göre incelemiştir. Öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerinde yaş gruplarına göre farklılaşma olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerinde güvenlik, saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme bakımından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Mesleki doyum düzeylerinde kıdem gruplarına göre farklılaşma olduğunu belirtmiştir. Bilge, Akman ve Kelecioğlu (2007) öğretim elemanlarının iş doyumlarını inceledikleri çalışmalarında, yaşça büyük olanların olmayanlarına; öğretim üyelerinin öğretim görevlilerine; yurtdışında bulunanların bulunmayanlarına; hizmet süresi fazla olanların olmayanlarına göre içsel doyumlarının anlamlı düzeyde farklılaştığını bulmuşlardır.

Öğretmenlerin karar katılmalarının sağlanması kurumsal saygı görmeleriyle ilişkilidir. Bu durum iş doyumuyla da bağlantılıdır. Çalışanların yaklaşık üçte ikisi (% 67) takdir görmek istediğini belirtmiştir. Bu yön iş tatmini açısından çok

önemlidir. Çalışanların yüzde yetmiş, çalışanlarının örgütlerinde verilen saygı düzeyinden tatmin olmuştur. Kurum çapında saygı kurumsal kültüre dahil edilebilir. Farklılıkları kabul ederken ve kabul ederken ortak zemin aramak gibi tekniklerle başlanabilir (SHRM, 2016). Öğretmen / bireysel güçlenmeyi artırmak için okul yönetimi ve bireyler hangi stratejileri yapmalıdır? Bir öğretmen eğiticisi ve bir öğretmen olarak, bu çalışmanın yazarları, eğer aşağıdaki tavsiyeler kabul edildiyse ve uygulanırsa, güçlendirme fırsatları sunmak için oldukça iyi şanslar olduğunu düşünüyorlar. Öğretmenlerin müfredatı etkilemek, tasarlamak, oluşturmak ve uygulamak için resmi ve gayri resmi olan fırsatlar yaratmak; böylece, ulus için akademik nitelikleri geliştirmek; Tüm öğrencilerin akademik olarak en üst düzeyde başarıya ulaşabilecekleri yetki ve beceriyle ilgili topluluk, okul ve ulusal düzeydeki tartışmalardaki öğretmenlerin katılımlarını teşvik etmek; Öğretmenlere, sınıfa ilişkin problemi belirlemek ve çözmek için tüm öğrencilerin öğrenmesine yardımcı olabilmeleri için kaynaklara (finansal, zaman, fırsatlar vb.) Erişmelerini sağlayın; Okul yönetimi, ulusal sınav performansı, nitel ve ders sonu çalışması kullanan öğrenen performansına dayalı katma değer puanlar kullanarak yüksek performans için öğretmen etkililiğini göz önüne almaya ve bu performansı engelleyen diğer faktörlerin kullanılmadığı yere bakılmalıdır (Kimwarey, vd. 2014). Bozkurt ve Bozkurt (2008), eğitim sektöründe iş doyumunu etkileyen işletme içi faktörlere yönelik bir alan araştırması yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda eğitimcilerin, ücretlerinden doyum sağlamadıkları, arkadaşlık ilişkilerinden doyum sağladıkları belirlenmiştir. Yönetim tarzından doyum sağlama ve iletişim doyumunu konusunda ise kararsız kaldıkları sonucu elde edilmiştir.

Karar verme stratejileri ile iş doyumunu ölçeceği arasında içsel doyum, dışsal doyum ve toplam iş doyumunu ile karar verme stratejileri ile arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür.

5.2. Öneriler

1. Bireylerin çalıştıkları işte meslek doyumuna varmaları ve verimli çalışmalar ortaya koyabilmeleri için mesleklerini severek yapıyor olmaları kuşkusuz önemlidir. İş hayatı sadece ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da önemli bir yere sahiptir. İş doyumunu yüksek olan bireyler işe karşı olumlu tutum içinde olurken, iş doyumunu düşük olan bireyler ise olumsuz bir tutum ortaya koymaktadırlar. Eğitim sektörü belki de en

yüksek motivasyon isteyen sektörlerdendir. Bu yönüyle karar verme ve iş doyumu ilişkisi önemli hale gelmektedir. Kişinin kendini değerli hissetmesi kararda söz sahibi olması ile alakalıdır. Bu araştırmada öğretmen ve yöneticilerin karar stratejileri ile iş doyumları arasında ilişki araştırılmıştır. Aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamış olsa da karar verme sürecine katılma ve kullanılan karar stratejileri alınana kararın uygulanabilirliğini olumlu etkileyecek bir unsurdur. Bu sebeplerden dolayı mantıklı karar verme stratejisi önemlidir. Bu araştırmada da sonuç bu yöndedir. Yönetici ve öğretmenler çoğunlukla mantıklı karar verme stratejilerini kullanmaktadırlar. Eğitim, ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel alanlarda hak iddia edebilecek ve topluluğa tam olarak katılabilen bir güçlendirme sürecini içine almalıdır. Bu sebeple gerek öğretmenin gerekse yöneticinin özgürce karar vermesini sağlayacak güçlendirme politikaları uygulanması önerilebilir.

2.Öğretmenlerin mesleki memnuniyet, taahhüt ve iş yükü algılamaları, karar alma süreçlerine katılım konusundaki algılamalarıyla ilişkilendirilmiştir. Sonuçlar, yöneticilik ve müfredat kararlarında yer almanın iş tatmini ile ilişkili olduğunu ve müfredat kararlarına katılımın taahhüt ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Eğer yönetim karar alanı ve okul müfredatı tasarımı ve uygulamaları ile ilgili öğretmen daha fazla güvenilebilir ve bu kapsamda söz verilebilir (Keung, 2008).

3.Öğretmenlerin yönetsel karar alanlarına katılımlarının öğretmenlerin dikkatini değiştirerek, enerjilerini boşaltarak fiili öğretme sürelerini azaltarak, özellikle de bu taleplerin yerine geçmediği durumlarda öğretim programlarından etkilenebileceğini ortaya koyulmuştur. Müdürlerin ve öğretmenlerin tipik olarak üstlendiği sorumluluklar arasında karar verme vardır. Bununla birlikte, öğretim alanına katılımın, iş yükünün tek tatmini olanı olduğu düşünülebilir. Bu açıdan sınıf ortamında öğretimle ilgili alınacak kararlarda öğretmen özgür bırakılmalıdır. İyi bir karar çıkarmaya çalışırken, bir kişi her seçeneğin pozitif ve negatif ağırlıklarını ve tüm alternatifleri göz önüne almalıdır. Etkili bir karar vermede, bir kişi her seçeneğin sonucunu da tahmin edebilmeli ve tüm bu maddelere dayanarak hangi seçeneğin o durum için en iyi olduğunu belirlemelidir.

4.Okullarda karar vermede kimlerin yer alacağına karar vermenin dinamiklerini ve karmaşıklıklarını anlamak isteyen araştırmacılar bu kapsamda yöneticiler ve öğretmenlerle nitel çalışma ile yeni bir çalışma yapabilirler. Profesyonel olarak öğretmenler, istihdam edildiği organizasyonlarda karar alma süreçlerine katılmak

istemektedirler. Bu durum iş doyumunu artırmak amacıyla olduğu gibi katılımı teşvik etmek de yöneticilerin çıkarına olmalıdır.

5.Çalışmanın bulguları ve sonuçlarına göre ek araştırmaya ihtiyaç olduğu açıktır. İlk olarak, öğretmenlerin karar verme sürecindeki gerçek ve arzulanan katılım algılamalarındaki tutarsızlıkları nasıl azaltacaklarını daha iyi anlamak gerekir. Gelecekteki çalışmalar, öğretmenlerin karar vermeye katılımı konusunda ilkokullarda okul yönetimi iklimlerinin karşılaştırılmasına da odaklanmalıdır. Bu, karar vermede öğretmenin daha fazla katılımını destekleyebilecek yönetim uygulamaları çeşitleri hakkında bilgi tabanını zenginleştirilebilir.

6.İşbirliğine dayalı kararlar vermede gerekli beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi ve bağlılığın gösterilmesi, önemli ölçüde işbirliğine katılım ve demokratik anlayışa yer açacaktır. Öğretmenler, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için ancak başkalarıyla işbirliği içinde çalışarak başarılı olabilirler.

7. İletişimin en yoğun kullanıldığı ve çağımızın en önemli mesleklerinden biri olan öğretmenliğin iş doyumunu sorunu bilinmektedir. Bu soruna yönelik, çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve bu önerilerin uygulamaya geçirilmesi önemlidir. Bir organizasyonun çalışanlarının mesleki memnuniyet seviyeleri hakkında tam bir farkındalığı olması büyük önem taşımaktadır. Kuruluşun standart ve verimliliğini artırmaya yardımcı olabilir. İş doyumunu ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

8. Karar verme stratejilerinde kıdem durumunun farklı değerlendirmelere yol açtığı bulgusundan yol açarak; 6-10 yıl kıdeme sahip olan yönetici ve öğretmenlerin en yüksek kararsızlık yaşadığı görüldüğünden bu kıdem grubundakilere yönelik gerek hizmet içi eğitim gerekse meslektaş dayanışması yoluyla kararsızlıklarının giderilmesine yönelik programlar düzenlenebilir. Bu sayede yönetici ve öğretmenlerin bilgi düzeyleri artırılarak aidiyet duyguları desteklenebilir.

9. Okul müdürleri günün sonunda okullarında, özellikle öğrenci başarısında devam eden her şeyden sorumludurlar. Okul liderleri, kurumsal sınırlar boyunca işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirdiklerinde, ortakların üzerinde anlaşmaya varılan sorumluluklarını yerine getirme, ortak girişimlere devam etme ve başarılarını arttırmak için birbirlerine motive etme ihtimalleri daha yüksektir. Birden fazla liderlik kaynağı geliştirilmiş ve hesap verebilirlik dağıtılmıştır. Bireysel okullarda,

ortak kurum ve okul personelinin uygulayıcıları, faaliyetleri birlikte planlamak için okul sitesi konseyleri geliştirebilir. Katılımcılar birbirlerinin hedeflerini, güçlerini ve kısıtlamalarını takdir etmeyi öğrenirler. Güven ve iletişim arttıkça, paylaşılan vizyonlarını yerine getiren faaliyetleri daha iyi bir şekilde gerçekleştirebilirler.



KAYNAKLAR

- Acet, Ö.** (2006). İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişki, Yayımlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Açıkalın, A.** (1997). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleri ile okul yöneticiliği*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Ada, S.** (2007). *Sınıf Yönetimi*, (Ed: Zeki KAYA), Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E.** (2008). *Sınıf Yönetimi*, “Sınıf Yönetimiyle İlgili Genel Olgular” (Editör: Zeki Kaya.) (Altıncı Baskı.) Ankara, Pegem A Yayınları.
- Ağaoğlu, E.** (2012). *Çatışma Ve Stres Yönetimi-I* (ed. Ceyhan, E.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1517.
- Akçamete, G., Kaner, S, Sucuoğlu,** (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Akıncı, Z.** (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Aydın, A.** (2012). *Sınıf yönetimi*. (15. Baskı). Ankara, Pegem.
- Aydın, H. A.** (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar* (Ed: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik), Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Aydın, M.** (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, Ş. ve Özkul, E.** (2007). İşyerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı Ve Boyutları: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 169-186
- Balay, R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık.*, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A.** (2006). *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı* Eğitimciler Birliği Sendikası s.249-266.
- Balcı, A.** (2002), *Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma 3.* Baskı Ankara: Pegem A Yayıncılık 177-184.
- Balcı, A. ve Aydın İ.P.** (2001). *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi*, Ankara: OSTİM Mesleki Eğitim Merkezi
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A.** (1998). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Yayınları

- Baş, G.** (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenci Kontrol İdeolojilerinin Farklı Değişkenler Açısından Analizi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1/1, 97-109.
- Başar, H.** (2008). *Sınıf Yönetimi "Eğitim ve Sınıf Yönetimi"* (Ed: Ağağlu, E.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını
- Başaran, İ. E.** (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, Feryal Matbaası.
- Baştan, Ö.** (2014). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarda Alınan Kararlara Katılma Durumları Ve Kocaeli-Körfez İlçesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Türkçe İşletme Programı.
- Bayrak, C.** (2011). *"Toplumsal Bir Sistem Olarak Okul" Eğitim Sosyolojisi* (Ed. Boyacı, A.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2257 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1254.
- Bayrak, C.** (2002). *"Bir Sistem Olarak Okul" Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, (Editörler: Özcan Demirel, Zeki Kaya). Ankara. Pegem A Yayıncılık,
- Biçerli M.K.** (2012). Çalışma İlişkileri (1. Ünite) Ed. Kağncıoğlu, D.) . Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2550 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1520
- Bilge, F., Akman, Y., Kelecioğlu, H.** (2007). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 32-41.
- Bilge, C.** (2008). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki (Ankara İli, Altındağ İlçesi Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ.** (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırılması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(11): 1-18.
- Breiter, A., ve Light, D.** (2006). Data for School Improvement: Factors for designing effective information systems to support decision-making in schools. *Educational Technology & Society*, 9 (3), 206-217.
- Bursalıoğlu, Z.** (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara, PegemA.
- Can, H, ve Güney, S.** (2007). *Genel İşletme, İlkeler, Kavramlar, Kuramlar*, İstanbul, Arıkan Basım Yayın.
- Celep, C.** (2004). *Dönüşümsel liderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C., (2000), *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.15-140.
- César C., García M. C. S. Ruíz María E. Martínez-Roche, Carmen I. Gómez-G.** (2013). Job satisfaction among health care workers: the role of gender and age1 Rev. Latino-Am. Enfermagem 2013 Nov.-Dec.;21(6):1314-20

- Ceyhan E.** (2012) *Çatışma Ve Stres Yönetimi-I* Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1517
- Cherkowski,S., Walker, K. D. Ve Kutsyuruba, B.** (2015). Principals' Moral Agency and Ethical Decision-Making: Toward a Transformational Ethics. *International Journal of Education Policy & Leadership* 10(5).
- Çağlayan, A.** (2012). *İlköğretimlerde Eğitimde Yönetim ve Yönetimde Kalite*, İstanbul, Bilge.
- Çalışkan Z.** (2005). İş Doyumu: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları; İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu – Malatya.
- Çağlayan, A.** (2002). *İlköğretimlerde Eğitimde Yönetim ve Yönetimde Kalite*, İstanbul: Bilge.
- Dağlı, A.** (2004). Problem Çözme ve Karar Verme, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(7),47.
- Erden, M.** (2008). *Sınıf yönetimi*. Ankara, Arkadaş.
- Erdoğan, İ.** (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Erel, E.** (2004). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş Doyumları (Ankara İli Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Eren, E.** (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F.** (1995). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, E.** (2013). *İş ve Yaşamda Motivasyon “Motivasyon ve Liderlik”* (Ed. Tuna, Y.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3022 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1974.
- Ertürk, M.** (2009). *İşletme Yönetimi Ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Fişek, K.** (1971). *Yönetim*. Ankara: A.Ü.S.B.F. Yayınları.
- Gezer, K., Kaya, Y. ve Köse, S.** (2007). Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Bölümlerini Seçme Nedenleri: Ailenin Rolü, 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Tokat/Türkiye,
- Gezer, N.** (1998). Muğla İl Merkezindeki Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Stres. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Göksoy, S.** (2014) Participation of Teachers in School Administration and Their Organizational Citizenship Behaviors *International Journal of Humanities and Social Science*. 4, 7.
- Gültekin, M.** (2008). *Eğitim Bilimine Giriş* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını
- Güney, S.** (2012). *Örgütsel davranış*, Nobel İstanbul: Akademik Yayıncılık.

- Gürkan, M.** (2006). Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsel, M.** (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, (Yedinci Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Günbayı, İ.** (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güner, A.R.** (2007), Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi Yüksek Lisans Tezi Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü s.1-148.
- Güney, B.** (2014). Sağlık Meslek Lisesi Yöneticilerinin Liderlik Vasıfları İle Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi
- Gürkan, T.** (2001). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş. "Öğretmenin Nitelikleri ve Görevleri"*, (Editör: E. Sözer). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 27-38.
- Gürkan, T.** (2007). *Türk Eğitim Tarihi. "Okulöncesi Öğretmenlerinin Eğitimi"*, (Editör: M. Sağlam). Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2007.
- Gürsel, M.** (2007). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (Yedinci Baskı). Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Helvacı, M.A.** (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Holm, Nils G.** (2007). *Din Psikolojisine Giriş*, (Çev. Abdülkerim Bahadır), İnsan Yayınları, İstanbul.
- İlgar, L.** (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi ve sınıf yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayınları.
- Kağmıçoğlu, H.** (2013). *İşletme fonksiyonları* (Ed. Ürper, Y. ve Besler, S.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3000.
- Karahan, Ç.** (2006). İlköğretim İkinci Kademe Öğretmenlerinin Öz Algılamaları Ve Mesleki Doyumlarının İncelenmesi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Karagöz, M,E,** (2009). Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakuş, M.** (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık Ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Karasar, N.** (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, S.** (2013). *Eğitim Biliminde Yenilikler*, (Ed. Hakan, A.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını

- Kaygısız, A. G.** (2012). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kebriaei, A. ve Moteghed, M. S.** (2009) Job satisfaction among community health workers in Zahedan District, Islamic Republic of Iran La Revue de Santé de la Méditerranée orientale, 15, 5.
- Keser, A.** (2013). *Çalışma psikolojisi*, (Ed. Bilgin, L. Ve Özdemir, A.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2756.
- Keskinoglu, M. Ş.** (2006). *Yüzünden Okumak*, İstanbul: Akademi Yayınları.
- Keung, C. C.** (2008) The effect of shared decision-making on the improvement in teachers' job development Vew Horizonts in Education 56.
- Kımk, S.** (2007). Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.
- Kimwary M. C; Chirure H.N; Omondi M** (2014). Teacher Empowerment in Education Practice: Strategies, Constraints and Suggestion IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME) e-ISSN: 2320-7388, p-ISSN: 2320-737X. Volume 4, Issue 2 Ver. II.
- Kipkoech, L. C. Ve Chesire, S.** (2011) The Levels Of Teachers' Involvement In Managerial Decision Making In Schools In Kenya problems of education in the 21st century, 34.
- Koç, Y.** (2008). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Demokratik Tutumlarının Belirlenmesi ve Çeşitli Değişkenler Açısından Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Koç, Z.** (1998). Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Koçel, T.** (2011). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul. Beta
- Koçoğlu, E.** (2010). İşletmelerde yöneticilerin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanımı: Ankara İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kuzgun, Y.** (2000). *Meslek Danışmanlığı Kuramlar ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Leithwood, K. Louis, K. S. Anderson S. ve Wahlstrom K.** (2004) Learning from Leadership Project Review of research How leadership influences student learning Center for Applied Research and Educational Improvement University of Minnesota
- Maulabakhsha, A. R.** (2015) Impact of Working Environment on Job Satisfaction, Procedia Economics and Finance 23 (2015) 717 – 725

- MEB**, (2005). *Öğretmen yeterlikleri*. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- MEB** (2008). *Hoş Geldin Öğretmenim* İlköğretim Genel Müdürlüğü s:25-26.
- MEB**. (2011). Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin. Güçlendirilmesi Projesi, Ailede Karar Verme, Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı.
- Önen, L. ve Tüzün, B.** (2005). *Motivasyon*, İstanbul: Epsilon.
- Özdayı, N.** (1990). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özdemir, A.A.** (2012). *Çatışma Ve Stres Yönetimi-I* Ed.Ceyhan, E. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547 açıköğretim fakültesi yayını no: 1517.
- Özdevecioğlu, M.** (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri *KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı: 16* Haziran, 2009, 54-78.
- Özgan, H., Yiğit, C., Aydın, Z. ve Küllük, M. C.** (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin sınıf yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi ve karşılaştırılması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 617- 635.
- Pugno, M. ve Depedri, S.** (2009) Job performance and job satisfaction: an integrated survey Dipartimento Di Economia Università Degri Studidi Te Rento
- Saruhan, C.** (2013). *İşletme Fonksiyonları* (Ed. Ürper, Y. ve Besler, S.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3000.
- SHRM** (2009) Employee Job Satisfaction Understanding the Factors That Make Work Gratifying Society for Human Resource Management
- SHRM** (2016) Employee Job Satisfaction And Engagement Society for Human Resource Management 4, ss.1-64
- Sucu, Y.** (2000). *Örgütsel değişim*. Ankara: İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Şimşek, Y.** (2008). *Sınıf Yönetimi "Sınıf ve Grup Lideri Olarak Öğretmen"* (Ed: Ağağlı, E.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını
- Şimşek, L.** (1995). "İş Doyumu", *Verimlilik Dergisi*, 1995 / 12.
- Şimşek, A. Ve Tonus, H.Z.** (2012) *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2501 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1472.
- Şişman, M.** (2000). *Öğretmenliğe Giriş*. (2. Basım) Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M.** (2013). *Türk Eğitim Sistemi*, Ankara, Pegem A.
- Tarhan N.**(2012). Psikolojik Taciz, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tayfun, A. Palavar, K. Ve Yazıcıoğlu, İ.** (2008) Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre

İncelenmesi Kamu-İs; C:9, S:4/2008. www.kamu-is.org.tr/pdf/948.pdf
erişim tarihi:01.04.2013.

- Tengilimoğlu, D.** (2012). *Yönetici asistanlığı*, (Ed. Başpınar, N. Ö.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını
- Tengilimoğlu, D. Ve Yiğit, A.** (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3 (2005) 374-399.
- Terzi, Ç.** (2001). *Öğretmenlerin sınıf yönetimi anlayışlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Tikici, M.** (1998). *Örgütsel Davranış*. Malatya.
- Turgut, B.** (2010). Anadolu Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Turhan, E.** (2012) *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme*, (Ed. Şimşek, A. Ve Tonus, H.Z.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2501 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1472
- Tutkun, Ö. F.** (2002). *Okul Ve Sınıf Ortamı*. (Ed. Türkoğlu, A.). Öğretmenlik mesleğine giriş. Ankara: Mikro Yayınları.
- Türkmen, Ş.** (2001). *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*, Ankara: Asil Yayın.
- Uygun, Takmaz, Ş.** (2009). İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasındaki ilişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uztuğ, F.** (2012) Kurumsal İletişim Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2594 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1562, 51-54.
- Van Saane, J., Sluiter, J. K., Verbeek and M.H.W.Frings-Dresen** (2003) Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction: a systematic review *Occupational Medicine* 53:191–200.
- Yalçınkaya, M. ve Tonbul, Y.** (2002). İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Becerilerine İlişkin Algı ve Gözlemler. *Ege Eğitim Dergisi*. 2002, (1):2. 1-10.
- Yaşar, Ş.** (2008). *Eğitim Bilimine Giriş* (Ed. Gültekin, M.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Yılmaz, F. ve Babaoğlu, E.** (2012). İlköğretim Okullarında Karara Katılma, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (3),
- Yıldırım, H.** (2010). *Gelecek İçin Eğitim Raporu* Ankara, Eğitim-Bir-Sen Yayınları: 41.

Zaman O. (2006). Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği Ve Deneticiliği Bilim Dalı.

Zirwatul A. Ohtsuka,i. K., Abu Bakar A. (2014) Job Satisfaction Among Malaysian Employees: An Application of Spector's Job Satisfaction Survey in the South East Asian Context *Jurnal Pengurusan*) 69 – 79

İnternet kaynakları:

Şişman, M. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi* (TEYÖ-601 Karip, E.). <http://www.gokhandokuyucu.com/yl/eoy.pdf> erişim tarihi:11.12.2015.

Türk, A. (2004). *Öğretmenlerde Tükenmişlik.:* <http://www.opsiyonhaber.com/haber-15207-Ogretmenlere-Mobbing-iskencesi>. erişim tarihi: 02.12.2015.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87. www.efdergi.hacettepe.edu.tr/200733necati%20cemaloğlu.pdf erişim tarihi:01.03.2016

EKLER:

EK A: Kişisel Bilgi Formu ve Ölçekler

Değerli katılımcı;

Bu çalışmanın amacı ilkökul yönetici ve öğretmenlerinin karar stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda ilk bölümde katılımcıyla ilgili sorular bulunmaktadır. Bu sorular arasından katılımcıların kimliklerini açıklayıcı herhangi bir bilgi istenmemektedir. İkinci bölümde iş doyumu ilgili derecelenmiş önermeler bulunmaktadır. Üçüncü bölümde karar stratejileriyle ilgili derecelenmiş önermeler bulunmaktadır. Destek ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Akif GÜNER

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdakilerden konunuza uygun olanı (X) şeklinde işaretleyiniz.			
1. Cinsiyetiniz	*Kadın ()	*Erkek ()	
2. Yaşınız	*29 Yaş ve altı ()	*30-40yaş ()	*41 yaş ve üzeri ()
3. Medeni durumunuz	*Evlü ()	*Bekar ()	
4. Eğitim durumunuz	*Lisans ()	*Lisansüstü ()	
5. Unvanınız	*Öğretmen ()	*Mdl. Yrd. ()	*Müdür ()
6. MEB'deki görev süreniz	*1-5 Yıl ()	*6-10 Yıl ()	*11-20 Yıl () *21 Yıl ve üstü ()

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz, size uygun olan seçeneğinin altındaki aralığa (X) koyarak işaretleyiniz. Her cümleye cevap verirken " Bu yönden işimden ne derece memnunuz?" diye kendinize sorunuz.	HİÇ HOŞNUT DEĞİLİM	HOŞNUT DEĞİLİM	KARARSIZIM	HOŞNUTUM	COK HOŞNUTUM
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanagunun olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından					
4. Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansı bana vermesi bakımından					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabileme şansı vermesi yönünden					
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13. Yapmış iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. Terfi imkanının olması yönünden					
15. Kendi fikir / kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden					
16. Çalışma şartları yönünden					
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18. Yapmış iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19. Yapmış iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabileme imkanı vermesi açısından					

Bu ölçek karar vermede benimsenen davranış biçimlerini ölçmek amacı ile hazırlanmıştır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz, size uygun olan seçeneğinin altındaki arabağa (X) koyarak işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Ara sıra	Sıklıkla	Her zaman
1. Bir konuda karar verirken içinden gelen sese göre davranır mısınız?				
2. Bir şey almak için çok mağaza gezers, kaliteyi ve fiyatları karşılaştırır mısınız?				
3. Bir konuda karar vermeden önce durumu çok iyi inceler, seçenekleri inceden inceye araştırır mısınız?				
4. Beğenerek satın aldığımız bir şeyi başkaları sizin kadar beğenmezse aldığımızdan soğur mısınız?				
5. Her konuda güç karar veren bir kişi olarak tanınır mısınız?				
6. Bir konuda karar vermemiz gerektiğinde her seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını uzun uzadıya araştırır mısınız?				
7. Bir konuda karar verdikten hemen sonra kararımızın doğruluğundan kuşku duyar,değiştirme isteği duyar mısınız?				
8. Bir geziye çıkacağız sırada programımızı sık sık değiştirdiğiniz,yanınıza neleri almanız gerektiğine bir türlü karar veremediğiniz olur mu?				
9. Seçenekler hakkında etraflı bilgi toplanmadan karar verme durumunda kaldığımızda rahatsızlık duyar mısınız?				
10. Sizin hakkınızda başkaları karar vermeye kalktığı zaman rahatsızlık duyar tepki verir mısınız?				
11. Uzun kararlılık döneminden sikur,hemen o an için uygun bulduğumuz bir seçeneği kabul eder,omula mutlu olmaya bakar mısınız?				
12. Kendi başınıza karar vermek zorunda kaldığımızda kaygı ve sikıntı yaşar mısınız?				
13. Mektuplarımız postağa vermeden önce birkaç defa okuyup yazdıklarımızı değiştirir misiniz?				
14. Bir karar verirken,başkalarının size yol göstermesini,şikil vermesini ister mısınız?				
15. Bir konuda karar vermeden önce seçenekleri çok iyi incelemenin,her birinin istenen ve istenmeyen yönlerini tartmanın yorucu ve gereksiz bir işleml olduğunu düşünür mısınız?				
16. Sınavlarda yazılarımızın sık sık değiştirdiğiniz için sınav stresinin bitiminde kağıdınızı hala veremediğiniz olur mu?				
17. Sınavlardan çıktıktan sonra,batılarımızı öğrenmekle canımızın sıkılacağını düşünerek,yazılarımızın doğru olup olmadığını araştırmaktan kaçınır mısınız?				
18. Seçenekleri inceden inceye araştırmamızın vakti kaybı olduğunu,çok incelediğe karar vermenin güçleşeceğini düşünür,ilk anda size çakici gelen seçeneğe yönelmeyi rahatlatıcı bulur mısınız?				
19. Kendi bildiğine giden bir kişi olarak tanınır mısınız?				
20. Güç karar veren bir insan olduğumuz için çok güzel fırsatları kaçırdığımız olur mu?				
21. İnsanın içinden gelen sesin onu doğruğa götürdüğüne inanır mısınız?				
22. Kendi başınıza karar verir,başkaları kararımızın sakıncalarını söylerler de kararımızda ısrar eder misiniz?				
23. Karar vermeden önce seçenekler hakkında bilgi toplanmaya kalktığımızda,birbiri ile çelişen bilgilerle karşılaşınca ne yapacağımızı şaşırır mısınız?				
24. Karar verirken acele eder,önden sonra da verdiğimiz kararı beğenmeyip değiştirmeye kalkar mısınız?				
25. Karar verirken başkalarının o konuda nasıl davrandığına bakar,ona göre davranır mısınız?				
26. Karar vermeden önce uzun araştırma döneminin yarattığı sikıntıya hemen son vermek için o anda size çakici gelen seçeneğe yönelir misiniz?				
27. "İnsanın karar verirken ne istediğini çok iyi bilmesi gerekir" diye düşünür mısınız?				
28. "Bir karar verme durumunda,bir seçeneğe yönelirken,kazanc ve kayıpların uzun uzadıya düşünmenin yararı yoktur,çünkü geleceğin ne getireceğini kimse bilemez.Bu nedenle o anda alın yattığı seçeneğe yönelmek en doğrudur" diye düşünür mısınız?				
29. Hakkında etraflı araştırma yapmadan bir kimseye yakın arkadaşlık kurmayı sakıncalı bulur mısınız?				
30. Herkesi hoşnut edecek karar almak mümkün olmadığı için kararlarımızın öncelikle sizi hoşnut etmesinin yeterli olduğunu düşünür mısınız?				
31. "İnsan kararlarını kendisi vermeli ve bunun sorumluluğunu da taşımalıdır" diye düşünür mısınız?				
32. "Bir şeyi çok istiysem güzel tesadüfler sonucu ona ulaşabilirim" diye düşünür ve karar verirken,gerçekleşme olasılığı diğer seçeneklere göre daha zayıf olsa da size çakici gelen seçeneğe yönelir misiniz?				
33. Hoşumuz giden bir seçeneğe yönelmeden önce neler kazanıp neler kaybedeceğimizi etraflıca değerlendirir misiniz?				
34. Gerçekleşme olasılığı zayıf olan seçenekler üzerinde durmaz,canımız çok çakimese de sizi kesin olarak sonuca götürecekl seçeneği tercih eder misiniz?				
35. Karar verirken seçeneklerin gerçekleşme olasılıklarını dikkate almaz,sadece ne derece hoşumuz gittiğine bakar mısınız?				
36. Bir karar verdikten sonra,seçtiğiniz yolun yararlarından çok sakıncalarını görmeye başlar ve değiştirmeye isteği duyar mısınız?				
37. Başkalarının danışmadan verdiği kararlarından pişman olur mısınız?				
38. Bir karar verme durumunda, bir seçeneğe yönelirken neler kazanıp neler kaybedeceğimizi etraflıca düşünür mısınız?				
39. Verdiğimiz bir kararı biraz sonra beğenmez "Acaba öbür yolu deneseydim" der mısınız?				
40. Karar vermeden önce çeşitli kaynaklardan aldığımız bilgiler arasında çelişki varsa nedenini araştırır mısınız?				

EK B: Ölçek Kullanım İzni

Yan: Ölçme Aracı izni "Karar stratejileri ölçeği"



Yıldız Kuzgun <y_kuzgun@yahoo.com>

14.5.2014 (Çar), 16:04

Siz



Yanıtla | v

Sayın Akif Güner

Karar Stratejileri Ölçeğini araştırmanızda kullanabilirsiniz. Başarı dilekleriyle

9 Mayıs 2014 2:09 Cuma tarihinde Akif Güner <akif_guner@msn.com> şöyle yazdı:

Merhaba Yıldız KUZGUN Hocam,

İstanbul'da Sınıf Öğretmeniyim. İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümde yüksek lisans öğrencisiyim. "İlkokul yönetici ve öğretmenlerinin karar verme stratejileri ile iş doyumları arasındaki ilişki" adlı tez çalışmasını sürdürmekteyim. "PDR'de Ölçme Araçlarının Kullanımı" adlı kitabınızda yer alan "Karar Stratejileri Ölçeği"ni kullanmak istiyorum. Bunun için sizden izninizi istiyorum.

Saygılarımla



Re: Ölçme Aracı izni "Karar stratejileri ölçeği"



FERIDE BACANLI

12.5.2014 (Pzt), 12:57

Siz



Yanıtla | v

Merhaba Akif Bey

Araştırmanızda ölçeği kullanabilirsiniz. Araştırmanız bittiğinde sonuçları hakkında bilgi verirseniz memnun olurum. Başarılar dilerim.

Prof. Dr. Feride Bacanlı

Gazi Üniversitesi

Gazi Eğitim Fakültesi

Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik

<http://websitem.gazi.edu.tr/site/fbacanli/academic>

EK C: Anket Uygulama İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/3340538
Konu: Araştırma (Akif GÜNER)

12/08/2014

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a)İst Aydın Üniversitesinin 25.06.2014 tarih ve 3310 sayılı yazısı.
b)MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.
c)Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 07.08.2014 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Akif GÜNER'in "*İlkokul Yönetici ve Öğretmenlerin Karar Stratejileri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*" konulu tezine dair araştırma-çalışması ekli listedeki okullarda; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
12/08/2014

Yusuf Ziya KARACAEV
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 (inci) maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. İmza teyidi için <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c9e8-8b9e-32b3-9905-85b3 koda ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Çarşamba
E-Posta: sgl34@meb.gov.tr

A. BALTA VİSKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212) 455 06 52

ÖZGEÇMİŞ



Adı ve Soyadı : Akif GÜNER
Doğum Tarihi : 31 Ekim 1987
E-posta : akifguner@gmail.com

1987 yılında Rize’de doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini aynı yerde tamamladı. 2010 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği bölümünü, 2011 yılında Anadolu Üniversitesi Dış Ticaret bölümünü, 2013 yılında Anadolu Üniversitesi Yerel Yönetimler bölümünü, 2016 yılında Atatürk Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği bölümünü, 2016 yılında Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünü bitirdi.

2010 yılında MEB öğretmen olarak göreve başladı çeşitli illerde görev yaptı. 2016 yılından beri Tuzla Halk Eğitimi Merkezi’nde müdür yardımcılığı görevi sürdürmektedir.

Özel ilgi alanları spor ve doğadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.