

TEMEL EĞİTİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKULDA  
KARAR ALMA SÜRECİNE İLİŞKİN ALGILARI



**Muhammet TİMUR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Doç. Dr. İbrahim H. ÇANKAYA**

**Uşak  
Şubat, 2017**

TEMEL EĞİTİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKULDA  
KARAR ALMA SÜRECİNE İLİŞKİN ALGILARI

**Muhammet TİMUR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü**

**Danışman: Doç. Dr. İbrahim H. ÇANKAYA**

**Uşak**  
**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Şubat, 2017**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### TEMEL EĞİTİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKULDA KARAR ALMA SÜRECİNE İLİŞKİN ALGILARI

**Muhammet TİMUR**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2017**  
**Danışman: Doç. Dr. İbrahim H. ÇANKAYA**

#### ÖZET

Bu araştırma, temel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda karar alma süreçlerine ilişkin algılarını; cinsiyet, mezuniyet, yaş, kıdem, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve branşlarına göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında Uşak İli Merkez ilçesinde bulunan temel eğitim okullarında görevli 1767 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma Uşak ili Merkez ilçesinde görev yapmakta olan öğretmenlerden 370 kişi rastgele seçilerek örneklem oluşturulmuştur.

Veri toplama aracı olarak Başyigit (2009) tarafından geliştirilen likert tipi ölçek kullanılmıştır. Veri toplama araçları ile elde edilen veriler SPSS programına aktarılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, t testi, varyans analizleri kullanılmıştır. Araştırmanın deseni, betimsel tarama modelidir.

Araştırma bulgularına göre; eğitsel ve yönetsel açıdan karar sürecine katılım istekleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde her iki alt boyutta da düzeyin yüksek olduğu ancak erkekler yönünde anlamlı bir fark bulunmuştur. Branşlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin bu sürece katılım isteklerinin mezuniyet durumları arasında da anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Karar alma sürecine katılım isteği ile öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süreleriyle ilişkisi incelendiğinde 16 yıl ve üzeri hizmet yılına ulaşmış öğretmenlerin yönünde anlamlı bir fark bulunmuştur. Karar alma sürecine katılım isteklerinin yaş değişkeni ile analizi sonucunda 26-35 yaş arasındaki öğretmenler ile 46 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin arasında 46 yaş ve üzeri öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır. Öğretmenlerin kıdemleri de bulunduğu okuldaki hizmet sürelerinde olduğu gibi 16 yıl ve üzerinde bir çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Özetle, öğretmenlerin geneli karar alma sürecine etkin olarak katılmak istemektedir. Özellikle de erkek öğretmenlerin ve de meslekte kıdemli olan öğretmenlerin bu sürece katılmalarının gerektiğini düşündükleri söylenebilir. Bu durum da öğretmenlerin tecrübe kazandıkça karar sürecine katılım isteklerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okulda karar alma, karara katılım, öğretmen algısı.

## ABSTRACT

### PERCEPTIONS OF TEACHERS IN DECISION MAKING PROCESSES IN PRIMARY SCHOOLS

This research has been done to determine if there is a difference between gender, graduation, age, seniority, duration of service and perceptions of teachers working in Uşak in decision making processes in primary schools. The importance of the research consist of 1967 teachers working in the province of Uşak in 2015-2016 Educational year. 370 of the teachers working in the province of Uşak have been randomly selected.

Likert type of scale developed by Başığit (2009) has been used as data collection test questionnaires developed for the purpose of determining participation levels and desire levels of teachers in the decision process have been used. The data obtained with the purpose of data collection has been transferred to the SPSS program and statistics been analyzed.

In data analysis, frequency, percentage, arytmetic average, t test, variance analysis have been used according to research findings from an educational and administrative point of view, participation requests to the decision making process when examined by gender in both sub-dimensions level is high however a significant difference has been found on the men's side. There is no significant differences between the branches. There is also no significant difference between the teacher's participation process and their graduation status. A significant difference has been found on the side of the teachers who have reached 16 years and over years of working service when examined with the teachers working periods in their schools and their request to participation the decision making process. As a result of the analyses of there quests for participation in the decision making process with age variation, teachers between the ages of 26-35 and teachers aged 46 and over, there is a significant difference in favour of teachers between aged 46 and over. There is a significant difference in favour of teachers with a working period of over 16 years as well as the teachers lengths of the schools service periods.

As a summary, teachers want to participate in the general decision making process. Especially it can be said that male teachers who are senior their profession think they should participate in this process. In this case, as teachers gain experience, they have reached the conclusion of their desire to participate in decission making process.

Key Words: Taking decision school, Participation in decision, Teacher's perception.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Muhammet Timur'un "Temel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Karar Alma Süreçlerine İlişkin Algıları" başlıklı tezi .....tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### JÜRİ ÜYELERİ

### İmza

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. İbrahim H. ÇANKAYA .....

Üye : .....

Üye : .....

Üye : .....

Üye : .....

**Enstitü Müdürü**

## ÖNSÖZ

*Temel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Karar Alma sürecine ilişkin Algıları* ile ilgili tezimin, günümüz işletmelerinin rekabetçi konumlarını sürdürmelerinde giderek önem kazanan “tüketici odaklı” yaklaşımlar bağlamında üzerinde durulmaya değere bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. İbrahim Halil ÇANKAYA'ya, tezin yazım aşamasında ve tashihinde katkılarını esirgemeyen *İbrahim BATTAL* arkadaşşıma ve eğitim hayatım boyunca yetişmemde katkısı olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan aileme şükranlarımı sunarım.

**10/02/ 2017**

**Muhammet TİMUR**

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler** :

Adı Soyadı : Muhammet TİMUR  
Doğum Yeri ve Tarihi : KORAŞI-AKŞEHİR / 10/02/1976  
Lisans Öğrenimi : Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Tarih Öğretmenliği  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri /Eğitim Yönetimi  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Bilimsel Faaliyetleri :

### **İş Deneyimi** :

Çalıştığı Kurumlar : Demirözü 75. Yıl PİO. (2000-2005)  
Atatürk İlköğretim Okulu (2005-2010)  
Bedriye Kadir Uysal İlköğretim Okulu (2010-2010)  
Uşak Belediyesi Eğitim Uygulama Okulu(2010-2015)  
Eşe ve Halil Erdoğan Ortaokulu (2015-2015)  
Mehmet Sesli Ortaokulu (2015-..... )

Projeler :

### **İletişim**

e-posta adresi : mtimur76@hotmail.com

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	i
ABSTRACT .....	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZGEÇMİŞ .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1) Problem Durumu.....	1
1.2.) Problem Cümlesi .....	2
1.3.) Alt Problemler .....	2
1.4.) Araştırmanın Önemi .....	3
1.5.) Varsayımlar .....	3
1.6.) Sınırlılıklar.....	3
1.7.) Tanımlar.....	3
BÖLÜM II.....	4
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.) Temel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Karar Alma Süreçlerine İlişkin Algıları .....	4



2.1) Karar Alma Sürecinin Tanımı ve Niteliği.....	5
2.2.) Kararı Etkileyen Ögeler .....	8
2.3.) Karara Katılımda Kabul Alanı Kavramı .....	9
2.4.) Yönetim Süreçleri ve Karar Alma İle Olan İlgileri.....	10
2.5.) Örgütlerde Karar Verme Modelleri.....	12
2.5.1) Uyarlayıcı – Ussal Karar Verme Modeli:.....	12
2.5.2) Toplumbilimsel Model: .....	13
2.5.3) Çözümleyici Model:.....	13
2.5.4) Bağlantısız ve Küçük Değişmelerle Karar Verme Modeli:.....	13
2.6.) Karar Alma Türleri .....	13
2.7.) Karara Katılma.....	14
2.7.1.) Karara Katılmanın Yararları .....	16
2.7.1.) Karara Katılmanın Olumsuz Yanları .....	17
2.8.) Eğitim Örgütlerinde Karara Katılma .....	18
2.8.1.) Okul Yönetimi ve Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Karara Katılması	19
2.9.) Okulda Karara Katılma İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	22
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>24</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>24</b>
3.1.) Araştırmanın Modeli.....	24
3.2.) Evren ve Örneklem.....	24

3.3.) Veri Toplama Araçları.....	24
3.4.) Verilerin Toplanması.....	26
3.5.) Verilerin Analizi.....	26
<b>BÖLÜM IV</b> .....	<b>27</b>
<b>BULGULAR</b> .....	<b>27</b>
4.1.) Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	27
4.2.) Öğretmenlerin Karara Katılım Süreci ile İlgili Bulgular.....	29
4.2.1.) Eğitim Düzeylerine Göre Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” Katılım Düzeylerine Ait Bulgular.....	29
4.2.2.) Branşlarına Göre Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” Katılım Düzeylerine Ait Bulgular.....	30
4.2.3.) Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” Katılım Düzeylerine Ait Bulgular.....	31
4.2.4.) Hizmet Sürelerine Göre Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” Katılım Düzeylerine Ait Bulgular.....	32
4.2.5.) Yaşlarına Göre Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” Katılım Düzeylerine Ait Bulgular.....	33
4.2.6.) Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” Katılım Düzeylerine Ait Bulgular.....	34
4.2.7.) Öğretmenlere Göre Okulda Karar Almada Ortaya Çıkan Sorunlara Ait Bulgular.....	35

BÖLÜM V.....	32
TARTIŞMA,SONUÇ VE ÖNERİLER .....	38
EKLER .....	42
Ek 1: Kararlara Katılım Anketi .....	42
Ek 2. Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni.....	45
Ek 3. Kararlara Katılım Anketi Kullanım İzni .....	46
Ek 4. Uşak Merkez İlçesinde 1.Bölge Temel Eğitim Okullarının Listesi .....	47
Ek 5. Uşak Merkez İlçesinde 2.Bölge Temel Eğitim Okullarının Listesi .....	48
KAYNAKÇA .....	49

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Uşak Merkez İlçesinde Temel Eğitim Okullarında Görevli Öğretmen Sayısı .24	24
Tablo 2. Kararlara Katılım Anketinin Güvenirlik Katsayısı .....26	26
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetleri .....27	27
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumu .....27	27
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdemleri .....28	28
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Süreleri .....28	28
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı .....28	28
Tablo 8. Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyi ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular .29	29
Tablo 9. Eğitim ve Yönetim İle İlgili Kararlara Katılım Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre İncelenmesi.....30	30
Tablo 10. Eğitim ve yönetim İle İlgili Kararlara Katılım Düşüncesinin Branşlara Göre İncelenmesi.....30	30
Tablo 11. Eğitim ve Yönetim İle İlgili Kararlara Katılım Düşüncesinin Cinsiyete Göre İncelenmesi.....31	31
Tablo 12. Eğitim ve Yönetim İle İlgili Kararlara Katılım Düşüncesinin Hizmet Süresine Göre İncelenmesi.....32	32
Tablo 13. Eğitim ve Yönetim İle İlgili Kararlara Katılım Düşüncesinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....33	33
Tablo 14. Eğitim ve Yönetim İle İlgili Kararlara Katılım Düşüncesinin Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi.....34	34
Tablo 15. Karar Alma Konusunda Karşılaşılabilen Engeller.....35	35

# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın; problem durumuna, problem cümlesi ve alt problemlerine, amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına, tanımlara ve ilgili kısaltmalara yer verilmiştir.

### 1.1.Problem Durumu

Okullar, istendik yönde davranışların kazandırılmasının hedeflendiği, bu hedef doğrultusunda da uygun ortamın oluşturulduğu, öğretim yöntem ve tekniklerinin okul müdürünün denetiminde belirlenen plan çerçevesinde uygulandığı eğitim ortamıdır. Okullarda eğitim ve öğretimin en uygun şekilde gerçekleştirilebilmesi için yöntem-teknik ve hazırlanan planların haricinde oluşturulacak olan ortam da önemlidir. Karar alma süreci, okulun işleyişi açısından büyük öneme sahiptir. Karar alma sürecinin hızlı ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu sürecin ne denli başarılı olacağı bu duruma bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler ve öğretmenler arasında her konuda olduğu gibi karar alma sürecinde de bir birliktelik olması eğitim-öğretimin daha verimli hale getirilmesi anlamını taşımaktadır. Örgüt yönetimlerinde karar alma konusunda katılımcı yönetimin uygulanmasının eğitim-öğretimde verimliliğin artacağı savunulmuştur (Hicks,1979). Eğitim ortamında eğitim-öğretim süresi boyunca farklı kararlar alınma zorunlulukları ortaya çıkmaktadır. Bu kararlar genellikle yöneticiler tarafından alınmakta ve uygulanmaya çalışılmaktadır. Ancak her ne kadar yöneticiler uygulayıcı gibi görünse de alınan kararlar öğretmenleri etkilemekte ve uygulamaları beklenmektedir. Okul yöneticileri daha çok denetleyici bir rol üstlenmektedirler. Bu nedenle de öğretmenin uygulayıcı olduğu kadar karar alma sürecine de aktif olarak katılması gerekmektedir. Karar alma sürecinde öğretmen görüşlerinin alınması alınacak kararın daha uygun ve uygulanabilir olmasına da fayda sağlayacaktır. Okul içerisinde gerek maddi durumlarda gerekse insan kaynaklarının yönetimi konularında alınacak kararlar hem okul yönetimini hem de öğretmenleri ilgilendirmektedir. Okul idaresi insan kaynakları yönetiminde öğretmenler ile birebir görüşmeler yaparak uygun işe uygun personelin görevlendirilmesi konusunda yardım aldığı takdirde hem yapılacak işlerin en uygun şekilde yapıldığı hem de zamanın en etkin şekilde kullanıldığı gerçeği ortaya çıkacaktır. Örnek vermek gerekirse velilere eğitim amacıyla hazırlanacak olan bir sunumun hem konuya hakim olan bir öğretmen hem de sunumu görsel olarak hazırlayabilecek bir öğretmen tarafından yapılması uygun olacaktır. Bu şekilde hazırlanan bir sunum sayesinde verilecek eğitimin amacına ulaşma imkanı daha yüksek olacaktır. Yine aynı şekilde sınıf içerisindeki oluşan ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesi konusunda da sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecine dahil edilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin kendi sınıflarıyla ilgili olan durumlarda karar alma sürecine dahil edilmeleri hem zaman hem de maddi anlamda kazanç sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

Yönetim, belirli bir amaca ulaşabilmek amacıyla insanlara belirlenen bir işi, işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlayarak yaptırabilme olarak tanımlanabilmektedir. Yönetim, bir iş veya faaliyetin tamamlanabilmesi için gerekli işlemlerin, sorumlulukların ve işi yapacak kişiler arasındaki ilişkiler bütünüdür. Yönetim, maddi kaynakların ve beşeri kaynakların uygun bir şekilde kullanılması, yönlendirilmesi ve denetlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Izgar ve Altınok, 2013). Bu tanımdan yola çıkarak okul yönetimleri ele alınacak olursa, okulun maddi kaynaklarının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kullanılması, çalışan öğretmenlerin ve yardımcı personelin kendi üzerine düşen yükümlülüklerinin belirlenmesi ve yerine getirilmesinin sağlanması, denetlenmesi olarak söylenebilir. Okul yönetimi, yönetim süreci boyunca kararlar almakta ve uygulamaya sokmaktadır. Alınan kararlar genellikle okul yöneticisi tarafından alınmakta ancak uygulanması öğretmenler tarafından yapılmaktadır. Bu da öğretmenlerin karar alma sürecinde etkin rol oynamaları gerektiğini göstermektedir. Karar alma sürecinde öğretmenler konuya ilişkin olan görüşlerinin, okul yöneticileri tarafından kendilerine sorulmasını veya direkt karar alma sürecinde aktif rol oynamayı istemektedirler. Ancak bu durum birçok kurumda görülememektedir. Öğretmenlerin karar alma sürecinde okul yönetiminden beklediği davranışların (Fikir sorma, fikir danışma, uygulamada yardımcı olma vs.) gerçekleşmediği ya da gerçekleştirilemediği bilinmektedir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi Okulda karar alma sürecine, öğretmenlerin katılım algısı nedir?. Buna bağlı olarak aşağıda yer alan alt başlıklardaki sorulara da cevap aranmıştır.

## **1.3. Alt Problemler**

- Öğretmenlerin okulda karara katılıma ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı fark göstermekte midir?
- Öğretmenlerin okulda karara katılıma ilişkin algıları eğitim seviyesine göre anlamlı fark göstermekte midir?
- Öğretmenlerin okulda karara katılıma ilişkin algıları yaşa göre anlamlı fark göstermekte midir?
- Öğretmenlerin okulda karara katılıma ilişkin algıları kıdeme göre anlamlı fark göstermekte midir?
- Öğretmenlerin okulda karara katılıma ilişkin algıları hizmet süresine göre anlamlı fark göstermekte midir?
- Sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin okulda karara katılıma ilişkin algıları anlamlı fark göstermekte midir?

#### 1.4. Araştırmanın Önemi

Yönetim anlayışı her ne kadar yönetimi ilgilendiriyor gibi görünse de aslında alınacak kararlar sonucunda ortaya çıkacak durum ve bu kararların uygulanması hususu öğretmenleri direk olarak etkilemektedir. Bu nedenle de karar alma sürecinin bir yönetici veya yönetici grubu tarafından yönetilmesi, öğretmenlerin bu sürece dâhil edilmemesi farklı sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu sorunlar sonucunda da okulda eğitim-öğretim sürecinin verimliliği olumsuz olarak etkilenecektir. Okullarda demokratik bir yapının olması gerekmektedir. Demokratik bir yapıda ise karar alma sürecinde okul yöneticilerinin söz hakkı olduğu kadar öğretmenlerin de söz hakkı olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle de öğretmenlerin karar alma sürecinde okul yönetiminden beklentilerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Araştırma sonucunda ortaya çıkacak veriler ışığında öğretmenlerin algıları, beklentilerinin neler olduğu tespit edilerek önerilerde bulunulacaktır. Bu durum tespitinin yapılması öğretmen ve yöneticilerin karar alma sürecinde birlikte etkin bir rol oynamalarının önemini gösterecektir.

#### 1.5. Varsayımlar

Bu araştırmada şu varsayımlardan hareket edilmektedir.

- Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin kullanılan ölçeğe doğru cevap verdikleri düşünülmektedir.

#### 1.6. Sınırlılıklar

Araştırma, Uşak ili merkezinde 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında görev yapmakta olan Temel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma ölçeğine vermiş oldukları cevaplar ile sınırlıdır.

#### 1.7. Tanımlar

**Karar alma:** Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesidir.

**Algı:** Temel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılımları konusunda mevcut durumla ilgili görüşleridir.

**Beklenti:** Öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılımlarına ilişkin olması gereken durumu yansıtan görüşleridir.

## BÖLÜM 2

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde yönetim sürecinde karar almanın önemi, karar alma süreci, karar alma modelleri, konu ile ilgili yapılan araştırma örnekleri yer almaktadır.

#### 2.1. Yönetim Sürecinde Karar Alma

Günümüzde okullar, öğrenme ortamları olarak tanımlanmaktadır ve çağımızın eğitim hizmeti üreten en önemli örgütsel sistemlerindedir. Okullardan beklenen, öğrenmenin etkili, nitelikli olarak gerçekleştirilmesidir. Aksi takdirde, günümüz okulları, statü ve itimat kaybına uğrayarak, varlık nedenleri sekteye uğrayacak, okullardan beklenen bazı gaye ve işlevlerin yerine getirilmemesi sonucu, okulların etkililiği önemli derecede değer yitirecektir (Koçak ve Helvacı, 2011). Okullar, davranışın değiştirilmesi, davranışının oluşturması gibi faaliyetlerin yürütüldüğü, belirlenmiş planlar, programlar doğrultusunda, okul müdürlerinin liderliğinde yönetilen, sistemli çevreler ve temel değişim birimleridir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin, öğrenme-öğretme süreçleriyle yakından ilgilenen, öğretiminin niteliğini ve kalitesini, daha nitelikli eğitim hizmeti için verimliliğini ve etkililiğini artırmaya çabalayan, insan kaynağının oluşturulmasında önemli role sahip, etkili okul kültürü ve örgüt iklimi oluşturan, etkili lider yönetici becerisi ve davranışlarını sergileyen özellikte ve nitelikte kişiler olması elzemdir (Göksoy, Sağır ve Yenipınar, 2013; Gökkyer, 2010; Şentürk ve Sağnak, 2012). Her örgüt, gerçekleştirmeyi düşündüğü amaçları adına kurulmuş olup, amaçlarını ve çevrenin beklentilerini karşılayamadığı takdirde, varlık nedeni zayıflayacak ve dağılma sürecine girecektir. Bu sebeple, eğitim örgütleri olan okulların yöneticileri, etkili yönetim ortaya koymalıdır (Göksoy, Sağır ve Yenipınar, 2013).

Yönetim, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek adına, insan ve maddi kaynakları yönlendiren, kullanan ve kontrol eden süreç olarak tanımlanabilir (Izgar ve Altınok, 2013). Kısaca, örgütün gayesi olanı gerçekleştirebilme bilim ve sanatıdır, denebilir (Gözübüyük, 1996, akt: Güzelce, 2009). İnsanların ortak hedeflere, en kısa zaman içinde ulaşmaları doğrultusunda eyleme geçmeleri olarak belirtilebilir (Öztürk, 2003, akt: Erdoğan Gümüş, 2011). Kavramsal manada yönetim, idare etmek olup, yöneten veya yönetici ise idare edendir. Yönetim, kamu, eğitim ve okul yönetimi olarak üçlü hiyerarşi izler (Taşer, 2010). Eğitim yönetimi, eğitimin hedeflerinden olan toplumu yeniden yaratma amacı taşıdığından, diğer örgütsel yönetimlerden farklıdır (Güzelce, 2009). Eğitim örgütleri, bireylerin eğitim



gereksinimlerini gidermek adına oluşturulmuş örgütlerdir. Toplumsal yapı içerisinde insan unsurunu girdi olarak işler ve çıktı olarak yeniden sunar (Lunenburg ve Ornstein, 2004; Baş ve Şentürk, 2011). Eğitim yönetimi, insan ve maddi unsurları etkili bir biçimde idare edebilme, yönetimin eğitim sahasında tatbik edilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Taşer, 2010). Okul yönetimi ise, eğitim yönetiminin belli bir çevrede uygulaması olup, okulun amaçları doğrultusunda varlığını sürdürmesini, insan ve madde kaynaklarının etkili, verimli biçimde kullanılmasını sağlamaktır (Topsoy, 2014).

Yönetim, içerisinde pek çok ögeyi barındıran bir süreçtir. Bu ögeler; karar verme/alma, sorun çözme, koordinasyon, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, değerlendirme olarak ifade edilebilir (Balcı, 2015; Izgar ve Altınok, 2013; Yaşar, 2013). Bu ögeler arasında yer alan karar verme/alma ögesi, yönetimin kalbi ve odağı olarak değerlendirilebilir. Yönetim sürecini oluşturan diğer tüm ögelerin gerçekleştirilmesi, karar alma durumuna bağlıdır. Yönetimin, literatürde, karar alma süreci olarak ta tanımlanıyor olması, bu durumun, örgütün varlığını devam ettirmesi ve etkili olması adına ne denli hayati olduğu anlaşılabilir (Yaşar, 2013).

Okul yöneticilerinin davranışları, diğer tüm paydaşlara ve doğal olarak öğretmenlerin davranışlarına yön vermekte ve etkilemektedir. Bu da okul kültürü ve örgüt ikliminin yaratılmasında başlıca etkenlerdendir (Şentürk ve Sağnak, 2012). Okul yöneticisi konumunda olanların yapacağı girişimlerden ilki, okul yönetimi sürecini biçimlendiren her paydaşı karar organı olarak görmek ve benimsemektir. Bu nedenle okul kültürünün en önemli unsurlarından olan öğretmenler, asıl karar organı olarak, karar sürecine etkin biçimde katılmalıdırlar (Güzelce, 2009). Paydaşların, karar alma sürecine katılımı, kararları birlikte vermek üzere, karar verme süreçlerinin örgüt üyeleri tarafından paylaşılması, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkin ve sorumlu rol üstlenilmesidir (Babaoğlan ve Yılmaz, 2012). Öğretmenlerin, okul yöneticileri ile birlikte karar alma süreçlerine etkin olarak katılmaları, alınan kararları etkin olarak uygulamalarını, kalite, verim ve motivasyon artışını, karşılıklı güvenin sağlanmasını, okula karşı bağlılıklarını ve daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlayacak, paydaşları bütünleştirecek, öğretmenlerin sorunlara en iyi çözümü üretme yetilerini ve mesleki doyumlarını artıracaktır (Asunakutlu, 2002; Babaoğlan ve Yılmaz, 2012; Göksoy, 2014; Güzelce, 2009; Özdoğru ve Aydın, 2012).

## 2.2. Karar Alma Sürecinin Tanımı ve Niteliği

Tüm bireyler için mühim bir işlev olan ve eylemlerini biçimlendiren düşünsel son evre karar almadır. İnsanlar, pek çok zaman kararlar alır, yaşamlarını, iyi ya da kötü bir şekilde devam ettirirler. Karar alma olayı, bireysel olabildiği gibi grup kararları şeklinde de olabilmektedir. Bireysel kararlar ya da grup kararları olup olmadığına bakılmaksızın, alınan kararların, bireyin kendisini, başka bireyleri ve örgütü nasıl etkileyeceğinin gözden geçirilmesi gerekir. Ancak bu şekilde, alınan kararların eyleme geçirilmesi, ortaya konmuş olan amaçlara, en etkili, kısa zamanda ve gönül rahatlığıyla ulaşılmasını sağlayacaktır (Kıral, 2015).

Karar alma, karşılaşılan bir problemi çözüme kavuşturmak için eyleme geçirilecek uygulamaları belirleme süreci, problemle ilişkili bilgileri analiz ederek, karşılaştırmada bulunarak amaca ulaşma süreci denebilir (Taymaz,2003). Karşılaşılan sorunların çözüme kavuşturulmasına ilişkin en uygun olanının seçilmesidir (Binbaşıoğlu,1982). Pek çok seçenek arasından tercihte bulunarak, eylem veya eylemler dizisi oluşturmak olarak belirtilebilir (Can ve Tecer, 1978, akt: Başyigit, 2009). Yüz yüze kalınan problem durumlarına ilişkin olarak, hedeflenen noktaya varılması maksadıyla bilgilerin toplanması, bu bilgilerin rehberliğinde düzenli, planlı, bilimsel ve mantıklı akıl yürütme ile alternatifler yaratılıp, bunlar içerisinde amaca hizmet eden en iyi seçeneğin eyleme dönüştürülmesi denebilir (Sağır, 2006). Karar, geleceğe dönük bir yapıda olduğundan, karar verene risk yükler, zahmetli ve stresli bir süreçtir. Seçenekler her zaman açık ve net olmadığından, seçim aşamasında tartışmalar ortaya çıkabilir (Akdemir, 2007; Yaşar, 2013). Karar alma, zihinsel bir eylem olması, seçim yapmayı gerektirmesi ve bir süreç olması bakımından üç boyutlu bir yapıya sahiptir denebilir (Güzelce, 2009).

Karar alma denildiğinde, belli dayanak noktası olan, kararın alınmasından uygulanmasına kadar geçen iş, eylem, faaliyet ve düşünceleri içeren süreç akla gelir. Bu süreç, karar almanın yöneticinin sorumluluğunda olmasından yönetsel bir süreç olabileceği gibi, yöneticiyi aşan, ekip kararı şeklinde bir durum olabileceğinden örgütsel bir süreç olabilir (Akdemir, 2007; Başyigit, 2009; Güzelce, 2009; Yaşar, 2013). Karar verme olayı bir süreç olması bakımından zaman boyutu ile ele alındığında, üç aşamayı içerdiği söylenebilir. Bunlar; problemlerin ortaya çıktığı ve bir karar verilmesi gerektiği anlaşılan geçmiş zaman, tercihler arasından seçimin yapıldığı şimdiki zaman ve alınan kararların uygulamaya dönüştürüldüğü

ve sonuçlarının değerlendirileceği gelecek zaman aşamaları olarak değerlendirilebilir (Can, 2005, akt: Kırıl, 2015).

Sağlıklı kararların alınabilmesinde karar vericilerin akılcı yaklaşım sergilemelerinin, daha uygun kararlar almalarında, etkili olduğu bilinmektedir (Ersever, 1996, akt: Akıntuğ ve Birol, 2011). Karar alma durumunda kalan bireylerin değişik türden tepkilerde buldukları ve farklı karar verme yaklaşımları benimsedikleri görülmektedir (Akıntuğ ve Birol, 2011). Bu nedenle, karar verici konumunda bulunanların belli bir yaklaşımı benimsemeleri, alınan kararları uygulayıp amaca ulaşmaları gerekmektedir.

Karar alma süreci denildiğinde birçok farklı biçimlerde yaklaşımlar söz konusu olmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri, Bursalıoğlu tarafından ortaya konmuş olan ve yedi aşamadan oluşan karar alma sürecidir. Bu yaklaşıma göre karar alma sürecini meydana getiren aşamalar: problemin anlaşılması; probleme ilişkin bilgi toplanması; bilginin çözümlenmesi ve yorumu; seçeneklerin değerlendirilmesi; en iyi seçeneğin bulunması; uygulama ve değerlendirmedir (Güzelce, 2009).

Koçel (2003)'e göre karar alma sürecini oluşturan aşamalar: amaç belirleme veya sorun tanımlama; amaç ve sorunları irdeleme ve öncelik belirleme; alternatifleri belirleme; geliştirilen alternatifleri irdeleme ve değerlendirme; seçim kriterini belirleme ve seçim yapma; olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (akt: Bakan ve Büyükbeşe, 2008; Güzelce, 2009; Sağır, 2006). Bir başka yaklaşım Taymaz (2005)'in ortaya koymuş olduğu yedi aşamalı karar verme sürecidir. Bu sürece ilişkin aşamalar; problemin anlaşılması; problemle ilgili bilgi toplanması; bilgilerin çözümlenmesi ve yorumu; seçeneklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi; en uygun seçeneğin bulunması; kararın uygulanması; değerlendirme şeklindedir (Gündüz, 2009).

Karar alma sürecine dair yaklaşımlardan bir diğeri Lewis, Goodman ve Fandt'ın (2004) öne sürdüğü yaklaşım olup, karar alma sürecini şu yedi aşama ile ifade etmektedirler; problemi ve şansını tanımlamak; amacı belirlemek; alternatifleri/seçenekleri oluşturmak; alternatifleri/seçenekleri değerlendirmek; karar vermek; kararı uygulamak; kararı gözlemek ve değerlendirmek. Karar verici konumunda olanların tüm bu aşamaları önemle ele alıp, değerlendirmesi rasyonel kararlar alması açısından önem arz etmektedir (akt: Kırıl, 2015).

Literatürde yer alan pek çok yaklaşımın, farklı sayıda aşamalardan da oluşsa, aslında birbirleri ile pek çok ortak yanları olduğu görülmektedir. O halde, karar vericilerin var olan

yaklaşımlar içinden belli bir yaklaşımı benimseyip, ona göre hareket etmelerinin ve dahası hangi yaklaşım benimsenmiş olunursa olunsun, süreci en nitelikli ve verimli biçimde yönetmelerinin asıl önemli nokta olduğu söylenebilir.

Karar alma sürecinin belli bazı özellikleri bulunmaktadır. Literatürde farklı yazarların öne sürdüğü farklı özellikler yer almaktadır. Akat ve Budak (2002)'a göre karar verme süreci; pahalı, etkinlik ve rasyonelliğe dayalı, geleceğe yönelik, planlı ve soruna yönelik özellikler taşır (akt: Başyiğit, 2009).

Karar alma süreci, bireylerin ve örgütlerin varlıklarını doğrudan etkilediğinden, alınan kararların iyi olup olmadığının da değerlendirilip karar verilmesi önemlidir. İmrek (2003)'e göre, kararın iyiliğine karar vermede etkililik, verimlilik, uygulanabilirlik ve zamanlama değişkenleri göz önünde bulundurulmalıdır. Yani alınan kararlar etkili, verimli, uygulanabilir ve zamanında alınmış olmalıdırlar (akt: Sağır, 2006).

### **2.3. Kararı Etkileyen Ögeler**

Karar verici konumunda bulunanlar, kendileri dışında varlık gösteren durumları da göz önünde bulundurarak karar vermelidirler. Karar alma sürecini etkileyen ögeleri dış ve iç çevreler olarak ikiye ayırabiliriz. Dış çevre, kurum ve örgütün dışında varlığını sürdüren, alınan kararlar üzerinde etkisi bulunan, örgüt ve bireylerin davranışlarını şekillendiren, sınırlandıran, kurum ve örgüt dışındaki tüm sistemler olarak düşünülebilir. İç çevre de, kurum ve örgüte ait siyasal ve kanuni düzenlemeler olarak düşünülebilir (Arı, 2006; akt: Akdemir, 2007). Eğitim örgütlerinden olan okullar için de dış ve iç çevre ögelerini sıralayabiliriz. Okullar söz konusu olduğunda iç çevre, okulu oluşturan paydaşlardan yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personeller olarak değerlendirilebilir. Dış çevre ise, okulun paydaşları arasında bulunmayan fakat okulu etkileyen aile; dernek, federasyon, sendika gibi baskı grupları ve liderleri; kamu ve bürokratik yönetim; iş piyasası; merkezi örgütlenme ve otorite vb. unsurlar olarak ele alınabilir (Güzelce, 2009).

Can (1992)'a göre, karar alma sürecinde etkisi bulunan yedi faktör şu şekilde belirtilmiştir: karar vericilerin iyi kararlar verebilme kaygısı; örgüt içi ve dışı çevre; karar almada zamanlama; alınan kararların bağlantılı unsurlara iletilmesi; karar vericilerin psikolojik durumları; karar alma sürecinde kestirme yollara başvurma yöntemi/höristik; paydaşların karar sürecine katılmaları (akt: Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Kurt (2003)'a göre karar alma sürecini, karar vericinin kişilik özelliklerini oluşturan öznel ve kişilik özellikleri dışındaki yapılardan oluşan nesnel durumlar etkilemektedir (akt: Sağır, 2006).

Erdoğan (2008)'a göre karar alma sürecini dört faktör etkilemektedir. Bunlar: karar vericinin algısal özellikleri sonucu varlık bulan algısal engeller; entelektüel donanım; davranışların kalıplaşmış olması; özgüven ve inisiyatifin var olmasını engelleyen aşırı koruyuculuk olarak ifade edilmektedir (akt: Yaşar, 2013). Bursalıoğlu (2002)'na göre karar alma sürecinde; ortaya konmuş amaçların yeterince algılanmaması, enformasyondaki eksiklikler, tercihte bulunmadaki ölçütlerin hatalı oluşu, zaman darlığı ve beklenmedik durumların yaşanması etkilidir (akt:Başyigit,2009).

#### **2.4. Karara Katılımda Kabul Alanı Kavramı**

Alanyazın incelendiğinde, karara katılma, yönetime katılma, katılmalı yönetim, yönetimi paylaşma kavramlarının birbirlerinin yerine geçecek biçimde benzer manalarda kullanıldıkları görülmektedir (Aksay ve Ural, 2008). Karara katılma, yönetsel kararların verilmesinde, problemlerin çözüme kavuşturulmasında üyelerin etkin biçimde görev almalarıdır (Başaran,2000). Eren (1998)'e göre karara katılma, karar sürecini beraberce yürütmek üzere değişik düzeylerde yer alan bireylerden oluşan bir tür grup yönetimi biçimidir (akt: Babaoğlan ve Yılmaz, 2012).

Çalışanların karar alma süreçlerine katılımları irdelendiğinde, karşımıza kabul alanı kavramı çıkmaktadır. Simon (1965) tarafından geliştirilen bu kavram, alınan kararları bireylerin sorgulamaksızın kabul etmeleri ve istekli olarak uygulamaları şeklinde ifade edilebilir (akt: Aksay ve Ural, 2008). Göksu (2012)'ya göre; astların, üstlerin emirlerini kabul etme sınırıdır. Aydın (1994)'a göre, yönetici tarafından verilerin emirlerin, kişiler tarafından her zaman uygulanacağı diye bir şey söz konusu değildir. Ancak, kabul alanı kapsamı dahilinde olanlar uygulanır, diğerleri önemsenmez ve ihmal edilir (akt: Kılıçaslan, 2006). Kişilerin zamanını, beden gücünü ve yaptığı faaliyetleri satın alabilirsiniz fakat inisiyatiflerini ve bağlılıklarını satın alamaz, ancak kazanabilirsiniz. Bu da yönetici konumunda bulunanların tutumuna, bilgi ve becerisine, kısaca takındığı role bağlıdır (Baysal, 1982, akt: Kılıçaslan, 2006).

Aydın (1998)'a göre kabul alanı kavramını açıklamada iki anahtar kavramdan söz edilebilir. Bunlar, uygunluk ve uzmanlık kavramlarıdır. Uygunluk kavramı, yönetilenlerin alınacak kararda çıkarlarının var olup olmaması ile ilgilidir. Eğer çıkar unsurları varsa yönetilenler, öğretmenler karar alma sürecinde yüksek katılımında bulunacak, çıkar unsurları söz konusu değilse yöneticisinin aldığı kararlara uyma eğilimi göstereceklerdir. Uzmanlık kavramı ise, yönetilen konumunda yer alanların karşılaşılan problemlerin tanımlanması ve çözüme kavuşturulması konusunda anlamlı katkıda bulunabilecek şekilde etkin ve yeterli olmaları anlamı taşımaktadır. Yönetilenlerin, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılmaları hususunda, yöneticilerin, okul müdürlerinin katılımdan beklenen faydayı artırması açısından bu noktaları bilmesi, hesaba katması gerekmektedir (akt: Aksay ve Ural, 2008; Güzelce, 2009). Karar almada yönetici ve yönetilenlerin süreci birlikte yürütmeleri, örgütle bütünleşmeyi, örgüte ve kararlara bağlı kılmayı, problemlere en uygun çözüm yollarının bulunmasıyla ilgili yetilerin gelişmesini, güven ve özdeşleşme duygularının gelişmesini, hoşnutsuzlukların azalmasını sağlar (Balay, 2000, akt: Babaoğlan ve Yılmaz, 2012).

## **2.5. Yönetim Süreçleri ve Karar Alma İle Olan İlgileri**

Süreç kavramı, kurumların yürüttüğü eylemlerin planlanmış amaçlara ulaşmasını sağlayacak biçimde ele alınması işi olarak tanımlanabilir (Gökşen ve Kılıç, 2011). Yönetim, ulaşılması amaçlananı gerçekleştirmek adına iki ya da daha çok sayıda kişinin birlikte sürdürdükleri etkinlikler olarak tanımlanabilir (Eren, 2006 akt: Gündüz, 2009). Yönetim kavramı ile ilgili tanımların ortak yönleri olarak şunlar söylenebilir: Örgütü hedeflenene ulaştırma ve devamlılığı sağlama; kaynakları etkili kullanma; kararların uygulanmasını ve denetlenmesini gerçekleştirme; çalışanları izleme, denetleme ve geliştirme (Taymaz, 2005). Yönetim süreci için, yönetme işini gerçekleştirirken eyleme dönüşen işler bütünü denebilir (Gündüz, 2009). Tanımlanmış amaçlara kişiler üzerinden ulaşma ve kişilere iş gördürme etkinliklerinin bütünü olarak ta tanımlanabilir (Erdoğan, 2006 akt: Demirçelik, 2012).

Geçmişten günümüze yönetim kavramının pek çok aşamadan geçtiği söylenebilir. Farklı yönetim yaklaşımlarının gelişmesi, eğitim yönetimi alanına da etki etmiştir (Demirçelik, 2012). Yönetim süreci ile ilgili olarak ilk hiyerarşi çalışmaları yapanlar klasik yönetim görüşünü ortaya atanlardır. Bunlardan en bilineni, Henry Fayol tarafından 1918-1925 yılları arasında uzun zamanlı çalışmalarda bulunarak, kendi yönetim anlayışını ortaya koymuş olduğu yaklaşımdır. Fayol'a göre yönetim süreci beş aşamadan oluşmaktadır: planlama,

örgütlenme, yöneltme/sevk ve idare etme, eşgüdüm/koordinasyon, kontrol/denetim (Balcı, 2015; Göksu, 2012; Güzelce, 2009).

Gregg yönetim sürecini yedi aşamalı bir biçimde ele almıştır: karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etkileme, koordinasyon, değerlendirme (Şişman, 2010, akt: Demirçelik, 2012). Burada da, yedi aşamalı yönetim süreci göz önüne alınarak değerlendirmeler yapılacaktır.

*Planlama*, yürütülmesi karar verilen faaliyetlerin en akılcı ve yerli yerinde nasıl yürütüleceği ile ilgili önceden gerçekleştirilen aşamadır (Başaran, 2000, akt: Gündüz, 2009). Planlama aşaması gözden geçirilmesi, değiştirilmesi ve geliştirilmesi açısından süreklilik arz eder (Şişman, 2010, akt: Demirçelik, 2012). Planlama aşamasına, yönetici ile birlikte örgüt çalışanlarının da katılımı, yapılanların benimsenmesini, alınan kararların örgüt çalışanları tarafından uygulanmasını sağlayacaktır (Aydın, 1996 akt: Güzelce, 2009).

*Örgütlenme*, ortaya konmuş amaçlara ulaşmak adına alt birimlerin yetkilendirilmesi ve hiyerarşik yapı içerisinde düzenlenmesi aşamasıdır (Özden, 2005 akt: Gündüz, 2009). Örgütte bulunan varlıkların ve çalışanların bir maksat etrafında düzenli yapıya sokulması işi olarak tanımlanabilir (Doğan, 2005, akt: Balcı, 2015). Nitelikli bir örgütlenme, urumun etkin, verimli çalışmasını ve kurum gelişimini sağlar (Gündüz, 2009). Örgütün yapısal özelliklerini biçimlendiren unsurlardan biri de karar alma sürecidir. Örgütün yapısı, alınan kararların sonucunda örgüt çalışanlarının yetkilendirileceği biçimde oluşturulacağından, örgütlenme aşaması ile karar alma sürecinin karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu söylenebilir (Güzelce, 2009).

*İletişim*, amaçlara ulaşmak, etkide bulunmak adına sözlü ya da sözlü olmaksızın anlayış oluşturma aşamasıdır (Gürsel, 1992, akt: Gündüz, 2009). İletişim paydaşlar arası bilgi taşır ve bir örgütün bilgi olmadan yaşaması düşünülemez (Tortop, 1979, akt: Balcı, 2015). Ancak etkili iletişim kanalları vasıtasıyla alınan kararların ne olduğu, kimler tarafından nasıl uygulanacağı bireyler tarafından doğru olarak algılanabilir. Bireylerin karar alma süreçlerinde etkin olarak fikirlerini ortaya koymaları da ancak sağlıklı iletişim sonucu elde ettikleri bilgiler sayesinde gerçekleşecektir (Genç, 1994, akt: Güzelce, 2009).

*Etkileme*, yönetici konumunda bulunanların örgüt üyelerinin kararlarını yönlendirmelerini sağlayan tutum ve davranışlardır (Gürsel, 2007, akt: Gündüz, 2009). Bireyleri etkilemenin yollarından biri de karar alma süreçlerine katılmalarının sağlanmasıdır.

Böylece; amaç doğrultusunda güdülenme, kişisel ve örgütsel amaçların örtüşmesi, alınan kararlara kaşı koymada azalma, alışkanlıkların değışmesi ve yeni fikirlerin benimsenmesi şeklinde faydalar sağlayacaktır (Eren,1993, akt: Güzelce, 2009).

*Koordinasyon*, örgütte yer alan ve aynı hizmeti gerçekleştirmeye yönelik var olan organların gelişmelerini, etkinliklerini birbirlerini tamamlayacak biçimde düzenlemek amacı taşıyan tedbirlerdir (İlgar, 2005, akt: Demirçelik, 2012). Yönetim, bireysel ve gruplar şeklindeki amaçları, ortak amaçlar çerçevesinde bütünleştirebilmelidir (Gündüz, 2009). Amaçlar doğrultusunda alınan kararların alt birimler tarafından algılanarak, her birimin kendi üzerine düşeni gerçekleştirmesinde ve başarıya ulaşılmasında eşgüdümün sağlanması elzemdir (Simon, 1995, akt: Güzelce, 2009).

*Değerlendirme*, denetim süresince elde edilen bilgilerin karşılaştırmalı incelemesi ile gerçekleşen yargılama sürecidir (Başaran, 2000, akt: Demirçelik, 2012). Değerlendirmede temel gaye, örgütün etkinliğini artırmak ve hedeflenen amaçların etkili biçimde gerçekleştirilmesidir (Aydın, 2007, akt: Gündüz, 2009). Yönetim anlamında değerlendirme, karar alma süreci açısından bir öğrenme ve dayanak noktasıdır. Var olan problemlerin çözüme kavuşturulmasında seçeneklerin değerlendirilmesi önem taşımakta, alınan kararların isabetliliği konusunda yol gösterici nitelik taşımaktadır (Doğrusöz, 1985, akt: Güzelce, 2009).

## **2.6. Örgütlerde Karar Verme Modelleri**

Kişiler, bilerek ya da bilmeyerek te olsa karar alma süreçlerinde, bir çok karar verme modeli kullanmaktadırlar. Alanyazında, insanların karar alma süreçlerinde nasıl karar aldıkları ile ilgili farklı modeller yer almaktadır (Daft,1989; Kowalski, 2003, akt: Kırıl, 2015). Burada, bunlardan dördüne değinilecektir.

### **2.6.1. Uyarlayıcı – Ussal Karar Verme Modeli**

Problemlerin çözüm noktasında, karar alma süreci, ussallık boyutunda yer alan bir çok ussal/rasyonel modelden biri esas alınarak yürütülebilir. Ussal modellerden biri, Cyert ve March'ın ortaya koymuş oldukları uyarlayıcı-ussal karar verme modelidir. Bu modele göre, açık sistemler olan örgütler, geçmiş deneyimlerinden ve çevrelerinden edindikleri bilgilerden yola çıkarak, gelecekte sergileyeceği davranışlar bakımından



kazancı en fazla olacak bir biçimde kendini çevreye uyarlamış olur (Onaran, 1971, akt: Güzelce, 2009; Izgar ve Altınok, 2013).

### **2.6.2. Toplumbilimsel Model**

Thompson ve Tuden'in ortaya attığı bu karar verme modeline göre, öncelikli olarak örgütte alınan karar tipleri belirlenmekte, sonrasında ise her bir karar tipi için ayrı stratejiler belirlenmektedir. Üretilen alternatiflerin sonuçları irdelenerek, bu sonuçlara göre tercihte bulunmaktadır (Onaran, 1971, akt: Güzelce, 2009; Izgar ve Altınok, 2013).

### **2.6.3. Çözümleyici Model**

Snyder tarafından ortaya konmuş olan bu modelde, karar vericiler ve onların karar vermelerini etkileyen değişkenler önemlidir. Karar vericiler sadece kendi tecrübelerinden ve örgüt kurallarından yola çıkarak değil, örgüt bireylerinin beklentileri, ilişkileri ve örgüt koşullarını da hesaplayarak tercihte bulunacaktır (Onaran, 1971, akt: Güzelce, 2009; Izgar ve Altınok, 2013).

### **2.6.4. Bağlantısız ve Küçük Değişmelerle Karar Verme Modeli**

Bu modeli Lindblom ortaya koymuştur. Örgütlerde karar alma sürecinin, devletin genel siyaseti doğrultusunda küçük değişimlerle takip edilerek ele alınmasını öngören modeldir (Onaran, 1971, akt: Güzelce, 2009).

## **2.7. Karar Alma Türleri**

Kararlar, karar veren bireylere, aşamalarına ve benzerliklerine göre sınıflandırılabilirler (Kıral, 2015). Karar alma türlerinden bazıları şu şekilde belirtilebilir: programlanabilen ve programlanamayan kararlar, stratejik ve operasyonel/teknik kararlar, kişi ve grup kararları, alt ve üst kademe kararları, belirlilik ve belirsizlik altında alınan kararlar (Koçel, 2003, akt: Sağır, 2006).

Bu sınıflandırmalardan programlanmış ve programlanmamış kararlar, Simon (1968) tarafından ortaya konmuştur. Genel olarak programlanmamış kararlar üst kademelerde bulunan karar vericiler tarafından alınırken, programlanmış kararlar alt kademelerde bulunan

karar vericiler tarafından alınmaktadır. Programlanmış kararlar önceden belirlenmiş ilkelerin, yöntemlerin takip edilmesi iken, programlanmamış kararlar daha önce karşılaşılmamış durumlar karşısında alınan kararlardır (Kıral, 2015).

Belirlilik altında alınan kararlarda değişkenler, şartlar ve hedefler bellidir (Kurt, 2003, akt: Sağır, 2006). Karar vericilerin yapacağı şey, var olan tercihlerden örgüt adına en faydalı olanının seçilmesidir. Çoğu kez örgütlerde alınan kararlar belirlilik durumu dışında alınmaktadır (Certo, 2003, akt: Sağır, 2006). Belirsizlik altında alınan kararlarda amaçlara ulaşmada eldeki verilerin kısıtlı olması ve güvenilirlik durumu söz konusudur (Naylor, 2004, akt: Kıral, 2015). Eylemlerin tam olarak nasıl sonuçlar doğuracağı tam olarak bilinmemektedir (Gordon ve Pressman, 1983, akt: Kıral, 2015).

Genel olarak, yöneticilerin konumlarına göre; üst düzey kademelerde strateji/ilke kararları, orta kademelerde taktik kararlar, alt düzey kademelerde ise operasyonel/rutin kararlar alınır. Üst düzeyde planlamaya, orta ve alt düzeyde ise uygulamaya yönelik kararlar alınmaktadır (Erdoğan, 2008, akt: Yaşar, 2013).

Yönetim kararları üç grup altında sınıflandırılabilir. Bunlar; üst düzey basamaklarda bulunanların, yetkilerini dayanak göyerek aldıkları ve alt kademelere geçirdiği kararlar; alt düzeyde bulunanların yukarı basamaklara doğru gönderdikleri öneri kararları; yöneticinin aklı ürünü olan yaratıcı kararlardır (Bursalıoğlu, 2002, akt: Gündüz, 2009).

## **2.8. Karara Katılma**

Ortak gayelerin olduğu ortamlar olan örgütlerin bünyesinde bulunan bireylerin gereksinimleri karşılanabildiği ölçüde, örgüt varlığını sürdürecektir. Üyelerinin katkısı ile güçlü ve sürdürülebilir olacağının farkında olan örgütler, üyelerinin her türlü katılımını değerlendirecektir. 1930'lardan itibaren güçlü olarak ifade edilen katılmalı yönetim kavramı, üyelerinin katılımının sağlandığı örgütlerin verimliliğinin arttığını belirtmektedir (Aksay ve Ural, 2008).

Bursalıoğlu'na göre karara katılma, örgütün her bireyinin kendi gücü dahilinde, kendi payına düşeni gerçekleştirmesidir (akt: Göksoy, 2014). Dicle'ye göre, çalışanların temsilciler aracılığı ile karar alma sürecine söz ya da oy hakkı kullanarak katılmalarıdır (akt: Kuruoğlu ve Hacıfazlıoğlu, 2011). Mulder ve Wilke'e göre, karar verici konumunda bulunanların, astlarına, kararlara katılımda bulunma imkanı sağlamaları durumudur (akt: Bakan ve

Büyükbeşe, 2008). Hem kararı verecek olanların hem de uygulayacak veya alınan kararlardan etkilenecek olanların problem çözme sürecinde bulunmalarındır (Yılmaz, 2005, akt: Başyigit, 2009).

Eren'e göre, çalışanlara kardan pay verilmesi şeklinde çalışanların kararlara katılımının sağlanması olan ekonomik katılma; yönetime doğrudan doğruya ve demokrasinin sonucu olarak katılmayı ifade eden politik katılma; karar süreçlerini birlikte yönetmek adına oluşturulmuş yönetsel katılma biçiminde üç tür katılımdan söz edilebilir (akt: Bakan ve Büyükbeşe, 2008). Gümüş'e göre; gönüllü, temsili, eşit sayıda ve sendikal katılım olmak üzere dört tür katılımdan söz edilebilir (akt: Başyigit, 2009).

Locke ve Schweigner'e göre kararlara katılıma konu olacak başlıklar şöyle özetlenebilir: işe alma, performans değerlendirme vb. rutin personel fonksiyonları; işin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı vb. konularda iş ile ilgili kararlar; ekipler, ekipmanlar, fiziksel şartlar vb. durumlarla ilgili çalışma şartları; yatırım, işten çıkarma, genel politikalar vb. konularda ele alınan işletme politikaları (akt: Bakan ve Büyükbeşe, 2009).

Kararların mümkün ölçüde alt basamaklarda alınması, işlerin yürütülmesini sağlayacak kişilere sorumluluk yükleyecektir. Aynı zamanda, karar alma süreçlerinde birden çok kişiden oluşan komitelerin kurulması, değişik türeden düşüncelerin oluşmasını, koordinasyonu, işbirliğini ve alınan kararların iletiminin kolaylaşmasını sağlayacaktır (Ertürk, 2000 akt: Başyigit, 2009). Yönetime katılımın gerçekleştirilmesinde; demokrasinin sağlanması, psikolojik tatminin ve motivasyonun sağlanması, verimliliğin ve örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır (Erdoğan Gümüş, 2009).

Çalışan konumunda bulunanların karar süreçlerine etkili olarak katılmalarında şunlar gereklidir (Genç, 1994 akt: Güzelce, 2009):

- Üyeler, örgütün amaç ve değerlerini kabullenmiş olmalı, örgüte karşı olumlu tutum geliştirmiş olmalıdır.
- Üyelerin, örgütü ve örgüt gruplarını özümsemiş olmaları gereklidir.
- Temel ve sosyal gereksinimlerinin karşılandığını hissetmeleri gereklidir.

### 2.8.1. Karara Katılmanın Yararları

Örgüt üyeleri kendilerini ve çalışmalarını etkileyecek konularda söz sahibi olma tutumu sergilerler. İşi yapanın işin niteliklerini daha iyi bilmesinden dolayı, ortaya çıkan problemlerin nedenlerini daha iyi anlayacaklar ve verilen kararların niteliğini artıracaklardır (Adalı, 1986, akt: Demirtaş ve Alanoğlu, 2015).

Karar sürecine katılım, etkin olarak gerçekleştiği takdirde, astların kendi becerilerine güven duygusunun oluşmasında, üstlerin astlara olan bağlılığının artmasında ve kişisel yetkinin bazı olumsuz sonuçlarının önlenmesinde etkili olur. Örgütün kaynaşmasını, bağımsızlık duygusunu ve bireylerin kendi gelecekleri hakkında bir dereceye kadar denetim kazanması duygusunu yaratır (McGregor, 1970, akt: Aksay ve Ural, 2008). Erdem (1996)'e göre, çalışanlar motive olurlar, örgütü gözetirler, aidiyet duyguları artar, kararda kendi etkileri de olduğundan karşı koymaları azalır ve verimli çalışırlar (akt: Özdoğru ve Aydın, 2012). Karara çalışanların katılımları, yöneticileri ile olan iletişim engellerini ortadan kaldırır, değişiklikler sıkıntı yaşanmadan kabullenilir ve otorite daha rahat kurulur (Karaca, 2001, akt: Başyigit, 2009).

Katılımcı kararın faydaları şöyle sıralanabilir (akt: Bakan ve Büyükbeşe, 2008):

- *Örgütsel başarımlar anlamında önemli bir etkiye sahiptir.*
- *Verimliliği artırır (Wang, 2003; Lam, Chen ve Schaubroeck, 2002).*
- *Çok sayıda kişinin, benzer konular üzerinde bilgi, beceri ve yeteneklerini sergilemelerini sağladığından kararların alınmasında kaliteyi artırır (Rausch, 1996; Wang ve Clegg, 2022,).*
- *Fikirleri alınan bireylerin beklentilerini karşılamaya fırsat yarattığından ve dolaysız iletişim kurmayı kolaylaştırdığından, olumlu bir örgüt iklimi oluşturur.*
- *Neticede kalite, başarımlar ve güdüleme artışı ile örgüte olan güven sağlamlaşır (Rausch, 1996).*
- *Örgüt üyelerinin, kararların nasıl alındığını öğrenmelerini sağlar ve kararlar üzerinde katılımı bulunmayan üyelerin dile getirdikleri yorumların etkinliği azalır (Andaleeb ve Wolford, 2004).*

- *Çalışanların moral ve motivasyonlarını artırır (Denton, 1993; Huang, 1997).*
- *Üyelerin iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırır (Lam, Chen ve Schaubroeck, 2002; Kearney ve Hays, 199; Wagner, 1994; Miller ve Monge, 1986; Appelbaum, Bailey, Berg ve Kalleberg, 2000).*
- *Örgüte güven duygusunu geliştirir (Wang, 2003; Rosen ve Jerdee, 1978)*
- *İşbirliğini artırır (Ritche ve Miles, 1970).*
- *Paydaşların örgütsel değişimi benimsemelerini kolaylaştırır (Gill, Beaupain, Frohlich ve Kreiger, 1993).*
- *Kararların uygulanması anlamında anlamlı bir sosyal baskı meydana getirir (Sashkin, 1976).*
- *Paydaşlara, kendi isteklerini direk olarak iletmeleri fırsatı verdiği için aksatılması, yavaşlatılması vb. bariyeri bozucu etkenler azalır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).*

Sadece bedensel değil düşünsel gücün de kullanılmasını sağladığından, bireylerin kendilerine olan özgüven duygularının gelişmesine ve kendilerini gerçekleştirme özlemine kavuşmasını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

### **2.8.2. Karara Katılmanın Olumsuz Yönleri**

Karar alma sürecine katılımda bulunmanın faydalarının yanı sıra sakıncaları da mevcuttur. Üyelerin zamanlarını alması, masraf gerektirmesi, acil sonuçlanması gereken durumlarda aksama yaşanması, mutabakat sağlanmadan veya karar alınmadan dağılım gerçekleşmesi, bireysel mesuliyetlerden kaçma gibi sakıncaların olduğu belirtilmektedir (Can, 1994, akt: Babaoğlu ve Yılmaz, 2012). Zaman, ekonomi, ivedilik, sorumluluktan kaçınma ve örgüt işlevselliğinin bozulması gibi sorunlara neden olabileceği söylenmektedir (Erkılıç, 1993, akt: Güzelce, 2009). Yöneticiyi zayıflatma, zamandan kayıp ve verim düşüklüğü, kararların kalitesinde düşme gibi durumlar yaratabilir (Sarpkaya, 1997, akt: Başyigit, 2009). Alınacak karar hakkında yeterli bilgi birikimine sahip olmayan ya da kendini ilgilendirmeyen kişilerin karar sürecine katılması, isabetsiz kararların alınmasına ve örgütün zarara uğramasına neden olabilir (Arın, 2006, akt: Başyigit, 2009). Zaman içerisinde yönetim işlevini, yönetici

konumunda bulunanların yerine, örgüt içi unsurların üstlenmesi ile birlikte örgütün etkililik konusunda zayıflamasına neden olabilir (Aydın, 2000, akt: Erdoğan Gümüş, 2011).

## **2.9. Eğitim Örgütlerinde Karara Katılma**

Eğitim örgütlerinin amacı toplumun ihtiyaçları doğrultusundaki nitelik ve nicelikteki bireylerin yetiştirilmesidir. Bu taraflıyla diğler örgütsel yapılardan ayrışır (Aydın, 2000, akt: Akkaşoğlu, 2015). Konuya eğitim yönetimi açısından değinildiğinde, büyük önem arz etmektedir. Çünkü okullar dirik sistemler olup, sosyal yanları da var olduğundan alınan kararlar büyük etki alanına sahiptir (Bursaliođlu, 1998).Eğitim yönetimi kavramı oldukça geniş bir sahaya sahiptir. Merkezi ve yerel düzeylerdeki eğitim örgütlerinden, okulların ve eğitim hizmeti sunan birimlerin yönetimine kadar geniş bir alanda uygulanır (Kaya, 1991, akt: Kırıştı, 2013). Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uyarlanmış hali iken, okul yönetimi eğitim yönetiminin okullara uyarlanmış halidir (Bursaliođlu, 1994 akt: Demirçelik, 2012). Eğitim alanında yer alan kuruluşların ve okulların imkanlarını olabildiğince etkili ve verimli kullanarak, istenen amaçlara ulaşılmasının sağlanması olup, yönetimin alt dallarından biridir (İlgar, 2005, akt: Gündüz, 2009). Eğitim örgütlerinde alınan her karar okulun tüm paydaşlarını etkilediği gibi ulusal eğitim sistemini de etkiler (Yavuz, 2003).

Okullar eğitim sistemi kapsamında alınan kararların gerçekleştirildiği, alt birimler olduğu kadar aynı zamanda temel birimlerdir (Yavuz, 2003). Okullar, eğitim ve öğretim anlamında toplumun temel gereksinimini karşılayan, bireyleri geleceğe hazırlayan, huzurlu, nitelikli ve sorumluluk sahibi bireyler yetişmesini sağlayan sosyal örgütlerdir. Tüm paydaşlarla birlikte uyumlu bir ortamın oluşturulması, sosyal dengelerin sağlanmasında olumlu bir iklim yaratacaktır (Akbaba ve Erdoğan, 2014). Eğitim örgütlerinde ve bu örgüt yapılarından olan okullarda bulunan eğitim iş görenlerinin, niteliğın artması adına örgüt politikalarının oluşturulmasındaki karar süreçlerine daha çok ve etkin katılımları, kararların uygulanması bakımından etkili olacaktır (Eren, 2004, akt: Erdoğan Gümüş, 2011)

### 2.9.1.Okul Yönetimi ve Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Karara Katılması

Yönetime katılma, özel mülkiyet sınırları içinde problemlerin çözüme kavuşturularak verimliliğinin artması amacı ile çalışanların ve yöneticilerin işbirliği içinde bulunmalarını sağlayan mekanizmadır (Fişek 1977 akt: Güzelce, 2009). Geleneksel örgüt ve yönetim anlayışının, paydaşlar üzerinde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak, bireylere örgütün yönetimine katılım imkanı oluşturmak maksadı ile geliştirilmiş yönetim düşüncelerinin bütünü biçiminde tanımlanabilir (Bumin ve diğerleri, 2003, akt: Erdoğan Gümüş, 2011).

Yönetime katılımın gerçekleşmesinde güç dengesinin sağlanması önemlidir. Gücün üst basamaklarda ve dar bir alanda toplanması, katılımdan söz edilmesinde anlamsızlaşacaktır. Gücün, örgüt yapısında birimlere kadar yayılması katılımcılıktan söz edilmesi bakımından anlamlı hale gelecektir. Gerçek manada katılımdan söz edilebilmesi için, tüm paydaşların etkin katılımının sağlandığı karar alma süreçleri var olmalıdır (Güzelce, 2009). Gücün tamamen yöneticide toplanmış olması, çalışanların söz sahibi olmalarını, karara katılımlarını, örgüt kültürünü benimsemelerini negatif anlamda etkileyecek, ayrıca, yöneticinin esas görevi olanı aksatmasına neden olacaktır. Güç mesafesinin düşük olması durumunda ise, çalışanlar karar alma süreçlerinde kendilerine danışılması beklentisi içerisinde olacaklar, alınan kararlar ne olursa olsun, son karar yönetici tarafından da alınmış olsa, kararları benimseyeceklerdir (Yaman ve Irmak, 2010).

Farklı yönetim anlayışları bulunmakla birlikte, günümüzde açık, demokratik ve başarıya dönük iklimine sahip okullarda yönetici ve iş gören ilişkileri güçlü, karar alma süreçlerine katılım etkili, örgüt içi iletişim kanalları ve motivasyon yüksek düzeyde olmaktadır (Akbaba ve Erdoğan, 2014). Örgütlerde çalışan bireyler, kendi kazanımları ile benzer örgüt çalışanlarının kazanımlarını karşılaştırarak, çalıştığı örgüt, örgüt yöneticileri ve yaptıkları işleri ile ilgili tutum oluştururlar (Özdevecioğlu, 2003). Çağdaş örgütlerin yönetim modelinde sermayeden ziyade insan unsuru daha önem arz etmektedir. Yalnızca yönetenler değil iş görenler de önemsenmektedir. Yöneten konumunda bulunanlar, örgütün amacına ulaşmasını ancak örgüt paydaşları ile birlikte gerçekleştirebilir. Katılma kavramı da yönetenlerin iş görenlere olan gereksinimleri ile ortaya çıkmıştır (Akkaşoğlu, 2015).

Bir okulun yönetiminde iç ve dış değişkenler olarak iki ana unsur bulunur. İç unsurlar; yöneticiler, öğretmenler, eğitimci olmayan diğer personeller, fiziki durum ve donanımlardır. Dış unsurlar ise, merkez yöneticileri, veliler, baskı grupları, genel siyasi otorite, iş piyasası,

yerel yönetimler, okulun yakın çevresi, sosyal ve coğrafi durumlardır (Açıkalın,1996 akt: Güzelce, 2009).

Bir okulda öğrenme ve öğretmeyi özendiren sosyal ortamın yaratılmasında ve etkili olmasında en belirleyici unsur okul yöneticisidir (Şişman, 2002, akt. Bozdoğan ve Sağnak 2011). Araştırmalar, öğretmenlerin verimliliğini artıran en önemli etkenin okul yöneticisi olduğunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışların öğretmenlerin motivasyonları üzerinde olumlu etkide bulunduğu anlaşılmıştır. Bu durum, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve başarının elde edilmesinde temel ekseni oluşturmaktadır (Özan, Türkoğlu ve Şener, 2010).

Geleceğin okul müdürlerinden, öğrenme ve öğretme durumları ile ilgili olarak daha fazla sorumluluk almaları, düşük motivasyonlu öğretmenleri güdülemeleri, işleri kolaylaştırıcı roller üstlenmeleri, görev ve ilişkileri geliştirmek, yön tayin etmek, bireylerin bilgi becerilerini geliştirebilecekleri kültür oluşturmaktır (Castle ve Mitchell, 2001; Elmore, 2000; Grogan ve Andrews, 2002; Hess ve Kelly, 2005; Salazar, 2007; Usdan, 2000, akt: Gündüz ve Balyer, 2013). Etkili okul müdürlerinin en önemli özelliklerinden biri, çalışanları öğretim sürecinin iyileşmesi adına güdülemesidir. Bu yollardan biri, okul çalışanlarının karar alma süreçlerine dahil edilmeleridir. Yöneticiler de aldıkları kararların neticesine göre değerlendirileceğinden, başarısızlığa uğramamak adına etkin ve doğru kararlar alma çabası içinde bulunacaklardır. Astlarını karar süreçlerine dahil etmeleri başarıyı artıracaktır (Çelikten,2001).

Yılmaz ve Babaoğlu (2012)'ın yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin öğretmenlerin, farklı fikirleri ortaya çıkarmak, demokratik ortamın geliştirilmesi ve biz duygusunun geliştirilmesi adına, karar alma süreçlerine katılımlarını sağlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Günümüzde yöneticilerden beklenen aynı zamanda yönetişim uzmanı olmalarıdır. Yönetişim uzmanlığı sadece okul paydaşlarının değil aynı zamanda özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da karar alma süreçlerine entegre edilmesidir (Gündüz ve Balyer, 2013).Demokratik ortamda görev yapan okul yöneticisi; çevresinde yer alan paydaşları kendisine yardımda bulunan değerler olarak algılar, paydaşlara değer verir, sıkça sorular yönelterek yürütülen işlerin eleştirilmesine olanak tanır, alınan kararların örgüt paydaşlarının



ortak kararı olmasına özen gösterir (Karadağ, Baloğlu ve Yalçınkayalar, 2006 akt: Özan, Türkoğlu ve Şener, 2010).

Öğretmenlerin okul yönetimine etkin katılımlarında değer, yapı ve süreç gibi örgütsel değişkenler etkindir. Değer, karar sürecine katılımında bulunacak öğretmenlerin meslekleri bakımından sorumlu ve güdülenmiş olmaları; yapı, örgüt içeriklerinin öğretmenlerin kararlara katılımlarını sağlayacak biçimde düzenlenmesi; süreç ise, çalışanların birbirleri ile ilişki ve etkileşimleri anlamındadır (Wood, 1984, akt: Yılmaz ve Babaoğlu, 2012).

Öğretmenlerin hangi konularda yönetime katılmaları konusunda ortaya konmuş görüşlerden biri, sadece kendilerini ilgilendiren konularda sağlanması gereklidir şeklinde iken, diğer görüşe göre, her karardan dolayı ya da dolaysız etkilenildiğinden tüm karar alma süreçlerine söz veya oy hakkı ile katılmalıdırlar şeklindedir (Dicle, 1980 akt: Güzelce, 2009). Öğretmenlerin okul karar süreçlerinde rol almaları yasal yaptırım olmamasına karşın problemlerin çözüme kavuşturulması adına gönüllülük esası olabileceği gibi okul aile birliği, disiplin kurulu, zümre toplantıları, şube öğretmenler kurulu vb. kurullar aracılığı ile de olabilir (Erdoğan Gümüş 2011).

Yılmaz ve Babaoğlu (2012)'ın yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin karar süreçlerine etkin katıldıklarında, alınan kararların uygulanmasında artış olacağını, çeşitli seçeneklerin ve fikirlerin üretileceğini, okulu daha sağlıklı işler hale gelebileceğini belirttikleri vurgulanmıştır. Özdoğru ve Aydın (2012) yaptıkları çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha fazla katılmak istedikleri, karar alma süreçlerine katılımlarıyla motivasyon düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu ortaya konmuştur. Göksoy (2014) yaptığı bir çalışmada, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımın gerekliliği ve önemine inandıklarını ancak bunu yeterince hissedemediklerini, bu durum sonucunda yöneticilere karşı olumsuz ve güvensiz duygularının oluştuğunu ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin okul yönetimi bağlamında karar alma süreçlerine etkin katılımları ancak eğitim sisteminin buna imkan sağlayacak biçimde organize edilmesi ile gerçekleşir (Güzelce, 2009). Öğretmenlerin karar alma süreçlerine etkin olarak katılmaları eğitim öğretimin sağlıklı yürütülmesinde, kararlara uyumun kolayca sağlanmasında ve uygulanmasında, verimli çalışılmasında ve okulun başarısının artmasında önemlidir (Başyigit, 2009). Öğretmenlerin karar süreçlerinde yer almamaları, eğitim öğretimin esas unsurlarından olan öğretmenlerin güçlerinden gereğince faydalanılmaması sonucunu doğurur.

Karara katılımı sağlayıcı örgüt yapısı, tüm paydaşların örgütsel eylemlerde etkin biçimde ve sorumluluk üstlenerek çalışmalarını sağlayacak, böylece daha etkili bir öğretim gerçekleşecektir (Yavuz, 2003). Öğretmenlerin karar süreçlerine katılmaları, okulların etkili bir biçimde yönetilmesini ve öğretmen memnuniyetini sağlayacaktır. Öğretmenlerin özellikle de kendilerini ilgilendiren kararlara daha çok katılım isteği sergiledikleri gözlenmiştir. Değişen toplumsal yapı gereği artık günümüzde iş görenleri yönetime dahil etmek, iş doyumun sağlanması ve verimlerinin artması bakımından gereklilik halini almıştır (Kuruoğlu ve Hacıfazlıoğlu, 2011).

## **2.10. Okulda Karara Katılma Sürecine İlişkin Yapılmış Çalışmalar**

Yıldırım'ın (1989) çalışmasında; okul yöneticisinin karar alırken yaşadığı sorunları ele almıştır. Müdürlerin karar alma davranışı ile ilgili olarak 230 öğretmenin görüşlerini başvurulmuştur. Bu araştırma sonucunda okul müdürlerinin karar alma sürecinde zorlandıkları, alınacak kararların zor ve karmaşık olmasından dolayı da aşamalı karar alması gerektiği ve her bir aşamada da bireyler veya gruplar arasında uzlaştırıcı bir rol oynaması gerektiği bulunmuştur. Ayrıca okulda katılmalı karar alınmasını isteyen öğretmenlerin olduğu gibi katılmalı karara alma sürecine dahil olmak istemeyen öğretmenlerin olduğu da gözlenmiş ve okul müdürlerinin buna uygun olarak hareket etmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Celep'in (1990) çalışmasında; öğretmenlerin karara katılma süreçlerine dahil edilmesi konu alınmıştır. Tarama modeli kullanılarak yapılan bu çalışmada; MEB'in çağdaş yönetim anlayışına geçmesi gerektiği vurgulanmıştır. Okul müdürlerinin belirli bir zümrenin baskısına maruz kalmadan karar alabilmesi için, karar alma sürecine öğretmenlerin de dahil edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Uyar'ın (2007) çalışmasında; ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimlerine katılmalarına ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen 53 maddelik ölçek 2005-2006 Eğitim-Öğretim yılında 352 öğretmen ve 66 yöneticiye uygulanmıştır. Verilerin çözümünde SPSS programı kullanılarak frekans, yüzdelik dağılımları, aritmetik ortalamaları, t-testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda ise öğretmenlerin katılma sürecine dahil olma görüşleri arasında yöneticilerin öğretmenlere göre daha yüksek seviyede olduğu gözlenmiştir. Yöneticiler de öğretmenler de okulun demokratik bir yapıya sahip olduğu görüşünde

birleşmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin sadece eğitim ile ilgili kararlara değil yönetim ile ilgili alınacak kararlara da dahil edilmeleri gerektiği belirlenmiştir.

Aksay ve Ural (2008) çalışmasında; ortaöğretim okullarında öğretmenlerin, okullarında alınan kararlara katılım düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. 2004-2005 Eğitim-Öğretim yılında Bolu il merkezinde çalışmakta olan öğretmenlerden, basit tesadüfi örneklem seçimi ile belirlenmiş olan 320 öğretmene 27 maddeden oluşan anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin eğitimle ilgili kararlara oldukça ancak yönetim ile ilgili kararlara ise biraz katıldıkları gözlenmiştir. Öğretimsel kararlara katılma ile yönetsel kararlara katılma arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Aynı çalışmada cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, branş grubu değişkenlerine göre de incelemeler yapılmış ancak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Başıyigit'in (2009) çalışmasında; ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerindeki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. 2008-2009 Eğitim-Öğretim yılında Ankara ili Sincan ilçe merkezinde tabakalı örneklem seçimi metoduyla seçilen 321 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından 34 maddeden oluşan likert tipi anket ile öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeyleri tespit edilmeye çalışılmış ve Gücer ve arkadaşları tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak da örgütsel bağlılıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda branş öğretmenlerinin ve kıdemleri daha fazla olan öğretmenlerin karara katılma düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin karar alma sürecine katılma durumlarıyla örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Babaoğlan ve Yılmaz'ın (2012) çalışmasında; ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımlarının okul yöneticilerinin ve eğitim denetçilerinin görüşlerini tespit etme amaçlanmıştır. Araştırma 2009-2010 Eğitim-Öğretim yılında Burdur ili merkezinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yarı yapılandırılmış, açık uçlu sorulardan oluşan üç farklı görüşme formu hazırlanmış ve bu formlar 74 eğitimciye uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler de okul müdürleri de eğitim denetçileri de öğretmenlerin karar alma süreçlerine katıldıklarını belirtmiştir. Ayrıca öğretmenlerin de karar alma sürecine katılmalarının hem etkililiği hem de fikir çeşitliliğini arttıracığı tespit edilmiştir.

Göksoy'un (2014) çalışmasında; okul müdürlerinin karar alma sürecine öğretmenleri ne kadar kattıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden olan olgubilim deseni kullanılmış veriler görüşme formu ile elde edilmiştir. Çeşitliliğin artırılması için farklı okul türlerinde ve farklı branşlarda görev yapmakta olan 13 okul müdürü ve 18 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin tamamının katılmalı karar alma sürecini uyguladıkları ve karara katılma sürecine öğretmenleri de dahil ettikleri bulunmuştur. Ayrıca okul müdürleri katılmalı karar alma sürecinin etkililiğini savunmuşlardır. Araştırmaya katılan öğretmenler de katılmalı karar alma sürecinin etkililiğini savunduklarını belirtirken bu sürece yeterince dahil edilmediklerini ifade etmektedirler.



## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin analizi ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (2010) göre tarama modeli; geçmişte ya da o anda var olan bir durumu var olduğu şekilde betimleyen, tanımlamayı amaçlayan araştırma modelidir. Durumu değiştirme veya etkileme söz konusu değildir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında Uşak ili Merkez ilçesindeki Temel Eğitim okullarında görevde bulunan öğretmenler oluşturmaktadır. Uşak ili Merkez ilçesinde 1. ve 2. bölgede bulunan okullar Ek 4 ve Ek 5'te verilmiştir. Uşak ili Merkez ilçesinde temel eğitim okullarında görevde bulunan öğretmenlerin okul tiplerine göre sayısı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Uşak Merkez İlçesinde Temel Eğitim Okullarında Görevli Öğretmen Sayısı

Okul Tipi	Görevli Öğretmen Sayısı
Merkez İlkokul	837
Merkez Ortaokul	835
Merkez İmam Hatip Ortaokulu	95
Toplam	1767

Çalışmanın örnekleme, Uşak il merkezinde bulunan iki eğitim bölgesinden eşit sayıda (10) toplamda 20 okul random olarak seçilmiş ve bu okullardaki öğretmenlerin tamamına (500) ölçek dağıtılmıştır. Geriye dönen 370 ölçek değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada, Başığit (2009) tarafından geliştirilen 34 maddelik “Okulda Karara Katılma İlişkin Öğretmen Algısı” ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipidir. Ölçek maddeleri, iki boyut altında (eğiti-öğretim işleriyle ilgili karara katılma, yönetsel işlerle ilgili karar katılma) sıralanmıştır. Veri toplama aracının geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile güvenilirliği ise iç güvenilirlik katsayısı hesaplanarak test edilmiştir. Ölçeğin aralıkları; 0-1.60: hiçbir zaman, 1.60-2.40: nadiren, 2.40-3.20: bazen, 3.20-4.00: çoğu zaman, 4.00- 5.00: her zaman şeklinde belirlenmiştir.

Bu araştırmada ölçeğe yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu (GFI= ,797; CFI=,861; NFI=,814; RMR=,075; RMSEA= ,080) ve ölçeğin geçerli olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliğini test etmeye yönelik analiz sonucu Tablo 2’te gösterilmiştir.

Tablo 2. Kararlara Katılım Anketinin Güvenirlik Katsayısı

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)
Eğitim - Öğretim Kararlar	18	<b>.947</b>
Yönetimsel Kararlar	16	<b>.924</b>
Genel	34	<b>.956</b>

34 maddelik “kararlara katılım” ölçeğinin alfa güvenirlik katsayısı (.956) bulunmuştur. Ölçeği oluşturan alt boyutların güvenirlikleri incelendiğinde eğitim-öğretim alt boyutunu oluşturan 18 maddenin güvenirliği (.947), yönetimsel kararlar alt boyutunu oluşturan 16 maddenin güvenirliği (.924) bulunmuştur.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılacak ölçeği Uşak Merkez ilçesindeki temel eğitim okullarında uygulayabilmek için Milli Eğitim Bakanlığı Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurulmuş ve bu doğrultuda 15.12.2015 tarihli 12931193 sayılı Milli Eğitim Müdürlüğü oluru alınarak temel eğitim okullarında anket uygulanmaya başlanmıştır. Ölçeğin uygulanması aşamasında, okullara araştırmacı tarafından bizzat gidilerek dağıtılmış ve gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra ölçekler uygulanmıştır. Uygulama sonucunda toplamda 370 adet ölçek numaralandırılarak değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından doldurulan ölçekler incelenmiş ve bu veriler kodlanarak SPSS (The Statistical Packet for Social Sciences) paket programına işlenmiş daha sonra da bilgisayarda verilerin istatistiksel işlemleri yapılmıştır. Verilerin Z puanları incelenmiş, verilerin ( $+3 < \dots < -3$ ) arasında normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Bu nedenle ölçek verileri parametrik testler analiz edilmiştir. Cinsiyet, eğitim durumu ve branş değişkenleri ile ilgili yapılan karşılaştırmalarda t-testi; ikiden fazla alt kategorisi olan kıdem değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.



## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma verilerinin analiz edilmesiyle saptanan bulgular tablolar biçiminde sunulmuştur.

#### 4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ölçme aracının 1. bölümünü oluşturan ve araştırmaya dahil olan 370 öğretmene ait kişisel verilere (demografik bilgiler) ilişkin bulgular tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetleri

Cinsiyet	N	%
Bayan	194	52,4
Bay	176	47,6
Toplam	370	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 194'ü bayan, 176'sı ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	N	%
Lisans Mezunu	340	91,9
Lisansüstü Mezun	30	8,1
Toplam	370	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 340'ı lisans mezunu iken, 30 öğretmen ise lisansüstü mezundur.



Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdemleri

Kıdem	N	%
1-5 Yıl	25	6,8
6-10 Yıl	67	18,1
11-15 Yıl	91	24,6
16 ve üstü	187	50,5
Toplam	370	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 187'si (%50,5'i) mesleklerinde 16 yıl ve üstü olarak süre çalışmaktadır. Mesleklerinde 1-5 yıl arası çalışan öğretmenler ise 25'tir (%6,8'i). Araştırmaya katılan öğretmenlerin 91'i (%24,6'sı) mesleklerinde 11-15 yıl arasında çalışmakta iken, 67 öğretmen ise (%18,1'i) mesleklerinde 6-10 yıl arasında çalışmaktadır.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Süreleri

Kıdem	N	%
1-5 Yıl	220	59,5
6-10 Yıl	71	19,2
11-15 Yıl	45	12,2
16 ve üstü	34	9,2
Toplam	370	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 220'si (%59,5'i) buldukları okuldaki ilk beş yılını çalışmakta iken, 34 öğretmenin ise (%9,2'si) okuldaki hizmet süreleri 16 yıl ve üstündedir. Araştırmaya katılan 71 öğretmenin (%19,2'si) okuldaki hizmet süreleri 6-10 yıl arasında iken, 45 öğretmenin (%12,2'si) okuldaki hizmet süreleri ise 11-15 yıl arasındadır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş Durumu	N	%
Sınıf Öğretmeni	141	38,1
Branş Öğretmeni	229	61,9
Toplam	370	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 229'u (%61,9'u) branş öğretmeni iken, 141 öğretmen ise (%38,1'i) sınıf öğretmenidir.

#### **4.2. Öğretmenlerin Karara Katılım Süreci ile İlgili Bulgular**

Bu araştırmada temel eğitim okullarındaki öğretmenlerin karar alma sürecine katılmaları gerektiği düzeyi , “eğitim -öğretim” ve “yönetimsel kararlar” olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir. Bu boyutlarla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş, kıdem ve hizmet süresi değişkenleri açısından incelenerek gerekli analizler yapılmıştır.

##### **4.2.1 Eğitim Düzeylerine Göre Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” Katılım Düzeylerine Ait Bulgular**

Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “yönetimsel kararlar” alt boyutlarına ilişkin karar alma sürecine katılım düzeylerinin eğitim düzeylerine göre fark gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t testi ile analiz edilmiştir. T testi sonucunda bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyi ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular

Boyutlar	N	$\bar{x}$	Ss
Eğitimle İlgili Kararlar	370	3,21	,765
Yönetimle İlgili Kararlar	370	2,91	,865

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitimle ilgili kararlarda karar alma sürecine ( $\bar{x}$ =3,21: bazen) düzeyinde katıldıkları görülmüştür. Yönetimle ilgili karar alma sürecine ise ( $\bar{x}$ =2,91: nadiren) düzeyinde katıldıkları görülmüştür. Öğretmenlerin okulda yönetsel işlerle ilgili kararlara daha fazla dahil edilmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Eğitim ve Yönetim İle İlgili Kararlara Katılım Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre İncelenmesi

	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{x}$	Ss	T	P
Eğitim İle İlgili Kararlar	Lisans	340	3,21	,74	,034	,969
	Lisans Üstü	30	3,21	,96		
Yönetim İle İlgili Kararlar	Lisans	340	2,91	,84	,539	,563
	Lisans Üstü	30	2,83	1,06		

Öğretmenlerin mezuniyet durumlarının okulda karara katılmaya ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Lisans mezunu öğretmenlerin eğitim işleri ile ilgili alınan kararlara ( $\bar{x}$ =3,21; bazen) düzeyinde katıldıkları görülürken, lisansüstü mezunu öğretmenlerin de eğitim işleri ile ilgili okulda alınan kararlara ( $\bar{x}$ =3,21; bazen) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Lisans mezunu öğretmenler okulda yönetim ile ilgili alınan kararlara ( $\bar{x}$ =2,91; nadiren) düzeyinde katıldıkları görülürken, lisansüstü mezunu öğretmenler ise yönetim ile ilgili okulda alınan kararlara ( $\bar{x}$ =2,83; nadiren) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Genel olarak eğitim düzeyine göre öğretmenlerin okulda karara katılıma ilişkin algılarında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

#### 4.2.2. Branşlarına Göre Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” Katılım Düzeylerine Ait Bulgular

Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “yönetimsel kararlar” alt boyutlarına ilişkin karar alma sürecine katılım düzeylerinin branşlara göre fark gösterip göstermediği bağımsız örneklemeler için t testi ile analiz edilmiştir. Bağımsız gruplar t testi sonucunda bulgular Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Eğitim ve yönetim ile ilgili Kararlara Katılım Düşüncesinin Branşlara Göre İncelenmesi

	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{x}$	Ss	T	P
Eğitim ile İlgili Kararlar	Sınıf	140	3,41	,064	3,77	.000*
	Branş	228	3,10	,049		
Yönetim ile İlgili Kararlar	Sınıf	140	3,21	,069	5,16	.000*
	Branş	228	2,73	,056		

*P < .001*

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okulda karara katılmaya ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Sınıf öğretmenleri okulda eğitim işleri ile ilgili alınan kararlara ( $\bar{x}=3,41$ ; bazen) düzeyinde katıldıkları görülürken, branş öğretmenlerinin ise eğitim işleri ile ilgili okulda alınan kararlara ( $\bar{x}=3,10$ ; nadiren) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Sınıf öğretmenleri okulda yönetim ile ilgili alınan kararlara ( $X=3,21$ ; Bazen) düzeyinde katıldıkları görülürken, branş öğretmenlerinin ise yönetim ile ilgili okulda alınan kararlara ( $\bar{x}=2,73$ ; Nadiren) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Sınıf öğretmenlerinin okulda alınan kararlara katılma konusunda branş öğretmenlerine göre daha pozitif bir algı içerisinde oldukları görülmektedir. Bu durum özellikle temel eğitimde öğrencilerin eğitiminde sınıf öğretmenlerinin bölünmeden dördüncü sınıfa kadar daha fazla sorumluluğa sahip olması ve hareket alanlarının branş öğretmenlerine göre daha geniş olmasından kaynaklanabilir.

#### 4.2.3. Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” Katılım Düzeylerine Ait Bulgular

Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “yönetimsel kararlar” alt boyutlarına ilişkin karar alma sürecine katılım düzeylerinin cinsiyete göre fark gösterip göstermediği bağımsız örneklemeler için t testi ile analiz edilmiştir. T testi sonucunda bulgular Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11.Eğitim ve Yönetim İle İlgili Kararlara Katılım Düşüncesinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	T	P
Eğitim ile İlgili Kararlar	Bayan	194	3,12	,77	,029	,003*
	Erkek	177	3,31	,76		
Yönetim ile İlgili Kararlar	Bayan	194	2,78	,85	,015	,002*
	Erkek	177	3,05	,86		

\*P<.05

Bayan ve erkek öğretmenlerin okulda karara katılmaya ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında anlamlı fark olduğu (P<.05) görülmüştür. Erkek öğretmenlerin okulda eğitim işleri ile ilgili alınan kararlara ( $\bar{x}$ =3,31; Bazen) düzeyinde katıldıkları görülürken, bayan öğretmenler ise eğitim işleri ile ilgili okulda alınan kararlara ( $\bar{x}$ =3,12; Nadiren) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Erkek öğretmenlerin okulda yönetim ile ilgili alınan kararlara ( $\bar{x}$ =3,05; Nadiren) düzeyinde katıldıkları görülürken, bayan öğretmenlerin ise yönetim ile ilgili okulda alınan kararlara ( $\bar{x}$ =2,78; Nadiren) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okulda karara katılma konusunda daha olumsuz bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum okullarda erkeklerin egemen olduğu bir yönetim izlenimi verirken ülkemizde kadınlara yönelik, genel bir eşitsizlik algısını yansıtmaktadır.

#### 4.2.4. Hizmet Sürelerine Göre Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel Kararlara” Katılım Düzeylerine Ait Bulgular

Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “yönetimsel kararlar” alt boyutlarına ilişkin karar alma sürecine katılım düzeylerinin cinsiyete göre fark gösterip göstermediği bağımsız örneklem için One Way Anova testi ile analiz edilmiştir. Test sonucunda bulgular Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Eğitim ve Yönetim İle İlgili Kararlara Katılım Düşüncesinin Bulunduğu Okulda Hizmet Süresine Göre İncelenmesi

	Hizmet Süresi	N	$\bar{x}$	Ss	F	P	Fark
Eğitim ile İlgili Kararlar	0-5	220	3,15	,799	2,80	,04*	0-5 yıl ile 16 yıl üzeri hizmet süresi olan grup arasında
	6-10	71	3,92	,793			
	11-15	45	3,15	,618			
	16+	34	3,54	,546			
Yönetim ile İlgili Kararlar	0-5	220	2,84	,905	2,68	,04*	0-5 yıl ile 16 yıl üzeri hizmet süresi olan grup arasında
	6-10	71	3,02	,873			
	11-15	45	2,83	,778			
	16+	34	3,23	,562			

\*P< .05

Araştırmaya katılan öğretmenlerde eğitim ile ilgili karar sürecine katılmaları ile ilgili olarak bulunduğu okulda 0-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenler arasında 16 yıl ve üstünde hizmet yapan öğretmenlerin lehine anlamlı fark olduğu (P<.05) görülmüştür. Bulduğu okulda 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin eğitim ile ilgili alınan kararlara ( $\bar{x}$ =3,92; çoğu zaman) düzeyinde, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{x}$ =3,54; bazen) düzeyinde, 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ve 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ise ( $\bar{x}$ =3,15; bazen) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenler arasında yönetim ile ilgili kararlarda karar sürecine katılmaları gerektiği görüşlerine dair olarak 0-5 yıl ile 16 yıl üzeri hizmet süresi olan öğretmenler arasında 16 yıl ve üstünde hizmet yapan öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Bulunduğu okulda 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin yönetim ile ilgili alınan kararlara ( $\bar{x}=3,23$ ; bazen) düzeyinde, 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{x}=3,02$ ; nadiren) düzeyinde, 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{x}=2,84$ ; nadiren) düzeyinde, 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ise ( $\bar{x}=2,83$ ; nadiren) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Bulunduğu okulda hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin karara katılma konusunda okulda daha yeni olan öğretmenlere göre pozitif bir algıya sahip olmaları, okul kültürünü benimsemeye, okula olan aidiyete, okulu kabullenmeye ve otoriterleşmeye bağlanabilir.

#### 4.2.5. Yaşlarına Göre Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” Katılım Düzeylerine Ait Bulgular

Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “yönetimsel kararlar” alt boyutlarına ilişkin karar alma sürecine katılım düzeylerinin yaşa göre fark gösterip göstermediği bağımsız örneklem için One Way Anova testi ile analiz edilmiştir. Test sonucunda bulgular Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13. Eğitim ve Yönetim İle İlgili Kararlara Katılım Düşüncesinin Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

	Yaş	N	$\bar{x}$	Ss	F	P	Fark
Eğitim ile İlgili Kararlar	25 ve Altı	8	3,46	,592	3,53	,01	26-35 yaş grubu ile 46 yaş ve üstü grup arasında
	26-35	113	3,09	,780			
	36-45	148	3,17	,753			
	46 ve Üstü	101	3,40	,748			
Yönetim ile İlgili Kararlar	25 ve Altı	8	2,98	,861	3,30	,01	26-35 yaş grubu ile 46 yaş ve üstü grubu arasında
	26-35	113	2,73	,862			
	36-45	148	2,91	,885			
	46 ve Üstü	101	3,10	,806			

P<.05

Araştırmaya katılan öğretmenlerde eğitim ile ilgili kararlarda karar sürecine katılmaları ile ilgili olarak 26-35 yaş arasındaki öğretmenler ile 46 yaş ve üzerinde olan öğretmenler arasında 46 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark (P<.05) tespit edilmiştir. Eğitim ile ilgili kararlara; 25 yaş ve altı öğretmenlerin ( $\bar{x}=3,46$ ; bazen)

düzeyinde, 46 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ( $\bar{x}=3,40$ ; bazen) düzeyinde, 36-45 yaş arası öğretmenlerin ( $\bar{x}=3,17$ ; nadiren) düzeyinde, 26-35 yaş arasında olan öğretmenlerin ise ( $\bar{x}=3,09$ ; nadiren) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerde yönetim ile ilgili kararlarda karar sürecine katılmaları ile ilgili olarak 26-35 yaş arasındaki öğretmenler ile 46 yaş ve üzerinde olan öğretmenler arasında 46 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. 46 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin yönetim ile ilgili alınan kararlara ( $\bar{x}=3,10$ ; nadiren) düzeyinde, 25 yaş ve altı öğretmenlerin ( $\bar{x}=2,98$ ; nadiren) düzeyinde, 36-45 yaş arası öğretmenlerinin ( $\bar{x}=2,91$ ; nadiren) düzeyinde, 26-35 yaş arasında olan öğretmenler ( $\bar{x}=2,73$ ; nadiren) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Öğretmenlerin mesleki kıdemde olduğu gibi, yaş tecrübesi konusunda da ileri yaşta görev yapan öğretmenlerin karar katılım konusunda daha genç öğretmenlere göre pozitif algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum yaş, kişisel gelişim, olgunlaşma ve deneyime bağlanabilir.

#### **4.2.6. Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” Katılım Düzeylerine Ait Bulgular**

Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “yönetimsel kararlara” alt boyutlarına ilişkin karar alma sürecine katılım düzeylerinin kıdeme göre fark gösterip göstermediği bağımsız örneklem için One Way Anova testi ile analiz edilmiştir. Test sonucunda bulgular Tablo14’te gösterilmiştir.



Tablo 14. Eğitim ve Yönetim İle İlgili Kararlara Katılım Düşüncesinin Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

	Kıdem	N	X	Ss	F	P	Fark
<b>Eğitim ile İlgili Kararlar</b>	0-5	25	2,96	,710	3,26	,02*	<i>Hizmet süresi 0-5 yıl olan grupla hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan grupla fark var.</i>
	6-10	67	3,11	,776			
	11-15	91	3,13	,736			
	16+	187	3,33	,768			
<b>Yönetim ile İlgili Kararlar</b>	0-5	25	2,72	,934	2,90	,03*	<i>Hizmet süresi 0-5 yıl olan grupla hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan grupla fark var.</i>
	6-10	67	2,79	,854			
	11-15	91	2,79	,859			
	16+	187	3,04	,849			

P<.05

Araştırmaya katılan öğretmenlerde eğitim ile ilgili kararlarda karar sürecine katılmaları ile ilgili olarak 0-5 yıl arasında kıdemi olan öğretmenler ile 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında, 16 yıl ve üzeri kıdemi öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin *eğitim ile ilgili* alınan kararlara ( $\bar{x}$ =3,33; bazen) düzeyinde, 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{x}$ =3,13; nadiren) düzeyinde, 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{x}$ =3,11; nadiren) düzeyinde ve 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ise ( $\bar{x}$ =2,96; nadiren) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerde yönetim ile ilgili karara katılmaları ile ilgili olarak kıdemi 0-5 yıl arasında olan öğretmenler ile 16 yıl üzeri kıdemi olan öğretmenlerin algıları arasında 16 yıl ve üzeri kıdemi öğretmenlerin lehine bir farklılık tespit edilmiştir. 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin yönetim ile ilgili alınan kararlara ( $\bar{x}$ =3,04; nadiren) düzeyinde, 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{x}$ =2,79; nadiren) düzeyinde, 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{x}$ =2,79; nadiren) düzeyinde ve 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ise ( $\bar{x}$ =2,72; nadiren) düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Mesleki kıdem olarak 16 yıl ve üzerinde hizmet süresi olan öğretmenlerin göreve yeni başlayanlara kıyasla okulda karara katılım konusunda daha olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum meslekte zamanla profesyonelleşmeye, mesleki güven artışına, ve zamanla daha fazla deneyim kazanmaya bağlanabilir.

#### 4.2.7. Öğretmenlere Göre Okulda Karar Almada Ortaya Çıkan Sorunlara Ait Bulgular

Tablo 15. Karar Alma Konusunda Karşılaşılabilen Engeller

Karar alma konusunda karşılaşılabilen engeller	N
Okulda alınan kararlara katılmakta olduklarını ve herhangi bir sorun ile karşılaşmadıklarını ifade eden öğretmenler bulunmaktadır.	45
Kişilerin öznel düşünceleri ve bu düşüncelerini dayatma yoluna gitmesinden kaynaklanan sıkıntılar karar alma sürecini olumsuz etkilemektedir.	15
Karar alma sürecinde öğretmenler ve idareciler ortak kararlar alamamaktadır.	15
Öğretmenler arasında iletişim eksikliğinin olması ve önyargılı olunması karar alma sürecini olumsuz etkilemektedir.	13
Karar alınırken kişisel davranılmakta ve empati kurulamamaktadır.	8
Zümreler arası işbirliği sağlanamamaktadır.	7
Maddi imkanların kısıtlı olmasından, okulda yapılması gereken değişiklik ve düzenlemelerde karar alma mekanizmasının işleyişi yetersizdir.	6
Okulda görev yapan öğretmen sayısı fazladır.	6
Karar alma sürecinin bir kurgudan ibarettir ve önceden alınan kararlar öğretmenlere göstermelik olarak sunulmaktadır.	5
Mutlak yetki okul yönetimindedir.	5
Okul idaresi ile olumsuz bir durum oluşmaması adına karar alma sürecinde kişisel görüşler ifade edilememektedir.	4
Okulda gruplaşmalar oluşmaktadır.	4
Öğretmenler sorumluluk almak istememektedir.	4
Öğretmenler ile okul idaresinin birbirleri ile olan sosyal ilişkiler düzeyi düşüktür.	4
Farklı fikirler gündeme getirilememektedir.	3
Kurumsal öncelikler ile kişisel öncelikler farklılık göstermektedir.	3
Karar alma sürecine dahil olunabilmesi için yeterince toplantı yapılmamaktadır.	2
Okulda düzenlenen sosyal etkinlikler ve kutlama programları yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir.	1

Öğretmenlere okulda alınan kararlara katılma konusunda karşılaşılan engeller nelerdir? sorusuna, öğretmenlerin verdikleri cevaplar incelendiğinde;

- 45 öğretmen kararlara katıldıklarını ve herhangi bir sorun yaşamadıklarını ifade etmiştir.
- 15 öğretmen ise farklı sebeplerden dolayı karara katılma sürecinde engellerle karşılaştıklarını belirtmiştir.
- 15 öğretmen kişilerin öznel düşüncelerinin olmasından ve bu düşüncelerini dayatma yoluna gitmesinden dolayı sorunlar olduğunu belirtirken,

- 15 öğretmen öğretmenlerin ve idarecilerin birlikte karar almalarının zor olduğunu belirtmiştir.
- 13 öğretmen iletişim eksikliği ve ön yargılardan dolayı karar almada sorunlar oluştuğunu ifade etmiştir.
- 8 öğretmen karar alma sürecinde empati kurulamamasından kaynaklı sorunlar ortaya çıktığını ifade etmiştir.
- 7 öğretmen zümreler arasında işbirliği eksikliğinden kaynaklı sorunlar ortaya çıktığını belirtmiştir.
- 6 öğretmen okulların maddi imkanlarının yetersizliğinden ve okulda yapılması gereken değişiklik ve düzenlemelerde karar alma mekanizmasının yetersizliğini ifade etmiştir.
- 6 öğretmen okuldaki öğretmen sayısının fazlalığının da karara katılma sürecinde sorunlara sebep olduğunu ifade etmiştir.
- 5 öğretmen karara katılma sürecinin genelde sembolik olduğunu önceden alınan kararların sadece öğretmenlere onaylatıldığını ifade etmiştir.
- 4 öğretmen okul idaresi ile ters bir durum oluşmaması adına kendilerini özgürce ifade etmekten kaçındıklarını ifade etmiştir.
- 4 öğretmen okullarda oluşan gruplaşmaların karara katılma sürecinde sorunlar çıkmasına neden olduğunu belirtmişlerdir.
- 4 öğretmen sorumluluktan kaçınmak için karar alma sürecine dahil olmadıklarını ifade etmiştir.
- Karar alma sürecini olumsuz etkilendiği durumlardan birinin de yeterli sayıda toplantı yapılamamış olmasını ifade eden öğretmen sayısı 2'dir.
- Okulda yoğun şekilde kutlama ve programların olmasından kaynaklanan sorunların olduğunu ifade eden öğretmen sayısı ise birdir.

Öğretmenlerin karar alma sürecinde yaşanan engellere bakıldığında birbirinden farklı birçok neden olduğu görülmektedir. Her ne kadar karar alma sürecine katıldığını ifade eden öğretmenler olsa da bu maddeye cevap veren 150 öğretmenden 105'i karar alma sürecinde karşılaşılan farklı sorunlar olduğunu ifade etmiştir. Öğretmenlerin karar alma sürecine katılmalarında karşılaştıkları engellerin başında genellikle kişiler arasındaki (müdür-öğretmen veya öğretmen-öğretmen) iletişim eksikliği, birbirini yanlış anlama, kendini istediği gibi ifade edememe, önyargılar, öznel kararlar veya önceden alınmış bir kararın uygulanması gibi nedenler olduğu söylenebilir. Bunların dışında az da olsa maddi imkanların, okul içi

etkinliklerin veya toplantı sayısının yeterli olmamasından kaynaklanan durumların da karar alma sürecini olumsuz etkilediği ifade edilmiştir.

## BÖLÜM 5

### TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Birinci alt problemde “Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” katılım düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap aranmıştır. Yapılan anket sonucunda öğretmenlerin eğitsel kararlara katılmadıkları görüşü “bazen” düzeyde çıkmıştır. Yönetimsel kararlara katılması gerektiği görüşü ise yine “bazen” düzeyinde olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenler hem eğitsel hem de yönetimsel kararlara katılmadıkları görüşündedirler. Özellikle eğitsel alanlarda karar sürecine katılmalarının daha gerekli olduğunu düşünmektedir.

İkinci alt problemde “Öğretmenlerin “Eğitsel” ve “Yönetimsel kararlara” katılım düzeyleri cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, branşlarına, yaşlarına, kıdemlerine ve buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap aranmıştır.

Yapılan araştırmada erkek öğretmenlerin eğitsel alanda alınan kararlara katılmadıkları görüşü bayan öğretmenlere göre daha yüksektir. İstatistiksel olarak erkek öğretmenlerin eğitsel alandaki kararlara katılma düzeyleri ile bayan öğretmenlerin eğitsel alandaki kararlara katılım düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu durum Uyar’ın (2007) araştırmasında düzeyler birbirine yakın olarak çıkmış olması yönüyle örtüşmekte ancak cinsiyetler açısından anlamlı bir fark bulunamadığı sonucu ile örtüşmemektedir. Gürkan’ın (2006) araştırmasında ise tam tersine bayan öğretmenlerin karara katılma isteklerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ve aralarında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırma sonucunda lisans mezunu öğretmenlerin de lisans üstü mezunu öğretmenlerin de eğitsel alandaki kararlara katılım sürecine dahil oldukları düşüncesine hâkim oldukları ve aynı düzeyde katıldıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Ancak yönetimsel alanda alınacak kararlara katılım düzeyi, lisans mezunu öğretmenlerde daha yüksek düzeydedir. İstatistiksel olarak incelendiğinde yönetimsel alandaki farklılığın anlamlı olmadığı görülmüştür. Uyar’ın (2007) araştırmasında öğretmenlerin mezuniyetleri ile ilgili anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Yapılan araştırma sonucunda eğitsel alandaki kararlara katılım düzeyleri incelendiğinde; sınıf öğretmenleri için de branş öğretmenleri için de olduğu görülmektedir. Ancak sınıf öğretmenlerinin karara katılım sürecine dahil olma düzeyleri daha yüksektir. İstatistiksel olarak incelendiğinde eğitsel alandaki alınacak kararlara katılım sürecine dahil oldukları görüşünde sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında sınıf öğretmenleri lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durum, Demirtaş ve Alanoğlu'nun (2015) araştırmasında branş öğretmenlerinin karara katılım sürecinde aktif oldukları ortaya çıkmıştır. Ancak sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecine yeterince katılmadıkları tespit edilmiştir. Bu durumdan yola çıkarak sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecine daha çok katılmak istedikleri ama bazı nedenlerden katılmadıklarını söyleyebiliriz.

Yapılan araştırma sonucunda eğitsel alandaki kararlara katılım düzeyleri incelendiğinde; 25 yaş altındaki öğretmenlerde daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde 46 yaş üstü öğretmenlerin de eğitsel alandaki kararlara katılım düzeylerinin “bazen” düzeyinde olduğu görülmektedir. İstatistiksel olarak incelendiğinde 26-35 yaş arasındaki öğretmenler ile 46 yaş ve üzerinde olan öğretmenler arasında 46 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin lehine bir farklılık tespit edilmiştir.

Yönetimsel alanda alınacak kararlara katılım düzeyleri incelendiğinde ise 46 yaş üstü öğretmenlerin yönetimsel alanda verilen kararlara katılım düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yönetimsel alanda alınacak kararlara katılım düzeylerinin en düşük olduğu grubun ise 26-35 yaş aralığındaki öğretmenler olduğu görülmektedir. Buna rağmen 26-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin de yönetimsel kararlara katılması gerektiği düşüncesinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel inceleme sonucunda 26-35 yaş aralığındaki öğretmenler ile 46 yaş ve üstü öğretmenler arasında, 46 yaş ve üstü öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmada eğitsel alandaki kararlara katılması gerektiği görüşünün öğretmenlerin kıdemlerine göre incelenmesi sonucunda 16 yıl ve üzerinde kıdemi olan öğretmenlerin karara katılması gerektiği görüşünün en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. 0-5 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin eğitsel alanda alınacak kararlara katılması gerektiği düşüncesinin yüksek düzeyde olmasına rağmen gruplar incelendiğinde gruplar arasındaki en düşük düzeyin bu gruba ait olduğu görülmektedir. İstatistiksel olarak incelendiğinde 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin arasında, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Yönetimsel alandaki alınacak kararlara katılması gerektiği konusunda gruplar arasında pek düzey farkı olmamasına rağmen en yüksek düzeye sahip grubun 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere ait olduğu, en düşük düzeyin ise 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. İstatistiksel inceleme sonucunda yönetimsel alanda alınacak kararlara katılması gerektiği görüşü açısından değerlendirildiğinde 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin arasında, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu durum Uyar'ın (2007) araştırmasında da anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. Yaptığı çalışmada 16-20 yıl arası öğretmenlik mesleğini ifa eden öğretmenlerle daha az süre öğretmenlik mesleğini ifa eden öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Bu durum, Gürkan'ın (2006) araştırmasında 16 yıl ve daha fazla hizmet süresi olan öğretmenlerin daha az süre hizmet süresi olan öğretmenlere göre daha fazla karara katılmaları ile ilgili görüşü ile örtüşmektedir.

Yapılan çalışmada eğitsel alandaki kararlara katılması gerektiği görüşünün öğretmenlerin bulunduğu okuldaki hizmet yıllarına göre incelenmesi sonucunda 6-10 yıl arasında hizmet yılı olan grubun eğitsel kararlara katılmaları gerektiği görüşü oldukça yüksektedir. 0-5 yıl arası hizmet süresindeki öğretmen grubu ile 11-15 yıl arası hizmet süresi olan gruplar ise birbirine eşit ve yüksek bir düzeye sahip olmasına rağmen gruplar arasında en düşük düzeye sahiplerdir. İstatistiksel olarak incelendiğinde 0-5 yıl arası hizmet süresine sahip olan grupla 16 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olan grup arasında 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan grup lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Yönetimsel alandaki kararlara katılması gerektiği görüşünün düzeyleri incelendiğinde en yüksek düzeyin 16 yıl ve üzeri bulunduğu okulda hizmetine devam etmekte olan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Buldukları okulda 0-5 yıl arası hizmet etmekte olan öğretmenler ile buldukları okulda 11-15 yıl arası hizmet etmekte olan öğretmenler birbirine yakın düzeyde oldukları görülmektedir. Ancak en düşük düzey buldukları okulda 11-15 yıl arası hizmet etmekte olan öğretmenlere ait gruba aittir. İstatistiksel olarak incelendiğinde 0-5 yıl arası hizmet süresine sahip olan grupla 16 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olan grup arasında 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan grup lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

## **Öneriler**

Yapılan araştırma Uşak ili merkezindeki temel eğitim okullarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın daha kapsamlı olabilmesi adına hem Türkiye genelinde hem de tüm eğitim kurumlarında çalışan öğretmenleri kapsayacak şekilde uygulanması ve sonuçlarının incelenmesi daha detaylı ve genel bir görüşü ortaya çıkaracaktır.

Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumları, kıdemleri, branşları veya okuldaki hizmet yılları arasında fark gözetmeksizin özellikle eğitsel alandaki kararlara ve hatta yönetsel alandaki karar alma sürecine dahil edilmeleri gerektiğini düşündüklerinden öğretmenlerin bu karar alma süreçlerine dahil edilmeleri ile ilgili çalışmalar yapılmalı ve bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkacak bilgiler ışığında da uygulamalarda düzenlemeler yapılmalıdır.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

Bu çalışmada 6 değişken üzerinde (yaş, cinsiyet, eğitim durumları, kıdemleri, branşları veya okuldaki hizmet yılları) durulmuştur. Daha çok değişken tespit edilip çalışmaya farklı açılardan da yaklaşılması sağlanabilir.

Araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda gerçekleştirilmiştir. Ancak eğitim-öğretim sürecinde sadece resmi okullar bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırma daha çok genişletilip özel okulları da kapsayacağı gibi aynı zamanda resmi okullarda görev yapan öğretmenler ile özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin arasında farklılık olup olmama durumu da araştırılabilir.

Farklı bölgelerde görev yapan öğretmenlerin katılım sürecine dahil olma istekleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için de farklı araştırmalar yapılabilir.

Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım sebepleri daha fazla detaylandırılarak bir araştırma yapılması da yine aynı şekilde araştırmanın gelişimi açısından önemli olduğu gibi bu konuda uygulamaların yönünü ve bakış açılarını da değiştirebilecektir.

## EKLER

### EK 1

#### Sayın Meslektaşım,

Öğretmenlerin okulda karar alma sürecine katılım düzeylerini saptamaya yönelik bir çalışma yapılmaktadır. Bu amaçla hazırlanan anket; kişisel bilgiler, karar alma sürecine katılım ve örgütsel bağlılık ile ilgili soruları içeren üç bölümden oluşmaktadır. Anketteki soruları gördükleriniz ve yasadıklarınıza dayalı olarak cevaplamanız araştırmanın sağlıklı olması açısından önemlidir.

Katkılarınız için çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Lütfen Adınızı yazmayınız.**

Muhammet TİMUR  
Yüksek Lisans Öğrencisi

#### I. BÖLÜM

Bu bölümde, kendinize uygun olan yalnız bir seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

##### 1.Cinsiyetiniz:

a- ( ) Bayan b- ( ) Bay

##### 2.Eğitim durumunuz:

a. ( ) Lisans b. ( ) Lisansüstü c. ( ) Doktora

##### 3. Yaşınız?

a- ( ) 25 yas ve altı b- ( ) 26-35 c- ( ) 36-45 d- ( ) 46 ve üstü

##### 4. Kıdeminiz:

a- ( ) 1-5 Yıl b- ( ) 6-10 yıl c- ( ) 11-15 yıl d- ( ) 16 yıl ve üstü

##### 5. Bulduğunuz Okuldaki Hizmet Süreniz:

a- ( ) 1-5 Yıl b- ( ) 6-10 yıl c- ( ) 11-15 yıl d- ( ) 16 yıl ve üstü

##### 6. Branşınız:

a- ( ) Sınıf Öğretmeni b- ( ) Branş Öğretmeni

#### II. BÖLÜM

#### KARARLARA KATILIM ANKETİ

Bu bölümde, okulunuzda karar alma sürecine katılım düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği önündeki ilgili rakamı işaretleyerek belirtiniz.

	Hiçbir	Nadiren	Bazen	Çoğu	Her Zaman
1. Okulda sosyal etkinliklerin düzenlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
2. Okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
3. Öğrencilere mesleki rehberlik ile ilgili konularda karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5



<b>4.</b> Okuldaki sosyal kulüplerin faaliyetleri ile ilgili konularda karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>5.</b> Çeşitli öğrenci etkinliklerinde diğer kurumlarla işbirliği yapılması ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>6.</b> Okuldaki başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>7.</b> Okuldaki öğretmenlerin sınıf dağılımı ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>8.</b> Okuldaki ders araç- gereçlerinin kullanımı ile ilgili karar alma sürecine katılırim	1	2	3	4	5
<b>9.</b> Öğrenciler için yetiştirici kursların düzenlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>10.</b> Okul kütüphanesindeki düzenlemeler ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>11.</b> Öğrenim yılı içinde ve sonunda yapılan sınavlarda başarısız olan öğrencilerin, öğrenim durumlarının incelenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>12.</b> Öğrencilerin okula devamını sağlayıcı uygulamalar ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>13.</b> Öğrenci başarısını olumsuz yönde etkileyen okul içi ve okul dışı faktörlerin belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>14.</b> Okulda açılacak seçimlik derslerin belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> Okulda bir disiplin anlayışının oluşturulması ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>16.</b> Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>17.</b> Okuldaki öğretmenler için hizmet-içi eğitim programlarının düzenlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>18.</b> Okul- çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>19.</b> Okulun misyon ve vizyonunun belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>20.</b> Zümre başkanlarının seçimi ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>21.</b> Okulda çeşitli konularda komisyonların oluşturulması ile ilgili karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5
<b>22.</b> Dersliklerin ve diğer bölümlerin donanımına ilişkin konularda karar alma sürecine katılırim.	1	2	3	4	5

<b>23.</b> Öğretmenlerin ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi ile ilgili karar alma sürecine katılıyorum.	1	2	3	4	5
<b>24.</b> Okul bahçesinin ihtiyaca uygun kullanımı ile ilgili karar alma sürecine katılıyorum.	1	2	3	4	5
<b>25.</b> Okulun gelir ve giderlerinin saptanması ile ilgili karar alma sürecine katılıyorum.	1	2	3	4	5
<b>26.</b> Okulun çevre olanaklarından yararlanması ile ilgili karar alma sürecine katılıyorum.	1	2	3	4	5
<b>27.</b> Disiplin ve onur kurulunun faaliyetleri ile ilgili karar alma sürecine katılıyorum.	1	2	3	4	5
<b>28.</b> Okulda sivil savunma tedbirlerinin alınması ile ilgili karar alma sürecine katılıyorum.	1	2	3	4	5
<b>29.</b> Okul aile birliğinin çalışmaları ile ilgili karar alma sürecine katılıyorum.	1	2	3	4	5
<b>30.</b> Okul binası ve öğrencilerin güvenliği ile ilgili konularda karar alma sürecine katılıyorum.	1	2	3	4	5
<b>31.</b> Okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılıyorum.	1	2	3	4	5
<b>32.</b> Ders içi faaliyetlerin denetlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılıyorum.	1	2	3	4	5
<b>33.</b> Okulun satın alma işleri ile ilgili karar alma sürecine katılıyorum.	1	2	3	4	5
<b>34.</b> Okuldaki laboratuvarların kullanımı ile ilgili karar alma sürecine katılıyorum.	1	2	3	4	5

1. Okulda birlikte karar alma konusunda sizce karşılaşılabilen engeller nelerdir bunları yazar mısınız?.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EK 2





T.C.  
UŞAK VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29425508-42-E.12931193  
Konu: MEM'e bağlı Kurumlarda  
Araştırma İzni.

15.12.2015

UŞAK ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

- İlgi: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)  
b) Uşak Üniversitesinin 03/12/2015 tarih ve 58066181-044-5791 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı okullarda araştırma yapmak istenmektedir. İlimiz merkezinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili mühürlü anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (a) genelge gereğince değerlendirilmesi yapılarak "İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin, Yöneticilerin Karar Alma Sürecine İlişkin Algı ve Beklentileri." konulu araştırma çalışması okullarda eğitim öğretim hizmetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı, okul idaresinin uygun gördüğü zaman aralıklarında uygulanması ve araştırma sonucunda proje raporunun dijital ortamda müdürlüğümüze teslim edilmesi, araştırma sonucunun Bakanlığımızdan izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşulu ile uygun görülmüştür.


Bilgi ve gereğini arz ederim.


Bülent ŞAHİN  
İl Millî Eğitim Müdürü

Adı-Soyadı	Ünvanı	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih ve Sayısı
Muhammet TİMUR	Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi	İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin, Yöneticilerin Karar Alma Sürecine İlişkin Algı ve Beklentileri.	09/12/2015 12650296

| v Süpür Taşı v Kategoriler v ... Geri al

## Kararlara katılım ölçęi kullanım izni

 **Fatih Baş** <basyigitfatih@gmail.com>  
Bugün, 19:01  
Siz v

 Yanıtla | v

Öğretmenlerin okullarda karar alma sürecine katılmalarını ölçmek için hazırladığım Karar Alma Sürecine Katılım ölçęini kullanabilirsiniz.  
İyi çalışmalar dilerim

**EK 4 Uşak Merkez İlçesinde 1.Bölge Temel Eğitim Okullarının Listesi**

Sıra	Kurum Kodu	Kurum Adı
1-	738200	AYDIN TURAN İLKOKULU
2-	723196	BARIŞ GÜNEŞHAN İLKOKULU
3-	750585	BİR EYLÜL İLKOKULU
4-	722742	CUMHURİYET İLKOKULU
5-	722762	DİKİLİTAŞ İLKOKULU
6-	723367	ERGENEKON İLKOKULU
7-	723519	HASAN HİLMİ İLKOKULU
8-	722881	MEHMET SADIK BOZ İLKOKULU
9-	723664	MÜJDE İLKOKULU
10-	722948	UĞUR SERDAROĞLU İLKOKULU
11-	760428	AYŞE ANA İMAM HATİP ORTAOKULU
12-	723948	BEDRİYE VE KADİR UYSAL ORTAOKULU
13-	729881	ERGENEKON ORTAOKULU
14-	722550	FATİH ORTAOKULU
15-	724180	HALİT ZİYA UŞAKLIGİL ORTAOKULU
16-	729934	HASAN HİLMİ ORTAOKULU
17-	738161	KARAAĞAÇ ORTAOKULU
18-	760426	MEHMET AKİF İNAN İMAM HATİP ORTAOKULU
19-	722474	MEHMET EMİN HOŞGÖR ORTAOKULU
20-	729539	MÜJDE ORTAOKULU
21-	722815	UŞAK İMAM HATİP ORTAOKULU
22-	738116	23 NİSAN ORTAOKULU

**EK 5 Uşak Merkez İlçesinde 2.Bölge Temel Eğitim Okullarının Listesi**

Sıra	Kurum Kodu	Kurum Adı
1-	760854	ATATÜRK İLKOKULU
2-	723487	AYBEY İLKOKULU
3-	750582	EMİNE NİYAZİ DEVECİ İLKOKULU
4-	723384	EŞE VE HALİL ERDOĞDU İLKOKULU
5-	722845	GANİME ÖZADAM İLKOKULU
6-	723394	GAZİ MUSTAFA KEMAL İLKOKULU
7-	723584	GÜL İLKOKULU
8-	730277	HASİBE VE MAZHAR GÜRBÜZ İLKOKULU
9-	729960	MALKOÇOĞLU İLKOKULU
10-	723647	MEHMETCİK İLKOKULU
11-	722868	MİLLİ EGEMENLİK İLKOKULU
12-	722902	MUZAFFER MERT İLKOKULU
13-	729574	NURİ ŞEKER İLKOKULU
14-	722940	ÖĞRETMEN MAHMUT ÖZGÖBEK İLKOKULU
15-	723698	ÖZDEMİRLER İLKOKULU
16-	723711	ŞEFKAT İLKOKULU
17-	738310	TİMUR ERTÜRK İLKOKULU
18-	722928	TURHAN AKÇAY İLKOKULU
19-	729579	VALİ ALİ FUAT GÜVEN İLKOKULU
20-	722991	YAŞAR AKAR İLKOKULU
21-	738176	AHMET ALİ AŞCI ORTAOKULU
22-	738240	ALPER GÜNBAYRAM ORTAOKULU
23-	729861	ATATÜRK ORTAOKULU
24-	729891	EŞE VE HALİL ERDOĞDU ORTAOKULU
25-	731210	MALKOÇOĞLU ORTAOKULU
26-	760425	MEHMET AKİF ERSOY İMAM HATİP ORTAOKULU
27-	731021	MEHMET AKİF ERSOY ORTAOKULU
28-	750584	MEHMET SESLİ ORTAOKULU
29-	729436	NİHAT DÜLGEROĞLU ORTAOKULU
30-	760427	ÖMER BEDRETTİN UŞAKLI İMAM HATİP ORTAOKULU
31-	731033	ÖMER BEDRETTİN UŞAKLI ORTAOKULU
32-	730272	ŞEFKAT ORTAOKULU
33-	758919	ŞEKEREVLERİ İMAM HATİP ORTAOKULU

## KAYNAKÇA

### DERGİ

- Akbaba, A., Erdoğan, H. (2011). *Okul Yöneticileri ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul İkliminin Oluşması*, 2(5),211-227.
- Akıntuğ, Y., Birol, C. (2011 ). Lise Öğrencilerinin Mesleki Olgunluk ve Karar Verme Stratejilerine Yönelik Karşılaştırmalı Analiz, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 01-12.
- Aksay, O. , Ural, A. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*,6(3), 433-460.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9.
- Babaoğlan, E., Yılmaz, F. (2012). İlköğretim Okullarında Karar Verme, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3).
- Bakan, İ. , Büyükbeşe, T. (2008), Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılma Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 29-56
- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(2), 75-93.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bozdoğan, K. (2011).İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi
- Çelikten, M. (2001). Etkili Okullarda Karar Süreci, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(14).
- Demirtaş, Z. , Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Göksoy, S. (2014). Okul Yönetiminde Karara Katılım, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Gökşen, Y. , Kılıç, S. (2011). Yönetici Etkinliğinin Sağlanması Sürecinde Karar Destek Uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 81-95.



- Gökyer, N. (2010). İlköğretim Okulları Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Rollerini Sınırlayan Etkenler, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 113-129.
- Gündüz, Y., Balyer, A. (2003). Gelecekte Okul Müdürlerinin Gerçekleştirmeleri Gereken Roller, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 45-54.
- Izgar, G., Altınok, V. (2013). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri, *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2).
- Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı, *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89.
- Koçak, F. Helvacı M.A. (2011). Okul Yöneticilerinin Etkililiği (Uşak İli Örneği), *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1.
- Kuruoğlu, N.V., Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Azınlık İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 235-253.
- Özan, M., Türkoğlu, Z., Şener, G. (2010). Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 275-294.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Şentürk, C., Sağnak, M. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Okul İklimi Arasındaki İlişki, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-47.
- Yaman, E., Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 164-172.
- Yavuz, Y. (2011). Okulda Yönetime ve Karara Katılma, *Eğitim Bilim Toplum*.

## **KİTAP**

- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*. Ankara: Hatipoğlu Basın ve Yayım.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Basın ve Yayım.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Binbaşıoğlu, C. (1982). *Eğitim Düşüncesi Tarihi*, Ankara 1982.

- Bursaliođlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Can, H., Tecer, M. (1978). *İşletme Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (1994). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hicks, J. (1979). *Casuality Economics*. New York, Basic Books.
- Karasar N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara. Nobel Yayınevi. S. 65-66
- Şişman, M. (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2005). *Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler ve Yöntemler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

## **TEZ**

- Akalın, Ö. (2006). *Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Mesleki Algıları ile Geleceğe Yönelik Umut Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akdem, D.A. (2007). *Yönetici Değerlerinin, Eğitim Örgütleri Karar Sürecine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Akkaşoğlu, N. (2015). *Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri ve Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Balcı, İ. (2015). *Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Öğretmen Görüşüne Göre İncelemesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi, Konya.
- Başıyigit, F. (2009). *Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Demirçelik, E. (2012). *Çokkültürlü Ortaöğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Güçlüklerin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Gümüş, A.E. (2011). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri ile Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Gündüz, A. (2009). Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Gökbulut, R.İ. (2009). Hissedar değeri ile finansal performans ölçütleri ilişkisi ve İMKB üzerine bir araştırma. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıçaslan, C. (2006). Lise Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Görüş ve Beklentileri: Bornova İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Kırıştı, A. (2013). Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama ( Kadıköy Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özdoğru, M. (2006) . İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Sağır, C. (2006). Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Edirne Üniversitesi, Edirne.
- Taşer, S. (2010).Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Modernleşme Sürecinde Öğretmen Yetiştiren Kurumlarda Eğitim Yönetimi ve Denetimi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Topsoy, S. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmen ve Öğrencilerin Eğitim Yönetimi Hakkında Etik Algıları (Gölbaşı Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara
- Yaşar, F. (2013). Yöneticinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

## **INTERNET**

BankacılıkDüzenlemeveDenetlemeKurumu.(2013,Kasım).İnteraktifaylıkbülten.[http://www.bddk.gov.tr/WebSitesi/turkce/Istatistiki\\_Veriler/Istatistiki\\_Veriler.aspx](http://www.bddk.gov.tr/WebSitesi/turkce/Istatistiki_Veriler/Istatistiki_Veriler.aspx), Erişimtarihi: 01.02.2014