

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANABİLİM DALI



İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALINAN KARARLARA KATILMA
DURUMLARI VE KATILMA İSTEKLERİ İLE İŞ MOTİVASYONLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ERGEN GÜRBÜZER

Danışman: Doç. Dr. Zehra Altınay Gazi

Lefkoşa

Haziran, 2016

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

“İlkokul öğretmenlerinin alınan kararlara katılma durumları ve katılma istekleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişki” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Gökmen DAĞLI



Üye : Doç. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ (Danışman)



Üye : Doç. Dr. Ahmet GÜNEYLİ



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Orhan ÇİFTÇİ

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BEYANI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmanın yapılması ve bulgularının çözümünde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyulduğunu; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:



Tarih:

30.05.2016

Adı Soyadı: **Ergen GÜRBÜZER**

ÖNSÖZ

Eğitim, bir ulusun istikbalini etkileyen çok değerli bir ögedir. Eğitimin gerçekleştirildiği kurumlar ise, ulusu meydana getiren kişilerin öğretmenlerce işlendiği eğitim yuvalarıdır. Öğretmenler, bir ulusun mihenk taşıdırlar ve okulların en önde gelen unsurudurlar. Bu nedenle, bireyleri şekillendirme görevinde bulunan öğretmenler, omuzlarında çok ağır bir sorumluluk taşımaktadırlar. Aksi bir durumda, gelecek nesillerin olumsuz etkileneceği kaçınılmaz bir gerçektir. Öğretmenlerin görev ifa ettikleri okullardaki karar konularına dahil olmaları ve motivasyonlarının yüksek olması, öğrencilerin başarısı üzerinde direkt olarak etkide bulunmaktadır. Çünkü; çalıştığı ortamdan mutlu olan öğretmenler, görevlerini daha istekli ve verimli yaparak eğitimin kalitesini artırmaktadırlar. Bu çalışma ile amaçlanan, ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyeleri ve dahil olma istekleri ile kurumlarında sahip oldukları motivasyon arasında bulunan ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Öncelerde KKTC’de bu konu ile ilgili bir çalışmanın gerçekleştirilmemiş olduğu göz önünde tutularak eğitim yönetimi literatürüne katkı koymak istenmiştir.

Gerçekleştirmiş olduğum çalışmalar ve araştırmalar süresince katkılarıyla bana her zaman yardımcı olan değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Zehra Altınay Gazi’ye, değerli bölüm başkanım Sayın Doç. Dr. Gökmen Dağlı’ya ve tüm ders hocalarıma sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda her anımda yanımda olarak bana destek veren ve hiçbir yardımı esirgemeyen sevgili babam Fevzi Gürbüz’e, sevgili annem Narin Gürbüz’e, sevgili ablam Evren Gürbüz’e ve biricik yeğenlerim Aral ve Evran’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ergen GÜRBÜZER

Haziran, 2016

ÖZET

İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARI VE KATILMA İSTEKLERİ İLE İŞ MOTİVASYONLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Gülbüzer, Ergen

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Zehra Altınay Gazi

Haziran 2016, xv + 127 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, ilkokullarda çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin, kendi kurumlarında alınan karar konularına dahil olma seviyelerini ve dahil olma isteklerini saptayarak, kurumlarında sahip oldukları motivasyon durumları arasındaki bağlantıyı gün yüzüne taşımaktır.

Bu çalışmanın evreni, 2015-2016 eğitim öğretim yılı, KKTC Lefkoşa Bölgesi Devlet İlkokullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinden ve branş öğretmenlerinden meydana gelmektedir. KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'ndan (MEB) edinilen verilerce, Lefkoşa Bölgesinde 2015-2016 eğitim öğretim yılı itibarıyla 20 devlet ilkokulu eğitim vermekte ve bu eğitim kurumlarında 340 sınıf ve branş öğretmeni çalışmaktadır. İlgili çalışmanın örneklemini ise, Lefkoşa Bölgesi devlet ilkokulları içerisinde basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle elde edilen 11 ilkokuldaki 118'i sınıf ve 70'i branş öğretmeni olan toplam 188 öğretmen meydana getirmektedir.

Verilerin toplanması amacıyla, Köklü tarafından oluşturulan “Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu ve Katılma İsteği Anketi”, ve Yıldırım tarafından geliştirilen “İş Motivasyonu Ölçeği” ile araştırmacının kendisince geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu”ndan yararlanılmıştır.

Araştırmacı nezninde uygulanan anketlerce elde edilen verilerin çözümlenmesi ve birtakım istatistiki hesaplamaların yapılabilmesi amacıyla SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 17.0 programı kullanılmıştır. Ölçeklerden edinilen verilerin yorumlanmasında; yüzde, frekans, standart sapma,

aritmetik ortalama, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve basit korelasyon analizi kullanılarak anlamlılık değeri $p < .05$ olarak alınmıştır.

Araştırmadan ortaya çıkan sonuçlara göre; ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki kararlara dahil olma seviyeleri “Biraz” ($\bar{X} = 2,59$) olmasına rağmen, kararlara dahil olma istekleri “Çok” ($\bar{X} = 3,71$) seviyesinde bulunmaktadır. Öğretsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri “Biraz” ($\bar{X} = 2,97$), yönetsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri ise “Çok Az” ($\bar{X} = 2,36$)’dır. İlkokul öğretmenlerinin branş grupları, mesleki kıdemleri ve cinsiyetleri ile kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyeleri ve çalışma motivasyonlarının seviyeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. İlkokul öğretmenlerinin çalıştıkları kurumlarda sahip oldukları genel motivasyon seviyeleri “Oldukça” ($\bar{X} = 3,69$)’dır. Öğretmenlerin her üç alt boyutta motive olma seviyeleri ile genel motive olma seviyeleri arasında herhangi anlamlı bir fark bulunmamaktadır. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile genel motivasyon seviyeleri arasında üst seviyede, doğrusal ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İlkokul Öğretmeni, Motivasyon, Karara Katılım

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP AMONG PRIMARY SCHOOL TEACHERS' PARTICIPATION IN DECISION-MAKING, THEIR DESIRE AND WORK MOTIVATION LEVELS

Gürbüz, Ergen

**Department of Post Graduate, Educational Administration, Supervisory,
Economy and Planning**

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Zehra Altınay Gazi

June 2016, xv + 127 Pages

The aim of this study is to determine the involvement level and the involvement desire of the primary school class and branch teachers to decide taken subjects in their institutions and to bring to light the relationship between motivation circumstances in the institutions.

The universe of this study consists of class teachers and branch teachers who work in public primary schools in TRNC Nicosia of 2015-2016 academic year. According to TRNC The Ministry of Education (MEB) data, by 2015-2016 academic year 20 public schools are providing education in Nicosia region and 340 class and the branch teachers are working in these educational institutions. The sample of related study consist of 188 teachers in total regarding 118 of class teachers and 70 of branch teachers in 11 primary schools which are obtained by simple random sampling in Nicosia region public primary schools.

Due to the aim of collecting data, "Survey of Teachers Decision Agreement Condition and Agreement Demand" comprised by Köklü and "Job Motivation Scale" developed by Yıldırım and "Personal Information Form" developed by the researcher itself, have been used.

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 17.0 program has been used due to analyzing survey data which are conducted by the researcher and calculating a several statistical data. During commenting obtained data from scales; by using percentage, frequency, standard deviation, arithmetic average, t-test, one

way analysis of variance and simple correlation analysis, significance value is taken as $p < .05$.

According to research results; although the decision involvement level of primary school teachers' in institutions is "Less" ($\bar{X} = 2,59$), the request to decision involvement is in "Much" ($\bar{X} = 3,71$) level. Organizational contented decision subject involvement level is "Less" ($\bar{X} = 2,97$), and administrative contented decision subject involvement level is "Too Few" ($\bar{X} = 2,36$). There isn't a significant difference between decision involvement levels and working motivation level in institutions primary school teachers' branch groups, professional seniority and genders. Primary school teachers' general motivational level in their institutions is "Quite" ($\bar{X} = 3,69$). There isn't any significant difference between teachers' motivated level in each three sub-dimension and general motivated level. And there is a linear and positive relationship between decision articles involvement levels and general motivation level of teachers' in institutions.

Key Words: Primary School Teacher, Motivation, Agreement with The Decision

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
BİLİMSEL ETİK BEYANI	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar	xii
ŞEKİLLER	xiv
KISALTMALAR	xv

BÖLÜM I	1
----------------------	---

GİRİŞ	1
--------------------	---

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	6
1.3. Alt Problemler	6
1.4. Araştırmanın Amacı	7
1.5. Araştırmanın Önemi	8
1.6. Sayıtlar	9
1.7. Sınırlılıklar	9
1.8. Tanımlar	10

BÖLÜM II	11
-----------------------	----

KURAMSAL TEMELLER VE ALAN YAZINLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

.....	11
2.1. Karar	11
2.2. Kararın Öğeleri	12
2.3. Karar Verme	13
2.4. Karar Verme Süreci	14
2.4.1. Karar Verme Sürecinin Özellikleri	15
2.4.2. Karar Verme Sürecinin Aşamaları	17

2.5. Karara Katılma	21
2.6. Düşünce Kuramlarında Karara Katılma	22
2.6.1. Demokratik Kuramda Katılma.....	22
2.6.2. Sosyalist Kuramda Katılma	22
2.6.3. Verimlilik Ve Etkililik Kuramı.....	22
2.6.4. İnsan Gelişimi Ve Büyümesi Kuramında Katılma	22
2.7. Yönetim Kuramlarında Karara Katılma	23
2.7.1. Klasik Kuram Ve Karara Katılma	23
2.7.2. Davranışçı (Neoklasik) Kuram Ve Karara Katılma.....	24
2.7.3. Sistem Kuramları Ve Karara Katılma.....	25
2.8. Yönetime Katılma Biçim ve Dereceleri	27
2.9. Karar Verme Sürecine Katılmanın Amaçları	27
2.10. Karar Verme Sürecine Katılmanın Yararları.....	28
2.11. Karar Verme Sürecine Katılmanın Sakıncaları	30
2.12. Eğitim Yönetimi ve Karara Katılma.....	31
2.12.1. Eğitim Yönetimi Kavramı	32
2.12.2. Eğitim Kurumlarında Karar Verme	34
2.12.3. Karar Almaya Öğretmenlerin Katılımı	35
2.12.4. Öğretmenlerin Karar Alma Sürecinde Yetkilendirilmeleri	35
2.13. Motivasyon.....	36
2.14. Motivasyonun Önemi	37
2.15. Motivasyon Araçları.....	38
2.16. Motivasyon Kuramları	38
2.16.1. Kapsam Teorileri	38
2.16.2. Süreç Kuramları.....	42
2.17. Kararlara Katılma Motivasyon İlişkisi	45
2.18. İlgili Araştırmalar	47
2.18.1. Öğretmenlerin Kurumlarında Alınan Kararlara Katılımlarıyla Alakalı Gerçekleştirilen Araştırmalar.....	47
2.18.2. Öğretmenlerin Motivasyonlarına Yönelik Olarak Gerçekleştirilen Araştırmalar	53
BÖLÜM III.....	60
YÖNTEM.....	60

3.1. Araştırmanın Modeli	60
3.2. Evren ve Örneklem.....	60
3.3. Veri Toplama Aracı.....	62
3.4. Verilerin Toplanması.....	64
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	64
BÖLÜM IV	67
BULGULAR VE YORUMLAR	67
4.1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	67
4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Yönelik Bulgular.....	67
4.1.2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Yönelik Bulgular	67
4.1.3. Öğretmenlerin Branşlarına Yönelik Bulgular.....	68
4.1.4. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Son Yüksek Öğretim Kurumuna Yönelik Bulgular	68
4.2. Araştırmanın Alt Problemlerine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	69
4.2.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar	69
4.2.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar	72
4.2.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar	81
4.2.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.	83
4.2.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	89
4.2.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar	92
BÖLÜM V.....	95
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	95
5.1.Sonuçlar.....	95
5.1.1.Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Yönelik Sonuçlar	95
5.1.3 Araştırmanın İkinci Alt Problemine Yönelik Sonuçlar	96
5.1.4.Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Yönelik Sonuçlar	98
5.1.5.Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Yönelik Sonuçlar.....	98
5.1.6.Araştırmanın Beşinci Alt Problemine Yönelik Sonuçlar.....	100
5.1.7.Araştırmanın Altıncı Alt Problemine Yönelik Sonuçlar.....	101
5.2.Öneriler	102
5.2.1.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	102
5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler	103

KAYNAKÇA	104
EKLER.....	115
EK-1 “Karara Katılma Anketi” ile ilgili Kullanım İzni.....	115
EK-2 “İş Motivasyonu Ölçeği” ile ilgili Kullanım İzni.....	116
EK-3 Milli Eğitim Bakanlığı’ndan edinilen İzin Yazısı.....	117
EK-4 Kişisel Bilgi Formu.....	118
EK-5 Karara Katılma Anketi.....	119
EK-6 İş Motivasyonu Ölçeği.....	120
EK-7 Yüksek Lisans Tez Çalışması Orjinallik Raporu.....	121
EK-8 Özgeçmiş	127

TABLÖLAR

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1. Araştırma evrenini meydana getiren ilkokullar ve ilkokullardaki öğretmen sayıları.....	61
Tablo 2. Araştırma örneklemini meydana getiren ilkokullar ve ilkokullardaki öğretmen sayıları.....	62
Tablo 3. İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine yönelik frekans ve yüzdeler.....	67
Tablo 4. İlkokul öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine yönelik frekans ve yüzdeler	68
Tablo 5. İlkokul öğretmenlerinin branşlarına yönelik frekans ve yüzdeler	68
Tablo 6. Mezun olunan son yüksek öğretim kurumuna yönelik frekans ve yüzdeler	69
Tablo 7. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyelerine yönelik soruların aritmetik ortalama ile standart sapma değeri bulguları	70
Tablo 8. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma isteklerine yönelik soruların aritmetik ortalama ile standart sapma değeri bulguları	70
Tablo 9. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında bulunan farklılığın belirlenmesine yönelik yapılan örnekleme t-testi bulguları	71
Tablo 10. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyelerine yönelik bulgular.....	73
Tablo 11. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteklerine yönelik bulgular.....	74
Tablo 12. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyelerine yönelik bulgular	76
Tablo 13. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteklerine yönelik bulgular.....	78
Tablo 14. İlkokul öğretmenlerinin öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile istekleri arasında bulunan farkı irdelemeye yönelik yapılan örnekleme t-testi bulguları	79

Tablo 15. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında bulunan farkı irdelemeye yönelik yapılan örneklem t-testi bulguları.....	80
Tablo 16. İlkokul öğretmenlerinin yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile öğretsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri arasında bulunan farka yönelik gerçekleştirilen t-testi bulguları	81
Tablo 17. İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri arasında bulunan farka yönelik bağımsız örneklem t-testi bulguları.....	83
Tablo 18. İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma istekleri arasında bulunan farka yönelik bağımsız örneklem t-testi bulguları.....	84
Tablo 19. İlkokul öğretmenlerinin branşlarına göre kurumlarındaki karar türlerine dahil olma seviyeleri arasında bulunan farka yönelik bağımsız örneklem t-testi bulguları	85
Tablo 20. İlkokul öğretmenlerinin branşlarına göre kurumlarındaki karar türlerine dahil olma istekleri arasında bulunan farka yönelik bağımsız örneklem t-testi bulguları	86
Tablo 21. İlkokul öğretmenlerinin kıdemlerine göre kurumlarındaki karar türlerine dahil olma seviyeleri arasında bulunan farka yönelik ANOVA bulguları...	87
Tablo 22. İlkokul öğretmenlerinin kıdemlerine göre kurumlarındaki karar türlerine dahil olma istekleri arasında bulunan farka yönelik ANOVA bulguları	88
Tablo 23. İlkokul öğretmenlerinin motivasyon seviyelerine yönelik bulgular	90
Tablo 24. İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine ve motivasyon seviyelerine yönelik test bulguları.....	90
Tablo 25. İlkokul öğretmenlerinin diploma aldıkları son yüksek öğretim kurumu ve motivasyon seviyelerine yönelik anova sonuçları	91
Tablo 26. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerine ve motivasyon seviyelerine yönelik basit korelasyon analizi bulguları	92
Tablo 27. İlkokul öğretmenlerinin motivasyon alt boyutları ile kurumlarındaki karar türlerine dahil olma seviyelerine yönelik basit korelasyon analizi bulguları	93

ŞEKİLLER

Şekil No	Sayfa No
Şekil 1. Karar Verme Sürecinin Aşamaları	20
Şekil 2. Sistem Kuramında Örgüt	26
Şekil 3. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	39

KISALTMALAR

KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
M	: Motivasyon
SÖ	: Sınıf Öğretmeni
BÖ	: Branş Öğretmeni
N	: Denek Sayısı
S	: Standart Sapma
F	: Frekans
%	: Yüzde
R	: Korelasyon Katsayısı
P	: Anlamlılık Değeri
$\overline{X}$	: Aritmetik Ortalama

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölüm içerisinde, çalışmaya yönelik problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalar bulunmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde, sosyal, politik, maddi ve kültürel yükselmede eğitimin oynadığı rol her geçen gün daha çok hissedilmektedir. Son yıllarda, gelişmekte olan birçok ülke, kalkınma hedeflerine varabilme amacıyla, en etkili yolun eğitim niteliğinin artırılması olduğu gerçeği ile hareket etmeye başlamıştır. Bu doğrultuda, gelişmekte olan ülkeler, mevcut ekomilerinden eğitime olan payı artırarak, gelecek nesillerin daha kapsamlı bir eğitime sahip olmalarını hedeflemiştirler (Özdoğru, 2012).

Birçok ülke, kendi bünyesinde bulunan insanların, önceden saptanan hedeflere göre topluma kazandırma amacıyla, eğitim etkinliklerini çok değişik durumlarda şekillendirebilmektedirler. Eski dönemlerde sıklıkla resmi olmayan biçimde gerçekleşen eğitim, son yıllarda eğitim kurumlarının artmasıyla çoğunlukla resmi bir yapı içerisinde gerçekleşmektedir. Gelişmiş ülkelerin gelişmiş olmalarındaki en önemli sebep, eğitime gereken önemi vermelerinden kaynaklanmaktadır (Aydın, 2013).

Ulusların ilerlemesi ve eğitim kurumlarının görevleri içerisinde, birtakım yakın ilişkilerin bulunduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Ulusların ilerlemesinde, eğitimde uygulanan düzenin öncelikli unsuru olan eğitim kurumları baş rol oynamaktadır. Bir ulusun bütünlüğünün devamını sağlayan en değerli maden, hedeflere göre şekillenen bireylerdir. Eğitim kurumlarının hedefi, toplum yararına olacak şekilde, bireylerde kalıcı davranış değişikliği meydana getirmektir (Taymaz, 2011).

Ülkemizde bulunan eğitim sistemi içerisinde, bireylerde toplum yararına olacak şekilde davranış değişikliği meydana getirme sürecine yardımcı olan ilköğretim okulları, oldukça ayrıcalıklı bir değer taşımaktadır. Okulların öncelikli hedefleri, Türk Milli Eğitimi'nin temel hedeflerini kazandırmaktır. Eğitim kurumlarının, bireylere arzu edilen hedef davranışı benimsetme ve süreç içerisinde oluşan çevresel faktörleri dizayn etme gibi elzem olan misyonları bulunmaktadır (Özdoğru, 2012).

Eğitim kurumlarının hedefleri incelendiği zaman, öğrencilerin topluma kazandırılmasında elzem bir değer taşıdığı anlaşılabacaktır. Eğitim kurumları, öğrencilerin sosyal yönlerinin gelişimini sağlama, gelenek ve görenekleri devam ettirme, etkin birey gücü oluşturma gibi unsurları hayata geçirmekle yükümlüdür (Bursalıoğlu, 2013).

Okullarda yürütülen eğitim faaliyetleri ile eğitimsel kazanımların ortaya çıkmasında bireyler büyük bir rol oynamaktadır. Eğitim kurumlarının baş rol oyuncularını öğretmenlerdir. Eğitimdeki niteliğin yükselmesinin öncelikli koşullarından biri, yaptığı işe karşı sorumluluk duyan ve iyi motive olan eğitimcilerdir. Eğitimcileri, yaptıkları göreve karşı isteklendirme ve motivasyonlarının yükselmesini sağlama görevi, eğitim kurumunun yöneticisinde bulunmaktadır (Özdoğru, 2012).

İlgili alan yazın tarandığı zaman, motivasyon ile ilgili birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Motivasyon; bir veya daha fazla bireyi, saptanan hedefler doğrultusunda yöreklendirmek amacıyla gösterilen gayretlerin tümüdür (Eren, 2013).
- Motivasyon; kişilerin önceden saptanmış bir hedefi hayata geçirebilme amacıyla yöreklendirilmesidir (Göral, 2009).
- Motivasyon; bireylerin istedik davranışlarının sıklığını ve etkinliğini belirleyerek, bireyin zihninde beliren bir kuvvettir (Mcshane ve Glinow, 2015).
- Motivasyon; önceden saptanan bir etkinliği hayata geçirmek amacıyla, bireyin iç ve dış unsurlardan beslendiği kuvvet ile, sevinçli ve istikrarlı hissetmesidir (Barutçugil, 2006).

Günümüzde, örgütler açısından, çalışanların motive olma durumları oldukça değerli bir hal almıştır. Bunun başlıca sebebi, örgütlerin başarı grafikleri ile örgütteki

işgörenlerin motive olma derecelerinin birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olmasındandır (Özdoğru, 2012).

Usal ve Kuşluvan (2014)'a göre, örgütlerin başarısında, işgörenlerin motive olmasının büyük önemi vardır. Bireylerin gereksinimlerinin yerine getirildiği bir örgütte, birey etkileşimlerinin olumlu olduğu ve verimin arttığı gözlenmiştir. Bu sebeple, motivasyon ile kazanım elde etme arasında yüksek derecede bağlantı bulunmaktadır. Motivasyon açısından yetersiz kalan bir işgörenin, yeterli bir performans sergilemesi imkansızdır. Bu doğrultuda, örgüt idarecisinin başlıca yapması gerekenlerden biri, örgütteki tüm işgörenlerin örgüt hedeflerine yönelik olarak işgörmesini teşvik etmek ve nitelikli bir örgüt oluşturmaktır. Tüm bu çıkarımlar sonucunda, örgütteki işgörenlerin şevkle görev yapmalarını gerçekleştirebilmek amacıyla, işgörelere motivasyon sağlanması kaçınılmaz olacaktır.

Ülkemizdeki eğitim kademeleri içerisinde, ilkokul kurumlarının hedeflerini hayata geçirebilmelerinde, eğitimcilerin titiz davranması çok önemlidir. En temel tanımlama ile öğretmen, tüm eğitim faaliyetlerini profesyonel meslek olarak özümsemiş olan bireydir (Alkan ve Kurt, 2014). 25/1985 sayılı Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Öğretmenler Yasası (2015)'na göre, öğretmen, bakanlığa bağlı tüm eğitim kurumlarının sürdürmekle görevli olduğu eğitim ve öğretim faaliyetlerinin, ihtiyaç duyduğu tüm etkinliklerini harfiyen tamamlayan daimli çalışandır.

Eğitim kurumlarının amaçlarına varabilmesinde, eğitimcilerin motive olmalarının gerekliliği bilinmektedir. Motive olmadaki esas hedef, öğretmenlerin üst düzey verimle etkinlikleri sürdürmeleri ve motivasyon ile ortaya çıkan şevk sayesinde öğretmenlerin sahip oldukları tüm bilgi ve yetilerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaktır (Aydın, 2013).

Kurum çalışanlarının motivasyon durumları üzerinde etkili olan unsurların saptanması amacıyla gerçekleşen araştırmalar neticesinde, birtakım motivasyon yöntemlerinin geliştirildiği bilinmektedir. Motivasyon yöntemlerinde kullanılan birtakım motivasyon araçları bulunmaktadır. Bu araçlar içerisinde, kariyer imkanları, maddi olanaklar, mevki, karar alma sürecine dahil olma, esnek çalışma saatleri gibi araçlar yer almaktadır (Eren, 2013; Can ve arkadaşları, 2011).

Özden (2013)'e göre, işgörenleri karar alma sürecine dahil etme ve idari görevlere dahil etmenin önemi, günümüzde daha çok ön plana çıkmaktadır. Bireye duyulan saygının çoğalmasıyla, nitelik ve motivasyon sağlama konularında olumlu anlamda ilerlemeler sağlanmıştır. Kaliteli bir çıktı ya da hizmet verebilmek amacıyla örgütteki tüm işgörenlerin takım ruhu içerisinde görev yapabilmesi, yönetici görevindeki kişilerin, işgörenleri karar alma sürecine dahil etmesi ve yönetimde söz hakkı vermesi ile sağlanmaktadır.

Yönetim, elde bulunan varlıkların, kurumun hedefleri için etkili biçimde değerlendirilmesiyle alakalı olarak kararlar verip, verilen söz konusu kararları hayata geçirme sürecidir (Garih, 2013). Birçok yönetim uzmanı, yönetim kavramını bir çeşit zaman dizisi biçiminde açıklamaktadır. Bu doğrultuda, yönetim biliminin, kısa süreli devam etmek yerine, uzun bir dönem süren etkinlikler dizisinden meydana geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Lunenburg ve Ornstein, 2012).

Aydın (2013)'a göre, karar verme işi, yönetimin kalbinde bulunmaktadır. Yönetimsel aşamaların değerinin belirlenmesi, karar vermeye bağlıdır. Bu aşamalarda geriye kalan tüm değerler, karar vermeye endekslidir.

Karar alma sürecine dahil olmanın, çalışanlar açısından motivasyon sağladığı bilinmektedir. Karar alma sürecine dahil olarak motivasyonu artan işgörenler, çalıştıkları kurumu içselleştirirler ve adanmışlık durumu sergilerler. Uygulanan kararlarda bireysel emeğinin bulunduğunu hisseden işgörenler, alınan kararları sorgulama yerine, kararlara aktif katılım göstermeyi tercih ederler. Bu sayede, kurumdaki görevlerinden hoşnutsuzluk hissetmezler. Örgütlerin yapısında, maddi ve toplumsal birleşimi destekleyen bir kültür olması gerekmektedir. Böylece, kurum içerisinde, yardımlaşmayı ve gelişmeyi destekleyen müşterek bir paydaş oluşmaktadır (Erdem, 2010).

Karar alma sürecine dahil olan çalışanlar, söz konusu kararın benimsenmesinin dışında ilerletilmesine de yardım sağlamaktadır. Bu sayede, verilen kararların hayata geçirilme oranı da yüksek olmaktadır. Karar alım süreçlerine katılan kişi sayısı arttıkça, daha çok kişinin yönetsel anlamdaki tecrübeleri artmaktadır (Özdemir, 2013).

Karar verilme aşamasına aktif katılım gösteren çalışanlar, görevlerini şevkle yapmakta ve mutlu olmaktadır. Çalışanların motivasyon durumlarının artışına bağlı

olarak, kurumun işleyişindeki verim de artmaktadır (Ulutaş, 2011). Çalışanların, yönetsel kararlara dahil olmasının, işgörenleri motive ettiği asla unutulmamalıdır (Eren, 2013).

İşgörenlerin karar alma sürecine katıldıkları durumlarda, güdülenmelerinin artışına paralel olarak, yaptıkları görevden aldıkları doyum artar ve ortaya çıkan ürün kalitesi yükselir. Bunlara ek olarak, çalışanların işe gelmeme ve görevden istifa etme gibi davranışları ortadan kalkar. Aynı zamanda, düşük birimlerde görev yapan işgörenler, kendileriyle alakalı olan konularda karar alma sürecine katıldıkları zaman, idareye ve ifa ettikleri işe yönelik pozitif yaklaşım sergileyerek, daha fazla gayret gösterirler. Kurum içerisinde verilen tüm kararlar, kurumun etkinliğini ve neticede çalışanları ilgilendireceğinden, çalışanların kurum içerisinde verilen tüm kararlara dahil olması gerekmektedir (Aydın, 2013).

Köklü (2010)'ye göre, kurumdaki çalışanların karar alım sürecine dahil olması, yönetim ile ilgili olan kuramlarda birbirinden değişik bakış açılarıyla ifade edilmiştir. Kurumdaki yönetici, klasik yönetim kuramlarından esinlenmişse, karar alım sürecine kimseyi katmamakta ve tüm kararları kendisi tek başına almaktadır. Davranışçı (neoklasik) yönetim kuramlarını benimseyen bir yönetici, karar alım sürecine çalışanları katmakta ve çalışanlar üzerinde aşırı düzeyde otorite baskısı kurmamaktadır. Fakat, çalışanların karar verme sürecine katılmasına rağmen, son söz yetkisi yine yöneticide bulunmaktadır. Alınan kararlara katılma açısından sistem kuramları, önceki klasik ve davranışçı kuramlardan farklı şekilde olaya yaklaşmaktadır. Sistem kuramlarına göre, sistemde var olan tüm unsurların, fonksiyonel şekilde bütünlük oluşturması gerekmektedir. Sistem kuramlarını benimseyen bir yönetici, karar alma sürecine çalışanları da katarak görev dağılımı yapmaktadır. Çalışanlar, bu yöntem sayesinde, karar alma süreçlerine aktif şekilde katılmakta ve yönetimden sorumlu olan kişilere nitelikli katkı sağlamaktadırlar.

Günümüze kadar gerçekleşen çalışmalara neticesinde, ülkemizde eğitim düzenlemelerinin pozitif yönleri ile eğitim kurumlarındaki eğitimcilerin karar verme süreçlerine dahil olmaları arasında çok anlamlı bağlantılar bulunduğu dikkati çekmiştir. Bu araştırmalar sonucunda, eğitimcilerin karar verme sürecine etkin olarak katılmaları durumunda, eğitim kurumlarının başarı grafiğinin yükseleceğine ve mevcut düzenin daha da geliştirileceğine inanılmaktadır (Aksay, 2005).

Eğitimde eşitlik sağlanmasının, öğretmenlerin yaptıkları faaliyetlerden aldıkları güdü ile, günün sonunda, eşitliği benimseyen bir toplum yapısı oluşturmada, öğretmenlerin karar verme süreçlerine dahil olması sonucunda gerçekleşeceğini bilmek gerekmektedir (Özdoğru, 2012).

Bu çalışma kapsamında; ilkokullarda çalışan öğretmenlerin, kurumlarında alınan karar konularına dahil olma seviyeleri ile kurumdaki motivasyonları arasında anlamlı bir bağlantı bulunup bulunmadığı irdelenmiştir. Ülkemizdeki eğitim yapısı içerisinde, büyük önem taşıyan öğretmenlerimiz ile gerçekleştirilen bu çalışma sayesinde, alınan karar konularına dahil olma ve dahil olma istekleri ile kurumdaki motivasyon düzeyleri konularında, eğitim yönetimi alanına katkı koyulacağına inanılmaktadır. Çalışma sonucunda, ilkokullarda çalışan öğretmenlerin, kurumlarında alınmakta olan karar konularına dahil olma seviyeleri ile motive olma seviyelerinin saptanması, bireysel özelliklere göre alınan karar konularına dahil olma seviyeleri ile motive olma seviyeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığının saptanması, alınan kararlara dahil olma seviyeleri ile motive olma seviyeleri arasında bulunan bağlantının saptanması ve çalışma verilerinden yola çıkılarak öneriler sunulması planlanmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Bu çalışmaya ait olan problem cümlesi, “İlkokullarda çalışan öğretmenlerin kurumlarında alınan karar konularına dahil olma seviyeleri ve dahil olma istekleri ile kurumlarındaki motivasyonları ne düzeydedir, alınan karar konularına dahil olma seviyeleri ile kurumdaki motive olabilme seviyeleri arasında ne tür bir bağlantı vardır?” biçiminde düzenlenmiştir.

1.3. Alt Problemler

1) İlkokullarda çalışan öğretmenlerin kurumlarındaki;

- (a) Karar konularına dahil olma seviyeleri ve dahil olma istekleri ne düzeydedir?
- (b) Karar konularına dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

- 2) İlkokullarda çalışan öğretmenlerin kurumlarındaki;
 - (a) Yönetsel ve öğretsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri ve dahil olma istekleri ne düzeydedir?
 - (b) Yönetsel ve öğretsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 3) İlkokullarda çalışan öğretmenlerin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri ile öğretsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 4) İlkokullarda çalışan öğretmenlerin kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyeleri ve dahil olma isteklerinde; mesleki kıdem, branş ve cinsiyet değişkenleri açısından anlamlı farklılık var mıdır?
- 5) İlkokullarda çalışan öğretmenlerin;
 - (a) İş motivasyonları ne düzeydedir?
 - (b) İş motivasyonları ile diploma sahibi oldukları son yüksek öğretim kurumu ve cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
- 6) İlkokullarda çalışan öğretmenlerin kurumlarındaki;
 - (a) Karar konularına dahil olma seviyeleri ile kurumdaki motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - (b) Yönetsel ve öğretsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri ile kurumdaki motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

Eğitim sistemimiz içerisinde, ilköğretim kurumları, diğer öğretim kademelerine göre, öğrencilere en temel sosyal bilgi ve becerileri kazandırma açısından bir adım önde bulunmaktadır. Bundan dolayı, eğitim kurumlarının yönetiminde elzem bir noktada bulunan öğretmenlerin, okullarıyla ilgili olan kararlara hangi oranda katıldıkları büyük değer taşımaktadır. Karar verme sürecine dahil olmaları sayesinde motivasyonlarını artıran öğretmenler, güdülenerek performanslarını artırmakta ve

örgüt hedeflerini en ideal düzeyde gerçekleştirmektedirler. Bu noktada, okullardaki yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Daha nitelikli bir eğitim verilebilmesi amacıyla, okullardaki yöneticilerin, kurum içerisinde yönetsel ve öğretimsel içerikli alınan kararlara, öğretmenleri de katmaları önem arz etmektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul ile ilgili alınan kararlara katılım durumlarının hangi düzeyde bulunduğu ve kararlara katılım isteklerinin derecesi ile motivasyonlarının belirlenmesi sonucunda ortaya çıkan neticeler, uygulayıcılara ve araştırmacılara yardım sağlayarak öneriler sunma bakımından değer taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, ilkokullarda çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin, kendi kurumlarında alınan karar konularına dahil olma seviyelerini ve dahil olma isteklerini saptayarak, kurumlarında sahip oldukları motivasyon durumları arasındaki bağlantıyı gün yüzüne taşımaktır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumları diğer kurumlara göre birey ilişkileri açısından daha sosyal bir küme olduğu için, kurum içerisinde verilen kararların etki çapı fazlasıyla geniştir. Bu sebeple, kurum içerisindeki kararların yöneticilerce tek yönlü olarak alınması, eğitim sürecinde birçok probleme zemin hazırlamaktadır. Günün sonunda, öğretmen ve öğrenci yanında, veliler de olumsuz etkilenmektedir.

Yakın geçmişte yurdumuzda öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılma durumları ve katılım engelleri üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. Aynı zamanda, öğretmenlerin motivasyon durumları hakkında da birçok araştırma yapılmıştır. Ancak, eğitim kurumlarında alınmakta olan karar konularına öğretmenlerin dahil olma seviyeleri ile iş motivasyon seviyeleri arasındaki bağlantıyı irdeleyen bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. Halbuki, ilkokullarda görev yapmakta olan sınıf ve branş öğretmenlerinin kurumlarında sahip oldukları motivasyon seviyeleri, eğitim sürecinin niteliği üzerinde direkt olarak söz sahibi olmaktadır.

İlkokullarda alınmakta olan karar konularına ilkokul öğretmenlerinin dahil edilip edilmedikleri, hangi derece dahil edildikleri ve alınan karar konularına dahil olma seviyeleri ile kurumda sahip oldukları motivasyonları arasındaki bağlantıyı gün

yüzüne çıkarması bakımından bu çalışmanın etkili olacağı ve bu alandaki önemli bir boşluğu dolduracağı tahmin edilmektedir.

Bu çalışmanın, ilkokullarda çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin, kurumlarında alınan yönetsel ve öğretimsel karar konularına dahil olma seviyeleri ile kurumdaki motivasyon seviyeleri arasında bulunan bağlantıyı gün yüzüne taşıyacağından ötürü, okullardaki yönetim işlerinde eğitim yöneticilerine büyük yardımlar yapacağı düşünülmektedir. Yönetim süreçlerine yardım sağlanması sonucunda, ilkokullarda eğitimciler arasında daha iştiraki ve daha demokrat bir kurum dinamiğinin ortaya çıkacağı ve kurum içerisinde verimin artacağı tahmin edilmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarıyla, KKTC'deki ilköğretim kurumlarında çalışan idareciler yanında, öğretmenlere de katkı sağlanarak, yönetsel ve öğretimsel içerikli alınan karar konularına dahil olma doğrultusunda bir farkındalık oluşturulacağı tahmin edilmektedir. Aynı zamanda, okul idaresi, liderlik, eğitim yönetimi gibi konularda da ilgili alana katkı konulacağı tahmin edilmektedir.

1.6. Sayıtlar

- 1) Öğretmenler araştırma anketlerini cevaplarırken, herhangi bir baskı unsuru etkisinde olmadan, gerçek düşüncelerini aktarmışlardır.
- 2) Araştırmada kullanılan anket formları geçerli ve güvenilirlerdir.
- 3) Araştırmada kullanılan anketlerin geçerliğı ve güvenilirliğı ile ilgili danışılan uzman görüşleri yeterli düzeydedir.
- 4) İlgili alan yazının taranması sonucu edinilen bilgilerin doğru olduğı kabul edilmiştir.
- 5) Örneklem grubu evreni temsil etmektedir.

1.7. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 1) KKTC'deki Lefkoşa Bölgesi Devlet İlkokulları ile sınırlandırılmıştır.
- 2) 2015-2016 eğitim öğretim yılı bahar dönemi ile sınırlandırılmıştır.
- 3) İlkokullardaki öğretmen görüşleri ile sınırlandırılmıştır.
- 4) Veri toplama aracı olarak anket ile sınırlandırılmıştır.

1.8. Tanımlar

Karar: Bir problem veya olay neticesinde, belli bir hedef yörüngesinde kritik yapılabilen tahlil alternatiflerinin veya faaliyetlerinin tercih edilmesidir (Doğan, 2014).

Karara Katılma: Çalışanların kendileriyle alakalı olan yönetsel karar konularının alınmasında ve problemlerin ortadan kaldırılmasında aktif katılım göstermesidir (Aydın, 2014).

Motivasyon: Bireyleri belli bir hedef uğrunda daimli surette faaliyet göstermeye yöneltmek amacıyla sarfedilen gayretlerin bütünüdür (Ertürk, 2013).

Öğretmen: Bakanlığın ve bakanlığa bağlı eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarının yürütmekle yükümlü olduğu eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine getiren sürekli personeldir (KKTC Öğretmenler Yasası, 2015).

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE ALAN YAZINLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölüm nezninde kararlara dahil olma ve motivasyonla ilgili olan kuramsal temeller ve alan yazın ile ilgili çalışmalar detaylı şekilde incelenecektir.

2.1. Karar

Karar, varolan bir konu ya da sorun ile ilgili varılan mutlak bir hükmü anlatmaktadır. Karar, karar verme aşamasının merkezinde yer almaktadır. Kişilerin veya örgütlerin var olan seçenekler arasından belirli kriterlere göre yaptıkları seçimler karar olarak adlandırılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009).

Karar verenlerin içinde bulunduğu ortam, yaşam tarzı ve önceden sahip olduğu yaşam tecrübeleri gibi bilişsel süreçler ortaya çıkan karar üzerinde etkili olmaktadır. Karar, arzulanan bir hedefe varmak amacıyla varolan seçenekler içerisinde amaçlı olarak bir seçim yapmaktır. Bu sebeple karar bir seçimdir ve amaçlı bir bilişsel aktivitenin ürünü olarak bir hedefe hizmet etmektedir (Oğuz, 2009). Ilgar (2005)'a göre, verilen bir kararın taşınması gereken nitelikler aşağıda belirtildiği şekilde olmalıdır;

1. Karar olabildiğince bilimsel içerikli olmalıdır.
2. Karar, kişilerin veya kurumların hedeflerini hayata geçirebilecek özelliklere sahip olmalıdır.
3. Karar, kişilerin ya da örgüttekilerin tereddüte düşmeden algılayabilecekleri şekilde net olmalıdır.
4. Karar, mümkün mertebe en az sürede verilmelidir.
5. Karar, hukuki açıdan var olan kural ve yasalara aykırı olmamalıdır.
6. Karar, eğer bir topluluğu etkiliyorsa topluluktaki tüm kişilerin karar üzerinde görüş bildirmesi avantaj olacaktır.

2.2. Kararın Öğeleri

Kararı oluşturan iki tane unsur bulunmaktadır. Bunlar; değerler ve olgulardır. Topluluk içerisinde verilen yönetsel kararlar, kararı verenin statüsüne göre söz konusu olan unsurlardan birine doğru ibreyi çekmektedir.

Değer: Değer, en geniş şekilde, politika, din, tarih vb. gibi konularda kişi, aile, toplum vb. gibi belli olan bir topluluk tarafından, çoğu zaman iyi yönde seyrekte olsa kötü yönde özellikler yüklenilmiş, birey, yer, durum, süreç olarak tanımlanabilen bir kavramdır (Yıldırım ve Kadioğlu, 2007).

Değerler, kişilerin başkalarına nasıl davranacakları konusunda onlara yol gösteren, kişilerin davranışlarında onlara belirli kriterler sunan ve yaşam stillerini belirleyen bir unsurdur (Hökelekli ve Gündüz, 2007).

Bireylerin bulunduğu bir toplulukta hedeflerle alakalı olan kararlar değer yönünden daha baskın olmaktadır. Bunun sebebi, söz konusu topluluğun politikası ve hedefleriyle alakalı olan kararlar topluluğun yüksek statüdeki üyelerince alınmaktadır. Bu tarz kararlar, örgütün işleyişine yön veren bütüncül ve temel içerikli kararlardır. Bu noktada, örgütün işleyişiyle, yüksek statüdeki örgüt üyelerinin yaklaşımlarının etki yaratması, bu kararların söz konusu etkileri dışa vurması normal karşılanmalıdır (Kaya, 1999).

Olgu: Değerler haricinde kararların ikinci ögesi de olgulardır. Olgu, en az iki veya ikiden çok olan katılımcının tartışmasız onaylayabileceği, bir nesne, bir varlık veya bir durumla alakalı bir açıklamadır. Olgular, esasen, topluluğun hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla elde tutulan araç ve yöntemlerin koşulları ile alakalıdır. Bu sayede, bir eğitim kurumunun inşaa edilebilmesi için ortaya konulan maddi imkanlar, eğitimsel imkanlar ve israf etmeme vb değer öncelikleriyle alakalı olan bir reel önceliktir. Aynı zamanda, bireylerin sahip olduğu duygular da birer olgudurlar ve kararı oluşturan kişi uygulayıcıları öznel olmayan veriler gibi görebilmektedir (Oğuz, 2009).

2.3. Karar Verme

Luthans (2011)'a göre karar verme, alışlagelmiş yönetsel işleyişlerle ilgili çok sayıda seçenekten en alakalı olanının tercih edilmesidir. Aydın (2010)'a göre ise karar verme, bir problemin ortadan kaldırılması için muhtemel çözüm önerilerinden en yararlı olanının tercih edilmesidir.

Karar verme, bir bireyin ya da bir topluluğun ortak hedeflerini göz önünde bulundurarak, mevcut olanaklar ve araçlar içerisinde bir tercih yapılmasını ihtiva eden bilişsel, fiziksel ve duyuşsal yaşanmışlıklarının biraraya gelmesidir (Eren, 2013). Aynı zamanda karar verme, var olan bir tema veya sorun ile ilgili düşünce geliştirerek bir sonuca varma anlamını taşımaktadır. Başka bir deyişle de karar verme, aynı olmayan alternatifler içerisinde bir veya birden fazlasını bilerek ve isteyerek seçmektir. Bu nedenlerle kararlar, aynı olmayan seçenekler içerisinde tercih edilen bir hareket serisini yansıtmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2009). Her serinin içerisinde karar vermenin var olduğu bilinmelidir (Lunenburg ve Ornstein, 2012).

Yönetsel işleyişlerde karar elzem bir önem taşımaktadır. Karar vermenin yönetsel işleyişlerde bulunduğu noktaya bakıldığı zaman kararların başka işleyişlerin merkezinde bulunduğu, karar vermenin farklı bir yönetsel aktivite dışında tüm yönetsel aktivitelerine esaslılık kazandıran bir öğedir (Bursalıoğlu, 2013).

Örgüt veya topluluk içerisinde karar verme süreçlerinde farklı etkenlerin rol oynadığı su götürmez bir gerçektir. Karar verme süreçlerinde rol oynayan birkaç etken aşağıda verilmiştir;

1. Varılmak istenen bir hedef,
2. Söz konusu hedefe en sağlıklı şekilde varmaya yardımcı olacak araçlar,
3. Araç ve hedeflerin yakınlığının kontrolüne yardımcı olan ölçütler,
4. Kabul edilen aksiyon şekli sonucunda ortaya çıkacak olan istenmeyen neticelerin kıyaslanması,
5. Devinimi sağlamak ya da sağlamamak durumunda bir istencin ortaya konulması (Özalp, 2013).

Topluluk veya örgüt içerisinde alınan kararların verimli sonuçlar doğurması amacıyla aşağıdaki maddelere uyulması önem arz etmektedir:

1. Verilen kararlar ortak fikir ürünü olmalıdır.

2. Yönetim görevi üstlenen örgüt üyeleri ortak fikir oluşturma anında kendi düşüncelerini açıklamalıdır.
3. Fikir alışverişi soruna dayalıdır.
4. Verilen karar sonucu olumlu ya da olumsuz olarak etkilenecek olan üyeler mutlaka katılmalıdır.
5. Fikir alışverişi sonucunda verilen kararlara uyumluluğun olması gerekir.
6. Sorunların aşılmasında alternatifler için gerekli veriler olmalıdır.
7. Fikir alışverişi sonrasında hayata geçirilmeyen kararların hükmü yoktur. Bu nedenle de görüş birliği oluşturulan durumlarda alınan kararlar derhal hayata geçirilmelidir (Başaran, 2000).

2.4. Karar Verme Süreci

Kişiler, dünyaya geldikleri andan hayatlarının sonuna kadar olan zaman dilimi içerisinde, hayatının her gününde ve her yaptığında, bazı sorunlarla yüzleşmektedir. İnsanlığa verilmiş olunan zeka ve düşünme yeteneği sayesinde bu sorunlarla başa çıkabilip yaşamını sürdürebilmesi gerekmektedir. Bu sorunlara karşı durabilme amacı ile kararlar verebilme durumu birbiriyle bütünleşerek hayatın devam etmesini sağlamaktadır (Baştan, 2014).

Bireyler hayatları süresince devamlı olarak kararlar üretmek zorundadırlar. Karar vermek bağımsız bir düşünme gücünün ve mesuliyetinin aynasıdır. Karar üretebilmek, hayatın ve bağımsız bir birey olmanın yapı taşıdır. Yeni kararlar üretilirken birçok alternatif, söz konusu alternatiflerin sonuçları ve karardan etkilenecek olan birçok bireyi hesaba katmak asla göz ardı edilmemelidir (Kıranlı ve Ilgaz, 2007).

Karar verme süreci, ne zaman ve nerede başladığı belli olarak süregelen farklı bir aktivite, durum ya da zihinsel süreçlerin ardı ardına sıralanması ve en son da ise bir kararın verilmesi ile neticelenen birtakım işlerin oluşturduğu zaman dilimidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Karar, kişisel olarak veya topluluk adına verilebilir. Bu sebeple, hem bireyselliği hem de örgütü içine alacak şekilde bütüncül bir tanım yapmak olanaklar dahilindedir. Karar verme, bireyleri veya örgütleri hedefledikleri amaçlarına taşıyabilecek araçlar, teknikler ve yöntemler içerisinde bir tercih yapma görevini

taşıyan duyuşsal ve bilişsel aktivitelerin bir bütünüdür. Özet olarak, karar verme bir tercihtir (Güney, 2015).

2.4.1. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Verilen kararlar çoğunlukla gelecek zamana yönelik yapılmaktadır. Ancak bu durum her zaman bir risk taşımaktadır. Çünkü; gelecek hiçbir zaman net ve kesin olarak bilinmemektedir. Kararın hayata geçirilmesi sonrasında hedefe ulaşıp ulaşılmadığı konusunda tekraren bir karar üretilir. Karar verme süreci, birtakım nitelikleri taşımak zorundadır. Bu nitelikler aşağıda sıralanmıştır (Taymaz, 2011):

- Yönetsel fonksiyonlar hem başlangıçta hem de bitişte bir karara gereksinim duyar.
- Bir hedefe yönelik tercih söz konusudur.
- Verilen kararlar bir hükmün merkezinde yer alır.
- Karar üretme temelde bilişsel bir durumdur.
- Herhangi bir örgütte karar verme süreci, sorunları çözüme kavuşturmak, var olan düzeni değiştirmek ve yenilik oluşturmak amacı ile uygulanır.
- Topluluk içerisinde verilen kararlarda hiyerarşik sistem söz konusudur. Bu nedenle her kademe kendi kararını verir ve kararın muhtemel sonuçları söz konusu hiyerarşik kademeyi bağlamaktadır. Sorumluluk bir başka kademeye devredilemez.

Eren (2013)'e göre, karar verme aşamasında olan bir kişi, ilk olarak amacına odaklanacak ve amacına varmak için takip etmesi gereken olasılıkları ortaya koyarak, tüm olasılıkların sonuçlarını öngörmeye çalışacak ve ölçme yaparak sürecin sonunda olasılıklardan kendine en uygun olanını tercih ederek kararını hayata geçirecektir. Karar verme sürecinin nitelikleri ana temalar halinde aşağıda listelenmiştir:

- **Karar verme, verimlilik ve akılcılıktan destek almaktadır:** Karar verme aşamasında gerek zaman kullanımı olsun gerekse kararın uygulanabilirliği olsun tasarruflu ve ergonomik olmalıdır.
- **Karar vermenin maddi bir boyutu vardır:** Karar verme aşamasında yapılan aktiviteye hitap eden araçlar ve onların hayata geçirilmesinde işe yarayacak olan verilerin elde edilmesi, ölçülmesi ve içinde bulunulan koşullara göre kategorilendirilmesi önem taşır.

- **Karar verme planlılık gerektirir:** Yapılan plan verilen kararların bir bütünü gibi düşünülür. Bu sebeple yapılan her plan bir karar özelliği taşımaktadır. Ancak verilen her karar birer plan niteliğini yansıtmayabilir.
- **Karar verme risk unsuru barındırır:** Var olan olasılıklar içerisinde bireye veya örgüte en çok hitap eden ve yarar sağlayan olasılığın tercih edilmesi söz konusu olduğu zamanlarda, neticenin, o zaman dilimi içerisinde hedefleri hayata geçirebilecek en fazla getiriye kazandıran yöntem ya da tekniği tercih etme durumundan kaynaklı olduğundan karar verme her zaman bir tehlike unsuru barındırır.
- **Karar verme problemi açıklığa kavuşturma işlemidir:** Bireyi karar vermeye zorlayan sebep, hedefe ulaşma aşamasında problemlerle yüzleşilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda, hedefe varabilmek için bireyin önüne çıkan taşları bertaraf etmesi ve problemi net bir şekilde tanımlayıp olası çıkış yollarını farkına varması beklenmektedir.
- **Karar verme sürecinde kullanılan zaman limitlidir:** En ideal kararın ortaya çıkabilmesi amacıyla yeterli zamana sahip olmak tabiki elzem bir durumdur. Ancak bireyin elinden geldiğince en kısa sürede problemi farkına vararak tanımlaması, gerekli bilgileri elde etmesi ve var olan kararsızlığın ortadan kaldırılması için sarfedilecek çalışmanın hayata geçirilmesi gibi süreçleri bir bütün olarak kurgulaması önem arz etmektedir.
- **Karar verme süreci geçmiş zaman ile gelecek zaman arasında bağlantı kurmaktadır:** Birey için önemli bir karar verme durumu söz konusu olduğu zaman bireyin daha önceden verdiği kararlar etkili olmaktadır. Bu durumda da önceden alınmış kararlar bireyin şu an da vereceği kararlarla birlikte harmanlanarak gelecek zaman üzerinde söz sahibi olacaktır.
- **Karar verme sürecinde bireyin çevresi etkili olmaktadır:** Toplumsal ya da maddesel çevre, bireyin kararları nasıl verdiği ve verilen kararların hangi özelliklere sahip olduğu konusunda büyük ölçüde söz sahibi olmaktadır. Çünkü birey sosyal bir varlıktır ve asla kendisini çevresinden uzak tutamaz. Var olan olasılıkların ölçülüp tartılmasında etkili olan alt unsurların baskısı hissedilir ve alınan kararların değeri sadece ve sadece söz konusu çevrenin özellikleri hesaba katıldığı durumda netlik kazanır (Eren, 2013).

2.4.2. Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Karar veren bireyler koşullar el verdiğince çalışmalarını yerine getirdikleri kurumların amaçlarını ve bu amaçlara varabilmek için takip edilen araç ve tekniklerin detayları hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu noktadan hareketle karar veren bireyler en az bir olasılıklar serisi meydana getirerek yerinde bir tercih ortaya koymalıdırlar. Karar verme bilişsel bir etkinliktir. Karar verme sürecindeki aşamalarda üzerinde durulması gereken en hassas noktalardan biri, sorunların yok edilmesinde hangi yolun kullanılması gerektiğini çok iyi bilmektir. Bu sebeple de, plan yapma, denetim yapma ve ölçme işlemlerinde elzem olan uygulamalar yapılmalı ve en uygun karar hayata geçirilmelidir (MEGEP, 2011).

Karar verme süreci bir aşamalı bir etkinlik değildir. Karar verme süreci, bir dizi şeklinde ilerleyen ve her aşamadaki olasılığın kendinden önce gelen aşamaların içeriklerinin tam şekilde olup olmadığıyla ilgili olduğu bir etkinlik sürecidir. Ancak kademe kademe ilerleyen bu aşamaların tek defa katedileceği ve adım adım tırmanılacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bazı kademeler karar verme sürecinde çok defa meydana çıkarken, bazı kademeler birbirine bütünleşik ve karışmış, bazıları ise esgeçilmiştir (Memişoğlu, 2013).

- **Hedef Saptama ve Problem Tanımlama:** Karar verme süreci en kolay anlatımla olasılıklar içerisinde bir tercih ortaya koymaktır. Fakat yerinde bir karar verme süreci direkt olarak olasılıklardan başlamaz. Karar verme süreci, hedef saptama veya mevcut bir problemin net şekilde açıklanması ile başlar. Sonradan gelen kademelere yön verdiğinden dolayı bu kademenin karar verme sürecinde aşırı derecede katkısı bulunmaktadır. Hedefler ve problemler açık olarak belirtilmelidir. Hedef ileriki bir zamanda elde edilmesi arzulanan bir işi anlattığından dolayı ileriye dönüktür. Problemse varılmak istenen neticeye yaklaşırken, neticeye varmamıza mani olan ya da mani olacak olan noktalardır. Hedefimize varabilmek maksadıyla bu manilerin yok edilmesi önem arz etmektedir. Fakat bazı zamanlarda söz konusu olan maniler yok edilemeyecek ve uç boyutta sorun teşkil edeceklerdir. Bu noktada varılması arzulanan hedefle alakalı farklılıklar oluşturulabilir ancak bu farklılıklara süreçte yer alan birinci aşamada yer verilecektir (Koçel, 2015).

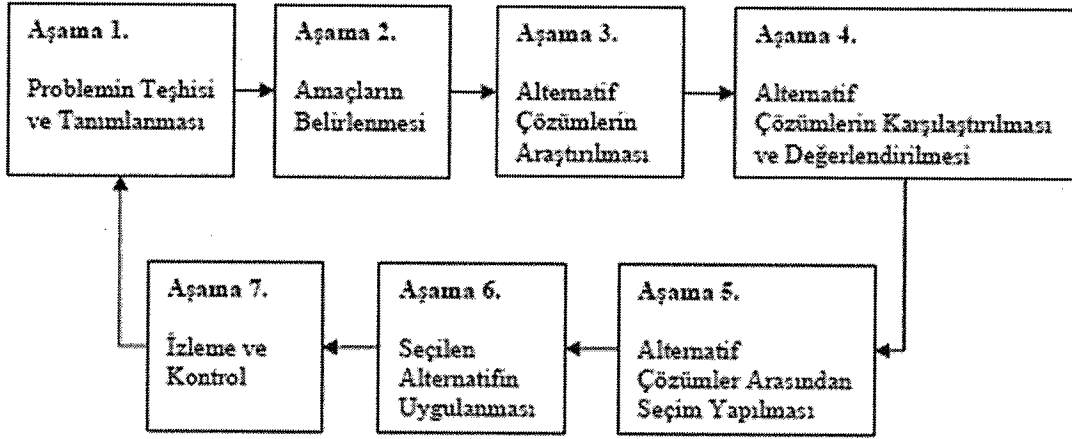
- **Hedef ve Probleme Yönelik Bilgilerin Elde Edilmesi:** Schwarber (2005)'a göre, üzerinde durulan hedef ya da problem açıklandıktan sonra olasılıkları netleştirmeden önce söz konusu olasılıklara ait olan bilgilerin imkanlar dahilinde elde edilmesi önem taşımaktadır. Birinci aşamada yer alan hedef ve problemin detaylı açıklanmasından sonra olasılıkların açıklığa kavuşturulması maksadıyla karar verenin söz konusu verileri elde etmesi gereklilik taşımaktadır. Elde edilen bilgilerin miktarının çokluğuna göre verilen kararların uygunluğu ve etkililiği de o derece yükselecektir. Verilen kararların özelliği de elde edilen bilgilerin kalitesiyle direkt olarak alakalıdır. Fakat direkt alakalı olmaları durumunda bile geleceğe yönelik bir tercih yapıldığı için kararı veren bireyler, kararlarının sonucunda herhangi bir tehlike ile burun buruna gelebileceklerinin bilincindedirler. Sağır (2006)'a göre, verilen kararların barındırdığı tehlike ve sonucundaki bilinmezlik, kararı veren bireyin verilere etkin şekilde sahip olması ile en aza indirgenebilir.
- **Olasılıkların Tespit Edilmesi:** Eldeki imkanlara sahip olma ve imkanların neticelerinin çalışılarak ölçülmesi en rasyonel bir çalışmaya ihtiyaç duyulan aşamadır. Birçok bilim alanı yukarıda tartışılan konuda örgütlerde yönetimde görevli olan bireylere destek sağlamaktadır. Örneklendirilecek olursa, istatistiksel ve sayısal yöntemler, ekonomi uzmanlarının kullandığı teknikler en belirgin olan örneklerdir. Eldeki imkanları belirleme ve ölçme misyonu kurumlarda çoğunlukla alanında önde gelen üyelere verilmektedir. Alanında uzman olan bu üyeler, gerekli durumlarda son karar mercisi olan ve yönetimden sorumlu olan kişilere net bir şekilde ne yapacaklarını önlerine serer. Söz konusu yardım, karar vericide bazı fikirler oluşmasına neden olacaktır çünkü bireyler farklı sebeplerle bazı yeni fikirlere yakınlık duyacaklardır (Can ve Güney, 2012).
- **Olasılıkların Detaylı İncelenmesi ve Değerlendirilmesi:** Elde bulunan seçenekler detaylı bir şekilde incelenirken en ussal ölçme kriterleri kullanılmalıdır. Karar verme sürecinin bu aşamasında ortaya konulan seçeneklerin, eldeki imkanlar dahilinde önceliğe göre dizilmesi gerekmektedir. Bu işlemde istatistiki tekniklerden yararlanılabileceği gibi karar verenlerin bireysel çabalarıyla da sonuca ulaşılabilmesi mümkündür. Saptanan seçenekler karşılıklı olarak kıyaslanır ve soruna en uygun çözüm üzerinde çalışılırken ya da amaca yönelik seçenekler net şekilde ölçüldüğünde ulaşılmak istenen hedefe

varılacağı umulmaktadır. Fakat karar verme sürecindeki kararların bu sayede meydana geleceğini umduğumuzda esasen söz konusu durumun neticelerle alakalı bir deneme yanılma olduğunu akıllardan hiç çıkarmamak önemlidir. İleriki zamanlarla ilgili verileri el altında bulundurduğumuzda verilen kararın muhtemel neticeleri ile ortaya çıkan neticeleri birbirleriyle denk olacaktır. Bu durumda en başta yapılan öngörüler gerçek olacaktır. Fakat içinde bulunduğumuz şu günlerde, kurumların iç içe geçmiş, daimli olarak farklılık arz eden ilerleyişleri, git gide çoğalan sorunları, ileriki dönemlerle alakalı olarak istenilen verilerin elde edilememesine ve sonuç olarak istenilen hedefleri hayata geçirebilmek için alınan kararların uygunluk ölçüsünün zaman geçtikçe ağırlaşmasına sebebiyet vermektedir (Bennet, A. ve Bennet, D., 2013).

- **En Rasyonel Olasılığın Tercih Edilmesi ve Değerlendirilmesi:** Seçenekler içerisinde en mantıklı olanı tercih edilir. Bu noktada en rasyonel tercih, en sağlam olan seçenek değil, en işe yarar olan seçeneği tercih etmektir. En işe yarar olandaki hedef, en az maliyetli ve ergonomik olanı tercih etmektir. İçlerinden tercih ve seçim imkanı olan farklı tekniklerden en işe yarar olanını ayıklamak oldukça ağır gelebilir. İlk olarak araştırma yapılarak tüm çözüm çeşitlerine hakim olmak, kısacası söz konusu olan çeşitlerden bilgi sahibi olmak elzemdir. Bu noktada, konuyla ilgili büyük çaplı bir çalışma gerektiği gün yüzüne çıkmaktadır. Bu nedenle, karar veren bireyin birçok farklı alanda uzman görüşlerinden faydalanması katkısına olacaktır (Ertürk, 2013).

Seçenekler içerisinde en işe yararının tercih edilmesinde bazı ölçütler olmalıdır. Seçeneğin maddi boyutu, ihtiyaç duyulan fazladan kaynak, sonuçlandırma zamanı vb gibi ölçütler göz önünde bulundurularak en işe yarar seçeneğin tercih edilmesi sağlanabilir. Tercih ölçütü subjektif olmayacak şekilde ve sayısal anlamda ifade edildiğinde seçenekler içerisinde tercih yapmak bir nebze de olsa daha basit olacaktır. Ancak bazen örgütlerde üst mevkideki yönetsel görevlerdeki üyelerin istekleri, düşünceleri, hisleri ve önceden başlarından geçen yaşamışlıklar, objektif olmayan ve sayılarla ifade edilmeyen ölçütler de en işe yarar seçeneğin tercih edilmesinde asla unutulmamalıdır (Koçel, 2015).

- **Alınan Kararın Hayata Geçirilmesi ve Neticenin Değerlendirilmesi:**
Verilen bir kararın etkin olabilmesi için mutlaka bir faaliyette kullanılması önem taşımaktadır. Karar verme sürecinin bir faaliyete dönük olması önemlidir. Verilen kararlardan karar verici dışındaki bireyler de etkiye uğrayacaksa, içinde bulunulan pozisyon etkilenecek olan tüm bireylere açıklanmalıdır. Bireyler arası etkileşim sonrasında kararı hayata geçirecek bireylerin bu doğrultuda yüreklendirilmeleri önem taşımaktadır. Alınan bir kararın hayata geçirilmesi, o kararın tümüyle planlanması anlamını taşımaktadır. Alınan karar hayata geçirildikten itibaren, kullanılma anında içinde bulunulan ortama göre baştan bir işleyiş kurmak ya da hali hazırda bulunan önceki ortamdan yararlanmak ihtimaller dahilindedir. Söz konusu kararın uygulanabilirliği için alınan kararın, karar vericiler dışındaki bireylerce benimsenip kullanılması ve uygulanması bir gerekliliktir (Koçoğlu, 2010).



Şekil 1. Karar Verme Sürecinin Aşamaları (Hellriegel ve Slocum, 2011)

Kurumlarda alınan kararların hayata geçirilmesi yönetsel ve yasal nitelikler barındırır. Böylece, davranış biçiminin belli başlı yaşananlara aktarılması yönünden yönetsel bir misyon; aktarılmanın bu davranış biçimine uygulanması yönünden de hukuki bir misyon yüklenilmesidir (Bursalıoğlu, 2013). Verilen kararın hayata geçirilmesinde yönetsel görevlerdeki bireylerin yararına olabilecek bazı yöntemler aşağıda listelenmiştir (İlgar, 2005):

- Yönetsel görevdeki bireyin insancıl bir yaklaşımla verilen kararları özümsetmesi,

- Verilen kararın işe yarar ve güzel yönlerini aktararak astlarına benimsetmesi,
- Kararın verilmesinde astların da görüşlerine dayanarak onların da fikirlerinin değerli olduğunu hissettirmesi ancak verilecek son kararın yönetsel misyona sahip olan bireyde olduğunun bilindiği bir etkileşim yöntemi.

Verilen kararın öncesinde ve sonrasında diye isimlendirebileceğimiz iki seçenek vardır. İlkinde yöntemle güvenilme derecesi, diğerinde de seçim yapılan seçeneğin en etkili neticeyi yansıtıp yansıtamayacağını kavrama davranışdır. Uygulama sonrasında hedeflerin hayata geçirilme oranına göre düzenlenebilmesi için, ölçme kriteri uygulamaya geçilmeden önce tespit edilmelidir (Bursalıoğlu, 2013).

2.5. Karara Katılma

Bursalıoğlu (2013)'na göre katılma, birbiriyle etkileşen olaylardan ortaya çıkan toplulukla, her bir bireyin kuvvetine dayalı, bireysel olarak payına ayrılanı diğer bireylerle alakalı olarak ortaya koymasdır.

Karara katılma, bireylerin içinde bulundukları topluluğun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaları, yük altına girerek cesaretli olmaları ve bir topluluk içerisinde bilişsel ve duyuşsal anlamda yer almalarıdır. Özetle, karara katılma, sadece kaslar ile bir etkinliğe dahil olmanın yanı sıra, bilişsel ve duyuşsal olarak olaya dahil olmaktır. Bu etkinlik, bedensel değil, çoğunlukla zihinsel ağırlıklıdır (Owens ve Valesky, 2011).

Örgüt içerisinde yönetsel görev üstlenen üye, astların kendilerini meşgul eden ve kabiliyetli oldukları alanlardaki kararlara katılmalarını teşvik ederek, astlara duyduğu güvenini ortaya koyduğu ölçüde astların etkili kararlar doğurmasına yardımcı olur. Bu sayede üst olan üye, astların sevgisini ve güvenini kazanacaktır. İlerleyen aşamalarda ise astları düşünsel olarak etkileyebilecektir. Özetle, astlar kararlara katıldıkça zaman içerisinde etkilenecekler ve sonraki zamanlarda kolayca kararlara katılacaklardır (Aydın, 2014).

Karara katılma ile ilgili birçok kuram vardır ve her biri de olaya farklı açılardan bakmışlardır. Söz konusu olan karara katılma yaklaşımları esasen iki başlık altında toplanmışlardır. Birincil olan “Düşünce Kuramlarında Karara Katılma” yaklaşımı, ikincil olan ise “Yönetim Kuramlarında Karara Katılma” yaklaşımıdır.

2.6. Düşünce Kuramlarında Karara Katılma

Demokratik Kuramda Katılma, Sosyalist Kuramda Katılma, Verimlilik ve Etkililik Kuramı ve İnsan Gelişimi ve Büyümesi Kuramında Katılma olmak üzere dört farklı kuram ile düşünce kuramlarında karara katılma kavramını açıklamak yerinde olacaktır.

2.6.1. Demokratik Kuramda Katılma

Daft (2015)'a göre, demokratik kuramda, verilen kararın neticelerinden etkilenen, söz konusu konuda yetenekli olan, alınan kararları hayata geçirmede birincil derecede görevli olan ve oluşan neticelerden dolayı yaşamında değişiklik olan tüm bireylerin alınan kararlara dahil olması önem arz etmektedir.

2.6.2. Sosyalist Kuramda Katılma

Sosyalist kuramda katılmanın özüne inildiği zaman ilk olarak karşımıza yabancılaşma olgusu çıkmaktadır. Örgütlerde çalışan üyelerin yabancılaşmaya karşı direnç göstererek ortaya çıkardığı ürüne sahip çıkması gerekmektedir. Bu sayede bağımsız üretim söz konusu olabilecektir (Daft, 2015).

2.6.3. Verimlilik Ve Etkililik Kuramı

Daft (2015)'a göre, en kısa anlamıyla verimlilik, israftan kaçınarak elde bulunan kaynakları en ergonomik biçimde kullanmak ve ürün kalitesini yakalamaktır.

Etkililik ise, hedefe göre, bir topluluğun kendi varlığına olumsuz etki yapmadan ve üyelerini boş yere huzursuz etmeden hedeflerine yönelme ya da yüzleşilen problemleri düzlüğe çıkarma yetisidir (Turgut, 2010).

2.6.4. İnsan Gelişimi Ve Büyümesi Kuramında Katılma

Bireylerin kişilik gelişimlerinde yer alan, bilinç altındaki yeteneklerinin ve güçlerinin ortaya çıkması ve ilettilmesinde bilişsel engeller oluşturan problemlerin üzerine gidilerek ortadan kaldırılmalarını sağlamak önem taşımaktadır. Bu anlamda üzerinde durulması gereken nokta, bireylerin çevrelerinde olup bitenler haricinde kendi içlerinde meydana gelen duyuşsal doyumdur. Bu noktadan bakıldığında zaman karara katılma bireyin hem niceliksel olarak hem de niteliksel olarak gelişmesinde yardımcı olan bir araç gibi düşünülmektedir (Kaygısız, 2012).

2.7. Yönetim Kuramlarında Karara Katılma

Klasik Kuram ve Karara Katılma, Davranışçı Kuram ve Karara Katılma, Sistem Kuramları ve Karara Katılma olmak üzere yönetim kuramları içerisinde üç farklı türde karara katılma söz konusudur. Bu türlere ait detaylı açıklamalar aşağıda yapılmıştır.

2.7.1. Klasik Kuram Ve Karara Katılma

Klasik kuramın savunucuları, bireyleri yalnızca verimlilik bağlamında incelemişlerdir. Klasik kuram savunucularına göre, herhangi bir topluluk tabiri caizse bir makineye benzetilir. Toplulukta yer alan bireyler ise söz konusu olan makinenin dişlerini oluştururlar. Bireylerin sahip olduğu duygular ve duyuşsal özellikler bu kurama göre tamamen görmezden gelinmiştir (Kaya, 1999).

Bursalıoğlu (2013)'na göre, yönetsel süreçler, toparlama, koordinasyonu sağlama ve denetimden geçirme gibi kategorilere ayrılarak, örgütteki astlardan ziyade üstlere daha çok sorumluluk verilerek etkililiğin artacağına inanılmıştır ancak gerçekte öyle olmamıştır.

Herhangi bir kuruluşun resmi yapısına yönelik kurallarını güntümüz koşullarına adapte etmek pek kolay olmamaktadır. Kuruluşun hedeflerinin hayata geçirilmesi açısından değerli olan karar verme sürecine katılma durumu, eski dönemlerde önemsiz görülmekteydi. Sadece bir kişinin yönetsel sorumluluk aldığı örgütlerde, hükmetmeye dayalı sistemin oluşu eğitim kurumlarında etkileşim ve birlikte çalışma ilkelerine büyük zarar vermektedir (Bursalıoğlu, 2013).

Bursalıoğlu (2013), yönetimde uygulanan klasik kuramların yönetsellikle alakalı fikirlerin eğitim yönetimine de aksettiğini ve bu aksetmelerin ne gibi eylemler olabileceğini aşağıda kısaca sıralamıştır:

- Bu yaklaşımın eğitim kurumlarında yer almasıyla, eğitim kurumları tıpkı bir fabrikaya benzemiş, yöneticiler verimden sorumlu olan bir uzman olmuş, öğrenciler ise üretime hazır olan hammadde gibi değer görmeye başlamıştır. Bu yaklaşım sonucunda okullar sosyal statülerini yitirmiştir.
- Bu görüş, örgütlerin şekilsel yönlerine yakınlık duymuş ve örgütün diğer özelliklerini göz ardı etmiştir.

- Bu görüş içerisinde, yönetsel süreçler kategorilendirilirken, karar vermenin yönetsel alandaki değeri anlaşılamamış ve sürecin ilk basamağına planlama konulmuştur.

Klasik kuram, örgüt üyelerine, kararlar verilirken katılma şansı tanımamaktadır. Bu noktada, örgüt üyelerine kararlara katılma açısından daha ilerici bir model ile yaklaşan diğer bir kuram ise Davranışçı (Neoklasik) Kuramdır.

2.7.2. Davranışçı (Neoklasik) Kuram Ve Karara Katılma

Yönetsel davranış (neoklasik) kuramlarınca, örgütte yer alan astların, ihtiyaçları tatmin edildiği zaman verimli olabileceklerine inanılmaktadır. Davranışçı kuram, klasik kurama bir karşıtlık oluşturmak amacıyla oluşturulmuştur. Aynı zamanda davranışçı kuram, klasik kuramın aksine örgütteki astların ön plana çıkan yeteneklerini önemser bir yaklaşım benimsemiştir (Başaran, 2000).

Elton Mayo ve arkadaşları, yirminci yüzyılın ikinci çeyreğinde, Amerika'daki Chicago şehrindeki Hawthorne isimli fabrikada birtakım araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar içerisinde, bireylerin içinde bulundukları örgütten almak istedikleri, örgütte yer alan bireylerin kendi aralarındaki etkileşimleri ve yaşadıkları sorunların kaynakları, motivasyon durumları ve isteklilikleri arasındaki bağlantının saptanması gibi durumlar ön planda yer almıştır. Örgütte yer alan astlara, karar verme sürecinde kendi fikirlerini beyan etme fırsatı verilerek verimliliklerinin artacağı tahmin edilmiştir. Araştırmalar sonucunda tahminlerin doğru çıktığı gözlenmiştir. Çalıştıkları alanlarda karar verme süreçlerine dahil olan astların kendilerini geliştirdikleri saptanmıştır (Aydın, 2010).

Özdoğru (2012)'ya göre, verilen kararlardan etkilenecek olan bireylerin karar alımına dahil edilmesi yaklaşımı, yirminci yüzyılın ikinci çeyreğinde dahi eğitim yönetimcilerinin öncelikli araştırmaları içerisinde yer almaktaydı. Bu yaklaşımın özünde, ast olarak çalışanların karar alımına dahil edilmesiyle birlikte yaptıkları işlerde daha etkili ve verimli olacaklarını düşünmeleri yer almaktaydı.

Yirminci yüzyılın ortalarında söz konusu alanda çok sayıda çalışmalar yapan Herbert A. Simon, karar verme davranışını yönetimin kalbi olarak tanımlamıştır. Simon'a göre kendinden önceki kuramcılar bu detayı atlamışlardır. Herhangi bir karar vermeden önce yönetsel bir faaliyet gösterilemeyeceğini dile getiren Simon, çalışılan

kurumda dikey anlamda bir iş paylaşımından bahsetmiştir. Dikey iş paylaşımına göre, kurumda karar verme bakımından, üstlerin sıklıkla karşılaşılan problemlere, hedeflere ve politikalara yönelik olan alanlarda; astların ise yapılan işi deneyimlemeye yönelik olan alanlarda karar vermeye katıldığı görülmektedir. Bu paylaşım sonucunda, üstler küçük detaylarla boğuşmaktan kurtulur, astlar kendini değerli hisseder, etkileşim kolaylaşır, işler zamanında tamamlanır, verilen kararlar ussal olur ve kararı veren tüm mesuliyeti üzerine alır (Kaya, 1999).

Aydın (2010)'a göre, söz konusu kuramın diğer kuramlara göre farkı, kişisel değişkenlerin normal karşılandığı durumlarda, kişiye ve iş arkadaşlarına hissettirilen değerli olma duygusu, karara katılan yönetsel bir yaklaşımın oluşmasına vesile olmasıdır.

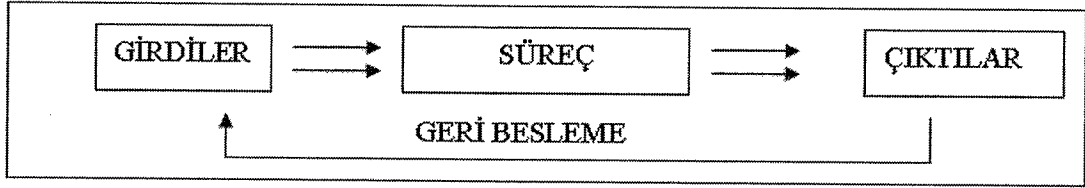
Klasik kuramlara göre, bir faaliyetin ortaya koyulmasına ve sonuçlandırılmasına sadece bilirkişilerin dahil olabileceğine inanılmaktadır. Davranışçı yaklaşımda ise klasik yaklaşımın tersine, işgörenlerin kendi alanlarında alınan kararlara dahil olmalarının iş verimliliklerini artırmada kendilerine ve örgütlerine avantaj sağlayacağı farkedilmiştir. Bu yaklaşım, sistem kuramlarında da bulunmaktadır. Neoklasik kuramların eğitim yönetimine olumlu anlamda farklılıklar kattığı gözden kaçırılmamalıdır (Arslanköylü, 2012).

2.7.3. Sistem Kuramları Ve Karara Katılma

Klasik ve davranışçı (neoklasik) kuramların biraraya gelmesiyle Sistem Kuramları (Çağcıl Kuramlar) oluşmuştur. Sistem kuramları, resmi bir kurum içerisinde çok sayıda çalışan kümelerinin iletişimde oldukları, büyük çaplı ve kitlesel bir oluşumdur (Aydın, 2010).

Sistem kuramına göre bir kurumun, beş temel yapısı vardır. Bu yapılar; girdi, süreç, çıktı, geri besleme (feedback) ve çevredir. Bir kurum ilk olarak içerisinde bulunduğu çevreden girdilerini tedarik eder. Söz konusu girdiler; birey, veri, maddi kaynak ve hammadde olabilir. Elde edilen girdiler, süreç içerisinde bazı değişimlere uğrayarak ürün yani çıktı olarak kurumdan ayrılır. Bu sebeple, kurumun elde edeceği başarı grafiğinde katkısı olan tüm faaliyetler çevresel etmenlere bağlı olarak değişecektir. Bu nedenle, sistem kuramı, kurumun çevresinde bulunan tüm etmenleri iyice süzgeçten geçirir. Bu aşamada, çevresel faktörlerin de sistemin yaptığı etkiye

karşı bir tepkisi söz konusu olacaktır. İşte tam da bu tepkiler sonrasında geri beslemeler tedarik edilir (Eren, 2013).



Şekil 2. Sistem Kuramında Örgüt (Can ve arkadaşları, 2011)

Sistem kuramları, kurumun yer aldığı çevreyle alakalı olan etkileşimini anlatmaktadır. Kurumun mevcudiyetini devam ettirebilmesi için, çevrenin farklılaşan etkilerine ve ihtiyaçlarına devamlı bir şekilde entegrasyon sağlanmasıyla kurum ile çevresel faktörler birbirleriyle ilişkili ilerlemelidir (Aydın, 2010).

Kurumun mevcudiyetini sürdürebilmesi dengenin kurulmasıyla alakalıdır. Kurumlarda iki tür denge söz konusudur. Bunlar; iç ve dış denge olarak isimlendirilirler. İç dengeden kastedilen, düzene dahil olanların düzene kattıklarının ve düzenden sağladıklarının balansıdır. Dış dengeyle de kastedilen, düzenin tümünü saran farklı düzenlerle ve üst düzenle etki tepkisi, girenlerin ve çıkanların birbirleriyle olan balans şeklidir (Köklü, 2010).

Sistem kuramlarında işgörenlerin alınan kararlara dahil edilmesi özümsemiş ve pratiğe dökülmeye çalışılmıştır. Amaçların ve tekniklerin neler olacağının üyelere sunulduğu sistem kuramlarında, alınan kararlara müdahil olma ve düzenin tüm unsurlarının fonksiyonel şekilde bir bütün olarak biraraya gelmesinin gerekliliğine inanılmaktadır. Karar verme görevi işgörenlere verilmiştir. Bu sayede, işgörenler karar almaya aktif şekilde dahil olmaktadır ve üstlerine katkıda bulunmaktadır (Aydın, 2010).

Verimliliği göz önüne taşıyan ve az zamanda değerli neticelere ulaşılmasını sağlayan klasik yönetim anlayışı, eğitim kurumlarının idare bölümlerinde de sıklıkla kullanılmıştır. Fakat, davranışçı kuramların yardımıyla bireyi bir mekanizma olarak gören bu bakış açısından önemli miktarda uzaklaşma gerçekleşmiş olmasına rağmen halen bazı ülkelerde devam etmektedir. Bazı ülkelerdeyse yirminci yüzyılın son çeyreğinin başlarından itibaren sistem kuramlarının yardımıyla eğitim yönetiminde ve

eğitim yönetiminin devamı niteliğinde olan okul idaresinde daha çağcıl kuramlar olarak yönetim yaklaşımlarında katılımcılık artmıştır (Yavuz, 2008).

Klasik kuram, kurumun yapısını irdeleyerek, akılcı bir yönelim ile duruma yaklaşmıştır. Neoklasik yaklaşım ise klasik yaklaşımın göz ardı ettiği birey ve bireyler arası iletişimlere uygun bir kuram geliştirmeye çalışmıştır. Neoklasik kuramcılar, klasik kuramcılara ek olarak farklı bir yaklaşım ile olaya yaklaşmışlardır. Fakat her iki yaklaşımın da eksik noktaları bulunmasından ötürü sistem kuramı geliştirilmiştir. Bu kuram, bir taraftan klasik yaklaşımın kurumu tek yönlü ve şekilsel olarak irdelemesini önlemek amacıyla, bir taraftan da neoklasik yaklaşımın irdelediği ve elde ettiği verileri kullanarak bir tümevarıma ulaşmak amacıyla geliştirilmiştir. Sistem kuramında, klasik yaklaşımda gereğinden fazla olan otorite ve neoklasik yaklaşımdaki otonominin değişik yönleri irdelenerek bütünleştirilmiştir (Can, 2011).

2.8. Yönetime Katılma Biçim ve Dereceleri

Yönetime katılma modellerine bakıldığında zaman sıklıkla iki tane biçimden bahsedilmektedir. Bunlar; formal (şekilsel) ve informal (şekilsel olmayan) biçimlerdir. Formal yönetime katılma, işgörenlerin ya da işgören sendikaları vasıtasıyla çalışanların üstleri ile birlikte çalışmaya yöreklendirildikleri bir biçimi anlatmaktadır. Bu süreç, hukuki yapılar ya da toplu iş sözleşmelerinden beslenmektedir. Çalışanların olaya ne derece dahil olacakları önceden saptanmıştır. Informal yönetime katılma biçimi ise, çoğunlukla birden çok olan çalışma ve iş gruplarının birbirleriyle olan etkileşimlerinde görülmektedir. Bir çalışma grubu içerisinde grubun lideri olan kişi, işgörenleri ilgilendiren konularda bazı kararları işgörenlerin yardımıyla almanın olumlu etkilerini asla göz ardı etmemelidir. Alınan kararlarla alakalı problemler, üst yöneticilerden çok, daha alt kademedeki yöneticilerin informal yetkileri ile çözüme kavuşturulur (Eren, 2015).

2.9. Karar Verme Sürecine Katılmanın Amaçları

Gılıç (2015)'a göre, işgörenlerin karar verme aşamasına dahil olmasıyla birlikte birtakım unsurlar amaçlanmaktadır. Kurum çatısı altında demokratik bir yapının oluşturulması, kurumsal çalışkanlık ile verimin yükselmesi ve işgörenlerin motivasyon derecelerinin artması başlıca amaçlardandır. Söz konusu amaçlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- *Kurum çatısı altında demokratik bir yapının oluşturulması:* Daimli olarak değişen günümüz koşulları göz önünde bulundurulduğunda kurumların da bu değişen yapıya ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu noktada, kurumun adil bir yapıda idare edilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bireylerin salt bir işgören olarak nitelendirildiği klasik yönetim kuramıyla kurumun hareketli bir yapıya ulaştırılması mümkün olmayacaktır. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin bireyleri geliştirme ve sosyalleştirme vb değerli görevlerinin hedeflere yönelik şekilde uygulanması, eğitim kurumlarının temel yapı taşlarından en önde gelenlerden biri olan öğretmenlerin kurumun yönetimine aktif desteğiyle imkanlı hale gelecektir (Yavuz, 2004). Kurum çalışanları fikirlerini özgürce ifade edebildiği ve bu fikirlerinin verilen kararlarda değer bulduğu oranda kurum çalışanları kendilerini mühim ve kıymetli görecekler ve aynı zamanda alınmasında söz sahibi oldukları bu fikirleri hayata geçirme konusunda kendilerini çok daha fazla gönüllü hissedeceklerdir (Gümüş, 2011).
- *Kurumsal çalışkanlık ile verimin yükselmesi:* İşgörenlerin alınan kararlara dahil olmasıyla, kurumsal çalışkanlık ve verimlilik hedeflenmektedir. Bir kurumun çalışkanlığı, hedeflerine ne ölçüde vardığıyla alakalı bir konudur. Bu noktada, kurumun sürece dahil ettiği girdilerin, süreç sonunda kurumun hedefleriyle örtüşür çıktılar şeklinde olabilmesi amacıyla, elde bulunulan çalışan gücünün en verimli şekilde kullanılması önem taşımaktadır. İşgörenlerin alınan kararlara dahil olması verimliliklerini yükseltici bir fayda oluşturmaktadır. Bunun sebebi, çalışanların, klasik yaklaşımın açık olmayan ve otoriter olan düzeninden sıyrılarak düşüncelerini özgürce ifade edebilme rahatlığına ulaşacak olmalarıdır (Çetin, 2009).
- *İşgörenlerin motivasyon derecelerinin artması:* Özdoğru (2012)'ya göre, işgörenlerin motivasyon oranını yükseltmek, alınan kararlara katılımın başlıca hedeflerindendir. Yönetsel düzeyde alınan kararlara dahil olarak kendine değer verildiğini gören işgörenler, günün sonunda işlerine daha istekle yoğunlaşacaklar ve motivasyon oranları artacaktır.

2.10. Karar Verme Sürecine Katılmanın Yararları

Alınan kararlara dahil olma ile birçok fayda sağlanmaktadır. Alternatiflerin ve olması muhtemel neticelerin kurumca ölçölüp biçilmesi yoluyla sağlıklı kararlar ortaya çıkabilmektedir. Alınan kararların özümşenmesinde ve tesirli bir şekilde pratiğe

dökülmesinde de alınan kararlara katılma büyük bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda, alınan kararlara dahil olma, kurum çalışanlarının kurumsal ve örgütsel hedeflerle bütünleştirilmelerine katkıda bulunmaktadır (Aydın, 2014).

Alınacak olan bir karara, karardan etkilenecek olan kişi ya da kişiler hangi ölçüde katılırlarsa, alınan kararların pratiğe dökülmesinde de o ölçüde istekli olmaktadır. Karar alma sürecinde geri planda tutuldukları durumda ise kararın hayata geçirilmesinde isteksiz olmaktadır (Bursalıoğlu, 2013). Aynı zamanda, işgörenler, kurum içerisinde verilen kararlara dahil olma durumunda, her defasında itaatkar olan ve boyun eğen bireyler olmaktan uzaklaşarak bireysel görevleriyle ilgili hedeflerini belirleyen hırslı bireyler olmaktadır. Bu durumda da, kabiliyetlerini ve davranışlarını geliştirip yenileme fırsatını yakalamaktadırlar (Tortop ve arkadaşları, 2012).

Can ve arkadaşlarına (2011) göre, katılımlı karar verme aşamasında ne kadar çok birey görüşünü belirtirse, ortaya o kadar nitelikli sonuçlar çıkmaktadır. Sürecin sonunda nitelik ve performans yükselmesiyle kuruma karşı hissedilen itimat artmaktadır. Ulutaş (2011)'a göre, aynı zamanda katılımcılık, fikirleri sorulan bireylerin ihtiyaçlarını gidermeye fırsat tanıdığından ve etkileşimi artırdığından ötürü, daha kaliteli bir kurum kültürü oluşturulmasına imkan sağlamaktadır.

Örgütlerde işgörenlerin kendileriyle alakalı olan kararlara dahil olmaları, kendi görevlerine ve üstlerine karşı pozitif tavırlar sergilemelerine olanak sağlamaktadır. Bu noktadaki esas neden, işgörenlerin alınan kararlara katılımlarıyla birlikte moral düzeylerinin artması ve yaptıkları işten tatmin olmalarıdır (Wang, 2013).

Öztekin (2012)'e göre, herhangi bir örgütte idarecilik tecrübesi bulunmayan ve verilen kararları yerine getirme durumunda olan işgörenlerin kurum içerisindeki yaratıcılığı gelişmektedir. Bu sebeple, örgüt içindeki farklı bir olayda ya da verilecek farklı bir karardan önce işgörenlerin fikirlerine kulak verilmesi ve katılımcı olmalarının teşvik edilmesi sağlanarak, örgüt kültürünün gelişmesi ve devamlılığını sürdürmesi sağlanmalıdır.

2.11. Karar Verme Sürecine Katılmanın Sakıncaları

Alınacak olan kararlara dahil olmanın pozitif yansımaları olduğu gibi, dikkat edilmesi gereken negatif niteliklerinin de olduğu bilinmelidir. İşgörenlerin alınacak olan kararlara katılımının pozitif ve negatif yansımalarını göz önünde bulundurarak, alınan kararlara katılma sonucunda pozitif yansımanın ortaya çıkması için, negatif yansımaların en aza indirgenmesi gerektiği unutulmayarak gerekli tedbirlerin sağlanması, örgütü idare edenlerin öncelikli görevlerindendir (Baştan, 2014).

Bu negatif niteliklerin başlıcalarından biri, herhangi bir kararın grup tarafından alınmasının, kişisel şekilde alınmasından uzun sürmesidir. Sürekli farklılaşan çevremize ayak uydurmak, günümüzdeki kurumların dikkat etmesi gereken önemli bir noktadır. Bu nedenle, birçok durumda işgörenlerin alınan kararlara dahil olmasını zorlaştıran bir durum ortaya çıkabilmektedir. Bunların haricinde, karar sürecine dahil olma, konuşma ve fikir alışverişinde bulunmayı gerektirir. Aynı zamanda, karar alımında işgörenlerin oranı yükseldikçe, ortak noktada buluşma kolay olmamaktadır. Katılımın, grup içerisinde sürtüşme oluşturmaya rağmen, grup olarak problemi yok etmedeki kazanım duygusu, çoğu zaman aşırı düzeyde sadakat oluşturur ve bu durum sürtüşmeye yakın bir şekilde sıkıntı yaratabilir. Alınan kararlara dahil olma neticesinde sıklıkla karşılaşılan durumlar aşağıda özetlenmiştir (Çetin ve arkadaşları, 2014):

- Alınan kararlara dahil olma, örgütteki idarecilerin karar vermeye yetkili kişi niteliğine sahip olmalarına rağmen, sahip oldukları yetkilerinin oranını kısıtlamakta ve zaman zaman da yok etmektedir.
- Alınan kararlara dahil olma durumunun benimsenmesi ya da benimsenmemesi, içinde bulunulan örgütün maddi imkanlarına veya karar alma mekanizmasına göre farklılaşmaktadır.
- Örgüt içerisinde karar verme sürecinde herhangi bir konuda fikir beyan eden üyelerin, kendi fikirlerini yansıtmayan bir sonuçla karşılaştıkları zaman, kararlara karşı durma ya da örgüt içerisinde huzursuzluk yaratma gibi davranışlar sergiledikleri gözlenmektedir.
- İşgörenlerin kendi alanlarıyla alakalı konularda alınan kararlara dahil edilmesi sonrasında, farklı alanlardaki karar verme süreçlerine de dahil olma isteklerinin oluşması önemli bir risk doğurmaktadır.

- Örgütlerde üst düzey mevkilerde yer alan yöneticiler, örgüt çalışanlarının karar alım sürecine dahil edilmelerine sıcak bakmamaktadır. Çünkü, yöneticiler, kendilerini örgütün sahibi olarak algırlar ve bundan dolayı da kendilerini aynı zamanda karar verme mekanizmasının sahibi olarak görmektedirler. Aksi durumda verimin düşeceğine inanmaktadırlar.

Arslanköylü (2012)'ye göre, örgüt içerisinde bir topluluk tarafından alınan kararlar, kişisel alınan kararlara kıyasla daha oyalantı olmaktadır. Alınan karara dahil olma sürecinde sürtüşmeler yaşanabilir. Bunun ana sebepleri, süreçteki üyelerin nicel olarak fazlalığı ve zaman kısıtının delinmesidir. Bu sebeplerle üyelerin fikir birliğine varması zorlaşmaktadır.

Örgütlerde üst düzey yönetimde görev alan üyelerin, işgörenleri alınan kararlara dahil etmeleri durumunda, sahip oldukları idari gücün zayıflayacağını düşünmektedirler. Bu sebeple, işgörenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, yöneticiler tarafından bir kayıp şeklinde nitelendirilmektedir (Eren, 2015).

Tecrübesi olmayan işgörenlerin alınan kararlara dahil edilmesi durumunda, idari birimlerin sorumluları, sahip oldukları idari ağırlığın ortadan kalkacağını ve kurumun sekteye uğrayacağını öngörmektedirler. Buna ek olarak, işgörenlerin birikim ve tecrübelerinin yetersiz olmasıyla, yanlış kararlar üretilip hayata geçirilmesinin kurumu ağır şekilde yaralayacağı düşünülmektedir (Eren, 2015).

2.12. Eğitim Yönetimi ve Karara Katılma

Yirmibirinci yüzyılı yaşadığımız şu günlerde, bilim yuvası olan eğitim kurumlarımızın birçok misyonu bulunmaktadır. Bunların en başında, bilginin yönetimi gelmektedir. Bilginin yönetimi iki yönlü çalışmaktadır. Birincisi, bilginin üretilmesi, ikincisi ise, bilgi kullanımının nasıl olduğunun kazandırılmasıdır. Bu noktalardan yola çıkarak, ortaya çıkması istenilen davranışların kazandırılması amacıyla hayata geçirilen bir kavram olan eğitim yönetiminden söz etmek mümkündür (Akdemir, 2009).

2.12.1. Eğitim Yönetimi Kavramı

Eğitim yönetimi kavramı, tarihte ilk kez Romalılarca kullanılmıştır. Fakat, günümüze yakın bir zamana dek, bir bilimdalı olarak değer görmemiştir. Yirminci yüzyılın ilk çeyreğinde, eğitim yönetimi kavramına gereken değerin verilmesi amacıyla, kuramcı Mort tarafından ilk defa örgütsel bir yaklaşım geliştirilmiştir. Bu sayede Mort, eğitim yönetimi kavramının bireylere sağladığı yararlarından bahsetmiş, eğitim faaliyetleri üzerinde çevrenin oluşturduğu etkilerden ve idari bölümlerde karmaşıklıktan uzak durulması gerektiği hakkında telkinlerde bulunmuştur. Yirminci yüzyılın ortalarına gelindiği zaman ise, yönetim bilimleri açısından hızlı gelişmeler kaydedilmiş ve eğitim alanında o döneme göre reform sayılabilecek gelişmeler yaşanmıştır (İlgar, 2005).

Örücü ve Şimşek (2011)'e göre, günümüzde, kuram oluşturma ve kuramları hayata geçirme bakımından eğitim yönetimi konusunda ülkemizde ve tüm dünyada bir ilerleme söz konusudur. Kuramlar sadece oluşturulup uygulanmakla kalmamış, süreç içerisinde ivme kazanarak eğitim yönetimi farklı dallara ayrılmıştır. Bunun sonucunda da her alt dal içerisinde uzmanlaşma söz konusu olmuştur.

Eğitim yönetimi, iki bilim dalının sentezi ile ortaya çıkan bir alt bilim dalıdır. Bunlardan ilki yönetim bilimi, diğeri ise eğitim bilimidir. Yönetim bilimi, arzulanan hedeflere ulaşmak için fiziksel kaynakları ve insan gücünü en verimli biçimde biraraya getirmektir. Söz konusu kaynakların eğitim ile buluşması sonucu eğitim yönetimi ortaya çıkmaktadır. Bu bilgiler ışığında, eğitim yönetimi, tüm bireylerin eğitim gereksinimlerini yerine getirmek için oluşturulan eğitim kurumunun, saptanan hedefleri hayata geçirmek amacıyla, mevcut varlıklarını en verimli oranda biraraya getirmesi ve geliştirilip restore etmesidir (Baştan, 2014).

İlgar (2005)'a göre, eğitim yönetimi, bir örgütün eğitim gereksinimlerine cevap vermek üzere geliştirilen ve eğitimdeki tüm düzenlemelerin yönetiminden sorumlu olan bir yapıdır. Müfredatlarda yer alanların en verimli şekilde kazandırılması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesi, işgörenlerin idare edilmesi, maddi kaynakların yönetilmesi, fiziksel varlıkların kontrolleri vb olan tüm durumlar eğitim yönetiminin içerisinde yer almaktadır.

Eğitim yönetimi, öğrencilerin, öğretmenlerin ve yönetimden sorumlu üyelerin oluşturduğu bir üçgen şeklinde düşünülmektedir. Bu üç unsurdan herhangi bir tanesinin eksik olması durumunda sistem aksamaktadır. Öğrenciler, işlenecek bilgileri almalarından dolayı sistemde yer alan en önemli varlıklardan biridir. Öğretmenler de, işleyici rolündeki değerli varlıklardır. Yönetmel görevdeki üye ise, her iki varlığın denetlemesinden sorumludur (Çelik, 2012).

Eğitim yönetiminde odak noktası, okulun beyni sayılan okul yönetimidir. Eğitim yönetimi, birçok ileri düzey ülkede, ayrı bir meslek konumundadır. Bu anlamda, okuldaki tüm faaliyetlerde sorumlu olan yöneticiler, söz konusu alana ait olan en az bir lisans diplomasına sahip olmak durumundadırlar (Balcı, 2014).

Eğitim yönetimi sayesinde ulaşılmak istenen birçok hedef ve amaç bulunmaktadır. Örneğin; bir eğitim kurumunda eğitimle ilgili akla gelebilecek olan her türlü faaliyetin yapılmasını sağlamak öncelikli amaçlardandır. Eğitsel faaliyetlerin güçlü şekilde yerine getirilmesinden en başta sorumlu olan kişi yönetimden sorumlu olan kişidir. Bu noktalardan hareketle, okuldaki öğretmenleri, eğitimden sorumlu olan uzmanları ve kurum içerisinde farklı rollerde görev yapan diğer işgörenleri, eğitsel anlamda, kurumsal anlamda ve yönetsel anlamda rehberlik yaparak faaliyetlerde bulunmalarını sağlayan kişi eğitim yöneticileridir (Demirel, 2014).

Gürsel (2013)'e göre, eğitim veren örgütlerin, çevresel gereksinimleri gidermek gibi bir misyonu bulunmaktadır. Ancak, eğitim kurumları bu misyonu yerine getirirken mevzuat olarak bağlı bulundukları merkezi sistemi asla göz ardı etmemelidirler. Bu noktadan yola çıkılarak, eğitim yönetiminin birçok farklı sistemlere dayandırıldığı ortaya çıkmaktadır. Bu bilgiler ışığında, eğitim yönetimi aşağıdaki niteliklere sahiptir:

- Hedeflenen şekilde bireylerin sahip olduğu davranış değişikliğini gerçekleştirmeyi sağlar.
- Herhangi bir bireyin sahip olduğu fikirleri özgürce paylaşmasını sağlar.
- Eğitim yönetimi, en alt öğretim kademesinden en üst öğretim kademesine kadar, eğitim ile ilgili tüm kurumlarda kendini gösterir.

2.12.2. Eğitim Kurumlarında Karar Verme

Karar verme sürecine öğretmenlerin de dahil edildiği eğitim kurumlarında, arzulanan amaçlara varabilmek daha kolay olacaktır. Şeffaf bir biçimde tüm kurum personeli karar verme sürecine dahil edilmelidir. Bu sayede, özellikle öğretmenler, alınan kararların uygulanması konusunda çok daha istekli ve verimli olacaklardır (Balcı, 2014).

Eğitim kurumlarında karar verme sürecine, kurum personellerinin dahil olması öncelikle kurum yöneticilerinin duruma yaklaşımına bağlı olmakla birlikte günümüzde büyük bir gerekliliktir. Bu noktada, idarecilere büyük sorumluluklar düşmektedir. İdarecilerin üzerinde durması gereken başlıca nokta, kuruma emek veren her bireyin, kurumla alakalı verilecek olan kararlara katılmaya hakkı olduğunun benimsenmesi gerektiğidir (Bursalıoğlu, 2013).

Eğitim kurumlarında, verilecek olan kararlara dahil olmanın ne şekilde olacağı da üzerinde durulması gereken elzem konulardan bir tanesidir. Okul personelinin ve özellikle de öğretmenlerin, karar sürecine dahil olması herhangi bir karara olumlu ya da olumsuz görüş belirtmekten ibaret değildir. Öğretmenlerin karar verme aşamasına gerçek anlamda katılması, sürecin ilk anından son anına kadar öğretmenlerin aktif katılımıyla mümkün olmaktadır. Tersine olması durumunda ise kurum personeli üzerinde isteksizlik ve verimsizlik oluşmaktadır (Özdemir, 2013).

Bir eğitim kurumu çatısında alınan kararlar en çok öğretmenleri etkilemektedir (Gülcan, 2011). Bu nedenle, okul idaresinden sorumlu olan üstler, bu durumu çok iyi analiz etmeli ve her öğretmeni karar alma aşamasına aktif şekilde katmalıdır. Eğitim kurumlarının çevreyle etkileşim içerisinde olan sosyal bir varlık olduğu düşünüldüğünde, kurumdaki öğretmenlere katılım olanakları sağlanarak, kurumun tesir ettiği çevre genişletilebilecektir (Bursalıoğlu, 2013).

Eğitim kurumlarında görev yapan üst düzey kişilerin, karar verme aşamasında birinci göstermeleri gereken davranış, kurumdaki yönetimi ilgilendiren unsurların tümünü söz sahibi olan bir yetkili olarak düşünebilmek ve bunu benimseyebilmektir. Gösterilmesi gereken ikincil davranış ise, kurum personelinin ve özellikle de öğretmenlerin, karar verme aşamasındaki katılım durumlarının ne kadar gerekli bir nitelik olduğunun bilinmesi ve bu niteliğin her zaman göz önünde tutulması

gerektiğinin bilinmesidir. Alınan kararların sonucundan etkilenen kişiler, söz konusu kararların verilmesine hangi derece katılım gösterirlerse, kararların hayata geçirilmesinde de o derece istekli olurlar (Bursalıoğlu, 2013).

2.12.3. Karar Almaya Öğretmenlerin Katılımı

Öğretmenlerin eğitim kurumlarında verilen kararlara dahil olmasıyla, kurum lehine arzulanan yenilikler çok basit biçimde hayata geçirilirler. En önemli nokta ise, eğitimle direkt olarak ilişkili konularda alınan kararlara öğretmenlerin dahil olması elzemdir. Öğretmenlerin kararlara dahil olmaması durumunda kurumun ilerlemesinden ve kurum içerisinde bir şeffaflıktan asla söz edilemez. Öğretmenlerin alınan kararlara dahil olması sonucunda, yaptıkları işten daha mutlu oldukları ve verimliliklerinin arttığı su götürmez bir gerçektir (Kaygısız, 2012).

Yılmaz ve Babaoğlu'na (2012) göre, öğretmenlerin eğitim kurumları içerisinde yönetsel kararlara dahil olması için bazı aşamaların tanımlanması gerekmektedir. Örneğin; zaman (süreç), yapı, kurumsal koşullar, değerler vb gibi. Bu aşamalardan ilk olarak değerlere bakıldığı zaman, alınacak kararlara dahil olan öğretmenlerin, yaptıkları işe ilişkin isteklilik hissetmeleri önem arz etmektedir. İkinci aşama olan yapı, kurumun davranış şeklini, öğretmenleri ilgilendiren konularda alınan kararlara dahil olmalarına yardımcı olacak biçimde regüle etmesidir. Bu sayede katılımcılar, özgün bir fikri tartışmaya sunabilmektedirler. Tüm bu uygulamaların bir süreçte gerçekleştiği düşünüldüğü zaman, katılımcıların karar alınacak olan başlıklarla ilgili fikirlerinin olması ve söz konusu fikirlerini başkalarına aktarabilecek biçimde özümsemeleri gerekmektedir. Yukarıda bahsedilen tüm bu aşamaları hayata geçirebilmek için, katılımcılar her zaman birbirlerine karşı dürüst olmaları gerekmektedir. En başta da, yönetimden sorumlu olan eğitimcilerin, astlarıyla olan ilişkilerinde saygı ve dürüstlük ilkesini her daim göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

2.12.4. Öğretmenlerin Karar Alma Sürecinde Yetkilendirilmeleri

Kaygısız (2012)'a göre, öğretmenlerin eğitim kurumlarında karar verme aşamasına dahil olmaları ve hemfikir olunan kararların gerektirdiği yükü sırtlayabilmeleri amacıyla, kurum içerisinde öğretmenlerin yetkilendirilmesinden bahsedilmektedir. Yetkilendirilme durumunda, öğretmenlerin verimliliklerinin

arttığına ve yaratıcılıklarının geliştiğine vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda, öğretmenler sınıf içerisinde daha hareketli ve daha istekli olmaktadır. Bu bilgiler ışığında, eğitim kurumlarındaki öğretmenler aşağıdaki konularda okul yönetimine yardımcı olabilirler:

- Eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlanması, hayata geçirilmesi ve değerlendirilmesi,
- Kurum personelinin özlük hakları,
- Eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi,
- Mesleğe yönelik kursların düzenlenmesi,
- Okulun şekilsel yapısının düzenlenmesi ve geliştirilmesi.

Turgut (2010)'a göre, okul idaresinden sorumlu olan kişiler, imkanlar sunulduğunda, okuldaki öğretmenlerin de nitelikli fikirler ortaya koyabileceği fikrini benimsemeleri gerekmektedir. Eğitim kurumlarındaki öğretmen ve yönetimden sorumlu idarecilerin alınan kararlara dahil olmaları ve katılımcılıkları ile ilgili vasıfları iletilebilmektedir.

Günümüzde eğitim örgütlerinde, hukuki eksikliklerden kaynaklı, maddiyatsızlıktan kaynaklı ve öğrenci-öğretmen-veli üçgeninden kaynaklı birçok problem yaşanmaktadır. Kurum idarecisinin bu problemlere karşı çaresizlikten şikayet etmek yerine, kurumdaki öğretmenleri yanına çekerek birlikte ortak kararlara varması ve öğretmenleriyle birlikte en etkili şekilde problemleri aşması gerekmektedir (Baştan, 2014).

2.13. Motivasyon

İlgili alan tarandığı zaman, motivasyon ile ilgili farklı tanımlamalarla karşılaşmak muhtemeldir. Eren (2013)'e göre, motivasyon, yabancı kaynaklı bir kelime olmakla birlikte, kendi dilimizde, teşvik edici, yön verici, saik vb gibi kelimelerle eş anlamlıdır.

Can ve arkadaşlarına (2011) göre, motivasyon, kurumun ve işgörenlerinin gereksinimlerini doyurma ile neticelendirilecek bir çalışma ortamı yaratabilmek için, kişinin devinim göstermesi ve teşvik edilmesi şeklinde ifade edilir. Robins ve Judge (2014)'a göre motivasyon, bireyi, kararlaştırılmış olan bir hedefe yönelik olarak harekete geçiren, bireyi üretmeye teşvik eden ve bireylerde üretme güdüsünü oluşturan

gizil bir kaynak olarak tanımlanır. Türkmenoğlu (2013)'na göre ise motivasyon, kişinin davranışlarına tesir etme ve söz konusu tesir sayesinde kişiyi, önceden saptanmış hedefler peşinde koşmaya yöneltme şeklinde ifade edilmektedir.

2.14. Motivasyonun Önemi

Kurum çatısı altında, işgörenlerin yaptıkları işte etkin olabilmelerinde birçok unsurun rol oynadığı kabul edilmektedir. Kurum içerisinde saptanan hedefleri yerine getiremeyen ve gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalan bireyler yaptıkları işte etkin olamazlar (Bıçakçı, 2015). Faaliyetlerde bulunan işgörenlerin yaptıkları işte etkin olmaları amacıyla maddi ve manevi açıdan teşvik görmeleri elzemdir (Ünsar, 2014).

Karadağ (2015)'a göre, kurum içerisinde idari pozisyonda bulunan birey, işgörenlerin motivasyonu ile kurumun etkinliği arasındaki bağlantıyı iyice kavramalıdır. Bu noktada, yöneticilerin dikkatle uygulaması gereken birtakım durumlar vardır. Örneğin; kurum yöneticisi, her ne sebeple olursa olsun, asla ve asla işgörenleri teşvik etmeyi atlamamalı ve onlara yeri geldikçe yeni motivasyon kaynakları sağlamalıdır. Bu sayede işgörenler, yaptıkları faaliyetlerde daha başarılı olacaklar ve bunun sonucunda da bu başarı yöneticilerin başarısına olumlu bir katkı oluşturacaktır. O nedenle, yöneticilerin, performans ile motive olma arasındaki bağlantıyı hiçbir zaman göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Keçecioğlu ve Kurtuluş (2015)'a göre, bireyler birtakım değişik davranışlar sergileyebilirler. Sergilenen davranışların arkasında birçok farklı sebep bulunmaktadır. Bu noktada, kurum yöneticisine düşen en önemli görev, işgörenlerin davranışlarını kurumun hedefleri doğrultusunda şekillendirmelerine yardımcı olmaktır.

Efil (2015)'e göre, örgütte görevli olan yöneticilerin, işgörenlerine motivasyon sağlamada dikkat etmesi gereken bazı nitelikler aşağıda sıralanmıştır:

- İşgörenleri yüreklendirmek ve takdir etmek,
- Yaptığı işte başarı gösteren işgörenlerin yükselmesine olanak sağlamak,
- Personelin eğitimlerini belirli aralıklarla tekrarlamak,
- Yapılan iş veya mevki farkı gözetilmeksizin tüm personele aynı yakınlıkta durmak,
- Personelin kişisel ya da kurumsal problemlerine karşı duyarlı olmak,
- Personele her konuda örnek teşkil etmek.

2.15. Motivasyon Araçları

Motivasyon anlamında günümüzde değer gören birtakım teşvik edici motivasyon araçları söz konusudur. Bu araçlar; ekonomik araçlar, örgütsel araçlar ve psiko-sosyal araçlar olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadırlar. Söz konusu motivasyon araçlarını detaylandırmak mümkündür. Ekonomik araçlar başlığı altında, maddi anlamda işgörenleri teşvik eden tüm getiriler yer almaktadır. Örgütsel araçlar başlığı altında ise, kurumda yer alan tüm etkileşim durumları, alınan kararlara dahil olma, mevki alma, amaç ortaklığı vb gibi unsurlar bulunmaktadır. Son olarak ise, psiko-sosyal araçlar başlığı altında, değer görme, taktir edilme, bağımlı olmama, uyumlu olma gibi unsurlar yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009).

Kocabacak ve Tosun (2015)'a göre, başarı odaklı çalışan bir yönetici, ilk adım olarak, kurum içerisinde ve dışında sahip olunan işgören gücünü, kurum hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik olarak kullanılmasını teşvik etmesi gerekmektedir. Teşvik sırasında da gerekli motivasyon araçları kullanılmalıdır.

Motive etme ile esas hedeflenen, kurum personelinin azimli, etkin ve verimli bir şekilde görevlerini yerine getirmesine yardımcı olmaktır. Bu sebeple birtakım metodlar ortaya atılmıştır, fakat bu metodların uygulanması sonucunda net bir kazanım elde edilememiştir. Bunun sebebi ise, motive amacı ile uygulanan teşvik edici araçların uygulandıkları benzer durumlarda aynı etkileri oluşturmamasından kaynaklanmaktadır (Adal ve arkadaşları, 2015).

2.16. Motivasyon Kuramları

Motivasyon uygulamalarında yöneticilerin yararlanması amacıyla birçok kuram ve yöntem kullanılmaktadır. Bu kuram ve yöntemler, idareciye, bireyleri yüreklendirip motive sağlayan unsurları saptayarak motivasyon oluşturmak ve motive olduktan sonra devamlılığı korumak adına katkı sağlamak amacıyla geliştirilmişlerdir (Koçel, 2015). Söz konusu teoriler ve kuramlar detaylı şekilde aşağıda anlatılmıştır.

2.16.1. Kapsam Teorileri

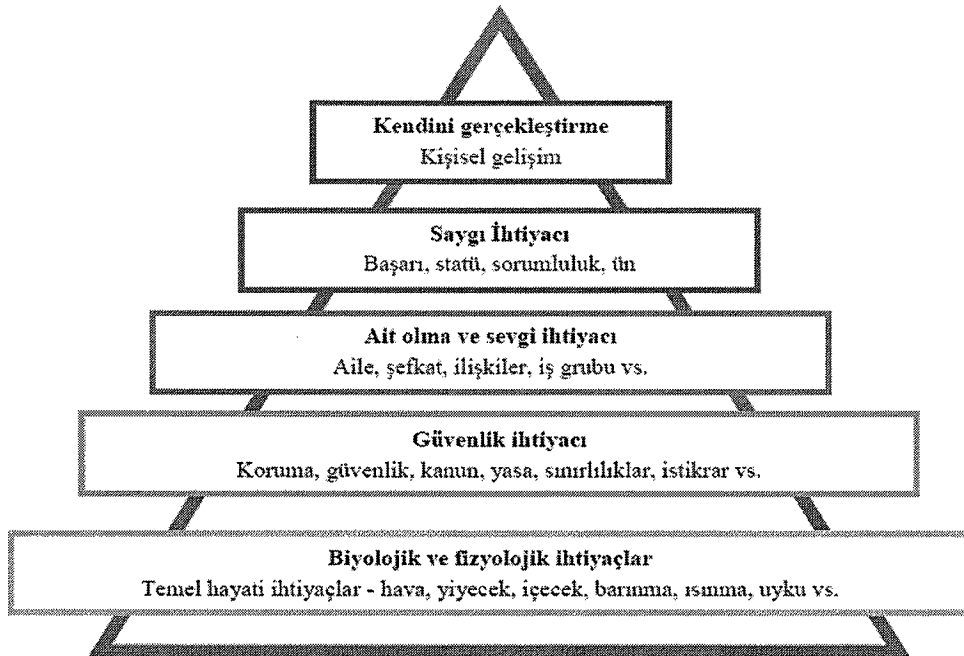
Bireyin özüne işleyen ve bireyi bir davranış göstermeye zorlayan unsurların ağırlıkta olduğunu savunan akım, kapsam teorileridir. Kapsam teorilerine aynı zamanda içerik kuramları da denilmektedir. Kapsam teorileri, kişilerin ağırlıkla

gereksinimleri ile ilgilenmektedir. Bu nedenle de, motive olabilme amacıyla ilk şart, bireyin gereksinimlerinin belirlenmesi ve gereksinimin içeriği ile ilgili çalışmaların yapılmasıdır (Kesici, 2012).

Özdoğru (2012)'ya göre, ilgili alanda yer alan birtakım kuramcılarca, bireylerin içerisinde bulunan bazı unsurların, kişinin göstereceği davranışların yerini ve zamanını etkilediğine inanılmaktadır. Söz konusu bu unsurlar, kapsam teorileri olarak isimlendirilmektedirler. Bu teorilerle ilişkili olan diğer öncül teoriler ise, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Erg Teorisi, Çift Faktör Teorisi ve Başarma İhtiyacı Teorisidir.

2.16.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon denilince akla ilk gelen isimlerden biri olan Abraham H. Maslow'a göre, bireyin davranışları üzerinde etkili olan en önemli unsur bireyin ihtiyaçlarıdır. Maslow, bu ihtiyaçlar ile motivasyon olgusunun birbiriyle paralel ilerlediğini savunmaktadır. Aynı zamanda, güdülenmenin durgun olmayan bir yapıya sahip olduğu savunulmaktadır. Maslow, bireyin sahip olmak istediği ihtiyaçlarını, beş ana başlık altında toplamıştır (Tay ve Diener, 2011). Bunlar; Fiziksel İhtiyaçlar, Güvenlik İhtiyacı, Aidiyet İhtiyacı, Tanınma İhtiyacı ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı'dır.



Şekil 3. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Reid, 2008)

Maslow'a göre, bireyin gereksinimleri, ilk ihtiyaç duyulandan diğerlerine olacak şekilde beş başlık altında toplanmıştır. Bu gereksinimler klinik ortamında gözlemlenerek şu şekilde bir sıraya dizilmiştir. İlk olarak, fizyolojik ihtiyaçlar; beslenme, barınma, uyuma, ısınma gibi gereksinimlerdir. İkincil olarak, güvenlik ihtiyaçları; yaşlılık ya da hastalık benzeri durumlarda bireyin kendisini garanti altına alması şeklindeki gereksinimlerdir. Üçüncül olarak, ait olma ve sevgi ihtiyacı, ailevi ilişkiler kurma ve şefkat duyma şeklindeki gereksinimlerdir. Dördüncül olarak, saygı/prestij ihtiyacı, başarı gösterme ve saygı duyma şeklinde olan gereksinimlerdir. Son olarak ise, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişinin kendini tatmin etmesi olarak tanımlanan gereksinimdir (Rennie, 2012).

Bireyin kişilik kazanımı, psikolojik gelişim aşamaları içerisinde netleşir. Bireyin kendi kişiliğini şekillendirmesinde, söz konusu olan gereksinim basamaklarının rolü, tahminlerden çok daha ötededir. Bu noktada, gereksinimleri karşılanan bireylerin, hem açlık hissettikleri yönleri doyurulacak, hem de kişiliklerinin şekillendirilmesinde pozitif yönde rol oynanacaktır (Eren, 2015).

Maslow'un gereksinimler piramidine bakıldığı zaman, kişilerin göstermiş oldukları davranışların özündeki nedenin, kişinin gereksinimlerini karşılama amaçlı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, gereksinimlerin hiyerarşi düzenine göre ilerlemesi de, söz konusu gereksinimlerin karşılanma önceliğinin önemine dikkat çekmektedir (Morgan, 2012).

2.16.1.2. Erg Teorisi

Kişiyi bir davranış sergilemeye iten iç unsurları araştıran Alderfer, farklı bir kuram oluşturmuştur. Erg Teorisi'nin savunucusu olan Alderfer, gereksinimler hiyerarşisinden esinlenerek, kendi kuramını geliştirmiştir. Alderfer, Maslow'un gereksinimler kuramının üzerine yeni tuğlalar koymak yerine özetleme yolunu seçmiştir. Bu anlamda, ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan beş ana başlığı, üç ana başlığa indirgemıştır (Yüksel, 2007).

İhtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan alt basamaktan üst basamaklara doğru ilerleyen yaklaşıma, erg teorisi bir farklılık katarak, ileri gitmenin yanı sıra geriye dönüş yaklaşımını da katmıştır. Erg teorisine göre, geri dönme yaklaşımı, bireylerin en üst basamaktaki gereksinimlerini doyururken, bastırılması neticesinde meydana gelen

davranışlarına tercüman olmak anlamında etkili olmuştur. Özetle, bu kurama göre, bireylerin ilerleme gereksinimleri piramitte çoğunlukla yukarıya olacak şekilde ilerlemektedir. Fakat bazı durumlarda, bireyler herhangi bir engel ile yüzleşirse, bu kez aşağıya doğru ilerleyeceklerdir (Nelson ve Quick, 2012).

Tutar (2015)'a göre erg teorisinde, Alderfer tarafından gereksinimler üç basamak halinde incelenmiştir:

- Var Olma: Bu basamakta, biyolojik, fizyolojik ve maddi gereksinimler yer almaktadır.
- Yakın Hissetme: Bu basamak içerisinde, bireylerin diğer bireylerle kurdukları etkileşime yönelik olarak ihtiyaç hissettikleri gereksinimlerdir.
- Büyüme: Bireyin kendi şahsi üzerinde ya da etrafındakiler üzerinde olumlu etkiler bırakmak, pozitif yönlerini ortaya çıkarmak ve yeni beceriler ortaya koymak gibi birçok gereksinimleri vardır. Söz konusu bu gereksinimlerin tümüyle karşılanması olanaklar dahilinde bulunmamaktadır. Ancak bu zaman zarfı içerisinde, bireylerin yeni beklentileri hep olacaktır ve bu gereksinimler bireylere motivasyon sağlamaya devam edecektir (Rennie, 2012).

Erg teorisinde, Maslow'un gereksinim kuramından değişik olarak, gereksinim basamakları arasında net çizgiler bulunmamakla birlikte, hiyerarşiye dayanan bir sistem yoktur. Kişilerin gereksinimleri, önceden saptanan bir diziye uymayacak şekilde meydana gelebilmektedir. Aynı zamanda, kişilerin sahip olduğu çok sayıda gereksinim kümesi de, aynı anda kişilere motivasyon sağlayabilmektedir. Özetlemek gerekirse, kişilerin gereksinimleri en alt basamaktan üst basamaklara doğru ilerleme göstermek zorunda değildir. Bunun sebebi ise, kişilerin sahip olduğu gereksinimlerin yeri geldiğinde farklılık göstermesindendir (Yıldırım, 2006).

2.16.1.3. Çift Faktör Kuramı

Çift faktör kuramının başlıca savunucusu Herzberg olarak bilinmektedir. Çift faktör teorisine göre, bireylerin çalışma ortamlarında kendilerini mutsuz ederek onları yaptıkları işten soğutan ve tam tersi bir şekilde bireyleri çalışma ortamlarında mutlu ederek onları yaptıkları işe karşı motive eden unsurların birbirinden farklı tutulması önem taşımaktadır. Sebep olarak ise, çalışma ortamlarında birtakım unsurların olması gereksinimlerin karşılanmasını sağlarken, zaman içerisinde bu unsurlar etkisizleşerek

tatminsizliğe neden olmaktadır. Bu durumun tam tersinde ise, birtakım unsurların olmayışı, personeli tatminsizliğe iterken, unsurların bulunması da personele motivasyon sağlamaktadır (Eren, 2013).

Kuramın savunucusu Herzberg'e göre, kurumdaki çalışanları yüreklendiren unsurlar ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; içsel ve dışsal unsurlardır. İçsel unsurlar, özerklik, oto saygı, mesuliyet alma ve motivasyonel olan unsurlardır. Dışsal unsurlar ise, vücutsal bütünlük, güvenlik ve paylaşma yönelik olan ihtiyaçlara cevap veren nitelikler ile maddi olanaklar ve kurum politikası gibi daha düşük basamaktaki ihtiyaçlara hitap eden ve doyumsuzluğu ortadan kaldıran unsurlardır (Yüksel, 2007).

2.16.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi

Teorinin savunucusu Mc Clelland'a göre, bireylerin davranışları üç ana gereksinime göre şekillenmektedir. Bu gereksinimler; başarıma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacıdır. İlk olarak, başarıma ihtiyacı, bireyin diğer bireylere göre kendinin farklı olduğunu düşünmesi ve her zaman kazanmaya odaklı olması ile ifade edilmektedir. İkincil olarak, güç kazanma ihtiyacı, bireyin, çevresinde bulunan diğer bireylere normal şartlarda gerçekleştiremeyecekleri bir davranışı kazandırma gereksinimidir. Son olarak, ilişki kurma ihtiyacı ise, bireyler arasında sağlam bir etkileşime duyulan gereksinim ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2014). Söz konusu ihtiyaçlar, ilgili alan yazın tarandığı zaman, bilinen ihtiyaçlar adı altında da karşımıza çıkabilmektedir (Nelson ve Quick, 2012).

2.16.2. Süreç Kuramları

Kapsam kuramlarında, motivasyona etki eden unsurların ne olduğuna bakılırken, süreç kuramlarında nasıl ve neden etki oluşturduğuna bakılır. Süreç teorileri, birey tarafından sergilenen davranışın, ilk sergilendiği andan yok olduğu ana kadar olan aktivitelerdeki farklılıklarını detaylandırmaktadır. Bu teori, aynı zamanda, bireysel değişkenlerin bireylerdeki motive olma değerini de göz önünde bulundurmaktadır (Eren, 2013).

Süreç teorileri, bireyleri motive etme faaliyetlerini her zaman merkezde tutmaktadır. Tüm süreç kuramları içerisinden sivrilerek karşımıza çıkan en dikkat çekici süreç kuramları şunlardır: Vroom'un Beklenti Kuramı, Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Amaç Kuramı (Başaran, 2000).

2.16.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'a göre, bireyleri belirli bir uğraşa iten düşüncenin kuvveti, sarfedilen eforun sonrasında ortaya çıkacağına inanılan neticeyle ve söz konusu neticenin hangi oranda arzulandığıyla ilişkilidir. Beklenti kuramına göre motive olma, belli bir aktivitenin, söz konusu düşüncelere neden olma ihtimaline karşın varsayımlarla olan kesişimidir (Robbins ve Judge, 2014).

Bir bireyin motive edilmesi, gösterilen davranışların hedefe varacağı ümidiyle, söz konusu kişinin hedefe gösterdiği ayrıcalığın çarpımı ile eş değerdir (Robbins ve Judge, 2014).

İşin özüne bakıldığı zaman, bu teori halen geliştirilme aşamasındadır. Bu sebeple, motivasyonel bir aktiviteyle alakalı olan tüm durumlar net şekilde çözümlenememektedir. Çalışma ortamlarındaki işgörenleri güdüleme yöntemlerine doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Ancak, güdülemenin açıklanmasını basitleştirdiği için ve bireyler arası etkileşimin artmasına katkıda bulunduğu için bu kuramın önemi tartışılmazdır. Beklenti kuramının yararlı olup olmadığı birtakım çalışmalarla denenmiştir. Bu çalışmaların kimisinden olumlu, kimisinden de olumsuz sonuçlar çıkmıştır. Sonuçlar incelendiği zaman, teorinin kurumlardaki birtakım motivasyonel problemleri izah etmede olumlu sonuçlar verdiği, ancak bütününi açıklayamadığı gerekçesiyle olumsuz bir sonuç verdiği de gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara rağmen, beklenti kuramı büyük ölçüde memnun edici bulunmuştur. Bunun sebebi ise, teorinin hesaba katmadığı farklı değişken gruplarından kaynaklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2014).

Şimşek ve arkadaşlarına (2014) göre, beklenti kuramı, kurum içerisinde çalışanları hangi aktivitelerin güdülediğinden çok, kurum çalışanlarının nasıl motive edildiğine dayandırılmıştır.

2.16.2.2. Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı (Lawler-Porter Modeli)

Çok değişkenli güdülenme kuramı ile, herhangi bir ödülün niteliğine ve ihtimaline bakılarak, motivasyon sağlamanın ve gösterilen çabanın oranı göz önünde bulundurulmuştur. Söz konusu niteliklere detaylı bakılacak olunursa, herhangi bir aktiviteyi yapabilmek amacıyla çalışanların harcayacağı eforun haricinde, yeteneklerini ve birikimlerini göz önünde bulundurmaktadır. Aktivite sonunda verilen

pekiştireç ise, maddi veya manevi bakımdan doyum sağlanan bir ödül olmaktadır (Robbins ve Judge, 2014).

Çalışanların başarılı olmak için sadece çok çalışmaları yetersizdir. Çok çalışmanın yanı sıra gerekli bilgi donanımına sahip olmaları gerekmektedir. Benzeri bir şekilde, geçerli bir görev yaklaşımı olmayan çalışanların, görev çatışması yaşamaları mutlak surette gerçekleşecek ve başarılarına gölge düşürecektir (Yüksel, 2007).

Özdoğru (2012)'ya göre, çalışanların, sahip oldukları pekiştireçleri diğer çalışanlarla her daim karşılaştırdıkları ve kendi çalışmalarına yetersiz kalan bir pekiştireç verildiğini gördükleri zaman, tatminkar olma duygularının büyük oranda zarar gördüğü belirtilmektedir.

Yıldırım (2006)'a göre, çalışanların gösterdiği gayretin kazanıma dönüştürülmesi amacıyla, çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilere takviyeler yapılması gerekmektedir. Aynı zamanda, çalışanların elde ettikleri kazanımların ardından, sahip olunulan pekiştireçlerin çalışanlar tarafından nasıl idrak edildiğinin, doyum sağlamayı şekillendirdiğine dikkat çekilmektedir.

2.16.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramının özünde, kurumdaki işgörenlerin kendileriyle benzer statüdeki diğer işgörenlerin kuruma yararlarını ve sahip olduklarını karşılaştırmaları, aynı zamanda çalışma koşullarındaki dengeyi veya dengesizliğin oranını takip ettikleri yaklaşım söz konusudur (Yılmaz, 2006).

Eşitlik kuramına göre, birey, gösterdiği çaba ve çabanın sonucunda sahip olduğu neticeyi, benzer bir işi benzer bir çaba ile yapan iş arkadaşının sahip olduğu netice ile kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama, çoğu zaman çalışanların, çaba ile çıkan neticeyi içeren bir tür derecelendirme yapmasıyla ortaya çıkar. Çalışanların bu kıyaslama neticesinde akıllarında kalan tüm dengesizlikler, çalışanların söz konusu dengesizliği yok edici davranış sergilemesiyle ortadan kaldırılacaktır (Gülner, 2012).

2.16.2.4. Amaç Kuramı

Kurumlarda çalışanların görevlerindeki başarılarının ideal olan ölçütü, kendilerinin bireysel olan hedefleridir. Amaç kuramının, tavsiye niteliğinde olmak üzere iki tane temel önerisi vardır. Söz konusu olan bu öneriler aşağıda irdelenmiştir:

- Bir kişinin şahsi amaçlı oluşturduğu hedefler, çoğu zaman kendi davranışlarına tercüman olmaktadır.
- Kurumca çalışanlara verilen pekiştireçler, işgörenlerin hedefleri üzerinde söz sahibi olarak, görevlerini ne derece yerine getirdikleri ile ilgili pay sahibi olmaktadır (Yıldırım, 2006).

Eren (2013)'e göre, çalışanlar, etraflarıyla ilgili incelemeler yaparlar ve incelemeleriyle alakalı birtakım aktivite ve ölçme aşamasından geçerler. Bu ölçmeler bir karara varma açısından yapılırlar. Verilen kararlar bireysel hoşnutsuzluklara sebebiyet vererek bazı düşünce yapılarını meydana getirir. Böyle bir düzen içerisinde, çalışanlar şahsi davranışlarının şekline ve sıklığına karar vererek bireysel hedeflerini saptarlar. Bu hedeflere en yakın şekilde gösterecekleri davranışlar da çalışma ortamındaki kazanımları üzerinde söz sahibi olur.

Çoğu kurama göre, işgörenlerin bireysel doyumlarının çoğaltılması amacıyla işgörenlerin işe katılımlarının sıklaştırılması zorunlu olmaktadır. Söz konusu katılım fırsatı, yapılan görevlerin çeşitlendirilmesi ve hedeflere dahil olmayı kapsamaktadır. Bir başka dikkat edilmesi gereken nokta ise, çalışma ortamının etrafında olup biten tüm durumlardır. Motivasyon ile ilgili olan tüm kuramlara göre, güdülenmeyi ortadan kaldıran unsurlar yok edilmeli veya minimum düzeyde tutulmalıdır (Fredrickson, 2009).

2.17. Kararlara Katılma Motivasyon İlişkisi

Alınan kararlara dahil olarak güdülenen işgörenler, kurumu benimser ve adanmışlık hisleri fazlalaşır. Verilen kararlarda şahıslarının da bir payının bulunması neticesinde, ortaya çıkan kararlara itaat etme ve benimseme davranışı sergilenir. Bu sayede işgörenler, kurum içinde bulundukları görevi benimseyerek görev değişikliğine karşı çıkarlar. Kurumların hiçbir zaman gözden kaçırmamaları gereken önemli bir nokta vardır. Maddi ve etkileşimsel güç her zaman birarada olmalı ve bu bir kültür oluşturulmalıdır. Bu kültürün oluşmasında, çalışana değer verme, kişilerin gizil

güçlerini ortaya çıkarmak üzere ortak hedefler üzerinden girişimde bulunmak ve kurumun tüm çalışanlarının tatmin olduğu bir örgüt oluşturmak gerekmektedir (Balcı, 2014).

Alınan kararlara dahil olma neticesinde işgörenlerin güdülenmesi sağlanmaktadır. İşgörenler alınan kararlara hangi oranda dahil olurlarsa, çıkan kararları o oranda özümsemeleri ve uygulamaları beklenmektedir (Bursalıoğlu, 2013).

Can ve arkadaşlarına (2011) göre, alınan kararları hayata geçirecek olan bireyler, karar alma sürecine dahil olmanın isteğiyle motive olmaktadır. Şahıslarını alakadar eden noktalarda fikirlerinin önemsenmesi, bir işgören açısından büyük bir moral kaynağıdır.

Balcı (2014)'ya göre, çalışanların yönetsel karar verme aşamasında yer alması, eski zamanlardan bu yana ciddi bir güdülenme unsuru olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, birçok ülkede, çalışan grupları, çalışan örgütleri ve çalışan sendikaları görev başı yapmaktadır.

Özellikle eğitim kurumlarında görev başı yapan idareciler, mevkisel güçlerine dayanarak aldıkları kararları öğretmenlere özümsetmeyi tercih edebilirler. Ancak, karar alınma sürecine öğretmenlerin dahil edilmesinin, eğitim kurumlarının kazanım elde etmesinde elzem bir rol oynadığını destekleyen birçok çalışma bulunduğu asla unutulmamalıdır (Bursalıoğlu, 2013).

Eren (2013)'e göre, kurumda yer alan işgörenlerin, göreve daha etkin güdülenmesi amacıyla karar alma süreçlerine dahil edilmeleri gerekmektedir. Bu yöntem, işgörenlerin yaptıkları her görevde daha verimli ve etkili olmaları sonucunu doğuracaktır.

Alınan kararlara daha fazla ve daimli şekilde dahil olan eğitimcilerin, pozitif bir yaklaşım sergiledikleri saptanmıştır. Çalışanlar açısından, görev yaptıkları bölümde verilecek kararlara dahil olunması, çalışanlar üzerinde en üst düzeyde güdülenme hissi oluşturmaktadır (Aydın, 2010).

2.18. İlgili Araştırmalar

Yapılan araştırma ile ilgili olan araştırmalar ‘Öğretmenlerin Kurumlarında Alınan Kararlara Katılımlarıyla Alakalı Gerçekleştirilen Araştırmalar’ ve ‘Öğretmenlerin Motivasyonlarına Yönelik Olarak Gerçekleştirilen Araştırmalar’ olmak üzere farklı iki başlık altında incelenmiştir.

2.18.1. Öğretmenlerin Kurumlarında Alınan Kararlara Katılımlarıyla Alakalı Gerçekleştirilen Araştırmalar

‘Öğretmenlerin Kurumlarında Alınan Kararlara Katılımlarıyla Alakalı Gerçekleştirilen Araştırmalar’ aşağıda irdelenmiştir.

Akdemir (2009), öğretmenlerin okullarında alınan kararlara katılım düzeylerini ve katılım isteklerine ilişkin algılarını tespit etmek ve öğretmenlerin söz konusu algılarında bireysel değişkenlerce anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla “Resmi İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu” adlı bu çalışmasını ortaya koymuştur. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde Bağcılar ilçesinde bulunan 53 devlet okulunda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, Bağcılar ilindeki 53 devlet okulunda görev yapan öğretmenler arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 324 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde, öğretmenlere 4’lü likert tipi olan ve 27 maddeden oluşan iki bölümlü karara katılma anketi uygulanmıştır. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı yardımıyla elde edilen veriler yorumlanmıştır. Aynı zamanda, standart sapma, aritmetik ortalama, tek yönlü varyans analizi ve T testi gibi istatistiki tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, öğretmenler okulda alınan kararlara, mevcut katıldıkları durumdan daha fazla katılmak istediklerine yönelik görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin öğretimsel alanda alınan kararlara katılım düzeyi ‘Biraz’, yönetimsel alanda alınan kararlara katılım düzeyi ise ‘Çok Az’ olarak belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin öğretimsel alanda alınan kararlara katılım isteklerinin düzeyi ‘Biraz’, yönetimsel alanda alınan kararlara katılım isteklerinin düzeyi ise ‘Çok’ olarak ortaya çıkmıştır. Genel olarak, öğretmenlerin okul içerisinde alınan kararlara katılım durumları ve katılım istekleriyle bazı bireysel değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu saptanmıştır.

Köklü (2010), “Ortaöğretim Okulları Öğretmenlerinin Kararlara Katılma Durumları, Katılma İstekleri, İş Doyumları, Çatışmaları Yönetme Biçimleri” adlı araştırmasında, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin alınan kararlara katılım durumları, katılım istekleri, iş doyumları ve çatışma yönetim biçimleriyle alakalı fikirlerini ve söz konusu fikirleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmek amacını taşımıştır. Genel tarama modeli benimsenerek yürütülen bu çalışmanın evrenini, İstanbul’daki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem seçiminde basit tabakalama yolu seçilmiş ve 516 ortaöğretim öğretmenine ilgili anketler (Karara katılma anketi ve iş doyum anketi) uygulanmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre, öğretmenler alınan kararlara katılma konusunda ‘Çok’ istekli olmalarına rağmen, mevcut düzen içerisinde kararlara ‘Çok Az’ ve ‘Biraz’ katılmaktadırlar. Bunun doğrultusunda da, yaptıkları işten aldıkları doyum düzeyi düşük çıkmıştır. Genel olarak, öğretmenlerin alınan kararlara dahil olması, çatışma yönetimi ve yaptıkları işten doyum elde etmeyle ilgili fikirler arasında olumlu bağlar olduğu saptanmıştır.

Mehta, Gardia ve Rathore (2010), “Teacher Participation in The Decision Making Precess: Reality and Repercussions in Indian Higher Education” adlı araştırmalarında, yükseköğretimdeki öğretmenlerin, farklı süreçlerde alınan kararlara gerçek katılım düzeyleri ve alınan kararlara ne düzeyde katılmak istedikleri üzerinde çalışmışlardır. Bu araştırma ile, öğretmenlerin iş doyum, örgütsel bağlılık ve rol çatışması gibi değişkenlerin katılımcı karar verme ilişkisi üzerindeki etkilerini, gelişmiş ülkelerde yapılmış benzer araştırmalarla karşılaştırmak istenmiştir. Araştırmanın örneklemi, 281 öğretim üyesinden oluşmaktadır. Araştırmaya dahil olan öğretim üyelerine anket uygulanmış ve bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin kurumsal anlamda alınan kararlara katılım düzeyleri düşük, teknik anlamda alınan kararlara katılım düzeyleri yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin alınan kararlara katılımları ve katılım istekleri ile bireysel değişkenlerden yaş, görev süresi ve öğretim deneyimi arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Öğretmenler, alınan kararlara her zaman katılmak istediklerini belirtmişlerdir.

Turgut (2010), “Anadolu Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeylerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırması ile, anadolu

liselerinde çalışan öğretmenlerin okullarında alınan kararlara katılım düzeylerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Öğretmenlerin okullarında alınan kararlara katılım düzeyleri ile yaş, cinsiyet, kıdem, branş, sendikalı olma, okul türü gibi değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Denizli ilinin merkezinde bulunan anadolu liselerinde görev yapan 523 öğretmen, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemi de, söz konusu okullar içerisinden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 211 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde verileri toplamak amacıyla 27 maddelik bir anket uygulanmış ve veriler SPSS programı ile yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, öğretmenler, okullarında öğretimsel alanda alınan kararlara ‘Çoğu Zaman’, yönetsel anlamda alınan kararlara ise ‘Ara Sıra’ düzeyinde katıldıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin, alınan kararlara katılım düzeyleri ile kişisel değişkenlerinden; cinsiyet, branş, mezun olunulan fakülte, sendikalı olma durumuna göre anlamlı bir fark saptanmamıştır. Fakat, alınan kararlara katılım düzeyleri ile görev yapılan okul türü, yaş, yönetim deneyimi ve hizmet süresi gibi değişkenlere göre anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

Wadesango (2010), “The Extent of Teacher Participation in Decision Making in Secondary Schools in Zimbabwe” adlı bu araştırmasını, okullarda alınan kararlara öğretmenlerin ne düzeyde katıldığını belirlemek amacıyla yapmıştır. Bu araştırmanın yapılmasında, demokratikleşme ve ademi merkeziyet konusundaki bazı tartışmalar sonucunda, okullarda alınan kararlara öğretmen katılımını artırmak adına yeni politikaların geliştirilmesi gerekliliği büyük rol oynamıştır. Araştırma nitel yaklaşım ile yapıldığından ötürü, 20 öğretmen ile birebir görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler karar alma süreçlerine katılmamakta ve kendilerini değersiz hissetmektedirler. Bazı durumlarda sadece kıdemli öğretmenler karar alma süreçlerine dahil edilmektedir. Okul müdürleri, kararları tek taraflı olarak almakta ve aldıkları kararları öğretmenlere empoze etmektedirler.

Gamar (2012), “Öğretmenin Karar Verme Sürecine Katılımı Konusunda İlkokul Öğretmenleri ile Yöneticilerinin Görüşleri” adlı araştırmasını, KKTC Gazimağusa ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarıyla ilgili kararlara, öğretmenlerin katılımları hakkındaki görüşlerini saptamak amacıyla yapmıştır. Okullarında alınan kararlara öğretmenlerin katılımı konusunda, yönetici ve öğretmen görüşlerinin yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi gibi değişkenlere

göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Aynı zamanda, öğretmenlerin öğretimsel anlamda ve yönetsel anlamda alınan kararlara katılım düzeyleri, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre irdelenmiştir. Araştırma sürecinde nicel yaklaşım benimsenmiş ve genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Gazimağusa ilçesi okullarındaki tüm öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, 42 yönetici ile 274 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına bakıldığı zaman, öğretmenlerin alınan kararlara katılım düzeyleri 'Bazen' olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin alınan kararlara katılım düzeyleri ile kişisel özellikleri arasında herhangi anlamlı bir fark saptanmamıştır. Yöneticiler açısından elde edilen sonuçlara bakıldığı zaman ise, alınan kararlara öğretmenlerin katılımları hakkındaki yönetici görüşleri, 'Her Zaman' düzeyinde çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığı zaman, yöneticilerin gözünde, öğretmenlerin alınan kararlara katılımı noktasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Yönetici görüşlerine göre, öğretmenlerin alınan kararlara katılımları ile kişisel özellikleri arasında, yöneticilerin lehine olacak şekilde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin okulda alınan kararlara dahil olmaları hakkında, yöneticiler öğretmenlere göre daha pozitif bir görüş belirtmişlerdir.

Mosheti (2013), kıdemli lise öğretmenleri arasında, örgütsel bağlılık ile karar verme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdığı "Teacher Participation in School Decision Making and Job Satisfaction as Correlates of Organizational Commitment in Senior Schools in Botswana" adlı bu çalışmada, nicel araştırma yaklaşımını kullanmıştır. Araştırma sürecinde 220 öğretmene anket uygulanarak görüşlerinden yararlanılmıştır. Anket kapsamında öğretmenlerin 'Tümüyle Katılmıyorum'dan 'Tümüyle Katılıyorum'a olacak şekilde 5'li likert ölçeği ile, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve karar alma sürecine katılım düzeylerinin belirlenmesi istenmiştir. Aynı zamanda demografik bilgiler de toplanmıştır. Veriler, tanımlayıcı istatistik ve kurallı korelasyon kullanılarak SPSS yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenler, akademik ilerleme ve meslek seçimi konularında öğrencilerine rehber olma bakımından, okulda alınan kararlara yüksek düzeyde katılım göstermektedirler. Fakat, okul bütçesini geliştirme, planlama yapma, yönetsel ve öğretimsel kararlara katılma bakımından katılım düzeyleri düşük çıkmıştır. Öğretmenler, kendi kariyerleriyle ilgili, öğrencilerinin başarılarıyla ilgili ve öğrencilerine yaptıkları yardımlarla ilgili konularda orta düzey memnuniyet belirtmişlerdir. Fırsat eşitliği ve maddi gelir konularında ise düşük düzeyde

memnuniyet belirtmişlerdir. Öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılım durumlarına yaş değişkeni açısından bakıldığı zaman, 41 yaş üzeri olan öğretmenlerin, 31-40 ile 21-30 yaş arasında olan öğretmenlere göre alınan kararlara daha fazla katıldıkları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin alınan kararlara dahil olması bakımından, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yüksek lisans derecesine sahip olmayan öğretmenlerin okullarına bağlılık düzeyleri, yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin, alınan kararlara öğretmenleri daha fazla katması gerektiği saptanmıştır. Araştırma bulgularınca, alınan kararlara dahil olma, iş doyumu ve örgüte bağlılık konuları arasında çok güçlü bir ilişki belirmiştir.

Sarafidou ve Chatziioannidis (2013), “Teacher Participation in Decision Making and Its Impact on School and Teachers” adlı bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin alınan kararlara dahil olma durumlarını okul ve öğretmen değişkenlerine göre incelemektedir. Araştırma sürecinde, likert tipi bir anket kullanılmış ve üç değişken açısından öğretmenlerin alınan kararlara katılma düzeylerini ve katılım isteklerini belirlemek hedeflenmiştir. Karara katılma ve katılım isteği anketinin yanında, okul iklimi, özyeterlilik ve iş tatminini ölçen ölçekler de öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırma kapsamında, ilkokullarda görev yapan 143 öğretmen ile çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenler, öğrenci ve öğretmen sorunları ile ilgili olan kararlara yüksek düzeyde katılım göstermiştir. Ancak, yönetsel anlamda alınan kararlara katılım düşük düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin alınan kararlara gerçek katılım düzeyleri ile katılım istekleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerden elde edilen görüşler ışığında, eğitim liderlerinin öğretmenlerle ilgili olan tüm konularda öğretmenleri karar alım sürecine dahil etmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Baştan (2014), “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarda Alınan Kararlara Katılma Durumları” adlı bu araştırmasını, ortaöğretim (ortaokul) kurumlarında çalışan öğretmenlerin okulları ile alakalı alınan yönetsel ve öğretimsel kararlara katılım düzeylerine yönelik fikirlerini saptamak ve öğretmenlerin alınan kararlara katılma düzeylerinin bireysel niteliklerine göre farklı olup olmadığını saptamak amacıyla yapmıştır. Veri toplama aracı olarak, bireysel bilgi formu ile karar verme ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Kocaeli ilinin Körfez ilçesinde

ortaokullarda çalışan toplam 231 öğretmen oluşturmuştur. Örneklemeye dahil olan öğretmenlere anket uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin, kendi okullarında alınan kararlara katılım düzeyleri ‘Biraz’ olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, öğretmenlerin, öğretimsel anlamda alınan kararlara katılım düzeyleri, yönetsel anlamda alınan kararlara katılım düzeylerinden daha fazla olarak saptanmıştır. Öğretmenlerin, alınan kararlara katılım düzeylerine yön veren boyutlar içerisinde, pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır. Bireysel özellikler içerisinde sadece kurumdaki branş öğretmenlerinin sayısına göre alınan alınan kararlara dahil olma düzeylerinde birtakım farklılaşmalar belirlenmiştir. Aynı zamanda, 11 ile 20 arasında branş öğretmeni bulunan eğitim kurumlarında, öğretmenlerin alınan kararlara daha çok dahil oldukları saptanmıştır.

Demirtaş ve Alanoğlu (2015), “Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında, öğretmenlerin ve yöneticilerin alınan kararlara katılım düzeylerini, iş doyumlarını ve söz konusu iki kavram arasında bulunan ilişkiyle iki kavramın birtakım değişkenlere göre anlamlı bir bağlantı taşıyıp taşımadığını belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Araştırma ilişkisel tarama modeli çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmanın evreni, Diyarbakır il merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerdir. Araştırmanın örnekleme ise, evren içerisinde basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş, ilköğretim, ortaokul, lise öğretmenlerinden oluşan 220 branş öğretmeni ve 159 sınıf öğretmenidir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular doğrultusunda, öğretmen ve yöneticilerin, yönetsel anlamda alınan kararlara katılım durumları ve işten sağladıkları doyum orta, öğretimsel anlamda alınan kararlara katılım durumları ise yüksek seviyede belirlenmiştir. Eğitimsel anlamda alınan kararlara katılım ile işten sağlanan doyum ve yönetsel anlamda alınan kararlara katılım ile işten sağlanan doyum arasında pozitif ve orta seviyede bir ilişki saptanmıştır. Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin, alınan kararlara katılım durumları, işten sağladıkları doyumlarına .41 oranında etki etmektedir.

Gılıç (2015), “Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeyleri, Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı bu araştırma ile, ilköğretim ve ortaöğretim birinci kademedeki öğretmenlerin alınan kararlara katılım düzeyleri ve görev yaptıkları kurumlardaki

baskın kurum kültürü ile öğretmenlerin değişimlere hazırlıklı olma düzeyleri arasındaki bağlantıyı irdelemeyi amaç edinmiştir. Aynı zamanda, öğretmenlerin, görev yaptıkları kurumlarda alınan kararlara katılım düzeylerinin, kurum kültürünün ve öğretmenlerin değişikliğe hazırlıklı olma düzeylerinin saptanması ve bunların, hizmet süresi, kıdem, cinsiyet gibi değişkenlerle birlikte irdelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın örneklemini, Mersin ilinde merkezde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim birinci kademe okullarında çalışan 293 kadın ve 304 erkek olmak üzere toplamda 597 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve bu sayede öğretmenlere, okul yönetimine katılma ölçeği, okul kültürü ölçeği ve değişime hazır olma ölçeği uygulatılmıştır. Ölçeklerden elde edilen veriler, bilgisayar ortamında SPSS programı ile analiz edilip yorumlanmıştır. Aynı zamanda, verilerin analizinde, betimleyici istatistikler yanında, tek yönlü varyans analizi, T-testi, korelasyon ile çoklu regresyon uygulanmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin alınan kararlara katılım dereceleri ve bulundukları okullardaki baskın okul kültürü ile değişimlere hazır olma dereceleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Okuldaki erkek öğretmenlerin, alınan kararlara katılım oranları ile başarı kültürüne yönelik algıları, kadın öğretmenlerin algılarına nazaran daha yüksek orandadır. Kıdem açısından bakıldığında, 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin, daha az yıl görev yapan öğretmenlere kıyasla, alınan kararlara katılım oranları daha yüksek olarak belirlenmiştir. Okuldaki öğretmenlerin, alınan kararlara katılımı ile ilgili olan görüşleri, genel olarak orta düzeyde çıkmıştır.

2.18.2. Öğretmenlerin Motivasyonlarına Yönelik Olarak Gerçekleştirilen Araştırmalar

‘Öğretmenlerin Motivasyonlarına Yönelik Olarak Gerçekleştirilen Araştırmalar’ aşağıda irdelenmiştir.

İner (2010), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler” adlı bu araştırmasında, ilköğretim kurumlarında çalışan sınıf öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etki yaratan unsurları belirlemeyi amaç edinmiştir. Aynı zamanda, söz konusu öğretmenlerin tüm eğitim faaliyetleri sürecinde sahip oldukları motivasyonlarının cinsiyet değişkenine ve çalıştıkları okul değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırmacı, örneklemini, ilkokullarda görevli 120 öğretmen olarak

belirlemiştir. Verilerin toplanmasında nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Öğretmenlerin sahip olduğu fikirler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Katılımcılara uygulanmak üzere birinci bölümünde bireysel özellikleri irdeleyen soruların olduğu, ikinci bölümünde de öğretmen motivasyonuna etki eden unsurları araştıran soruların olduğu, iki bölümden oluşan bir görüşme formu hazırlanmıştır. Uzman fikirlerinden yararlanılarak hazırlanan soru maddelerin geçerliliği analiz edilmiştir. Örneklemeye dahil olan 120 öğretmenden 20'si ile bire bir görüşülmüş, geriye kalan 100 öğretmene de gerekli olan tüm açıklamalar yapıldıktan sonra formları doldurmaları istenmiştir. Elde edilen verilerin çözüm aşamasında betimsel analiz kullanılmıştır. Verilen tüm cevapların her tema içerisinde frekans ve yüzdesi hesaplanarak tablo şeklinde açıklanmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığı zaman, öğretmenlerin motivasyonlarını negatif açıdan etkileyen en önemli unsur maaşların yeterli düzeyde olmamasıdır. Öğretmenlerin motivasyonlarına pozitif yönde etki eden en önemli unsur, öğrencilerinin başarılı olduklarını görmeleridir. Öğretmenlerin, okullardaki ortamlarıyla ilgili motivasyonlarına en fazla etki eden öğeler, sınıflarındaki öğrenci sayıları, okullarının veya sınıflarının fiziksel yapıları, öğrenci – aile – yönetici davranışları ve meslektaşlarıyla olan etkileşimleridir. Eğitim denetmenlerinin, öğretmenleri yargılamak yerine onlara rehber olmaları ve onlara takdir sunmaları, öğretmenlerin güdülenmelerinde pozitif bir etki yaratmaktadır.

Başın (2012), “Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları (Uşak İli Örneği)” adlı araştırmasında, devlete ait olan ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin fikirlerine göre kurum yöneticilerinin sergiledikleri motivasyon yaklaşımlarını saptama amacını taşımaktadır. Aynı zamanda, kurum yöneticilerinin sergiledikleri motivasyon yaklaşımlarıyla alakalı öğretmen fikirlerinin kıdem, branş ve cinsiyet değişkenine göre aralarında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını belirlemek hedeflenmektedir. Araştırma kapsamında tarama modelinden yararlanılmıştır. Araştırma evreni, Uşak ilinde bulunan tüm devlet ilköğretim kurumlarında çalışan 1669 öğretmendir. Söz konusu öğretmenler içerisinde, basit tesadüfi örneklem yöntemiyle 452 öğretmen seçilmiş ve örneklem oluşturulmuştur. Verilerin elde edilmesi amacıyla araştırmacı kendi ölçeğini hazırlayıp uygulamıştır. Ölçekten elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Aynı zamanda, verilerin analizinde tek yönlü varyans analizi, T-testi ve Tukey HSD analizi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgularca, öğretmen

fikirlerine göre, kurum yöneticilerinin yönetsel-örgütsel ve psiko-sosyal anlamda motivasyon yaklaşımlarını ‘Çok’ düzeyde uyguladıkları saptanmıştır. Ayrıca, öğretmen fikirleri ile kıdem, branş ve cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı belirlenmiştir.

Özdoğru (2012), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kurum içinde alınan kararlara katılım düzeylerini ve katılım isteklerini saptayarak motivasyon durumları arasındaki bağlantıyı belirleme amacı gütmüştür. Araştırmanın evrenini, Eskişehir ilindeki Odunpazarı ilçesinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan 2043 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, söz konusu evren içerisinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve 353 öğretmenden veriler toplanmıştır. Verilerin elde edilmesinde üç bölümden oluşan bir anketten yararlanılmıştır. Birinci bölümde öğretmenlerin bireysel özelliklerini araştırarak soru maddeleri, ikinci bölümde öğretmenlerin alınan kararlara katılım durumlarını ve isteklerini araştırarak ölçek, son bölümde ise öğretmen motivasyonunu araştırarak ölçek kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Aynı zamanda, verilerin yorumlanmasında aritmetik ortalama, T-testi, tek yönlü varyans analizi, basit korelasyon analizi, standart sapma, yüzde ve frekans gibi istatistikî yöntemler kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında zaman, öğretmenlerin okullarında alınmakta olan kararlara katılım düzeyleri ‘Biraz’ iken, alınan kararlara dahil olma isteklerinin düzeyi ise ‘Çok’ olarak belirlenmiştir. Öğretmenler, öğretimsel alanda okulda alınan kararlara ‘Biraz’ düzeyinde katılırken, yönetsel alanda alınan kararlara ‘Çok Az’ düzeyde katılım göstermektedirler. Kıdem, branş ve cinsiyet değişkenlerine göre, öğretmenlerin okul içerisinde alınan kararlara katılım düzeyleri ve iş motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaptıkları işten sağladıkları motivasyon ‘Oldukça’ düzeyinde bulunmaktadır. Motivasyona ait alt boyutlar ile öğretmenlerin motivasyon ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Genel olarak, öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılım düzeyleri ile iş motivasyon düzeyleri arasında pozitif, doğrusal ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Seniwoliba (2013), “Teacher motivation and Job Satisfaction in Senior High Schools in The Tamale Metropolis of Ghana” adlı bu araştırmasında, insan kaynaklarının kuşkusuz her toplumun ve her kurumun en değerli varlığı olduğunu vurgulamıştır. İnsan sermayesi üzerinde kayda değer bir etki oluşturabilmek amacıyla, sosyo-ekonomik kalkınmanın, yatırımın, eğitimin, beslenmenin ve sağlığın önemi üzerinde durulmuştur. Bu gerçeklikten yola çıkarak, öğretmenlerin sosyo-ekonomik yapının tam merkezinde bir role sahip oldukları ve toplumun gelişiminde büyük etkiye sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu sebeple, öğretmenlerin motive edilip güdülenmelerinin önemi daha fazla ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, 7 liseden 143 erkek, 35’de kadın olmak üzere toplam 178 öğretmene anket uygulanmış ve öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen sebepler araştırılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre, maaş, çalışma koşulları, güvenlik, başarı sağlama, tanınma ve okul politikası gibi faktörler, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkilemektedir.

Shafiwu ve Salakpi (2013), “Analysis of Teachers Motivation on The Overall Performance of Public Basic School in The Wa Municipality” adlı bu araştırmaları ile, öğretmen motivasyonu hakkındaki öğretmen görüşlerini ve öğretmen motivasyonunun öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma öncesinde, motivasyon ile ilgili birçok araştırma olduğu görülmüş, fakat öğretmen motivasyonu üzerinde yapılan çalışmaların yetersiz kaldığı farkedilmiştir. Bu araştırmanın amacı, öğretmen motivasyonunun öğrenci başarısını hangi düzeyde etkilediğini belirlemek ve öğretmen motivasyonunun algılanan etkilerini analiz ederek öğrenci ihtiyaçlarını gidermektir. Araştırma kapsamında, Wa belediyesindeki 20 okuldan 8’i rastgele seçilmiş ve bu okullarda görev yapan 100 öğretmenden 20’siyle görüşülerek nitel bir çalışma yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen tüm ifadeler kodlanıp kategorize edilmiş ve temalar kümeler halinde gruplandırılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretmen motivasyonunun öğrenci başarısı üzerinde önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Mansfield ve Beltman (2014), “Teacher Motivation from A Goal Content Perspective: Beginning Teacher’ Goals for Teaching” adlı bu araştırmalarında, kariyerlerinin başında olan öğretmenlerin ve yeni mezun olmuş öğretmen adaylarının motivasyonlarını amaç içerikli bir bakış açısıyla irdelemektedirler. Araştırma kapsamında, 332 yeni mezun öğretmen adayıyla ve kariyerlerinin henüz başında olan

162 öğretmen ile çalışarak anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olan birçok amacın bulunduğu saptanmıştır. Öğretmen motivasyonuna etki eden en önemli amaç, öğretmenlerin kendi gelişim ve başarı potansiyellerini ortaya çıkarmaktır.

Özdemir, Kartal ve Yirci (2014), “Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları” adlı bu araştırmalarında, öğretmenlerin kurum yöneticisi olgusu ile çalıştıkları kurumda görev yapan yöneticilerin motivasyon yaklaşımlarını saptamak ve aralarında anlamlı bir bağın bulunup bulunmadığını belirlemeyi amaç edinmiştir. Kahramanmaraş ili merkez ilçesindeki tüm ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Söz konusu evren içerisinden seçkisiz örneklemeyle seçilen 189 öğretmen, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Verilerin elde edilmesinde ölçekten yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiği zaman, öğretmenler, görev ifa ettikleri okullarında görev başı yapan yöneticilerinin daha üst seviyede motivasyon yaklaşımları sergilemelerini arzu etmektedirler. İstatistiki hesaplamalar sonucunda, demografik niteliklere göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Genel yöneticilik olgusu ile okul yöneticilerine yönelik öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu saptanmıştır.

Ayaydın ve Tok (2015), “Motivasyonu Etkileyen Faktörlere İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin İncelenmesi” adlı bu araştırmalarında, motivasyon üzerinde etkisi olan unsurlara yönelik sınıf öğretmenlerinin fikirlerini ortaya çıkarma amacı güdülmüştür. Araştırma sürecinde, tarama modelinden yararlanılan betimsel bir çalışma yürütülmüştür. Gaziantep ili Şehitkamil merkez ilçesi ilkokullarından restgele seçilen 18 okuldaki 252 sınıf öğretmeni, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Grup örnekleme yönteminin kullanıldığı bu araştırmada, veri toplama aracı olarak motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, bireysel farklılıkları (yaş, cinsiyet, kıdem vb.) ortaya koyan soru maddeleri yer almıştır. İkinci bölümde ise, öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkisi olan unsurları saptamaya yönelik 18 soru maddesi bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler, bilgisayar ortamında SPSS programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını en fazla etkileyen unsurun öğretmenlerin mesleklerini severek ifa etmek olduğu neticesine varılmıştır. Sınıf öğretmeni olarak görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen ikinci sıradaki unsur, sınıf ve okul yapısının eğitim içeriği ile ilişkili olması, üçüncü sıradaki

unsur, öğretmenlerin kendi öğrencilerinin başarılı olmalarını görmeleri, dördüncü sıradaki unsur, eğitim kurumunun güvenli bir yer olması, son sıradaki unsur ise, eğitim programlarının ve kaynakların birbirleriyle örtüşür biçimde ve nitelikli olmalarıdır.

Emo (2015), öğretmenlerin öğretmenlik konusundaki yenilikleri tanıtmayı amacıyla yaptığı “Teacher’s motivations for Initiating Innovations” adlı bu araştırmasını, farklı öğretim kademelerinden olmak üzere toplam 30 öğretmen ile yürütmüştür. Araştırma bulgularına göre, çalışmaya dahil olan tüm öğretmenler, öğrencilerin öğrenmelerine daha fazla yardımcı olabilmek amacıyla yenilikleri uyguladıklarını ve motivasyonlarının arttığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda, yenilikler sayesinde kendi profesyonel gelişimlerinin arttığını ve tekdüzelikten kurtulduklarını ifade etmişlerdir.

İren (2015), “İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmasında, ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile meslekteki motivasyon durumları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını ortaya çıkarma amacı taşımaktadır. Araştırmacı, aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve meslekteki motivasyon durumlarının, kıdem, branş, yaş, cinsiyet vb. gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık bulundurup bulundurmadığını belirlemeye çalışmıştır. İstanbul ili Tuzla ilçesindeki 22 devlet ilköğretim kurumunda çalışan 678 öğretmen, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini oluşturulurken, Tuzla ilçesinde yer alan devlet ilköğretim okulları, sosyo-ekonomik düzeylerine göre 4 farklı bölgeye ayrılarak 4 ayrı tabakadan seçim yapılmıştır. Gerekli hesaplamalar yapılarak her tabakadan belli sayıda seçim yapılması sonucu toplamda 330 öğretmen örnekleme dahil olmuştur. Veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. İlk bölümde bireysel bilgi formu, ikinci bölümde örgütsel adalet ölçeği, son bölümde ise motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen verilerin yorumlanmasında tek yönlü varyans analizi, bağımsız grup T-testi ve non-parametrik Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, örgütsel adalet ölçeği ve motivasyon ölçeğinin alt boyutları arasında herhangi bir farklılık saptanmamıştır. Ancak, etkileşimli adaletin kadın-erkek olma değişkenine göre erkek öğretmenlerin lehine olacak şekilde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Aynı zamanda, öğretmenlerin sahip olduğu örgütsel adalet algıları ile iş motivasyon düzeyi ilişkisi açısından, var olan

bütün değişkenler arasında yüksek seviyede, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesiyle yorumlanması aşamasında yararlanılan istatistikler aktarılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Nicel araştırma yaklaşımının benimsendiği bu çalışmada, ilkokullarda çalışan öğretmenlerin kurumlarında alınan kararlara dahil olma durumları ve dahil olma istekleri ile iş motivasyonları arasında bulunan bağlantının ortaya konabilmesi amacıyla en uygun modelin, genel tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama modelinin olduğuna karar verilmiştir. Nicel araştırma yaklaşımı, olayları ve olguları nesnel hale getirerek, gözle görülebilir, ölçülebilir ve rakamlarla ifade edilebilir biçimde inceleyen bir araştırma şeklidir (Kuş, 2014). Genel tarama modeli de, fazla miktardaki elemandan meydana gelen bir evrende, evren ile ilgili genel bir yoruma varmak hedefiyle, evrenin bütünü veya evrenden alınacak bir küme, örnek ya da örneklem üstünde çalışılan bir tarama modelidir (Kumar, 2015). İlişkisel tarama modeli ise, iki veya daha çok değişken arasında beraberce gerçekleşen değişim varlığını ve/veya derecesini saptamayı hedefleyen bir araştırma modelidir (Karasar, 2015).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni, 2015-2016 eğitim öğretim yılı, KKTC Lefkoşa Bölgesi Devlet İlkokullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinden ve branş öğretmenlerinden meydana gelmektedir. KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'ndan (MEB) edinilen verilerce, Lefkoşa Bölgesinde 2015-2016 eğitim öğretim yılı itibarıyla 20 devlet ilkokulu eğitim vermekte ve bu eğitim kurumlarında 340 sınıf ve branş öğretmeni çalışmaktadır. İlgili çalışmanın örneklemi ise, Lefkoşa Bölgesi devlet ilkokulları içerisinde basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle elde edilen 11 ilkokuldaki 118'i sınıf ve 70'i branş

öğretmeni olan toplam 188 öğretmen meydana getirmektedir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi, evreni meydana getiren her bir üyenin, örneklem içinde bulunma olasılığının aynı olmasını ifade etmektedir. Başka bir deyişle de, üyeler birbirlerinden habersiz ve özgür olacak şekilde aynı oranda seçilebilme olasılığına malikdirler (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014). Bu bilgiler ışığında, oluşturulan evrenin hacmi N, oluşturulan örneklemin hacmi de n biçiminde kabul edildiği zaman, evrende yer alan her bir üyenin seçilme ihtimali n/N şeklinde olmaktadır (Can, 2014).

Tablo 1. Araştırma evrenini meydana getiren ilkokullar ve ilkokullardaki öğretmen sayıları

Sıra No	Okul İsimleri	Sınıf Öğretmeni Sayısı	Branş Öğretmeni Sayısı
1	9 Eylül İlkokulu	20	12
2	Akıncılar ilkokulu	2	0
3	Alayköy İlkokulu	11	7
4	Arabahmet İlkokulu	6	4
5	Atatürk İlkokulu	14	9
6	Balıkesir – Meriç İlkokulu	5	3
7	Cihangir – Düzova İlkokulu	7	4
8	Çağlayan Cumhuriyet İlkokulu	8	5
9	Değirmenlik İlkokulu	7	4
10	Dilekkaya İlkokulu	3	0
11	Gelibolu İlkokulu	7	4
12	Gönyeli İlkokulu	25	12
13	Hamitköy İlkokulu	6	4
14	Haspolat İlkokulu	6	4
15	Necati Taşkın İlkokulu	11	8
16	Şehit Doğan Ahmet İlkokulu	13	8
17	Şehit Ertuğrul İlkokulu	25	16
18	Şehit Mehmet Eray İlkokulu	11	9
19	Şehit Tuncer İlkokulu	19	13
20	Şehit Yalçın İlkokulu	5	3
Toplam		211	129

Tablo 2. Araştırma örneklemini meydana getiren ilkokullar ve ilkokullardaki öğretmen sayıları

Sıra No	Okul İsimleri	Sınıf Öğretmeni Sayısı	Branş Öğretmeni Sayısı
1	Akıncılar ilkokulu	2	0
2	Cihangir – Düzova İlkokulu	7	4
3	Çağlayan Cumhuriyet İlkokulu	8	5
4	Dilekkaya İlkokulu	3	0
5	Gelibolu İlkokulu	7	4
6	Gönyeli İlkokulu	25	12
7	Hamitköy İlkokulu	6	4
8	Şehit Ertuğrul İlkokulu	25	16
9	Şehit Mehmet Eray İlkokulu	11	9
10	Şehit Tuncer İlkokulu	19	13
11	Şehit Yalçın İlkokulu	5	3
Toplam		118	70

Tablo 2’de yer alan örneklem dahilinde bulunan 188 ilkokul öğretmenin tümüne ulaşılarak 188 tane veri toplama aracı araştırma süresince eksiksiz şekilde elde edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Verilerin toplanması amacıyla, Köklü (2010) tarafından oluşturulan “Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu ve Katılma İsteği Anketi” (Ek-5), ve Yıldırım (2006) tarafından geliştirilen “İş Motivasyonu Ölçeği” (Ek-6) ile araştırmacının kendisince geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu”ndan (Ek-4) yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında uygulanarak verilerin toplanmasına yardımcı olan formlar üç kısımdan meydana gelmektedir. İlk kısım kapsamında; dört sorudan meydana gelen kişisel bilgi formu yer almaktadır. İkinci kısımda ise; Köklü (2010)’nın oluşturduğu “Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu ve Katılma İsteği

Anketi” yer almaktadır. Son kısımda da; Yıldırım (2006)’ın oluşturduğu “İş Motivasyonu Ölçeği” bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında uygulanan veri toplama formları ile ilgili açıklamalar aşağıda verilmiştir:

1) “Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu ve Katılma İsteği Anketi”

Bu anket dahilinde form A ve form B adı altında iki bölüm bulunmaktadır. Her iki bölümde de, 10 tane öğretimsel (birinci soru maddesinden onuncu soru maddesine kadar), 17 tane de yönetsel (onbirinci soru maddesinden yirmiyedinci soru maddesine kadar) karar maddesi olacak şekilde 27 tane madde bulunmaktadır. Söz konusu anketin ilk bölümü için .94, ikinci bölümü için ise .96 düzeyinde alpha iç güvenirlik katsayıları elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ilgili anketin, her iki formu da dört aşamalı likert tipidir. Kullanılan ifadeler; Hiç (1), Çok Az (2), Biraz (3) ve Çok (4)’tur.

2) “İş Motivasyonu Ölçeği”

Bu ölçek dahilinde 30 tane soru maddesi bulunmaktadır. Ölçek; örgütsel ve yönetsel motivasyon, psiko-sosyal motivasyon ve ekonomik motivasyon adı altında üç temel kapsamdan meydana gelmektedir. Söz konusu anket için .97 düzeyinde alpha iç güvenirlik katsayısı elde edilmiştir.

Örgütsel ve yönetsel motivasyon ile alakalı ölçekte yer alan soru maddeleri; 2, 3, 6, 7, 8, 9, 14, 15, 17, 20, 22, 23, 24, 26 ve 27 numaralı sorulardır. Psiko-sosyal Motivasyon ile alakalı ölçekte yer alan soru maddeleri ise; 5, 10, 11, 12, 13, 16, 19, 25, 28, 29 ve 30 numaralı sorulardır. Son olarak, ekonomik motivasyon ile alakalı ölçekte yer alan soru maddeleri ise; 1, 4, 18 ve 21 numaralı sorulardır.

Bu ölçek, altı aşamadan oluşan likert tipidir. Aşamalarda yer alan ifadeler; Hiç (1), Çok Az (2), Az (3), Oldukça (4), Çok Fazla (5) ve Tamamen (6)’dır.

Verileri elde etmek için üzerinde çalışılan formları kullanabilmek amacıyla, “Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu ve Katılma İsteği Anketi” için Sn. Muharrem Köklü ile, “İş Motivasyonu Anketi” içinse Sn. Doğan Şafak YILDIRIM

ile irtibata geçilmiş ve şahıslarından lüzumlu olan tüm izinler (Ek-1; Ek-2) alınarak geliştirdikleri anketler araştırmada kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Çalışma kapsamında yararlanılan veri toplama formlarının uygulanması için KKTC MEB Talim Terbiye Dairesi'nden ve İlköğretim Dairesi'nden resmi izin yazısı (Ek-3) alınmıştır. Söz konusu formlar, mesai saatleri içerisinde resmi izin yazısıyla birlikte, araştırmacı tarafından araştırmanın örneklem grubuna dahil olan ilkokullardaki öğretmenlere, gerekli açıklamaların yapılmasının ardından, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmacı nezninde uygulanan anketlerce elde edilen verilerin çözümlemesi ve birtakım istatistiki hesaplamaların yapılabilmesi amacıyla SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 17.0 programı kullanılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen ilkokul öğretmenlerinin bireysel bilgilerine yönelik bulguları elde etmek amacıyla yüzde (%) ve frekanstan (f) yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamındaki anketlerden alınan cevaplarca, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarında alınan karar konularına dahil olma seviyeleri ve dahil olma isteklerinin çözülümü saptanmıştır. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarında alınan karar konularına dahil olma seviyeleri ile dahil olma isteklerinin belirlenmesinde standart sapmalardan ve aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır.

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarında alınan karar konularına dahil olma seviyelerinin ve dahil olma isteklerinin seviyesinin saptanmasında, ilgili ölçeğe en mutabık şekilde;

1.0 – 1.74 (Hiç),

1.75 – 2.49 (Çok Az),

2.50 – 3.24 (Biraz), ve

3.25 – 4.00 (Çok) değerlerinden yararlanılmıştır.

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarında alınan yönetsel karar konularına gösterdikleri katılım seviyeleri ile öğretimsel karar konularına gösterdikleri katılım

seviyeleri arasında ne tür bir bağlantı bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla, ilişkili ölçümler t – testinden yararlanılmıştır.

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarında alınan karar konularına dahil olma seviyeleri ile dahil olma isteklerine yönelik anlayışları arasında istatistiki açıdan ne tür bir bağlantı bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla, tek örneklem t–testinden yararlanılmıştır.

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyeleri ile branş ve cinsiyetlerine göre aralarında ne tür bir bağlantının bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla, bağımsız örneklem t–testinden yararlanılmıştır.

Ankete katılan ilkokul öğretmenlerinin meslekte sahip oldukları kıdemleri doğrultusunda, yönetsel karar konularına ve öğretimsel karar konularına dahil olma seviyelerinde ne tür bir bağlantının bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır.

Ankete katılan ilkokul öğretmenlerinin sahip oldukları motivasyon seviyelerinin saptanmasında, ilgili ölçeğe en mutabık şekilde;

1.0 – 1.82 (Hiç),

1.83 – 2.65 (Çok Az),

2.66 – 3.48 (Az),

3.49 – 4.31 (Oldukça),

4.32 – 5.14 (Çok Fazla), ve

5.15 – 6.00 (Tamamen) değerlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin, yönetsel karar konularına ve öğretimsel karar konularına dahil olma seviyeleri ile üç tür motivasyon boyutuna yönelik motive olabilme seviyelerinde ne tür bir bağlantının bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla, basit korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmalarda kullanılan basit korelasyon hesaplamalarında, her zaman ve her zaman korelasyon katsayısı -1.00 ile +1.00 arasında değer bir taşımaktadır. Eğer korelasyon katsayısı tam olarak +1.00 değerini alırsa, üst düzey negatif olmayan

pozitif bir bağlantı var demektir. Eğer korelasyon katsayısı tam olarak -1.00 değerini alırsa, üst düzey pozitif olmayan negatif bir bağlantı var demektir. Korelasyon katsayısının tam olarak 0.00 değerini alması durumunda ise, herhangi bir bağlantının bulunmadığı anlaşılmaktadır. Örneğin; korelasyon katsayısının 0.00 ile 0.30 arasında bir değer olması az seviyede bir bağlantı olduğunu işaret etmektedir. Bir başka şekilde ise, korelasyon katsayısının 0.30 ile 0.70 arasında bir değer alması normal seviyede bir bağlantı bulunduğunu, 0.70 ile 1.00 arasında bir değer alması durumunda da üst seviyede bir bağlantı bulunduğu anlaşılmaktadır (Büyüköztürk, 2015).

Ankete katılan ilkokul öğretmenlerinin sahip oldukları motive olabilme derecelerine yönelik sonuçları saptamak amacıyla, yüzde (%) ve frekanstan (f) yararlanılmıştır.

Örneklem grubu içerisinde yer alarak ankete katılan ilkokul öğretmenlerinin, cinsiyetleri doğrultusunda kurumlarında sahip oldukları motivasyon seviyelerinde ne tür değişikliklerin bulunduğunu saptamak amacıyla bağımsız t-testinden yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin, kurumlarında sahip oldukları motive olabilme seviyeleri ile diploma sahibi oldukları en son yüksek öğretim kurumları doğrultusunda ne tür bir bağlantı bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla, tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır.

İlgili hesaplamaların yapılması neticesinde ortaya çıkan sonuçlar, çalışmada kullanılan soru maddelerine paralel bir biçimde tablo haline getirilmiş ve gerekli tüm açıklamalar yapılarak tamamlanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmaya ait bu bölümde, ölçeklerden edinilen bulgular yorumlanmış ve araştırmanın alt problemlerine yönelik bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında, çalışmaya dahil olan ilkokul öğretmenlerinin cinsiyet, mezun olunan son yüksek öğretim kurumu, branş, mesleki kıdem gibi kişisel özelliklerine yönelik bulgular işlenmektedir.

4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Yönelik Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine yönelik frekans (f) ve yüzdeleri (%) Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine yönelik frekans ve yüzdeler

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	115	61,2
Erkek	73	38,8
Toplam	188	100,0

Araştırmaya dahil olan ilkokul öğretmenlerinin %61,2'si kadın, %38,8'i ise erkektir.

4.1.2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Yönelik Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine yönelik frekans (f) ve yüzdeleri (%) Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. İlkokul öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine yönelik frekans ve yüzdeler

Mesleki Kıdem	Frekans	%
1-5 yıl	12	6,4
6-10 yıl	14	7,4
11-15 yıl	21	11,2
16-20 yıl	37	19,7
20 yıldan fazla	104	55,3
Toplam	188	100,0

Tablo 4'e bakıldığı zaman ilkokullarda çalışan öğretmenlerin, %6,4'ünün "1-5 yıl", %7,4'ünün "6-10 yıl", %11,2'sinin "11-15 yıl", %19,7'sinin "16-20 yıl" ve %55,3'ünün ise "20 yıldan fazla" görev yaptıkları görülmektedir.

4.1.3. Öğretmenlerin Branşlarına Yönelik Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin branşlarına yönelik frekans (f) ve yüzdeleri (%) Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. İlkokul öğretmenlerinin branşlarına yönelik frekans ve yüzdeler

Branş Durumu	Frekans	%
Sınıf Öğretmeni	118	62,8
Branş Öğretmeni	70	37,2
Toplam	188	100,0

Tablo 5'te görüldüğü üzere, ilkokul öğretmenlerinin %62,8'inin sınıf öğretmeni, %37,2'sinin ise branş öğretmeni olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.1.4. Öğretmenlerin Mezun Olduğu Son Yüksek Öğretim Kurumuna Yönelik Bulgular

Tablo 6'da, ilkokul öğretmenlerinin mezun oldukları son yüksek öğretim kurumlarına yönelik frekans (f) ve yüzdeler (%) yer almaktadır.

Tablo 6. Mezun olunan son yüksek öğretim kurumuna yönelik frekans ve yüzdeler

Mezun Olunan Son Yüksek Öğretim Kurumu	Frekans	%
Atatürk Öğretmen Akademisi	122	64,9
Eğitim Fakültesi	16	8,5
Yüksek Lisans / Doktora	37	19,7
Diğer	13	6,9
Toplam	188	100,0

Tablo 6'ya bakıldığı zaman, ilkokullarda çalışan öğretmenlerin %64,9'unun Atatürk Öğretmen Akademisi, %8,5'inin eğitim fakültesi, %19,7'sinin yüksek lisans veya doktora, %6,9'unun ise diğer fakültelerden mezun olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.2. Araştırmanın Alt Problemlerine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında, araştırma kapsamında yer alan alt problemlerle alakalı olan bulgular ve yorumlar bulunmaktadır.

4.2.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

“İlkokullarda çalışan öğretmenlerin kurumlarındaki;

- (a) Karar konularına dahil olma seviyeleri ve dahil olma istekleri ne düzeydedir?
- (b) Karar konularına dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?”

biçiminde birinci alt problem belirlenmiştir.

4.2.1.1. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Karar Konularına Dahil Olma Seviyelerine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyelerine yönelik ortaya çıkan bulgular Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyelerine yönelik soruların aritmetik ortalama ile standart sapma değeri bulguları

Ölçüm Durumu	N	$\bar{X}$	S
Kararlara Katılım Durumları	188	2,59	0,53

Tablo 7'deki bulgular incelendiği zaman, 0,53 standart sapma (S) değeriyle ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki kararlara dahil olma seviyeleri $\bar{X}=2,59$ 'dur. Ortaya çıkan bulgular, ilkokul öğretmenlerinin "Biraz" ($\bar{X}=2,59$) düzeyinde kurumlarındaki kararlara dahil olduklarını işaret etmektedir.

Köklü (2010) tarafından ortaokul ve lise öğretmenlerine yönelik gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin karar konularına "Çok Az" ve "Biraz" düzeyde dahil oldukları sonucu ile bu çalışmaya katılan öğretmenlerin kurumlarındaki karar konularına "Biraz" düzeyde dahil oldukları sonucu yakınlık taşımaktadır. Ortaya çıkan sonuca göre, eğitim kurumlarında çoğu zaman dahil olunma temelli yönetim prensibinin istenilen düzeyde içselleştirilemediği, ilkokul öğretmenlerinin tam olarak karar konularına dahil olmalarının yetersiz kaldığı ve süreç sonunda da konulara dahil olma ile alakalı olarak kayda değer bir ilerleme gözlenmediği savunulabilir.

4.2.1.2. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Karar Konularına Dahil Olma İsteklerine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma isteklerine yönelik ortaya çıkan bulgular Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma isteklerine yönelik soruların aritmetik ortalama ile standart sapma değeri bulguları

Ölçüm Durumu	N	$\bar{X}$	S
Kararlara Katılım İstekleri	188	3,71	0,40

Tablo 8'deki bulgular incelendiği zaman, 0,40 S değeriyle ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki kararlara dahil olma istekleri $\bar{X}=3,71$ 'dir. Ortaya

çıkan bulgular, ilkokul öğretmenlerinin “Çok” ($\bar{X}=3,71$) düzeyde kurumlarındaki kararlara dahil olma isteği taşıdıklarını işaret etmektedir.

Söz konusu çalışma ile edinilen, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına “Çok” düzeyde dahil olma isteği taşıdıkları sonucu ile Gürkan (2006) tarafından ve Özcan (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulguları birbirleriyle benzerlik taşımaktadır. Bu bulgular, ilerleyen süreçte ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma istekliliklerinde bir düşüklük durumunun söz konusu olmadığı ve hala eğitim kurumlarındaki karar konularına üst düzeyde dahil olma isteği taşıdıkları biçiminde açıklanabilir.

4.2.1.3. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Karar Konularına Dahil Olma Seviyeleri ile Dahil Olma İsteklerinin Karşılıklı Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında bulunan farklarla alakalı ortaya çıkan bulgular Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında bulunan farklılığın belirlenmesine yönelik yapılan örneklem t-testi bulguları

Ölçüm Durumu	N	$\bar{X}$	S	t	p
Kararlara Katılım Durumları	188	2,59	0,53		
Kararlara Katılım İstekleri	188	3,71	0,40	-26,339	0,000

Tablo 9’daki bulgular incelendiği zaman, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma isteklerinin, kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyelerinden daha üst düzeyde bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin kurumlarındaki konulara “Biraz” ($\bar{X}=2,59$) düzeyinde dahil olurken, kurumlarındaki konulara dahil olmayı “Çok” ($\bar{X}=3,71$) düzeyinde arzulamaktadırlar.

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında istatistiki açıdan .05 seviyesinde bulunan anlamlı bir fark ($p < .05$) meydana gelmiştir. Söz konusu olan fark, ilkokul

öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine şimdiki mevcut dahil olmalarından daha çok dahil olma isteğini taşıdıklarını tasdik eder şekildedir.

Wall ve Lischeron, devlete ait olan bir işletmede, işgörenler ile gerçekleştirdikleri bir çalışmada, çalışanların tüm aşamalardaki karar konularına dahil olmak üzere yüksek düzeyde bir gaye taşıdıklarını gözlemlemişlerdir. Söz konusu çalışma sonucunda, oldukça az sayıdaki işgörenin karar konularına dahil olmak istemediği ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, normal seviyedeki karar konularına direkt olarak dahil olmak istedikleri ve yüksek seviyedeki karar konularına mümessil vasıtasıyla dahil olmayı uygun buldukları tespit edilmiştir (Aktaran: Özdoğru, 2012).

Gürkan (2006), öğretmenlerin kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyelerini ve dahil olma isteklerini saptamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada, söz konusu öğretmenlerin kurumlarındaki karar maddelerine “Çok Az” seviyede dahil olmalarına rağmen kurumlarındaki karar maddelerine “Çok” seviyede dahil olma isteği taşıdıkları bulgusuna varmıştır.

Bu çalışma ile benzer nitelikte olan farklı çalışmaların bulguları incelendiği zaman, öğretmenlerin kurumlarındaki karar konularına dahil olma isteklerinin mevcut karar konularına dahil olma seviyelerinden daha üst düzeyde bulunduğu savunulabilir.

Ortaya çıkan bulgular ışığında, öğretmenlerin kurumlarındaki karar konularına daha aktif katılımda bulunmayı amaçlamalarına rağmen öğretmenlerin kurumlarındaki karar konularına dahil olmasını önleyen birtakım etkenlerin bulunduğu ve kurum idarecilerinin günümüzde hala daha öğretmenleri karar konularına dahil etme prensibini göz ardı ederek yüzeysel geçtikleri savunulabilir.

4.2.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

“İlkokullarda çalışan öğretmenlerin kurumlarındaki;

- (a) Yönetsel ve öğretsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri ve dahil olma istekleri ne düzeydedir?
- (b) Yönetsel ve öğretsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?”

biçiminde ikinci alt problem belirlenmiştir.

4.2.2.1. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Öğretsel İçerikli Karar Maddelerine Dahil Olma Seviyelerine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyelerine yönelik ortaya çıkan bulgular Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyelerine yönelik bulgular

No.	Öğretsel İçerikli Karar Maddeleri	N	$\bar{X}$	S
01	Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi	188	3,43	0,91
02	Anne-babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi	188	2,95	0,69
03	Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi	188	3,09	0,58
04	Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanması	188	2,86	0,67
05	Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi	188	3,04	0,72
06	Öğrenciye ilişkin bilgilerin elde edilmesi, korunması ve kullanılmasının planlaması	188	2,82	0,78
07	Ders kitabı ve öteki materyallerin seçilmesi	188	3,06	0,87
08	Not verme kurallarının belirlenmesi	188	2,80	0,80
09	Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yöntemlerinin belirlenmesi	188	3,03	0,78
10	Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirmesi	188	2,64	0,84
Toplam			2,97	0,50

Tablo 10'daki bulgular incelendiği zaman, 0,50 S değeriyle ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri $\bar{X}=2,97$ 'dir. Ortaya çıkan bulgular, ilkokul öğretmenlerinin "Biraz" ($\bar{X}=2,97$) düzeyinde kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olduklarını işaret etmektedir.

Tablo 10 irdelendiği zaman, öğretmenlerin $\bar{X}=3,43$ ile 1. madde olan "Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi" ve $\bar{X}=3,09$ ile 3. madde olan "Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi" maddelerine en fazla dahil oldukları anlaşılmaktadır. Söz konusu karar maddelerine yönelik

öğretmenlerin dahil olmalarının öteki farklı öğretsel içerikli karar maddelerine kıyasla daha fazla olması, söz konusu karar maddelerinin eğitim programlamasıyla alakalı oluşundan ve kurum idarecilerinin öğretmenleri öğretsel karar maddelerine daha fazla dahil etmek istemelerinden kaynaklandığı savunulabilir.

Tablo 10 incelendiği zaman, ilkokullarda çalışan öğretmenlerin $\bar{X}=2,64$ ile 10. madde olan “Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirmesi” maddesine en düşük seviyede dahil oldukları anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgu sonucunda, ilkokul düzeyindeki eğitim kurumlarında zümresel çalışmaların pek benimsenmediği ve öğretmenlerin daha çok bireysel olarak etkinlikler gerçekleştirdikleri savunulabilir.

Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre, öğretmenlerin “Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirmesi” maddesine daha üst seviyede dahil oldukları ve “Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi” maddesine daha alt seviyede dahil oldukları neticesine varılmıştır. Bu noktadan hareketle, çalışmadan ortaya çıkan bulgular ile Köklü (2010) tarafından edinilen bulgular birbirleriyle örtüşmemektedir.

Aksay (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin kurumlarındaki öğretimsel karar maddelerine “Genellikle” seviyesinde dahil oldukları neticesi ortaya çıkmış ve çalışmadan edinilen neticelerle aynı yönde ilerlemediği anlaşılmaktadır.

4.2.2.2. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Öğretsel İçerikli Karar Maddelerine Dahil Olma İsteklerine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteklerine yönelik ortaya çıkan bulgular Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteklerine yönelik bulgular

No.	Öğretsel İçerikli Karar Maddeleri	N	$\bar{X}$	S
01	Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi	188	3,94	0,35
02	Anne-babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi	188	3,87	0,38
03	Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi	188	3,81	0,52

04	Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanması	188	3,87	0,41
05	Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi	188	3,89	0,40
06	Öğrenciye ilişkin bilgilerin elde edilmesi, korunması ve kullanılmasının planlaması	188	3,78	0,52
07	Ders kitabı ve öteki materyallerin seçilmesi	188	3,89	0,33
08	Not verme kurallarının belirlenmesi	188	3,87	0,38
09	Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yöntemlerinin belirlenmesi	188	3,89	0,36
10	Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirmesi	188	3,78	0,43
Toplam			3,86	0,25

Tablo 11'deki bulgular incelendiği zaman, 0,25 S değeriyle ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma istekleri $\bar{X}=3,86$ 'dır. Ortaya çıkan bulgular, ilkökul öğretmenlerinin "Çok" ($\bar{X}=3,86$) düzeyinde kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteği taşıdıklarını işaret etmektedir.

Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da öğretmenler kurumlarındaki öğretsel karar maddelerine "Çok" seviyesinde dahil olmak gayesindedirler. Bu bakımdan Köklü (2010) tarafından yapılan çalışma bulguları ile bu çalışmadan ortaya çıkan bulgular birbirlerini destekler niteliktedir.

Tablo 11 irdelendiği zaman, öğretmenler $\bar{X}=3,94$ ile 1. madde olan "Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi" maddesine en fazla dahil olma isteği taşıdıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin söz konusu karar maddesine daha fazla dahil olma isteği taşımalarının, söz konusu karar maddesi üzerinde daha fazla sorumluluk taşıma arzusundan gerçekleştiği savunulabilir.

Özcan (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma bulgularına göre; öğretmenlerin en fazla dahil olma isteği taşıdıkları öğretsel karar maddelerinden biri olan "Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi" bulgusuyla çalışmadan ortaya çıkan bulgunun birbirleriyle paralellik taşıdığı savunulabilir.

4.2.2.3. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Yönetsel İçerikli Karar Maddelerine Dahil Olma Seviyelerine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyelerine yönelik ortaya çıkan bulgular Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyelerine yönelik bulgular

No.	Yönetsel İçerikli Karar Maddeleri	N	$\bar{X}$	S
11	Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması	188	2,52	0,80
12	Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi	188	2,26	0,96
13	Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi	188	2,22	0,86
14	Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi	188	1,96	0,94
15	Ders dağıtımının yapılması	188	2,40	0,89
16	Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi	188	2,55	0,79
17	Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi	188	2,50	0,82
18	Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi	188	2,22	0,82
19	Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması	188	3,33	0,96
20	Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması	188	2,26	0,85
21	Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağını belirlenmesi	188	2,26	0,92
22	Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi	188	2,43	0,88
23	Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi	188	2,21	0,92
24	Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi	188	1,91	0,94
25	Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi	188	1,86	0,92
26	Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlaması	188	2,51	0,95
27	Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi	188	2,79	0,84
Toplam			2,36	0,61

Tablo 12’deki bulgular incelendiği zaman, 0,61 S değeriyle ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma

seviyeleri $\bar{X}=2,36$ 'dır. Ortaya çıkan bulgular, ilkokul öğretmenlerinin “Çok Az” ($\bar{X}=2,36$) düzeyinde kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olduklarını işaret etmektedir.

Tablo 12 irdelendiği zaman, öğretmenlerin $\bar{X}=3,33$ ile 19. madde olan “Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması” maddesine en fazla seviyede dahil oldukları anlaşılmaktadır. Söz konusu maddeye yönelik olarak öğretmenlerin dahil olmalarının öteki farklı yönetsel içerikli karar maddelerine kıyasla fazla olması, söz konusu yönetsel içerikli karar maddesiyle alakalı olarak verilecek karar durumlarında, öğretmenlere daha fazla sorumluluk aktarıldığı savunulabilir.

Tablo 12'deki bulgularca, eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin $\bar{X}=1,86$ ile 25. madde olan “Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi” maddesine en az seviyede dahil oldukları anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgu sonucunda, ilkokul düzeyindeki eğitim kurumlarında stajyer öğretmenlere yönelik olan çalışmaların denetiminin stajyer öğretmenlerin bağlı bulundukları üniversitelerce yürütülmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma bulgularınca, öğretmenlerin “Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması” maddesine daha üst seviyede dahil oldukları ve “Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi” maddesine daha alt seviyede dahil oldukları neticesine varılmıştır. Bu noktadan hareketle, çalışmadan ortaya çıkan bulgular ile Köklü (2010) tarafından edinilen bulguların birbirleri ile örtüştüğü savunulabilir.

Aksay (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre, öğretmenlerin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine “Çok Az” seviyesinde dahil oldukları bilgisi elde edilmiş ve çalışmadan ortaya çıkan bulgularla paralel ilerlediği görülmüştür.

4.2.2.4. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Yönetsel İçerikli Karar Maddelerine Dahil Olma İsteklerine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteklerine yönelik ortaya çıkan bulgular Tablo 13'de yer almaktadır.

Tablo 13. İlkokul öğretmenlerin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteklerine yönelik bulgular

No.	Yönetsel İçerikli Karar Konuları	N	$\bar{X}$	S
11	Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması	188	3,63	0,57
12	Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi	188	3,62	0,70
13	Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi	188	3,63	0,63
14	Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi	188	3,58	0,79
15	Ders dağıtımının yapılması	188	3,74	0,54
16	Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi	188	3,71	0,57
17	Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi	188	3,76	0,55
18	Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi	188	3,69	0,61
19	Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması	188	3,78	0,59
20	Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması	188	3,65	0,63
21	Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağını belirlenmesi	188	3,59	0,64
22	Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi	188	3,52	0,79
23	Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi	188	3,62	0,66
24	Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi	188	3,53	0,78
25	Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi	188	3,44	0,80
26	Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması	188	3,50	0,93
27	Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi	188	3,69	0,65
Toplam			3,63	0,52

Tablo 13'teki bulgular incelendiği zaman, 0,52 S değeriyle ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma istekleri $\bar{X}=3,63$ 'tür. Ortaya çıkan bulgular, ilkökul öğretmenlerinin "Çok" ($\bar{X}=3,63$) seviyesinde kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteğini taşıdıklarını işaret etmektedir.

Tablo 13 irdelendiği zaman, öğretmenlerin $\bar{X} = 3,78$ ile 19. madde olan “Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması” maddesine en fazla seviyede dahil olma isteği taşıdıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin söz konusu bu karar maddesine daha fazla dahil olma isteğini taşımalarının, söz konusu bu karar maddesi üzerinde daha fazla sorumluluk taşımak istemelerinden kaynaklandığı savunulabilir.

Elde edilen bulgular ile Köklü (2010) tarafından yapılan çalışma bulgularına göre; öğretmenlerin en çok dahil olma isteği taşıdıkları yönetsel içerikli maddelerden “Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması” maddesi, öğretmenlerin “Çok” seviyede dahil olma isteği taşımaları bakımından benzerlik taşımaktadır. Bu noktadan hareketle, yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteği taşımaları bakımından, öğretmenlerin dahil olma isteklerinde geçen süre zarfında hiçbir eksilmenin gerçekleşmediği ve eğitim kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine eskiden olduğu gibi günümüzde de “Çok” seviyesinde dahil olma isteği taşıdıkları savunulabilmektedir.

Tablo 13’te yer alan bulgularca, öğretmenlerin $\bar{X} = 3,44$ ile 25. Karar maddesi olan “Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi” maddesine öteki yönetsel içerikli maddelere nazaran daha düşük seviyede dahil olma isteği taşıdıkları anlaşılabilmektedir.

4.2.2.5. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Öğretsel İçerikli Karar Maddelerine Dahil Olma Seviyeleri ile Dahil Olma İsteklerinin Karşılıklı Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile dahil olma isteklerine yönelik ortaya çıkan bulgular Tablo 14’te yer almaktadır.

Tablo 14. İlkokul öğretmenlerinin öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile istekleri arasında bulunan farkı irdelemeye yönelik yapılan örneklem t-testi bulguları

Öğretsel İçerikli Kararlara Katılım	N	$\bar{X}$	S	t	p
Kurumdaki öğretsel içerikli karar maddelerine katılım durumları	188	2,97	0,50		
Kurumdaki öğretsel içerikli karar maddelerine katılım istekleri	188	3,86	0,25	-24,279	0,000

Tablo 14'teki bulgular incelendiği zaman, 0,25 S değeriyle ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma istekleri $\bar{X} = 3,86$ 'dır. Ortaya çıkan bulgular, ilkökul öğretmenlerinin “Çok” ($\bar{X} = 3,86$) seviyesinde kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteği taşıdıklarını işaret etmektedir.

Öğretmenlerin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında istatistiki açıdan .05 seviyesinde bulunan anlamlı bir fark ($p < .05$) meydana gelmiştir. Tablo 14 irdelendiği zaman, öğretmenlerin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine “Biraz” ($\bar{X} = 2,97$) seviyesinde dahil olmalarına rağmen “Çok” ($\bar{X} = 3,86$) seviyesinde dahil olma isteğinde oldukları anlaşılmaktadır. Meydana gelen söz konusu fark, öğretmenlerin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine günümüzdeki dahil olmalarından daha fazla dahil olma isteğini taşıdıklarını işaret etmektedir.

Köklü (2010) gerçekleştirdiği çalışmasında, öğretmenlerin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma yanında daha çok dahil olma isteğinde bulundukları bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulgu ile çalışmadan ortaya çıkan bulgu birbirleriyle uyum göstermektedir.

4.2.2.6. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Yönetsel İçerikli Karar Maddelerine Dahil Olma Seviyeleri ile Dahil Olma İsteklerinin Karşılıklı Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile dahil olma isteklerine yönelik ortaya çıkan bulgular Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında bulunan farkı irdelemeye yönelik yapılan örneklem t-testi bulguları

Yönetsel İçerikli Kararlara Katılım	N	$\bar{X}$	S	t	p
Kurumdaki yönetsel içerikli karar maddelerine katılım durumları	188	2,36	0,61		
Kurumdaki yönetsel içerikli karar maddelerine katılım istekleri	188	3,63	0,52	-24,757	0,000

Tablo 15'teki bulgular incelendiği zaman, 0,52 S değeriyle ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma istekleri $\bar{X}=3,63$ 'tür. Ortaya çıkan bulgular, ilkökul öğretmenlerinin “Çok” ($\bar{X}=3,63$) seviyesinde yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteğini taşıdıklarını işaret etmektedir.

Öğretmenlerin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında istatistiki açıdan .05 seviyesinde anlam taşıyan bir fark meydana gelmiştir. Gerçekleştirilen örneklem t-testi neticesinde, öğretmenlerin yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ve dahil olma istekleri arasında bulunan .05 önem seviyesindeki fark istatistiki açıdan anlamlı ($p<.05$) bulunmuştur. Tablo 15 irdelendiği zaman, öğretmenlerin yönetsel içerikli karar maddelerine “Biraz” ($\bar{X}=2,36$) seviyesinde dahil olmalarına rağmen “Çok” ($\bar{X}=3,63$) seviyesinde dahil olma isteği taşıdıkları anlaşılmaktadır. Meydana gelen söz konusu fark, öğretmenlerin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine günümüzdeki dahil olma durumlarından daha fazla dahil olma isteği taşıdıklarını işaret etmektedir.

4.2.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

“İlkokullarda çalışan öğretmenlerin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri ile öğretsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?” biçiminde üçüncü alt problem belirlenmiştir.

4.2.3.1. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Öğretsel İçerikli Karar Maddelerine Dahil Olma Seviyeleri ile Yönetsel İçerikli Karar Maddelerine Dahil Olma Seviyelerinin Karşılıklı Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Tablo 16. İlkokul öğretmenlerinin yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile öğretsel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri arasında bulunan farka yönelik gerçekleştirilen t-testi bulguları

Kararlara Katılım Düzeyleri	N	$\bar{X}$	S	t	p
Öğretsel İçerikli Karar Düzeyleri	188	2,97	0,50		
Yönetsel İçerikli Karar Düzeyleri	188	2,36	0,61	18,318	0,000

Tablo 16'daki bulgular incelendiği zaman, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine “Biraz” ($\bar{X}=2,97$) seviyesinde dahil oldukları görülürken, kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine ise “Çok Az” ($\bar{X}=2,36$) seviyesinde dahil oldukları görülmektedir. Elde edilen bulgular ışığında, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine yönetsel içerikli karar maddelerinden daha çok dahil oldukları anlaşılmaktadır.

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine ve öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri arasında istatistiki açıdan .05 seviyesinde bulunan anlamlı bir fark ($p<.05$) meydana gelmiştir. Ortaya çıkan bu fark, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine, yönetsel içerikli karar maddelerinden daha fazla dahil oldukları biçiminde açıklanabilir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyelerinin birbirlerinden anlamlı bir şekilde fark taşıması ve öğretmenlerin öğretsel içerikli karar maddelerine yönetsel içerikli karar maddelerinden daha fazla dahil olmaları, Aksay (2005)'in çalışması sonucunda ortaya çıkan bulgularla paralellik taşımaktadır.

Flannery, eğitimden sorumlu olan kişilerin ilgileri ve yeterlilik sahibi oldukları alanlar arasında üst seviyede bir bağlantı olduğunu öne sürmüştür. Eğitim kurumlarındaki öğretsel içerikli maddeler, sıklıkla eğitimcilerin yeterliliğe sahip oldukları bölümlerle alakalı bulunduğundan, eğitimden sorumlu olan kişilerin öğretsel içerikli karar maddelerine daha fazla dahil olmalarına ve söz konusu maddelere bulunan meraklarının artmasına neden olmaktadır (Aktaran: Özdoğru, 2012)

Yılmaz (2005) tarafından öğretmenlerin kurumlarındaki durumlara dahil olma seviyelerini ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularınca, öğretmenler öğretsel içerikli maddelere “Orta” seviyede dahil olurken, yönetsel içerikli maddelere “Düşük” seviyeye yakın “Orta” seviyede dahil olmuşlardır. Çalışmadan ortaya çıkan bulgular ile söz konusu bulguların birbirlerini destekler nitelik taşıdığı savunulabilir.

4.2.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

“İlkokullarda çalışan öğretmenlerin kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyeleri ve dahil olma isteklerinde; mesleki kıdem, branş ve cinsiyet değişkenleri açısından anlamlı farklılık var mıdır?” biçiminde dördüncü alt problem belirlenmiştir.

4.2.4.1. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Karar Maddelerine Dahil Olma Seviyelerinin Cinsiyetlerine Göre Değerlendirilmesi

İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri arasında bulunan bağlantıya yönelik olarak yapılan t-testi bulguları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri arasında bulunan farka yönelik bağımsız örneklem t-testi bulguları

Karar Türleri	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Kurumdaki öğretsel içerikli karar maddelerine katılım durumları	Kadın	115	3,01	0,46	1,385	0,168
	Erkek	73	2,91	0,55		
Kurumdaki yönetsel içerikli karar maddelerine katılım durumları	Kadın	115	2,36	0,62	-0,120	0,904
	Erkek	73	2,37	0,61		
Kurumdaki genel karar maddelerine katılım durumları	Kadın	115	2,60	0,52	0,393	0,695
	Erkek	73	2,57	0,55		

Tablo 17’deki bulgular incelendiği zaman, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile karar maddelerinin alt boyutları ve eğitimci cinsiyetleri arasında bulunan ilişkiyi saptamak üzere yapılan test neticesinde, öğretmenlerin genel karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile öğretsel ve yönetsel içerikli karar maddesi boyutlarında, .05 önem seviyesinde istatistiki açıdan belirgin anlamlı bir farklılık ($p > .05$) bulunmamaktadır. Söz konusu bulgudan yola çıkarak, kadın ve erkek öğretmenlerin her üç boyuttaki karar maddelerine dahil olma seviyelerinin birbirleriyle paralel ilerlediği savunulabilir.

Tablo 17 irdelendiği zaman, ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerinin hem kadın hem de erkek öğretmenlerde “Biraz” seviyesinde (Kadın: $\bar{X}=2,60$, Erkek: $\bar{X}=2,57$) olduğu görülmektedir.

Çalışmadan ortaya çıkan bulgular ile Özcan (2010) tarafından öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerini ortaya çıkarmak üzere gerçekleştirdiği çalışmasındaki bulgular birbirleriyle paralel ilerlemektedir. Fakat, Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma bulguları, öğretmenlerin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerinin kadın öğretmenler lehine olduğu şeklinde bir sonuca varmıştır. Bu bilgiler ışığında, bu çalışma ile Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma bulguları birbirlerini desteklememektedir.

4.2.4.2. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Karar Maddelerine Dahil Olma İsteklerinin Cinsiyetlerine Göre Değerlendirilmesi

İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma istekleri arasında bulunan bağlantıya yönelik olarak yapılan t-testi bulguları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma istekleri arasında bulunan farka yönelik bağımsız örneklem t-testi bulguları

Karar Türleri	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Kurumdaki öğretsel içerikli karar maddelerine katılım istekleri	Kadın	115	3,87	0,23	1,119	0,265
	Erkek	73	3,83	0,29		
Kurumdaki yönetsel içerikli karar maddelerine katılım istekleri	Kadın	115	3,61	0,54	-0,665	0,507
	Erkek	73	3,66	0,49		
Kurumdaki genel karar maddelerine katılım istekleri	Kadın	115	3,71	0,40	-0,287	0,775
	Erkek	73	3,72	0,40		

Tablo 18’deki bulgular incelendiği zaman, ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma istekleri ile karar türleri ve öğretmen cinsiyeti arasında bulunan ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan test neticesinde,

kurumdaki genel karar maddelerine dahil olma istekleri ile karar türleri arasında .05 önem seviyesinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ($p > .05$) bulunmamaktadır.

Tablo 18 irdelendiği zaman, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma isteklerinin hem kadın hem de erkek öğretmenlerde “Çok” seviyesinde (Kadın: $\bar{X} = 3,71$, Erkek: $\bar{X} = 3,72$) olduğu görülmektedir.

Söz konusu bulgular harmanlandığı zaman, hem kadın hem de erkek ilkokul öğretmenlerinin üç farklı karar türüne de dahil olma isteklerinin birbirleriyle uyum gösterdiği savunulabilir.

Bu çalışma sonuçları ile Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile Özcan (2010) tarafından öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma isteklerini saptamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarının birbirleriyle paralellik taşıdığı söylenebilir. Sonuç olarak, hem kadın hem de erkek ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki tüm karar maddelerine aktif katılım gösterme isteği taşıdıkları savunulabilir.

4.2.4.3. İlkokul Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Kurumlarındaki Karar Türlerine Dahil Olma Seviyelerinin Değerlendirilmesi

İlkokul öğretmenlerinin branşları ile kurumlarındaki karar türlerine dahil olma seviyeleri arasında bulunan bağlantıya yönelik olarak yapılan t-testi bulguları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. İlkokul öğretmenlerinin branşlarına göre kurumlarındaki karar türlerine dahil olma seviyeleri arasında bulunan farka yönelik bağımsız örneklem t-testi bulguları

Karar Türleri	Branş	N	$\bar{X}$	S	t	p
Kurumdaki öğretsel içerikli karar maddelerine katılım durumları	SÖ	118	2,96	0,48	-0,305	0,761
	BÖ	70	2,99	0,54		
Kurumdaki yönetsel içerikli karar maddelerine katılım durumları	SÖ	118	2,35	0,59	-0,534	0,594
	BÖ	70	2,40	0,65		
Kurumdaki genel karar maddelerine katılım durumları	SÖ	118	2,57	0,51	-0,495	0,621
	BÖ	70	2,61	0,57		

Tablo 19'daki bulgular incelendiği zaman, ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile karar türleri ve öğretmenlerin branşları arasında bulunan bağlantıyı saptamak amacıyla yapılan test neticesinde, kurumdaki genel karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile karar türleri arasında .05 önem seviyesinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ($p > .05$) bulunmamaktadır.

Tablo 19 irdelendiği zaman, ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerinin hem sınıf hem de branş öğretmenlerinde "Biraz" seviyesinde (Kadın: $\bar{X} = 2,57$, Erkek: $\bar{X} = 2,61$) olduğu görülmektedir.

Söz konusu bulgular harmanlandığı zaman, hem sınıf hem de branş ilkökul öğretmenlerinin üç farklı karar türüne de dahil olma seviyesinin birbirleriyle uyum gösterdiği savunulabilir. Bu bilgiler ışığında, bu çalışma sonuçları ile Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarının birbirleriyle paralellik taşıdığı söylenebilir.

4.2.4.4. İlkokul Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Kurumlarındaki Karar Türlerine Dahil Olma İsteklerinin Değerlendirilmesi

İlkokul öğretmenlerinin branşları ile kurumlarındaki karar türlerine dahil olma istekleri arasında bulunan bağlantıya yönelik olarak yapılan t-testi bulguları Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20. İlkokul öğretmenlerinin branşlarına göre kurumlarındaki karar türlerine dahil olma istekleri arasında bulunan farka yönelik bağımsız örneklem t-testi bulguları

Karar Türleri	Branş	N	$\bar{X}$	S	t	p
Kurumdaki öğretsel içerikli karar maddelerine katılım istekleri	SÖ	118	3,88	0,48	1,692	0,092
	BÖ	70	3,82	0,54		
Kurumdaki yönetsel içerikli karar maddelerine katılım istekleri	SÖ	118	3,66	0,59	1,175	0,242
	BÖ	70	3,57	0,65		
Kurumdaki genel karar maddelerine katılım istekleri	SÖ	118	3,74	0,51	1,363	0,175
	BÖ	70	3,66	0,57		

Tablo 20'deki bulgular incelendiği zaman, ilkokul öğretmenlerinin kurumlardaki karar maddelerine dahil olma istekleri ile karar türleri ve öğretmen branşı arasında bulunan bağlantıyı saptamak amacıyla yapılan test neticesinde, kurumdaki genel karar maddelerine dahil olma istekleri ile karar türleri arasında .05 önem seviyesinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ($p > .05$) bulunmamaktadır.

Tablo 20 incelendiği zaman, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma isteklerinin hem sınıf hem de branş öğretmenlerinde “Çok” seviyesinde (Kadın: $\bar{X} = 3,74$, Erkek: $\bar{X} = 3,66$) olduğu görülmektedir.

Söz konusu bulgular irdelendiği zaman, hem branş hem de sınıf ilkokul öğretmenlerinin üç farklı karar türüne de dahil olma isteklerinin birbirleriyle uyum gösterdiği savunulabilir.

4.2.4.5. İlkokul Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Kurumlarındaki Karar Türlerine Dahil Olma Seviyelerinin Değerlendirilmesi

İlkokul öğretmenlerinin kıdemleri ile kurumlarındaki karar türlerine dahil olma seviyeleri arasında bulunan bağlantıya yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi bulguları Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21. İlkokul öğretmenlerinin kıdemlerine göre kurumlarındaki karar türlerine dahil olma seviyeleri arasında bulunan farka yönelik ANOVA bulguları

Karar Türleri	Gruplar	N	$\bar{X}$	S	f	p
Kurumdaki öğretsel içerikli karar maddelerine katılım durumları	1-5 yıl	12	2,88	0,69	1,083	0,366
	6-10 yıl	14	3,11	0,63		
	11-15 yıl	21	3,06	0,55		
	16-20 yıl	37	3,05	0,47		
	20 yıl +	104	2,91	0,45		
	Toplam	188	2,97	0,50		
Kurumdaki yönetsel içerikli karar maddelerine katılım durumları	1-5 yıl	12	2,14	0,66	0,922	0,452
	6-10 yıl	14	2,55	0,81		
	11-15 yıl	21	2,48	0,80		
	16-20 yıl	37	2,36	0,62		
	20 yıl +	104	2,34	0,53		
	Toplam	188	2,36	0,61		
Kurumdaki genel karar maddelerine katılım durumları	1-5 yıl	12	2,50	0,60	1,006	0,406
	6-10 yıl	14	2,76	0,71		
	11-15 yıl	21	2,69	0,68		
	16-20 yıl	37	2,62	0,52		
	20 yıl +	104	2,55	0,46		
	Toplam	188	2,59	0,53		

Tablo 21'deki bulgular incelendiği zaman, ilkokul öğretmenlerinin kurumlardaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile karar türleri ve öğretmenlerin kıdemleri arasında bulunan bağlantıyı saptamak amacıyla yapılan test neticesinde, kurumdaki genel karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile karar türleri arasında .05 önem seviyesinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ($p > .05$) bulunmamaktadır.

Tablo 21 irdelendiği zaman, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerinin tüm kıdem seviyelerindeki öğretmenlerde "Biraz" seviyesinde bulunduğu anlaşılmaktadır.

Söz konusu bulgular harmanlandığı zaman, tüm kıdem seviyelerindeki ilkokul öğretmenlerinin üç farklı karar türüne de dahil olma seviyesinin birbirleriyle uyum gösterdiği savunulabilir. Bu bilgiler ışığında, bu çalışma sonuçları ile Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarının birbirleriyle paralellik taşıdığı savunulabilir.

4.2.4.6. İlkokul Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Kurumlarındaki Karar Türlerine Dahil Olma İsteklerinin Değerlendirilmesi

İlkokul öğretmenlerinin kıdemleri ile kurumlarındaki karar türlerine dahil olma istekleri arasında bulunan bağlantıya yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi bulguları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. İlkokul öğretmenlerinin kıdemlerine göre kurumlarındaki karar türlerine dahil olma istekleri arasında bulunan farka yönelik ANOVA bulguları

Karar Türleri	Gruplar	N	$\bar{X}$	S	f	p
Kurumdaki öğretsel karar maddelerine katılım istekleri	1-5 yıl	12	3,68	0,43	1,827	0,125
	6-10 yıl	14	3,83	0,23		
	11-15 yıl	21	3,85	0,33		
	16-20 yıl	37	3,89	0,17		
	20 yıl +	104	3,87	0,23		
	Toplam	188	3,86	0,25		
Kurumdaki yönetsel karar maddelerine katılım istekleri	1-5 yıl	12	3,33	0,54	1,718	0,148
	6-10 yıl	14	3,58	0,44		
	11-15 yıl	21	3,52	0,71		
	16-20 yıl	37	3,73	0,42		
	20 yıl +	104	3,66	0,51		
	Toplam	188	3,63	0,52		

	1-5 yıl	12	3,46	0,44		
Kurumdaki genel	6-10 yıl	14	3,67	0,30		
karar maddelerine	11-15 yıl	21	3,64	0,55	1,910	0,111
katılım istekleri	16-20 yıl	37	3,79	0,31		
	20 yıl +	104	3,74	0,39		
	Toplam	188	3,71	0,40		

Tablo 22'deki bulgular incelendiği zaman, ilkökul öğretmenlerinin kurumlardaki karar maddelerine dahil olma istekleri ile karar türleri ve öğretmenlerin kıdemleri arasında bulunan bağlantıyı saptamak amacıyla yapılan test neticesinde, kurumdaki genel karar maddelerine dahil olma istekleri ile karar türleri arasında .05 önem seviyesinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ($p > .05$) bulunmamaktadır.

Tablo 22 irdelendiği zaman, ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma isteklerinin tüm kıdem seviyelerindeki öğretmenlerde “Çok” seviyesinde bulunduğunu anlaşılmaktadır.

Söz konusu bulgular harmanlandığı zaman, tüm kıdem seviyelerindeki ilkökul öğretmenlerinin üç farklı karar türüne de dahil olma isteklerinin birbirleriyle uyum gösterdiği savunulabilir. Bu bilgiler ışığında, bu çalışma sonuçları ile Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarının birbirleriyle paralellik taşıdığı savunulabilir.

4.2.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

“İlkokullarda çalışan öğretmenlerin;

- (a) İş motivasyonları ne düzeydedir?
- (b) İş motivasyonları ile diploma sahibi oldukları son yüksek öğretim kurumu ve cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?”

biçiminde beşinci alt problem belirlenmiştir.

4.2.5.1. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarında Sahip Oldukları Motivasyona Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarında sahip oldukları motivasyona yönelik bulgular Tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23. İlkokul öğretmenlerinin motivasyon seviyelerine yönelik bulgular

Motivasyon Alt Boyutları	N	$\bar{X}$	S	Görüş Düzeyi
Ekonomik Motivasyon	188	3,49	0,65	Oldukça
Psiko-Sosyal Motivasyon	188	4,19	0,65	Oldukça
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon	188	3,37	0,60	Az
Genel Motivasyon Düzeyleri	188	3,69	0,56	Oldukça

Tablo 23'teki bulgular incelendiği zaman, ilkököl öğretmenlerinin sahip oldukları motivasyon seviyelerinin örgütsel-yönetmel içerikli motivasyon boyutu haricinde "Oldukça" seviyesinde olduğu görülmektedir. Sadece örgütsel-yönetmel içerikli motivasyon boyutunda ilkököl öğretmenlerinin "Az" seviyede motivasyon sahibi oldukları ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bulgular irdelendiği zaman, ilkököl öğretmenlerinin "Oldukça" seviyesinde genel bir motivasyona sahip oldukları savunulabilir.

Küçük (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel-yönetmel ve ekonomik içerikli motivasyon konularına karşı motive olma seviyeleri "Az" seviyede çıkarak, bu çalışma ile farklı bulgulara ulaşılmıştır biçiminde savunulabilir. Ancak; hem Küçük (2008)'ün hem de bu araştırmanın bulgularınca, psiko-sosyal içerikli motivasyon alt boyutuna yönelik olarak öğretmenlerin motivasyon seviyeleri "Oldukça" seviyesinde çıkarak her iki çalışma bu noktada paralellik göstermiştir biçiminde savunulabilir.

4.2.5.2. İlkokul Öğretmenlerinin Cinsiyetleri ve Sahip Oldukları Motivasyona Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine ve sahip oldukları motivasyonlarına yönelik bulgular Tablo 24'te verilmektedir.

Tablo 24. İlkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine ve motivasyon seviyelerine yönelik test bulguları

Motivasyon Alt Boyutları	$\bar{X}$	S	t	p
Ekonomik Motivasyon (Kadın)	3,49	0,67		
Ekonomik Motivasyon (Erkek)	3,56	0,61	-1,129	0,260
Psiko-Sosyal Motivasyon (Kadın)	4,19	0,65		
Psiko-Sosyal Motivasyon (Erkek)	4,20	0,63	-0,135	0,893

Örgütsel-Yönetmel Motivasyon (Kadın)	3,38	0,60		
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon (Erkek)	3,36	0,61	0,277	0,782

Tablo 24'teki bulgular incelendiği zaman, ilkokul öğretmenlerinin her üç alt boyutta motive olma seviyeleri ile cinsiyetleri arasında herhangi bir benzerliğin ortaya çıkmadığı söylenebilir. Edinilen bulgular neticesinde, kadın ve erkek öğretmenlerin motive olma seviyelerinin birbirleriyle çok yakın olduğu da savunulabilir.

Elde edilen bulgularca, ekonomik ve psiko-sosyal içerikli motivasyon boyutlarında hem kadın hem de erkek öğretmenlerin motive olma seviyelerinin "Oldukça", örgütsel-yönetmel içerikli motivasyon boyutlarında ise hem kadın hem de erkek öğretmenlerin motive olma seviyelerinin "Az" olduğu görülmektedir. Bu noktada, eğitim kurumlarında yönetmel ve örgütsel anlamda boşlukların olduğundan bahsedilebilir.

4.2.5.3. İlkokul Öğretmenlerinin Diploma Aldıkları Son Yüksek Öğretim Kurumu ve Sahip Oldukları Motivasyona Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin diploma aldıkları son yüksek öğretim kurumu ve sahip oldukları motivasyona yönelik bulgular Tablo 25'te verilmektedir.

Tablo 25. İlkokul öğretmenlerinin diploma aldıkları son yüksek öğretim kurumu ve motivasyon seviyelerine yönelik anova sonuçları

Motivasyon Alt Boyutları	N	$\bar{X}$	S	f	p
Ekonomik M. (Atatürk Öğretmen Akademisi)	122	3,50	0,56		
Ekonomik M. (Eğitim Fakültesi)	16	3,31	0,74		
Ekonomik M. (Yüksek Lisans-Doktora)	37	3,51	0,82		
Ekonomik M. (Diğer)	13	3,63	0,76	0,626	0,599
Psiko-Sosyal M. (Ata. Öğretmen Akademisi)	122	4,21	0,61		
Psiko-Sosyal M. (Eğitim Fakültesi)	16	3,97	0,63		
Psiko-Sosyal M. (Yüksek Lisans-Doktora)	37	4,20	0,74		
Psiko-Sosyal M. (Diğer)	13	4,29	0,77	0,768	0,513
Örgütsel-Yönetmel M. (Öğretmen Akademisi)	122	3,36	0,53		
Örgütsel-Yönetmel M. (Eğitim Fakültesi)	16	3,21	0,53		
Örgütsel-Yönetmel M. (Yüksek Lisans-Dokt.)	37	3,46	0,83		
Örgütsel-Yönetmel M. (Diğer)	13	3,38	0,56	0,655	0,581

Tablo 25'teki bulgular incelendiği zaman, ilkökul öğretmenlerinin her üç alt boyutta motive olma seviyeleri ile diploma aldıkları son yüksek öğretim kurumu arasında herhangi bir benzerliğin ortaya çıkmadığı söylenebilir.

Edinilen bulgular neticesinde, eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin ekonomik içerikli motivasyonunun "Az" seviyede olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, tüm okullardan mezun olan öğretmenlerin örgütsel-yönetmel içerikli motivasyon seviyelerinin de "Az" olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak, diğer tüm alt boyutlarda öğretmenlerin motive olma seviyelerinin "Oldukça" olduğu söylenebilmektedir. Bu çalışma ile Küçük (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma bulgularınca, öğretmenlerin motive olma seviyeleri ile diploma aldıkları son yüksek öğretim kurumu arasında bir ilişkinin bulunmadığı sonucundan yola çıkarak, her iki çalışmanın da birbirlerini desteklediği savunulabilir.

4.2.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

"İlkokullarda çalışan öğretmenlerin kurumlarındaki;

- (a) Karar konularına dahil olma seviyeleri ile kurumdaki motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- (b) Yönetmel ve öğretmel içerikli karar konularına dahil olma seviyeleri ile kurumdaki motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?"

biçiminde altıncı alt problem belirlenmiştir.

4.2.6.1. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Karar Maddelerine Dahil Olma Seviyelerine ve Sahip Oldukları Motivasyona Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerine ve sahip oldukları motivasyonlarına yönelik bulgular Tablo 26'da verilmektedir.

Tablo 26. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerine ve motivasyon seviyelerine yönelik basit korelasyon analizi bulguları

		Genel Karara Katılım (Öğretmel – Yönetmel)
Genel Motivasyon Durumları	r	,680(**)
	p	,000*

Tablo 26'daki bulgular incelendiği zaman, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile genel anlamda motive olabilme seviyeleri arasında anlamlı bir bağlantı bulunmaktadır. Söz konusu bu bağlantının seviyesi de %68'dir. Bu noktadan yola çıkarak, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile genel motivasyon seviyeleri arasında üst seviyede, olumlu ve pozitif bir bağlantı bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışmadan edinilen bulgularca, ilkokul öğretmenlerinin sahip oldukları motivasyon seviyelerinin yükselmesinin, çalıştıkları kurumlardaki karar maddelerine dahil olmaları ile doğrudan ilgili olduğu söylenebilmektedir. Aynı zamanda, Sabuncuoğlu ve Tüz (2009)'ün de dediği gibi, bir örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin örgüt içerisindeki karar maddelerine dahil olma seviyeleri hangi ölçüde artırılırsa, işgörenlerin sahip oldukları motivasyon seviyesi de o ölçüde artacaktır. Çünkü, bu sayede işgörenler kendilerini daha işe yarar hissedecekler ve çalıştıkları örgüte kendilerinden daha fazlasını katarak çalışacaklardır.

4.2.6.2. İlkokul Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Yönetsel ve Öğretsel İçerikli Karar Maddelerine Dahil Olma Seviyelerine ve Sahip oldukları Motivasyona Yönelik Bulgular ve Yorumlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel ve öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyelerine ve sahip oldukları motivasyonlarına yönelik bulgular Tablo 27'de verilmektedir.

Tablo 27. İlkokul öğretmenlerinin motivasyon alt boyutları ile kurumlarındaki karar türlerine dahil olma seviyelerine yönelik basit korelasyon analizi bulguları

Motivasyon Alt Boyutları		Öğretsel Kararlar	Yönetsel Kararlar
Ekonomik Motivasyon	r	,799(**)	,290(**)
	p	,000*	,000*
Psiko-Sosyal Motivasyon	r	,275(**)	,381(**)
	p	,000*	,000*
Örgütsel-Yönetsel Motivasyon	r	,085(**)	,206(**)
	p	,000*	,000*

Tablo 27'deki bulgular incelendiği zaman, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile genel anlamda motive olabilme seviyeleri arasında anlamlı bir bağlantı bulunmaktadır. Bu noktadan yola çıkarak, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile genel motivasyon seviyeleri arasında normal seviyede, olumlu ve pozitif bir bağlantı bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Aynı zamanda, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile genel motivasyon seviyeleri arasında normal seviyede, olumlu ve pozitif bir bağlantı bulunduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır.

Çalışmadan ortaya çıkan bulgularca, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olmalarının üç türdeki motivasyon alt boyutuna da olumlu katkı yapacağı söylenebilmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar

Çalışma kapsamında, 2015-2016 eğitim öğretim yılı, KKTC Lefkoşa Bölgesi Devlet İlkokullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma seviyeleri ve dahil olma istekleri ile kurum içinde sahip oldukları motivasyon seviyeleri kıyaslanmıştır. Bu başlık altında öncelikle ilkokul öğretmenlerinin kişisel özelliklerine yönelik sonuçlar yer almakta, sonrasında da araştırmaya ait her bir alt probleme yönelik olan sonuçlar yer almaktadır.

5.1.1.Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Yönelik Sonuçlar

Araştırmaya dahil olan ilkokul öğretmenlerinin %61,2'si kadın, %38,8'i ise erkektir. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, %6,4'ünün "1-5 yıl", %7,4'ünün "6-10 yıl", %11,2'sinin "11-15 yıl", %19,7'sinin "16-20 yıl" ve %55,3'ünün ise "20 yıldan fazla" görev yaptıkları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, ilkokul öğretmenlerinin %62,8'inin sınıf öğretmeni, %37,2'sinin ise branş öğretmeni olduğu bilgisi elde edilmiştir. Bunların yanı sıra, ilkokullarda çalışan öğretmenlerin %64,9'unun Atatürk Öğretmen Akademisi, %8,5'inin eğitim fakültesi, %19,7'sinin yüksek lisans veya doktora, %6,9'unun ise diğer fakültelerden mezun olduğu ortaya çıkmıştır.

5.1.2.Araştırmanın Birinci Alt Problemine Yönelik Sonuçlar

İlkokul öğretmenlerinin "Biraz" ($\bar{X}=2,59$) düzeyinde kurumlarındaki karar maddelerine dahil oldukları ve "Çok" ($\bar{X}=3,71$) düzeyinde kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma isteği taşıdıkları sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında istatistiki açıdan .05 seviyesinde bulunan anlamlı bir fark meydana gelmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, ilkokul öğretmenlerinin çalıştıkları

okullardaki karar maddelerine mevcut dahil olma seviyelerinden daha üst seviyede dahil olma düşüncesini taşıdıkları anlaşılmaktadır.

Köklü (2010) tarafından ortaokul ve lise öğretmenlerine yönelik gerçekleştirilen çalışmada, eğitimcilerin karar konulara “Çok Az” ve “Biraz” düzeyde dahil oldukları sonucu ile bu çalışmaya katılan eğitimcilerin kurumlarındaki karar konularına “Biraz” düzeyde dahil oldukları sonucu yakınlık taşımaktadır. Ortaya çıkan sonuca göre, eğitim kurumlarında çoğu zaman dahil olunma temelli yönetim prensibinin istenilen düzeyde içselleştirilemediği, ilkökul eğitimcilerinin tam olarak karar konularına dahil olmalarının yetersiz kaldığı ve süreç sonunda da konulara dahil olma ile alakalı olarak kayda değer bir ilerleme gözlenmediği savunulabilir.

Söz konusu çalışma ile edinilen, ilkökul eğitimcilerinin kurumlarındaki karar konularına “Çok” düzeyde dahil olma isteği taşıdıkları sonucu ile Gürkan (2006) tarafından ve Özcan (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları birbirleriyle benzerlik taşımaktadır. Bu sonuçlar, ilerleyen süreçte ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar konularına dahil olma istekliliklerinde bir düşüklük durumunun söz konusu olmadığı ve hala eğitim kurumlarındaki karar konularına üst düzeyde dahil olma isteği taşıdıkları biçiminde açıklanabilir.

5.1.3 Araştırmanın İkinci Alt Problemine Yönelik Sonuçlar

İlkökul öğretmenlerinin “Biraz” ($\bar{X}=2,97$) düzeyinde kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil oldukları ve “Çok” ($\bar{X}=3,86$) düzeyinde kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteği taşıdıklarını sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olaraktan, öğretmenlerin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında istatistiki açıdan .05 seviyesinde bulunan anlamlı bir fark meydana gelmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, ilkökul öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki öğretsel içerikli karar maddelerine mevcut dahil olma seviyelerinden daha üst seviyede dahil olma düşüncesini taşıdıkları anlaşılmaktadır.

Aksay (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin kurumlarındaki öğretimsel karar maddelerine “Genellikle” seviyesinde dahil

oldukları neticesi ortaya çıkmış ve çalışmadan edinilen neticelerle aynı yönde ilerlemediği anlaşılmaktadır.

Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da öğretmenler kurumlarındaki yönetsel karar maddelerine “Çok” seviyesinde dahil olmak gayesindedirler. Bu bakımdan Köklü (2010) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile bu çalışmadan ortaya çıkan sonuçlar birbirlerini destekler niteliktedir.

İlkokul öğretmenlerinin “Çok Az” ($\bar{X}=2,36$) düzeyinde kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil oldukları ve “Çok” ($\bar{X}=3,63$) düzeyinde kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteği taşıdıklarını sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, öğretmenlerin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile dahil olma istekleri arasında istatistiki açıdan .05 seviyesinde bulunan anlamlı bir fark meydana gelmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, ilkökul öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki yönetsel içerikli karar maddelerine mevcut dahil olma seviyelerinden daha üst seviyede dahil olma düşüncesini taşıdıkları anlaşılmaktadır.

Aksay (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre, öğretmenlerin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine “Çok Az” seviyesinde dahil oldukları bilgisi elde edilmiş ve çalışmadan ortaya çıkan sonuçlarla paralel ilerlediği görülmüştür.

Elde edilen sonuçlar ile Köklü (2010) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre; öğretmenlerin en çok dahil olma isteği taşıdıkları yönetsel içerikli maddelerden “Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması” maddesi, öğretmenlerin “Çok” seviyede dahil olma isteği taşımaları bakımından benzerlik taşımaktadır. Bu noktadan hareketle, yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma isteği taşımaları bakımından, öğretmenlerin dahil olma isteklerinde geçen süre zarfında hiçbir eksilmenin gerçekleşmediği ve eğitim kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine eskiden olduğu gibi günümüzde de “Çok” seviyesinde dahil olma isteği taşıdıkları savunulabilmektedir.

5.1.4.Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Yönelik Sonuçlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine “Biraz” ($\bar{X}=2,97$) seviyesinde dahil oldukları ve kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine ise “Çok Az” ($\bar{X}=2,36$) seviyesinde dahil oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine yönetsel içerikli karar maddelerinden daha çok dahil oldukları anlaşılmaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen sonuçlara göre, ilkökul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyelerinin birbirlerinden anlamlı bir şekilde fark taşıması ve öğretmenlerin öğretsel içerikli karar maddelerine yönetsel içerikli karar maddelerinden daha fazla dahil olmaları, Aksay (2005)’ın çalışması sonucunda ortaya çıkan sonuçlarla paralellik taşımaktadır.

Yılmaz (2005) tarafından öğretmenlerin kurumlarındaki durumlara dahil olma seviyelerini ortaya çıkarmak maksadıyla gerçekleştirdiği çalışmanın sonuçlarıncı, öğretmenler öğretsel içerikli maddelere “Orta” seviyede dahil olurken, yönetsel içerikli maddelere “Düşük” seviyeye yakın “Orta” seviyede dahil olmuşlardır. Çalışmadan ortaya çıkan sonuçlar ile söz konusu sonuçların birbirlerini destekler nitelik taşıdığı savunulabilir.

5.1.5.Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Yönelik Sonuçlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile karar türleri ve öğretmen cinsiyetleri arasında, .05 önem seviyesinde istatistiki açıdan belirgin anlamlı bir fark bulunmamaktadır. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerinin hem kadın hem de erkek öğretmenlerde “Biraz” seviyesinde (Kadın: $\bar{X}=2,60$, Erkek: $\bar{X}=2,57$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin her üç boyuttaki karar maddelerine dahil olma seviyelerinin birbirleriyle paralel ilerlediği savunulabilir.

Çalışmadan ortaya çıkan sonuçlar ile Özcan (2010) tarafından öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerini ortaya çıkarmak üzere gerçekleştirdiği çalışmasındaki sonuçlar birbirleriyle paralel

ilerlemektedir. Fakat, Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçları, öğretmenlerin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerinin kadın öğretmenler lehine olduğu şeklinde bir sonuca varmıştır. Bu bilgiler ışığında, bu çalışma ile Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçları birbirlerini desteklememektedir.

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma istekleri ile karar türleri ve öğretmen cinsiyeti arasında, .05 önem seviyesinde istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma isteklerinin hem kadın hem de erkek öğretmenlerde “Çok” seviyesinde (Kadın: $\bar{X}=3,71$, Erkek: $\bar{X}=3,72$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hem kadın hem de erkek ilkokul öğretmenlerinin üç farklı karar türüne de dahil olma isteklerinin birbirleriyle uyum gösterdiği savunulabilir.

Bu çalışma sonuçları ile Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma ve Özcan (2010) tarafından öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma isteklerini saptamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarının birbirleriyle paralellik taşıdığı söylenebilir. Sonuç olarak, hem kadın hem de erkek ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki tüm karar maddelerine aktif katılım gösterme isteğini taşıdıkları savunulabilir.

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile karar türleri ve öğretmenlerin branşları arasında, .05 önem seviyesinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerinin hem sınıf hem de branş öğretmenlerinde “Biraz” seviyesinde (Kadın: $\bar{X}=2,57$, Erkek: $\bar{X}=2,61$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hem sınıf hem de branş ilkokul öğretmenlerinin üç farklı karar türüne de dahil olma seviyesinin birbirleriyle uyum gösterdiği savunulabilir.

Söz konusu sonuçlar harmanlandığı zaman, hem sınıf hem de branş ilkokul öğretmenlerinin üç farklı karar türüne de dahil olma seviyesinin birbirleriyle uyum gösterdiği savunulabilir. Bu bilgiler ışığında, bu çalışma sonuçları ile Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarının birbirleriyle paralellik taşıdığı söylenebilir.

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma istekleri ile karar türleri ve öğretmen branşı arasında, .05 önem seviyesinde istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma isteklerinin hem sınıf hem de branş öğretmenlerinde “Çok” seviyesinde (Kadın: $\bar{X}=3,74$, Erkek: $\bar{X}=3,66$) olduğu sonucuna varılmıştır. Hem branş hem de sınıf ilkökul öğretmenlerinin üç farklı karar türüne de dahil olma isteklerinin birbirleriyle uyum gösterdiği savunulabilir.

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile karar türleri ve öğretmenlerin kıdemleri arasında, .05 önem seviyesinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyelerinin tüm kıdem seviyelerindeki öğretmenlerde “Biraz” seviyesinde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm kıdem seviyelerindeki ilkökul öğretmenlerinin üç farklı karar türüne de dahil olma seviyesinin birbirleriyle uyum gösterdiği savunulabilir.

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma istekleri ile karar türleri ve öğretmenlerin kıdemleri arasında .05 önem seviyesinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma isteklerinin tüm kıdem seviyelerindeki öğretmenlerde “Çok” seviyesinde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm kıdem seviyelerindeki ilkökul öğretmenlerinin üç farklı karar türüne de dahil olma isteklerinin birbirleriyle uyum gösterdiği savunulabilir.

Söz konusu sonuçlar harmanlandığı zaman, tüm kıdem seviyelerindeki ilkökul öğretmenlerinin üç farklı karar türüne de dahil olma seviyeleri ile dahil olma isteklerinin birbirleriyle uyum gösterdiği savunulabilir. Bu bilgiler ışığında, bu çalışma sonuçları ile Köklü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarının birbirleriyle paralellik taşıdığı savunulabilir.

5.1.6.Araştırmanın Beşinci Alt Problemine Yönelik Sonuçlar

İlkokul öğretmenlerinin sahip oldukları motivasyon seviyelerinin örgütsel-yönetimsel içerikli motivasyon boyutu haricinde “Oldukça” seviyesinde olduğu sonucuna varılmıştır. Sadece örgütsel-yönetimsel içerikli motivasyon boyutunda ilkökul öğretmenlerinin “Az” seviyede motivasyon sahibi oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda, ilkökul öğretmenlerinin “Oldukça” seviyesinde genel bir motivasyona sahip oldukları savunulabilir.

Küçük (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel-yönetmel ve ekonomik içerikli motivasyon konularına karşı motive olma seviyeleri “Az” seviyede çıkarak, bu çalışma ile farklı sonuçlara ulaşıldığı savunulabilir. Ancak; hem Küçük (2008)’ün hem de bu araştırmanın sonuçlarıncı, psiko-sosyal içerikli motivasyon alt boyutuna yönelik olarak öğretmenlerin motivasyon seviyeleri “Oldukça” seviyesinde çıkarak her iki çalışmanın bu noktada paralellik gösterdiği savunulabilir.

Ekonomik ve psiko-sosyal içerikli motivasyon boyutlarında hem kadın hem de erkek öğretmenlerin motive olma seviyelerinin “Oldukça”, örgütsel-yönetmel içerikli motivasyon boyutlarında ise hem kadın hem de erkek öğretmenlerin motive olma seviyelerinin “Az” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlkokul öğretmenlerinin her üç alt boyutta motive olma seviyeleri ile cinsiyetleri arasında herhangi bir benzerliğin ortaya çıkmadığı söylenebilir. Aynı zamanda, kadın ve erkek öğretmenlerin motive olma seviyelerinin birbirleriyle çok yakın olduğu da savunulabilir.

Eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin ekonomik içerikli motivasyonunun “Az” seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, tüm okullardan mezun olan öğretmenlerin örgütsel-yönetmel içerikli motivasyon seviyelerinin de “Az” olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer tüm alt boyutlarda öğretmenlerin motive olma seviyelerinin “Oldukça” olduğu görülmüştür. Özetle, ilkökul öğretmenlerinin her üç alt boyutta motive olma seviyeleri ile diploma aldıkları son yüksek öğretim kurumu arasında herhangi bir benzerliğin ortaya çıkmadığı söylenebilmektedir.

Bu çalışma ile Küçük (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarıncı, öğretmenlerin motive olma seviyeleri ile diploma aldıkları son yüksek öğretim kurumu arasında bir ilişkinin bulunmadığı sonucundan yola çıkarak, her iki çalışmanın da birbirlerini desteklediği savunulabilir.

5.1.7.Araştırmanın Altıncı Alt Problemine Yönelik Sonuçlar

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerime dahil olma seviyeleri ile genel anlamda motive olabilme seviyeleri arasında anlamlı bir bağlantı

bulunmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile genel motivasyon seviyeleri arasında üst seviyede, olumlu ve pozitif bir bağlantı bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışmadan edinilen sonuçlarca, ilkokul öğretmenlerinin sahip oldukları motivasyon seviyelerinin yükselmesinin, çalıştıkları kurumlardaki karar maddelerine dahil olmaları ile doğrudan ilgili olduğu söylenebilmektedir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2009)'ün de dediği gibi, bir örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin örgüt içerisindeki karar maddelerine dahil olma seviyeleri hangi ölçüde artırılırsa, işgörenlerin sahip oldukları motivasyon seviyesi de o ölçüde artacaktır. Çünkü, bu sayede işgörenler kendilerini daha işe yarar hissedecekler ve çalıştıkları örgüte kendilerinden daha fazlasını katarak çalışacaklardır.

İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile genel anlamda motive olabilme seviyeleri arasında anlamlı bir bağlantı bulunmaktadır. Bu noktadan yola çıkarak, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki öğretsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile genel motivasyon seviyeleri arasında normal seviyede, olumlu ve pozitif bir bağlantı bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Aynı zamanda, ilkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki yönetsel içerikli karar maddelerine dahil olma seviyeleri ile genel motivasyon seviyeleri arasında normal seviyede, olumlu ve pozitif bir bağlantı bulunduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır. İlkokul öğretmenlerinin kurumlarındaki karar maddelerine dahil olmalarının üç türdeki motivasyon alt boyutuna da olumlu katkı yapacağı söylenebilmektedir.

5.2.Öneriler

Bu başlık altında, uygulayıcılara yönelik öneriler ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

5.2.1.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- İlkokullardaki karar alım süreçlerinin bulunandan daha üst seviyede etkili olabilmesi amacıyla öğretmenlerin dahil olabileceği karar maddelerinin en baştan belirlenmesi sağlanmalıdır.

- Eğitimden sorumlu olan kişilerin kurum idarecileri tarafından kurumda alınan kararlar dizisine aktif şekilde dahil edilmesi desteklenmelidir.
- KKTC Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve eğitimden sorumlu olan tüm personelin sadece kurum idarecisinin yaklaşımına bağlı kalmayarak alın kararlara dahil edilmesi sağlanmalıdır.
- Gerekli eğitim planlamaları yapılarak kurum yöneticilerinin katılımcılığa yönlendirme temelli konularda eğitim almaları ve kararlara dahil olma konusunda okullarındaki öğretmenlere eşit koşullarda fırsat vermeleri sağlanmalıdır.
- Eğitimden sorumlu olan tüm personelin kurumlarındaki motivasyon seviyelerinin yükseltilmesine ilişkin yürütülen tüm faaliyetlerin geliştirilmesine ağırlık verilmelidir.

5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Okullarda eğitimden sorumlu tüm personelin kurum içerisindeki karar konularına dahil olmasına mani olan tüm unsurlar incelenebilir.
- İlkokul öğretmenlerinin kurumlarında sahip oldukları genel motivasyonun “Oldukça” seviyesinde bulunmasının sebepleri ilgililerce irdelenerek, eğitimden sorumlu olan tüm personelin kurumlarında sahip oldukları motivasyon seviyelerinin daha da artırılmasına ilişkin önermeler yapılabilir.
- Eğitimden sorumlu olan tüm personelin motive olma seviyeleriyle kurumdaki öğrencilerin başarı yüzdeleri arasında bulunan bağlantı incelenebilir.
- İlkokul öğretmenlerinin kurum içerisindeki kararlara dahil olmadıkları okullardaki ve kararlara dahil oldukları okullardaki motivasyon seviyeleri ile öğrencilerin akademik seviyeleri birbirleriyle değerlendirilerek kıyaslanabilir.

KAYNAKÇA

- Adal, Z., Ataay, İ. D., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Dündar, G., Tüzüner, L., Acar, A. C. ve Uyargil, C. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Akdemir, A. S. (2009). *Resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kararlara katılma durumu (Bağcılar örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksay, O. (2005). *Ortaöğretim okullarında karara katılma ve öğretmen morali*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Alkan, C. ve Kurt, M. (2014). *Özel öğretim yöntemleri* (4. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Arsılköylü, H. (2012). *Öğretmenlerin okul yönetiminde kararlara katılımı*. İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- Ayaydın, M. ve Tok, H. (2015). Motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(11), 187-200.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2013). *Örgütsel davranış* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş eğitim denetimi* (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: Kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-56.

- Balcı, A. (2014). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2006). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başın, H. (2012). *Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları (Uşak ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Baştan, Ö. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılma durumları ve Kocaeli-Körfez ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bennet, A. ve Bennet, D. (2013). *The decision making process in a complex situation*. Berlin: Spring.
- Bıçakcı, T. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi ve liderlik el kitabı*. İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H., Azizoglu, Ö. A., Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim* (8. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Can, H. ve Güney, S. (2012). *Genel işletme, ilkeler, kavramlar, kuramlar*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, C. (2009). *Toplantı yönetimi ve kararlara katılma*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak (Understanding the theory and design of organisations)* (10. Baskı) (Çev. N. Timurcanday Özmen). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Demirel, Ö. (2014). *Eğitimde program geliştirme* (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Doğan, M. (2014). *İşletme ekonomisi ve yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Emo, W. (2015). Teachers' motivations for initiating inovations. *Journal of Educational Change*, 16(2), 171-195.
- Erdem, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basın Yayın.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2013). *İşletme yönetimi ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity*. New York: Crown Publisher.
- Gamar, C. (2012). *Öğretmenin karar verme sürecine katılımı konusunda ilköğretim öğretmenleri ile yöneticilerinin görüşleri (Gazimağusa örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Garih, Ü. (2013). *Yönetim teknikleri* (2. Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Gılıç, F. (2015). *Öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri, okul kültürü ve öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Göral, R. (2009). *Büro yönetimi ve iletişim teknikleri* (3. Baskı). Konya: Yüce Medya Yayınları.
- Gülcan, M. G. (2011). Views of administrators and teachers on participation in decision making at school: The city of Ankara sample. *Education*, 131(3), 637-652.
- Gülнар, B. (2012). *Örgütlerde iletişim ve iş doyumı*. Konya: Literatürk Yayınları.
- Gümüş, A. E. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Gürkan, M. (2006). *Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsel, M. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (10. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Gürtüz, D. ve Gürel, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hellriege, D. ve Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior*. Mason, USA: South-Western, Cengage Learning.
- Hökelekli, H. ve Gündüz, T. (2007). *Üstün yetenekli çocukların değer yönelimleri ve eğitimleri, değerler ve eğitimi*. R. Kaymakcan, H. Hökelekli, Ş. Arslan, M. Zengin (Ed.). İstanbul: Dem Yayınları.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi ve sınıf yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- İner, S. (2010). *İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin karara katılma durumları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İslamoğlu, A. H. ve Alınacak, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Karadağ, E. (2015). *Leadership and organizational outcomes*. Switzerland: Springer International Publishing.

- Karagöz, M. E. (2009). *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemi* (28. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaygısız, A. G. (2012). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve karara katılma durumları arasındaki ilişki, Kütahya örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Keçecioğlu, T. ve Kurtuluş, E. (2015). *İnsan kaynaklarında yarı iletken madde: yetkinlikler ve yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kesici, Ş. (2012). *İş motivasyonu: Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- KKTC Öğretmenler Yasası, (2015). http://www.khk.kamunet.net/docs/ogr_2009/25-1985.pdf (16 Aralık 2015 tarihinde erişildi.)
- Kocabacak, A. ve Tosun, H. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde yöneticilerin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanımı: Ankara ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Köklü, M. (2010). Ortaöğretim okulları öğretmenlerinin kararlara katılma durumları, katılma istekleri, iş doyumları, çatışma yönetme biçimleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 165(37), 1-16.
- Kumar, R. (2015). *Araştırma yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Edge Akademi Yayıncılık.
- Kuş, E. (2014). *Nicel-nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Küçük, E. (2008). *İlköğretim okulları öğretmenlerinin okul yöneticilerine yönelik çağdaş denetim algıları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (6. Baskı). Belmont: Wadsworth.
- Luthans, F. (2011). *Organisational behavior*. New York: Mc Grow Hill.
- Mansfield, C. ve Beltman, S. (2014). Teacher motivation from a goal content perspective: Beginning teacher' goals for teaching. *International Journal of Educational Research*, 65(1), 54-64.
- Mcshane, S. ve Glinow, M. V. (2015). *Organizational behavior* (7. Baskı). New York: McGraw – Hill Higher Education.
- Mehta, D., Gardia, A. ve Rathore, H. C. S. (2010). Teacher participation in the decision making process: reality and repercussions in indian higher education. *A Journal of Comparative and International Education*, 40(5), 659-671.
- Memişoğlu, S. P. (2013). *Okulda yönetim süreçleri, kuram ve uygulamada eğitim ve yönetimi*. N. Can (Ed.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, (2011). *Ailede karar verme*. Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı.
- Morgan, J. H. (2012). The personal meaning of social values in the work of Abraham Maslow. *Journal of Social and Personal Relationships*, 6(1), 75-93.
- Mosheti, P. A. (2013). *Teacher participation in school decision making and job satisfaction as correlates of organizational commitment in senior schools in Botswana*. (Unpublished doctoral dissertation). Andrews University, Michigan.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2012). *Organizational behavior: Science, the real world, and you* (8. Baskı). Florence, United States: South-Western College Publishing.
- Oğuz, E. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 415-426.
- Owens, R. G. ve Valesky, T. C. (2011). *Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform*. New Jersey: Pearson Education, Inc. Upper Saddle River.
- Örtücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 167-197.
- Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Matbaacılık.
- Özcan, E. G. (2010). *Ortaöğretim okullarındaki öğretmen ve öğrencilerin okul yönetiminin karar verme sürecine katılımlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E. ve Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2).
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler: Eğitimde dönüşüm* (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özdoğru, M. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Öztekin, A. (2012). *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Reid, A. R. (2008). *Maslow's theory of motivation and hierarchy of human needs: A critical analysis*. (Phd Qualifying Examination). University of California, School of Social Welfare, Berkeley.
- Rennie, D. (2012). Two thoughts on Abraham Maslow. *Journal of Humanistic Psychology*, 48(4).
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2014). *Organizational behavior* (6. Baskı). New Jersey: Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Sağır, C. (2006). *Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etğin önemi: Uygulanabilir bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2009). *Örgütsel psikoloji*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sarafidou, J. O. ve Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal of Education Management*, 27(2), 170-183.
- Schwarber, P. D. (2005). Leaders and decision making process. *Management Decision*, 43(7), 1086-1092.

- Seniwoliba, A. J. (2013). Teacher motivation and job satisfaction in senior high schools in the Tamale Metropolis of Ghana. *Merit Research Journals of Education and Review*, 1(9), 181-196.
- Shawifu, A. B. ve Salakpi, A. (2013). Analysis of teachers motivation on the overall performance of public basic school in the Wa Municipality. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(13).
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimleri* (2. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tay, L. ve Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world, *Journal of Personal Social Psychology*, 101(2), 354-365.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2012). *Yönetim bilimi* (8. Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Turgut, B. (2010). *Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeylerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Tutar, H. (2015). *Davranış bilimleri: Kavramlar ve kuramlar* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkmenoğlu, İ. (2013). *Pozitif yönetim*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi: İmalat sektöründe bir uygulama. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 593-615.
- Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (2014). *Davranış bilimleri: Sosyal psikoloji*. Bursa: Fakülte Kitabevi.

- Ünsar, S. (2014). *Leadership and communication*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Wadesango, N. (2010). The extent of teacher participation in decision making in secondary schools in Zimbabwe. *School Leadership and Management*, 30(3), 265-284.
- Wang, Y. (2013). Trust and decision making style in Chinese Township-Village enterprises. *Journal of Management Psychology*, 18(6), 541.
- Yavuz, Y. (2004). Okulda yönetime ve karara katılma. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 2(6), 46-57.
- Yıldırım, D. Ş. (2006). *Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminini etkileyen faktörler*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, G. ve Kadioğlu, S. (2007). Etik ve tıp etiği temel kavramları. *C.Ü. Tıp Fakültesi Dergisi*, 29(2), 7-12.
- Yılmaz, N. (2005). *İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri, Ankara ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, F. ve Babaoğlu, E. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK-1 “Karara Katılma Anketi” ile ilgili Kullanım İzni

RE: ÖLÇEK KULLANIM İZNİ

↑ ↓ x



muhamrem koklu (koklu8@hotmail.com) Kişilere ekte 16.02.2016

Kime: Ergen Gürbüz v

Sayın Gürbüz,

Atf kurallarına ve bilimsel etik ilkelerine uymak koşuluyla geliştirmiş olduğum "Karara Katılma Anketi"ni Yüksek lisans tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. Eğer sizce de uygun olursa teziniz kabul edildikten sonra bir örneğini bana gönderebilirsiniz çok memnun olurum. Kargoya ödemeli verin. Ben kargo ödemesini yapar alırım.

Başarı dilekleriyle,

Y.Doç.Dr. Muharrem KÖKLÜ

Haliç Üniversitesi Fen-Ed. Fak. Eğt. Bil.Böl. Bşk.

Sütlüce Yerleşkesi İmrahor Cad.

Beyoğlu/İSTANBUL

From: ergen-gurbuz@hotmail.com

To: koklu8@hotmail.com

Subject: ÖLÇEK KULLANIM İZNİ

Date: Tue, 16 Feb 2016 21:36:33 +0200

EK-2 “İş Motivasyonu Ölçeği” ile ilgili Kullanım İzni

RE: ÖLÇEK KULLANIM İZNİ



safak YILDIRIM (dsafak@hotmail.com) Kışlere exie 22.02.2016 |▶

Kime: Ergen Gürbüzler ✖

Sayın Ergen Gürbüzler,

Yüksek lisans çalışmanızda "İş Motivasyonu Ölçeği" anketini kullanmanızda tarafımdan herhangi bir sakınca bulunmamaktadır. Başarılar dilerim.

Doğan Şafak Yıldırım

> From: ergen-gurbuzer@hotmail.com
> Subject: ÖLÇEK KULLANIM İZNİ
> Date: Mon, 22 Feb 2016 00:02:41 +0200
> To: dsafak@hotmail.com

EK-3 Milli Eğitim Bakanlığı'ndan edinilen İzin Yazısı



KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: İÖD.0.00-35/2016/IB-377

Lefkoşa, 26 Şubat 2016

Sayın Ergen GÜRBÜZER,
Tepebaşı İlkokulu Öğretmeni,
Tepebaşı - Girne.

Müdürlüğümüze bağlı Lefkoşa Bölgesi okullarında görev yapan öğretmenlere uygulamak istediğiniz, “Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu ve İsteği” ve “İş Motivasyonu” konulu anket soruları, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş olup gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Anketi uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve anket tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda gereğini saygı ile rica ederim.

Salih CANSEÇ
Müdür

/AA

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC

EK-4 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu

Değerli Meslektaşım;

“Bu anket, “İlkokul Öğretmenlerinin Alınan Kararlara Katılma Durumları ve Katılma İstekleri ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişki”yi saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanan bilgiler bilimsel amaçlar için kullanılacaktır.”

“Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerin yer aldığı sorular, ikinci bölümde karara katılma düzeylerini belirlemeye yönelik sorular, üçüncü bölümde ise motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.”

“Uygun gördüğünüz cevaba (X) işareti koyarak tüm soruları tam ve içtenlikle doldurmanız araştırmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlara ulaşmasını önemli ölçüde etkileyecektir. Yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.”

Ergen GÜRBÜZER

Yakın Doğu Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması ABD

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Meslek Kıdeminiz:

1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıldan fazla ()

3. Branşınız:

Sınıf Öğretmenliği () Branş Öğretmeni ()

4. Mezun Olunan Yüksek Öğretim Kurumu:

Eğitim Enstitüsü ()

Yüksek Öğretmen Okulu ()

Atatürk Öğretmen Akademisi ()

Eğitim Fakültesi ()

Yüksek Lisans – Doktora ()

Diğer ()

EK-5 Karara Katılma Anketi

Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu ve İsteği Anketi		Form A SORU 1: Bu konudaki kararın alınmasına <u>ne kadar</u> <u>katılmaktasınız?</u>				Form B SORU 2: Bu konudaki kararın alınmasına <u>ne kadar katılmak</u> <u>istiyorsunuz?</u>				
		Cevaplar				Cevaplar				
Konu No	KARAR KONUSU	Hiç	Çok Az	Biraz	Çok	Konu No	Hiç	Çok Az	Biraz	Çok
1	Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi					1				
2	Anne-babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi					2				
3	Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi					3				
4	Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması					4				
5	Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi					5				
6	Öğrenciye ilişkin kişisel bilgilerin elde edilmesi, korunması ve kullanılmasının planlanması					6				
7	Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi					7				
8	Not verme kurallarının belirlenmesi					8				
9	Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi					9				
10	Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirmesi					10				
11	Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması					11				
12	Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi					12				
13	Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi					13				
14	Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi					14				
15	Ders dağıtımının yapılması					15				
16	Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi					16				
17	Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi					17				
18	Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi					18				
19	Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması					19				
20	Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması					20				
21	Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağını belirlenmesi					21				
22	Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi					22				
23	Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi					23				
24	Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi					24				
25	Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi					25				
26	Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması					26				
27	Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi					27				

EK-6 İş Motivasyonu Ölçeği

İş Motivasyonu Ölçeği						
Çalışma hayatınızla ilgili aşağıdaki maddeler beklentilerinizi ne ölçüde karşılıyor?	Hiç	Çok Az	Az	Oldukça	Çok Fazla	Tamamen
1.Kurumdan aldığım ücret memnuniyet vericidir.						
2.Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.						
3.Kurumdaki terfi ve yükselme olanakları memnuniyet vericidir.						
4.Kurumdaki iş güvencesi memnuniyet vericidir.						
5.Kurumda üstlerce yapılan takdir etme ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.						
6.Kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi memnuniyet vericidir.						
7.Kurumda kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanakları memnuniyet vericidir.						
8.Kurumdaki alınan kararlara katılma memnuniyet vericidir.						
9.Kurumda iletişim sistemi memnuniyet vericidir.						
10.Kurumda yaptığım işi sevmem memnuniyet vericidir.						
11.Kurumdaki yönetici-çalışan ilişkisi memnuniyet vericidir.						
12.Kurumdaki iş arkadaşlarımla ilişkilerim memnuniyet vericidir.						
13.Kurumdaki kişisel bilgi ve becerimi kullanma durumu memnuniyet vericidir.						
14.Kurumdaki performans değerlendirme memnuniyet vericidir.						
15.Kurumdaki ekip çalışması memnuniyet vericidir.						
16.Toplumda öğretmenlik mesleğinin saygınlığı memnuniyet vericidir.						
17.Kurumdaki iş araçlarının yeterliliği memnuniyet vericidir.						
18.Kurum tarafından sağlanan sağlık hizmetleri memnuniyet vericidir.						
19.Kurum tarafından gerçekleştirilen sosyal aktiviteler memnuniyet vericidir.						
20.Kurum tarafından sosyal hizmetler gerçekleştirilmesi (öğle yemeği, servis aracı, tatil olanakları) memnuniyet vericidir.						
21.Kurumda uygulanan ödüllendirme sistemi memnuniyet vericidir.						
22.Kurumdaki disiplin sistemi memnuniyet vericidir.						
23.Kurumdaki oryantasyon (işe alıştırma) sistemi memnuniyet vericidir.						
24.Kurumdaki kariyer yönetim sistemi memnuniyet vericidir.						
25.Kurumun mesleki gelişime katkısı memnuniyet vericidir.						
26.Kurumdaki çalışma saatleri memnuniyet vericidir.						
27.Kurumdaki sınıfların تنها olması memnuniyet vericidir.						
28.Öğretmenlik mesleğinin toplum için yararı memnuniyet vericidir.						
29.Kurumda meslektaşlarımla bilgi alış-verişim memnuniyet vericidir.						
30.Kurumda öğrenci ve velilerden gelen olumlu tepkiler memnuniyet vericidir.						

EK-7 Yüksek Lisans Tez Çalışması Orjinallik Raporu

Ergen

ORJİNALLİK RAPORU

%4

BENZERLİK ENDEKSİ

%

İNTERNET
KAYNAKLARI

%4

YAYINLAR

%

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

KURUĞOĞLU, Narod Veronik and
HACİFAZLIOĞLU, Özge. "Azınlık ilköğretim
okullarında öğretmenlerin karara katılımı",
TUBİTAK, 2011.

Yayın

%1

2

ÖZDOĞRU, Mehmet and AYDIN, Bahri.
"İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara
katılma durumları ve istekleri ile motivasyon
düzeyleri arasındaki ilişki", Abant İzzet Baysal
Üniversitesi, 2012.

Yayın

%1

3

TAŞDAN, Murat. "Problems of educational
unions and solutions: A qualitative study",
İnönü Üniversitesi, 2012.

Yayın

<%1

4

ŞAHİN, Ayfer. "Nevşehir Hacı Bektaş Veli ve
Ahi Evran Üniversitesi öğrencilerinin Hacı
Bektaş Veli ve Ahi Evran-ı Veli ile Bektaşilik
ve Ahilik algıları", Gazi Üniversitesi Türk
Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma
Merkezi, 2014.

Yayın

<%1

- 5** TURAN, Mehmet. "Sınıf öğretmenlerinin ders kitapları ve öğretim materyallerine yönelik görüşleri", Dicle Üniversitesi, 2010.
Yayın

<%1

- 6** ÖZCAN, Elif Gamze and ŞEREN, Mehmet. "The participation of the secondary school students in the school management's decision-making process (a sample of beypazarı district)", Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2014.
Yayın

<%1

- 7** DAĞLI, Gökmen and BEYAZSAÇLI, Mehmet. "Ergenlerin stresle basa çıkma stratejileri ile sürekli öfke öfke tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi", Tubitak, 2010.
Yayın

<%1

- 8** AKSAY, Orhan and URAL, Ayhan. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı", Gazi Üniversitesi, 2008.
Yayın

<%1

- 9** Yagisan, Nihan, Onur Koksall, and Harun Karaca. "THE EFFECT OF TEACHING MATH THROUGH MUSIC ON ACHIEVEMENT, ATTITUDE AND RETENTION OF THE STUDENTS IN PRIMARY SCHOOLS", Idil Journal of Art and Language, 2014.
Yayın

<%1

- 10** Soner DOĞAN, and Osman KOÇAK,. "Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile

<%1

öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki", İletişim Hizmetleri, 2014.
Yayın

-
- 11 SİNCAR, Mehmet and ASLAN, Battal. <%1
"İlköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin görüşleri", Gaziantep Üniversitesi, 2011.
Yayın
-
- 12 Helvacı, M. Akif. "The impressions (images) of teacher candidates about basic school inspectors.(Report)", College Student Journal, Dec 2011 Issue <%1
Yayın
-
- 13 International Journal of Educational Management, Volume 29, Issue 5 (2015) <%1
Yayın
-
- 14 Saracaloğlu, Asuman Seda and Kanmaz, Ahmet. "EĞİTİM FAKÜLTESİ BİRİNCİ SINIF ÖĞRENCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİNE GENEL BİR BAKIŞ", e-Journal of New World Sciences Academy (NWSA), 2012. <%1
Yayın
-
- 15 Çermik, Hülya. "ÖĞRETMEN ADAYLARININ DEMOKRATİK DEĞERLERİ VE BU DEĞERLERİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ", e-Journal of New World Sciences Academy (NWSA), 2013. <%1

- 16 CAN, Yusuf, SOYER, Fikret and BAYANSALDUZ, Mehmet. "Sporcuların iş tatmini ile lider bağlılığı ve örgütsel bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerin incelenmesi", Niğde Üniversitesi, 2009.

Yayın

<%1

- 17 Hutabarat, Wesly. "Investigation of Teacher Job-Performance Model: Organizational Culture, Work Motivation and Job-Satisfaction", Asian Social Science, 2015.

Yayın

<%1

- 18 Smail, Amy. "Rediscovering the teacher within Indian child-centred pedagogy: implications for the global Child-Centred Approach", Compare A Journal of Comparative and International Education, 2014.

Yayın

<%1

- 19 "CIES Bibliography 2010", Comparative Education Review, 2011.

Yayın

<%1

- 20 Can, Süleyman. "Factors Motivating Teachers Working at Elementary and Secondary Schools", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015.

Yayın

<%1

- 21 SARDOĞAN, Mehmet E., KARAHAN, T. Fikret, DİCLE, Abdullah N. and MENTEŞ,

<%1

Özlem. "Ebeveyne Bağlanma Düzeyine ve Anne-Babanın Boşanma/Birliktelik Durumuna Göre Çocuklarda Evlilik Çatışmasını Algılama Biçimleri", Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 2007.
Yayın

- 22 POLAT, Murat and ARABACI, Bakır. "Evaluation of E-School Applications as a Management Information System", İlkogretim Online, 2013.
Yayın

<%1

- 23 ŞENDAĞ, Serkan. "PRESERVICE SCIENCE TEACHERS' PREPAREDNESS TO USE ICT IN THE CLASSROOM: A CASE OF TURKEY'S MEDITERRANEAN REGION", Journal of Theory & Practice in Education (JTPE), 2014.
Yayın

<%1

- 24 ÖZTÜRK, Veli, KOÇYİĞİT ÇİL, Seyhan and BAL ÇINA, Emine. "Muhasebe meslek mensuplarının mesleki tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Ankara ili örneği", Doğu Üniversitesi, 2011.
Yayın

<%1

- 25 Serbetcioglu, Bulent. "Results of Factorial Validity and Reliability of the International Outcome Inventory for Hearing Aids in Turkish", Journal of International Advanced Otology/13087649, 20090101
Yayın

<%1

- 26 KESEN, İsmet and POLAT, Murat. "DETERMINATION OF 4TH CLASS PRESERVICE TEACHERS' ATTITUDES TOWARDS THE TEACHING PROFESSION IN FACULTY OF EDUCATION: SAMPLE OF MUŞ ALPARSLAN UNIVERSITY", Journal of Theory & Practice in Education (JTPE), 2014. Yayın <%1
-
- 27 Coşkun, Aykan(Orhaner, Emine). "Leasing'in KOBİ'lere kolaylıklar ve Sincan-Etimesgut-Yenikent Sanayici ve İşadamları Derneği'ne(SİSAD) üye KOBİ'lerin incelenmesi", Atılım Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Finans Anabilim Dalı, . Yayın <%1
-
- 28 AKPINAR, Burhan. "ÖĞRETMEN ADAYLARININ STRES DÜZEYLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN ANALİZİ", Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty, 2013. Yayın <%1
-
- 29 ÇİFTÇİ, Sebahattin, MEYDAN, Ali and EKTEM, Işıl, Sönmez. "Sosyal bilgiler öğretiminde probleme dayalı öğrenmeyi kullanmanın öğrencilerin başarısına ve tutumlarına etkisi", Selçuk Üniversitesi, 2007. Yayın <%1
-
- 30 KÖKLÜ, Muharrem. "Participations in decision making, desires for participation, job satisfactions and conflict management styles of secondary education teachers", Kaligrafi Yayıncılık, 2012. Yayın <%1

EK-8 Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ergen GÜRBÜZER
 Doğum Yeri ve Yılı : Lefkoşa, 1988
 Yabancı Dili : İngilizce (First Certificate in English)
 İletişim : 0533 865 41 59 / ergengurbuzer@yahoo.com
 Medeni Hali : Bekar

Eğitim Hayatı

İlkokul : Şehit Ertuğrul İlkokulu / Lefkoşa
 Ortaokul : Bayraktar Ortaokulu / Lefkoşa
 Lise : 20 Temmuz Fen Lisesi / Lefkoşa
 Önlisans : 2008-2010 Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi
 Yerel Yönetimler (Yüksek Onur)
 Lisans : 2007-2011 Atatürk Öğretmen Akademisi / Lefkoşa
 Okul Öncesi Öğretmenliği (Okul ve Bölüm Birincisi)
 Lisans: : 2010-2013 Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi
 Kamu Yönetimi (Yüksek Onur)
 Yüksek Lisans : Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
 Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması

Çalışma Hayatı

2012-2015 Dörtöyl İlkokulu Gazimağusa, Sınıf Öğretmeni
 2015-Halen Tepebaşı İlkokulu Girne, Sınıf Öğretmeni