

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde; amaç, önem, sayıtlılar, sınırlılıklar, tanımlar ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

#### **Problem**

Örgütün ne olduğu konusunda, birçok tanım ve ifade ile karşılaşmak olasıdır. Fakat tanımlarda küçük farklılıklar olsa da herhangi bir örgütün var olabilmesi için üç öge gereklidir. Bunlardan birincisi birlikte çalışacak ve iletişim kuracak olan bireyler, ikincisi saptanmış ortak amacı gerçekleştirmeye isteklilik, üçüncüsü ise ortak bir amaçtır. Burada bireyin istekli olması demek, örgütle bütünleşmesi, bireysellikten uzaklaşarak ortak amaç için çalışmak üzere bazı özverilerde bulunması demektir. (Aydın, 1988: 10).

Günümüz toplumunda en önemli örgütlerin başında okullar gelmektedir. Okullar insanların eğitim gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulmuş eğitim kurumlarıdır. Bu eğitim kurumları belli bir düzen içinde çalışır ve her örgütte olduğu gibi bu düzeni, yönetim sağlar. Yönetim, örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirme bilim ve sanatıdır. Bu tanım okul yönetimi açısından düşünüldüğünde okul yöneticisi okulun sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak eğitimin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Buna okul yönetimi denir. Okul gibi karmaşık bir örgütte yönetim oldukça zordur. Yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki madde ve insan kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanmaktır. Bu bağlamda düşünüldüğünde yönetimi sorun çözme süreci olarak görebiliriz. Örgütsel yaşamda varlığını duyumsatan bir sorunun çözümü, aslında bir karar verme sürecini gerektirir. Karar süreci sadece sonucu yordayabilir seçenekler arasından en uygun görülenin seçimi olmayıp; sorunun

çözümüne ilişkin bir planın uygulamaya konulması ve başarının değerlendirilmesi aşamalarını da içerdiğinden yönetim süreçlerinin tümünü ve örgütsel yaşamın her yönünü kapsar. Önemle üzerinde durulan şudur ki; hangi örgüt olursa olsun karar yönetimin kalbidir (Bursalıoğlu, 1991: 82). Çünkü, tüm yönetim süreçleri oluşum ve işleyişlerinde karar sürecine esastır. Hangi eyleme girişerseniz girişin bir kararla başlamak zorunluluğu vardır. Sonunda gelecek eylemi biçimlendirecek yargınız da aslında bir karardır(Açıklım, 1995: 62).

Tüm yöneticiler, birer karar vericidirler. Karar verme, yönetici açısından önemli bir yeterlik ölçütüdür. Çünkü örgütün amaçlarını gerçekleştirme, eylemlerinde karşılaştığı sorunları çözmesi ve gelişmesi; verilecek kararların sonuç alıcı (tatmin edici) olmasına bağlıdır. Sonuç alıcı karar, örgütsel koşullara en uygun düşen seçeneğin seçilmesi ve bu seçimin sonucunda en az madde ve enerji kullanımı ile en üst düzeyde bir örgütsel yarar elde edilmesini olanaklı kılan karardır. Bir okul yöneticisinin karar süreci açısından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen her birimi birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. Öğretmenler temel birer karar organı olarak karar sürecine katılmalıdır.

Öğretmenler, alınmasında katkıda buldukları kararları uygulamaya koyacaklardır (Balcı, 1993:54). Bir karardan etkilenecek birey veya gruplar o kararın alınmasına ne kadar katılırlarsa uygulamaya da o oranda katılır.

İnsanlar bazen onaylayabilecekleri bir karara, salt katılmadıkları için hayır diyebilirler. Bu karar herhangi bir konuda yeniliği amaçlamış olabilir. Birey aslında bu yeniliği savunur da olabilir.; ama kendisine sorulmadığı, görüşü alınmadığı için yeniliğe karşı bir tutum alabilir. Yönetici, işgörenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulardaki kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan içtenlikli güvenini sergiler ve daha sağlıklı bir karar almayı olanaklı kılar (Aydın, 1998: 275).

Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın olmasının yararları, Aydın'a (1994: 129-131) göre şunlardır:

1. Okullarda olanaklar sağlandığında öğretim elemanları sağlıklı kararlar alabilirler. Karar vermeye katılım yolu ile öğretmen ve yöneticilerin mesleki nitelikleri geliştirilebilir.
2. Karara katılma, örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesini sağlar.
3. Okulda sağlıklı bir katılım gerçekleştikçe denetime daha az gereksinim duyulur.
4. Kararlara daha etkin ve sürekli bir biçimde katılan öğretmenlerin; daha olumlu bir eğilim içinde oldukları görülmüştür.

Başaran (1988: 72), yönetime katılmayla örgütün şu yararları sağladığını belirtmektedir:

1. Katılma, demokratik ortamı geliştirir, çatışmaları azaltır.
2. İşgörenlerin gönül gücü ve üretkenliği anlamlı düzeyde yükselmektedir.
3. İşgörenlerin işten doyum düzeyleri artmaktadır.
4. İşgörenler, örgütten belediklerini ussal düzeye indirmektedirler.

Birey için, demokratik davranış ve düşüncenin yaşamın bir parçası haline dönüştürülmesinde eğitimin işlevi tartışmasızdır. Kuramsal olarak demokrasiyi ne kadar güzel tanımlarsak tanımlayalım; insanlar arasındaki ilişkiler, okuldaki yönetici, öğretmen ve öğrenci ilişkileri demokratik olmadıktan sonra demokrasinin yaşama geçmesi mümkün değildir. Eğitim sürecinin işleyişi, demokratik olmadığı zaman, demokrasinin öğrenilmesi olanaksızdır. Başka bir deyişle, demokrasi yaşanılarak öğrenilen bir süreçtir ve öğrencilerin etkin katılımını gerektirir. Yasalar ve

yönetmeliklerle de desteklenen demokrasi eğitimi, demokratik ortamlarda yapıldığı zaman etkili ve anlamlıdır.

Bir okul yöneticisi öğretmenlere, kendileri ile ilgili kararlara ve okul örgütünün amaçlarına ulaştırılması ile ilgili kararlara katılma olanağı sağlamamışsa; okulda otoriter bir havanın oluşmasına yol açmış ve dolayısı ile öğrencide geliştirilmek istenen demokratik davranışın yerleşmesine olumsuz etki yapmış olacaktır (Celep,1993: 12). Öğretimin demokratik, yönetimin otokratik olduğu bir okulda, eğitimin demokrasi hedeflerine hizmet etmesinden bahsetmek çok zordur (Büyükkaragöz,1990: 161).

Eğitim sistemimizdeki sorunların çözümünde okulu ilk hareket noktası olarak düşünürsek okul müdürlerinin, okulundaki öğretmenleri karar alma sürecine etkin bir şekilde katması; okulda sağlıklı bir örgüt yapısının oluşmasına bununla birlikte öğrencilerin demokratik bir ortamda toplumsallaşmasına ve karşılaşılan sorunlara birlikte çözüm arayan; kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi, yurttaşlık bilincine sahip bireylerin yetiştirilmesine katkı sağlayacağı düşüncesinden yola çıkılarak aşağıdaki problem araştırmanın konusunu oluşturmuştur.

### **Problem Cümlesi**

*“İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algı ve beklentileri nelerdir ?”*

### **Alt Problemler**

- 1- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algıları nasıldır?
- 2- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentileri nasıldır?

- 3- İlköğretim okullarındaki görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algı ve beklentileri arasındaki ilişkinin düzeyi nedir?
- 4- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algıları ;
- Cinsiyet,
  - Öğrenim durumu,
  - Hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5- İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentileri ;
- Cinsiyet
  - Öğrenim durumu
  - Hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **Amaç**

Karardan etkilenecek kişilerin karara katılması görüşü, 1930' lardan itibaren eğitim yönetimi kuramcıları tarafından savunulmuştur. Bu savunmanın temelinde, katılmalı kararların daha geçerli ve uygulanabilirlik olasılığının daha yüksek olacağı inancı yatmaktadır.(Alıç, 1996 s: 173)

Bu bağlamda; ülkemizin gelişimi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgili olan ilköğretim okullarının , örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesinde; okullardaki madde ve insan kaynaklarının en etkili biçimde kullanılmasında, alınan kararların önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinde, kararları uygulamaya aktaran okul yöneticisi ve öğretmenlerdir. Bu nedenle eğitim örgütlerindeki bir kararın başarılı bir

şekilde uygulamaya aktarılması, uygulayıcı durumunda bulunan okul yöneticisi ve öğretmenlerin karara katılmasını zorunlu hale getirmektedir.

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin, karar sürecine katılmalarına ilişkin algı ve beklentilerini ortaya çıkarmak ve önerilerde bulunmaktır.Yapılan bu araştırmanın; ilköğretim okullarında demokratik, katılımcı bir örgüt yapısının oluşturulması için yapılacak olan düzenlemelere, mevcut durumu ve beklentileri ortaya koyması açısından bir dayanak oluşturması amaçlanmaktadır.

## **Önem**

Demokratik bir örgütte alınan bir karardan etkilenen kimselerin, bu kararda söz sahibi olmaları gerekir. Gerçekte, tüm örgüt üyeleri farkında olmasalar da verilen kararları etkilemektedirler. Yönetimde hiçbir birey tek başına karar veremez. Her birey, örgüt ortamındaki karmaşık insan ilişkilerinden etkilenir.

Çağımızda ilköğretim kademesindeki okul yöneticisi, karara katılma ilkelerini daha çok benimsemek ve uygulamak zorundadır. Çünkü informal yanı ve grupları güçlü olan ilköğretim okulunun işleminde işbirliğinin önemli yeri vardır. Önemli olan, okul yönetiminde sadece kişilerin veya grupların bir araya getirilmesi değil, bunların birbirini etkileyecek yapıda bütünleşmesidir.

Örgütlerde bir karar alınırken karara etki edecek seçeneklerin ve olası sonuçların, karardan etkilenecek kişiler tarafından tartışılması ile örgüt üyeleri örgütsel amaç ve programlarla daha iyi özdeşleşir; alınan kararların anlaşılmasında benimsenmesinde ve uygulamaya konulmasında karara katılma önemli rol oynar.

Karar sürecine katılma, eğitim yönetiminde özellikle gereklidir, çünkü eğitim örgütleri daha sosyal ve toplu olup, kararların etki alanı diğer örgütlere göre daha

geniştir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin, işlerinden elde ettikleri doyum düzeylerinin yükseltilmesi; eğitimde verimin artırılması; giderek daha demokratik bir toplumsal yaşam oluşturulması açısından öğretmenlerin karar sürecine katılımlarını ele alıp incelemek ve çözüm önerileri geliştirmek eğitim yönetimi için somut bir zorunluluk olarak görülmektedir. İşte bu nedenlerden dolayı yapılacak bu araştırmanın okullardaki karar verme sürecine ışık tutacağı düşünülmektedir.

Ayrıca ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okullarda alınan kararlara katılma durumları ve bu kararlara katılmadaki istekliliklerinin belirlenmesi ile , öğretmenlere ve okul müdürlerine yönelik düzenlenecek hizmetiçi eğitim programlarının hazırlanmasında yetkililere yardımcı olunabileceği düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilecek bulgular, öğretmenlerin ilköğretim okullarında alınan kararlara katılmaları ile ilgili beklentilerini ortaya koymanın yanı sıra bu beklentilerine uygun olarak, işlevsel bir biçimde kararlara katılmalarına yardımcı olması bakımından önemlidir.

### **Sayıtlar**

1. Örneklem grubundaki öğretmenler, araştırma anketinde gerçek düşüncelerini yansıtmaktadırlar.
2. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri, araştırmanın amacına ve verilerin yapısına uygundur.

### **Sınırlılıklar**

1. Araştırma, Edirne ili sınırları içerisindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Bu araştırmanın kapsamına özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler girmemektedir.

2. Toplanan sayısal verilerin geçerlilik ve güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.

## **Tanımlar**

**İlköğretim Okulu:** Sekiz yıllık kesintisiz temel eğitim verilen ilköğretim kurumunu ifade eder.

**Okul Yöneticisi:** İlköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılardır.

**Öğretmen:** İlköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleridir.

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

**Algı:** İlköğretim 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.



## **İlgili Araştırmalar**

Karar verme ile ilgili yapılmış bir çok çalışma arasından bu araştırmaya ışık tutabileceği düşünülen çalışmalar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

**Ertekin (1978)** tarafından yapılan araştırmada örgüt iş görenlerinin hangi tür kararlara katılmak istedikleri incelenmiştir. Devlet Su İşleri ve İçişleri Bakanlığı'nda çalışan işgörenlerin, büyük çoğunluğu yalnız kendi görevleriyle ilgili karar konularına değil, örgütte tüm karar konularına katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Araştırmada, kararların daha çok üst yönetimce alındığı gözlenmiştir.

**Açıkgöz (1984)** tarafından yapılan “Öğretmenlerin Karara Katılımı” konulu araştırmada öğretmenlerin okul yönetimindeki kararlara katılma düzeyi, katılma istekliliği ve katılma yeterlilikleri incelenmiştir. Açıkgöz araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır: Öğretmenlerin karar katılma durumlarına ilişkin görüşleri “çok az”, karar konularına duydukları ilgilerine ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin görüşleri “biraz” seçeneğinde toplanmıştır. Karara katılma isteklerine ilişkin görüşleri ise “biraz” seçeneğinin üzerinde yer almaktadır. Buna dayanarak, araştırmada, öğretmenlerin durum, istek, ilgi ve yeterlik boyutlarındaki görüşleri birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin kararlara katılma durum, istek, yeterlik ve boyutlarındaki en yüksek değerler, öğrenci başarılarının değerlendirilmesinde, en düşük değerler ise, okulun gelir ve harcamalarının planlanması kararlarında gözlenmektedir.

**Saka (1985)** tarafından “Yönetim Süreçlerinde Karar Vermenin Örgüt ve Yönetim Kurumlarındaki Yeri” adlı araştırmada şu bulgular elde edilmiştir: Klasik yönetim kuramı yaklaşımları yönetim süreçlerini gruplarken karar ve karara katılmanın önemini görmemişlerdir. Davranışçı yönetim yaklaşımları, karar sürecinin önemini görmüş ve karara katılmayı savunmuşlardır. Çağdaş yönetim kuramına göre, astlar karara katılmaya özendirilmeli ve karar verme yetkisi tüm örgüt hiyerarşisi boyunca yaygınlaştırılmalıdır.

**Kılıçkaya (1988)**'nin karara katılmayı engelleyen etmenler ile ilgili yaptığı araştırmada, şu bulgular ortaya çıkmıştır. Karara katılma uygulamada

gerçekleşmemektedir. İletişim kopukluğu, yöneticinin tutumu, zaman yetersizliği, katılmayı engelleyen etmenler olarak ilk sırayı almışlardır.

**Yıldırım (1989)** tarafından yapılan “Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma” adlı araştırmanın sonuçları ise şöyledir: Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun okulla ilgili tüm kararlara katılmak istedikleri, küçük bir grubun ise sadece kendi işleri ile ilgili kararlara katılmak istedikleri, çok küçük bir grubun ise, hiç karara katılmak istemedikleri sonucu elde edilmiştir.

**Alıç (1990)** tarafından yapılan öğretmenlerin karara katılmaları ile ilgili bir araştırmada; öğretmenlere kararlara katılma olanağı verilmesi konusunda yöneticiler iyimser görünmektedirler. Buna karşın öğretmenlerin ancak yarısı iyimser görüş belirtmiştir. İki grup arasında anlamlı fark bulunmuştur.

**Erkılıç (1993)** ; Genel liselerdeki öğretmenlerin, hangi kararlara ne derecede katılmak istediklerini, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin karar katılmasını hangi etmenlerin ne derece sınırlandığını, bu görüşlerin öğretmen ve yönetici ve grupları açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Ayrıca karar verme, karar vermenin örgüt ve yönetim süreci içindeki yeri, kararlara katılmayı sınırlandıran etmenler, problemin ortaya konmasında ele alınmış ve açıklanmıştır.

**Köklü (1994)**'nin “Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı” adlı araştırmasında; okul müdürlerinin, öğretmenlerin öğretimsel karar konularına katılmalarını yönetimsel karar konularına katılmalarından daha fazla istedikleri ortaya çıkmıştır.

**Aldemir (1996)**'in “Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri” konulu araştırmasında şu sonuçlar elde edilmiştir: Öğretmenlerin okul yönetimine ne

derece katıldıklarına ilişkin algıları “kısmen” seçeneği üzerinde yoğunlaşırken, katılma isteklerine ilişkin algıları “kesinlikle olmalıdır” seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Yani araştırmada, öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında önemli bir fark olduğu ortaya çıkmıştır.

## BÖLÜM II

### İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde, karar verme ile ilgili kuramsal temellere yer verilmiştir.

#### **Karar Verme Sürecinin Tanımı ve Niteliği**

Karar, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür; esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir (Aydın , 1998 : 126). Bu tanım, karar verme sürecinin, üç önemli boyutunu vurgulamaktadır. Bunlardan birincisi, karar verme sürecinin zihinsel bir eylem olduğudur. İkincisi karar verme sürecinin bir seçim yapmayı gerektirdiğidir. Üçüncüsü ise, karar vermenin sonuç almaya ve var olan bir sorunu çözmeye yönelik bir süreç olduğudur.

Karar süreci sadece seçenekler arasından en uygun olanı seçme olmayıp; sorunun çözümüne ilişkin planın oluşturulması, planın uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarını da içerdiğinden yönetim süreçlerinin tümünü ve örgütsel yaşamın her yönünü kapsar (Uras, 1995: 305). Ayrıca karar örgütteki bireyler arasında bir etkileşim biçimi ve örgütte ortaya çıkan soruna ilişkin bir girişim oluşturup bunu harekete geçiren bir araç olarak da görülebilir. Böyle bir tanımla karar vermenin örgütte bir çok etkinliğin oluşmasına neden olduğu düşünülmektedir. Çünkü sorunun ortaya çıkışından kararın verilmesine kadar geçen sürede örgüt üyelerinin bazı etkinliklerde bulunması beklenmektedir (Onaran, 1971: 73). Karar verme, hem yönetsel bir işlev hem de örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir; çünkü yöneticinin temel sorumluluğu karar vermedir. Bu nedenle de bazı yöneticiler karar verme ile yönetimi eş anlamlı saymaktadırlar kişilerin yönetsel bir ünvana sahip olması onların yönetici olmalarına yetmez. Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğunun olup olmadığına bakmak gerekir. (Can, 1994: 223)

Karar vermenin birçok bilim adamı tarafından ele alındığı görülmektedir. Bunların bir bölümünün aynı yaklaşımda oldukları gözlenmektedir. Karar verme olgusunun temel yapısı (öncelikle kararın ne ölçüde düşünülerek veya ne kadar dikkatlice alındığına bakılmaksızın) bir girişimi başarıya ulaştırmak için gerekli olan olası seçeneklerden bir tanesinin seçilmesidir. Buna göre, karar verme söz konusu şu iki yaklaşımdan bir tanesinin sonucudur: bunlardan birincisi bilimsel yöntemlerin ürünü olarak karar vermedir. Bu yaklaşıma göre, birçok seçenek araştırılır; incelenir ve olası çözüm yollarına ilişkin bazı tahminlerde bulunulur. Buna göre karar, bilinen mevcut seçeneklerin sonuçlarına ilişkin tahminlere dayanmaktadır. İkinci yaklaşım ise, sonucu kestirerek karar verme yerine bir seçeneğin rasgele seçilmesidir. Bu durumda sonucun beklenip görülmesi söz konusudur. Seçim, sonuç alıcı olursa sorun yoktur ama sonuç alıcı olamama olasılığı da vardır ve çok güçlüdür. Böyle bir durumla karşılaşıldığında seçenekler arasından yeni bir seçim yapılması düşünülür.(Campbell, vd, 1983:108)

Karar vermeye farklı bir yaklaşım, karar vermeyi süreç olarak çeşitli şeyler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamı olarak ele almaktır. Aralarında seçim ve tercih yapılması söz konusu olan seçenekler, amaçlar ve bunlara ulaştıracak araç, yol ve olanaklardır. Böyle bir tanım, karar içinde bazı öğelerin olduğunu vurgulamaktadır. Bu öğeler:

1. Ulaşılabilecek amacın olması.
2. Bu amaca ulaşmayı sağlayacak en uygun araçlar.
3. Amaç ve araçların uygunluğunu kontrol edecek ölçütler.
4. Seçilecek olası eylemin sonucunda ortaya çıkabilecek istenen veya istenmeyen sonuçların karşılaştırılması.
5. Eyleme geçme konusunda istekliliktir.

Örgütsel kararların etkililiği, bu kararların ussallığının artırılması yolu ile en üst düzeye çıkarılabilir (Aydın, 1994: 127). İlgar (1996: 37)'a göre iyi bir kararda bulunması gereken altı özellik vardır. Bu özellikler sırasıyla şunlardır:

1. Karar, mümkün olduğu kadar bilimsel olmalıdır.
2. Karar, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.

3. Karar, açık, kesin ve özellikle uygulayanların kolaylıkla anlayabilecekleri nitelikte olmalıdır.
4. Kararlar yapılabildiği ölçüde, kısa zamanda verilmelidir.
5. Kararlar, hukuksal yani mevzuata uygun olmalıdır.
6. Karar verilirken örgütte çalışan diğer kişilerin görüşleri önemsenmelidir.

### **Karar Aşamaları**

Örgüt ve örgüt yönetimi konusunda karar verme süreci çok önemlidir ve karar, belirlenen bazı aşamalardan geçirilerek verilmektedir. Karar verme sürecinin izleyeceği aşamalar çeşitli yazarlar tarafından değişik şekillerde sıralanmıştır. Sözelimi, Nicolaidis, örgütlerde karar vermenin dört aşamada ortaya çıktığını ileri sürmektedir.

Bu dört aşama:

1. Bir sorunun çözümü için bir teklif yapılır.(Bu teklif aslında örgütün içindeki ya da dışındaki bir bireyin bir sorun hakkında aldığı bir karardır)
2. Bu teklif, varsa başka tekliflerle birlikte örgütte görüşülür. (Bu teklifler birbirleriyle çatışabilir; aralarında etkileşimler olabilir.)
3. Bu etkileşimler sonucunda teklifler arasında bir uzlaşma sağlanır, ortada birkaç çözüm yolu kalır.
4. Sonunda, örgütteki kuvvet grupları aralarında uzlaşarak bir çözüm yolunda karar kılarlar. Bu kararlarda daha önceki tekliflerden az ya da çok ölçüde parçalar bulunur (Onaran, 1971: 80).

Griffiths'e göre karar verme aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

1. Problemin tanınması, tanımlanması ve sınırlandırılması.
2. Problemin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi.
3. Çözümlerin değerlendirilmesine esas olacak ölçütlerin ya da standartların saptanması.
4. Bilginin toplanması.
5. Yeğlenen çözümün ya da çözümlerin formüle edilmesi, seçilmesi ve önceden test edilmesi.
6. Yeğlenen çözümün uygulamaya konulması.
  - a. Çözümün programlanması.

- b. Programdaki etkinliklerin kontrol edilmesi.
- c. Sonucun ve sürecin değerlendirilmesi.(Griffiths, 1959: 113)

Simon ise, karar verme sürecinin şu aşamalardan geçtiğini ileri sürmüştür:

1. Sorunun ortaya çıkışı ve tanımlanması.
2. Mümkün olan çözüm yollarının aranması.
3. Sonuçların gözden geçirilip bir seçimde bulunulması.
4. Verilen kararın yürütülmesi (Onaran, 1971: 82).

Simon, karar sürecini basitleştirmiş ve alanlarını; karar olanaklarını yakalamak, seçeneklerini bulmak ve bunların arasından seçim yapmak olarak azaltmıştır. Böyle olduğu gibi, bu aşamalar daha çeşitli de alınabilir.

Fakat bütün bu görüşlerin ortak tarafları; ayrı taraflarından daha fazladır. Bursalıoğlu (1994: 86)' na göre karar, yedi aşamalı bir süreç olup bu aşamalar şunlardır :

### **1.Problemin Anlaşılması**

Bireyi, fiziksel ya da düşünsel yönden rahatsız eden, kararsızlık ve birden çok çözüm yolu olasılığı görülen her durum bir problemdir (Karasar, 1991: 54). Genel olarak, yönelmiş bulunduğu amaca doğru yaptığı ilk eylemde bir engelle karşılaşan organizmanın bir problemi olduğu söylenebilir. Öyleyse problem şu veya bu nedenle bir organizmanın amacına ulaşmasını engelleyen bir durumdur. Bu adımı atan yönetici, her şeyden önce bir karar alıp almamak kararını verebilme durumuna girmiş bulunacaktır. Zaten karar sürecini gerektiren etkenler , bir problemin varlığı, bu probleme birden fazla çözüm yolunun gözükmesi ve bu çözüm yollarından birini seçmekte yöneticinin kafasında kuşkulu bir durumun belirmesidir. Problemi anlamamış olan bir yöneticinin çözüm yollarını davranış seçenekleri olarak görebilmesi olanaklı değildir. Problemi anlamayan yönetici, yapacağı işi de bilemez,; çünkü yönetim bakımından problem, belirli bir zamandaki işin yönetici tarafından algılanmasıdır (Bursalıoğlu, 1994: 86).

Karar sürecinde atılacak ilk adım, kararı gerektiren problemin anlaşılmasıdır. Bu yapılmazsa, karar sadece araçlar ve bunların maliyeti açısından alınıp, örgütün değer ve amaçlarına aykırı düşebilir. Zaten problem anlaşılıp sözlendirilmezse, üzerinde bilimsel bir araştırma yapabilmek olanağı da bulunamaz (Bursalıoğlu,1994 : 87 ).

## **2. Probleme İlişkin İnfomasyon Toplanması**

Örgüt bir infomasyon ağıdır; infomasyon ve kararların akımını sağlayan ana kanal da hiyerarşidir. Zaten bir örgütü kusursuz duruma getirebilmenin iki koşulu, haber alma ve değerlendirmedir. Bunlardan birincisi kararların doğruluğunu, ikincisi de yeniden düzenlemeyi kolaylaştırır.(Bursalıoğlu, 1994 : 87)

Verilerin toplanması ve fikirlerin karşılaştırılmasının kesin ve açık bir karar verme sürecinde önemli faydaları vardır (Imber 1984 : 26). İnfomasyonun nitelik ve niceliği, alınacak kararların verimini, infomasyonun elenmesi de kararların derecesini etkiler. Bir karar, az ya da çok miktarda enformasyon ile verilebilir. İkinciye sağlayacak olanlar, yöneticinin astlarıdır. Onların bu konudaki sorumluluğu üstlerine çıkarsız bilgi ve fikir vererek; tarafsız kalabilmektir (Bursalıoğlu, 1994 : 87-88).

## **3. İnfomasyonun Çözümlemesi ve Yorumu**

İnfomasyonun toplanması, gruplanması ve dökümü bir temizleme sürecini gerektirir. Bu süreç güvenilir bir yöntemle bağlanmalıdır; çünkü alınan her karar kısmen bu yöntem ve sürecin ürünü olacaktır. İnfomasyon gruplandırıldığı zaman, bu gruplardan her birinin problemin çözümü üzerine olan etkisi ayrı incelenmeli ve sonra bu etkilerin bir araya getirilmesine çalışılmalıdır ( Bursalıoğlu, 1994 : 88).

## **4.Seçeneklerin Değerlendirilmesi**

Karar sürecinde, seçenekler, karar verme durumunda olan yönetici tarafından tüm veya sınırlı olarak kontrol edilebilir fakat buna karşılık çevredeki değişkenler bu kontrolün dışında kabul edilmelidir.



Bu değerlendirmenin ilk aşamasında birden fazla seçenek dikkate değer görülebilir. Bir seğeneğin zmlemesinden, başka seçenekler de çıkabilir. Bu nedenle ilk aşamada görülen seçenekler üzerinden bir seçim yapmak, yöneticiyi yanıtılabılır. Karar verme durumunda olanların, olası anlaşmazlıklarını önleyebilmek için seçeneklerin yazılı olarak açıklanması yararlı olacaktır.

Akçay(1996: 48)' a göre seçeneklerin değerlendirilmesinde yararlanılacak kriterler şunlardır:

- a- Rasyonel olması, hedef ve araçlar arasındaki bağların dikkate alınması.
- b- Amaca uygunluk.
- c- Probleme ilgili değerlerin dikkate alınması.
- d- evre kriteri: Karar sürecinin etki yapacağı bireylerin tatmini.
- e- Formal kriter: Karar sürecinden doğacak sonuçlar ve bunların getireceği maddi sorumluluk.

## **5. En İyi Seğeneğin Bulunması**

Seçeneklerin saptanma ve değerlendirilmesinden sonra, ilerinden en iyisinin seçimi yapılmalıdır. Bu amaçla kullanılan iki yöntem “synoptic” ve “incremental” yöntemleridir. Synoptic yöntem bütün seçeneklerin gözden geçirilmesini gerektirir ve daha çok yönetimsel ve teknik kararlarda kullanılır. Incremental yöntem ise, en önemli seçeneklerin içinden en iyi görüneni seçer ve politik kararlarda kullanılır (Bursalıoğlu,1994 : 89).

## **6. Uygulama**

Örgüt kararlarının uygulanması yönetim ve hukuk özellikleri taşır. Böyle uygulama, politikanın belirli olaylara uygulanması bakımından yönetimsel bir görev; uygulamanın bu politikaya dayanması bakımından da hukuksal bir görev yansıtır.

Bazı yazarlara göre, uygulamanın iki ana taktiği, maliyeti düşürmek ve uyumu sağlamaktır. Uygulama için gerekli madde ve insan öğeleri, karar süreçlerinin konusu

olarak düşünölmelidir. Uygulamanın son aşaması olan bitirme ise bazı kurum ve görevlerin gözden geçirilerek düzeltilmesini gerektirir. (Bursalıoğlu, 1994 : 90)

## **7. Değerlendirme**

Özel girişimde egemen olan kar etkeni, verimin ölçölmesi için de bir ölçü oluşturur. Fakat kamu yönetiminde olmadığı gibi, eğitim yönetiminde de verim veya başarıyı kesin olarak hesaplayacak bir yöntem henüz bulunmamıştır.

Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Böylece örgütün amaçlarına da yaklaşımış olur. Bu yargılar bir övme veya yerme değil, yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır. Zaten karar süreci bir uzlaştırma sürecidir (Bursalıoğlu, 1994 : 91). Değerlendirme yolu ile girişimin güçlü yanları saptanır ve vurgulanır; yetersizlikler belirlenir ve azaltılır ya da giderilir. (Aydın,1998 : 162)

## **Karara Katılımda Kabul Alanı Kavramı**

Karara katılmanın örgütsel yaşama bu olumlu katkılarının literatürde sıkça vurgulanması ‘işğörenin her zaman ve her durumda , her türlü karara katılması doğru mudur ve beklenen yararı sağlar mı?’ sorusunu akla getirmektedir.Bu konu üzerinde duran Edwin M. Bridges, “kararı paylaşma modeli” olarak adlandırdığı bir yaklaşımla karara katılmanın koşullarını tartışmaktadır. Bridges’in modeline göre, eğer yönetici öğretmenlerin kabul alanlarına giren kararlara katılmalarını sağlarsa, katılımın daha az etkili olması beklenmektedir. Öte yandan, eğer öğretmenlerin kabul alanlarının açıkça dışında bulunan kararlara katılmaları sağlanırsa katılımın daha fazla etkili olması beklenmektedir. Kabul alanı, işğörenin yöneticiden gelen emir ve kararları tartışmasız kabul etmeye hazır olduğu konuları kapsar. Konuyu biraz daha netleştirmek için “kabul alanı” deyimini üzerinde biraz daha durmamız gerekmektedir.Bu deyimini açıklamada iki anahtar sözcükten yararlanılmaktadır. Bu sözcükler “uygunluk” ve “uzmanlık” tır (Aydın, 1998:131).

Uygunluk kavramı, astların verilecek bir kararda çıkarlarının olup olmadığı ile ilgilidir. Verilecek bir kararda, eğer astların çıkarları bulunuyorsa genellikle katılıma ilgi yüksek olmaktadır. Kararda astların çıkarı yoksa, astların yöneticisinin yönlendirmesini kabul etme eğilimi göstermeleri beklenmektedir. Uzmanlık kavramı ise astların karar vermeyi gerektiren problemin tanımlanması ve çözümü konusunda anlamlı katkıda bulunabilecek yeterlikte olup olmadıkları ile ilgilidir. Astların uzmanlık ve yeterlik alanlarının dışında bulunan kararlara katılmalarının, onlarda gereksiz gerilime yol açacağı ileri sürülmektedir. Eğer astlar, verilecek bir kararda bireysel çıkara sahip iseler (ki bu yüksek uygunluk olarak kabul edilmektedir) ve karara anlamlı katkıda bulunulabilecek bir bilgi birikimine sahip iseler (ki bu da yüksek uzmanlık olarak tanımlanmaktadır) bu konuda söz konusu karar, açık olarak kabul alanının dışında bulunmaktadır ve astlar bu karar verme sürecine katılmalıdırlar. Karar verilecek konu, uygun değilse ve astların yeterlik alanlarının dışında ise, bu durumda karar, kabul alanının içindedir. Bu karar verme sürecine astların katılımı engellenmelidir. (Aydın, 1998: 131-132)

Karara katılım konusunda yukarıda ki örnek durumların dışında iki marjinal durum daha vardır. Bunlardan birincisi astlar, az bir yeterliğe sahip iken konu ile ilgili kişisel çıkarı olması olasıdır. Bu durumda, karara katılmaları sağlanmalı mıdır sorusuna yanıt, “sıksık değil” olmaktadır. Çünkü bu durumlarda, astların sık sık karara katılmalarına olanak tanımak sorun yaratabilir. Astın gerçekten bağımsız bir şekilde yardım edemediği durumlarda, kararın sonuncu olarak, yeterlikli olan başkaları tarafından verilmiş olduğu, işgörenin gözünden kaçmayacak bir olgudur. Bu durumda boşuna uğraşma duygusu ve düşmanlık yaratabilecek, astlar katılımı kararların önceden verildiği boş bir uygulama “yönetimsel bir taktik” olarak algılayabileceklerdir. Ancak , öğretmenleri bu tür durumlarda zaman zaman sınırlı bir biçimde karara katmak yararlı olabilir. Bu koşullar altında katılıma fırsat verildiğinde, bu katılımın temel amacı astlarla açık bir iletişim ve karara potansiyel direnci düşürme olmalıdır.

İkinci marjinal durum, astların karar konusu ile ilgili bir çıkara sahip olmadıkları ama yardımcı olabilecek bilgiye sahip olduklarında ortaya çıkar. Bu durumda da, astların sadece zaman zaman karara katılmaları önerilmektedir. Bu koşullar altında astları karara katılmaları, yöneticinin daha yüksek nitelikli bir karara ulaşma şansını

arttırır ancak astların kendilerini yöneticinin işini yapıyor olarak algılamalarına da yol açabilir (Uras,1995: 308-309).

Yöneticinin, işgöreni karara katma konusunda bu noktaları bilmesi ve dikkate alması, katılımdan beklenen yararı sağlaması önem taşımaktadır. Kaldı ki karar vermeye katılmanın, eğitim programlarına daha içten ve etkili katkıda bulunmayı özendirici rol oynadığını gösterir gözlemler literatürde yer almaktadır. Kararlara etkin olarak ve sürekli bir biçimde katılan öğretmenlerin daha olumlu bir eğilim içinde oldukları görülmüştür.(Aydın, 1998: 130)

### **Kararı Etkileyen Öğeler**

Karar temel olarak eylemi etkileyen her türlü yargı (Bursalıoğlu, 1994, s; 82) biçiminde tanımlanabilir.Yöneticiyi diğerlerinden ayıran, ona statü sağlayan, onun hiyerarşideki yerini belirleyen, birlikte çalışanların değerlendirmelerine esas olan eylemleri kararlarıdır.Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır. Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Bu nedenle müdürlerin okullarındaki sorunlardan yakınmalarının gerekçesi olamaz. Yöneticilerin varlık nedenleri sorunların varlığıdır. Doğal olarak beklenen, okul müdürünün kendisi bizzat bir sorun kaynağı olmadan, yeni sorunlar yaratmadan sorun çözme işlevini yerine getirmesidir(Açıklalın, 1995: 51- 52).

Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, **okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir.** İkinci olarak karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar katılır. Bu olanak kendilerinden ne kadar esirgenirse, uygulamaya da o kadar karşı çıkarlar.(Bursalıoğlu, 1994: 83)

Bir okulun yönetiminde rol oynayan ögeler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılabilir. İç ögeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan ögelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel bunlar arasındadır. Dış ögeler ise, okulun yapısında olmayıp onu etkiler ve böylece yönetiminde rol oynamış olur. Ana-baba, çevredeki baskı grupları ve liderleri, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütü bu dış ögeler arasındadır. Çağdaş yönetim anlayışına göre, okul müdürünün okulun içindeki ve dışındaki bir kısım ögelere etkilenmesi doğaldır. Çünkü okul toplumsal yönü ağırlıklı bir kurumdur.

Eğitimin demokratikleşmesi, etkililiğinin artması, okulun toplumsallaşması, kabul görmesi, saygınlığı, okul müdürünün etkileyici ögelere karşı duyarlılığı ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle okul müdürleri kararlarını ve eylemlerini etkileyen iç ve dış ögelerin varlığının bilincinde olmalı; karar üzerindeki etkilerini çözümleyici, onlarla iletişime ve etkileşime hazır bir tutum içinde yaklaşmalıdır. Böyle bir yaklaşım okul müdürünün yetkinliğinin, yeterliliğinin göstergesi olarak yorumlanabilir ( Açıklan ,1995: 57 ).

Bir okulun yönetiminde rol oynayan dolayısıyla okulda alınan kararları etkileyen iç ve dış ögeleri inceleyelim.

### **Yöneticiler**

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç ögelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte, müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer ögeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir. Liderin, grubun başarı ve sürekliliğini sağlamak gibi sorumlulukları vardır. Bunları yapabilmesi için, grup üyeleri ile etkileşmesi, değerlerini koruması ve problemleri çözmesi gerekir. Okul müdürü ile öğretmenin liderliğe ilişkin beklentileri ne kadar uyuyorsa, işe karşı olan tutumları o kadar olumlu görülmektedir. Bu bakımdan okul müdürünün liderlik görevi, meslektaşının getirdiği çatışmaların etkisi altında, geleneksel liderlikten uzlaşıcı ve uzlaştırıcı liderliğe dönüşmektedir. Üste sık sık danışmak, memurun yeterliliğini kuşkuya düşürdüğünden, öğretmenler genellikle problemlerini müdüre götürmek istemezler. Ancak problemlerin birikmesi yönetici

zararına olacağından, müdürün bu çekinmeyi ortadan kaldıracak liderlik davranışı göstermesi zorunludur (Bursalıoğlu,1994: 38-39).

## **Öğretmenler**

Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmendir. Öğretmen eğitimde asıl retmendir. Öğretmen, ğrencileriyle birlikte eğitim yerinde eğitsel mal, hizmet ve düşünce üretir. Eğer ğretmen olmazsa okul da olmaz. Kısaca eğitimi üreten öğretmendir. Bu yüzden toplumlarda eğitim kurumunun oluşması, bir konuda bilgili, becerili olmak isteyenlerin, kendilerine bunu öğretecek birini araması ve bulması ile ortaya çıkmıştır (Başaran,1996: 109).

Öğretmenliğin meslek olarak seçilmesinde, sosyal, ekonomik ve psikolojik etkenler rol oynar. Meslekteki başarisına seçim etkeni kadar, sosyal sınıfı, kişiliği ve çalıştığı okuldaki çeşitli öğeler etki yapar.

Bu konuda önemli iki nokta, öğretmenin sosyal rolü ve statüsüdür. Genel olarak sosyal rol, bireyden beklenen davranışların bütünüdür. Statü bu rolün önemine verilen değer olarak görülebilir. Öğretmenin rolü, bir bakıma, onun öğretmenlik anlayışına dayanır. Bu anlayış veya kavramlaştırma, zekadan çok eğitim ve deneyimin ürünüdür. Böyle bir anlayış, öğretmenin mesleğe karşı olan tutumunu, bir dereceye kadar belirler. Bu tutumun kaynağı ğretmen olduğuna göre okul içinde ve dışındaki öğeler ile olan ilişkilerinde, öğretmenin davranışına yön verir. Öğretmenin rolünü etkileyen nedenlerden biri, öğretmenin beklentileridir. Öğretmenlerin yöneticiler, öğrenciler, ana-baba, toplum ve devletten olan beklentileri okulun sosyal havasının bir parçasını meydana getirir. Bu beklentiler, özellikle okul yöneticisinin liderlik davranışına göre değişir (Bursalıoğlu, 1994: 41-42).

Bu konuda son olarak yönetici-ğretmen ilişkilerine değinmek gerekir. Yönetici-ğretmen ilişkilerinin önemi, okul denilen örgütün informal yanının ağır basması ve bu yüzden öğretmenin birçok yönetim süreçlerine formal olmasa bile bu yolla katılmasındadır. Çeşitli eğitim ve ğretim eylemlerinde öğretmenin özellikle karar

sürecine katılması gereği, yönetici ile öğretmen işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Çünkü eğitim ve öğretim ile ilgili olarak alınan kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyebilecek kontrol ve besleme birimi olan sınıfın başında öğretmen bulunmaktadır. Bundan başka, okul yönetimi ve yöneticilerinin karar davranışlarını bazı bakımlardan sınırlandırabileceği doğal karşılanmalıdır. Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkiler okulun havasını ve personelin moralini birinci derecede etkiler. Öğretmenler yöneticileri kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görür ve ilişkilerini ona göre ayarlar. Bu ilişkiler yapıcı ve yaratıcı yönde olduğu zaman, okulun havası ahenkleşir, personelin morali yükselir (Bursalıoğlu, 1994: 45-46).

### **Eğitimci Olmayan Personel**

Yöneticiler ve öğretmenlerin dışında kalan bu gruba, okulda çalışan memurlar, hizmetliler ve diğer işçiler girer. Okul denilen sosyal sistemin parçalarından birini meydana getirdiklerinden, meslek bakımından eğitimci olmayan bu kişilerin, dolaylı eğitim görevleri vardır. Bu yüzden dikkatle seçilmeleri ve çalıştırılmaları gerekir. Görünüş, davranış ve sözleri ile bu personel okul içinde ve dışındaki öğeler üzerinde olumlu yahut olumsuz etkiler yaratabilir. Örneğin okulun veya müdür odasının kapısında bulunan hizmetlinin davranış ve konuşması okul halk ilişkileri bakımından büyük önem taşır. Böyle etkileşim noktalarında bulunan hizmetlilerin bu ilişkileri çeşitli çatışma ve soruşturmalara yol açacak kadar kötü durumlara getirdiği görülmüştür. Gene böyle personelden bir veya bir kaçının öğretmen kadrosu arasında ikilik yarattığı veya yönetim ile öğretmenlerin arasını açtığı çok olmuştur. Bu bakımdan eğitimci olan ve olmayan personel arasındaki ilişkiler, bu iki grubun iş birliğini zorlaştırır veya kolaylaştırır.

Eğitimci olmayan personelin okulun işletme ve bakımı konusunda ne kadar önemli rolleri olduğu unutulmamalıdır. Çünkü bir çok tehlikeye karşı okulu ve içindekileri koruyacak olan bu personeldir. Bu bakımdan böyle bir okulda akıllı ve becerikli bir baş hademenin görevsel statüsü bir müdür yardımcısının ki kadar yüksek olabilir. Eğitimci olmayan personelin seçimi kadar yetiştirilmesinde de önem vermek gerekir. Böyle personelin hizmet içi eğitimden geçirilmesinde ilk girişimi yapacak olan

okul müdürüdür. Özellikle sosyal bilimlerde öğreticilerin bulunduğu okul gibi bir örgütte böyle bir eğitim hem kolay hem ucuz olacaktır.

### **Öğrenciler**

Öğretim ve ğretimi kontrol edebilmenin en etkili yolu bu süreçlerin meydana geldiği çevreyi kontrol edebilmektir. Çünkü bu süreçler genellikle dolaylı olarak ve evre kanalı ile gerçekleşir. evre etkilerini rastlantıya bırakmamak için okul denilen özel bir evre yaratılmıştır. Zaten ğretimin genel ilkleri bu gerçek göz önünde tutularak ortaya konulmuştur. Birey ancak kendi eylemi kanalıyla öğrenir ve öğrenilen her şey öğrencinin kendi eylemi yoluyla kazandığı deneyimdir. Bu bakımdan öğrenme durumları öğrencinin ilerde; içinde bulunması, düşünmesi ve davranması beklenen durumlara bir dereceye kadar benzemelidir. Bu ilkelere ve bugünkü sosyo- ekonomik hayatın özelliklerine göre okul, öğrenciye hızla sanayileşen ve şehirleşen bir evre ve topluma, demokratik vatandaşlığın git gide güçleşen görevlerine, bilimsel yöntem ve üretim gerekli olduğu bir dünyaya, artan ve çeşitlenen bilgi ve becerilere, ayrıca her öğrencinin yetenekleri, ilgileri ve gereksinimlerine göre hazırlanmalıdır.

Öğrencilerin okul yönetimi üzerindeki en derin etkisi okul ortamı içerisindeki informal örgütlerden en gclsn yaratmasından ileri gelmektedir. Gerçekten ğrencilerin meydana getirdiği informal örgüt ve bunun parçaları olan çeşitli gruplar, okulu etkileyen diğer öğeler üzerinde önemli roller oynarlar. Bireyi, grup yoluyla dolaylı olarak etkilemenin daha kolay ve verimli bir yaklaşım olduğunu kabul eden okul yöneticisi, bu gruplardan yararlanma tekniklerini öğrenmelidir. Yeterli bir yönetici gruptan ve gruplaşmadan korkmaz. Çünkü eğitim ve ğretim amaçlarının gerçekleşmesinde gruptan ve onun dinamiğinden yararlanmak zorunda olduğunu bilir. Informal rgt sadece amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunmakla kalmaz, örgütün formal yapısı karşısında bireyin kendisine olan saygısını devam ettirebilmek olanaklarını da sağlar.(Bursalıoğlu, 1994: 47-48)



## **Ana – Baba**

Ana-babanın okul yöneticisinden beklediği davranışların başında iyi ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi gelmektedir. Bunu öğrencilerle ilgilenmek, ana babayı tanımak ve onlara yardımcı olmak davranışları izlemektedir. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticilerinden ana – baba ile meşgul olmalarını bekledikleri görülmüştür. Bir örgüt çevredeki bireylere ve gruplara ne kadar bağlı olursa, bunların beklentileri örgütü o kadar etkiler. Bu birey ve grupların örgütü değerlendirmekte gösterdikleri doğruluk, örgüt hakkındaki bilgileriyle düz oranlıdır. Bu bilgilerin örgüt içinde verilmesiyle, dışında alınması arasında okul yöneticisinin yararına yahut zararına farklar olabilmektedir. Gerçekte, bir okulun görev ve verimini değerlendirirken böyle noktaların önemle incelenmesi gerekir. Halbuki bu konuda geleneksel olarak okulun bütünü değerlendirilmesinden çok, içindeki okutanların değerlendirilmesine önem verilmiştir (Bursalıoğlu, 1994: 52 ).

## **Baskı Grupları**

İnsan kendini korumak için toplumu ve toplumdaki kurumları kurmuştur. Bu kurumların insanın iyiliği için çalışması istenir. Bunlardan biri olan okulun ise çevresindeki değişik gruplara ilişkin olarak görev yapması beklenir. Formal ve informal olan bu gruplardan bazıları okul üzerinde çeşitli baskılar yaratır (Bursalıoğlu, 1994: 52)

Bu konuda yazarlar değişik ve hatta çelişik fikirler ortaya atmıştır. Bazılarına göre okullara bu baskılar biçim ve yön verir. Okul yöneticisi, bir geminin dalgalı denizde gitmesi gibi bu baskılar altında çalışır. Bu baskıların bulunmadığı toplum ve eğitim demokratik olamaz. Bu konuda önemli olan, eğitim ve okul yöneticilerinin, böyle baskılar karşısında gösterdiği davranıştır. Diğerleri ise, baskı gruplarının genellikle okulun amaçlarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmeyi hedef tuttuğunu ve bu bakımdan okul yöneticilerine olumsuz etkiler yaptıklarını öne sürerler (Bursalıoğlu, 1994: 53).

Dernek, federasyon, sendika gibi meslek kuruluşları; okul ve eğitim yöneticileri üzerindeki etkileri bakımından baskı grupları arasında sayılabilirler. Bunların gerçek

görevi, değişik politik ortamlarda üyelerinin yararlarını savunmak ve arttırmaktır. Aynı derecede önemli sayılabilecek bir görevi de merkez örgütündeki politika ve yürütme organlarının çalışmaları üzerinde bilimsel inceleme, eleştirme ve yayınlar yapmak olmalıdır. Böylece eğitim politikamıza katkıda bulunmuş, eğitim sorunlarımız konusunda vatandaşı aydınlatmış ve sözü edilen organları eyleme geçirmiş olacaklardır. Memleketimizdeki bu kuruluşlardan bazılarının bağlı oldukları politik partiler ve felsefeleri nedeniyle aykırı uçlarda buldukları bilinmektedir. Ayrıca, bilimsel çalışma ve yayınları sayılıdır. Bunlara rağmen bu kuruluşların eğitim ve okul yöneticilerimiz tarafından tanınması ve kabul edilmesi gereklidir. Özellikle merkez yöneticileri bunlar arasında ayırım yapmamalı ve çalışmaları kadar, gelişmelerine de yardımcı olmalıdır. Bunları kabul etmeyen eğitim yöneticisi, ister politikadan ister meslekten gelmiş olsun meslektaşları tarafından kabul görmeyecektir (Bursalıoğlu, 1994: 54).

### **Yönetim Yapısı**

Okul yönetimini etkileyen öğelerden bir diğeri, okulun bulunduğu toplumdaki kamu yönetiminin yapısıdır. Bu özellikle merkezden yönetim düzeni olan memleketimizde, üzerinde durulması gereken bir sorun olmaktadır. Eğitim yöneticilerini il yöneticilerine bağlayan 5442 sayılı İl İdaresi Kanununa göre, ilçede orta dereceli okul müdürü, ilde milli eğitim müdürü, bakanlığa yazacağı bir yazının anlam ve kapsamını, kaymakam ve valiye beğendirmek zorundadır. Böylece, bazen istemeyerek yaptığı haberleşmeden doğacak sorumluluğun hesabını vermek kendisine düşmektedir (Bursalıoğlu, 1994, s. 54-55). Bu ve bunun gibi örnekler gösteriyor ki; okulun bağlı olduğu kamu yönetimi dolaylı olarak ve doğrudan okulun yönetim anlayışını ve okulda alınan alınan kararları etkilemektedir

### **İş Piyasası**

Eğitim sürecinin ürününü iyi değerlendiren ölçütlerden biri bu ürünün sürüldüğü piyasadır. Zaten bu nedenle, eğitim planlamasında izlenecek aşamalardan birincisi, bu ürünün piyasadaki akımları, stokları ve istekleri incelemek; bunlara göre eğitim sisteminin amaçlarını yenilemektir. Eğitim planlamasına temel olan iki yaklaşım bu

gerçeğe dönük bulunmaktadır. Bunlardan birincisi olan “yerler için istek” yaklaşımı eğitim sisteminin çeşitli dallarına girişleri başlangıç noktası olarak alır. Halbuki özellikle üniversitelerin bazı fakültelerindeki dar boğazlar, bu isteklere ancak açık bulunan yerlere döndürmekte ve bu yaklaşımın eleştirisini kolaylaştırmaktadır. İkincisi olan “insangücü gerekmesi” yaklaşımı ise başlangıç noktası olarak eğitim sisteminden beklenen çıkışları alır. Bu yaklaşım, eğitimde çıkışın tanım veya ölçülmesinden çok geleceğin çalışacak insanlarına eğitimin sağlayacağı bilgi, beceri ve davranışlarla ilgilenir.

Bizim eğitim düzenimiz ile iş piyasası arasında bir ilişki olduğunu savunmak güçtür. Her yıl, ekonomi ve kalkınmanın gereksinme duyduğu nitelikte insan gücü yetiştirecek eğitim dallarına binlerce genç giremediği gibi, böyle bunalımların doğurduğu gerginliği geçici olarak hafifletmek amacı ile ekonomi ve kalkınmanın gereksinme duymadığı eğitim dallarına binlerce gencin alındığı herkesçe bilinen bir gerçektir. Bunun sonucunda bir yandan teknik insan gücü sıkıntısı çekilirken, diğer yandan bazı fakültelerin mezunları iş bulmakta zorluk çekmektedirler. (Bursalıoğlu, 1994: 55-56)

### **Yönetim Süreçleri ve Yönetim Süreçlerinin Karar Verme Süreciyle Olan İlişkisi**

Yönetim süreçlerinin gruplanması konusunda bu alanın yazarları arasında değişik görüşler vardır. Fakat hepsinin katıldığı bir gerçek, belirli yönetim süreçlerinin bulunuşudur. Çünkü bu süreçler örgüt amaçlarına dönük insan çabalarını kapsamaktadır. (Bursalıoğlu, 1997: 20)

Klasik denilebilecek ilk sıralama Fayol tarafından yapılmış ve yönetim sürecinin öğeleri; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak gösterilmiştir. Bundan sonra yönetim süreçleri POSDCORB denilen bir formül içinde; planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme olarak toplanmıştır. Zamanla eğitim yönetimi alanındaki yazarlar da, eğitimde yönetim süreçlerini inceleyip, birbirine çok yakın ve az farklı bazı öğeler ileri sürmüşlerdir.

Aslında yönetim süreci, yönetici davranışının amaçları bakımından daha iyi çözümlenebilir. Bu konuda önemli olan, yönetim sürecinin öğeleri arasında sağlam bağlar kurabilmektir. Bu öğeler topluca yönetim sürecini meydana getirdiği gibi, her biri ayrı bir süreç olarak da sayılabilir. Burada seçilen görüş yönetim sürecini; **karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme** olarak sıralayan görüş olacaktır. (Bursalıoğlu, 1994: 81)

Yönetim süreçlerinin tümü birbiriyle zorunlu ilişki içindedir. Karar verme, diğer yönetim süreçlerinden ayrı ve bağımsız düşünülemez. Şimdi karar vermenin diğer öğelerle olan ilişkisini yönetim süreçlerinin her birini ayrı ayrı ele alarak; inceleyelim.

### **Planlama**

Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir (H. Fayol: 43). Akılcı bir eylem, planlama gerektirir ve ancak planlama ile olanaklıdır. Eylem, planlama ile yönlendirilir. Plansız bir eylem etkisiz ve anlamsız olur. Planlama ile amaçlar saptanır ve saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için eşgüdümlemiş araçlar geliştirilir. Planlama, yönetim sürecinin zorunlu ve gerekli bir ögesidir. Planlama geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir, geleceği düşünmedir ( Aydın, 1998: 133 ). Eğitim yönetiminde planlama; okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir (Başaran,1994: 43).

Planlamanın amacı kalkınmadır ve eğitim bir kalkınma aracı olduğundan eğitim planlaması ayrı bir önem ve anlam taşımaktadır. Eğitim planlamasındaki yeni görüşler, eğitimi yatırım olarak kabul etmekte ve eğitimle ekonomi arasında sıkı ilişkiler kurulmasını gerektirmektedir. Bu bakımdan eğitim planlaması yapılırken, sistemin amaçlarını piyasanın ışığında çizmek, sistemin ürününe piyasanın verdiği değeri incelemek, sistemin üzerinde çalıştığı ham maddeyi iyi bilmek ve ancak bunlardan sonra sistemin yapısı ve üretim tekniklerini seçmek öngörülmektedir (Bursalıoğlu, 1994: 99 ). Planlama, karar vermeye götürür ve karar vermeyi içerir. Karar verme, planlamanın önemli bir kesitidir. Planlama bir kararı izleyebilir ve o kararın

uygulanması ile ilgidir. Verilen kararlar ve hazırlanan planlar tarafından etkilenen kişilerin bu süreçlere katılmaları benimsenmiş bir demokrasi ilkesidir. Planlamaya katılma yolu ile örgüt üyeleri, oluşan programları anlama ve benimseme ile kalmayacak, bireysel yeterlikte de gelişmesi sağlanacaktır. Sürece katılmanın yetiştirici bir yanı olduğu da unutulmamalıdır (Aydın, 1991: 131)

## **Örgütlenme**

Örgütlenme, belirli bir amaç için, gerekli ve yararlı olan insangücü, para, malzeme, makine gibi örgütün insan ve madde boyutuna ilişkin her şeyin sağlanması demektir. Başka bir deyişle örgütlenme; kimin, neyin, nasıl ve nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir ( Kaya, 1993: 102). Örgütlenme, belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olduğu için bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun gerçekleştirilmesi için oluşturulan yapıda belirli düzeylerde yetki ve sorumluluk paylaşılmalı, bu işler için bireyler görevlendirilmelidir. Örgütlenme süreci sonunda örgütün yapısı ya da kısaca örgüt oluşur (Aydın,1991:136 )

Örgüt yapısına biçim veren etkenlerden biri de karar verme sürecidir. Dolayısıyla örgüt yapısı, karar yetkilerinin dağılımına göre kurulacağından örgütlenme süreci ile karar verme süreçlerinin birbirlerini sürekli etkiledikleri, iç içe oldukları ve böylece örgüt amaçlarına hizmet ettikleri unutulmamalıdır.

## **İletişim**

İletişimi kısaca “bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlayabiliriz (Dökmen , 2000: 19 ). Doğan Cüceloğlu (1991: 68 )’ na göre ise iletişim, insan davranışlarını değiştirmek amacıyla her türlü mesajın, uygun bir kanalla, birbirlerine iletilme sürecidir.

Karar, yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa, iletişim örgüt açısından o kadar önemlidir. Bir örgüt ortamı içinde formal ve informal olmak üzere iki tip iletişim işler. Formal iletişim, hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında enformasyon ve

kararların çift yollu olarak akımıdır. Örgütün formal yanı, formal iletişim yolu ile çalışır. İnfomal iletişim ise kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgüte karşı tutumlarını gösterir ve örgütün infomal yanını işletir. Formal iletişim ne kadar bozuk ve aksak olursa, infomal iletişim o kadar artar ve zararlı etkiler yapar (Bursalıoğlu,1994: 114 ).

Açıkça görölmektedir ki iletişim süreci olmadan örgütün var olması ve örgütü oluşturan bireyleri etkileme söz konusu olamaz. Burada önemli olan sadece iletişimin kendisi değil ancak iletişim sürecinin tam olarak gerçekleşmesini sağlayan tekniklerdir. Ancak anlamlı bir iletişim tekniği sayesinde, örgütsel kararların neler olduğu ve bunların kimler tarafından ve nasıl uygulanacağı bireylere duyurulabilir. Ayrıca bireylerin karar verebilmek için gerekli duydukları bilgiler de, iyi bir iletişim sayesinde elde edilir (Genç, 1994: 109 ).

### **Etki**

Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşğüdümlemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. Yaygın olan ama her geçen gün çekiciliğini kaybeden ve daha az vurgulanan bir etkileme yolu yetkinin kullanılmasıdır. Bir etkileme yolu olarak grup süreci teknikleri önem kazanmakta ve artan bir biçimde kullanılmaktadır. Bazı yönetim bilimcileri yöneltme yerine etkileme sözcüğünü kullanmaktadır. Etkileme sözcüğünün yeğlenmesi, otoritenin çeşitli etkileme yollarından sadece birisi ve en son başvurulması gereken bir yol olduğu görüşünü yansıtmaktadır. Bu anlayış yönetimsel örgüt yapısının, görevlerin belirlenmesinin ve yetkinin aktarılmasının ötesinde bazı özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir ( Aydın, 1998: 155 ).

Karar vermeye ve planlamaya ortak yaklaşım önemli bir etkileme yolu olarak düşünölmektedir. Ortak etkinliklere katılım, işğörenlerin kendilerini onaylanmış örgüt amaçlarına adamalarına, amaçların gerçekleştirilmesine ilişkin görüş oluşturmalarına, gerekli işleri yapabilmek için yeteneklerini geliştirmelerine ilişkin görüş oluşturmalarına, gerekli işleri yapabilmek için yeteneklerini geliştirmelerine ve okul

örgütünün amaç ve personeline bağlanmalarına yol açar. Böyle olunca, etkileme konusunda otoriteye fazla gereksinim duyulmaz ( Aydın, 1998: 161 ).

Günümüzde kararların etkili bir biçimde uygulanması için gerekli olan etkileme biçiminin bireylerin uzman oldukları alanlarda kararlara katılmaları ile olduğu öne sürülmektedir. Bireylerin kendilerinin de katkıları ile alınan kararların uygulanmasında daha büyük bir isteklilik gösterdikleri çeşitli araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır.(Genç, 1994: 108 )

### **Koordinasyon ( Eşgüdümleme )**

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. (Bursalıoğlu, 1994: 124)

Kaya (1993: 105)' ya göre ise koordinasyon, işbölümü yolu ile çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin, değişik birimlerdeki değişik işgörenler tarafından harcanan çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesidir.

Eşgüdümleme konusunda özgün bir görüş, Mary Parker Follett tarafından ileri sürülmüştür. Follett, tüm örgütlerde temel sorunun dinamik ve uyumlu ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi olduğunu vurgulamıştır. Follett, eşgüdümleme ile ilgili bazı ilkeleri ileri sürmüştür. Bu ilkeler şunlardır :

1. Doğrudan ilişki ilkesi; eşgüdüm, yatay ilişkilerle gerçekleştirilmelidir. Bireyler arası görüş alış-verişi doğrudan iletişimle daha etkili bir biçimde yapılmaktadır. Doğrudan iletişimle oluşturulan bireyler arası anlayış, bireysel ve ortak amaçların gerçekleştirilmesi yollarının bulunmasını sağlar.

2. Eşgüdüm, planlamanın ve politika oluşturmanın başlangıç aşamalarında gerçekleştirilmelidir. Başlangıçta eşgüdüm sağlanmadığı takdirde daha sonraki

aşamalarda sağlanması zordur. Başlangıçta zorlukların görülmesi ve çözümlenmesi yoluna gidilmesi ile bütünleşme ve düzenlemeler kolayca yapılabilir.

3. Belli bir durumdaki etkenler, karşılıklı ilişki içindedirler. Birlikte çalışan bireyler, birbirlerini etkilerler ve iş ortamında bulunan diğer bireyler tarafından da etkilenirler.

4. Eşgüdüm sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir. Bir konuda eşgüdüm sağlandığında artık işlem tamamlanmış demek değildir. Sürekli eşgüdüme gitmek gerekebilir. Eşgüdüm sağlanarak sorun ortadan kalkabilir. Ancak sorun yine doğduğu zaman yeniden eşgüdüm sağlamak gerekir ( Özalp, 1986: 202 ).

Follett' in ilkeleri eşgüdümü gerçekleştirme yönteminin dikey olmaktan çok yatay olduğu görüşünü yansıtmaktadır. Bireylerin birbirlerinin yaptıkları işleri anlayarak işbirliğine gireceklerine inanılmaktadır. Yöneticinin “eşgüdüm sağlayın” emri hem gerçekçi değildir hem de uygulanabilirlikten uzaktır ( Aydın, 1998: 154 ).

Koordinasyon, kararların gerçekleşmesini de sağlayan bir eylemdir. Çünkü karar süreci, uygulama aşamasına geldikten sonra, bir koordinasyon sorunu olur. Eşgüdümleme, üç aşamada düşünülebilir. Birinci aşamada, tüm üyeler için bir plan oluşturur. İkinci aşamada, planın ilgili bireyler tarafından anlaşılması sağlanır. Üçüncü aşamada da, her birey plana uygun olarak davranmaya güdülenmelidir (Aydın, 1994: 150 ).

Alınan kararların, birimler arasında ayrılarak; bu birimlerin kendi paylarına düşen amaçları gerçekleştirme sırasında her birim veya bireyin, diğerlerinin yapmakta olduğu eylemlerin neler olduğu konusunda bilgilendirilmeleri gerekir. Bu durum karar sürecinin bütün olarak başarıya ulaşmasında ve eşgüdümün sağlanmasında son derece önemlidir. (Simon, 1965: 71 )

Kısaca örgütsel kararların, etkin bir şekilde gerçekleştirilip uygulamaya konulabilmesi için insan ve madde kaynaklarının bütünleştirilmesi yani



eşgüdümlemesi gerekmektedir. Bu da alınan bir kararın sonuç alabilmesinin eşgüdümlemeye bağlı olduğunu göstermektedir.

## **Değerlendirme**

Değerlendirme, örgütte başarılması planlanmış bir programın amacına ne kadar ulaştığının ölçülmesidir. Değerlendirme, amaç dikkate alınarak yapılmalıdır. Bunu belirlemek için yanıtlanması gereken sorular; “ ne yapılması planlanmıştı” ve “plan ne kadar gerçekleştirilebildi” olmalıdır. Alınan yanıtlar olumlu olduğu ölçüde, plan başarıya ulaşmış demektir. Aksi halde, araştırmalar yapılarak başarısızlığın nedenleri bulunmalıdır. Ancak değerlendirme, olabildiğince tarafsız ve objektif yapılmalıdır. Bunun için de, değerlendirme de kullanılacak ölçütler önceden belirlenmelidir. (Ersan, 1987: 94 )

Doğrusöz (1985: 13 )' e göre ; karar verme ile ilgili üç tür değerlendirme yapılır.

1. Karar öncesi değerlendirme.
2. Karar verme sürecinde değerlendirme.
3. Karar sonrası değerlendirme.

**1. Karar öncesi değerlendirme :** İsabetsiz kararlar ve başarısız yönetimler, çoğu kez yanlış teşhislerden doğmaktadır. Doğru teşhis, isabetli karar başarılı bir yönetimin yarısından fazlasını oluşturur. Bunun yolu ise değerlendirmeden geçmektedir.

**2. Karar sürecinde değerlendirme :** Karar verme süreci esas itibariyle bir değerlendirme ve seçim sürecidir. En iyi seçeneğin seçilmesi; seçeneklerin değerlendirilmesi demektir. Değerlendirme, her bir seçeneğin, amaçların gerçekleştirilmesindeki etkinliğinin ölçülmesi şeklinde olmaktadır.

**3. Karar sonrası değerlendirme :** Sorunun çözümü ve etkinliğin sağlanması için en iyi kararı vermek yetmez; aynı zamanda bu kararın yürütülmesi de gerekmektedir. Bu da bir değerlendirme sürecini içerir. Değerlendirme, “verilmiş olan karar aynen uygulanıyor mu?” “Sapmalar ne kadar ?” gibi sorulara dönüktür ve bunun sonucunda düzeltme ve uyarılama kararları alınır. Böylece yürütmenin etkinliği güvence altına alınmış olur. Karar verme, sorun teşhisi değerlendirmesi ile devam eder ve yürütme değerlendirmesi ile sonuçlanır.

Yönetimde değerlendirme, karar vermenin ve öğrenmenin dayanağı ve etkin bir araçtır. Herhangi bir örgütte sorunlar teşhis edilir; bu sorunların çözümüne dayalı olacak kararların verilmesi , seçeneklerin değerlendirilmesinden geçer. Bu değerlendirme sonucunda ya eskiden alınmış kararların isabet derecesini öğrenmek ve gerekirse düzeltmeler yapmak, ya da genel olarak sorunsal bir durumun varlığını tespit edip gerekli kararları alarak bu sorunların çözümü sağlanmaktadır (Doğrusöz, 1985:13 )

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi yönetsel süreçlerin her biri, bir bütünün birbirinden ayrılması olanaklı olmayan parçaları olup; karar verme süreci de bu süreçlerin içinde “olmazsa olmaz” etkiye sahip bir parçadır. Yönetim süreçlerinin önemini ve birbirleriyle olan ilişkisini şöyle özetleyebiliriz :

Yönetim sürecinin öğelerinden olan planlama, örgütün tüm olanakları göz önünde bulundurulduğunda verimli ve etkin kararlar alınabilmesini sağlar. Çünkü karar verme süreci, planlama sürecinin devamıdır. Etkileme süreci ise, kararların alınması veya bildirilmesi sırasında gerek duyulan önemli süreçlerden birisidir. Karar verme sürecinin başarılı olması için, kararın alındığı merkezden örgütün her birimine yayılan yeterli iletişim kanallarının oluşturulması önkoşuldur. Örgütteki farklı birimlerin, amaçlar doğrultusunda alınan kararları uygulamaları için güçlerin ve kaynakların eşgüdümlemesi zorunludur. Başka bir anlatımla, alınan bir karardan sonuç alınabilmesi eşgüdümlemeye bağlıdır. Kararların uygulanmasından sonra gündeme gelen değerlendirme süreci ise, amaçların gerçekleştirilmesinde ne kadar başarılı olduğunu belirler.

## Örgütlerde Karar Verme Modelleri

### 1. Uyarlayıcı Ussal Karar Verme Modeli :

Chert ve Mrch, bu modeli oluştururken üç varsayımdan yola çıkmışlardır.

1. Örgütte gelecekteki durumlar hakkında iyice tanımlanmış bir tercih listesi vardır.
2. Örgütte, eldeki alternatiflerle, bunların mümkün sonuçları hakkında bir takım bilgi toplama yöntemleri vardır.
3. Örgüt, tercih listesine göre, beklediği kazancı en fazla arttıracak bir biçimde bulunur ( Onaran, 1971: 57 ).

Bu modelde örgüt, doyurucu bir sonuç elde etmek için, sınırlı ussal davranış göstermektedir. Ayrıca bu modelde örgüt, kendini çevreye uyarlayabilen açık bir sistemdir. Açık sistemin uyarlayıcı davranışı şöyle açıklanabilir : Örgütler, iletişim ağları sayesinde geçmişteki davranışlarından ve çevredeki izlenimleri ile ilgili bilgiler edinirler. Bu bilgiler örgütlerin, kendilerini çevreye uyarlamalarına yardımcı olur ve yön gösterir.

### 2. Toplumbilimsel Model :

Thompson ve Tuden “Toplumbilimsel” ismini verdikleri modellerinde kararlı dört ana gruba ayırmakta sonra da her tür karar için ayrı bir birimin daha uygun olduğunu ileri sürmektedir. Yazarların önceki modellerden ayrıldıkları başlıca nokta, alternatiflerin sonuçlarının hesaplanmasıyla tercihlerde bir görüş birliği olup olmamasını temel sorun olarak almalarıdır. Aynı zamanda bu model, diğer modellerden farklı olarak örgütlerin çevreyle ilişkileri üstünde durmamaktadır. Yazarların, örgütleri değil de örgütlerdeki karar verme birimlerini birer sistem olarak ele aldıkları söylenebilir. ( Onaran, 1971: 62-63 )

### **3. Çözümleyici Model :**

Snyder, karar verenlerin seçimini etkileyen üç etkene bu modelde yer vermiştir. Bunlar, (1) yetki alanları, (2) iletişim ve bilgi toplama, (3) güdülenme olarak gruplandırılabilir.

Bu modelde, karar verenlerin yetkilerini, sadece örgütteki biçimsel kurallar değil, birey ya da grupların, ilişkileriyle yerleşmiş olan bazı davranış kalıpları da belirler. Bunun yanı sıra, bireyler örgütteki rollerini kendi değerlerine ve geçmişteki deneyimlerine göre algılayacaklardır. Bir başka deyişle bireyin davranışını, kendisine verilmiş uzmanlık görevleri ve örgüt içindeki yeri olduğu kadar, kendisinin ve öteki üyelerin hareketleri hakkında edindiği beklentiler de etkilemektedir.

### **4. Bağlantısız ve Küçük Değişmelerle Karar Verme Modeli :**

Lindblom'un geliştirdiği model, yönetim örgütlerindeki karar vermeyi değil, toplumun ana amaçlarının, devletin genel siyasetinin saptanmasını ele almaktadır. Bununla birlikte, yönetim örgütlerindeki karar vermeyi çözümlerken bu modelden yararlananlar da vardır. Bu bakımdan bu model, siyasal bilimle yönetim biliminin kesiştiği nokta da bulunuyor denilebilir. (Onaran, 1971: 65 )

### **Karar Türleri**

Kararlar, çeşitli özellikler göz önünde bulundurularak sınıflandırılabilirler. Bu özellikler, kararı alan bireylere göre, kararın verilmesi gereken duruma göre, karar verme eyleminin aldığı süreye göre, kararın alanına göre düşünülebilir ( Onaran, 1971: 84 ).

Kararlar verildiği hiyerarşik düzeye göre kapsamlılık içerir. Üst düzeylerde alınan kararlar, örgütün politikaları ve ilkeleri olarak yorumlanır. Orta kademelerde

alınan kararlar genelde uygulama açıklamalarını ve stratejilerini içerir. İlk düzey kararları, eylemlere dönüktür ve işlevseldir ( Açıkalın, 1995: 60 )

Bir başka sınıflandırmada, kararlar programlanmış ve programlanmamış kararlardır (Bursalıoğlu, 1994: 93). Birinci tür kararlar, geçmişte alınıp yürürlükte olanlardır. Örneğin okullar Eylül ayı içinde öğretime başlarlar. Bunların yazılı olmayanlarına “teamül” denir. İşlevsel oldukları müddetçe kullanılmaları uygun olur. Ancak amaca yönelik işlevlerini kaybetmişlerse bu kararlarda ısrar etmenin anlamı yoktur. Evrensel değişme olgusu karşısında, geçmişte yaşanan bir sorunun bugün aynen yaşanmasının olasılığı yoktur. Bu nedenle geçmiş yıllarda sorunların çözümleri için izlenmiş yolların, seçilmiş seçeneklerin sorunu çözeceğine tam bir yanılığı olarak bakılabilir. Programlanmamış kararlar ise; yeni durumlar, değişik durumlar için alınmış kararlardır; yetişmiş personel ve yetkin okul müdürlerinin varlığına bağlıdır. ( Açıkalın, 1995: 60 )

Programlanmış kararların, geleneksel teknikleri alışkanlık ve örnek alma; modern teknikleri ise yöneylem araştırması ve informasyonu işlemedir. programlanmamış kararlar yeni ve yerleşmemiş olanlardır. Bunların geleneksel teknikleri içe doğma ve yargı, modern teknikleri de bilgisayardan yararlanma ve yöneticiyi yetiştirmedir (Bursalıoğlu, 1994: 93).

Kararlar, yukarıda belirtildiği gibi programlanmış ve programlanmamış olarak ayrılabilmele beraber, bazı kararlar da vardır ki, açıkça ne programlanmış ne de programlanmamış kararlar grubuna girebilir. Her ikisinin bileşimi niteliğindedirler.

Bir diğer sınıflama, kararın kapsamına göre yapılan sınıflamadır. Kapsamına göre kararlar üç türdür (Erdoğan, 1996: 49 )

**1.Teknik kararlar :** İşletmenin türüne göre tedarik, üretim ve dağıtım kararları, işletmenin teknik kararları arasındadır.

**2.Yönetisel kararlar :** Bu kararlar, kuruluşun amacına ulaşması için oluşturulan organizasyonun temel faaliyetlerini gerçekleştiren ve koordine eden kararlardır.

**3.Kurumsal kararlar :** Kurumsal karar, uzun vadeli ve politikaya dönük kararlardır. Kurumsal kararlar bir bakıma örgütün sürekliliğini sağlayan kararlardır.

Hatipoğlu (1986: 137)' na göre ise kararlar üç gruba ayrılır :

1. Strateji ve politika kararları
2. Yönetim kararları
3. Yürütme kararları

Birinci grup kararlar, işin kurulmasından itibaren verilecek kararlardır. Örgütün üreteceği mal ya da hizmetin üretimi için gerekecek miktarını belirleyici kararlar bu grup kararlardır. İkinci gruptaki kararlar, politika ve strateji kararlarında ne çeşit ve ne kalitede bir malın üretileceğine dair verilen kararların üretimine dönük kararlardır. Yürütme kararları ise işin yapıldığı yerde alınan kararlardır.

Yönetim kararları, üç grupta toplanabilir. Üst basamakların yetkilerine dayanarak aldığı ve aşağıya geçirdiği kararlar; alt basamaklardan yukarıya yapılan öneri kararları ve yöneticinin ürünü olan yaratıcı kararlar. Karar süreci yetki basamağına özgü bir eylem olduğundan; her karar kendi basamağında alınmalıdır. Yönetim kararları bir hiyerarşi olduğu kadar derece de izler. Yönetim kararları, amaçların ve değerlerin ışığında alınana; daha çok olgu yargılarıdır.; çünkü bunlar; araçlara yön veren bir amaç öğesi ile bu araçların seçimine yarayan bir seçme öğesini kapsarlar. Kararlar eldeki olanaklara göre de gruplanabilir. Büyük olanaklar doğru karar verebilme sorumluluğunu artırır ve seçeneklerin değerlendirilme ve seçimini zorlaştırır.

### **Karara Katılma**

Yönetim, bir örgütteki yaşamı yönlendirme ve kontrol etme sürecidir. Bu yönlendirme ve kontrol etme süreci örgütün amaçlarını gerçekleştirme etkinlikleri sırasında karşılaşılan sorunların çözümünü kapsar. Bu bağlamda düşünüldeğünde yönetimi, sorun çözme süreci olarak görebiliriz.

Örgütsel yaşamda varlığını duyumsatan bir sorunun çözümü, aslında bir karar verme sürecini gerektirir. Karar süreci, sadece sonucu yordanabilir seçenekler arasından en uygun görünenin seçimi olmayıp, sorunun çözümüne ilişkin bir planın oluşturulması, planın uygulamaya konulması ve başarının değerlendirilmesi aşamalarını da içerdiğinden yönetim süreçlerinin tümünü ve örgütsel yaşamın her yönünü kapsar (Uras, 1995: 305 ). Karar verme sürecinin daha nitelikli hale getirilmesi amacıyla yapılan çalışmalar, yönetim bilimine “işgörenin karara katılması” kavramını getirmiştir. Katılım, alınan karara “evet” veya “hayır” demek değildir. Katılım; bireyin, karar verme sürecine olabildiğince işlemin başından ve uzun bir süre katılmasını ifade eder (Celep, 1996: 49).

Can (1994: 236)’a göre katılım kavramı, “davranış bilimleri ve demokratik önderlik fikrinin getirdiği, örgüt içinde morali yükselten ve kararlara karşı olumsuz tepkileri azaltan bir süreçtir.” şeklinde ifade edilmektedir.

Karara katılım ile ilgili çalışmalardan en yaygın olarak bilineni I. Coch ve John R. P. French’in, Harwood Şirketinde yürüttükleri çalışmadır. Bu çalışmada araştırmacılar, işgörenleri üç gruba ayırmış; birinci grup işyerinde yapılacak değişimlerden sadece haberdar edilmiş, ikinci grup, değişimin nedenleri, zorunluluğu ve özellikleri hakkında ayrıntılı bilgilendirilmiş, değişimleri düzenlemeye temsilcileri aracılığı ile katılmaları sağlanmış; üçüncü gruba ise değişimin ayrıntılı olarak açıklanmasının yanı sıra yeni işlerin planlanmasına grup olarak katılmaları sağlanmıştır. Deney süresi sona erdiğinde katılımın olmadığı birinci grupta üretimin düştüğü, işten ayrılma ve şikayet olaylarının arttığı görülmüştür. Karara katılmalarına olanak verilen ikinci ve üçüncü grupta ise üretim, etkileyici bir şekilde üst düzeylere yükselmiş, işten ayrılma ve şikayetler ise tam olarak sınırlı kalmıştır. Deneyin bu ilk aşamasından kısa bir süre sonra, birinci grup, temsili bir gruba dönüştürülmüş ve bu gruptan da yüksek bir iş edimi elde edilmiştir (Hoy ve Miskel:1987). Bu çalışma, işgörenin karara katılmasının iş edimini arttırıcı bir etkiye sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bireylerin, kendilerini ilgilendiren önemli konularda kararlara katılmalarının, rol performanslarını etkilediği gözlenmektedir. Bu durum örgüt içindeki üst yöneticilerce dikkate alınmalıdır. Çağdaş yönetim ilkelerini benimseyen bir yöneticinin, işgörenleri karar verme sürecine katması ve astların aldıkları kararları içtenlikle benimsemesi ve

uygulaması beklenir. Bu konuda içtenlik son derece önemlidir. Bu içtenliğin bireyler tarafından bilinmesi, onların kendilerine düşeni yapmalarında daha içten bir istek ve çaba harcamalarında etkili olur ( Aydın, 1993: 72).

Astların örgütte alınan kararlara etkili bir biçimde katılmaları için;

1. Üyelerin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmekle birlikte, örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmiş olmaları gerekmektedir.
2. Örgütü ve gruplarını benimsemeleri gereklidir.
3. Örgüt içinde hem temel gereksinimlerini, hem de sosyal gereksinimlerini karşıladıklarını hissetmeleri gereklidir.

Yöneticiler, örgütün yararı için yani örgütte iletişimin tam olarak sağlanabilmesi için, üyelerin kararlara katılmalarını olabildiğince gerçekleştirmeye çalışmalıdır (Onaran, 1971: 178).

Örgütlerde kararlara katılmanın üç önemli özelliğini görmek olasıdır. Bunlar :

1. Örgütün alt kademelerinde görev yapan bireylerin, örgüt politikası ve yönetim konusundaki kararlara katılmaları,
2. Kararlara katılan işgörenlerin, böyle bir yönetim sayesinde benlik gereksinimlerini giderecek bir demokratik ortama kavuşmaları,
3. Yönetici ve işgören arasında bu sayede bir iletişim oluşması, işbirliğinin gelişmesi ve kararların örgüte ait gerçekçi bilgilerle verilmesini sağlamasıdır.

### **Örgütlerde Kararlara Katılma Türleri**

Karara katılma, bir sorunun çözümü için uygun çözüm yolunu; karar verme yetkisine sahip olanlarla bu kararı uygulayacak olan kişilerin, sorununun çözümüne yönelik uygun seçeneği ,birlikte belirleme süreci olarak tanımlanabilir.



Çeşitli düzeylerde, karara katılma farklı biçimde görülür. Bu katılma derecesi biçimsel katılmadan, psikolojik içerilme denilen bireyin o karara gerçek anlamda katıldığını algılamasına vesile olan doğrultuda gelişir.

Birinci türde, karar verme yetkisi tamamen yöneticide toplanmıştır. Yani yönetici kararları tek başına alır ve astlara yazılı veya sözlü olarak bildirir.

İkinci tür karar verme davranışında, sorunun belirlenmesinden ve kararın verilmesinden yönetici sorumludur.

Üçüncü durumda da yine kararın verilme işlemini yönetici yapar fakat bu kararı astlara açıklarken, onların da fikirlerini sorar ve kararın olumlu olacağını düşündüğü sonuçlarını onlara kabul ettirir.

Dördüncü durumda yine yönetici, tek başına kararın geçici olabilecek taslağını hazırlar fakat bu sonuç karar değildir. Astların görüşleri doğrultusunda bazı değişiklikler yapılabilir.

Beşinci tür kararlarda, yönetici; sadece çözüm bulmak zorundadır. Sorunu astlarına açıklar ve hep birlikte bir karara varılır.

Altıncı durumda yönetici, kararı alacak bir grup üyesi gibi davranır. Yönetici sadece sorunu ve olanaklarını ortaya koyar ve karara hep beraber ulaşılır.

Yedinci ve son karar verme türünde ise yönetici, astlara belli bazı yetkiler verir ve onların bu alanlarda özgürce karar verme olanağını sağlar.(Genç, 1994, s:82)

### **Karara Katılmanın Yararları**

İşgörenenin, örgütte alınan kararlara katılması hem işgörene hem de örgüte bazı yararlar sağlamaktadır.

**Karara katılma sürecine birey açısından bakıldığında bu yararlar şöyle ifade edilebilir:**

1. Bilgi ve deneyimine saygı duyulduğunu, bu bilgi ve deneyimden yararlandığını gören işgörenin morali yükselerek; işine ve iş çevresine karşı olumlu duygu ve tutumlar gelişir.
2. Karara katılma, bir görüşme ve tartışma ortamında gerçekleşeceğinden; böyle bir ortamın, işgörene yeni bilgi, beceri ve düşünceler kazandırması, işgörenin kendini geliştirmesine yardımcı olması beklenir. Ayrıca işgörene ön yargılarını test etme fırsatı vereceğinden gelişmesini engelleyen bazı önyargılardan kurtulmasına da yardım edebilir.
3. Görüşlerinin saygı ve kabul gördüğünü algılayan işgörenin, bu saygı ve güveni koruyabilmek için kendini yenilemek ve geliştirmek doğrultusunda daha çok çaba harcaması beklenir.

**Karara katılmanın örgüt açısından yararları ise şöyle ifade edilebilir:**

1. Karara katılma ile morali yükselen, kendini yenileme ve geliştirme için güdülenen bir işgörenin daha yüksek bir iş edimi sergilemesi olasıdır.
2. Tek kişinin aldığı kararlara oranla, katılımlı kararlarda sorunun pek çok farklı açılardan ele alınması, daha fazla bilgi toplanması, daha çok seçeneğin gözden geçirilmesi, seçeneklerin olası sonuçları hakkında daha ussal kestirimler yapılması ve tüm bunların sonucunda daha isabetli kararlar verilmesi olasılığı yüksektir.
3. İşgören, kendisinin de katkıda bulunduğu bir karara direnmeyeceğinden örgütün, işgörene kararı benimsetmek ve içtenlikle uygulamayı kabul

ettirebilmek için sarfetmek zorunda kalacağı zaman, madde ve enerjiden tasarruf edilir(Uras, 1995: 306) .

Bugün personelin motivasyonunu sağlamak üzere en çok konuşulan teknik; katılmalı yönetimdir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin karara katıldıklarında, verilen kararları daha kolay benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir (Sabuncuoğlu, 1996: 126). Ancak etkili bir katılımın sağlanması için gerekli koşullar yerine getirilmelidir. Sarpkaya (1997: 241- 242)'ya göre bu koşulların bazıları şunlardır:

1. Karar sürecini etkileyen etmenlerden birisi, merkeziyetçilik derecesidir. Aşırı merkeziyetçilik, katılmayı engeller.
2. Kararlara ortak olacak personelin nitelikleri önemlidir.
3. Örgütlerde yönetime hangi alanlarda, kimlerin, hangi düzeyde, nasıl katılacağına dair hukuksal çerçeve olmalıdır.

Eren (1993: 322) : bu koşullara ilaveten aşağıda açıklanan hususların da önemli olduğunu belirtmektedir.

1. Personelin katılmaya istekli olması gerekir.
2. Astlar, katılmayı almalı ve değer vermelidir.
3. Karara katılma süreci, yöneticinin hiyerarşik yetkisini ortadan kaldırmamalı ve yeteneğinden kuşkuya düşürmemelidir.

### **Karara Katılmanın Olumsuz Yönleri**

Karara katılmanın olumlu etkilerinin yanı sıra, gözden kaçırılmaması gereken bazı olumsuz özellikleri de bulunmaktadır. İşgören katılımının olumlu ve olumsuz

yönlerinin bilinerek; katılmadan beklenen olumlu etkinin elde edilebilmesi için olumsuz yönlerin en alt düzeyde tutulmasını sağlayıcı önlemlerin alınması, yönetsel bir sorumluluktur.

Bu olumsuz özelliklerinden biri, kararın grupça alınmasının bireysel olarak alınan kararlara göre daha fazla zaman alıcı olmasıdır. Hızla değişen bir çevreye uyum sağlamak zorunda olan örgütlerde, zaman çoğu kez işgören katılımını engelleyen bir etken olabilmektedir. Bunun dışında katılma; görüşme, tartışma ve çoğu kez çatışmayı içerir; süre ve katılanların sayısı arttıkça eşgüdüm zorlaşır. Karar vermeye katılmanın, gruplarda yaygın çatışma yaratmasına karşın, grupça sorun çözmede başarı, sık sık güçlü bir bağlılık yaratır ki; bu bağlılık çatışma kadar tehlikeli olabilir. Çatışma eylemi engeller, güçlü bağlılık grup içindeki benzerliği arttırır. Benzerliğin örgütsel sakıncası, eleştirel bir uyum yaratması ve yaratıcılığı azaltmasıdır.

Karara katılımda olumlu sonuç almayı etkileyen etkenlerden biri olarak işgörenin kişilik özellikleri gösterilmektedir. Vroom'un bir paket dağıtım şirketinde çalışmakta olan 108 denetçi üzerinde yaptığı bir araştırmada "öteriteye boyun eğme" ve "bağımsızlık gereksinimi" ile "katılmanın etkileri" arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, öteriteye boyun eğen ve zayıf bağımsızlık gereksinimlerine sahip bireyler, karara katılmaları için tanınan fırsattan etkilenmemişlerdir. Diğer yandan, eşitlikten yana ve güçlü bağımsızlık gereksinime sahip olanlar, katılım aracılığı ile işlerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirmiş ve etkili iş edimi için daha fazla güdülenmişlerdir. Böylece Vroom, kişilik özelliklerinin gerçekten, katılmanın işlevini etkilediğine ilişkin açık bir kanıt ileri sürmektedir. Bu bulgu, astlara sunulacak katılım fırsatları, dolayısıyla, sergilenecek önderlik biçimi ile astların kişilik özellikleri arasındaki etkileşimin dikkate alınması gerektiğini göstermesi açısından önemlidir (Uras,1995: 306).

Bir başka araştırmada, karara katılmanın olumsuzluklarını Erkılıç (1993: 26-27) beş ana başlık altında toplamıştır:

1. Zaman sorunu,
2. Örgütsel yapının bozulması sorunu,

3. Ekonomiklik sorunu
4. İvedilik sorunu,
5. Sorumluluktan kaçma sorunu.

Sarpkaya (1997: 245 )'ya göre ise karara katılmanın sakıncaları şöyle ifade edilmiştir :

1. Katılma, yöneticilerin ayrıcalıklarını zayıflatır.
2. Zaman kaybına, verimin azalmasına yol açabilir.
3. “Yönetime katılma, bir yönetim kurnazlığıdır.” şeklinde düşünen bir yönetici için katılma, ustalık ve hile kullanılan bir araçtır.
4. Buyruksu bir yönetim biçiminden, demokratik ve katılımcı bir yönetim biçimine geçiş, bağımlı ve güçsüz kişilerin belirli haklara kavuşturulması anlamını taşır. Böyle bir değişim, daha önce tüm yasal güç ve yetkileri ellerinde taşıyanlar için ruhsal sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir.
5. Kararda kalite düşebilir.

### **Okul Yönetimi ve Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Karara Katılması**

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Okul yönetiminin görevi; okuldaki tüm insan ve maddi kaynakları en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Eğitim örgütünü diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik; bu örgütün çıktılarında toplumun büyük bir bölümünün etkilenmesi ve eğitim örgütünün çevreyi, çevrenin de eğitim örgütünü büyük ölçüde etkilemesidir.

Okul müdürü ise bakanlıktan gelen emirler ve yönetmelikler doğrultusunda okulun güncel işlerini yürüten kişidir (Okçabol, 1985: 19). Okul müdürünün bu güncel işleri; personel hizmetleri, öğretim hizmetleri, öğrenci hizmetleri, okulun işletmesi (bina, donatım ve bütçe işleri) olarak sınıflandırılmaktadır (Taymaz, 1995: 37)

Yönetici – öğretmen ilişkilerinin önemi ; okul denilen örgütün informal yanının ağır basması ve bu yüzden öğretmenin birçok yönetim süreçlerine, formal olmasa bile bu yolla katılmasındadır. Çeşitli eğitim ve öğretim eylemlerinde öğretmenin özellikle

karar sürecine katılması gereği, yönetici ile öğretmen işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Çünkü eğitim ve öğretim ile ilgili olarak alınan kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyebilecek kontrol ve besleme birimi olan sınıfın başında öğretmen bulunmaktadır. Bundan başka, okul yönetimi ve yöneticilerinin karar ve davranışlarını bazı bakımlardan sınırlayabileceği doğal karşılanmalıdır. Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkiler okulun havasını ve personelin moralini birinci derecede etkiler. Öğretmenler, yöneticileri kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etkenler olarak görür ve ilişkilerini ona göre ayarlarlar. Bu ilişkiler yapıcı ve yaratıcı yönde olduğu zaman, okulun havası ahenkleşir; personelin morali yükselir. ( Bursalıoğlu, 1994: 45-46)

Aşağıda sunulan genellemeler, öğretmenlerin karara katılması süreci konusundaki araştırmaların ve kuramsal bilgilerin bir çoğunu özetler niteliktedir:

1. Politikaların oluşturulmasında katılma fırsatının tanınması, öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi ve okul örgütüne olan bağlılık için önemlidir.
2. Karar vermeye katılma, öğretmenin öğretme yeterliliğinde olumlu yönde bir bireysel doyum sağlar.
3. Öğretmenler, kararlara katılmalarını destekleyen yöneticileri tercih etmektedirler.
4. Öğretmenler, bütün kararlara katılmayı ne ister ne de beklerler; kararlara çok fazla katılma, az katılma kadar zararlı olabilir.
5. Karara katılmanın durumdan duruma değişen çeşitli sonuçları olabilir.
6. Hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin karara katılma konusundaki rolleri ve fonksiyonları, sorunun içeriğine göre değişmek zorundadır.
7. Öğretmenler açısından karara katılmanın düzeyini hem iç hem de dış faktörler etkiler. ( Hoy ve Miskel, 1987: 336)

Karar süreci hakkında buraya kadar açıklanan model, kavram ve ilkeler, eğitim yönetimi için pek farklı değildir. Yalnız eğitim girişimi, kar amacı üzerine kurulmadığından; eğitimde maliyet-yarar ve giriş-çıkış ilişkilerinin hesaplanması zor ve bazen olanaksızdır. Bu güçlük de, karar sürecinde seçeneklerin gereğince değerlendirilmesine engel olur. Ancak karar sürecine katılma ilkeleri, eğitim

yönetiminde özellikle gereklidir; çünkü eğitim örgütleri daha sosyal ve toplu olup, kararların etki alanı da bu derece geniştir. Bununla beraber; grupça alınacak kararlara kimlerin, ne derece katılacağı da nazik bir konudur. Zaten grup eylemi, karar süreçlerinde, bir amaç değil, araç olarak düşünölmelidir ( Bursalioğlu, 1994: 97).

Eğitim yöneticisi, okuldaki işlenen (öğrenci) ve işleyen (öğretmen) insangücü kaynaklarını yöneten kişidir. Bu yüzden okulu yöneten kişi hem öğrencilerin iyi bir şekilde yetiştirilmesini hem de insangücü kaynağı olan öğretmenin en etkili biçimde çalışmasını sağlamakta yükümlüdür (Çelik, 1997: 22).

Otokratik bir yönetim anlayışına sahip bir okul müdürü, astların alınan kararlara katılımını önemsemez. Öte yandan öğretmenlerden görüş toplayıp; kararı yine kendisi veren bir yöneticinin yönettiği okulda katılım sınırlı düzeydedir. Oysa okul müdürü ve öğretmenlerin, problemi birlikte tanımladıkları; analiz ettikleri; çözümler ürettikleri; alternatifleri seçtikleri ve oy birliği ile karar verdikleri bir okulda katılımcı bir yönetim vardır.

Bursalioğlu (1994: 97) 'na göre eğitim yöneticisinin karar vermede izlemesi gereken ilkeler şöyledir:

Yönetici;

1. Grup dinamiğini anlamalı fakat kullanmaya kalkışmamalıdır.
2. Güdüleyen , uzlaştıran ve koordine eden bir eylem göstermelidir.
3. Karar sürecinde, astlarına ve o kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermelidir.
4. Etrafında demokratik bir hava yaratmalıdır.
5. Grup çalışmalarında amacı kaybetmemelidir.
6. Kooperatif yöntemlerin önemini kavramalıdır.
7. Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir.
8. Kararlarda fikir birliği sağlamaya çalışmalıdır.
9. Grubun başarısı ve sürekliliğini amaçlamalıdır.
10. Örgütün yapısını iyi kurmalıdır.
11. Grup, değer ve davranışlarını dikkate almalıdır.

## 12. Takdir hakkını kullanırken, kamu yararını gözetmelidir.

Eğitimde karar sürecini etkileyen çeşitli iç ve dış nedenler arasında en güçlü olan merkezilik derecesidir. Klasik eğitim örgütlerinin bir özelliği olan aşırı merkezilik, karar, yetki ve görevlerin rasyonel bir biçimde dağılımını engeller. Halbuki bu yetki ve görevler, ilişkin oldukları basamaklarda bulunmalıdır. Örgütün anatomisi de bunu gerektirir; çünkü karar, yetki ve görevlerinin dağılımı ile kararların yığılması ve gecikmesi ters oranlıdır. Merkez eğitim örgütü, karar yetkilerini aşırı derecede topladığı zaman, okul yöneticilerinin karar yetkileri de, yorumlama eylemlerinden biraz öteye geçebilecektir. Halbuki, okul yöneticisinin çevreye yapmasını beklediğimiz etki, yönetici olarak yaratacağı imajın bir ürünüdür. Kendi çapında bağımsız karar ve yürütme yetkileri olmadan, sadece yorumlama ve bunun gerektirdiği uygulama yoluyla böyle güçlü bir imaj yaratabilmesi beklenmemelidir. Eğitim girişimini etkileyen güçler dağınık ve akıcı olduğundan, çok zaman okul yöneticisinin ani ve kesin kararlar vermesini gerektirir; yetkisiz bir yönetici ise haklı olarak böyle atılımlarda bulunmayı göze alamaz ( Bursalıoğlu,1994: 97-98).

Öğretmen ve diğer eğitici personelin karara katılması eğitim sisteminin demokratikleştirilmesi için bir kısım merkez örgüt yetkilerinin örgüt yönetimine devredilmesini zorunlu hale getirmektedir. Merkezi özellik gösteren bir örgütün demokratik yapıya sahip olduğunu söylemek biraz güçtür. Okul yönetimine okulun eğitim etkinlikleri konusunda karar alma serbestliğinin tanınması; okulun verimliliğini, etkililiğini ve çevre ile bütünleşmesini olumlu yönde etkiler.

Öğretmenlerin, okul yönetiminde karara katılması her şeyden önce eğitim sisteminin buna olanak sağlayabilecek bir yapıya sahip bulunmasına bağlıdır. Griffiths'in belirttiği gibi bir örgütün yapılanması örgütteki karar verme sürecinin niteliği ile belirlenir.

Eğitim sisteminin merkeziyetçi bir yapıdan kurtarılıp; daha alt basamaklara doğru yerleştirilmesi çalışmalarının doğurduğu "Okula Dayalı Yönetim" yaklaşımını benimseyen okullarda yönetici ve öğretmenler okulu birlikte idare etmektedirler. Bu



anlayışa göre okul, temel karar verme birimi olacak; kararlar mümkün olan en alt seviyede alınacaktır (Özdemir, 1996: 422).

Eğitim kurumlarındaki personele kararlarda yetki vermek ve tanımak, onların okul içindeki güçlerini pekiştirecek ve mesleğe bakış açılarını değiştirecektir. Böylelikle okullarımız daha da dinamikleşip; değişime açık hale gelerek, günümüzün değişen ve gelişen bilimsel gelişmelerine ayak uydurur hale gelecektir. Öğretmenlerin kararlara nasıl katılabileceklerinin açıklanması ve onların okul içinde desteklenmesi, yöneticilerin görevi olup, okulların başarısı için önemli ortamları hazır hale getirecektir (Cafoğlu, 1996: 128).

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde; araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması alt bölümleri ele alınacaktır.

#### **Araştırma Modeli**

Araştırma, tarama modeli kullanılarak; olay, birey ya da nesnelerin kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı betimsel bir araştırmadır. Araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılımlarıyla ilgili algı ve beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için araştırmanın amacına uygun “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılımlarıyla ilgili algı ve beklentileri ölçeği” geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Ölçek ile toplanan veriler analiz edilmiş ve analiz sonucunda elde edilen bilgiler yansız olarak betimlenmeye çalışılmıştır.

#### **Evren ve Örneklem**

##### **Evren:**

Araştırmanın evrenini, Edirne ilindeki İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

##### **Örneklem:**

Örneklemin oluşturulmasında, örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin evreni temsil edebilme özelliğine sahip olup olmamasına dikkat edilmiştir. Bunun için evreni oluşturan öğretmenlerden, örneklem alınırken; cinsiyet, mesleki kıdem ve mezun

oldukları okullara göre heterojen bir dağılım oluşturmalarına dikkat edilmiştir. Evrende bulunan öğretmenlerin , 265 tanesi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

### **Araştırma Örnekleminin Özellikleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kimlik sorularına ilişkin verdikleri cevaplardan saptanan özellikler şunlardır:

1.Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo-1 de verilmiştir.

**TABLO – 1 : Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı.**

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Bayan</b>	152	57.40
<b>Erkek</b>	113	42.60
<b>Toplam</b>	<b>265</b>	<b>100.00</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunu %57.40 oranla bayan öğretmenler, %42.60' ını erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan bayan öğretmenlerin sayısının fazla olması, öğretmenlik mesleğinin bayanlar tarafından daha fazla tercih edilmesi ile açıklanabilir. Diğer bir neden ise Edirne ilinin bir sınır şehri olması ve buna bağlı olarak da kamu çalışanının fazla olmasıdır. Bu durum eş durumuna bağlı olarak atanan bayan öğretmen sayısını artırmıştır.

2.Araştırmaya katılan öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine göre dağılımı Tablo-2 de verilmiştir.

**TABLO – 2 : Örneklemin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>0 – 10 yıl</b>	109	41.10
<b>11 – 20 yıl</b>	72	27.20
<b>21 – 30 yıl</b>	75	28.30
<b>31 yıl ve üstü</b>	9	3.40
<b>Toplam</b>	<b>265</b>	<b>100.00</b>

3.Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre dağılımı Tablo-3 de verilmiştir

TABLO – 3 : Örneklemin Mezun Oldukları Okullara Göre Dağılımı

Mezun Olunan Okul	n	%
Öğretmen Lisesi	18	6.80
2 Yıllık Eğitim Enstitüsü, Yüksek Okul veya Ön Lisans	86	32.50
3 Yıllık Eğitim Enstitüsü veya Yüksek Okul	23	8.70
4 Yıllık Eğitim Enstitüsü veya Fakülte	87	32.80
Fen Edebiyat Fakültesi	42	15.80
Diğer	9	3.40
<b>Toplam</b>	<b>265</b>	<b>100.00</b>

### Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın kuramsal verileri, amaca uygun alan yazın taraması yapılarak ve alanla ilgili uzman görüşleri alınarak belirlenmiştir. Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılımlarına ilişkin algı ve beklentilerinin belirlenmesi amacıyla “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin okulda Alınan Kararlara Katılımları İle İlgili Algı ve Beklentileri Ölçeği” adını taşıyan ve araştırmacı tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır.

Ölçek, aşağıda belirtilen aşamalar izlenerek geliştirilmiştir ve istatistiksel çözümlenmeleri yapılmıştır.

Ölçeğin geliştirilmesinde ilk aşama olarak, öğretmenlerin karar katılımı ile ilgili literatür taramasından elde edilen bilgiler yargılaştırılmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere, okullarında alınan kararlara katılımlarıyla ilgili açık uçlu sorular sorulmuş; yazılı ve sözlü olarak alınan görüşler incelenip yargılar haline dönüştürülmüştür.

İkinci aşamada literatür taramasından elde edilen bilgiler ile öğretmen görüşlerinde ortaya çıkarılan yargılar bir bütün halinde incelenmiş olup, benzerleri birleştirilmiş ve yargılar maddeleştirilmiştir.

Üçüncü aşamada, ölçekte yer alan maddelerin her birinin ölçek bütünlüğü içinde geçerliliğinin tespiti için uzman görüşü alınmıştır. Bunun yanı sıra ilköğretim müfettişlerinin ve öğretmenlerin de görüşlerine baş vurulmuştur.

Dördüncü aşamada, ölçeğin dil bilgisi ve yazım kurallarına uygun olması için Türkçe öğretmenlerine inceletilmiş, gerekli düzenleme ve sadeleştirmeler yapılmıştır.

Beşinci aşamada uzmanların, müfettişlerin ve öğretmenlerin görüşü alındıktan sonra başlangıçta 40 olan madde sayısı, görüş ve öneriler ışığında benzer maddelerin birleştirilmesi ve bazı maddelerinde ölçekten çıkarılmasıyla 34'e indirilmiştir. Son şekli verilen anket, yeniden alan uzmanlarına sunulmuş ve uygulanabilir görüşü alınmıştır.

### **Ölçeğin Güvenirliği:**

Zamana göre değişmezlik ölçütü herhangi bir şeyin aynı (benzer) koşullar altında ve belli bir zaman aralığı ile ölçümleri sonucu elde edilen veri grupları arasındaki ilişki (korelasyon katsayısı)dir. Bundan yola çıkılarak ölçeğin güvenirliği, zamana göre değişmezlik (süreklilik) ölçütü ile test edilmiştir. Ölçek, otuz öğretmene test-tekrar test tekniği şeklinde uygulanmış; uygulama sonucunda hesaplanan ALPHA güvenirlilik katsayısı Tablo 4 te verilmiştir.

TABLO 4 : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okulda Alınan Kararlara Katılımlarıyla İlgili Algı ve Beklentileri Ölçeği Güvenirlik Katsayıları (Ölçeğin bütünü için)

<b>Güvenirlik Katsayısı</b>	<b>Bölüm</b>	
	<b>A (Algı)</b>	<b>B (Beklenti)</b>
<b>Alpha</b>	.9547	.9571

Denek Sayısı: 30

Ölçek Madde Sayısı: 34

TABLO 5 : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okulda Alınan Kararlara Katılımlarıyla İlgili Algı ve Beklentileri Ölçeği Güvenirlik Katsayıları (Bölünmüş yarılar için)

Güvenirlik Katsayısı	Bölüm	
	A (Algı)	B (Beklenti)
Guttman Split – Half	.8642	.8088
Equal Lenght Spearman Brown	.8780	.8282
Unegual Lenght Spearman Brown	.8780	.8282
Alpha (Birinci Bölüm 17 Madde)	.9112	.9318
Alpha (İkinci Bölüm 17 Madde)	.9340	.9380

Tablo 4 te görüldüğü gibi “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okulda Alınan Kararlara Katılımlarıyla İlgili Algı ve Beklentileri Ölçeği'nin” Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı A-Algı (Sergilenme derecesi, mevcut durum) bölümü için .9547, B-Beklenti (Gereklilik derecesi, olması gereken durum) bölümü için .9571 bulunmuştur. Çıkan bu değerler, ölçeğin, güvenirligi oldukça yüksek Likert Tipi bir ölçek olduğunu göstermektedir.

### Ölçeğin Geçerliliği

Ölçeğin içerik geçerliliği (Content Validity), alan uzmanlarına inceletilip; öğretmenlerin, okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişlerinin görüşleri alınarak yapılmıştır. Alınan görüşlerden, ölçeğin içerik geçerliliğine sahip olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği, faktör analizi ile belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu maddelerin algı boyutunda faktör yüklerinin .65 – 94 arasında, beklenti boyutunda ise faktör yüklerinin 68 – 94 arasında değiştiği görülmüştür. Faktör yükü .30 un üzerinde olan maddeler yorumlanabilir kabul edildiğinden ankette bulunan 34 maddenin tamamı değerlendirilmek üzere dikkate alınmıştır. Anket maddelerinin faktör yükleri Tablo 6 da verilmiştir.

TABLO 6 : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okulda Alınan Kararlara Katılımlarıyla İlgili Algı ve Beklentileri Ölçeği Faktör analiz Sonuçları

	Algı	Beklenti
1- Kurumun Fiziki yapısında yapılacak değişikliklerin belirlenmesi	,65	,76
2. Okul bahçesinin ağaçlandırılması, sportif ve sosyal etkinlikler için düzenlenmesi	,85	,68
3. Kurumun genel temizliği ve düzeninin sağlanması	,75	,70
4. Kurumdaki derslik, yönetim odaları, laboratuvar, atölye, kitaplık vb. bölümlerin ihtiyaca uygun yerleşim planının hazırlanması	,90	,73
5. Okuldaki derslik, laboratuvar, atölye vb. bölümlerden yararlanma şeklinin planlanması ve kullanım yönergesinin oluşturulması	,90	,83
6. Kurumun ihtiyacına göre, gerekli ders araç-gereç ve eşyaların tespit edilmesi	,92	,79
7. Eğitici kol çalışmalarında görev dağılım listesinin hazırlanması	,80	,91
8. Eğitici kol etkinliklerinin planlanması	,85	,90
9. Ders dağılım çizelgesinin hazırlanması	,76	,79
10. Seçmeli derslerin okul ve çevre koşulları dikkate alınarak belirlenmesi	,84	,84
11. Okulda yapılacak toplantı zamanlarının tespit edilmesi	,79	,83
12. Okuldaki öğretmenlerin, sınıf dağıtımının planlanması	,83	,90
13. Kurumda sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin düzenlenmesi	,78	,77
14. Törenler, anma ve kutlama etkinliklerinin düzenlenmesi	,74	,94
15. Okuldaki ders dışı faaliyetlerin planlanması ve öğretmenlerin bu plana göre görevlendirilmesi	,64	,63
16. Okul kitaplığının oluşturulması ve geliştirilmesi	,85	,90
17. Okul ve çevre ilişkilerinin geliştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi	,79	,91
18. Okulda Öğrencilere yönelik rehberlik çalışmalarının planlanması	,80	,79
19. Öğrencilerin devamsızlık durumlarında, okula devamlarını sağlayıcı tedbirlerin alınması	,80	,88
20. Öğrencilerin ödüllendirilmesi	,87	,74
21. Yardıma ihtiyacı olan öğrencilerin tespit edilmesi	,93	,82
22. Öğrencilerin ders dışı boş zamanlarını değerlendirme etkinliklerinin planlanması	,90	,87
23. Öğrenci velilerine, öğrencinin ders durumu ve davranışları hakkında geri bildirim verilmesi	,85	,87
24. Öğrencilere yönelik yetiştirici ve tamamlayıcı kursların açılması	,72	,79
25. Personel nöbet çizelgesinin hazırlanması	,79	,90
26. Öğretmenlerin mesleki performanslarının geliştirilmesi ve iş başında yetiştirilmesi ile ilgili kararların alınması	,83	,84
27. Okulun ihtiyaçları dahilinde, kurumun kendi imkanları ile tutulacak personelin belli kriterlere göre belirlenmesi	,94	,78
28. Yemekhane, kantin ve benzeri yerlerde görevli personelin çalışmalarının planlanması	,87	,89

29.Branş öğretmeni olmayan derslerin nasıl doldurulacağıın belirlenmesi	,85	,84
30.Yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arasında iş bölümünün kararlaştırılması	,79	,91
31. Okulda yapılacak harcamaların planlanması ve denetlenmesi	,72	,90
32.Kooperatif ve kantin hizmetlerinin yürütülmesi	,83	,86
33.Okulun gelir kaynaklarının saptanması	,84	,82
34.Okulda satın alma ile ilgili kararların alınması	,89	,83

## Verilerin Toplanması

Anketin hazırlanmasında öncelikle ilgili literatür incelenmiş ve araştırma konusu ile ilgili yasal düzenleyici metinler taranarak bir alt yapı oluşturulmuştur. İlköğretim okullarında görev yapan ilköğretim müfettişleri , öğretmenler ve Eğitim Fakültesi öğretim üyeleri ile fikir alış verişinde bulunulmuş ve bu bilgiler ışığında 37 maddeden oluşan ölçek, uzman görüşleri ile 34 madde ile sınırlandırılmış ve üç bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde kişisel bilgiler ( cinsiyet, mesleki kıdem, mezun olunan okul) ile ilgili üç soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılımları ile ilgili algılarını saptamaya yönelik 34 madde bulunmaktadır. Üçüncü bölümde yine ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılımları ile ilgili beklentilerini saptamaya yönelik 34 madde bulunmaktadır. Karar konuları; fiziksel çevre ile ilgili kararlar, eğitim-öğretim ile ilgili kararlar, sosyal faaliyetler ile ilgili kararlar, öğrenci işleri ile ilgili kararlar, personel işleri ile ilgili kararlar, ve hesap-aynıyat işleri ile ilgili kararlar olmak üzere altı ana başlık altında gruplanmıştır.

Anketin güvenilirliğini test etmek amacı ile 30 öğretmene 15 gün ara ile anket uygulanmıştır. Bu iki uygulama sonunda verilen cevaplar arasındaki korelasyon test edilmiştir.

Bilgi toplama aracı olarak hazırlanan ve test edilen anket, 23 Eylül 2002- 15 Kasım 2002 tarihleri arasında bir taraftan dağıtılarak bir taraftan da toplanmış ve anketler kontrol edilerek ham veriler bilgisayara girilmiştir.Anket formları örneklemdaki 300 öğretmene dağıtılmış fakat bu formlardan 267 tanesi geri dönmüştür.



Yapılan incelemede anket formlarından 2 tanesinin eksik doldurulduğu görölerek değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece 265 anket formu istatistiki işleme tabi tutulmuştur.

### **Verilerin Çözümü ve Yorumlanması**

Ölçme aracından elde edilen veriler, değerlendirme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılması ile ilgili algı ve beklentilerine ilişkin anket cevaplarının değerlendirilmesinde beşli değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Her iki boyutta ki (algı-beklenti) seçeneklerde de “Her zaman, Çoğu zaman, Çok nadir, Ara sıra, Hiçbir zaman” arasında değişen beşli bir dereceleme yapılmış ve her seçeneğe olumsuzdan olumluya doğru 1’den 5’ e kadar puan verilmiştir. Bu beşli ölçekteki her aralık için (5-1=4) hesaplanan aralık katsayısına göre (475=0.80) seçenek aralıkları aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.

<b>DERECE</b>	<b>SEÇENEK</b>	<b>SINIRLAR</b>
1	Hiçbir Zaman	1.00- 1.79
2	Çok Nadir	1.80- 2.59
3	Ara Sıra	2.60- 3.39
4	Çoğu Zaman	3.40- 4.19
5	Her Zaman	4.20- 5.00

Anket yolu ile toplanan veriler bilgisayara kaydedilmiş; verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. İstatistiksel işlemlerde, aritmetik ortalama, yüzdelik ve standart sapma, t- testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Öğretmenler arasındaki görüş farklılığının kaynağının belirlenmesi amacı ile “Scheffe” anlamlılık testi kullanılmıştır. Alpha katsayısı .05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın alt problemlerine ilişkin istatistiki çalışma şöyle yapılmıştır: Öğretmenlerin ilköğretim okullarında alınan kararlara katılımları ilgili algı ve beklentilerinin cinsiyete bağlı olarak manidar fark gösterip göstermediğini belirlemek için “t- testi”; mesleki kıdem ve mezun oldukları okula göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için ise “Tek Yönlü Varyans Analizi” kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan bilgi toplama aracı ile toplanan verilerin istatistiksel çözümlemesi sonucunda elde edilen bulgular yer almakta ve yorumlanmaktadır. Alt problemlere ilişkin bulgular sırası ile ele alınmış ve her biri ile ilgili yorumlara yer verilmiştir.

#### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamına giren ilköğretim okullarında görev yapan 265 öğretmenin 34 maddeye vermiş olduğu cevapların aritmetik ortalama, standart sapma ve düzeyleri belirlenmiş ve büyükten küçüğe sıralanarak aşağıdaki tablo halinde sunulmuştur.

TABLO 7 : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Algı Düzeyleri

İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Algıları	X	Ss	Düzye
Eğitici kol etkinliklerinin planlanması	4,21	,76	Her Zaman
Eğitici kol çalışmalarında görev dağılım listesinin hazırlanması	4,20	,78	Her Zaman
Yardıma ihtiyacı olan öğrencilerin tespit edilmesi	4,12	,91	Çoğu Zaman
Öğrenci velilerine, öğrencinin ders durumu ve davranışları hakkında geri bildirim verilmesi	4,08	,89	Çoğu Zaman
Törenler, anma ve kutlama etkinliklerinin düzenlenmesi	3,98	,97	Çoğu Zaman
Okuldaki öğretmenlerin, sınıf dağılımının planlanması	3,93	,97	Çoğu Zaman
Öğrencilerin ödüllendirilmesi	3,80	,93	Çoğu Zaman
Öğrencilere yönelik yetiştirici ve tamamlayıcı kursların açılması	3,64	1,02	Çoğu Zaman
Ders dağılım çizelgesinin hazırlanması	3,53	1,15	Çoğu Zaman
Öğrencilerin devamsızlık durumlarında, okula devamlarını sağlayıcı tedbirlerin alınması	3,47	1,02	Çoğu Zaman
Okulda Öğrencilere yönelik rehberlik çalışmalarının planlanması	3,40	,96	Çoğu Zaman
Personel nöbet çizelgesinin hazırlanması	3,39	1,24	Ara Sıra
Seçmeli derslerin okul ve çevre koşulları dikkate alınarak belirlenmesi	3,39	1,05	Ara Sıra
Kurumun ihtiyacına göre, gerekli ders araç-gereç ve eşyaların tespit edilmesi	3,37	1,01	Ara Sıra

Kurumun genel temizliği ve düzeninin sağlanması	3,36	,93	Ara Sıra
Okuldaki derslik, laboratuvar, atölye vb. bölümlerden yararlanma şeklinin planlanması ve kullanım yönergesinin oluşturulması	3,35	1,02	Ara Sıra
Okul kitaplığının oluşturulması ve geliştirilmesi	3,32	1,17	Ara Sıra
Okulda yapılacak toplantı zamanlarının tespit edilmesi	3,31	1,17	Ara Sıra
Kurumda sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin düzenlenmesi	3,29	,99	Ara Sıra
Okuldaki ders dışı faaliyetlerin planlanması ve öğretmenlerin bu plana göre görevlendirilmesi	3,21	1,02	Ara Sıra
Okul ve çevre ilişkilerinin geliştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi	3,19	1,06	Ara Sıra
Kurumdaki derslik, yönetim odaları, laboratuvar, atölye, kitaplık vb. bölümlerin ihtiyaca uygun yerleşim planının hazırlanması	3,18	1,03	Ara Sıra
Yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arasında iş bölümünün kararlaştırılması	3,17	1,34	Ara Sıra
Kooperatif ve kantin hizmetlerinin yürütülmesi	3,16	1,23	Ara Sıra
Branş öğretmeni olmayan derslerin nasıl doldurulacağıın belirlenmesi	3,09	1,25	Ara Sıra
Öğrencilerin ders dışı boş zamanlarını değerlendirme etkinliklerinin planlanması	3,03	1,02	Ara Sıra
Öğretmenlerin mesleki performanslarının geliştirilmesi ve iş başında yetiştirilmesi ile ilgili kararların alınması	3,02	1,16	Ara Sıra
Kurumun Fiziki yapısında yapılacak değişikliklerin belirlenmesi	2,73	1,19	Ara Sıra
Okul bahçesinin ağaçlandırılması, sportif ve sosyal etkinlikler için düzenlenmesi	2,70	1,20	Ara Sıra
Yemekhane, kantin ve benzeri yerlerde görevli personelin çalışmalarının planlanması	2,66	1,31	Ara Sıra
Okulda satın alma ile ilgili kararların alınması	2,59	2,41	Çok Nadir
Okulun gelir kaynaklarının saptanması	2,59	1,42	Çok Nadir
Okulun ihtiyaçları dahilinde, kurumun kendi imkanları ile tutulacak personelin belli kriterlere göre belirlenmesi	2,58	1,16	Çok Nadir
Okulda yapılacak harcamaların planlanması ve denetlenmesi	2,51	1,43	Çok Nadir

Tablo 7 incelendiğinde de görüleceği gibi, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin; “Eğitici kol etkinliklerinin planlanması” , “Eğitici kol çalışmalarında görev dağılım listesinin hazırlanması” konularında alınan kararlara “**Her Zaman**” katıldıkları belirlenmiştir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre; “Yardıma ihtiyacı olan öğrencilerin tespit edilmesi” , “Öğrenci velilerine, öğrencinin ders durumu ve davranışları hakkında geri bildirim verilmesi” , “Törenler, anma ve kutlama etkinliklerinin düzenlenmesi” , “Okuldaki öğretmenlerin, sınıf dağıtımının planlanması” , “Öğrencilerin ödüllendirilmesi” , “Öğrencilere yönelik yetiştirici ve tamamlayıcı kursların açılması” , “Ders dağılım çizelgesinin hazırlanması” , “Öğrencilerin devamsızlık durumlarında, okula devamlarını sağlayıcı tedbirlerin alınması” , “Okulda Öğrencilere yönelik rehberlik çalışmalarının planlanması” ile ilgili kararlara “**Çoğu Zaman**” katıldıkları belirlenmiştir.

Yine ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre; “Personel nöbet çizelgesinin hazırlanması” , “Seçmeli derslerin okul ve çevre koşulları dikkate alınarak belirlenmesi” ,” Kurumun ihtiyacına göre, gerekli ders araç-gereç ve eşyaların tespit edilmesi” , “Kurumun genel temizliği ve düzeninin sağlanması” , “Okuldaki derslik, laboratuvar, atölye vb. bölümlerden yararlanma şeklinin planlanması ve kullanım yönergesinin oluşturulması” , “Okul kitaplığının oluşturulması ve geliştirilmesi” , “Okulda yapılacak toplantı zamanlarının tespit edilmesi” , “Kurumda sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin düzenlenmesi” , “Okuldaki ders dışı faaliyetlerin planlanması ve öğretmenlerin bu plana göre görevlendirilmesi” , “Okul ve çevre ilişkilerinin geliştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi” , “Kurumdaki derslik, yönetim odaları, laboratuvar, atölye, kitaplık vb. bölümlerin ihtiyaca uygun yerleşim planının hazırlanması” , “Yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arasında iş bölümünün kararlaştırılması” , “Kooperatif ve kantin hizmetlerinin yürütülmesi” , “Branş öğretmeni olmayan derslerin nasıl doldurulacağını belirlenmesi” , “Öğrencilerin ders dışı boş zamanlarını değerlendirme etkinliklerinin planlanması” , “Öğretmenlerin mesleki performanslarının geliştirilmesi ve iş başında yetiştirilmesi ile ilgili kararların alınması” , “Kurumun Fiziki yapısında yapılacak değişikliklerin belirlenmesi” , “Okul bahçesinin ağaçlandırılması, sportif ve sosyal etkinlikler için düzenlenmesi” , “Yemekhane, kantin ve benzeri yerlerde görevli personelin çalışmalarının planlanması” konulu kararlara “**Ara Sıra**” katıldıkları saptanmıştır.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre “Okulda satın alma ile ilgili kararların alınması” , “Okulun gelir kaynaklarının saptanması” , “Okulun

ihtiyaçları dahilinde, kurumun kendi imkanları ile tutulacak personelin belli kriterlere göre belirlenmesi” , “Okulda yapılacak harcamaların planlanması ve denetlenmesi” ile ilgili kararlara “**Çok Nadir**” katıldıkları belirlenmiştir.

### İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Beklentileri Nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin cevabını bulmak amacıyla deneklerin cevapladığı 265 anketteki 34 maddeye verilen cevapların aritmetik ortalaması, standart sapma ve düzeyleri belirlenerek büyükten küçüğe doğru sıralanmış ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

TABLO 8 : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Beklenti Düzeyleri

<b>İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Beklentileri</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>Düzy</b>
Yardıma ihtiyacı olan öğrencilerin tespit edilmesi	4,78	,56	Her Zaman
Kurumun ihtiyacına göre, gerekli ders araç-gereç ve eşyaların tespit edilmesi	4,77	,46	Her Zaman
Kurumun genel temizliği ve düzeninin sağlanması	4,76	,52	Her Zaman
Öğrenci velilerine, öğrencinin ders durumu ve davranışları hakkında geribildirim verilmesi	4,75	,55	Her Zaman
Eğitici kol çalışmalarında görev dağılım listesinin hazırlanması	4,73	,56	Her Zaman
Seçmeli derslerin okul ve çevre koşulları dikkate alınarak belirlenmesi	4,73	,54	Her Zaman
Okuldaki öğretmenlerin, sınıf dağıtımının planlanması	4,73	,55	Her Zaman
Eğitici kol etkinliklerinin planlanması	4,72	,61	Her Zaman
Törenler, anma ve kutlama etkinliklerinin düzenlenmesi	4,70	,64	Her Zaman
Öğrencilerin ödüllendirilmesi	4,70	,66	Her Zaman
Okulda, öğrencilere yönelik rehberlik çalışmalarının planlanması	4,69	,62	Her Zaman
Yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arasında iş bölümünün kararlaştırılması	4,69	,65	Her Zaman
Okuldaki derslik, laboratuvar, atölye vb. bölümlerden yararlanma şeklinin planlanması ve kullanım yönergesinin oluşturulması	4,67	,55	Her Zaman
Öğretmenlerin mesleki performanlarının geliştirilmesi ve iş başında yetiştirilmesi ile ilgili	4,66	,66	Her Zaman

kararların alınması			
Öğrencilere yönelik yetiştirici ve tamamlayıcı kursların açılması	4,64	,63	Her Zaman
Okul kütüphanesinin oluşturulması ve geliştirilmesi	4,63	,71	Her Zaman
Kurumda sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin düzenlenmesi	4,61	,59	Her Zaman
Öğrencilerin ders dışı, boş zamanlarını değerlendirme etkinliklerinin planlanması	4,61	,59	Her Zaman
Okul ve çevre ilişkilerinin geliştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi	4,60	,67	Her Zaman
Ders dağıtım çizelgelerinin hazırlanması	4,59	,72	Her Zaman
Okulda yapılacak toplantı zamanlarının tespit edilmesi	4,58	,69	Her Zaman
Öğrencilerin devamsızlık durumlarında, okula devamlarını sağlayıcı tedbirlerin alınması	4,58	,68	Her Zaman
Branş öğretmeni olmayan derslerin nasıl doldurulacağına belirlenmesi	4,58	,78	Her Zaman
Kurumdaki derslik, yönetim odaları, laboratuvar, atölye, kitaplık vb. bölümlerin ihtiyaca uygun yerleşim planının hazırlanması	4,56	,58	Her Zaman
Okulun gelir kaynaklarının saptanması	4,51	,86	Her Zaman
Okulda yapılacak harcamaların planlanması ve denetlenmesi	4,51	,81	Her Zaman
Personel nöbet çizelgesinin hazırlanması	4,49	,75	Her Zaman
Okuldaki ders dışı faaliyetlerin planlanması ve öğretmenlerin bu plana göre görevlendirilmesi	4,46	,75	Her Zaman
Okul bahçesinin ağaçlandırılması, sportif ve sosyal etkinlikler için düzenlenmesi	4,42	,63	Her Zaman
Okulda satın alma ile ilgili kararların alınması	4,42	,88	Her Zaman
Kurumun fiziki yapısında yapılacak değişikliklerin belirlenmesi	4,41	,64	Her Zaman
Okulun ihtiyaçları dahilinde, kurumun kendi imkanları ile tutulacak personelin belli kriterlere göre belirlenmesi	4,35	,76	Her Zaman
Yemekhane, kantin ve benzeri yerlerde görevli personelin çalışmalarının planlanması	4,15	,88	Çoğu Zaman
Kooperatif ve kantin hizmetlerinin yürütülmesi	4,10	,96	Çoğu Zaman

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Yardıma ihtiyacı olan öğrencilerin tespit edilmesi” , “Kurumun ihtiyacına göre, gerekli ders araç-gereç ve eşyaların tespit edilmesi” , “Kurumun genel temizliği ve düzeninin sağlanması” , “Öğrenci velilerine, öğrencinin ders durumu ve davranışları hakkında geribildirim verilmesi” , “Eğitici kol çalışmalarında görev dağılım listesinin hazırlanması” , “Seçmeli derslerin okul ve çevre koşulları dikkate alınarak belirlenmesi” , “Okuldaki öğretmenlerin, sınıf dağıtımının planlanması” , “Eğitici kol etkinliklerinin planlanması” , “Törenler, anma ve kutlama etkinliklerinin düzenlenmesi” , “Öğrencilerin ödüllendirilmesi” , “Okulda, öğrencilere yönelik rehberlik çalışmalarının planlanması” , “Yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel arasında iş bölümünün kararlaştırılması” ,

“Okuldaki derslik, laboratuvar, atölye vb. bölümlerden yararlanma şeklinin planlanması ve kullanım yönergesinin oluşturulması” , “Öğretmenlerin mesleki performanslarının geliştirilmesi ve iş başında yetiştirilmesi ile ilgili kararların alınması” , “Öğrencilere yönelik yetiştirici ve tamamlayıcı kursların açılması” , “Okul kitaplığının oluşturulması ve geliştirilmesi” , “Kurumda sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin düzenlenmesi” , “Öğrencilerin ders dışı, boş zamanlarını değerlendirme etkinliklerinin planlanması” , “Okul ve çevre ilişkilerinin geliştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi” , “Ders dağıtım çizelgelerinin hazırlanması” , “Okulda yapılacak toplantı zamanlarının tespit edilmesi” , “Öğrencilerin devamsızlık durumlarında, okula devamlarını sağlayıcı tedbirlerin alınması” , “Branş öğretmeni olmayan derslerin nasıl doldurulacağı belirlenmesi” , “Kurumdaki derslik, yönetim odaları, laboratuvar, atölye, kitaplık vb. bölümlerin ihtiyaca uygun yerleşim planının hazırlanması” , “Okulun gelir kaynaklarının saptanması” , “Okulda yapılacak harcamaların planlanması ve denetlenmesi

Personel nöbet çizelgesinin hazırlanması” , “Okuldaki ders dışı faaliyetlerin planlanması ve öğretmenlerin bu plana göre görevlendirilmesi” , “Okul bahçesinin ağaçlandırılması, sportif ve sosyal etkinlikler için düzenlenmesi” , “Okulda satın alma ile ilgili kararların alınması” ,

“Kurumun fiziki yapısında yapılacak değişikliklerin belirlenmesi” , “Okulun ihtiyaçları dahilinde, kurumun kendi imkanları ile tutulacak personelin belli kriterlere göre belirlenmesi” konularındaki kararlara **“Her Zaman”** katılmayı beklemektedirler.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, “Yemekhane, kantin ve benzeri yerlerde görevli personelin çalışmalarının planlanması” ve “Kooperatif ve kantin hizmetlerinin yürütülmesi” kararlarına **“Çoğu Zaman”** katılmayı beklemektedirler.

Yukarıdaki bulgulardan da anlaşılacağı gibi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, bilgi toplama aracında belirtilen kararlara katılımları konusundaki beklentileri oldukça yüksek çıkmıştır.



### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algı ve beklentileri arasındaki ilişkinin düzeyi nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap bulmak amacıyla korelasyon katsayısı tekniği kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algı ve beklentileri arasında hesaplanan korelasyon katsayısı ve yapılan anlamlılık testi sonuçları verilmiştir.

TABLO 9 : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Algı ve Beklentileri Arasındaki İlişki

	Algı Toplam	Beklenti Toplam
Algı Toplam	1.000	0.171
Beklenti Toplam	0.171	1.000

$P > .05$

Tablo 9’da görüldüğü gibi, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algı ve beklentileri arasında  $r = 0.171$  düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan önemlilik testi sonucunda  $P > .05$  olduğundan, hesaplanan  $r = 0.171$  düzeyindeki ilişkinin önemli olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 9’da da görüldüğü gibi öğretmenlerin algı ve beklentileri arasındaki korelasyon doğrusal yönlüdür. Korelasyonun doğrusal yönde olmasına rağmen  $r = 0.171$  olması, düşük düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

### Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin, Algıları; Cinsiyetlerine, Öğrenim Durumlarına ve Hizmet Sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt vermek amacıyla t-testi ve varyans analizi teknikleri kullanılmıştır. Alt probleme ilişkin istatistiki çözümleme tabloları ve elde edilen bulgular aşağıda gösterilmiştir.

### **a-İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Analizi**

TABLO 10'da İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algılarının cinsiyete göre istatistiki dağılımı ve t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 10 : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Algılarının Cinsiyete Göre Dağılımı ve T-testi Sonuçları

<b>GRUP</b>	<b>n</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
<b>Erkek</b>	113	3.3274	0.6740	-1.706	0.118
<b>Bayan</b>	152	3.4803	0.7544		

P>.05

Tablo 10'da görüldüğü gibi erkek öğretmenlerde aritmetik ortalama 3.3274 ve standart sapma 0.6740 bulunurken; bayan öğretmenlerde ise aritmetik ortalama 3.4803 ve standart sapma 0.7544 olarak bulunmuştur.Yapılan istatistiksel çözümlemede ise "t" değeri -1.706, P değeri ise 0.118 olarak bulunmuştur.

P>.05 olduğundan İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgu bize göstermektedir ki cinsiyet faktörü İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algılarını etkilememektedir.

### **b- İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Algılarının Öğrenim Durumlarına Göre Analizi**

TABLO 11’de İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algılarının öğrenim durumlarına göre istatistiki dağılımı ve t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 11 : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Algılarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı ve T-testi Sonuçları

<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>		
Öğretmen Lisesi	18	3.1111	0.3234		
2 Yıllık Eğitim Enstitüsü, Yüksekokul veya Ön lisans	86	3.5233	0.7930		
3 Yıllık eğitim Enstitüsü veya Yüksekokul	23	3.3478	0.7751		
4 Yıllık Eğitim Yüksekokulu veya Fakülte	87	3.3793	0.6689		
Fen Edebiyat Fakültesi	42	3.3571	0.7594		
Diğer	9	3.7778	0.6667		
<b>TOPLAM</b>	<b>265</b>	<b>3.4151</b>	<b>0.7239</b>		
<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>SD</b>	<b>KT</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>Önem Denetimi</b>
Gruplar Arası	5	4.210	0.842	1.626	0.153
Grup İçi	259	134.130	0.518		P>.05
<b>TOPLAM</b>	<b>264</b>	<b>138.340</b>			<b>Fark Önemsiz</b>

TABLO 11’den anlaşılacağı üzere  $P>.05$  olduğundan İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algıları öğrenim durumlarına göre fark göstermemektedir. Bu bulgu bize göstermektedir ki öğrenim durumu faktörü, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algılarını etkilememektedir.

### **c- İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Analizi**

TABLO 12’de, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algılarının hizmet sürelerine göre istatistiki dağılımı ve t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 12 : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı ve T-testi Sonuçları

Hizmet Süresi	n	X	Ss
0 – 10 Yıl	109	3.3670	0.6893
11 – 20 Yıl	72	3.4028	0.7053
21 – 30 Yıl	75	3.4667	0.7769
31 ve Yukarısı	9	3.6667	0.8660
<b>TOPLAM</b>	<b>265</b>	<b>3.4151</b>	<b>0.7239</b>

  

Varyans Kaynağı	SD	KT	KO	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	3	1.032	0.344	0.654	0.581
Grup İçi	261	137.307	0.526		P>.05
<b>TOPLAM</b>	<b>264</b>	<b>138.340</b>			<b>Fark Önemsiz</b>

TABLO 12’den anlaşılacağı üzere  $P>.05$  olduğundan İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algıları hizmet sürelerine göre fark göstermemektedir. Bu bağlamda hizmet süresi, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algılarında belirleyici bir faktör değildir.

### Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin, Beklentileri; Cinsiyetlerine, Öğrenim Durumlarına ve Hizmet Sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt vermek amacıyla t-testi ve varyans analizi teknikleri kullanılmıştır. Alt probleme ilişkin istatistiki çözümleme tabloları ve elde edilen bulgular aşağıda gösterilmiştir.

### a-İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Beklentilerinin Cinsiyete Göre Analizi

TABLO 13'te İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentilerinin cinsiyete göre istatistiki dağılımı ve t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 13 : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Beklentilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı ve T-testi Sonuçları

<b>GRUP</b>	<b>n</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
<b>Erkek</b>	113	4.75	0.5266	-.846	0.410
<b>Bayan</b>	152	4.78	0.4693		

P>.05

Tablo 13'te görüldüğü gibi erkek öğretmenlerde aritmetik ortalama 4.75 ve standart sapma 0.5266 bulunurken; bayan öğretmenlerde ise aritmetik ortalama 4.78 ve standart sapma 0.4693 olarak bulunmuştur.Yapılan istatistiksel çözümlemede ise “t” değeri -.846, P değeri ise 0.410 olarak bulunmuştur.

P>.05 olduğundan İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentilerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgu bize göstermektedir ki cinsiyet faktörü İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentilerini etkilememektedir.

#### **b- İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Beklentilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Analizi**

TABLO 14'de İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentilerinin öğrenim durumlarına göre istatistiki dağılımı ve t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 14 : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Beklentilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı ve T-testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	n	X	Ss		
Öğretmen Lisesi	18	5.0000	0.0000		
2 Yıllık Eğitim Enstitüsü, Yüksekokul veya Ön lisans	86	4.8721	0.3693		
3 Yıllık eğitim Enstitüsü veya Yüksekokul	23	4.6087	0.7223		
4 Yıllık Eğitim Yüksekokulu veya Fakülte	87	4.7356	0.4932		
Fen Edebiyat Fakültesi	42	4.6667	0.6115		
Diğer	9	4.6667	0.5000		
<b>TOPLAM</b>	265	4.7736	0.4990		
Varyans Kaynağı	SD	KT	KO	F	Önem Denetimi
Gruplar Arası	5	3.091	0.618	2.611	0.025
Grup İçi	259	61.324	0.237		P<.05
<b>TOPLAM</b>	<b>264</b>	<b>64.415</b>			<b>Fark Önemli</b>

TABLO 14'ten anlaşılacağı üzere  $P<.05$  olduğundan İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentileri öğrenim durumlarına göre fark göstermektedir. Bundan yola çıkılarak denebilir ki öğrenim durumu faktörü, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentilerini etkilemektedir

#### c- İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Beklentilerinin Hizmet Sürelerine Göre Analizi

TABLO 15'te, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentilerinin hizmet sürelerine göre istatistiki dağılımı ve t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 15 : İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Beklentilerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı ve T-testi Sonuçları

<b>Hizmet Süresi</b>	<b>n</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>		
0 – 10 Yıl	109	4.7615	0.4694		
11 – 20 Yıl	72	4.7361	0.5306		
21 – 30 Yıl	75	4.8000	0.5199		
31 ve Yukarısı	9	5.0000	0.0000		
<b>TOPLAM</b>	<b>265</b>	<b>4.7736</b>	<b>0.4990</b>		
<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>SD</b>	<b>KT</b>	<b>KO</b>	<b>F</b>	<b>Önem Denetimi</b>
Gruplar Arası	3	0.631	0.210	0.860	0.462
Grup İçi	261	63.784	0.244		P>.05
<b>TOPLAM</b>	<b>264</b>	<b>64.415</b>			<b>Fark Önemsiz</b>

TABLO 15'ten anlaşılacağı üzere  $P>.05$  olduğundan İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentileri hizmet sürelerine göre fark göstermemektedir. Bu bağlamda hizmet süresi, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentilerinde belirleyici bir faktör değildir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma verilerinin analizi ile elde edilen sonuçlar, bu sonuçlara dayalı olarak araştırma ve araştırmacılara yönelik olmak üzere iki başlık altında öneriler yer almaktadır.

#### Sonuç

Araştırma alt problemlerine ilişkin elde edilen bulgular, alt problemlerin sırasına göre aşağıda özetlenmiştir.

1-Öğretmenler, 34 karar konusundan 2 tanesine “**Her Zaman**” , 9 tanesine “**Çoğu Zaman**” , 19 tanesine “**Ara Sıra**” , 4 tanesine “**Çok Nadir**” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin algılarına göre, “**Eğitici kol etkinliklerinin planlanması**” kararına en yüksek düzeyde “**Her Zaman**” katıldıkları ortaya çıkmıştır.

Öğretmenler “**Okulda yapılacak harcamaların planlanması ve denetlenmesi**” kararına ise en düşük düzeyde “**Çok Nadir**” katıldıklarını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin büyük çoğunluğu, hesap – ayniyat işleri ile ilgili kararlara “**Kooperatif ve kantin hizmetlerinin yürütülmesi**” kararı hariç düşük düzeyde “**Çok Nadir**” olarak katıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu da gösteriyor ki, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler okulun mali işleri ile ilgili kararlara düşük düzeyde katıldıklarını düşünmektedirler. Bu durum öğretmenlerin mali konularda sorumluluk almak istememelerinden kaynaklanabilir.



Halbuki günümüzde okullarımızda daha çağdaş, uygulamaya dönük bir eğitim için devletin biçtiği ekonomik yardımın yanı sıra okulu ekonomik olarak güçlü kılacak yaratıcı girişimlere ihtiyaç vardır. İlköğretim okullarının bütçesinin oluşturulmasında öğretmenlere büyük iş düşmektedir. Öğretmenler okulun gelir kaynaklarının saptanmasında etkin olmanın ötesinde okulun gelir kaynaklarını arttırabilecek yaratıcı çözümlerle kararın bir parçası olmalıdırlar. Buna bağlı olarak öğretmenler okulda yapılacak harcamalar ve satın alma ile ilgili kararlarda da katılımcı ve yetki sahibi olmalıdırlar.

2-Öğretmenler, belirlenmiş 34 karar konusundan 32 tanesine **“Her Zaman”**, 2 tanesine **“Çoğu Zaman”** katılmayı beklemektedirler. Beklentilerinin tamamı bu iki düzeyde yer almıştır.

Öğretmenlerin, okulda alınan kararlardan en fazla katılmayı bekledikleri karar konusunu **“Her Zaman”** düzeyi ile, birinci sırada **“Yardıma ihtiyacı olan öğrencilerin tespit edilmesi”** ve ikinci sırada **“Kurumun ihtiyacına göre gerekli ders araç – gereç ve eşyaların tespit edilmesi”** oluşturmaktadır.

Öğretmenler, **“Yemekhane, kantin ve benzeri yerlerde görevli personelin çalışmalarının planlanması”** ile **“Kooperatif ve kantin hizmetlerinin yürütülmesi”** karar konularına, belirlenmiş diğer karar konularına göre daha düşük bir ortalama ile **“Çoğu Zaman”** düzeyinde katılmayı beklemektedirler.

Bu bulgular ışığında söyleyebiliriz ki öğretmenlerin hemen hemen hepsi çalıştıkları okullarda karara katılma konusunda çok yüksek bir beklenti içindeler. Öğretmenlerin, karara katılma konusundaki bu istekliliği okul müdürleri tarafından iyi değerlendirilir, öğretmenlerin eksiklerini giderici ve bilgilendirici çalışmalar yapılırsa eğitim sistemimizde katılımcı, demokratik örgüt yapısının yerleşmesi sağlanabilir.

3-İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algı ve beklentileri arasında doğrusal bir ilişki bulunmasına rağmen ilişki düzeyi oldukça düşüktür.

4-İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin algıları; cinsiyete, mezun olunan okula ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark göstermemiştir.

5-İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentileri cinsiyet ve hizmet sürelerine göre manidar bir fark göstermemesine karşın öğretmenlerin mezun oldukları okula göre anlamlı bir fark gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Öğretmen lisesinden mezun olarak öğretmenlik mesleğine başlayan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılmayı yüksek derecede arzuladığı görülmüştür. Anketi cevaplayan tüm öğretmenlerin karara katılım konusundaki beklentilerinin yüksek olmasının yanı sıra öğretmen lisesinden mezun olan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklenti düzeyleri diğer okullardan mezun öğretmenlere göre daha yüksektir.

Bu tespit, öğretmen yetiştiren kurumların en köklülerinden bir olan öğretmen liselerinden mezun olan öğretmenler başta olmak üzere ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararların alınmasında ve bu kararların uygulanmasında sorumluluk olmaya açık olduklarını ortaya koymasından önem taşımaktadır.

Üç yıllık Eğitim Enstitüsü veya Yüksekokuldan, Fen – Edebiyat fakültelerinden mezun olan ve anketin birinci kısmında belirtilen diğer seçeneğini işaretleyen öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarına ilişkin beklentilerinin, mezun olunan diğer okullara (2 Yıllık Eğitim Enstitüsü, Yüksek Okul veya Ön Lisans –4 Yıllık Eğitim Yüksek Okulu veya Fakülte) göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

## **Öneriler**

### **Araştırmaya Yönelik Öneriler**

1. Yöneticiler ve öğretmenler karara katılım konusunda iş başında eğitilmelidirler. Okullarımızda çalışan işgörenlerin, karara katılım konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlayıcı seminerler düzenlenmelidir.

2. Etkin bir karar vermenin gerçekleşmesi için her örgüt yöneticisi karar verme sürecini etkileyen etmenleri mutlaka dikkate almalıdır.

3. Öğretmen yetiştiren kurumlarda, okul yönetimi konusunda verilen eğitimin kapsamı genişletilmeli; öğretmen adaylarının görev yapacakları okullarda yönetimde karara katılmaya hazır, yeterli bilgi ve donanıma sahip olmaları sağlanmalıdır.

4. Eğitimde sürekli yenileşmenin sağlanması , örgütteki verimin artırılması ve örgütte alınan kararların en iyi şekilde uygulamaya aktarılması için öğretmenlerin daha çok karara katılımı sağlanmalıdır.

### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

1-Okullarda etkin katılım için neler yapılması gerektiğine ilişkin öğretmenlere ve yöneticilere yönelik bir araştırma yapılabilir.

2-Okul müdürlerinin davranışlarının, öğretmenlerin karara katılımlarını nasıl etkilediği araştırılabilir.

3-Öğretmenlerin okulda kara katılmalarıyla iş doyumları arasındaki ilişki araştırılabilir.

4-Değişik ÷lkelerdeki eğitim sistemlerinde karara katılma uygulamaları alan yazın çalışması ile incelenerek betimsel bir araştırma yapılabilir.

5-Öğretmenlerin karara katılımlarını engelleyen etmenler kapsamlı olarak araştırılabilir.