

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN KARARA KATILIMI VE
İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Bengül AYYILDIZ ERBEK

TEZ DANIŐMANI
Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

ANKARA - 2017

KABUL VE ONAY SAYFASI

Bengül AYYILDIZ ERBEK tarafından hazırlanan **Ortaokul Öğretmenlerinin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki** adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi Olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 21 / 07 / 2017

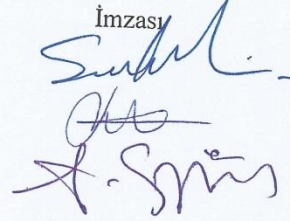
(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Servet Özdemir

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Deniz Örcü

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Feriye S. S. S. S.

İmzası



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../.../2017

Prof. Dr. Füsun EYİDOĞAN

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Engin bilgi birikimi, güler yüzlü ve anlayışlı yaklaşımıyla tezin her aşamasında yoluma ışık tutan saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR'e teşekkür ederim.

Yüksek lisans ders dönemi boyunca eğitim yönetimi ve denetimi alanında ufkumu açan hocalarım Yrd. Doç. Dr. Talip CAN ve Yrd. Doç. Dr. Deniz ÖRÜCÜ'ye teşekkür ederim.

İstatistiksel analizlerde önerileri için Prof. Dr. Halil Giray BERBEROĞLU ve Doç. Dr. Feridun SEZGİN'e teşekkür ederim.

Desteği ve önerileri ile yanımda olan hem dayım hem örnek aldığım meslektaşım Suat AYYILDIZ başta olmak üzere sevgi dolu aileme teşekkür ederim.

Her daim bana azim ve yaşama sevinci aşıl原因an, eğitime verdiği önemle bugüne gelmemi sağlayan canım annem Jale AYYILDIZ'a sonsuz teşekkür ederim.

Önerileri, sabrı, anlayışı ve umut dolu yüreği ile her konuda en büyük destekçim, hayat arkadaşım, sevgili eşim Galip ERBEK'e sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	İİ
ÖZET	VI
ABSTRACT.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Amaç	7
1.3. Alt Problemler.....	7
1.4. Araştırmanın Önemi	8
1.5. Araştırmanın Sayıtları.....	10
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	10
1.7. Temel Kavramlar	11
BÖLÜM II	11
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	12
2.1. Yönetim Süreçleri ve Karar Verme	11
2.2. Karar ve Karar Verme.....	13
2.3 Karar Verme Süreci	14
2.4. Bireysel ve Grup Kararları.....	16
2.4.1. Grup Olarak Karar Verme Yöntemleri	18
2.4.1.1. Delphi Yöntemi.....	18
2.4.1.2. Karar Ağacı Tekniği	19
2.4.1.3 Nominal Grup Tekniği.....	19

2.4.1.4. Beyin Fırtınası Yöntemi.....	19
2.5. Karara Katılma.....	19
2.5.1. Yönetim Kuramları ve Karara Katılma	21
2.5.1.1. Klasik Yönetim Kuramı ve Karara Katılım.....	21
2.5.1.2. Davranışçı (Neo-Klasik) Yönetim Kuramı ve Karara Katılım.....	22
2.5.1.3. Sistem Kuramı ve Karara Katılım	23
2.5.2. Eğitimde Karara Katılma.....	23
2.5.3. Karara Katılımın Sınırlılıkları ve Kabul Alanı	25
2.6. İş Doyumu Kavramı.....	27
2.7. İş Doyumu Önemi.....	31
2.8. Eğitimde İş Doyumu.....	33
2.9. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	34
2.9.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler	35
2.9.1.1. Cinsiyet.....	35
2.9.1.2. Yaş	35
2.9.1.3. Kıdem.....	36
2.9.1.4. Eğitim Düzeyi	36
2.9.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel (Çevresel) Faktörler	37
2.9.2.1. Ücret.....	37
2.9.2.2. Gelişme ve Yükselme Olanakları	37
2.9.2.3. Yönetim	38
2.9.2.4. Çalışma Arkadaşları.....	39
2.9.2.5. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	39
2.10. İlgili Araştırmalar	39
2.10.1. Karara Katılım ile İlgili Araştırmalar	39
BÖLÜM III.....	49
YÖNTEM	49
3.1. Araştırmanın Modeli.....	49
3.2. Evren ve Örneklem	49
3.3. Verilerin Toplanması	51
3.4. Veri Toplama Aracı	51
3.5. Verilerin Analizi	55

BULGULAR VE YORUM	58
4.1. Öğretmenlerin Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum	58
4.2. Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyi ile Cinsiyet ve Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	60
4.3. Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyleri İle Cinsiyet ve Branş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	63
4.4. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	65
4.5. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri İle Cinsiyet, Kıdem, Branş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	67
4.7. Öğretmenlerin İş Doyumunun Karara Katılım, Kıdem, Branş ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Açıklanmasına İlişkin Bulgular ve Yorum.....	69
BÖLÜM V	71
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	71
5.1. Sonuç ve Tartışma	71
5.2. Öneriler	76
5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler.....	76
5.2.2. Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler	78
5.2.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	79
EKLER.....	93
EK-1: Araştırma İzni	93
EK-2: Veri Toplama Aracı	95
EK-3: Veri Toplama Aracı Kullanım İzinleri.....	100
EK-4: Turnitin Sonucu.....	102

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin karara katılım durumları ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev almakta olan 560 erkek, 1905 kadın öğretmen olmak üzere 2465 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 233 kadın 67 erkek olmak üzere 300 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerini belirlemek için Köklü (1994) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu, Katılma İsteği Anketi”, öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini belirlemek için ise Balcı (1985) tarafından oluşturulan “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” adlı anket kullanılmıştır. Ölçeklerin verilerle uyumunu analiz etmek için SPSS Amos 24.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada betimsel tarama yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programından yararlanılarak frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, çift yönlü varyans analizi (Two-Way ANOVA), bağımsız t-testi analizi, basit korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin okul kararlarına katılma durumları “Biraz”, iş doyumları ise “Orta” düzeydedir. Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri cinsiyet, kıdem ve branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin iş doyumunu kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterirken öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi cinsiyet ve branş değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Anahtar kelimeler: İş doyumunu, karar, karar verme, karara katılma

ABSTRACT

This study aims to assess the relationship between level of participation in decision making and job satisfaction of elementary school teachers in Çankaya, ANKARA. The population of research consists of 560 male and 1905 female in total 2465 teachers who served in elementary schools during 2015-2016 academic years in Çankaya district. The research sample was determined with simple random sampling method and consists of 233 female and 37 male participants in total 300. “Teachers’ Level of Participation in Decision Making and Desire for Participation Survey” developed by Köklü (1994) was utilized as data collection instrument for determining the level of participation in decision making. Also “Job Satisfaction of School Administrator Survey” prepared by Balcı (1985) was utilized as data collection instrument for determining the level of job satisfaction of teachers. To analyze the fit between survey and data SPSS Amos 24.0 package program was used. The study is a descriptive correlational research. The data gathered was analyzed by SPSS 22.0 package program; frequency, percentage, means, standard deviation, two way ANOVA, independent t-test, simple correlational analysis and simple regression analysis. According to results of the study, teachers rarely participate in decision making and they have moderate job satisfaction level. Level of teachers’ participation in decision making is not significant in terms of gender, seniority and branch variables. Teachers’ job satisfaction level is significant in terms of seniority variable while teachers’ job satisfaction level is not significant in terms of gender and branch variables. There is a moderate, positive and significant correlation between level of teachers’ participation in decision making and their job satisfaction.

Keywords: Job satisfaction, decision, decision making, participation in decision making

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları50

Tablo 2

Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımları50

Tablo 3

Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları51

Tablo 4

Karara Katılım Anketi (Cronbach Alpha) İç Tutarlılık Katsayısı53

Tablo 5

Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu Anketi İş Doyumu Etkenleri Soru Numaraları54

Tablo 6

İş Doyumu Anketi (Cronbach Alpha) İç Tutarlılık Katsayısı.....55

Tablo 7

Kıdem Ve Cinsiyet Değişkenine Göre Varyansların Eşitliği Testi (Levene Test) Değerleri
.....56

Tablo 8

Branş Ve Cinsiyet Değişkenine Göre Varyansların Eşitliği Testi (Levene Test) Değerleri
.....56

Tablo 9

Öğretmenlerin Karara Katılım Düzeyleri59

Tablo 10	
Öğretmenlerin Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre Karara Katılım Düzeyleri	61
Tablo 11	
Öğretmenlerin Karara Katılım Düzeylerinin Cinsiyet ve Kıdem Değişkenine Göre Two-Way Anova Sonuçları	62
Tablo 12	
Öğretmenlerin Cinsiyet ve Branş Değişkenlerine Göre Karara Katılım Düzeyleri.....	63
Tablo 13	
Öğretmenlerin Karara Katılım Düzeylerinin Cinsiyet ve Branş Değişkenine Göre Two-Way Anova Sonuçları	64
Tablo 14	
Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri	66
Tablo 15	
Öğretmenlerin İş Doyumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları...	67
Tablo 16	
Öğretmenlerin İş Doyumlarının Kıdem Değişkenine Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları	68
Tablo 17	
Öğretmenlerin İş Doyumlarının Branş Değişkenine Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları.....	68
Tablo 18	
Öğretmenlerin Karara Katılım Düzeyi İle İş Doyumu Düzeyi Arasındaki Korelasyon Değerleri	69

Tablo 19

Öğretmenlerin İş Doyumunun Karara Katılım Düzeyine Göre Yordanmasına İlişkin
Regresyon Analizi Sonuçları69



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil1. Kabul Alanı ve Katılım.....	27
Şekil 2. Vroom'un Güdüleme Modeli	29
Şekil 3. Lawler-Porter Güdüleme Modeli.....	30
Şekil 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Örgütlere Uyarlanması.....	31
Şekil 5. Herzberg'in İki Etmen Kuramı.....	34



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları ve tanımlar üzerinde durulmuştur.

1.1. Problem Durumu

İnsan karmaşık ve sosyal bir varlıktır. Nasıl ki her insanın retinası kendine özeldir; insanın sahip olduğu güç ve yetenekleri, belli bir olay karşısındaki duygu durumu, beklentileri ve istekleri de bir diğer insanla örtüşmez. İnsanı karmaşık yapan en önemli etken budur. Örgütler ise insanların farklı güç ve yeteneklerinden yararlanarak iş birliği kurmalarını sağlar ve bireyin tek başına ulaşamayacağı amaçlarını gerçekleştirir (Aydın, 1985). İnsan doğası gereği sosyalleşmeye ihtiyaç duyar. Yetişkin bir bireyin hayatının büyük çoğunluğunu geçirdiği ortam ise iş ortamıdır. İnsanın duygu durumu, beklenti ve isteklerinin farklı olması örgütlerdeki sosyal dinamikleri etkiler. Çünkü birey uzmanlık alanındaki yeteneklerinin yanı sıra duyguları, beklentileri, istekleri sonucunda açığa çıkan tutum ve davranışları ile o örgütte var olmaktadır. Bu tutum ve davranışlarıyla örgütteki diğer çalışanlar ile resmi ya da resmi olmayan iletişime geçer. Bunun sonucunda bir uyum ya da uyumsuzluk ortaya çıkar. Bu durum örgüt iklim ve kültürünün etkilenmesine yol açar. Bireyin istek ve beklentilerinin karşılanması sonucunda işten doyumunu oluşur. İş doyumunu temel olarak bireyin işindeki mutluluk ve huzurunun derecesidir. İşinde mutlu olan birey işini daha severek yapacağı için daha verimli olacaktır.

İş doyumunu kavramı, ilk defa 1920'li yıllarda araştırılmaya başlanmıştır (Demirtaş, 2010). Locke'a (1983) göre iş doyumunu, bir kişinin iş deneyimlerinin değerlendirmesi durumunda kişiyi mutlu eden hislerdir. Çalışanın işinden hissettiği haz ya

da olumlu duygusal durumunun düzeyi işinden duyduğu doyumun derecesini belirler (Başaran, 2008).

Hayatının büyük bir kısmını iş ortamında geçiren birey için iş ortamında hissettiği huzur ve mutluluğun önemi açıktır. Bireyin iş ortamındaki huzuru hem bireyin ruhsal, sosyal ve fizyolojik sağlığını (Yılmaz ve Ceylan, 2011) hem de örgütün başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Ölçüm, 2015). Bireyin iş ortamındaki mutluluğu daha verimli çalışmasını sağlamak ve iş doyumunu arttırmaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Eğitim örgütleri ise insan ve insan ilişkilerini temel alan sosyal yapılardır. Eğitim örgütleri öğretmen, öğrenci, yönetici, veli, çevre, teknoloji etmenleri arasındaki etkileşimin yoğun yaşandığı açık sistemlerdir. Bu nedenle bu sistemdeki bir etmenin yaşayacağı tatminsizlik diğer etmenleri de olumsuz etkileyecektir. Eğitim örgütlerinde gelecek toplumu şekillendirecek bireyler yetiştirilmektedir. Bu bireylerin yetiştirilmesinde hiç kuşkusuz en büyük role ve emeğe sahip olanlar öğretmenlerdir. Öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olması verimliliklerini arttıracak hem akademik hem sosyal açıdan gelişmiş bireylerin yetişmesi sağlanacak böylece sağlıklı toplumlar ortaya çıkacaktır.

Eğitim örgütlerinde öğretmenin iş doyumunu ”öğretmenin öğrencilerine ve okuluna karşı tutumu” olarak ifade edilebilir (Taştan ve Tiryaki, 2008). Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşması ile sistemin önemli bir etmeni olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yakından ilişkili olduğu söylenebilir (Özdoğru ve Aydın, 2012). Sosyal bir kurum ve bir sistem olarak göz önünde bulundurursak, öğrenci, öğretmen, eğitim programı, yöneticiler, eğitim teknolojisi, fiziksel ve ekonomik kaynaklardan oluşan eğitim kurumlarının en temel elemanı öğretmenlerdir. Bu nedenle öğretmenin niteliği eğitimin niteliği ve kalitesini etkiler (Şişman, 2005). Öğretmenlerin yeterliliği ve başarısında etkili olan iş doyumunu öğrenci başarısının önemli kaynağı olarak tanımlanmaktadır. (Dinham,

1995). Ostroff'a (1992) göre öğretmen iş doyumunu ile öğrenci kalitesi (okuma ve matematik becerileri, disiplin sorunları, derslere katılım) arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Tunacan ve Çetin'e (2009) göre başarılı öğretmenler işini çok seven, alanında yeterli olan ve iş doyumuna sahip çalışanlardır.

Eğitim örgütlerinde başarının yakalanması için, öğretmenlerin iş doyumunun yöneticiler tarafından yüksek tutulması gerekir (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Öğretmenlerin iş doyumunu arttırmak için yöneticiler sosyal ilişkilere önem vermeli, ekip çalışmalarına öncülük etmeli, öğretmenlerin hak ve kişiliklerine saygı göstermeli, öğretmenlerin düşüncelerini önemsemelidir (Akbulut, 2015). Ek olarak, Öğretmenlerin iş doyumunu arttırmak için yöneticiler katılımcı ve yol gösterici yönetimi benimsemeleri gerekir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Yapılan araştırmalar öğretmenlerin iş doyumunun karara katılmayla ilişkili olduğunu ve olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Bilge, 2008; Conway, 1976; Muhindi, 2011 Zembylas ve Papanastasiou, 2005). İnsan hayatını kararlar yönlendirir. Basit bir örnekle sabah uyanan birey güne "ne giyeceğine karar vererek" başlar. Bu basit kararı gün içinde vereceği büyük küçük, az ya da çok önemli kararlar silsilesi takip eder. Karar vermek insan yaşamının bir parçasıdır. Bu nedenle yaşamının büyük çoğunluğunu iş ortamında geçiren birey iş ortamında da doğası gereği kararlarda söz sahibi olmak isteyecektir. Karara katılım tıpkı iş doyumunu gibi örgütteki verimliliği ve örgütteki sosyal dinamikleri etkiler. Karara katılan bireyin iş doyumunu artırır, işi için daha çok emek harcar ve örgütte verimlilik artar (Onaran, 1971). Birey kararlarda söz sahibi olduğu için kararı daha istekle uygulayacaktır. Karara katılan çalışan örgütte bir yeri olduğunu hissedecek, aidiyet duygusu ve örgüte bağlılığı artacaktır.

Ortak sorunları çözmek ve verimliliği artırmak amacıyla; çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yaparak sorunlara çözüm bulmaları ve verimliliği arttırmaları durumuna yönetime katılma adı verilir (Çeliker, 2015). Başaran'a (2000) göre karara katılma, çalışanın kendisi ile ilgili yönetsel kararların verilmesinde ve sorunların çözülmesinde etkili rol almasıdır. Dicle'ye (1980) göre ise karara katılma, çalışanların temsilciler aracılığı ile o örgütte alınan ve kendileriyle ilişkili tüm kararlarda söz ya da oy hakkı ile yer almalarıdır.

Yöneticilerin, çalışanların karara katılmalarını desteklemeleri ve olanak sağlamaları örgüt iklimine etki eden önemli faktörlerden biridir (Çeliker, 2015). Yönetime katılma, çalışanların "gönül gücü ve mutluluğunu" olumlu yönde etkileyerek örgütlerin verimliliklerini artırır (Ulutaş, 2003). Karara katılım ile çalışanların morali artar, iş tatmini yükselir, işin hem niteliği hem de niceliği olumlu yönde etkilenir (Karaca, 2001).

K. Lewin ve arkadaşlarının önderlik araştırması, Coch ve French'in Harwood İmalat İşletmesinde yaptığı araştırmalar çalışanların karara katılımı, iş doyumunu ve verimliliğiyle ilişkisini açıklamaktadır. K. Lewin ve arkadaşlarının önderlik araştırmasında ise seçilen üç tip önder maske yapan çocukları yönetmişlerdir. Birinci tip önder otoriter davranarak maskenin nasıl yapılacağını, iş ve görevleri kendisi belirlemiştir. Sonuçta verimlilik yüksek fakat maskelerin kalitesi düşük olmuştur. İkinci tip yönetici ise her konuda çalışanları serbest bırakmış sonuçta hem verim hem maske kalitesi düşük olmuştur. Üçüncü önder ise çalışanlara demokratik ve katılımcı bir yönetim uygulamış, çalışanlara rehberlik etmiş ve işbirliği içinde olmuştur. Sonuçta hem verimliliğin hem de kalitenin yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Eren, 1998).

Coch ve French (1948) tarafından Harwood İmalat işletmelerinde yapılan araştırmadan beri katılmalı yönetim, çalışanların memnuniyetsizlik ve direnmelerine karşılık her derde deva olarak göz önünde bulundurulmaktadır (Singer, 1974). Bu

araştırmada üç grup oluşturulmuştur. Birinci grup kontrol grubu olmuş, yönetici pijamaları nasıl dıkeceğini çalışanlara söylemiştir. İkinci grupta kısmen yetki devri söz konusu olup yönetici çalışanların seçtikleri temsilciler pijama modelinde değişiklikler yapma konusunda söz hakkına sahip olmuştur. Üçüncü grupta ise tam yönetime katılma söz konusu olup pijamanın modelinden üretimine kadar tüm süreçte işçilerin kararları uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ise kontrol grubunda verimin azaldığı, işe devamsızlıkların ve personel devrinin arttığı görülmüştür. Kısmen yetki devri olan ikinci grupta verim başlangıçta düştüğü daha sonra bir iki hafta içinde artarak başlangıç seviyesine ulaştığı, tam yönetime katılmanın gerçekleştiği üçüncü grupta ise verimin önce azaldığı daha sonra verimin yükselmeye devam ettiği, çalışanların şikâyetlerinin azaldığı ve işe karşı tutumlarının olumlu yönde değiştiği gözlemlenmiştir (Eren, 1998). Genel olarak, Harwood araştırmalarında örgütte insan ilişkileri üzerine çalışılmış olup araştırma sonucuna göre çalışanların karara katılımı arttıkça üretkenlikleri artmıştır (Hoy ve Miskel, 2012). Bu araştırmada, çalışanlar değişimlerin planlanmasına katıldıkları zaman bu değişimi bir tehdit gibi değil fayda olarak gördüğü gözlemlenmiştir. Ayrıca, alışanların tecrübelerinden faydalanmak ve çalışanlarda çalışma isteği sağlamak için kararlara katılmaları önemli olduğu bu nedenle çalışanların kendi alanlarıyla ilgili konularda karara katılmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Dereli, 1981, akt: Aksay ve Ural, 2008).

Eğitim örgütlerinde ise öğretmenler kararlara katıldıklarında işini daha çok sahipleneceği için işe doyumunun artması beklenir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000). Kararlara etkin ve sürekli olarak katılan öğretmenler daha olumlu bir eğilim içinde olurlar (Aydın, 2014). Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılmaları, öğretmenlerin farkındalıklarını arttırır (Uğurlu, 2013).

Sert ve otokratik tavırlar sergileyen bir yönetici ile karşılaştırıldığında, çalışanları ile iletişim kanallarını açık tutan demokratik bir yönetici öğretmenlerin işe doyumunu

arttırmaktadır (Kottkamp, Mulhern, ve Hoy, 1987, akt: Bogler, 2001). Öğretmenlerin kendi bilgi ve becerilerini uygulayabilmeleri için yetki devrinin gerçekleştirilmesi önemlidir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Yetki devri, örgütte yetkilerin alt kademelere kaydırılmasını sağlayan bir örgüt etkinliğidir. Yetki devri sadece görevlerin ve karar almanın alt kademe çalışanlarına bırakılması anlamına gelmez. Yetki devri çalışanların yetiştirilmesi anlamına gelir (Koparal, 1999). Yetki devri çalışanların sorumluluk alma, kendini geliştirme, sorun çözme gibi yetilerini geliştireceği için çalışanlar daha verimli olurlar (Aytürk, 2000).

Yetki devri sayesinde öğretmenlerin de problem çözümlerinde en iyi çözümü seçme yetileri gelişir. Öğretmenler fikirleri dikkate alındığı için kendilerini değerli hissederler. Böylece, yöneticinin çalışan için doğrudan verdiği kararlara göre daha fazla doyum sağlanır. Başka bir ifadeyle, karara katılma çalışan ile örgütü bir bütün hale getirerek çalışanları örgütsel kararlara bağlı olmalarını sağlar (Babaoğlu ve Yılmaz, 2012). Çalışanlar karara katıldığında örgütsel sorumluluklarını daha etkili yerine getirirler (Yavuz, 2014). Sonuç olarak, örgütsel verimliliğin artması beklenir.

Eğitim örgütlerinde yetiştirilen çocuklar geleceğin yetişkin bireyleridir. Ancak mutlu bireyler öğrenebilir. Bu nedenle hem bugünün çocuklarının mutlu bireyler olmasını sağlamada hem de gelecek nesillerin yetiştirilmesinde temel öge olan öğretmenlerin iş doyumlarının ve kararlarda ne kadar söz sahibi olduklarının belirlenmesi önem taşımaktadır. İlgili alan yazın incelendiğinde Türkiye’de öğretmenlerin karara katılımları ile motivasyon veya morali arasındaki ilişki (Aksay, 2005; Özdoğru, 2012), öğretmenlerin karara katılım ile örgütsel adanmışlık/örgütsel bağlılık/örgütsel iklim/örgütsel iletişim ilişkisi (Acet, 2006; Kaygısız, 2012; Takmaz, 2009; Taşçı, 2011) incelenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumunun tükenmişlik/yaşam doyumunu/yaşam kalitesi ile ilişkisi (Ergün, 2016; Şangar, 2016; Ergün,2016), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık/örgütsel bağlılık/örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu ilişkisi (Dündar, 2011; Urat, 2016, Ünal,

2003), eğitim yöneticisinin yönetsel davranış ve liderlik stili ile öğretmen iş doyumu ilişkisi (Ayık, 2000; Boğa, 2010; Eranıl, 2014; Yıldırım, 2001) incelenmiştir. Türkiye’de ortaokullarda öğretmenlerin karara katılımları ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının azlığı fark edilmiştir. Bu nedenle ortaokullarda öğretmenlerin karara katılma düzeyi ile iş doyumu arasındaki ilişki ve öğretmenlerin karara katılma düzeyi ve iş doyumu düzeyini belirleyen faktörler bu araştırmanın konusunu teşkil etmektedir. Bu araştırma “Ankara ili Çankaya ilçesi resmi ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul kararlarına katılma durumu ve iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” problemine cevap bulmayı amaçlamaktadır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı Ankara ili Çankaya ilçesi resmi ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul kararlarına katılma durumları ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Öğretmenlerin karara katılma ve iş doyumu düzeyinin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek ve öğretmenlerin karara katılım düzeyinin iş doyumunu ne kadar yordadığını tespit etmek ise bu çalışmanın alt amaçları olarak tanımlanabilir.

1.3. Alt Problemler

1. Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kararlara katılma düzeyi nedir?
2. Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin karara katılma düzeyleri, kıdem ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri, branş ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi nedir?
5. Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi cinsiyet, branş ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kararlara katılma durumu ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
7. Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin karara katılım düzeyi iş doyumunu düzeyini ne kadar açıklamaktadır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Sosyal yapılar olan okullarda karar verme sürecine etki eden faktörlerin ortaya konulması ve öğretmenlerin iş doyumunun belirlenmesi, okul ikliminin belirlenmesinde etkisi olan bir durumdur. Bu durumun ortaokulda ortaya konulması bu okullarda hem çalışma şartlarının anlaşılmasına hem de çalışan beklentilerine göre okulun yönetilmesiyle ilgili veriler ortaya koyacaktır. Ek olarak, öğretmenlerin kıdemleri yani yıllar içinde edindikleri tecrübelerin öğretmenin özgüvenini arttırabileceği gibi tükenmişlikte yaratabilir. Bu nedenle bu çalışmada öğretmenlerin karara katılım ve iş doyumunun kıdem değişkenine göre ilişkisinin araştırılması ilgili alan yazına katkı sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin öğretmenlere branşlarına göre kararlarda söz hakkı verme ihtimali gibi olasılıkların belirlenmesi açısından öğretmenlerin karara katılımları ile iş doyumlarının

branş değişkenine göre incelenmesi önem taşımaktadır. Aynı şekilde, kadın ve erkek öğretmenlerin işten istekleri ve beklentilerinin farklı olabileceği ya da eğitim yöneticilerin öğretmenin cinsiyetine göre kararlarda söz hakkı verebilme olasılığı göz önüne alınarak öğretmenlerin karara katılım ve iş doyumunun cinsiyet değişkenine göre değişiminin incelenmesi önemlidir. Genel olarak öğretmenlerin karara katılma ve iş doyumunu düzeylerinin kıdem, branş ve cinsiyet değişkenine göre incelenmesi örgüt iklimi ile ilgili veriler ortaya koyacağı için önem teşkil etmektedir.

Hiç kuşkusuz okulların amaçlarını gerçekleştirmesinde temel faktörlerden biri olan öğretmenlerin iş ortamındaki doyumları çok önemlidir. Bu nedenle öğretmenlerin okullarda karar alma sürecine dâhil olmalarının iş doyumlarına etkisi araştırılması gereken konulardan biridir. Bu çalışmada öğretmenlerin karara katılma durumları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve öğretmenlerin karara katılma durumlarının tespit edilmesi, karara katılım durumlarını belirleyen faktörlerin araştırılmasına ve somut çözüm önerileri getirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili ipuçları vereceğinden öğretmenlerin iş doyumunu durumunun saptanması ve bu sürece etki eden faktörlerin ortaya konulması sosyal bir kurum olan okulların etkililiğine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İlgili alan yazın incelendiğinde öğretmenlerin karara katılmaları ya da öğretmenlerin iş doyumları ile ilgili birçok çalışmaya ulaşılabilir. 2017 YÖK tez merkezi web sayfasında ulaşılabilen tezlere göre 1988-2012 yılları arasında eğitimde iş doyumunu ile ilgili 132 adet tez çalışması bulunurken, eğitimde karara katılma ile ilgili ise 33 adet yüksek lisans tez çalışması bulunmaktadır. Bu çalışmalarda eğitimde iş doyumunu ile farklı örgütsel etmenlerin ilişkisi ve karara katılım ile ilgili farklı örgütsel etmenlerin ilişkisi araştırılmıştır. Eğitimde doğrudan karara katılım ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran

yüksek lisans tez çalışması yok denecek kadar azdır. Bu nedenle bu çalışmanın ilgili alan yazına önemli bir kaynak olması açısından önem taşımaktadır. Ek olarak eğitimde iş doyumunu araştıran 132 yüksek lisans tez çalışmasının 49'u ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin iş doyumlarını incelemektedir. Benzer şekilde eğitimde karara katılım ile ilgili 30 adet yüksek lisans tez çalışması bulunmakta olup bu çalışmaların sadece 13'ü ortaokullarda öğretmenlerin karara katılımlarını irdelemektedir. Oysaki çocukluktan ergenliğe geçişte öğrencilerin her yönüyle öğretmenleri rol model olarak benimsedikleri kişi ortaokul öğretmeni olduğu için ortaokul kademesi hem bireyin hem toplumun şekillenmesi açısından önemli bir basamaktır. Ayrıca, ortaokul kademesi sınıf öğretmeninden branş öğretmenine geçiş yaptığı için öğrencinin akademik eğitime ilk adım attığı, akademik temellerinin oluştuğu bir süreci kapsadığı için önemlidir. Hem akademik hem sosyal açıdan gelişmiş ve sağlıklı bireylerin oluşması için ortaokullarda öğretmenlerin iş doyumlarının araştırılması son derece önemlidir. Bu nedenle bu çalışma ilgili alan yazında bu konudaki boşluğu azaltması açısından önem teşkil etmektedir.

1.5. Araştırmanın Sayıtları

1. Katılımcıların araştırmada kullanılan ölçeklere objektif, doğru ve samimi olarak cevap verdiği varsayılacaktır.
2. Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılacaktır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Ankara ili Çankaya ilçesi resmi ortaokullarda görev yapan katılımcılar ile sınırlıdır. Çankaya ilçesinin Ankara'nın merkez ilçelerinden biri olması, büyük bir nüfusa sahip olması ve ortaokul sayısının yüksek olması Çankaya ilçesinin seçilme nedenleridir.

1.7. Temel Kavramlar

İş doyumunu: Çalışanın işindeki rolü ile ilgili duygusal yaklaşımı ve işine gösterdiği duygusal tepkidir (Balcı, 1985).

Karar: Örgütte bir değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla varılan her türlü yargı ve örgütlerdeki değişkenlerden biridir (Bursalıoğlu, 2015).

Karar Verme: Çeşitli şeyler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır (Tosun, 1987).

Karara Katılma: Örgüt çalışanlarının karar verme sürecini paylaşmasıdır (Aksay ve Ural, 2008).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde karara katılım ve iş doyumunu ile ilgili kavramsal çerçeve ve alan yazında yer alan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Yönetim Süreçleri ve Karar Verme

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için yöneticiler bazı süreçleri takip etmelidirler. Bu yönetsel süreci Gulick (1937) planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, bilgi verme, bütçeleme (POSDCoRB) olarak listelemiştir (akt, Aydın, 2014). Bu listede karar verme ayrı bir işlev olarak değil yöneltme işlevi içerisinde yer almaktadır. Yaklaşık 20 yıl sonra Gregg (1957) yönetim sürecini yedi işlevden oluşturmuştur. Bu işlevler: Karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme, değerlendirme olarak listelenmiştir (akt, Aydın, 2014). Bu liste incelediğinde karar verme işlevinin ayrı bir basamak olarak değerlendirilmeye başlandığı gözlemlenmektedir. Aydın (2014) ise yönetim süreç basamaklarını karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme, değerlendirme olarak listelemiştir.

Yönetimde karar önemli bir yere sahiptir. Karar verme, her yönetim düzeyinde sonuçlandırılması gereken sorunların kapsamlı olarak değerlendirilerek en uygun sonucun elde edileceği seçeneği belirlemektir (Bağırkan, 1983). Tosun'a (1987) göre "Karar yönetim sürecinin çekirdeği niteliğindedir"(s. 311). Karar verme yönetimin kalbi (Simon, 1975, akt. Tosun, 1987), yönetim sürecinin eksenidir (Bursalıoğlu, 2015). Bu nedenle karar verme, yöneticilerin ana sorumluluklarından biridir (Tortop, İşbir ve Aykaç, 2005).

"Karar verme planlamanın nasıldır." (Hesapçılı, 1989, s.1, akt; Acet, 2006, s. 24). Bir başka deyişle planlama sırasında ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından ve ne

yapılmalı gibi sorulara verilecek yanıtlar da karar vermeyi kapsar. Organizasyon (örgütlenme), uygulama ve kontrol gibi diğer yönetsel süreçler de büyük ölçüde karar vermeye dayanır (Forman ve Selly, 2002).

2.2. Karar ve Karar Verme

Yönetim bilimi ile ilgili alan yazını incelendiğinde, örgütlerde karar verme kavramının 1930'lu yıllarda "katımlı yönetim" kuramı ile ortaya çıktığı gözlemlenmektedir ve ilgili alan yazında karara katılma, yönetime katılma ve katımlı yönetim kavramları aynı anlamda kullanılmıştır (Aksay ve Ural, 2008).

Türk Dil Kurumuna (2016) göre karar " bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı" ve " herhangi bir durum için tartışılarak verilen kesin yargı, hüküm" anlamına gelmektedir. Karar vermek ise "bir sorunu karara bağlamak, kararlaştırmak" anlamındadır.

Karar bir seçim yapma durumudur. Karar verme, geleneksel yönetim işlevleri ile ilgili birçok seçenektan uygun olanının tercih edilmesidir (Luthans, 1995, akt: Özdoğru, 2012). Karar verme, bir sorunu çözmek için en uygun yolun seçilmesidir (Tortop, İşbir ve Aykaç, 2005; Aydın, 2014; Can, Tuncer ve Ayhan, 1996). Ayrıca, "Karar amaca yöneliktir" (Can, Tuncer ve Ayhan). Can ve Tecer'e (1978) göre alınan her karar belli bir amaç için alınmıştır.

Karar duygusallıktan uzak akıl ve mantık çerçevesi içinde alınan bir süreç olmalıdır. Aydın (2014) karar davranışının; belirlenmiş amacı gerçekleştirecek seçenek tercih edildiği ölçüde ussal olacağını belirtmiştir. Örgüt çalışanlarının becerilerini, değerlerini ve bilgi birikimlerini etkileyen faktörleri bulup denetleyerek çalışanların ussal davranışa yöneltilmesi gerekir böylece çalışanların örgüt hedeflerini yerine getirmede ussal biçimde davranmaları sağlanabilir (Onaran, 1971). Alınan karar sadece kararın alındığı

örgütü değil örgüt içindeki çalışanları ve belli ölçüde ülke ekonomisini ve politikasını etkileyebilmektedir. Bu nedenle alınan kararlar bilimsel yöntemlerle değerlendirilmelidir (Bağırkan, 1983).

2.3 Karar Verme Süreci

Karar verme yönetsel bir işlevidir. Karar verme süreci yönetim sürecinin önemli bir işlevidir ve diğer yönetim süreçleri karar ile örülür (Özdoğru, 2012). Bu nedenle karar verme sürecinin kalitesi doğrudan yönetimi etkilemektedir. Bursalıoğlu'na (2015) göre karar verme örgütteki bir sorunu çözmek için kullanılır ve yönetim sürecinin temel bir ögesidir, yönetimin eksenidir.

Tosun'a (1987) göre karar verme süreci; ulaşılmak istenen bir amaç, bu amaca ulaşılmasını sağlayacak elverişli araçlar, amaç ve araçların uygunluğunu denetlenmesini sağlayan kriterler, seçilen davranış biçimi sonucunda ortaya çıkabilen istenen ve istenmeyen sonuçların kıyaslanması, davranışa geçip geçmeme ile ilgili bir istek veya iradenin belirtilmesi etmenlerinden oluşmaktadır.

Başaran'a (2000) göre, alınan kararların etkili ve doğru olabilmesi için probleme yönelik bir tartışma gerçekleştirilmeli, kararların etkilediği kişiler tartışmaya eksiksiz katılmalıdır. Alınan kararlar küçük kararlara bölünebilir ve mutlaka uygulanmalıdır.

Karar verme temelde psikolojik bir süreçtir. Birey karar verirken sadece düşüncelerini ve akılını değil duygularını da kullanır. Karar verirken zihin ve irade ön plandadır ancak herkes karar verirken zihin ve iradeyi kullanabilecek psikolojik yapıda olamaz. Bazı bireyler kararın gerekliliği olan zihinsel süreci yerine getirebilirken uygulamaya geçmek için gerekli olan irade ve azmi kendilerinde bulamayabilirler. Bu bireyler sorumluluğu başkalarına aktarmayı tercih ederler. Bu nedenle sorumluluk sahibi

çalışanlarının olmasını isteyen bir yönetici çalışanlara yetki ve sorumluluk devretmelidir (Tosun, 1987).

Karar bir sonuçtur ancak örgütü bu sonuca ulaştıracak sürecin niteliği kararı almak ve uygulamak için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, “Bir karar geçmiş bir davranışı ve gelecekteki sonuçları yansıtır” (Can, Tuncer, Ayhan, 1996, s.172). Başka bir ifadeyle alınan karar bir değerlendirmenin sonucu olabileceği gibi, yeni bir durumun başlangıcı da olabilir (Bağırkan, 1983).

Karar süreci sonuçları itibarıyla toplumsal etkilere sahiptir. Onaran’a (1971) göre karar verme örgütteki bireylerin etkileşimlerini ve iletişimlerini kapsayan toplumsal bir süreçtir. Karar tek birey tarafından verilse dahi, birey karar verirken içinde bulunduğu toplumun rol ve amaçlarını göz önünde bulundurarak karar verir. Karar verme örgütte sadece yöneticiyi değil, çalışanları ve teknolojiyi de içine alan bir süreçtir. Karar verme sürecini; çalışanların algı, güdü, kavrama, tutum gibi psikolojik yaklaşımları, sosyal ilişki ve iletişimleri etkiler (Kaygısız, 2012). Kararlar alınırken çevreden soyutlanamaz. Başka bir deyişle örgütü oluşturan birey ve gruplar, örgüt yapısı ve örgüt çevresi karar verme sürecini etkileyen etmenlerdir (Başyigit, 2009).

Karar verme hem yönetsel bir işlev hem de örgütsel bir süreçtir. Yöneticinin ana sorumluluğu karar vermedir. Bu nedenle karar verme yönetsel bir süreçtir. Bir yönetim işlevi olarak alınan karar sadece yöneticinin değil örgütte grubun ve teknolojinin etkisi altındadır. Alınan kararlar tüm örgütü etkiler ve örgütün yönünü belirler (Can, Tuncer ve Ayhan, 1996).

Karar verme süreci bir problemin oluşmasından bir kararın şekillenmesine kadar yapılan bütün faaliyetlerdir (Onaran, 1971). Problemin anlaşılması, probleme ilişkin veriler toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, seçeneklerin değerlendirilmesi, en

iyi seçeneğin bulunması ve bu seçeneğin uygulanıp değerlendirilmesi karar süreci aşamalarını oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 2015).

Rasyonel karar verme süreci ise sorunu ya da konuyu fark etme ve tanımlama, durumdaki zorlukları analiz etme, tatmin edici bir çözüm için ölçütleri belirleme, bir hareket stratejisi geliştirme, eylem planı başlatma ve sonuçları değerlendirme basamakları içermektedir. Rasyonel karar verme süreci tüm örgüt türleri ve görev yapısına bakmaksızın aynı basamakları içerir (Hoy ve Miskel, 2012). Fakat karar verme sürecinin kesin bir formülü ve yöntemi yoktur. Karar verme sürecinde daima belirsizlik söz konusudur çünkü verilen kararın en uygun karar olduğu sonucu kesin olarak bilinemez (Acet, 2006). Rasyonel karar verme sürecinde, karar veren bireyin karar konusu ile ilgili eksiksiz bilgi ve yeterliliğe sahip olması bir sayılıdır. Ayrıca, insan zihninin karşılaştığı bir sorunu bütün karmaşıklığıyla kavrama yetisi yoktur. Birey karar verirken, durumun nesnel gereklerini, kendi psikolojik niteliklerini, toplumsal çevresiyle olan ilişkilerini göz önüne alarak davranışını belirler (Onaran, 1971). İnsanın bilişsel ve duygu durumu göz önüne alındığında karar verme sürecinin tek bir yöntemi yoktur. Karar veren bireyin bilişsel ve duygusal durumunun yanı sıra, eğitim sisteminin genel özellikleri, eldeki insan ve ekonomik kaynakların yeterliliği, yönetici yaklaşımı, örgüt kültürü uygulanan karar verme sürecini ve yöntemini etkiler (Kondakçı ve Zayim, 2013).

2.4. Bireysel ve Grup Kararları

Çalışanların karara katılımı söz konusu olduğunda ilk akla gelen grup olarak karar alma düşüncesi olsa da çalışan, bireysel karar olarak da yönetsel kararlarda söz sahibi olabilir. Örneğin çalışanın kendi işi ile ilgili kararları kendisinin verme yetkisi devredilmiş ise bireysel karar vermiş olur (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Sashkin' e (1978) göre çalışanların kendi amaçlarını belirleyerek kendi kararlarını aldıkları bireysel kararlar, çalışanların bir yöneticiyle birlikte karar takımı oluşturdukları grup kararları ve tüm çalışanların ve yöneticilerin oluşturduğu grup kararları olmak üzere üç tür karar alma söz konusudur.

Gerard' a (1955) göre, bireysel kararlar grupların ya da toplumların etkisi altında kalır. Bireyin diğer bireylerin olumlu beklentilerine göre davranış sergilediğini açıklayan normative toplumsal etki ve bireyin diğer bireylerden elde ettiği bilgiyi “gerçeği yansıtan bir kanıt” olarak onayladığını açıklayan bilgisel-toplumsal etki olmak üzere iki tür toplumsal etki söz konusudur (akt: Onaran, 1971, s. 154)

Grup kararları hem çalışan hem de örgüt için yararlıdır. Grup kararları sayesinde çalışan uzman olduğu konu ile ilgili bilgilerini kullanma fırsatı bulur böylece manevi doyumu artar. Farklı uzmanlık alanlarına ve görüşlere sahip çalışanların deneyimlerinden faydalanarak örgütteki iş birliği artar (Bursalıoğlu, 2015). Bu yararlılara ek olarak, grup olarak karar alındığında farklı ve yaratıcı öneriler ile nitelikli kararlar oluşturulmasına, farklı bakış açıları sayesinde kararların zayıf yönlerinin kısa zamanda fark edilerek geliştirilmesine ve üyelerin söz sahibi oldukları için alınan kararları benimsemesine olanak sağlar. Grupla karar almanın yararlı olabilmesi için grup üyelerinin karara katılma konusunda istekli ve karar konusu ile ilgili bilgi sahibi olmalıdır (Kondakçı ve Zayim, 2015). Grup olarak karara katılmak işbirliğini, kişiler arasındaki iletişimi ve kararların kolay iletilmesini sağlar (Ertürk, 2000, akt: Başıyigit, 2009). Ayrıca grup kararları bireysel kararlara göre daha doğru çözüme varabilir çünkü doğru olmayan öneriler daha çabuk fark edilir. Grup üyelerinden birinin önerisindeki eksiklik ve yanlışlıkları gruptaki başka üyeler daha kolay fark edebilir (Onaran, 1971).

Grup olarak karar almanın bazı sakıncaları da söz konusudur. Grup kararlarında hız ve verimlilik azalır. Üye sayısı artıkça paylaşılan konu üzerinde birlik olmak zorlaşır.

Verilen emek, elde edilen sonuçtan fazla olabilir. Ayrıca verilen kararın sonuçlarından hangi grup üyesinin ne kadar sorumluluk payı olacağı saptanamaz (Bursalioğlu, 2015). Lunenburg'a (2011) göre grup kararları davranışsal faktörlerden etkilenebilir. Grup üyeleri grup çoğunluğunun dileklerine uymak mecburiyetinde hissedebilirler ya da grupta baskın gelen birkaç üyenin kararları tüm gruba dayatılabilir. Grup kararları çatışmaya yol açabilir. Çatışma, grubu oluşturan çalışanlar arasında karar konusu üzerindeki anlaşmazlık olarak ortaya çıkar ve grubun karar konusu ile ilgili harekete geçmesine mani olur. Grup kararları çatışmaya yol açacağı gibi aşırı uyuma da yol açabilir. Aşırı uyum da çatışma kadar grupta sorun yaratabilir çünkü aşırı uyum rutinleşmeye yol açarak yaratıcılığı engeller ve birbirine benzeyen düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olur (Hoy ve Miskel, 2012).

2.4.1. Grup Olarak Karar Verme Yöntemleri

Grupla karar almanın olumlu yanlarından faydalanmak ve olumsuz yanlarını ortadan kaldırmak için farklı grup olarak karar verme yöntemleri geliştirilmiştir (Kondakçı ve Zayim, 2015). Grup olarak karar verme yöntemleri aşağıda listelenmiştir.

2.4.1.1. Delphi Yöntemi

Delphi yönteminin amacı farklı görüşlerdeki birey ve grupların yüz yüze gelmeden uzlaşmalarını sağlamaktır. Bu yöntemde grup üyelerine problem ile ilgili görüş ve çözüm önerilerini açıklayabilecekleri anket posta ya da elektronik posta aracılığıyla gönderilir. Anketlerin analizleri yapılarak sonuçlar yeni bir anket ile birlikte tüm üyelere tekrar iletilir. Böylece grup üyeleri kendi düşünceleri ile farklı görüşleri karşılaştırır ve kendi düşüncelerini gözden geçirme fırsatı bulur. Bu süreç uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder (Şahin, 2001).

2.4.1.2. Karar Ağacı Tekniği

İhtimal seçimlerin ihtimal sonuçlarla bağlantısını gösteren bir tekniktir. İlk olarak karar ağacında yazılan çözüm önerilerinin biri seçilir daha sonra bu çözüm önerisinin bağlı olduğu diğer olası seçenekler ile karşılaştırılır (Tekin, 2009). Bu yöntem, bir karar verildikten sonra ortaya çıkan yeni durum ile verilmesi gereken diğer yeni kararları ortaya koymayı sağlar (Coles ve Rowley 1995, akt: Tekin, 2009).

2.4.1.3 Nominal Grup Tekniği

Bir grubun hızlı uzlaşmasını sağlayan yöntemdir. Üyeler belli süre içerisinde problem ile ilgili mümkün olan tüm önerilerini kâğıda yazar. Daha sonra üyeler sesli olarak önerileri kâğıtlardan okur, yorumlar, sınıflandırır ve bir sonuç listesi oluşturur. Üyeler bu sonuç listesindeki önerileri oylama yoluyla puanlandırır. En yüksek puanı alan öneri grubun önerisi olur ve tüm üyelere duyurulur (Şen ve Cenkçi, 2009).

2.4.1.4. Beyin Fırtınası Yöntemi

Bu yöntem alternatif fikirler üretmeyi amaçlar. Dile getirilen fikirler eleştirilmemelidir. Her üretilen fikrin kendinden önce ifade edilen fikirlere dayandığı vurgulanmalıdır (Tekin, 2009). Gruptan bir kişi seçilir ve tahtaya herkesin görebileceği şekilde problemi yazar. Daha sonra üyeler fikirlerini belirtir ve görevli kişi bu fikirleri tahtada listeler. Görevli kişinin yönetiminde tahtadaki fikirler tartışılır (Öztürk, 2009, s.307, akt: Ölçüm,2015).

2.5. Karara Katılma

Günümüzde çalışanlar örgütlerinde sadece başkaları tarafından yönetilen değil alınan kararlarda söz sahibi olan bireyler olmak istemektedirler. Katılmalı yönetimin önemi gün geçtikçe artmakta yöneticiler klasik yönetim anlayışından uzaklaşmaktadır (Başyiğit, 2009).

Karara katılma, örgüt çalışanlarının karar verme sürecini paylaşmasıdır (Aksay ve Ural, 2008). Karara katılma, zihinsel ve duygusal olarak çalışanların örgüt amaçları için çalışmaya ve sorumlulukları paylaşmaya yönlendirir (Davis, 1982). Başaran'a (2000) göre ise karara katılma, çalışanın kendini ilgilendiren yönetsel kararların verilmesinde, sorunların çözülmesinde etkin görev almayı ve sorun çözücü üye olarak çalışmayı içerir. Karara katılma örgütte çalışanların kendi payına düşen sorumlulukları kendi gücüne göre ve diğer çalışanlara ilişkin olarak yapmasıdır (Bursalıoğlu, 2015).

Yönetim kararlarına diğer çalışanların da katılması yöneticinin yetkisini elinden almaz (Peker, 1995, s.121, akt: Kaygısız, 2012). Karar verme, yetkinin aktarılması değildir. Aksine katılmalı yönetim ile çalışanların becerilerinden yararlanarak en doğru sonuca ulaşılması ve çalışanların becerilerine güven duyarak saygılarının kazanılması, çalışanların etkilenmesi ve moralinin yükselmesi sağlanır (Aydın, 2014).

Cotton (1990), karara katılımı; iş kararlarına katılım, danışmacı katılım, kısa süreli katılım ve informal katılım olmak üzere dört grupta incelemiştir. İş kararlarına katılım; çalışanlar kararların alınmasında önemli etkiye sahiptirler ve iş ile ilgili kararlara formal olarak, doğrudan ve uzun dönemli katılırlar. Danışmacı katılımı çalışanların, yaptıkları iş ile ilgili iş kararlarına katılımı göre çalışanların kararlardaki etkisi daha azdır. Çalışanlar sadece konu hakkında düşüncelerini ifade eder. Kısa süreli katılımı ise; çalışanlar iş kararlarına katılım ve danışmacı katılımı göre daha kısa süreli, formal ve doğrudan

kararlara katılırlar ve kararlarda etkileri büyüktür. İnfomal katılım yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı bireysel ilişkiden doğar (akt: Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Karara katılma gönüllü katılma, temsili katılma, eşit sayıda katılma, sendikal katılma ve kendi kendine yönetim (özyönetim) olmak üzere 5 grupta incelenebilir. Gönüllü katılma, çalışanların yasal açıdan veya yönetici tarafından zorunlu olmadığı katılmadır. Gönüllü katılmada yaptırım gücü yoktur. Temsili katılma işveren ve çalışan temsilcilerinin beraber kurdukları işyeri komitelerinin bulunduğu katılmadır. Yönetim komiteyi kararlar konusunda bilgilendirir, komite söz konusu kararın sonuçlarını tartışır ve yönetime tartışma sonucunu bildirirler. Eşit sayıda işveren ve çalışan temsilcisinin oluşturduğu nezaret konseyi kararlarda söz sahibi olur. Bu katılımda kararların yaptırım gücü vardır. Çalışanların yasal olarak sendikalar aracılığıyla kararlara katılımı sendikal katılmadır. Kendi kendine yönetimde ise çalışanlar temsilciler olmadan doğrudan karara katılır (Eren, 1998).

2.5.1. Yönetim Kuramları ve Karara Katılma

2.5.1.1. Klasik Yönetim Kuramı ve Karara Katılım

Öncülüğünü Taylor'ın yaptığı bu kurama göre çalışanlar ekonomik etmenlerle güdülenerek verimli hale gelebilecek makinelerdir (Aydın, 1992) Weber'in bürokrasi yaklaşımına göre örgütlerde kararlar merkezileşmiştir. Yönetim alanı dar ve uzun, komuta zinciri ise yukarıdan aşağıya doğrudur (Lunenburg, 2012).

Klasik yönetim kuramında sosyal çevre, çalışanların sosyo-psikolojik özellikleri göz ardı edilmiştir. Hiyerarşik yetke yapısının hâkim olduğu bu kuramda karara katılmanın yeri yoktur (Aksay ve Ural, 2008). Klasik yönetim kuramını benimseyen Fayol yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralamış karar sürecine önem vermemiştir (Özdoğru, 2012).

2.5.1.2. Davranışçı (Neo-Klasik) Yönetim Kuramı ve Karara Katılım

Davranışçı yönetim kuramı klasik yönetim kuramına tepki olarak doğmuş ve insan ilişkilerini temel almıştır. Bu kuram, örgütte insan ve insan ilişkileri, rasyonel karar ve iş birliğine önem vermiştir (Bursalıoğlu, 1978).

Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne fabrikasında yaptıkları araştırmalar davranışçı yönetim kuramının başlangıcı olmuştur (Aksay ve Ural, 2008). Çalışanların örgütten beklentileri, çalışanlar arasında ve çalışanların yönetimle olan ilişkileri, iş doyumunu, karar verme, liderlik, çatışma ve işe katılmanın psikolojik temelleri gibi konular bu araştırmanın konusu olmuştur (Kaygısız, 2012). Araştırmanın bir bölümünde parça montajı yapan altı kız ile çalışılmıştır. Yönetici bu çalışanlara anlayışlı, arkadaşça davranmış, düşüncelerini rahatça paylaşmalarını ve bazen açık bazen de örtülü bir şekilde kararlarda söz sahibi olmalarını sağlamıştır. Araştırma sonucunda çalışanların işe karşı tutumlarının olumlu yönde değiştiği, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeye başladıkları ve iş doyumlarının arttığı gözlemlenmiştir (Eren, 1998).

Bu kuramın savunucularından biri olan Simon karar vermeden hiçbir yönetsel eylemde bulunulamayacağını vurgulamış ve karar vermeyi yönetimin kalbi olarak belirtmiştir. Griffith' e göre ise karar verme sürecinin niteliği o örgütün yapısını belirlemektedir (Gürkan, 2006). Neoklasik kuram örgüt verimliliğinde, örgüt yapısı ve ekonomik etmenlerdense çalışanlar arasındaki iletişim ve çalışanın iç dünyası etmenlerinin daha etkili olduğunu savunmuştur. Çalışanların duygularını ifade etmesine önem veren bu kuram bireysel farklılıklara ve çalışanların görüşlerine değer vermesi katılmalı yönetim anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Aydın, 1992).

2.5.1.3. Sistem Kuramı ve Karara Katılım

Klasik ve neo-klasik yönetimin bir sentezi olan sistem kuramı çağcıl kuram olarak ta adlandırılmaktadır. Sistem yaklaşımı örgütün kurumsal yapısı ile insanın duygusal yapısı arasındaki çelişkiyi vurgular. Bu kuram örgüt ve çalışanın beklentileri, formal ve doğal ilişkiler, disiplin ve özerklik, ussal ve ussal olmama gibi zıt konular üzerinde durur. Bu kuramda eşgüdüm, örgütün işbirliğine dayalı dinamik bir sistem olması, geribildirim yoluyla bu sistemin kontrolü, örgütlerde dinamik etkileşim, olasılıklar, alt birimlerin bütünü oluşturması gibi düşünceler ön plandadır (Aydın, 1992). Sistem kuramına göre örgüt çeşitli gruplarla etkileşim içinde bulunan karmaşık toplumsal bir sistemdir. Örgüt girdi, süreç, çıktı, geri bildirim ve çevre öğelerinden oluşmaktadır (Gürkan, 2006).

2.5.2. Eğitimde Karara Katılma

Eğitim kurumlarında geleceğin bireyleri yetiştirilmektedir. Bu nedenle kararlar tek bir kişiden çıkmamalıdır. Demokratik bir eğitim örgütünden bahsetmek için örgütte yer alan çalışanların kararlarda söz sahibi olması gerekmektedir. Eğitimde karara katılım okul ile ilgili kararlarda yönetici, veli, öğretmen ve öğrencilerin söz sahibi olması demektir (Başyigit, 2009). Özellikle toplumu şekillendirecek olan bireyler üzerinde en çok etki ve emeği olan öğretmenlerin kararlarda söz sahibi olmak haklarıdır.

İlgili alan yazın incelendiğinde öğretmenlerin karara katılmasının önemini örgütte verim sağlama -örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunma, öğretmenin mesleki gelişimi ve öğretmenin moral ve iş doyumuna etkisi olmak üzere üç kategoride incelenebilir.

Öğretmenler katıldıkları kararların uygulanmasında isteyerek görev alır ve okulun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır. Alınan kararda söz sahibi olan öğretmenler kararı

uygulamaya dökerler (Balcı, 1993). Öğretmenlerin morali ve okula olan isteklerine etki eden önemli bir etmen politikaların oluşturulmasında katkıda bulunma olanağı verilmesidir (Hoy ve Miskel, 2012).

Öğretmenlerin karara katılması örgütün amaçlarını yerine getirmede kolaylık sağladığı gibi öğretmenin mesleki gelişimine de katkıda bulunur. Karara katılım öğretmen ve yöneticilerin mesleksel niteliklerini geliştirebilir (Aydın, 2014). Karar verme sürecine katılım, öğretmenlerin kişisel mesleki doyumlarını pozitif yönde etkileyen bir faktördür (Hoy ve Miskel, 2012).

Öğretmenlerin karara katılması öğretmenlerin moral ve iş doyumunu olumlu etkilemektedir. Yöneticinin öğretmene saygı duyması, fikirlerini sorması ve dikkate alması, yaptığı işe ilgi göstermesi öğretmenin moralini yükseltir (Aydın, 2014). Öğretmenler, kendilerini karar sürecine dâhil eden yöneticileri yeğler (Hoy ve Miskel, 2012). Öğretmenlerin kararları paylaşma olanağı, öğretmenlerin morali ve bir çalışma alanı olarak okula karşı ilgi ve isteklerini olumlu etkileyen önemli bir etmendir (Glasman ve Nevo, 1988).

Eğitim yönetiminde iç dinamiklerin kurulması ve yetki paylaşımı olmasının olumlu etkileri aşağıda listelenmiştir (Özdemir, 1996):

1. Kalitesi yüksek kararlar alınmasını sağlar. Örgütü oluşturan farklı bakış açısı ve farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerin bu farklılıklarından yararlanılması için karar sürecine etkili katılımları sağlanmalıdır.
2. Karara katılma olanağına sahip çalışan kararın geliştirilmesine katkıda bulunduğu gibi kararı da sahipleneceği için kararların uygulanmasındaki başarı artar.
3. Karara katılım bireylerin liderlik özelliklerinin gelişmesini sağlar.

4. Karara katılım ile tüm çalışanların örgütün amaçlarını anlaması ve benimsemesi sağlanır.

5. Örgütte karara katılma, değerleri paylaşma, bir gruba ait olma hissi çalışanın moralini arttırır.

Karar sürecinin başından sonuna öğretmen yer almalıdır. Çünkü karara katılmak, sürecin başından sonuna yer almak demektir. Öğretmenin evet – hayır cevabını vermesini sağlamak ya da oylama yapmak öğretmeni karara katmak anlamı taşımamaktadır. Bu durum öğretmenlerin karara katılımından beklenen faydanın tamamen kaybolmasına yol açabilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Etkili okul için saydam ve katılımcı bir yönetim olmalıdır. Bu nedenle okul yöneticisinin katılımlı yönetimi benimsemesi gerekir. Her yönetici gibi eğitim yöneticisinin de karar verme sürecinde takip etmesi gereken unsurlar vardır. Eğitim yöneticisi demokratik bir atmosfer oluşturmalı, güdüleyen, uzlaştıran, koordine eden bir yaklaşım benimsemelidir. Grup dinamiğini kavrayarak grubun başarı ve sürekliliğini hedeflemelidir. Ayrıca karar sürecinde karardan etkilenecek çalışanlara karara katılma fırsatı vermelidir. (Bursalıoğlu, 2015).

2.5.3. Karara Katılımın Sınırlılıkları Ve Kabul Alanı

Katılımlı yönetimde önemli noktalardan bir tanesi çalışanların karara ne kadar katılması gerektiğinin ve hangi kararlarda söz sahibi olacağıın belirlenmesidir. Çalışanlar konu ile ilgileri olmadığında alınan kararları sorgulamadan doğrudan kabul ederler. Barnard (1938) bu durumu “ilgisizlik alanı” olarak adlandırmıştır. Daha sonra, Simon (1965) bu durumu açıklayan “kabul alanı” (zone of difference) kavramını getirmiştir (akt. Hoy ve Miskel,2012). Çalışanın, yöneticinin kararını doğrudan kabul ettiği yani katılımlı yönetimin olmadığı durum “kabul alanı” olarak adlandırılır. Bridges (1967)’nin kararı

paylaşma modeline göre, çalışanın “uygunluk” ve “uzmanlık” durumu göz önünde bulundurularak kabul alanı belirlenir. Uygunluk çalışanın karar alınacak konu hakkındaki kişisel ilgi derecesini, uzmanlık ise çalışanın söz konusu sorunun tanımlanması ve çözülmesinde sahip olduğu bilgi ve yeterliliği açıklar. Bu modele göre, eğer karar konusu çalışanın kişisel ilgisinin dışında ve sahip olduğu bilgi birikiminden farklı bir konuya söz konusu karar kabul alanının içindedir ve çalışan karara katılmadan yöneticinin kararını kabul eder ve yerine getirir. Diğer yandan bir karar konusu çalışanların kişisel çıkarlarını ilgilendiriyorsa ve yeterliliklerinin içinde yer alan bir konuyu kapsıyorsa o karar açıkça kabul alanının dışında kalır ve çalışan karar verme süreci içinde yer almalıdır (Aydın, 2014).

Kabul alanı, eğitim örgütleri açısından da önemlidir. Karar verme sürecinin etkili olabilmesi için eğitim yöneticisinin öğretmenleri hangi koşullar altında karara katmalı, öğretmenler karar verme sürecinin hangi basamağında yer almalı ve ne rolde olmalı, karar verme grubu nasıl kurulmalı, karar verme sürecini kolaylaştırmak için eğitim yöneticisinin rolü ne olmalı gibi noktaları göz önünde bulundurması gerekir (Bridges,1967).

Eğer çalışan karar konusu ile ilgili kişisel ilgiye sahipse fakat yeterli bilgi birikimine sahip değilse ya da çalışan karar konusu ile ilgili kişisel ilgisi yok ama konu ile ilgili yeterliliğe sahipse yönetici, çalışana karara katma konusunda nasıl adım atmalıdır? Bu iki “marjinal” durumun cevabını vermek için Hoy ve Tarter (1995) “paylaşılan karar verme modelini” geliştirmiştir (Hoy ve Miskel,2012).

		Çalışanların kişisel ilgisi var mı?	
		Evet	Hayır
Çalışanların uzmanlığı var mı?	Evet	Kabul alanının dışında (muhtemelen çalışanları karar verme sürecine katar)	Marjinal ve uzman (bazen çalışanları karar verme sürecine katar)
	Hayır	Marjinal ve ilgili (bazen çalışanları karar verme sürecine katar)	Kabul alanı içinde (Çalışanlar karar verme sürecinin dışında tutulur)

Şekil1. Kabul Alanı ve Katılım

Kaynak: Hoy, K. W. ve Miskel, G. C. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turhan, Çev.). Ankara: Nobel.

Bu modele göre; I. marjinal durumda, çalışanların karar konusu ile ilgili kişisel ilgiye sahipken ve konu ile ilgili yeterli birikimi olmadığı durumda, çalışanlar karara sık katılmamalıdır. Aksi durumda son karar yeterliliği yüksek kişiler tarafından verileceği için çalışanlarda düşmanlık duyguları ortaya çıkabilir. Çalışanları bu durumda karara katılmalarını sağlamak karara karşı olmalarını azaltma ve çalışanlarla iletişim açısından yararlı da olabilir (Uras,1995). II. marjinal durumda ise, çalışanların karar konusu ile ilgili kişisel ilgilerinin olmadığı fakat yeterli bilgiye sahip olduğu durumda, çalışanların zaman zaman kararlara katılmasına izin verilmelidir. Fakat bu durumda çalışanlar, yöneticinin işini kendilerinin yaptığını düşünebilirler (Aydın, 2014).

2.6. İş Doyumu Kavramı

İş doyumu kavramı 1920'li yıllarda ortaya çıkmış,1940'lı yıllarda önemi anlaşılacak sosyal bilimler alanında konu ile ilgili araştırmalar artmıştır (Eğinli, 2009; Filiz, 2014; Sevimli ve İşcan, 2005). Günümüzde de hala iş doyumu ile ilgili çalışmalar yapılıyor

olması iş doyumunun çağdaş yönetim yaklaşımındaki önemini göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

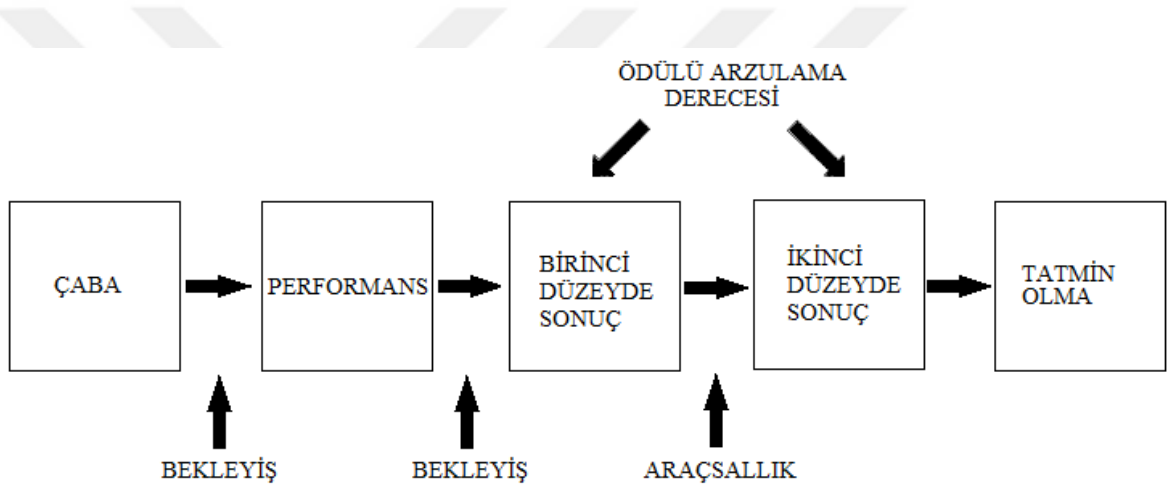
İş doyumunu kavramında çalışanın duyguları ön plandadır. Çalışan açıklamasa bile tutum ve davranışlarıyla iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu belli eder (Eğinli, 2009). Çalışanların iş ve görevlerini yerine getirebilmesi için işinin tatmin edici olması gerekliliği duygularla ilgilidir (Eren, 1998). İş doyumunu öznel, kişiye göre değişir. Aynı örgütte çalışan kişilerde bile iş doyumunu farklı anlamlara gelir. İş doyumunu yönetici için başka çalışanlar için başka anlamlarda olabilir. İş doyumunu kişiye özgü olduğu için yöneticilerin, çalışanların iş doyumunu elde etmelerine yardımcı olmalıdırlar (Karcıoğlu, Timiroğlu, ve Çınar, 2009).

İş doyumunu dinamiktir. Çalışanın iş doyumunun yüksek olması bir süre sonra doyumsuz olamayacağı anlamına gelmez ve bu değişim koşulların değişmesiyle birlikte çok hızlı gerçekleşebilir (Çelebi, 2012). İş doyumunu genel olarak çalışanın işine gösterdiği genel duygu ve tutumdur (Bilge, 2008). Çalışanın işine karşı gösterdiği olumlu tutumları iş doyumunu, olumsuz tutumları iş doyumsuzluğu olarak açıklanabilir. Balcı'ya (1985) göre iş doyumunu çalışanın işindeki rolü ile ilgili duygusal yaklaşımı ve işine gösterdiği duygusal tepkidir. İş doyumunu, iş kapsamı ve iş ortamına karşı çalışanın olumlu tutumlarıdır (Şimşek, 1995). İş doyumunu çalışanların işlerinde ne kadar mutlu olduklarının gösterir (Hackman ve Oldham, 1975, akt: Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Balcı (1985)'e göre çalışanın beklentileri ile iş ortamında bu beklentilerin karşılanması ne kadar uyuyorsa çalışanın iş doyumunu o kadar artar. Ters durumda ise iş doyumsuzluğu meydana gelir. Başaran'a (2008, s. 264) göre, "İş görenin işten doyumunu işinden ne umduğuna ve ne bulduğuna bağlıdır." Çetinkanat'a (2000) göre iş doyumunu çalışanların kendileri için önemli olan şeyleri ne kadar elde ettikleriyle alakalı algılarıdır. İş

doyumunu çalışanın isteklerinin ve arzularının işin özellikleriyle uyum içinde olduğu zaman çalışanda oluşan memnuniyettir (Davis, 1982).

Vroom'un beklenti kuramına göre çalışan çabaladığı kadar başarısının artacağı, başarısı karşılığında ödül alacağı ve alacağı ödülün kendi ihtiyaçlarıyla örtüşeceği beklentisindedir (Robbins ve Judge, 2003). Çalışan işinde çaba göstererek performansını arttırmayı ve bunun sonucunda ödülünü alarak tatmin olmayı bekler. Bu nedenle bu modeli uygulamak isteyen bir yöneticinin çalışanların beklentisini dikkatli gözlemlemesi ve çalışanın performansı ve verilecek ödül arasında ilişki kurmalıdır (Koparal, 1999).

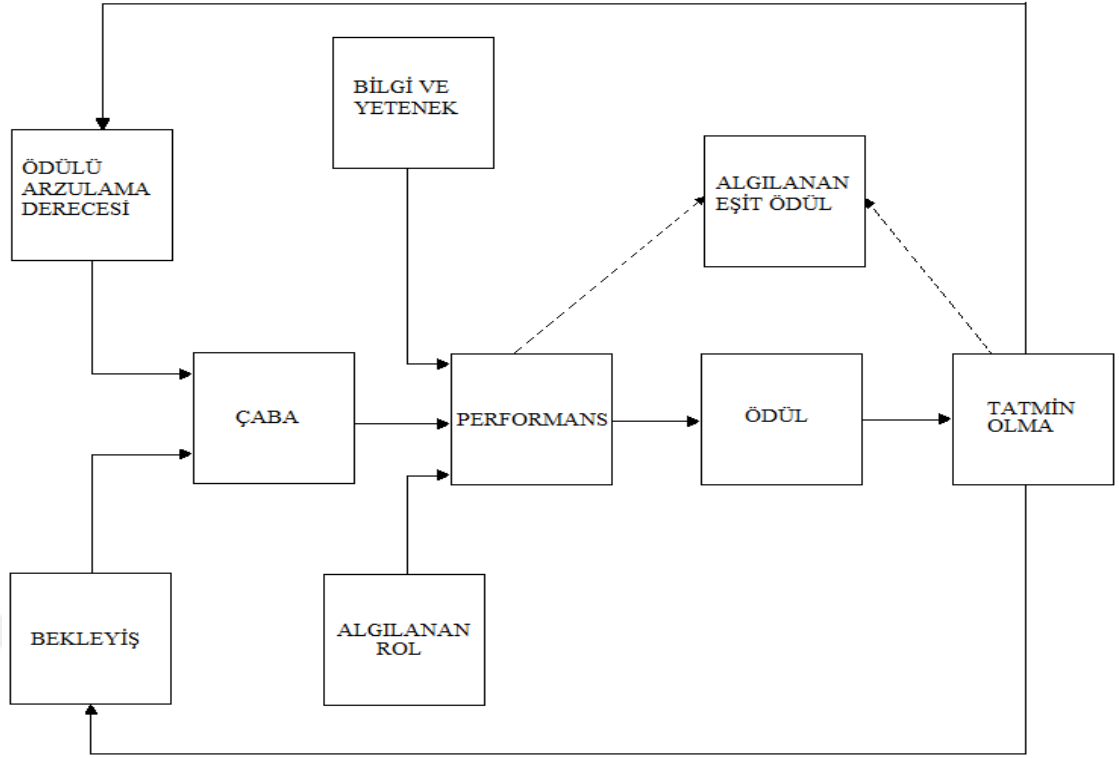


Şekil 2. Vroom'un Güdüleme Modeli

Kaynak: Koparal, C. (1999). Güdüleme. İ. Özalp, (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* içinde (302-316).

Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Lawler-Porter modeline göre ise çalışanın tatmin olması için sadece çaba göstererek performansını arttırması yeterli değildir. Çalışanın bilgi ve yeteneği ile kişinin kendisi için algıladığı rol etmenleri de çalışanın performansını etkiler (Koparal, 1999).



Şekil 3. Lawler-Porter Güdüleme Modeli

Kaynak: Koparal, C. (1999). Güdüleme. İ. zalp, (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* içinde (302-316). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

İŞ doyumunu çalışanın değerleri ile iş ortamında elde ettiği deneyimlerin örtüŐmesi ile ilişkilidir. İŞ doyumunu çalışanın yaptığı işin karŐıladıęı ihtiyaçları ve değer yargıları ile uyumlu olduğunu ya da uyumlu olacak imknlerin var olduğunu anlaması sonucu hissettiği duygudur. İŞ doyumunu çalışanın ihtiyaçlarını karŐılamasıyla ilişkilidir. Hem maddi hem sosyal açıdan ihtiyaçları karşılanan çalışan iş doyumuna ulaŐır (Barutçugil, 2004).

Maslow'a göre bireyin doyuma ulaşması için ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Maslow'un ihtiyaç hiyerarŐisinde bireyin ihtiyaçları temel ihtiyaçlardan sosyal ve psikolojik ihtiyaçlara doğru ilerleyen basamaklardan oluşmaktadır. Birey ihtiyaını karŐıladıęı her basamakta doyuma ulaŐmaktadır ve bu doyumunu arttırmak için bir sonraki gereksinimi olan üst basamağa geçmektedir (zcan, 2013).

Maslow'a göre birey ihtiyaçlarının örgütsel uyarlaması aşağıda verilmiştir.

İhtiyaç Düzeyleri	Genel Doyum Etkenleri	Örgütsel Etkenler
1.Fizyolojik	Yiyecek, içecek, uyku, vb.	a. Ödemeler b. Hoş bir çalışma ortamı c. Kafeterya
2.Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme	a. Güvenli alışma koşulları b. Örgütsel olanaklar c. İş güvenliği
3.Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler, ait olma	a. Birlikte iyi çalışılan iş grupları b. Arkadaşça denetim c. Profesyonel ilişkiler.
4.Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, statü	a. Sosyal tanınma b. Unvan c. Yüksek statüli iş d. İşten alınan geri bildirim
5.Kendini Gerçekleştirme	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık	a. Anlamlı bir iş b. Yaratıcılık için olanaklar c. İşte amaçlarına ulaşma d. Örgütte ilerleme

şekil 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Örgütlere Uyarlanması

Kaynak: Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı.

2.7. İş Doyumu Önemi

Çalışanlar üst düzey doyum sağladığı zaman daha sağlıklı, mutlu, üreten ve çalışan bir toplum ortaya çıkar (Akşit Açık, 2010; Akt. şahin, 2013). İş doyumunun düşük olması ise moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe yol açar. Bu durum sağlıksız bir toplumun oluşmasına ortam hazırlar (Özkalp ve Kırıl, 2005). 1940'lı yıllardan itibaren iş doyumunu kavramının önemi anlaşılmaya başlanmış ve yönetim alanının önemli konuları arasında yer almıştır (Demirtaş, 2010).

İş hayatı insan yaşamının büyük bir bölümünü kapsar. İnsanlar temelde ekonomik özgürlüklerini kazanmak için çalışsalar da insanlar tarafından kabul edilmek, statü kazanmak, bir gruba kuruma ait olmak gibi sosyal ve psikolojik nedenler de insanları iş hayatına bağlar. Çalışanın yaşamının büyük bir payını kapsayan iş ortamındaki mutluluğu

iş hayatı dışındaki mutluluğunu da etkiler. Araştırmalar yaşam doyumu ile iş doyumu arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir (Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001). İş doyumsuzluğu yaşayan çalışan iş dışındaki hayatına da bu mutsuzluğunu taşır. Çalışanın ailesi ve çevresindeki insanlar da bu mutsuzluktan etkilenirler (Demir, 1998).

İş doyumu çalışanın fiziksel ve ruh sağlığını da etkileyen bir faktördür (Judge ve Wanatabe, 1993). Beklentileri karşılanan, iş doyumu yüksek olan çalışanlar daha mutlu, olaylara daha pozitif yaklaşan, iş arkadaşları ile iyi iletişim kuran ve örgüt kültürünü benimseyen bireyler olurlar (Telman ve Ünsal, 2004). Bu durum iş yerindeki atmosferi olumlu etkiler. İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlarda huzursuzluk, korku, kaygı, gerginlik, öfke, anksiyete, depresyon, yorgunluk gözlenmektedir (Baştemur, 2006). Bu ruh halindeki çalışanlarda örgütte ürün oluşturma sürecinde verim azalması, odaklanma eksikliği, sık hata yapma, tükenmişlik, işten kaçma, işe gitmek istememe gibi sonuçlar ortaya çıkarken aynı zamanda örgüt ikliminin, örgütteki sosyal yaşamın da olumsuz etkilenmesine neden olacak olan çalışanlar arasında ve yönetime karşı hoşgörüsüzlük, duyarsızlık ve çatışmaya neden olmaktadır (Akbulut, 2015; Atila, 2014; Batıgün ve Şahin, 2006). Bu psikolojik rahatsızlıkların yanı sıra iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlarda baş ağrısı, iştahın kapanması, dalgınlık, baygınlık, terleme, üşüme, tansiyon, baş dönmesi, kalp rahatsızlıkları gibi fiziksel rahatsızlıklar da gözlenmektedir (Türk, 2007). Bu durum çalışanın hem iş hayatında hem de iş hayatı dışında kaliteli ve verimli yaşamasını engelleyecektir.

İş doyumu sadece çalışanın hayatı için değil örgütün geleceği için de önemlidir. İş doyumu ve verimlilik arasında pozitif ilişki vardır (Liu ve Ramsey, 2008). Barutçugil'e (2004) göre, iş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlar 'potansiyellerini performansa' dönüştüremezler (s. 371). İş doyumu yüksek olan çalışanlar ise örgüt kültürünü ve örgüt amaçlarını benimser ve verimi artar (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Bu nedenle çalışanların

ihtiyaç ve beklentilerini belirleyerek iş doyumlarını yüksek tutmak yöneticilerin öncelikleri arasında olmalıdır.

2.8. Eğitimde İş Doyumu

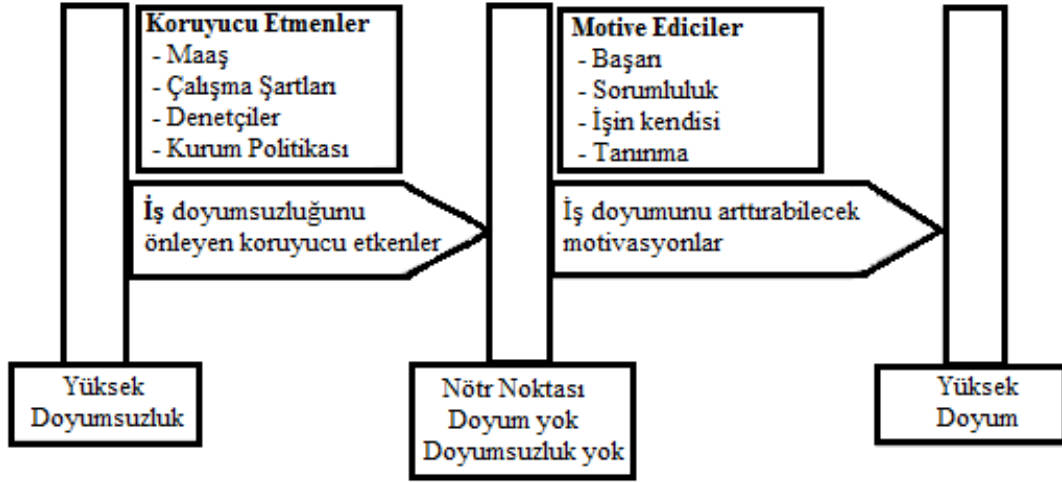
Öğretmenler bir toplumun hem sosyal kimliğini hem de geleceğin iş gücünü oluşturacak olan yeni nesilleri yetiştirmektedirler. Toplum bu kadar derinden etkileyen öğretmenlerin işlerinde mutlu olmaları toplumun geleceği açısından önemlidir. Öğretmenlerin etkili ve verimli olmaları iş doyumlarının yüksek olmasına bağlıdır (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Öğretmenlerin iş doyumunu kaliteli bir eğitimde etken rol oynamaktadır (Şahin, 2013). İş doyumunu, öğretmenlerin hem başarılı öğrenciler yetiştirmesini sağlar hem de kendi kişisel ve mesleki gelişimlerini olumlu yönde etkiler (Caprara, Barbaranelli, Steca ve Malone 2006 ; Bogler 2001). Bu nedenle okul yöneticileri öğretmenler için gerekli ortamları sağlamalı ve işlerinden doyum sağlamaları için gerekli desteği vermelidirler (Filiz, 2014). Okul yöneticileri öğretmenlerin çalışma şartlarını iyileştirmeli ve kişisel ve mesleki beklentilerini karşılayarak motivasyonlarını arttırmalıdır ki sistem başarıya ulaşabilsin (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

İlgili alan yazın incelendiğinde öğrencilerle içten iletişim kurma ve öğretmenliğin özerk, bağımsız ve entelektüel bir meslek olması gibi konuların öğretmenlerin iş doyumunu arttırdığı görülmektedir (Shan, 1998). Durağanlık, öğrencilerin disiplin sorunları, yöneticiler ve diğer öğretmenlerle olumsuz iletişim ise öğretmenlerin iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır (Little, 1996; Nias, 1996). Baskıcı bir yönetim öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz etkiler (Michaelowa ve Witmann, 2002). Ayrıca düşük ücret, rutin evrak işleri, kendini geliştirme olanaklarının az olması, medyada yapılan eleştiriler ve mesleğe saygının azalması iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. (Van den Berg, 2002; Zembylas ve Papanastasiou, 2005).

2.9. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İlgili alan yazın incelendiğinde, iş doyumu ile ilgili yapılan ilk çalışmalara göre iş doyumunu etkileyen faktörler; maaş, yükselme olanakları, fiziksel çalışma şartları, işin sağladığı avantajlar, kişisel değerler, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler olarak sıralanabilir (Locke, 1983).

Herzberg'in İki Etmen Kuramı'na göre çalışanların iş doyumunu arttıran faktörler (motive ediciler) ve iş doyumsuzluğunu ortadan kaldıran faktörler (hijyen-koruyucu) bulunmaktadır (Taşdan ve Tiryaki, 2008; Furnham, Petrides, Jackson ve Cotter, 2002). Ücret, çalışma koşulları, denetçiler ve örgüt politikası hijyen (koruyucu) faktörler; başarı, sorumluluk, işin kendisi ve tanınma ise motive edici faktörlerdir (Furnham, Petrides, Jackson ve Cotter, 2002).



Şekil 5. Herzberg'in İki Etmen Kuramı

Kaynak: Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumu*. Ankara: Anı.

Balcı'ya (1985) göre ise iş doyumunu etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel (çevresel) faktörler olarak iki ana grupta incelenmektedir. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet düzeyi, hizmet süresi, medeni durum gibi değişkenleri

kapsarken; örgütsel (çevresel) faktörler iş, maaş, yükselme olanakları, denetim ve iş arkadaşları ile iletişim değişkenlerini kapsamaktadır.

2.9.1. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Faktörler

2.9.1.1. Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin iş yaşamından beklentileri farklıdır. Kadınlar için işin fiziki koşulları, iş çeşidi ve sosyal ilişkiler öncelik taşımakta iken erkekler için iş güvenliği, iş türü, görevde ilerleme, işin bilinirliği, maaş, yönetici, sosyal imkânlar ve çalışma saatleri önceliklidir (Sürek, 2007).

Toplumun kadın ve erkeklerden beklentileri farklıdır. Kadının ev içerisinde sorumlulukları da fazladır. Bu durum kadın ve erkeklerin iş yaşamında beklenti ve tutumlarını etkilemektedir (Izgar, 2003). İş yaşamında kadınların negatif ayrımcılığa maruz kalmaları ve düşük maaşlarla görevlendirilmeleri de iş doyumları üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilir (Aksayan, 1990).

2.9.1.2. Yaş

İlgili alan yazını incelendiğinde yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişki hakkında üç ana görüş olduğu gözlemlenmektedir. Birinci görüşe göre, çalışan bireylerin erken yaş dönemlerinde yüksek iş doyumuna sahiplerken ilerleyen yaşlarda iş doyumları azalmakta ve sonraki yaşlarda iş doyumunu tekrar artmaktadır (Aksayan, 1990; Robbins ve Judge, 2007; Zeitz, 1990). Herzberg bu ilişkiyi “U” şekline benzeterek açıklamıştır. İkincisi ise bu görüşün tam tersi olan “ters U” ile açıklanmaktadır. Çalışanın erken yaşlarda iş doyumunu düşük ilerleyen yıllarda artmakta ve daha sonra tekrar doyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2009, s.56, akt, Tuzcu, 2016). Erken yaşlarda iş doyumunun düşük olması genç

yaştaki çalışanların beklentilerinin iş yaşamı gerçeklerinin üzerinde olmasından kaynaklanıyor olabilir (Özel, 2015; Sezer, 2015).

Bir diğer görüşe göre ise, çalışanların yaşları ilerledikçe iş doyumları artmaktadır. (Toker, 2007). Bu durum çalışanın aynı işyerinde çalışarak aidiyet duygusunun artmasından kaynaklanıyor olabilir (Wagner ve Rush, 2000). Aynı zamanda yaş ilerledikçe gelir düzeyinin artmasının da iş doyumunu arttırdığı düşünülebilir (Önder, 2007).

Çalışan yaşının iş doyumunu ile ilişki olmadığını belirten görüşlerde bulunmaktadır. Çalışanın yaş değişkeni doğrudan iş doyumunu etkilememektedir. Çalışanın yaş değişkeni kıdem değişkeniyle birlikte iş doyumunda rolü vardır (Balcı, 1985).

2.9.1.3. Kıdem

İlgili alan yazın incelendiğinde tecrübesiz çalışanların iş doyumlarının daha düşük olduğu gözlemlenmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Çalışanın kıdemi arttıkça hem işi ile ilgili tecrübesi artar hem de örgüt kültürüne alışır. Bu durum çalışanın özgüveninin artmasını sağlayarak iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Ayrıca çalışanın kıdemi arttıkça iş yerinin çalışana sağladığı imkânlar attığı için çalışanın iş doyumunun arttığı gözlemlenmektedir (Bakan, Güven ve Yeşil, 2005).

2.9.1.4. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça iş doyumlarının arttığı gözlemlenmektedir (Aksu, 2012). Bireyin aldığı eğitim sosyokültürel pozisyonunu belirler. Eğer birey aldığı eğitimle örtüşen bir işe sahipse iş doyumunu olumlu yönde etkilenir (Sürek, 2007). Eğitim düzeyi yüksek bireylerin iş yaşamından beklentileri de yüksektir. Bu nedenle yapılan araştırmalarda bu beklentilerle karşılaşamayan yüksek eğitimli çalışanların iş doyumlarının düşük olduğunu saptanmıştır (Aksayan, 1990; Baştemur, 2006; Toker, 2007).

Diğer yandan eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında doğrudan ilişki olmayabilir. Eğitim düzeyi değişkeni ile birlikte iş doyumunu yaş ve kıdem gibi değişkenler birlikte etkiliyor olabilir. Örneğin, yeni mezun olmuş tecrübesiz yüksek eğitim düzeyine sahip genç bir çalışan ile aynı işte tecrübe kazanmış daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanın iş doyumları hakkında belli bir yorum yapılamayabilir (Tunacan ve Çetin, 2009).

2.9.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel (Çevresel) Faktörler

2.9.2.1. Ücret

Ücret, örgütün bireye sağladığı parasal, ruhsal ve toplumsal karşılıktır (Taşdan ve Tiryaki, 2009). Bu nedenle çalışanın maddi kazancı iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Çalışan işinden elde ettiği maddi kazancı emeğinin karşılığı olarak görmektedir (Eğinli, 2009). "Ücretin kişisel değerlere ve özellikle unvanlara, diplomalara uygun düşmesi arzu edilir." (Eren, 1998). Çalışan emeğinin maddi karşılığını adil olarak alması ya da almaması iş doyumunu etkiler. Araştırmalar bireyin kendisinden düşük pozisyondaki çalışanlara göre daha düşük maddi kazançla sahip olmasının iş doyumunu düşürdüğünü göstermiştir (Özel, 2015; Eğinli, 2009).

Adams'ın eşitlik kuramına göre çalışan bir başka çalışan ile eşit durumda iken iş doyumunu artar ve bu eşitliği korumak için emek, zekâ, yetenekleri, eğitim ve tecrübe gibi girdilerini arttırarak ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi gibi çıktıları arttırma çabası gösterir. Çalışan bir başka çalışan ile eşit durumda değil ise çalışanın iş doyumunun azalması artar ve girdileri azaltma yoluna gidecektir (Çelebi, 2012).

2.9.2.2. Gelişme ve Yükselme Olanığı

İş hayatında adaletli yükselme imkânları bulunan çalışanların iş doyumunu da yüksek olur (Çelebi, 2012; Özel, 2015). "Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen

olan ihtirası tatmin eden bir araçtır.” (Eren, 1998, s. 184). Emeği takdir edilen çalışanın özgüveni artar (Sezer, 2015). Görevde yükselen çalışan hem maddi kazanç hem de sosyal statü kazanır (Özel, 2015). Terfi etmek bir çalışan için psikolojik gelişim, bir çalışan için sosyal statü başka bir çalışan için ise maddi artış anlamına gelebilir. Bu nedenle yükselme olanağından kaynaklı oluşacak iş doyumunu çalışan bireyler arasında farklılık gösterir (Başaran, 200). Chris Argyris’in olgunlaşma kuramına göre örgütlerin amaçlarına ulaşması için çalışanlara yükselme ve yetki kullanma imkânı verilmelidir. Böylece sorumluluğu artan kişi olgunlaşarak hem kendisi hem de örgüt için yararlı çalışmalarda bulunur (Eren, 1998).

Bir örgütte başarı yakalanması için çalışanlara gelişme olanakları sağlanmalıdır. Kendini alanında geliştiren çalışanların özgüveni artar, işini hevesle yapar ve iş doyumunu artar (Özel, 2015). Bu nedenle çalışanların gelişmelerini sağlayacak uygulamalara öncelik verilmeli, çalışanları geliştirmelerine imkân tanıyan eğitimler düzenlenmelidir.

2.9.2.3. Yönetim

Çalışan bireylerin iş doyumunu ile örgütün yönetim şekli ve çalışanlarına karşı izlediği politika ilişkilidir. Adalet duygusu yüksek, çalışanına güven veren, dürüst ve iletişime açık olan ortam sağlanması çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Başaran, 2008; Eğinli, 2009). Ayrıca yönetimin çalışanın sağlık ve mutluluğunu ön planda tuttuğu politikalar gütmesi ve çalışanlarına fedakâr yaklaşımlar sergilemesi çalışanın iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Keser, 2005, akt: Özel, 2005).

Birey merkezli yönetim ve denetimin uygulanarak çalışanın karara katılmasını sağlamak iş doyumunu olumlu yönde etkiler (Balcı,1985). Çalışana yönetsel kararlara

katılma hakkı verildiğinde çalışan kendisiyle ilgili kararlarda söz sahibi olduğu için işine bağlılığı artarak iş doyumunu da artacaktır (Eren, 1998).

2.9.2.4. Çalışma Arkadaşları

İş doyumunu çalışanın beraber çalışmaktan mutluluk duyduğu arkadaşları ile ürün ortaya çıkarmasıdır (Eren, 1998). Çalışan zamanının çok büyük bir bölümünü iş ortamında harcar. Bu nedenle iş ortamındaki sosyal yaşamın da çalışanın iş doyumunu etkilemesi muhtemeldir. Çalışma arkadaşlarıyla iyi iletişim kuramayan çalışan sosyal çöküntü yaşayarak iş doyumunu azalacak ve işi terk etmek isteyecektir (Feldman ve Arnold, 1986, s.197, akt: Sezer,2015).

2.9.2.5. Fiziksel Çalışma Koşulları

Uygun aydınlatma koşulları, sıcaklık, gürültü gibi etmenler çalışanın fiziksel çalışma koşullarını oluşturmaktadır. Çalışan için fiziksel çalışma koşulu aidiyet duygusunu arttıran bir etmendir. Rahat çalışabileceği fiziksel çalışma koşulları sağlandığında çalışan çalışma ortamı ile bütünleşir. Bu durum iş doyumunu olumlu yönde etkiler (Taşdan ve Tiryaki, 2008).

2.10. İlgili Araştırmalar

2.10.1. Karara Katılım ile İlgili Araştırmalar

Eğitimde karara katılım ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmı ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin karara katılma düzeylerini incelemiştir. Bu araştırmalardan biri Conway (1976), “Test Of Linearity Between Teachers' Participation İn Decision Making And Their Perceptions Of Their Schools As Organizations” adlı çalışmadır Bu çalışmada öğretmenlerin karara katılma düzeyleri ve karara katılma istekleri incelenmiştir.

Katılımcılarını Batı New York bölgesinde çalışan 166 lise öğretmeninin oluşturduğu araştırma sonucunda öğretmenlerin karara katılma durumları ile karar katılma isteklerinin benzer düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Demirtaş (1992) tarafından yapılan “Mesleki ve Teknik Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetimsel Kararlara Katılmaları Hakkındaki Görüşleri” adlı benzer çalışmada ortaöğretim mesleki ve teknik okul öğretmenlerinin okulun yönetim ve çalışmaları ile ilgili kararlara katılma durum ve düzeyleri hakkındaki görüşleri araştırılmıştır. Araştırma için 1990 - 1991 eğitim-öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı ve Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesinin işbirliği ile Bolu Eğitim Yüksekokulunda iki ay süreli yaz okulu pedagojik formasyon kursuna katılan, 208 mesleki teknik öğretmenin görüşlerini almıştır. Araştırma sonucunda meslekte hizmet yılı arttıkça kararlara katılmada artış olmadığı, erkek öğretmenlerin kararlara katılmada bayan öğretmenlere göre daha fazla istekli olduğu, öğretmenlerin kararlara katılımın önemli olduğunu düşündükleri fakat karara katılmaya istekli olmadıkları bulgusuna ulaşmıştır.

Köklü (1994), ise “Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı” adlı araştırmasında öğretmenlerin kararlara katılımı hakkında öğretmen ve müdürlerin algı ve beklentilerini incelemiştir. Malatya ili şehir merkezi ve ilçelerinde 519 öğretmen ve 39 okul müdürü ile yapılan araştırmada öğretmenlerin karar konularına katılma durumlarına ilişkin algılarının “çok az” olduğu, öğretmenlerin kararlara katılma isteklerinin, kararlara katılma durumlarından daha yüksek olduğu, öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma durumları, isteği ve ilgilerinin yönetimsel karar konularından daha fazla olduğu, okul müdürlerinin, öğretmenleri karar konularında yeterli görmedikleri sonuçlarına ulaşmıştır.

Özden (1996), lise öğretmenlerinin karara katılma durumlarının belirlemeyi amaçladığı “Okullarda Katılmalı Yönetim” adlı çalışması gerçekleştirmiştir. Kırıkkale il

merkezinde 1995-1996 eğitim-öğretim yılında lise ve dengi okullarda görev yapan 100 öğretmenin görüşlerine göre okullarda öğretmenlerin yarısından çoğunun ilgili her konuda karar sürecine katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Fakat öğretmenlerin karara nasıl katıldıkları söz konusu olduğunda öğretmenlerin büyük çoğunluğu kendilerinin usulen fikirlerinin alındığını belirtmiştir.

Günümüze yakın çalışmalardan biri olan Gürkan (2006) tarafından yapılan araştırmada ise mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ve isteklerine ilişkin algılarını incelemeyi ve bu algıların öğretmenlerin bireysel değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirtmeyi amaçlamıştır. İstanbul ili Kartal, Maltepe, Tuzla, Pendik ve Üsküdar ilçelerinde mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev alan 1003 öğretmen ile yapılan araştırmada öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara çok az katıldığı, öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılmayı çok istedikleri, öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile ilgili algıları; cinsiyet, mesleki kıdem, okul kıdemi ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Aksay ve Ural (2008), benzer şekilde “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı” adlı çalışmasında ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okullarında alınan kararlara katılma düzeyleri ile ilgili görüşlerini belirlenmesini amaçlamıştır. 2004-2005 öğretim yılında, Bolu İli merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görev alan 320 öğretmen ile yaptığı araştırmada, öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin, yönetsel kararlara katılma düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinde; cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, branş grubu değişkenlerine göre anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir.

Eskişehir ili Odunpazarı ilçesinde resmî ilköğretim okullarında görevli 353 öğretmen ile yaptığı çalışmada Özdoğru ve Aydın (2012), ilköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasında doğrusal, pozitif ve yüksek düzeyde ilişki olduğunu saptamıştır.

Ortaöğretim okullarındaki öğretmen ve öğrencilerin okul yönetiminin karar verme sürecine katılımlarını inceleyen Özcan (2010), 2008-2009 eğitim öğretim ikinci yarısında Ankara ili Beypazarı ilçesinde bulunan 8 ortaöğretim okulunda görev yapan branş öğretmenleri ve bu okullardaki öğrenciler ile çalışmıştır. Öğretmenlerin ve öğrencilerin büyük çoğunluğu kararlara düşük seviyelerde katıldıklarını fakat yüksek seviyelerde katılmak istediklerini belirtmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin ve öğrencilerin, öğretimsel boyuttaki kararlara yönetsel boyuttaki kararlardan daha çok katıldıklarını ve daha çok katılmayı istediklerini tespit etmiştir.

Eğitimde karara katılma ile ilgili yapılan çalışmaların bir kısmı okul yöneticilerinin karara katılma algıları, karara katılma sürecini nasıl uyguladıkları ve karar verme becerileri ile ilgili konuları içeren araştırmalardır. Örneğin Çelikten (2001), “Etkili Okullarda Karar Süreci” adlı çalışmasında genel lise yöneticilerinin karar sürecine nasıl katıldıklarının saptanmayı amaçlamıştır. Kayseri Melikgazi ve Kocasinan merkez ilçelerinde bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı 16 genel lisede okul müdürleri ile yaptığı çalışmada araştırmaya katılan tüm okul müdürlerinin kararları alırken tek başlarına hareket etmediklerini en azından okul müdür yardımcılarının kararlarla ilgili bilgileri olduğunu ve kararları çalışanlarla birlikte aldıkları sonucuna varmıştır. Görüşme yapılan bir okul müdürünün okulda öğretmen ve öğrencilerin herhangi bir durum karşısında kendisini sorgulayacağı ve kendisini sorumlu tutacağı düşüncesiyle tüm yetkilerini okul müdür

yardımcısına verdiğini belirtmiştir. Böylece yetki devri ve sorumluluk ile ilgili her müdürün farklı bir bakış açısı olduğu fikrine ulaşmıştır.

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen Ercan ve Altunay (2015), İzmir ili Karşıyaka, Çiğli, Bayraklı, Bornova ve Konak ilçelerinde ilkokul ve ortaokullarda müdür ve müdür yardımcılığı görevini yapan toplam 200 eğitim yöneticisi ile çalışmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmada eğitim yöneticilerinin karar verme becerileri yaş, mesleki kıdem, cinsiyet, yöneticilikteki kıdem, görev türün ve okul kademesi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varmıştır. Ayrıca ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Eğitimde karara katılım ile ilgili yapılan araştırmaların bir kısmı ise öğretmenlerin karara katılım düzeyi ile başka örgütsel değişkenlerin ilişkisini incelemektedir. Örneğin Başyigit (2009), yaptığı araştırmada ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. 2008–2009 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Sincan ilçesindeki resmi ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 321 öğretmen ile gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Ek olarak, öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır sonucuna varmıştır.

Bogler ve Somech (2005), ise okullarda karara katılma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada, İsrail'in kuzeyi ve merkezindeki okullarda bulunan 983 öğretmen, 25 kişi 7-9. sınıf öğrencileri ile 27 kişi 10-12. sınıf öğrencileri ile çalışmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin karar sürecine

katılmalarının onlara yeni roller verdiğini ve okulun amaçlarına ulaşması için retmenlerin fazladan emek harcadıklarını belirtmiştir.

Muindi (2011), Nairobi niversitesi işletme okulu akademik çalışanların kararlara katılma ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Nairobi niversitesi işletme okulunda yönetici olmayan tüm akademik kadro çalışmaya katılmıştır. Bağımsız değişkenin akademik çalışanların karara katılmaları, bağımlı değişkenin ise akademik çalışanların iş doyumunu olduğu bu araştırma sonucunda akademik çalışanların karara katılma durumları ile iş doyumları arasında güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

2.10.2. İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar

Eğitimde retmenlerin iş doyumunu araştıran çalışmaların bir kısmı retmenlerin iş doyumunu düzeyini ve retmenlerin iş doyumunu düzeyini etkileyen faktörleri incelemektedir. Demir (2001), sınıf retmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörler ve bu faktörlerin kapmasında sınıf retmenlerinin iş doyumlarının düzeyinin llmesi konulu araştırma yapmıştır. Ankara ili Polatlı ilçesinde görev alan 354 sınıf retmeni ile yaptığı araştırma sonucunda, sınıf retmenlerinin iş doyumlarının “ne tatmin edici, ne de değil” olduğunu belirtmiştir. Ayrıca retmenlerin en çok iletişim faktöründe doyum sağladığı, en az ise ücret faktöründe doyum sağladığını tespit etmiştir.

Özel ve devlet okullarında retmenlerin beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyonları üzerine etkisini araştıran Karaköse ve Kocabaş (2006) ise Gaziantep il merkezi ile Kahramanmaraş il merkezinde bulunan devlet ve özel okullarda görev alan 296 retmen ile araştırmayı gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada, özel okullarda görevli retmenlerin iş doyumunu ve motivasyonlarının devlet okullarında görevli retmenlere göre, okul müdürünün tutum ve davranışlarından daha fazla olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

Taşdan ve Tiryaki (2008), benzer bir çalışma yaparak özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerini karşılaştırmıştır. Araştırma sonucuna göre, özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyinden yüksek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi, iş niteliği, maaş, çalışma şartları, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma arkadaşları ve örgütsel yaşama göre değişirken; cinsiyete, kıdeme ve mezun olunan okul türüne göre öğretmenlerin iş doyumunu düzeyinin değişmediğini tespit etmiştir. Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumlarını artırmak için gerekli politikaların geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamıştır.

Tunacan ve Çetin (2009), ise lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul Beykoz'da farklı türdeki liselerde görevli 265 öğretmen ile yaptığı çalışmada ön lisans mezunu öğretmenlerin iş doyumlarının lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerden anlamlı olarak farklılık gözlemlerken, yaş değişkenine bağlı olarak iş doyumunu faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadığını tespit etmiştir. Ayrıca, hizmet süresi arttıkça öğretmenlerin ücret faktörüne bağlı olarak iş doyumunu azalırken emekliliği yaklaşmış öğretmenlerin iş doyumunun ücret faktörüne göre arttığını belirtmiştir. Ek olarak, kadın öğretmenlerin erkeklere göre öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ilişkin doyum düzeyi daha fazla olduğunu saptamıştır.

Thekedam (2010), “İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler İle İlgili Bir Çalışma” adlı araştırmasında KeralaState bölgesinde görev alan tüm lise öğretmenlerinin iş doyumlarını ve iş doyumlarını etkileyen faktörleri araştırmıştır. Araştırmada okul iklimi ve okul çevresel faktörlerinin öğretmenlerin iş doyumunda önemli etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin inançlarının ve mesleki hedeflerinin de iş doyumunu etkilediğini vurgulamıştır.

İlgili alan yazın incelendiğinde eğitim yöneticilerin yaklaşımları ve liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisini inceleyen araştırmalar görülmektedir.

Bogler (2001), “Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” adlı çalışmada İsrail’deki okullarda çalışan 745 öğretmen ile araştırmayı gerçekleştirmiştir. Liderlik stili bağımsız değişken, öğretmenlerin iş doyumunu bağımlı değişken olarak belirlediği bu araştırmada, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş algıları doğrultusunda, iş doyumlarını doğrudan ya da dolaylı etkilediği sonucuna varmıştır.

Günümüze yakın, benzer bir çalışma yapan Yılmaz ve Ceylan (2011), ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkilendirilmiştir. Katılımcılarını Samsun ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan 804 öğretmen ve bu öğretmenlerin yöneticisi konumundaki 153 okul yöneticinin oluşturduğu araştırma sonucunda, yöneticilerin liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında ilişki olmadığını tespit etmiştir. Fakat öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca bu çalışmada, öğretmenlerin branşları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğunu ancak cinsiyetleri ve hizmet yılları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Yöneticilerin, öğretmenlerin iş doyumunu yükseltmeleri için yapabileceklerini gözden geçirmeleri ve öğretmenlerin yöneticisine karşı olan bakış açılarını ve yaklaşımlarını yenilemeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Çelebi (2012), benzer bir çalışma yaparak ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Ankara ili Büyükşehir sınırları içerisinde bulunan 7 merkez ilçede, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında ilköğretim okullarında görev yapan 400 öğretmen

gerçekleştirdiği araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin iş doyumu ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı ve etkileşimli liderlik davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ancak, öğretmenlerin iş doyumu ile okul yöneticilerin etkileşimli liderlik davranışının laissez-faire boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Sezer (2015), ise ilkokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Katılımcılarını 2013-2014 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ilinin Bahçelievler, Bakırköy, Esenler, Küçükçekmece ilçelerindeki devlet ilkokullarında görev yapan 234 öğretmenin oluşturduğu araştırma sonucunda ilkokulda görev yapan öğretmenlerin iş doyumu ile öğretmenlerin algılarına göre belirlenen yönetici performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye ulaşmıştır.

Eğitimde iş doyumu hakkındaki araştırmaların bir kısmı öğretmenlerin ve eğitim yöneticilerinin iş doyumu ile diğer örgütsel değişkenlerin ilişkisini araştırmayı amaçlamıştır. Zembylas ve Papanastssiou (2005) “Öğretmen Yetkilendirilmesi Modeli: İş Doyumunun Rolü” adlı çalışmada öğretmenlerin karara katılımları ve iş doyumları ilişkisini incelemiştir. Kıbrıs'ta bulunan ortaokul ve lisede görev alan 449 öğretmen ile gerçekleştirdiği araştırmada öğretmenlerin iş doyumlarının okul hayatının boyutlarına göre (profesyonel gelişme, karara katılım, promosyon ve statü) değişkenlik gösterdiğini saptamıştır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumlarının öğretmenlerin yetkilendirilmesi (karara katılmalarının sağlanması) ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Izgar (2008), “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık” adlı çalışmada okul yöneticilerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Antalya, Karaman, Konya ve

İçel illeri merkezinde bulunan ilk ve ortaöğretim kurumunda görev yapan 2407 okul yöneticisi ile yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, araştırma sonucunda, okul yöneticileri iş doyumunu düzeylerinin cinsiyet ve kıdemlerine göre değiştiği, okul yöneticileri örgütsel bağlılık düzeyleri ise yöneticilerin cinsiyetlerine ve yöneticilik kıdemlerine göre değişiklik göstermediği sonucuna varmıştır.

Demirtaş (2010), ise iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisini dersane öğretmenleri ile çalışmış, dersane öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen bir araştırma yapmıştır. Katılımcılarını 2009–2010 eğitim öğretim yılında, Malatya ili merkez ilçede yer alan Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı dersanelerde görev alan 217 dersane öğretmenin oluşturduğu araştırma sonucunda, dersane öğretmenlerinin iş doyumunu cinsiyet, branş, dersanedeki öğretmen sayısı, en son mezun olunan yükseköğretim kurumu, pedagojik formasyon alma ve haftalık ders saati değişkenleri açısından anlamlı farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ise işlerinden daha çok doyum sağladıklarını belirtmiştir. Ayrıca, dersane öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş doyumları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu saptamıştır

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren-örneklem, veri toplama araçları ve verilerin çözümü ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada betimsel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki ve daha fazla değişken arasındaki değişimleri ve/veya değişimlerin derecesini belirlemeyi amaçlar (Karasar, 2012).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında, Ankara ili Çankaya ilçesindeki resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü resmi web sayfası 2015-2016 eğitim-öğretim yılı istatistiklerine göre Ankara ili Çankaya ilçesinde 68 resmi ortaokul bulunmakta ve bu resmi ortaokullarda 1905 kadın, 560 erkek öğretmen olmak üzere toplam 2465 öğretmen görev almaktadır.

Araştırmanın örneklemini basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde bir birimin seçilmesi diğer birimlerin seçilmesini etkilemediği için tüm birimlerin seçilme olasılığı aynıdır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014). Araştırmanın örneklemini Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan 233 kadın 67 erkek olmak üzere 300 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemini oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, branş ve kıdeme göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

Tablo 1

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	233	77.7
Erkek	67	22.3
Toplam	300	100.0

Tablo 1’de örnekleme oluşturan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları görülmektedir.

Tabloya göre, katılımcıların 233’ü (%77.7) kadın, 67’si (%22.3) ise erkektir.

Tablo 2

Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımları

Branş	Frekans	%
Sözel		
(Dil+Sosyal	203	67.7
Bilimler)		
Sayısal		
(Fen+Matematik)	97	32.3
Toplam	300	100.0

Tablo 2’de öğretmenlerin branşa göre dağılımları görülmektedir. Katılımcıların 203’ü (%67.7) sözel branş, 97’si (%32.3) sayısal branş grubunu oluşturmaktadır.

Tablo 3

Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları

Kıdem	Frekans	%
1-20 yıl	177	59.0
21 yıl ve daha fazla	123	41.0
Toplam	300	100

Tablo 3’de öğretmenlerin kıdeme göre dağılımları görülmektedir. Buna göre, katılımcıların 177’si (%59.0) 1-20 yıl arası kıdeme, 123’ü (%41.0) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı Ankara Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü’nün izni ile öğretmenlere uygulanmıştır (*EK 1*). Veri toplama aracı Mayıs-Haziran 2016 tarihlerinde örnekleme oluşturan öğretmenlere araştırmacının kendisi uygulamıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri ile ilgilidir. İkinci bölümü Köklü (1994) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu, Katılma İsteği Anketi” oluşturmaktadır. Üçüncü bölümde ise Balcı (1985) tarafından oluşturulan “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” adlı anket yer almaktadır (*EK 2*). Her iki anket için gerekli kullanım izinleri alınmıştır (*EK 3*).

a) *Öğretmenlerin kararlara katılma durumu, katılma isteği anketi*

Köklü (1994) “Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu, Katılma İsteği Anketi” ni “Ortaöğretim Okulları Öğretmenlerinin Kararlara Katılma Durumları, Katılma İstekleri, İş Doyumları, Çatışmaları Yönetme Biçemleri” adlı çalışma için geliştirmiştir. Bu ankette öğretmenlerin karara katılma durumlarını ve öğretmenlerin karara katılma isteklerini araştıran 2 ana sorunun altında 27 madde bulunmaktadır. Bu araştırmada öğretmenlerin karara katılma durumlarını araştıran bölüm kullanılmıştır. İlk 10 madde öğretimsel karar konularını sonraki 17 madde yönetsel karar konularını içermektedir. Ankette öğretmenlerin kararlara katılım durumlarını belirlemek için Hiç(1) , Çok az (2) , Biraz (3) , Çok(4) maddelerinden oluşan 4'lü derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğe uygun olarak 1.00 – 1.75 “Hiç”, 1.76- 2.50 “Çok az”, 2.51- 3.25 “Biraz”, 3.26- 4.00 “Çok” puan aralıkları kullanılmıştır.

Hem karara katılım hem de iş doyumunu ölçeğinin geçerliliğini sınamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi(DFA), Amos 24.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin amacı daha önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını test etmektir (Şimşek, 2006). Analizde, veriler normal dağıldığından kestirim metodu olarak maksimum komşuluk (Maximum Likelihood) seçilmiştir. Programda analiz yapıldıktan sonra çıkan sonuçları yorumlamak için birden fazla farklı uyum indeksi göz önünde bulundurulmuştur. Bu çalışmada Ki-kare/sd, CFI(Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), RMSEA(Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü) indeksleri baz alınmıştır.

Yapılan analiz sonucunda ölçeğin yönetsel faktörünün hata terimleri arasında kovaryanslar olduğu görülmüştür. Uygun olan 3 adet kovaryans oluşturularak analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre Ki-kare/sd sonucu 2.370 olarak bulunmuştur. Bu değerin 3'ten küçük olması iyi uyumu gösterir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006). CFI değeri 0.902 olarak bulunmuştur. Alan yazın incelendiğinde bu değerin 0.90 ile 0.95 arasında

olması kabul edilebilir uyum olarak, 0.95 ile 1.0 arasında olması ise iyi uyumu belirtmektedir(Munro, 2005; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). RMSEA değerine bakıldığında sonucun 0.068 olduğu görülmüştür. RMSEA değerinin 0.05'ten küçük olması mükemmel uyumu, 0.05-0.08 aralığında kabul edilebilir uyumu, 0.08-0.10 aralığında olması ise çok zayıf uyumu ifade eder (Munro, 2005; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Bu indeks verileri göz önünde bulundurulduğunda modelin verilerle kabul edilebilir uyum içinde olduğu söylenebilir.

Anketin iç tutarlılık katsayısı analiz edilmiştir. Köklü (1994) , 27 maddeden oluşan öğretmenlerin karara katılma durumu güvenilirlik sonucunu (Cronbach Alpha değerini) .91 olarak saptamıştır. Bu araştırmada Cronbach Alpa sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4

Karara Katılım Anketi (Cronbach Alpha) İç Tutarlılık Katsayısı

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.94	27

Tabloya 4'e göre, bu araştırmada karara katılım anketi Cronbach Alpha değeri .94 olarak bulunmuştur.

b)İş doyumu anketi

Anketin 3. bölümünde öğretmenlerin iş doyumunu araştırmak için Balcı'nın (1985) Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu adlı doktora tezi için oluşturduğu "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu" adlı anket kullanılmıştır. Türkiye'de eğitim örgütlerinde iş doyumunu inceleyen ilk ankettir (Çelebi, 2012).

27 maddeden oluşan anket eğitim örgütlerinde iş doyumunun kişiler arası ilişkiler, örgütsel ortam, ücret, gelişme ve yükselme imkânları, iş ve niteliği ve çalışma şartları gibi etkenlerini ele almaktadır ve soru numaraları ile birlikte Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu Anketi İş Doyumu Etkenleri Soru Numaraları

İş Doyumu Etkenleri	Soru Numaraları
İş ve Niteliği	1,2,3,4,5
Ücret	6,7,8,9
Gelişme ve Yükselme İmkanları	10,11,12,13
Çalışma Şartları	14,15,16,17,18
Kişiler Arası İlişkiler	19,20,21
Örgütsel Ortam	22,23,24,25,26,27

Ankette, Hiç Katılmıyorum (1) , Biraz Katılıyorum (2) , Orta Düzeyde Katılıyorum (3) , Katılıyorum (4) ve Tamamen Katılıyorum (5) maddelerinden oluşan 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğe uygun olarak 1.00-1.80 arası “Hiç Katılmıyorum”, 1.81-2.60 arası “Biraz Katılıyorum”, 2.61-3.40 arası “Orta Düzeyde Katılıyorum”, 3.41-4.20 arası “Katılıyorum”, 4.21-5.00 arası “Tamamen Katılıyorum” puan aralıkları kullanılmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin ücret, çalışma şartları ve örgüt ortamı faktörlerinin hata terimleri arasında kovaryanslar olduğu görülmüştür. Çalışma şartları ve örgütsel ortam faktörlerinden uygun olan 2 adet kovaryans seçilip oluşturularak analiz tekrarlanmıştır. Ki-kare/sd sonucu 2.368 olarak bulunmuştur. Bu değer 3’ten küçük olması iyi uyumu gösterir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006). CFI değeri ise 0.904 olarak bulunmuştur. Alan yazın incelendiğinde bu değer 0.90 ile 0.95 arasında olması kabul

edilebilir uyumu, 0.95 ile 1.0 arasında olması ise iyi uyumu ifade eder (Munro, 2005; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). RMSEA değerine bakıldığında sonucun 0.068 olduğu görülmüştür. RMSEA değerinin 0.05'ten küçük olması mükemmel uyumu, 0.05-0.08 aralığında kabul edilebilir uyumu, 0.08-0.10 aralığında olması ise çok zayıf uyumu ifade eder (Munro, 2005; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Bu indeks verileri göz önünde bulundurulduğunda modelin verilerle kabul edilebilir uyum içinde olduğu söylenebilir.

Anketin iç tutarlılık katsayısı analiz edilmiştir. Balcı (1985) iş doyum anketinin güvenilirlik sonuçlarını (Cronbach Alpha değerlerini) İş ve Niteliği $\alpha = .87$, Ücret $\alpha = .76$, Gelişme ve Yükselme İmkanları $\alpha = .93$, Çalışma Şartları $\alpha = .89$ ve Örgütsel Ortam $\alpha = .91$ olarak saptamıştır.

Tablo 6

İş Doyumu Anketi (Cronbach Alpha) İç Tutarlılık Katsayısı

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.92	27

Tablo 6'ya göre, bu araştırmada iş doyum anketi Cronbach Alpha değeri .92 olarak saptanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizleri bilgisayar ortamında SPSS 22.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyet, branş ve kıdeme göre dağılımlarını belirlemek için yüzde (%), frekans (f) kullanılmıştır. Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ve iş doyum

düzeylerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (s) işlemleri yapılmıştır.

Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul kararlarına katılma düzeyleri, kıdem, ve branş cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Two-Way ANOVA analizinden yararlanılmıştır.

Öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin kıdem ve cinsiyet değişkenleri ile etkileşip etkileşmediği bulgusuna ulaşmak için öncelikle Levene Test ile varyansların eşitliği gözlenmiştir.

Tablo 7

Kıdem ve Cinsiyet Değişkenine Göre Varyansların Eşitliği Testi (Levene Test) Değerleri

F	sd1	sd2	p
.713	3	296	.545

Tablo 7'ye göre varyansların eşitliği gözlenmiştir ($p = .545 > .05$).

Aynı şekilde öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin branş ve cinsiyet değişkenleri ile etkileşip etkileşmediğini incelemek için öncelikle Levene Test ile varyansların eşitliği gözlenmiş sonra Two-Way ANOVA analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 8

Branş ve Cinsiyet Değişkenine Göre Varyansların Eşitliği Testi (Levene Test) Değerleri

F	sd1	sd2	P
1.003	3	296	.392

Tablo 8'e göre varyansların eşitliği gözlenmiştir ($p = .392 > .05$).

Ek olarak öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız t-test analizi yapılmıştır.

Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin karara katılım düzeyinin iş doyumunu ne kadar yordadığını saptamak için regresyon analizi kullanılmıştır.

Sonuçların yorumlanmasında anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak benimsenmiştir.



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünü, verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular ve yorumlar oluşturmaktadır. Bulgular, araştırmanın alt problemlerine göre sıralanmıştır.

4.1. Öğretmenlerin Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri nedir?” şeklinde belirtilmiştir.

Tablo 9

Öğretmenlerin Karara Katılım Düzeyleri

Sıra	Karar Konuları	\bar{X}	S
1	Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi	2.40	1.18
2	Ana- babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi	2.92	0.89
3	Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi	2.99	0.92
4	Derslerin daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması	2.84	0.88
5	Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi	3.12	0.92
6	Öğrenciye ilişkin bilgilerin(ruhsal dosya vb.) elde edilmesi, korunması ve kullanılmasının planlanması	2.79	0.99
7	Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi	2.34	1.16
8	Not verme kurallarının belirlenmesi	2.71	1.09
9	Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi	2.95	0.95
10	Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirmesi	3.19	0.86
11	Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması	2.60	0.90
12	Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi	2.40	1.10
13	Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi	2.23	1.02
14	Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi	2.24	1.11
15	Ders dağıtımının yapılması	2.34	1.09
16	Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi	2.52	0.97
17	Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi	2.59	0.96
18	Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi	2.03	1.05
19	Haftalık ders çizelgelerinin(programlarının) hazırlanması	2.16	1.08
20	Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması	2.48	1.07
21	Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağına belirlenmesi	2.66	0.96
22	Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi	2.50	1.01
23	Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi	2.36	1.10
24	Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi	2.31	1.10
25	Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi	2.26	1.13
26	Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması	1.92	1.09
27	Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi	2.20	1.04
	GENEL ORTALAMA	2.52	1.02

Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin genel olarak karara katılma durumları “Biraz” düzeyindedir ($\bar{X} = 2.52$). Öğretmenler en çok “Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi” konusuna katılırken ($\bar{X} = 3.19$), en az “Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması” konusuna katılmaktadırlar ($\bar{X} = 1.92$). “Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi” ($\bar{X} = 3.12$) ve “Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi” ($\bar{X} = 2.99$) konuları öğretmenleri en çok karara katıldıkları diğer konulardır. En az karara katıldıkları konular ise “Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi” ($\bar{X} = 2.03$), “Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi” ($\bar{X} = 2.20$) konularıdır.

4.2. Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyi ile Cinsiyet ve Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirtilmiştir.

Tablo 10

Öğretmenlerin Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre Karara Katılım Düzeyleri

Cinsiyet	Kıdem	\bar{X}	S	N
Kadın	1-20 yıl	2.58	.67857	140
	21 yıl ve üzeri	2.42	.61703	93
	Total	2.52	.65854	233
Erkek	1-20 yıl	2.54	.66915	37
	21 yıl ve üzeri	2.51	.61928	30
	Total	2.53	.64265	67
Total	1-20 yıl	2.58	.67495	177
	21 yıl ve üzeri	2.44	.61633	123
	Total	2.52	.65397	300

Tablo 10 incelendiğinde, kadın öğretmenlerin karara katılım düzeyi ($\bar{X}=2.52$) ile erkek öğretmenlerin karara katılım düzeyinin ($\bar{X}=2.53$) benzer olup “Biraz” düzeyinde olduğu görülmüştür. Ayrıca, 1-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin karara katılım durumu “Biraz” düzeyinde iken ($\bar{X}=2.58$), 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin karara katılım durumu “Çok Az” düzeyinde ($\bar{X}=2.44$) olduğu gözlemlenmiştir.

1-20 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerin karara katılım düzeyi ($\bar{X}=2.58$) ve erkek öğretmenlerin karara katılım düzeyi ($\bar{X}=2.54$) benzer olup “Biraz” katılım düzeyine sahip oldukları söylenebilir. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip kadın öğretmenlerin karara katılım durumu “Çok az” düzeyinde ($\bar{X}=2.42$) iken, 21 yıl ve üstü erkek öğretmenlerin karara katılım durumu “Biraz” düzeyinde ($\bar{X}=2.51$) olup daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ayrıca aynı tablo incelendiğinde 1-20 yıl kıdeme sahip kadın öğretmenlerin karara katılım durumlarının “Biraz” düzeyinde ($\bar{X}=2.58$), 21 yıl ve üstü kıdeme sahip kadın öğretmenlerin ise karara katılıp durumu “Çok az” düzeyinde ($\bar{X}=2.42$) olup biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenlerde ise, 1-20 yıl kıdeme sahip erkek öğretmenlerin karara katılım düzeyi ($\bar{X}=2.54$), 21 yıl ve üstü kıdeme sahip erkek öğretmenlerinin karara katılım düzeyi ($\bar{X}=2.51$) ile benzerlik göstermekte olup “Biraz” düzeyindedir.

Tablo 11

Öğretmenlerin Karara Katılım Düzeylerinin Cinsiyet ve Kıdem Değişkenine Göre Two-Way ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P
Cinsiyet	0.030	1	0.030	0.071	0.790
Kıdem	0.512	1	0.512	1.200	0.274
Cinsiyet*Kıdem	0.237	1	0.237	0.557	0.456
Hata	126.271	296	0.427		
Toplam	127.874	299			

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin karara katılım düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p= .790 > .05$). Bu sonuca göre, kadın ve erkek öğretmenlerin benzer düzeyde karara katıldıkları söylenebilir. Aynı şekilde, öğretmenlerin karara katılım düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p= .274 > .05$). Ayrıca, öğretmenlerin karara katılım düzeyleri kıdem ve cinsiyete göre etkileşmediği gözlenmektedir ($p= .456 > .05$).

4.3. Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyleri İle Cinsiyet ve Branş Değişkenine

İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmada üçüncü alt problem “Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri cinsiyet ve branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir? “ olarak belirlenmiştir.

Tablo 12

Öğretmenlerin Cinsiyet ve Branş Değişkenlerine Göre Karara Katılım Düzeyleri

Cinsiyet	Branş	\bar{X}	S	N
Kadın	Sözel	2,51	0,68008	161
	Sayısal	2,53	0,6121	72
	Total	2,52	0,65854	233
Erkek	Sözel	2,55	0,69941	42
	Sayısal	2,49	0,54432	25
	Total	2,53	0,64265	67
Toplam	Sözel	2,52	0,68258	203
	Sayısal	2,51	0,59298	97
	Total	2,52	0,65397	300

Tablo 12 de görüldüğü gibi sözel branşta görev alan öğretmenlerin karara katılım durumu ($\bar{X}=2.52$) ile sayısal branşta görev alan öğretmenlerin karara katılım durumu ($\bar{X}=2.51$) benzer olup “Biraz” düzeyindedir.

Ayrıca, sözel branşta görev alan kadın öğretmenlerin karara katılım durumu ($\bar{X}=2.51$) ile sözel branşta görev alan erkek öğretmenlerin karara katılım durumu ($\bar{X}=2.55$) benzer olup “Biraz” düzeyinde olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, sayısal branşta görev alan kadın öğretmenlerin karara katılım durumu “Biraz” düzeyinde ($\bar{X}=2.53$) iken sayısal branşta görev alan erkek öğretmenlerin karara katılım durumunun “Çok Az” düzeyinde ($\bar{X}=2.49$) olduğu görülmektedir.

Ek olarak, sözel branşta görev alan kadın öğretmenlerin karara katılım durumu ($\bar{X}=2.51$) ile sayısal branştaki kadın öğretmenlerin karara katılım durumunun ($\bar{X}=2.53$) benzer olup “Biraz” düzeyinde olduğu görülmektedir. Sözel branşta görev alan erkek öğretmenlerin karara katılım durumu “Biraz” düzeyinde ($\bar{X}=2.55$) iken sayısal branşta görev alan erkek öğretmenlerin karara katılım durumu “Çok Az” düzeyinde ($\bar{X}=2.49$) olup daha düşüktür.

Tablo 13

Öğretmenlerin Karara Katılım Düzeylerinin Cinsiyet ve Branş Değişkenine Göre Two-Way ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd1	KO	F	p
Cinsiyet	0.001	1	0.001	0.001	0.973
Branş	0.046	1	0.046	0.108	0.743
Cinsiyet*Branş	0.096	1	0.096	0.223	0.637
Hata	127.769	296	0.432		
Toplam	127.874	299			

Tablo 13’e göre, öğretmenlerin karara katılım düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p= .973 > .05$). Bu sonuca göre, kadın ve erkek öğretmenlerin benzer düzeyde karara katıldıkları söylenebilir.

Aynı şekilde, öğretmenlerin karara katılım düzeyleri branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p= .743 > .05$). Bu sonuca göre, sözel ve sayısal branşlardaki öğretmenlerin benzer düzeyde karara katıldıkları söylenebilir. Ek olarak,

öğretmenlerin okul kararlarına katılma düzeyleri cinsiyet ve branşa göre etkileşmediği gözlenmektedir ($p = .637 > .05$).

4.4. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri nedir?” olarak belirlenmiştir.



Tablo 14

Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri

Sıra	İş Doyumu	\bar{X}	S
1	İşim, yeni şeyler öğrenme ve becerilerimi geliştirme imkânı vermektedir	3.55	1.09
2	İşim bana, okulumun içinde ve dışında prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.	3.31	1.19
3	Gerçek mutluluğu, işimde buluyorum.	3.31	1.15
4	Tek düze ve sıkıcı olmayan bir işim var.	3.44	1.17
5	Başarı duygusu veren bir işim var	3.51	1.19
6	Aldığım maaşla geçinmekte, zorluk çekmiyorum.	2.41	1.37
7	Maaş artışı, fiyat artışlarının gerisinde kalmamaktadır.	2.35	1.57
8	Hastalık, doğum, ölüm, tedavi gibi sosyal yardımları yeterli buluyorum.	1.86	1.16
9	Eğitim düzeyime denk bir maaş alıyorum.	1.61	1.02
10	Bizim örgütte yükselebilmek için, mesleki bakımdan yeterli olmak gerekmektedir.	2.44	1.36
11	Bu örgütte, adil bir yükselme politikası vardır.	2.03	1.17
12	Bu örgütte, yetenek ve becerilerimizi geliştirmemiz için, her şey seferber edilmektedir.	2.10	1.10
13	Zaman zaman bize, sonunda bir yarar getiren hizmet içi eğitim imkânı sağlanmaktadır.	2.61	1.08
14	Okulumda, dinlenme ve eğlence tesisleri yeterlidir.	1.84	1.09
15	Eğitim ortamına ilişkin araç, gereç, laboratuvar, işlik, atölye, müzik odası gibi donanımı yeterlidir.	2.44	1.24
16	Okul bina ve tesislerimiz, temiz ve kullanışlıdır.	3.04	1.18
17	Okul bina ve tesislerimiz, iyi bir çevrededir.	3.71	1.13
18	Okul bina ve tesislerimiz, emniyetlidir.	3.38	1.13
19	Okulumuzdaki öğretmenler, birbirleri ile iyi geçinirler.	3.45	1.03
20	Müdür yardımcılarım, başarılı bir ekip oluşturuyoruz.	3.51	1.16
21	Öğrencilerimle, sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki içindeyim.	4.13	0.88
22	Örgütümde, beni ilgilendiren kararlara katılma imkânı verilmektedir.	3.21	1.21
23	Üstlerim, usulen de olsa, görüşümü alırlar.	3.28	1.18
24	Üstlerim, benim önemimi anlıyorlar.	3.24	1.23
25	Örgütümde, hak ettiğim saygıyı görüyorum.	3.29	1.16
26	Üstlerimle iyi ilişkiler kurabiliyorum.	3.76	1.11
27	Örgütümde, iletişim kanalları, sürekli açıktır.	3.53	1.19
	GENEL ORTALAMA	2.98	1.17

Tablo 14 incelendiğinde, Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumları “Orta Düzeyde Katılıyorum“ düzeyindedir ($\bar{X}=2.98$). Öğretmenler en çok kişiler arası ilişkiler etkeni dâhilinde olan” Öğrencilerimle, sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki içindeyim.” ifadesinde doyuma en çok ulaşıırken ($\bar{X}=4.13$), ücret etkeni dâhilinde olan “Eğitim düzeyime denk bir maaş alıyorum” ifadesinde doyuma en az ulaşmaktadırlar ($\bar{X}=1.61$). Öğretmenlerin en çok doyuma ulaştıkları diğer konular ise “Üstlerimle iyi ilişkiler kurabiliyorum.” ($\bar{X}=3.76$) ve “Okul bina ve tesislerimiz, iyi bir çevrededir.” ($\bar{X}=3.71$) konularıdır. “Okulumda, dinlenme ve eğlence tesisleri yeterlidir.” ($\bar{X}=1.84$). “Hastalık, doğum, ölüm, tedavi gibi sosyal yardımları yeterli buluyorum.” ($\bar{X}=1.86$) konuları ise öğretmenlerin en az doyum yaşadığı diğer konulardır.

4.5. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri İle Cinsiyet, Kıdem, Branş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi “Ankara ili Çankaya ilçesi resmi ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumları cinsiyet, kıdem ve branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”

Tablo 15

Öğretmenlerin İş Doyumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	S	Sd	T	p
Kadın	233	2,9755	0,65	298	0,03	0,974
Erkek	67	2,9784	0,65			

Tablo 15’e göre kadın öğretmenlerin iş doyumları ($\bar{X}=2.9755$) ile erkek öğretmenlerin iş doyumları ($\bar{X}=2.9784$) benzer olup “Orta” düzeydedir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumları düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p= .974 > .05$)

Tablo 16

Öğretmenlerin İş Doyumlarının Kıdem Değişkenine Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları

Kıdem	n	\bar{X}	S	sd	T	p
1-20 yıl	177	3,1015	0,66	298	4,07	0
21 yıl ve üstü	123	2,7958	0,59			

Tablo 16 incelendiğinde 1-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyumunu düzeyinin ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyumunu düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. İstatistiksel olarak ise öğretmenlerin iş doyumunu kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p = .00 < .05$).

Tablo 17

Öğretmenlerin İş Doyumlarının Branş Değişkenine Göre Bağımsız t-Testi Sonuçları

Branş	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Sözel	203	2,9783	0,64	298	0,08	0,94
Sayısal	97	2,9717	0,68			

Tablo 17 incelendiğinde sözel branşta görev alan öğretmenlerin iş doyumunu ($\bar{X}=2.9783$) ile sayısal branşta görev alan öğretmenlerin iş doyumunu ($\bar{X}=2.9717$) benzer olup “Orta” düzeydedir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumunu branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p=.94 > .05$).

4.6. Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu İlişkisi İle İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi “Ankara ili Çankaya ilçesi resmi ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ve iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

Tablo 18

Öğretmenlerin Karara Katılım Düzeyi ile İş Doyumu Düzeyi Arasındaki Korelasyon Değerleri

		Karara Katılma Durumu	İş Doyumu
Karara Katılma Durumu	Pearson Korelasyon p(iki uçlu)	1	0.351
İş Doyumu	Pearson Korelasyon p(iki uçlu)	0.351	1
		0.000	0.000

Tablo 18 incelendiğinde öğretmenlerin karara katılım düzeyi ile iş doyumunu düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = .351$, $p < .05$).

4.7. Öğretmenlerin İş Doyumunun Karara Katılım, Kıdem, Branş ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Açıklanmasına İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi “Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin karara katılım düzeyi iş doyumunu düzeyini ne kadar açıklamaktadır?” olarak belirlenmiştir.

Tablo 19

Öğretmenlerin İş Doyumunun Karara Katılım Düzeyine Göre Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı	Değişken	B	β	t	p
	Sabit	2.091		14.772	
	Karara Katılım	0.331	0.33	6.464	0.000
		R= 0.351	R ² =0.123	F _(1,298) =41.780	p=0.000

Tablo 19 incelendiğine karara katılımın, öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($p = .00 < .05$). Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin toplam varyansın %12'si öğretmenlerin karara katılımı ile açıklanmaktadır.



BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak oluşturulan sonuçlar, sonuçlara dayalı tartışma ve öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev alan öğretmenlerin karara katılma düzeyleri ve iş doyumunu düzeylerinin belirlenmesi ve bu düzeylerin öğretmenlerin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelenmesi amaçlanmıştır. Ek olarak, öğretmenlerin karara katılım ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ve karara katılım düzeyinin iş doyumunu düzeyini ne kadar açıkladığı araştırılmıştır. Çalışmanın sonucuna dayalı tartışma bu bölümde yapılmıştır.

Öncelikle genel karara katılım göz önüne alındığında, öğretmenlerin karara katılım durumları “Biraz” düzeyindedir ($\bar{X}=2.52$). Biraz karara katılım düzeyi oldukça düşük bir sonuç olup öğretmenlerin yeterince kararlarda söz sahibi olmadıklarının bir göstergesidir. Alt maddelere bakıldığında, okul gelir ve harcamalarının planlanması ($\bar{X}=1.92$), öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi ($\bar{X}=2.03$), okul işleyişinin değerlendirilmesi ($\bar{X}=2.20$) öğretmenlerin en az karara katıldıkları konulardır. Zümrenin işleyişinin düzenlenip değerlendirilmesi ($\bar{X}=3.19$), ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi ($\bar{X}=3.12$), öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceği ($\bar{X}=2.99$), gibi konularda ise öğretmenler daha çok söz sahibi olmaktadır. Zümre işleyişi, ödev konularının belirlenmesi ve öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceği öğretmenlerin uzmanlık ve ilgi alanları olmasından dolayı kararlara

daha çok katıldıkları söylenebilir. Öğretmenler ana görevlerinin öğretmek ve öğrencileriyle ilgilenmek olduğu düşüncesinde olabilir. Aynı zamanda bu sonuç söz konusu yönetim ile ilgili konular olduğunda öğretmenlerin söz hakkının azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Başka bir ifadeyle öğretmenin görevi öğretmek, yöneticinin görevi yönetmek anlayışının söz konusu olduğu söylenebilir. Alan yazın incelendiğinde Köklü (1994) yaptığı çalışmada öğretmenlerin kararlara “Çok az” ve “Biraz” katıldıkları bulgusuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Başığit (2009)’in çalışmasında öğretmenlerin genel olarak karar alma sürecine katılım düzeyleri ise ‘Orta düzeyde’ olduğuna ulaşmıştır. Alt maddelere bakıldığında ise Köklü (1994)’nün çalışmasına göre, öğretmenlerin “Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi” ve “Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi” konularına daha çok katılırken “Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması” konusuna daha az katılmaktadırlar. Aksay (2005), çalışmasında öğretmenlerin “Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması” konusunda en az karara katılırken, en çok “Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi” konusunda karara katıldıklarına sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yıllar içerisinde öğretmenlerin kararlara katılım düzeyinde bir ilerleme kaydedilmediğini hatta karara en çok katılmanın gerçekleştiği konularda dahi değişim olmadığını açıklayabilir.

Öğretmenlerin karara katılımları branş, kıdem ve cinsiyet değişkenler açısından incelenmiştir. Öğretmenlerin karara katılım durumları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde öğretmenlerin okul kararlarına katılma düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Kadın ve erkek öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin benzer olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim örgütleri açık sistemlerdir ve bulunduğu çevreden etkilenir. Ankara ili Çankaya ilçesinin sosyo-kültürel düzeyi kısmen yüksek bir ilçe olması bu bölgedeki okulların da iklimini etkileyerek bu okullarda kadın ve erkek öğretmenlerin eşit söz hakkına sahip olmasına katkıda bulunmuş olabilir. İlgili alan

yazın incelendiğinde Köklü (1994)'ün çalışmasına göre karara katılım düzeyi erkek öğretmenler lehinedir. Daha yakın tarihli çalışmalar (Çeliker, 2015; Özcan, 2010; Özdoğru, 2012) ise bu çalışmada olduğu gibi öğretmenlerin karara katılım durumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu durum, günümüzde kadın-erkek eşitliğine geçmişe göre daha çok önem verildiği kadın ve erkek öğretmenlerin kararlarda eşit derecede söz sahibi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin karara katılım düzeyi kıdem değişkenine göre incelendiğinde ise 1-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin ($\bar{X}=2.58$) 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin karara katılım düzeyinden ($\bar{X}=2.44$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum görevde yeni olan öğretmenlerin daha istekli, daha hevesli olmalarından dolayı kararlara daha çok katıldıklarını açıklıyor olabilir. Ancak, 1-20 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Karallı (2003) lise ve ilköğretim öğretmenleri ile yaptığı çalışmada bu çalışma ile benzer sonuca ulaşmış öğretmenlerin karara katılımının kıdeme göre önemli bir fark göstermediğini belirtmiştir. Ek olarak, öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin kıdem ve cinsiyet değişkenleri ile etkileşim etkileşmediği incelenmiştir. Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul kararlarına katılım düzeylerinin kıdem ve cinsiyet değişkenleri ile etkileşmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ek olarak, öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin branş değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği gözlenmiştir. Sözel branşta görev alan öğretmenlerin karara katılma düzeyleri ile sayısal branşta görev alan öğretmenlerin karara katılma düzeylerinin benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çeliker (2015) ilk okul, ortaokul ve lise

öğretmenleri ile yaptığı çalışmada öğretmenlerin karara katılım algılarının branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varmıştır.

Ayrıca, öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin cinsiyet ve branş değişkenine göre etkileşip etkileşmediği incelenmiş, katılım düzeylerinin cinsiyet ve branş değişkenine göre etkileşmediği sonucuna varılmıştır. Genel olarak okul yöneticileri öğretmenleri karara katılmaları konusunda kıdem, cinsiyet, branş değişkenlerini göz önüne alarak değil karar alınan konu ile ilgili öğretmenin uzmanlık alanı ya da isteğini göz önünde bulundurmuş olabilir.

Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine bakıldığında ise Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunun “Orta” düzeyde ($\bar{X}=2.98$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt maddeler incelendiğinde öğrencilerle saygı ve sevgiye dayalı ilişki içinde olma ($\bar{X}=4.13$), üstleriyle iyi ilişkiler kurabilme ($\bar{X}=3.76$) öğretmenlerin en çok doyuma ulaştığı durumlardır. Çelebi (2012), çalışmasında öğretmenlerin en çok doyuma kişiler arası ilişkiler boyutunda ($\bar{X}=3.41$) olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eğitim örgütleri temelini iletişim ve insan ilişkileri oluşturan sosyal yapılardır. Öğretmenlik mesleği manevi yönü yüksek, kutsal bir meslektir. Bu nedenle öğretmenlerin hem yöneticiler hem de öğrencilerle iyi ilişkiler içinde olması manevi yönünü besleyerek iş doyumunu arttırdığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca öğretmenlerin doyumunun yüksek olduğu diğer bir nokta okul binasının iyi bir çevrede olmasıdır ($\bar{X}=3.71$). Eğitim örgütleri açık sistemlerdir, bulunduğu çevreden etkilenir. Okulun sosyokültürel olarak iyi bir muhitte bulunmasının okul iklim ve atmosferini de olumlu yönde etkileyerek öğretmenlerin iş doyumunun artmasını sağladığı söylenebilir. Öğretmenlerin iş doyumunun en düşük olduğu konunun ise ücret olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim düzeyine denk maaş alma en mutsuz oldukları konudur ($\bar{X}=1.61$). Ayrıca hastalık, doğum,

ölüm, tedavi gibi sosyal yardımların yetersizliği ($\bar{X}=1.86$) ve dinlenme-eğlence tesislerin yeterli olmayışı ($\bar{X}=1.84$) öğretmenlerin en az iş doyumu yaşadığı konulardır. Benzer şekilde, Ölçüm (2015)'ün araştırmasında katılımcıların maaşlarından memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin maaşlarında iyileştirme yapılması gerektiği ve sosyal etkinliklerle motivasyonlarının artırılması gerektiği söylenebilir.

Öğretmenlerin iş doyumları cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin iş doyumu cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, Koruklu, Feyzioğlu, Özenoğlu, Kiremit ve Aladağ (2013)'in çalışması ile örtüşmektedir. Ayrıca, bu çalışmada öğretmenlerin iş doyumu branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Demirtaş (2010) yaptığı çalışmada benzer sonuca ulaşmıştır. İş doyumu bir duygu durumudur ve dinamiktir. Bu nedenle tek bir etkene bağlı olmayabilir. Başka bir deyişle cinsiyet tek başına iş doyumunu etkilemiyor olabilir ama cinsiyet ile birlikte başka değişkenler iş doyumunu açıklıyor olabilir. Ek olarak, araştırma sonucuna göre öğretmenlerin kıdemleri arttıkça iş doyumları azalmaktadır. Yıllar içerisinde öğretmenler tükenmişlik yaşadığı için iş doyumları azalmış olabilir. Diğer taraftan öğretmenlerin tecrübeleri arttıkça istek ve beklentileri artmış ve bu istek ve beklentiler karşılanmamış olabilir.

Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ile iş doyumu düzeyleri ilişkisi incelendiğinde; karara katılım değişkeninin iş doyumuna ilişkin toplam varyansın %12'sini açıkladığı ve öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ile iş doyumu düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, Zembylas ve Papanastssiou (2005), Bilge (2008) ve Muindi (2011)'nin çalışmalarını destekler niteliktedir. Görüşleri alınan, fikri sorulan öğretmen kendini değerli hisseder,

bulunduğu örgütte aidiyet duygusu artar. Katılımcı yönetimin uygulandığı ortamda demokratik atmosfer, olumlu okul iklimi ve pozitif insan ilişkileri kurulduğu böylece iş doyumunun arttığı söylenebilir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Araştırma sonucuna göre öğretmenler zümre işleyişi, öğrencilerin başarısı, velileri bilgilendirme gibi öğretimsel kararlara katılmaktadırlar. Bu konular öğretmenlerin mesleki uzmanlık alanları içinde olan konular olduğu için daha çok söz sahibi olabildikleri ya da öğretmenlerin kendilerini daha yeterli hissettikleri için öğretimsel kararlara katıldıkları düşünülebilir. Öğretmenlerin yönetsel kararlarda da söz sahibi olmaları için eğitim yönetim konuları ile ilgili bilgi birikimlerinin artırılması gerekmektedir. Eğitim yöneticileri yönetsel konular ile ilgilenen istekli öğretmenlere sorumluluk vererek stajyer yaklaşımıyla yönetsel konularda öğretmenlerin yetişmesine katkıda bulunabilirler. Yönetim işleyiş ve sürecini öğrenen, gözlemleyen öğretmenler örgüt için daha verimli ve işlevsel önerilerde bulunabilirler. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin karara katılım düzeyleri okul gelir ve harcamalarının planlanması, öğretmenlerin değerlendirilmesi ve okul işleyişinin değerlendirilmesi gibi yönetsel konularda çok düşüktür. Öğretmenlerin okul işleyişi ve öğretmen değerlendirilmesi, ekonomi planlaması gibi konularda karara katılımının artırılması için okul yöneticileri kurul toplantılarında bu konular ile ilgili öğretmenleri bilgilendirerek öğretmenlerin de önerilerini alabilir. Yöneticiler öğretmenlerin önerilerini değerlendirerek hangi önerinin uygulanabileceğini hangisinin neden uygulanamayacağını açıklayabilirler. Başka bir ifadeyle kurul toplantılarının evet-hayır oylamasından öteye geçerek okul işleyiş ve değerlendirilmelerinde öğretmenlere söz hakkı tanıyacak şekilde içeriği düzenlenmelidir.

Görüşleri alınan öğretmenlerin aidiyet duygusu artacak, özgüvenleri artacak ve eğitim örgütünün verimliliğini arttıracak farklı kararlar ortaya atacaktadırlar.

Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi de düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim yöneticileri öğretmenler ile iletişim içinde olmalı, öğretmenlerini sadece isim ve uzmanlığına göre değil, ilgi, istek, beceri ve beklentilerine göre de varlıklarını bilmelidir. Bunu sağlamak için eğitim yöneticileri belirli aralıklarla öğretmenlere memnuniyet envanterleri uygulayabilir. Böylece öğretmenlerin beklenti ve istekleri belirlenerek yapılabilecek gerekli düzenlemeler yapılarak öğretmenlerin iş doyumunun artması sağlanabilir. Çalışmada öğretmenlerin iş doyumlarının en yüksek olduğu konunun iletişim olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunun artırılması için yöneticilerin insan ilişkileri, etkili iletişim, insan psikoloji konularına ilgili olmalı ve bu konularda kitap ve yayınları takip ederek kendilerini geliştirmelidirler. Çalışmaya göre, okulda dinlenme ve eğlence tesislerinin yetersiz olması öğretmenlerin iş doyumunu azaltmaktadır. Eğitim yöneticileri öğretmenlerin iş doyumunu arttıracak sportif, sanatsal ve kültürel etkinlikler düzenleyebilirler. Örneğin il içi çeşitli spor dallarında öğretmen ve yöneticilerden oluşan takımlara arasında turnuvalar düzenlenebilir, yine yöneticilerden ve öğretmenlerden oluşan tiyatro toplulukları kurulabilir, sinema gösterimleri yapılabilir. Okul yapısı ve iklimine göre bu örnekler çoğaltılabilir. Bu yolla örgüt içindeki bağlar kuvvetlendirilebilir, örgüt içi iletişim artabilir, yöneticilerin ve öğretmenlerin birbirlerini daha iyi tanımalarına katkı sağlayabilir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumlarının en düşük olduğu konu ücret konusudur. Öğretmenler bu konuda iş doyumlarının olumsuz etkilenmemesi için bu mesleği seçerken maaş düşüklüğünü göz önünde bulundurmalıdır maalesef öğretmen maaşlarının düşük olduğu değişmeyen bir gerçektir. Öğretmenlik mesleğini seçerken birey kendi istek ve beklentilerini değerlendirmeli manevi yönden doyum kendisi için önemli ise öğretmenlik mesleğini seçmelidir.

5.2.2. Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler

Öğretmenlerin karara katılımlarının ve iş doyumlarının artırılması için sadece eğitim yöneticilerinden kendilerini geliştirmelerini beklemek yanlış olacaktır. Öğretmenlerin karara katılımlarının ve iş doyumlarının artırılması sağlam temellere oturması için eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama konusunda politika yapıcılara da sorumluluk düşmektedir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde sadece teknik beceriler değil insan ilişkileri, insan psikoloji, iletişim ve liderlik becerileri gibi psikolojik ve sosyal becerilerin de kazandırılması gerekmektedir. Yetiştirilmeleri aşamalarında eğitim yöneticilerine bu konuları içeren eğitimler de verilmelidir. Eğitim yönetici atamaları yaparken yönetici adaylarının sadece yönetim ile ilgili teorik bilgilerinin değil iletişim ve ilişki becerilerinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olmasının ve kararlarda söz sahibi olmasının önemi konusunda bilgi edinmeleri ve farkındalık kazanmaları için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hizmet içi eğitimler düzenlenmeli ve yöneticilerin bu eğitimleri katılması sağlanmalıdır. Araştırma sonucuna göre öğretmenler aldıkları eğitim düzeyine göre denk bir maaş almadıklarını düşünmektedirler. Ücret konusu öğretmenlerin iş doyumunun en düşük olduğu konudur. Öğretmenler geleceğin doktor, mühendis, avukatlarını yetiştirmektedir fakat bu mesleklerde görev alan kişilerden daha düşük maaş almaktadırlar. Öğretmenlerin iş doyumlarının arttırarak eğitim örgütlerinde verimliliğe ve kaliteli eğitime ulaşılması için politika yapıcıların öğretmenlerin maaşlarını iyileştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca öğretmenler dinlenme ve eğlence konusunda düşük iş doyumuna sahiptir. Birçok bakanlığın Türkiye'nin turistik bölgelerinde aktif, düzenli, ekonomik dinlenme ve sosyal tesisleri varken ve yazın çalışanlar kura yoluyla bu imkânlardan faydalanıyorken öğretmenler için böyle bir imkân yoktur. Öğretmenlerin de yararlanabileceği dinlenme ve sosyal tesisler açılmalıdır.

5.2.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu alışma öğretmenlerin kararlara katılımı ve iş doyumları ilişkisine odaklanmıştır. Öğretmenlerin karara katılmaları ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi detaylı incelemek neden ve sonuçlarını derinlemesine tartışmak için öğretmenlerle bireysel görüşmeler yaparak nitel bir çalışma yapılabilir. Bu araştırmada cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin karara katılım ile ilgili anlamlı ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin karara katılımının medeni durum, görev yaptığı okuldaki mesleki kıdemi, öğrenim düzeyi gibi değişkenlerle ilişkisini inceleyen ilişkisel araştırma gerçekleştirilebilir. Eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin karara katılmalarının ve iş doyumlarının önemi konusunda algıları araştırılarak bu konudaki farkındalıklarının düzeyi vurgulanabilir. Ayrıca eğitim yöneticilerinin yönetim yaklaşımları, liderlik stilleri belirlenerek yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doymu ve karara katılımı ile ilişkisi araştırılabilir böylece eğitim yöneticisi seçme ve yetiştirmenin önemini vurgulayan bir çalışma literatüre kazandırılabilir. Yönetici seçme ve yetiştirme imkân ve kriterleri devlet ve özel okullarda farklılık gösterebileceği için uygulanan yönetim ile örgüt atmosfer ve iklimi farklı olabilir. Bu nedenle devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumları ve karara katılım düzeyleri araştırılabilir. Ayrıca öğretmenlerin karara katılım ve iş doyumları ilişkisi farklı eğitim kademelerinde görev alan öğretmeneler ile çalışma yapılarak bu alanda karşılaştırma çalışmalarına katkı sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Acet, Ö. (2006). *İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Akbulut, B. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aksay, O. (2005). *Ortaöğretim okullarında karara katılma ve öğretmen morali (Bolu ili örneği)*. Abant İzzet baysal Üniversitesi, Bolu: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Aksay, O. ve Ural, A. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Aksayan, S. (1990). *Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş doyumunu etkenlerinin irdelenmesi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, N. (2012). İş tatmininin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 59-79. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Atila, E. (2014). *İngilizce öğretmenleri ve okutmanların tükenmişlik ve iş tatminleri düzeyleri arasındaki ilişki (Ankara örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Aytürk, N. (2000). Yönetimde yetki devri ve imza yetkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(1), 79-110.

- Ayyıldız, H., Cengiz, E. ve Ustasüleyman, T. (2006). Üretim ve pazarlama bölüm çalışanları arası davranışsal değişkenlerin firma performansı üzerine etkisine ilişkin yapısal bir model önerisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 21-38.
- Babaoğlan, E. ve Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3).
- Bağırkan, Ş. (1983). *Karar verme*. İstanbul: Der.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 29-56.
- Bakan, İ., Güven, M. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1), 127-153.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumunu*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Feryal.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks.

- Baştemur Y. (2006). *İş tatminiyle yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Başığit, F. (2009). *Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Batıgün, A. D. ve Şahin, N. H. (2006). İş stresi ve sağlık psikolojisi araştırmaları için iki ölçek: A-tipi kişilik ve iş doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), 32-45.
- Bilge C. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki (Ankara ili, Altındağ ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Bogler, R. & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 2008, 1-18.
- Bridges, E. M. (1967). A model for shared decision making in the school principalship. *Educational Administration Quarterly*, 3(1), 49-61.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

- Bursalioğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, ř. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, ř., akmak, K. E., Akgün, E. ., Karadeniz, ř. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can ve Tecer (1978). *İşletme yönetimi*. Ankara: Doğan.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D. Y. (2002). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal.
- etinkanat, C. (2000). *rgtlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P., & Malone, P. S. (2006). Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level. *Journal of School Psychology, 44*(6), 473-490.
- Conway, J. A. (1976). Test of linearity between teachers' participation in decision making and their perceptions of their schools as organizations. *Administrative Science Quarterly, 130-139*.
- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çeliker, U. (2015). *ğretmenlerin yönetime katılım algıları ve beklentileri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ümraniye ilçesi rneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- elikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*(2), 263-274.

- Davis, K. (1982). *İşletmelerde insan davranışı: örgütsel davranış*. (T. Somay, T. Aykar, S. Yalçın, Çev.). İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Demir, Ç. (1998). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan rehber öğretmenlerin iş doyumunu*.
- Demir, E. (2001). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen olası faktörler ve bu faktörlerin kapmasında sınıf öğretmenlerinin iş doyumlarının düzeyinin ölçülmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Demirtaş, H. (2010). The organizational commitment and job satisfaction among teachers working at private courses. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 11(2), 177-206.
- Dicle, A. (1980). *Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma*. Ankara: ODTÜ.
- Dinham, S. (1995). Time to focus on teacher satisfaction. *Unicorn*, 21(3), 64-75.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3).
- Ercan, G. ve Altunay, E. (2015). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme becerileri arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 120-143.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul:Beta.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-172.
- Forman, E. ve Selly, M. A. (2001). *Decision by objective (how to convince others that you are right)*. World Scientific Publishing.

- Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, C. J. & Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction?. *Personality and Individual Differences*, 33(8), 1325-1342.
- Glasman, N. S. & Nevo, D. (1988). *Evaluation in decision making: the case of school administration*. Springer Science & Business Media.
- Gürkan, M. (2006). *Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Hoy, K. W. ve Miskel, G. C. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turhan, Çev.). Ankara: Nobel.
- Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyum ve örgütsel bağlılık. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.
- Izgar, H. (2003). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- İşcan, F. ve Timuroğlu, K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Judge, T. A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939.
- Karaca, N. (2001). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin karara katılma düzeyleri (Marmaris ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyum ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.

- Karcioğlu, F., Timiroğlu, K. ve ınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, (63), 59-76.
- Karallı, S. A. (2003). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmenlerin karara katılma düzeyleri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kaygısız A. G. (2012). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve karara katılma durumları arasındaki ilişki (Kütahya örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kondakçı, Y. ve Zayim, M. (2013). Yönetim Süreçleri. S. Özdemir, (Ed.), *Eğitim yönetimi kuram ve uygulama içinde* (9-57). Ankara: Pegem Akademi.
- Koparal, C. (1999). Güdüleme. İ. Özalp, (Ed.), *Yönetim ve organizasyon içinde* (302-316). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Koparal, C. (1999). Yetki ve Sorumluluk. İ. Özalp, (Ed.), *Yönetim ve organizasyon içinde* (178-193). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu Kiremit, H., ve Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.119-137.
- Köklü, M. (1994). *Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin kararlara katılımı*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Köklü, M. (2010). Ortaöğretim okulları öğretmenlerinin kararlara katılma durumları, katılma istekleri, iş doyumları, çatışmaları yönetme biçemleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 165 (37), 1-16.
- Little, J. W. (1996). The emotional contours and career trajectories of (disappointed) reform enthusiasts. *Cambridge Journal of Education*, 26(3), 345-359.

- Liu, X. S. ve Ramsey, J. (2008). Teachers' job satisfaction: Analyses of the teacher follow-up survey in the United States for 2000–2001. *Teaching and Teacher Education*, 24(5), 1173-1184.
- Locke, E. (1983). *Narure and Causes of Job Satisfaction Handbook of Industrial and organizational Psychology*. John Wiley and Sons: USA.
- Lunenburg, F. C. (2011). Decision making in organizations. *International Journal Of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
- Michaelowa, K. & Wittmann, E. Teacher job satisfaction, student achievement and the cost of primary education. *Discussion Paper Series*, 1-34.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2015). *Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2015-2016 Yılı Eğitim İstatistikleri*. [Çevrim-içi: <http://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24>, Erişim tarihi: 2 Nisan 2015]
- Muindi, F. K. (2011). The relationship between participation in decision making and job satisfaction among academic staff in the school of business, university of Nairobi. *Journal of Human Resources Management Research*, 20, 9-34.
- Munro, B.H. (2005). *Statistical methods for health care research*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Nias, J. (1996). Thinking about feeling: The emotions in teaching. *Cambridge Journal of Education*, 26(3), 293-306.
- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde karar verme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi.

- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Ölçüm, D. (2015). *Okul yöneticilerinin karar verme stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Sakarya ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Önder, S. (2007). *Kara havacı pilotların iş doyum düzeyleri ve algılanan liderlik stillerinin iş doyum düzeylerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özcan, E. Z. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu (Niğde ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özcan, E.G. (2010). *Ortaöğretim okullarındaki öğretmen ve öğrencilerin okul yönetiminin karar verme sürecine katılımlarının incelenmesi (Beypazarı örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özcan, K. (1999). *Yöneticilerde karar verme ile kaygı ilişkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, S. (1996). Okula dayalı yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(7), 421-425.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, 146(2), 54-63.
- Özden, Y. (1996). Okullarda katılmalı yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(7), 427-438.
- Özdoğru, M. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

- Özdoğru, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Özel, K. N. (2015). *İş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin demografik değişkenler açısından incelenmesi: konaklama işletmelerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı.
- Robbins, S. P. ve Judge, A.T. (2003), *Essentials of organizational behavior* . New Jersey: Prentice-Hall.
- Sashkın M. (1976). Changing toward participative management approaches: A model and methods. *Academy of Management Review*, 1(3), 75-86.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Sezer, E. (2015). İlkokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The Journal of Educational Research*, 92(2), 67-73.

- Singer, J. N. (1974). Participative decision-making about work: An overdue look at variables which mediate its effects. *Sociology of Work and Occupations*, 1(4), 347-371.
- Sürek, M. (2007). *İstanbul menkul kıymetler borsasında görevli üye temsilcilerinin iş tatmini üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, A. E. (2001). Eğitim araştırmalarında delphi tekniği ve kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(20).
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1).
- Şen, C. G. & Cenkçi, D. (2009). An integrated approach to determination and evaluation of production planning performance criteria. *Journal of Engineering and Natural Sciences, Sigma*, 27, 1-19.
- Şimşek, L. (1995). İş tatmini. *Verimlilik Dergisi. Milli Produktivite Merkezi*, 2, 91-102.
- Şimşek, Ö. F. (2006). *Sosyal bilimler ve davranış bilimlerinde yapısal eşitlik modellenmesinin üstünlükleri: Bir simülasyon çalışması*. 5. İstatistik Günleri Sempozyumu, Antalya.
- Şişman, M. (2005). *Öğretmenliğe giriş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Türk Dil Kurumu. *Büyük Türkçe sözlük: Güncel Türkçe sözlük*. [Çevrim-içi: http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.594046504f5fe5.79161920 ,Erişim tarihi: 20 Kasım 2016.]

- Tekin, Ö. A. (2009). *Yönetimde karar verme: Batı Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çeşitli departman yöneticilerinin karar verme stillerini tespit etmeye yönelik uygulamalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon.
- Thekedam, J. S. (2010). A study of job satisfaction and factors that influence it. *Management and Labour Studies*, 35(4), 407-417.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tortop, N., İşbir, G. E., ve Aykaç, B. (2005). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı.
- Tosun, K. (1987). *İşletme yönetimi genel esaslar*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Tunacan, S. ve Çetin, C. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29, 155-172.
- Tuzcu, A. (2016). Ankara Üniversitesi Tömer'de çalışan akademik ve idari personelin iş tatmin düzeyinin ve iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 71(1), 161 – 197.
- Türk, S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi.
- Uğurlu, C. T. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yönetimine İlişkin Bilgi Düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 891-914.
- Ulutaş, M. (2003). *Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Uras, M. (1995). Karara katılmada kabul alanı modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 121-130.
- Uras, M. (1995). Örgütlerde karara katılmanın koşulları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(2), 305-304.
- Ünal, S., Karlıdağ, R. ve Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi. *Klinik Psikiyatri*, 4(2), 113-118.
- Van den Berg, R. (2002). Teachers' meanings regarding educational practice. *Review of educational research*, 72(4), 577-625.
- Wagner, S.L. & Rush, M.C. (2000). Altruistic organizational citizenship behaviour: context, disposition, and age. *Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-392.
- Yavuz, Y. (2004). Okulda yönetime ve karara katılma. *Eğitim Bilim Toplum*, 2(6), 46-57.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Yükseköğretim Kurumu. *Yükseköğretim kurulu başkanlığı ulusal tez merkezi*. [Çevrim-içi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> , Erişim tarihi: 1 Haziran 2017.]
- Zeitz, G. (1990). Age and work satisfaction in a government agency: A situational perspective. *Human Relations*, 43(5), 419-438.
- Zembylas, M. & Papanastasiou, E. C. (2005). Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction. *Educational Research and Evaluation*, 11(5), 433-459.

EKLER

EK 1: Araştırma İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/05/2016-6899



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.4552471
Konu :Araştırma İzni

22.04.2016

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) 05/04/2016 tarihli ve 4835 sayılı yazınız.

Enstitünüz, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Bengül AYYILDIZ'ın "**Ortaokul Öğretmenlerinin Kararlara Katılma Durumları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi**" konulu tez kapsamında uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (5 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini arz ederim.

Ali GÜNGÖR
Müdür a.
Şube Müdürü

Güvenli Elektronik İmza:

Aşlı ile Aynıdır:

22.4.2016

Mahmut ÖZDEMİR

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA
e-posta: istatistik06@meh.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için
Tel: (0 312) 221 02 17/135

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 44a2-d161-3b6c-9e04-8534 kodu ile teyit edilebilir.



1993

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 67284360-605.01/ 4835
Konu : Araştırma İzni Hk.

05/04/2016

STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜNE

Enstitümüz, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Bengül Ayyıldız, "Ortaokul Öğretmenlerinin Kararlara Katılma Durumları ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi" adlı teziyle ilgili olarak bir örneği ilişikte gönderilen anket çalışmasını Ankara, Çankaya ilçesinde bulunan aşağıda isimleri belirtilen okullarda görevli öğretmenler ile anket çalışması yapmak istemektedir.

Gereği için bilgilerinize arz ederim.

Saygılarımla,

e-İmzalıdır

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU
Rektör Yardımcısı

Ahmet Barındırır Ortaokulu
Yasemin Karakaya Ortaokulu
Ayten Şaban Diri Ortaokulu
Ülkü Akın Ortaokulu
Gülen Muharrem Pakoğlu Ortaokulu
Ayten Tekişik Ortaokulu
Gaziosmanpaşa Necla-İlhan İpek Ortaokulu
Fevzi Özbey Ortaokulu
Münevver Öztürk Ortaokulu

Ek :

- 1- Araştırma Önerisi (14 sayfa)
- 2- Dilekçe (1 sayfa)

Doğrulama Adresi: http://ebys.baskent.edu.tr/enVision/Validate_doc.aspx?V=BESFK96K

Bağlıca Kampusu Eskişehir Yolu 20. Km 06810 Ankara

Birim Telefon No: 0 312 246 66 23

E-Posta: egbilens@baskent.edu.tr

Faks No: 0 312 246 66 28

İnternet Adresi: www.baskent.edu.tr

Bilgi İçin: Aslı EKİCİ

Unvan: Enstitü Sekreteri

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

EK-2: Veri Toplama Aracı

Değerli Öğretmenim,

Bu anketin amacı resmi ortaokullarda çalışmakta olan öğretmenlerin okul kararlarına katılma düzeyleri ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bilgiler bilimsel amaçlar için kullanılacağı için adınızı yazmanız gerekmemektedir.

Araştırmanın sağlıklı sonuç vermesi için soruları içtenlikle ve eksiksiz olarak, size en uygun cevabı vererek doldurunuz.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Bengül AYYILDIZ
Başkent Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans

Öğrencisi

BÖLÜM I

Bu bölümde, kişisel özellikleri belirlemek amacıyla konulmuş yedi madde yer almaktadır. Size uygun olan seçeneğin yanındaki ayraçın (parantezin) içine (X) işareti koyarak, işaretleyiniz. Bu bilgiler, karşılaştırmalarda ve yorumlarda kullanılacaktır.

1. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek
2. Medeni Durumunuz () Evli () Bekâr
3. Mesleki Kıdeminiz (Kaç yıllık Öğretmensiniz?)
A) 1-5 yıl () B) 6-10 yıl () C) 11-15 yıl ()
D) 16-20 yıl () E) 21-25 yıl () F) 26 yıl ve üstü ()
4. Okulunuzda çalışan öğretmen sayısı
A) 40 ve daha az () B) 41-80 () C) 81-120 () D) 121 ve daha fazla ()
5. Öğrenim düzeyiniz
A) 2-3 yıllık yüksekokul, Eğitim. Enstitüsü ()
B) Lisans (Fakülte), 4 yıllık yüksekokul ()
C) Lisansüstü ()
6. Branşınız
A) Dil (Türkçe, İngilizce, Almanca vd.)
B) Matematik ()
C) Fen Bilimleri ()

- D) Sosyal Bilgiler ()
E) Diğer ()

BÖLÜM II

Bu bölümde, birbirinin aynı olan 27 karar konusu ve her bir karar konusunun karşısında ise dörder cevap seçeneği olan iki soru yer almaktadır. Karar konusunu okuduktan sonra, üst kısımda yer alan her soruya göre, size en uygun olan birer seçeneği, üzerine (X) işareti koyarak, işaretleyiniz. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için lütfen anketi içtenlikle ve her maddeyi, size uygun olan bir seçeneği işaretleyerek, doldurunuz.



Konu no	KARAR KONUSU	SORU 1: Bu konudaki kararın alınmasına ne kadar katılmaktasınız?				SORU 2: Bu konudaki kararın alınmasına ne kadar katılmak istiyorsunuz?				
		Cevaplar				Cevaplar				
		Hiç	Çok az	Biraz	Çok	Konu no	Hiç	Çok az	Biraz	Çok
01	Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi	1	2	3	4	01	1	2	3	4
02	Ana-babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi	1	2	3	4	02	1	2	3	4
03	Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi	1	2	3	4	03	1	2	3	4
04	Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması	1	2	3	4	04	1	2	3	4
05	Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi	1	2	3	4	05	1	2	3	4
06	Öğrenciye ilişkin bilgilerin (ruhsal dosya vb.) elde edilmesi, korunması ve kullanılmasının planlanması	1	2	3	4	06	1	2	3	4
07	Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi	1	2	3	4	07	1	2	3	4
08	Not verme kurallarının belirlenmesi	1	2	3	4	08	1	2	3	4
09	Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi	1	2	3	4	09	1	2	3	4
10	Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi	1	2	3	4	10	1	2	3	4
11	Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması	1	2	3	4	11	1	2	3	4
12	Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi	1	2	3	4	12	1	2	3	4
13	Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi	1	2	3	4	13	1	2	3	4
14	Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi	1	2	3	4	14	1	2	3	4
15	Ders dağıtımının yapılması	1	2	3	4	15	1	2	3	4
16	Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi	1	2	3	4	16	1	2	3	4
17	Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi	1	2	3	4	17	1	2	3	4
18	Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi	1	2	3	4	18	1	2	3	4
19	Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması	1	2	3	4	19	1	2	3	4
20	Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması	1	2	3	4	20	1	2	3	4
21	Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağına belirlenmesi	1	2	3	4	21	1	2	3	4
22	Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi	1	2	3	4	22	1	2	3	4
23	Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi	1	2	3	4	23	1	2	3	4
24	Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi	1	2	3	4	24	1	2	3	4
25	Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi	1	2	3	4	25	1	2	3	4
26	Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması	1	2	3	4	26	1	2	3	4
27	Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi	1	2	3	4	27	1	2	3	4

İŞ DOYUM ANKETİ

Bu ankette sizlere "Öğretmenlerin İş Doyumu" ile ilgili 27 soru verilmiştir. Her soruda görev yaptığınız okulda elde ettiğiniz iş doyumunu (yaptığınız işten duyduğunuz haz, mutluluk) ölçülmektedir. Sizlere her soruya ilişkin 5 seçenek sunulmuştur. Siz de uygun gördüğünüz yargısal değişkeni karşısındaki kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. İşim, yeni şeyler öğrenme ve becerilerimi geliştirme imkânı vermektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. İşim bana, okulumun içinde ve dışında prestij ve saygınlık kazandırmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Gerçek mutluluğu, işimde buluyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tek düze ve sıkıcı olmayan bir işim var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Başarı duygusu veren bir işim var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Aldığım maaşla geçinmekte, zorluk çekmiyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Maaş artışı, fiyat artışlarının gerisinde kalmamaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Hastalık, doğum, ölüm, tedavi gibi sosyal yardımları yeterli buluyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Eğitim düzeyime denk bir maaş alıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Bizim örgütte yükselebilmek için, mesleki bakımdan yeterli olmak gerekmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Bir örgütte, adil bir yükselme politikası vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Bir örgütte, yetenek ve becerilerimizi geliştirmemiz için, her şey seferber edilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Zaman zaman bize, sonunda bir yarar getiren hizmet içi eğitim imkanı sağlanmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Okulumda, dinlenme ve eğlence tesisleri yeterlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Eğitim ortamına ilişkin araç, gereç, laboratuvar, işlik, atelye, müzik odası gibi donanım yeterlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Okul bina ve tesislerimiz, temiz ve kullanışlıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Okul bina ve tesislerimiz, iyi bir çevrededir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Okul bina ve tesislerimiz, emniyetlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
19. Okulumuzdaki öğretmenler, birbirleri ile iyi geçinirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Müdür yardımcılarım, başarılı bir ekip oluşturuyoruz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Öğrencilerimle, sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki içindeyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Örgütümde, beni ilgilendiren kararlara katılma imkanı verilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Üstlerim, usulen de olsa, görüşümü alırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Üstlerim, benim önemimi anlıyorlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Örgütümde, hak ettiğim saygıyı görüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Üstlerimle iyi ilişkiler kurabiliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Örgütümde, iletişim kanalları, sürekli açıktır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



EK-3: Veri Toplama Aracı Kullanım İzinleri

eğitim yöneticisinin iş doyumunu ölçeği izni hakkında

Gelen Kutusu x



Bengül Ayyıldız <bengulayyildiz@gmail.com>

22.12.2015 ☆



Alıcı: balci ▾

Hocam Merhaba,

Ben Başkent Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek lisans öğrencisiyim. Servet Özdemir Hoca tez danışmanım. Ortaokul öğretmenlerinin karara katılımları ve iş doyumlarının belirlenmesi üzerine çalışmak istiyorum.

İzniniz olursa eğitim yöneticisinin iş doyumunu ölçeğinizi kullanmak istiyorum.

Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu doktora tezinize ulaşamadım. Doktora tezinizi ve izniniz olursa eğitim yöneticisi iş doyumunu ölçeğinizi gönderebilirseniz çok sevinirim.

Teşekkür ederim hocam.

İyi çalışmalar

Saygılar

...



Ali.Balci@ankara.edu.tr

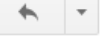
23.12.2015 ☆

Bengül Hanım, Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu adlı ölçeğinizi kullanabilirsiniz;...



Bengül Ayyıldız <bengulayyildiz@gmail.com>

24.12.2015 ☆



Alıcı: Ali.Balci ▾

Çok teşekkür ederim hocam.

İyi çalışmalar.


Saygılar

Bengül Ayyıldız

23 Aralık 2015 09:12 tarihinde <Ali.Balci@ankara.edu.tr> yazdı:

karara katılım ölçeği hakkında Gelen Kutusu x



 **Bengül Ayyıldız** <bengulayyildiz@gmail.com>
Alıcı: Muharrem ▾


4.03.2016 ☆



Hocam merhaba,
Başkent üniversitesi eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans öğrencisiyim. Servet Ozdemir Hoca ile birlikte öğretmenlerin karara katılımı üzerine çalışmaktayım. Sizin hazırlamış olduğunuz öğretmenlerin karara katılımı ölçeğini kullanabilir miyim? Ankete ulaşamadım hocam anketi gönderebilerseniz çok sevinirim.
Teşekkür ederim.

İyi çalışmalar
Saygılar



 **muharrem koklu** <koklu8@hotmail.com>
Alıcı: bana ▾

9.03.2016 ☆



Bengü Hanım Merhaba,
İşlerimin yoğunluğundan dolayı size gecikerek dönebildim. Bu gecikmemi bağışlamanızı umuyorum. Geliştirmiş olduğum ve bugüne kadar çok sayıda tez ve çalışmada izin alınarak uygulanan "Öğretmenlerin Kararlara Katılma Anketi"ni Yüksek Lisans tez çalışmanızda kullanabilirsiniz.
Anketi ile birlikte çalışmanızda kaynak göstereceğiniz çalışmam hakkında, tezinize koymanız gereken kısa bir bilgiyi ekte gönderiyorum.
Sizden ricam bilimsel etik kurallara sadık kalmanız (danışmanınızın da bu konuda titiz olduğunu biliyorum). İsteğim ise, çalışmanız sonuçlandığında, lütfen bir nüshasını bana göndermeniz.
Çalışmalarınızda başarılar dilerim.
Saygılarımla,
Muharrem KÖKLÜ
Haliç Üniversitesi
Fen Ede. Fak. Eğt. Bil. Böl. Bşk.



EK-4: Turnitin Sonucu

ORTAOKULLARDA ÖĞRETMENLERİN KARARA KATILMA DURUMLARI İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ

ORJİNALLIK RAPORU

% 18	% 15	% 11	% 9
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	kefad.ahievran.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
2	Submitted to Istanbul Aydin University Öğrenci Ödevi	% 1
3	Submitted to Akdeniz Karpaz Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
4	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	% 1
5	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	% 1
6	dergipark.ulakbim.gov.tr İnternet Kaynağı	% 1
7	KURUĞOĞLU, Narod Veronik and HACİFAZLIOĞLU, Özge. "Azınlık ilköğretim okullarında öğretmenlerin karara katılımı", TUBİTAK, 2011. Yayın	% 1
8	www.manas.edu.kg	