



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKULLARDA
ALINMAKTA OLAN KARARLARA KATILMAYA İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

Arif Yunus KODAL

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. KAZIM ÇELİK**

**DENİZLİ
TEMMUZ - 2018**

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Arif Yunus KODAL

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Arif Yunus KODAL tarafından hazırlanan “İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarda Alınmakta Olan Kararlara Katılmaya İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Kazım ÇELİK

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... /...../ 2018 tarih vesayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda alınmakta olan kararlara katılmaya ilişkin görüşlerini incelemektir.

Beş bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; araştırmanın yapılmasını sağlayan problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, alt problemleri, sayıltı, sınırlılıkları ve konu ile ilgili tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde, konu ile ilgili kavramsal çerçeve ile yurt içinde ve yurtdışında daha önce yapılmış araştırmalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemlerle ilgili açıklamalar yapılmıştır. Dördüncü bölümde, araştırmadaki alt problemlere ilişkin bulguların istatistiksel çözümlenmesine ve bunun sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Beşinci bölümde araştırma bulguları alan yazın ışığında yorumlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde ortaya çıkan genel sonuçlar sıralanmış, uygulamaya ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Bu araştırmada elde edilen sonuçların okul yöneticilerine, öğretmenlere, araştırmacılara ve diğer uygulayıcılara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda alınmakta olan kararlara katılmaya ilişkin görüşlerini incelemektir.

Araştırmada ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 108 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri öğretmenlere ölçek uygulama yoluyla elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterliliklerine ilişkin görüşleri “az” seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri düşük düzeydedir. Öğretmenlerin okullarda kararlara katılmaya ilişkin görüşleri (karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri boyutlarında) arasındaki anlamlı ve pozitif yönde yüksek korelasyonlar olduğu görülmüştür. Kadın ve erkek öğretmenlerin karara katılma puanları cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin sadece karara katılma ilgi puanları kıdemlerine göre farklılaşmaktadır. 16 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin karara katılma ilgi sıra ortalamaları en yüksektir. Öğretmenlerin karara katılma istek ve yeterlik puanları okul yöneticilerinin yönetim tarzına göre farklılaşmaktadır. İlgisiz yönetim tarzını benimsemiş yöneticiye sahip öğretmenlerin karara katılma istek sıra ortalamaları en yüksektir. Otokratik yönetim tarzını benimsemiş yöneticiye sahip öğretmenlerin karara katılma yeterlik sıra ortalamaları en yüksektir.

Ülkemizde karara katılma hakkında çalışmalar yapılması, uygulayıcılar ve araştırmacılar açısından önemlidir.

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	
ETİK BEYANNAMESİ.....	I
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	II
ÖNSÖZ.....	III
ÖZET.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR.....	IX

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1. Problem Durumu.....	1
1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.2. Alt Problemler.....	4
1.3. Amaç.....	4
1.4. Önem.....	4
1.5. Sayıtlılar	5
1.6 Sınırlılıklar	5
1.7 Tanımlar	5

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Karara Katılma Kavramı.....	6
2.2.Karar Türleri ve Etkili Karar.....	7
2.3.Karar Aşamaları ve Boyutları	7

2.4.Karara Katılmayı Sınırlayan Engeller	7
2.5.İlgili Araştırmalar	8

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	13
3.2. Evren ve Örneklem.....	14
3.3. Verilerin Toplanması.....	15
3.4. Verilerin Analizi.....	15

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Birinci Alt probleme ilişkin bulgular	16
4.2. İkinci Alt probleme ilişkin bulgular.....	17
4.3. Üçüncü Alt probleme ilişkin bulgular.....	18
4.4. Dördüncü Alt probleme ilişkin bulgular.....	19
4.5. Beşinci Alt probleme ilişkin bulgular.....	21

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma.....	23
5.2. Öneriler.....	24

ALTINCI BÖLÜM

KAYNAKLAR

Kaynaklar.....	25
----------------	----

YEDİNCİ BÖLÜM

EKLER

7.1. Ek –1: Kişisel Bilgi Formu	29
7.1. Ek – 2: Araştırmada Kullanılan Ölçek	30

TABLolar

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Betimsel İstatistikler

Tablo 2

Öğretmenlerin Karara Katılımının Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Tablo 3

Öğretmenlerin Karara Katılımının Görüşlerine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi
Sonuçları

Tablo 4

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karara Katılma Puanlarına İlişkin Bağımsız
Örneklem T Testi

Tablo 5

Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Karara Katılma Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis
Testi

Tablo 6

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzına Göre Karara Katılma
Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi

KISALTMALAR

N: Örneklem Büyüklüğü

ss: Standart Sapma

p: Anlamlılık Derecesi

Sd: Serbestlik Derecesi

X: Aritmetik Ortalama

X²: Ki kare

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi, amacı, alt problemleri, önemi, varsayımları ve araştırma ile ilgili bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.Problem Durumu

Bir örgütün etkililik ve verimlilik derecesi, yönetimin çağdaş yönetim anlayışına bağlı olarak gelişme gösterip göstermediğine bağlıdır. Örgütün yönetim yapısı, personelin iş başarısını etkilediği gibi, personel de uygulamada gösterdiği etkinlik derecesi ile örgütün verimliğinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, örgüt yönetimi ile alt kademedeki yönetici ve personel arasındaki işbirliği ve beklentilerin karşılıklı olarak karşılanmaya çalışılması, örgüt amacının en etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi ve personelin yüksek iş doyumunu sağlamasına ortam hazırlar. Eğitim örgütleri, diğer örgütlerden çok farklı bir özelliğe sahiptir. Çünkü eğitim örgütünün çıktılarında toplumun büyük bir bölümü etkilenmekte ve eğitim örgütü çevreyi, çevre de eğitim örgütünü büyük ölçüde etkilemektedir. Bu açıdan eğitim örgütlerince alınacak her kararın, olanaklı olduğu ölçüde rasyonel, objektif ve çevre ile ülke gereksinimini en etkili bir biçimde karşılamaya yönelik olması gerekir. Eğitim Sistemimizin merkezi özellik göstermesinden dolayı yetkilerin büyük bir bölümü Merkez Örgütünde toplanmış ve alt kademedeki birimler uygulamayı gerçekleştirmekle sorumlu tutulmuştur. Bu nedendir ki Merkez Örgütü, politika belirleme, ülkenin nitelikli işgücü gereksinimini saptama gibi temel görevlerini istenilen ölçüde yerine getirememekte; yalnızca personelin özlük hakları ile ilgili işlemleri yapmaktadır. Çünkü atama, terfi ve diğer özlük hakların düzenlenmesi MEB Merkez Örgütü tarafından yürütüldüğünden, 450.000'i aşan personelin bu tür işlemleri, Bakanlığın temel görevlerini yapmasına yeterli zaman bırakmamaktadır. Gerek kararın objektifliği ve geçerliliği, gerekse kararı uygulayan personelin, bu kararı etkin ve başarılı bir biçimde uygulamaya aktarması, karara katılmayı gerektirmektedir.

Karar, bir amaca ulaşmak için çözüm seçeneklerinden uygun olanını seçmektir. (Onaran, 1975, s. 40). Karar vermeye ne kadar çok kişi katılırsa, kararın objektifliği o

ölçüde artar. Yöneticiler, hatta tüm personel örgütün varlığını sürdürebilmesi için nitelikli karar verme durumundadır. Hazır olan gerekli bilgilerin ışığında verilen karar, önyargılara ve önseziilere dayalı karardan daha üstündür. Kuşkusuz karar için gerekli olan tüm bilgileri elde etmeden de karar verme söz konusu olabilir. Bu durumda, kararın verdiği koşullar, kararın sınırlı bilgileri içerdiği unutulmamalıdır (Aydın, 1986, s. 69). Karar verme kişisel olmadığından, örgütteki kararların yapısı da yalnızca bir kişinin-örneğin yöneticinin-kararlarının nitelikli olmasına bağlı değildir. Örgütün verimliliği, verilen kararın uygulamadaki başarısı ile ölçülür (Güçlüol, 1985, s. 49). Eğitim örgütlerinde kararları uygulamaya aktaran okul yöneticisi ve öğretmendir. Bu nedenle, eğitim örgütlerindeki bir kararın başarılı bir biçimde uygulamaya aktarılması, uygulaması durumunda bulunan okul yöneticisi ile öğretmenin karara katılmasını zorunlu hale getirmektedir.

Eğitim örgütlerinin açık sistem özelliğine sahip olması ve büyük ölçüde siyasal, ekonomik ve toplumsal etmenler ile birçok dış baskı gruplarının etkisinde kalması nedeniyle, eğitim örgütü tarafından alınan bir kararın, olanaklar ölçüsünde toplumun yararına ve eğitim sisteminin verimli, etkili bir biçimde gelişmesini sağlayıcı nitelikte olması gereklidir. Bunu sağlamanın en önemli ve tekli yolu her personelin çalışma alanı ile ilgili karara katılmasını sağlamaktır. Bir yönetici, ast durumunda bulunan bir personelin karar verme sürecinde karara katılımını sağlamaya çalışarak, personelde örgüt amaçlarına ve yaptıkları işe karşı daha fazla bilginin, amaçların gerçekleştirilmesi için daha fazla isteğin doğmasına neden olabilir. Karara katılmanın etkili olabilmesi için; alt kademedeki personelin yönetimin gücüne güvenme, kişisel yetkinin olumsuz sonuçlarından kaçınma görüşünü kabul edilmesi gereklidir (Bursalıoğlu, 1979, s. 230). Yöneticinin, personelin karara katılması, doğrultusunda çaba harcaması; yönetici-yönetilen ilişkilerinin iyileşmesine, örgüt içerisinde sağlıklı bir çalışma ortamının yaratılmasına, yönetsel kararlarda objektifliğin sağlanmasına, kararını tam olarak uygulanmasına ve uygulama sonuçlarından gereğince yararlanılmasına yol açar (Başaran, 1986, s. 118).

Okul yönetiminde, yönetici ve eğitici personel arasında daha sağlıklı bir iletişim kurulmasında ve eğitim programlarının öğrencinin etkinliğini artırıcı ve çevre koşullarına uygun bir biçimde gerçekleştirilmesinde, karara katılmanın önemli katkı sağlayacağı ileri sürülebilir. Öğretmen ve diğer eğitimci personelin uzmanlık alanı ve

eğitim, öğretim etkinlikleri ile ilgili kararlara katılımı, bu personelin etkinliğini artırabilir. Ancak, Eğitim Sistemimizin mevcut yapısı içerisinde, okul yöneticisinin okul politikasını belirlemesi, çevre koşullarına göre yeni amaçlar saptaması ve bu doğrultuda kararlar alması söz konusu olmadığından daha doğrusu okul yönetiminin karar alma yetkisi bulunmadığından karara katılma da gerçekleşmemektedir. Eğitim ve öğretim hizmetlerini yürütmekle görevli olan Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Merkez Örgütü, eğitim-öğretim, yönetim, denetim, sağlık ve disiplin işlerini yürütmek, personel ile ilgili tüm işleri düzenlemek, hizmetlerin geliştirilmesini sağlayacak önermeleri almak, eğitim yatırımlarını programlamak ve yatırım yapmak gibi temel görevleri yerine getirmekle yükümlü olmasına karşın, İl Milli Eğitim Müdürlüğü; kültür, hesap, personel işleri olmak üzere üç grupta toplanan görevleri gerçekleştirmektedir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ise eğitim ve öğretim etkinliklerini kanunlar ve planlara göre yerine getirmekle yükümlüdür. Eğitim sisteminde çekirdek kadroyu oluşturan ve üretimin gerçekleştirildiği yer olan okulda, yönetimin karar alma yetkisi bulunmamaktadır. Öğretmenlerin veya eğitimci personelin yönetsel kararlara katılması, iş doyumuna neden olacağından iş başarısını da olumlu yönde etkileyecektir. Okul ortamı içinde, öğretmenlerin karara katılması hem zorunludur, hem de zordur. Okulda çeşitli gruplar olduğu gibi, her grubun içinde bir takım alt gruplar vardır (Bursalıoğlu, 1979, s. 232). Okul yöneticisi için önemli olan, bu grupların uygun bir biçimde karar katılımını sağlamaktır. Okuldaki çeşitli grupların en etkin bir biçimde karara katılımını gerçekleştiren bir okul yöneticisi, birçok yönlerden başarılı sayılabilir. Öğretmenlerin yönetsel kararlara katılmalarıyla ilgili olarak yapılan bir araştırmada; öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma eğiliminde oldukları; karara katılan öğretmenler, katılmayanlar göre daha yüksek bir iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir (Saka, 1985, s. 12). Öğretmenlere karara katılma olanaklarının sağlanmasıyla, eğitim ve öğretimin olumlu yönde gelişmesi söz konusu olur.

1.1. Problem Cümlesi

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda alınmakta olan kararlara katılmaya ilişkin görüşleri nedir?

1.2. Alt Problemler

1. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterliliklerine ilişkin görüşleri nedir?
2. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda kararlara katılmaya ilişkin görüşleri (karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri boyutlarında) arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin kararlara katılmaya ilişkin görüşleri (karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri boyutlarında) cinsiyete, kıdeme ve okul yöneticilerinin yönetim tarzına göre farklılık göstermekte midir?

1.3. Amaç

Bu araştırmadaki amaç ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde karar alınırken karara katılmalarındaki etmenleri ortaya çıkarmaktır.

1.4. Önem

Okullar, eğitim sistemi içerisinde çok önemli bir yere sahip olan örgütlerdir. Alınacak kararlar ve uygulamalar örgütteki tüm bireyleri etkileyeceğinden, okul müdürünün bu kararları alırken ve uygularken ortaya koyacağı tutum ve davranışlar çok önemlidir. Bu araştırma ilkokullarda öğretmenlerin karar sürecine katılımlarına ışık tutacağı düşünülmektedir. Araştırma ilkokullarda görev yapan yöneticilere, öğretmenlere ve bu kurumlardaki sorunlara kalıcı çözümler getirmek isteyen araştırmacı ve yöneticilere katkıda bulunulacağı umulmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda verilebilecek seminerler doğrultusunda, okullarda öğretmenleri daha aktif kılmak, öğretmenlerin yöneticilerle arasındaki hem de öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişimi kuvvetlendireceği, hareketlendireceği düşünülmektedir Bunun dışında, okul yöneticilerinin öğretmenleri karar sürecine dâhil etme konusundaki yeterliliklerini belirlenmesi, düzenlenecek hizmet içi eğitimler ve yönetici hazırlama

eğitimlerinde, öğretim programının hazırlanmasında bir veri olarak kullanılabilir.

1.5. Sayıtlar

Anketleri cevaplayan öğretmenlerin sorulara doğru ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

- 1- Araştırma 2017- 2018 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesi ilkokullarda görevli öğretmenler ile sınırlıdır.
- 2- Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde bulunan ilkokullar ile sınırlıdır.
- 3- Araştırma verileri ortaokullarda görevli öğretmenlerin araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracına verdikleri yanıtlardan elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.7.Tanımlar

Karar: Örgütte her türlü değişikliği yapmak amacı ile başvuru kurumlaşmış ve toplu bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2005, s.82).

Karara Katılma: Örgüt içinde alınacak olan kararlarda, örgütün diğer bireylerinin de söz sahibi olması.

Karara katılma düzeyi: Öğretmenlerin okullarında alınmakta olan kararların oluşmasına katılma durumları.

Karara katılma isteği: öğretmenlerin okullarında alınmakta olan kararları etkileme isteği.

Karar konularına duyulan ilgi: Öğretmenlerin okullarında alınmakta olan kararlara duyduğu ilgi.

Mesleki Kıdem: Öğretmenin, öğretmenlik mesleğine başladığından beri yıl olarak geçen süre.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Eğitimin temel amacı; bireyi üretken, araştırmacı, topluma ve diğer bireylere karşı saygılı ve hoşgörülü, sorumluluklarını bilen, ülke kalkınmasına katkıda bulunan bir özellik kazandırmaktır. Bu özellikleri demokratik olmayan, yönetiminde karara katılmaya yer vermeyen bir eğitim sistemi içerisinde gerçekleştirmek olanaklı değildir. Okul yönetimindeki karara katılmanın en önemli özelliği, öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi ve daha objektif kararlar almaya dayalı olmasıdır. Öğretmenlerin okul yönetiminde karara katılmalarıyla; yöneticiler ayrıntılar hakkında karar verme yükünden kurtulur, eğitim hizmetleri çabuk yürütülür, karar alanlarında uzmanlaşma gelişeceğinden yönetsel kararlarda rasyonelliğe yaklaşılır (Kaya, 1986, s.177). Böylece, öğretmenlerin okul yönetimi ile bütünleşmesi sağlanabilir; öğretmenlerin mesleki görüşlerinden yararlanıldığında, kendini gerçekleştirme gereksiniminin karşılanması olanaklı olabilir.

Karara Katılma Kavramı

Karara katılma, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içerilmeleridir. Bu tanımda, üç önemli unsur göze çarpmaktadır. Bu unsurlardan birincisi zihinsel ve duygusal içerilmedir. Katılım yalnızca kasları ilgilendiren bir faaliyet olmaktan çok, zihinsel ve duygusal bir eylemdir. Bu içerilme eylemi fiziksel olmaktan çok psikolojiktir. İkinci unsur katkıda bulunma güdüsüdür. Yani kişileri duruma katkıda bulunmaya güdülemesidir. Böylece, kişilere örgütün hedefine doğru kendi girişim güçlerini ve yaratıcılık kaynaklarını kullanma fırsatı verilir. Bu açıdan katılım “razı gelmek” ten ayrılır. Katılım razı etme uygulamasıdır. Razı etme uygulaması, yalnızca gruba onaylanması için fikirler getiren yöneticinin yaratıcılığını kullanır. Oysa razı gelenler katkıda bulunmaz, yalnızca onaylarlar. Üçüncü unsur, sorumluluk kabulüdür. Katılım insanları grupların faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye yöreklendirir (Davis, 1982:185).

Karar Türleri ve Etkili Karar

Simon (1960)'a göre iki tür karar vardır. 1. Programlanmış kararlar; bir örgütte sık sık rastlanan, genellikle belirli çözümleri bulunmuş veya rutin hale gelmiş konu veya sorunlarla ilgili kararlardır. 2. Programlanmamış kararlar; örgütte daha önce ortaya çıkmamış bir durum ya da soruna ilişkin ilk kez alınan kararlardır (Simon, 1960; akt: Tanrıöğen, 1995: 84). Karar verme, bireysel ya da örgütsel olabilir. Bireysel kararlarda etkilenen sadece kişinin kendisiyken, örgütsel kararlarda muhatap örgütteki paydaşların tamamıdır. Bu durumda, örgütün kararlarının etkili olması bir başka deyişle nitelikli ve benimsenebilir olması gerekir (Başaran, 2000: 95).

Karar Aşamaları ve Boyutları

Karar vermeyi sadece örgüt açısından ele alan Onaran (1975), kararın dört aşamada ortaya çıktığını ileri sürmüştür.

- Sorunun çözümü için teklif yapılır. Bu teklif aslında örgüt içindeki ya da dışındaki bir bireyin bir sorun hakkında aldığı karardır.
- Bu teklif, varsa başka tekliflerle birlikte görüşülür. Bu teklifler birbiri ile çatışabilir. Aralarında etkileşme olur.
- Bu etkileşmeler sonucunda teklifler arasında bir uzlaşma yapılır. Ortada bir çözüm yoksa kalır.
- Sonunda örgütteki kuvvet grupları arasında uzlaşarak bir çözüm yolunda karar kılarlar. Bu kararda daha önceki tekliflerden az ya da çok ölçüde parçalar bulunur (Onaran, 1975: 87).

Karara Katılmayı Sınırlayan Engeller

Anthony (1978)'e göre karara katılmayı sınırlayıcı engeller şöyle sıralanabilir. Örgütsel Engeller: Gelenek, örgütsel felsefeler ve değerler, politika ve kuralların niteliği, personelin niteliği, örgütün yapısı, destekleyici iklim ve katılmalı yönetim için bir ödül sisteminin yokluğu. Yönetimsel Engeller: Yöneticilerin alışkanlıkları, katılmalı yönetimi anlamamak, X kuramı sayıtlıları, güven eksikliği, güçten vazgeçme korkusu, gölgede bırakılma korkusu, disiplin boşluğu korkusu, kişisel göze

çarpıcılığı yitirme korkusu ve işlerin yapılmayacağı korkusu. Astlardan Gelen Engeller: Katılnalı yönetimde uzman olmamak, isteksizlik, içeriğin bilinmemesi, katılnalı yönetim beklentisinin farkında olmayış, başarısızlık korkusu, gemiyi kayaya bindirme korkusu, gruptan dışlanma korkusu, işleri daha güçleştirme korkusu. Durumsal Engeller: Zamansal, görevsel sınırlayıcılar ve çevresel etkiler (Açıkğöz, 1987: 24–25).

İlgili Araştırmalar

Aksay 'ın (2005) araştırmasında Bolu ili merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan 526 öğretmen evreni oluşturmuş, “basit tesadüfi örnekleme yöntemi” ile seçilen 320 öğretmen örneklemini oluşturmuştur. Ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okullarında alınan kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesini amaçlayan araştırma sonucunda, öğretmenlerin öğretimsel kararlara “Oldukça”, yönetsel kararlara “Biraz” düzeyinde katıldıkları görüşünde oldukları görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre, öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile yönetsel kararlara katılma düzeyleri arasında anlamlı fark vardır. Yine öğretmen görüşlerine göre, öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerinde; cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okul türü ve branş grubu değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

Demirtaş'ın (1991) araştırmasında, amaç mesleki ve teknik okullarda görev yapan öğretmenlerin yönetsel kararlara katılmaları hakkındaki görüşlerinin belirlenmesidir. Çalışmanı örneklemini 1990–1991 eğitim öğretim yılında Bolu Eğitim Yüksekokulunda pedagojik formasyon kursuna katılan 208 meslek teknik okulu öğretmenleri oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; meslekte hizmet yılı arttıkça okuldaki kararlara katılımın pek artmadığı, genelde yönetsel kararlara katılım tam olmamakla birlikte zannedildiğinden daha fazla olduğu, erkek öğretmenlerin kararlara katılmayı bayan öğretmenlere göre daha fazla istediği, bütün öğretmenlerin karara katılımın önemli olduğu görüşünde olduğu halde pek istek duymadıkları görülmüştür.

Kaya (2008), ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile karar verme becerileri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında aşağıdaki sonuçları elde etmiştir. Araştırmada araştırmanın

örneklemini oluşturan 132 öğretmen müdürlerinin karar verme becerileri gösterdiğine tüm alt boyutlar için kısmen katıldığını belirtmiştir. Tüm alt boyutlar ile cinsiyet, yaş, kıdem ve branş gibi bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Ayrıca okul türü bağımsız değişkeni için, düz lise ve meslek lisesi lehine anlamlı bir fark saptanmıştır.

Gürkan (2006) “Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları” adlı araştırmasında şu sonuçları elde etmiştir: Mesleki ve Teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile katılma istekleri arasında anlamlı farklılık vardır. Mesleki ve Teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan öğretimsel kararlara yönetsel kararlardan daha çok katılmak istemektedirler. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul düzeyinde alınmakta olan kararlara daha çok katılmaktadırlar. 16 yıl ve daha fazla süredir öğretmenlik yapan öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara, 2- 4 yıl ve 1 yıldan daha az süredir görev yapan öğretmenlerden daha fazla katılmaktadırlar. Okul kıdemine göre 5 yıl ve daha fazla süredir aynı okulda görev yapan öğretmenler, 2- 4 yıl ve 1 yıldan daha az süredir görev yapan öğretmenlerden daha fazla katılmaktadırlar. Kız Teknik Öğretim yapan okullardaki öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara, Erkek Teknik Öğretim yapan okullardaki öğretmenlerden daha fazla katılmaktadırlar. Mesleki ve Teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma istekleri ile ilgili algıları, cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Yavuz (2001), “Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Yerinden ve Merkezden Yönetim Yönelimlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri” adlı araştırmasında aşağıdaki sonuçları elde etmiştir: Lise yöneticilerinin okulda karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katma durumunda *Biraz* düzeyinde, öğretmenleri karara katma isteğinde *Pek Çok* düzeyindedir. Lise yöneticilerinin yönetim yönelimleri, onların karar vermeye ilişkin davranışlarını etkilememektedir. Yani, lise yöneticilerinin araştırmada belirlenen yönetim yönelimleri, kendilerinin hem öğretmenleri karara katma durumu ve hem de karara katma isteğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Lise öğretmenlerinin okulda karar verme

davranışlarına iliksin görüşleri, okulda karara katılma durumunda *Biraz* düzeyinde, karara katılma isteğinde *Çok* düzeyindedir. Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına iliksin görüşlerinde, cinsiyete, branşa, toplam hizmet süresine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Köklü (1994), “Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı” konulu araştırmasında, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin kararlara katılımı hakkında öğretmen ve müdürlerin algı ve beklentilerini ele almıştır. Bu araştırmanın sonuçları şöyle sıralanabilir: Müdürlerin, öğretmenlerin karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin beklentileri ‘biraz’ ve ‘çok’, algıları ‘biraz’ seçenekleri etrafında yer almaktadır. Müdürler, öğretmenlerin karara katılımını istedikleri oranda, onları karar konularında yeterli görmemektedirler. Müdürler, öğretmenlerin öğretimsel karar konularına katılmalarını, yönetsel karar konularına katılmalarından daha fazla istemektedirler ve daha fazla yeterli algılamaktadırlar. Öğretmenlerin karara katılma durumları, katılma istekleri, karar konularına duydukları ilgi ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin algıları birbirinden anlamlı farklılık göstermekte ve bu algılar kişisel değişkenlerine göre farklılaşmaktadır.

Musco (Köklü, 1994: 43), 1992 yılında yaptığı, New York’ta tam gün genel eğitim yapan 429 öğretmenin katıldığı ‘New York Şehrindeki Lise Öğretmenlerinin, Karara Katılımı ve Davranışları Hakkındaki Algıları Arasındaki İlişki’ konulu araştırmasında su sonuçları elde etmiştir: Öğretmenlerin karara katılımı ve davranışı arasında orta düzeyde ve ortadan biraz az düzeyde ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin, sonucu kabul etmedikleri (memnun edici olmayan) kararların alınmasına katılmadıkları gözlenmiştir. Öğretmenlerin kararlara katılımı ile davranışları arasında; cinsiyet, görev süresindeki statü ve önceki yöneticilik deneyimi gibi kişisel değişkenler bakımından anlamlı farklılık bulunmuştur. Kararların paylaşıldığı okullardaki öğretmenlerin davranışlarıyla, kararların paylaşılmadığı okullardaki öğretmenlerin davranışları arasında farklılık gözlenmiştir.

Kuku ve Taylor (2002), “Karar Almada Öğretmen Katılımı”, konulu araştırmalarında, okul yönetiminin 9 unsurunun (amaç, vizyon, misyon, bütçe, personel, uygulama, standart müfredat, tesis, personel gelişimi ve manevi konular) okul müdürleri ve

öğretmenleri tarafından algılanma farklarını karşılaştırmıştır. Veriler Filipinlerde 165 okul müdürü ve öğretmenlerden alınmıştır. Bulgular, öğretmenler tarafından tercih edilen kararlara katılma düzeyinin, öngörülenden daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu unsurlar; personel, bütçe, personel gelişimi üzerinedir. Hem öğretmenler hem de müdürler karar almaya okulun katılımının; okulun gelişimi, okul moralinin yükselmesi, iş memnuniyetinin artması ve profesyonelliğin artmasında destekleyici bir faktör olduğu bildirilmiştir. Ayrıca bulgular meslekte 11-20 yıl arası deneyimi olan öğretmenlerin daha katılımcı olduğunu göstermiştir.

Kabadayı (1982), “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi” konulu araştırmasında, öğretmenlerde en yüksek doyumsuzluk alanı olarak otonomiye bulmuş ve bunu öğretmenlerin karara katılmalarını sağlayıcı örgütsel ortamların bulunmayışına bağlamıştır.

Açıkgöz (1984), “ Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı” konulu araştırmasında, “Decision Involvement Analysis” anketine çıkarmalar ve eklemeler yapılarak elde edilen ‘Karara Katılma Anketi’ kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen yargılar şöyle belirtilmiştir: Öğretmenlerin karara katılma durumlarına ilişkin görüşleri, çok az; karar konularına duydukları ilgilerine, karar konularındaki yeterliliklerine ve karara katılma isteklerine ilişkin görüşleri, biraz seçeneğinde toplanmıştır. Öğretmenlerin karara katılma durumu, katılma isteği, karar konularına ilgisi ve karar konularındaki yeterlilikleri boyutlarındaki görüşleri birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin öğretim ve yönetim kararlarında katılma durumu, katılma isteği ve yeterlilik boyutlarındaki görüşleri birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir. Karara katılma durumu, katılma isteği, karar konularına duyulan ilgi ve karar konularındaki yeterlilik boyutlarındaki en yüksek değerler ‘öğrenci başarılarının değerlendirilmesi’ , en düşük değerler ise ‘okulun gelir ve harcamalarının planlanması’ kararlarında gözlenmektedir. Öğretmenlerin kişisel değişkenlerin çoğuna göre, karara katılma durumu, katılma isteği, karar konularına duyulan ilgi ve karar konularındaki yeterlilik boyutlarına ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir.

Bilge (2008),” İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır: Öğretmenlerin alınan kararlarda karar sürecine katılımlarının orta düzeyde olduğu,

öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılım düzeyleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı, yaşa ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık olduğu, görev yapılan kademeye göre “Öğretim Programları” ve “Öğrenci Hizmetleri” faktörleri açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında cinsiyete ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunduğu, görev yapılan kademeye ve yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma ve iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Akdemir (2009) yaptığı araştırmada resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınmakta olan kararlara katılma durumları ve isteklerine yönelik algılarını belirlemek ve öğretmenlerin bu algılarının kişisel değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Çalışmanın evrenini oluşturan İstanbul İli Bağcılar İlçesindeki 53 resmi ilköğretim okullarında çalışan 324 öğretmenden veriler elde edilmiştir. Resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınmakta olan kararlara katılma durumları ve isteklerine ilişkin bazı kişisel değişkenler arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Takmaz (2009) araştırmada ilköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyleri ile öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılma düzeyleri karşılaştırmalı ilişkiyel tarama modeline uygun olarak incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, Konya ve Iğdır illerinde, 2007- 2008 eğitim öğretim yılında görevli bulunan öğretmenlerin tamamı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, araştırmanın yapıldığı 2007- 2008 eğitim öğretim yılında Konya ve Iğdır illerinde görev yapan tesadüfî örnekleme seçilen öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

İlköğretim Okulu öğretmenlerinin kararlara katılmaları ile örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin okulda karara katılma davranışları arttıkça, örgütsel iletişim algıları da artmaktadır. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin, karara katılma durumları, örgütsel iletişim düzeylerini etkilemektedir. Öğretmen sayısı 1- 10 olan okullarda ve öğretmen

sayısı 11- 20 olan okullarda öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerinin, öğretmen sayısı 21 ve üzeri olan okullardaki öğretmenlerden daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Özdoğru (2012), Eskişehir İlinde görev yapan 353 öğretmen üzerinde yürüttüğü “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları Ve İstekleri İle İş Motivasyonları Arasındaki İlişki” araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır; Öğretmenlerin karara katılma düzeyleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişki bakımından cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göze çarpmamaktadır. İş motivasyonu yüksek olan öğretmenlerin kararlara katılma konusunda daha istekli oldukları tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre karara katılmaya ilişkin görüşlerinin farklılaşmasını incelemesinden dolayı tarama modelindedir. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2005). Araştırma aynı zamanda öğretmenlerin karara katılmaya ilişkin görüşleri arasında olan ilişkiyi incelemesinden dolayı da ilişkisel modeldedir. İlişkisel araştırmalar,

değişkenler arasındaki ilişkiyi, ilişki testleri kullanarak ortaya çıkarmayı amaçlar (Balcı, 2011).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Denizli ili, Pamukkale ilçesindeki ilkokullarda görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise uygun örnekleme yöntemiyle seçilen 108 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan uygun örnekleme yöntemi, araştırmacıya para, zaman ve iş gücü açısından kolaylık sağlar (Büyüköztürk vd., 2011).

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Betimsel İstatistikler

Değişken	Özellik	N	%
Cinsiyet	Erkek	54	50,0
	Kadın	54	50,0
	Toplam	108	100,0
Kıdem	Stajyer	8	7,4
	2-5 Yıl	31	28,7
	6-10 Yıl	40	37,0
	11-15 Yıl	17	15,7
	16 Yıl Ve Daha Fazla	12	11,1
	Toplam	108	100,0
Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı	Demokratik	23	21,3
	Otokratik	70	64,8
	İlgisiz	15	13,9

	Total	108	100,0
--	-------	-----	-------

Tablo 1’ de öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, okul yöneticilerinin yönetim tarzı değişkenlerine göre frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri Çelik (1997) tarafından geliştirilen “İlköğretimde Öğretmenler Kurulunun İşleyişi ve Öğretmenler Kurulunda Karara Katılma Anketi” ile toplanmıştır.

Anket, araştırmacı tarafından örnekleme online olarak uygulanmıştır. Öğretmenlerin mail adreslerine anketler 2018 yılı Şubat ve Mart aylarında gönderilmiş ve 2018 yılı Nisan ayı içinde veri toplama tamamlanmıştır. Öğretmenlerden gelen 108 yanıt araştırma kapsamına alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 17.00 paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerini betimlemek için frekans ve yüzde kullanılmıştır. Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterliliklerine ilişkin görüşlerini belirlemek için ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin karara katılmaya ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Bağımsız Örneklem T-Test, kıdem ve okul yöneticilerinin yönetim tarzına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis Analizi ve öğretmenlerin karara katılmaya ilişkin görüşleri arasındaki

ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi $p = 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesinde Tablo ...'teki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayılmış, aritmetik ortalamalar için puan aralığı 0,80 olarak hesaplanmıştır (Puan Aralığı = (En Yüksek Değer – En Düşük Değer) / 5 = (4 – 1) / 4 = 3/4 = 0,75).

Bu hesaplama göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı Tablo ...'te verilmiştir.

Aralık	Seçenek
1,00-1,75	hiç
1,76-2,50	az
2,51-3,25	çok
3,26-4,00	Pek çok

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların tabloları ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

1. Alt probleme ilişkin bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma

yeterliliklerine ilişkin görüşlerini belirlemek için ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2 de yer almaktadır:

Tablo 2

Öğretmenlerin Karara Katılımının Boyutlarına İlişkin Görüşleri

Boyutlar	X	s.s.
Karara Katılma Durumları	2,33	0,49
Karara Katılma İlgileri	2,21	0,55
Karara Katılma İstekleri	2,23	0,52
Karara Katılma Yeterlilikleri	2,35	0,52

Tabloya göre ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterliliklerine ilişkin görüşleri “az” seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri düşük düzeydedir.

2. Alt probleme ilişkin bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda kararlara katılmaya ilişkin görüşleri (karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri boyutlarında) arasındaki anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 3’ te yer almaktadır:

Tablo 3**Öğretmenlerin Karara Katılımının Görüşlerine İlişkin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Durum	İstek	İlgi	Yeterlik
Durum	Pearson Correlation	1	,699**	,722**	,702**
	Sig. (2-Tailed)		,000	,000	,000
	N	108	108	108	108
İstek	Pearson Correlation	,699**	1	,879**	,729**
	Sig. (2-Tailed)	,000		,000	,000
	N	108	108	108	108
İlgi	Pearson Correlation	,722**	,879**	1	,758**
	Sig. (2-Tailed)	,000	,000		,000
	N	108	108	108	108
Yeterlik	Pearson Correlation	,702**	,729**	,758**	1
	Sig. (2-Tailed)	,000	,000	,000	
	N	108	108	108	108

Tabloya göre ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda kararlara katılmaya ilişkin görüşleri (karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri boyutlarında) arasındaki anlamlı ve pozitif yönde yüksek korelasyonlar olduğu görülmektedir.

3. Alt probleme ilişkin bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin kararlara katılmaya ilişkin görüşlerinin (karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri boyutlarında) cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 4'te yer almaktadır:

Tablo 4

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karara Katılma Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

	Cinsiyet	N	X	s.s	t	p
Durum	Erkek	54	58,0370	12,76635	-,35	,72
	Kadın	54	58,8889	11,92060		
İstek	Erkek	54	55,0370	10,99393	-,64	,52
	Kadın	54	56,6667	15,04584		
İlgi	Erkek	54	54,9259	12,82958	-,38	,69
	Kadın	54	55,9630	14,87173		
Yeterlik	Erkek	54	58,8148	12,90908	-,02	,98
	Kadın	54	58,8704	13,25661		

Tablo 4'teki veriler göz önüne alındığında, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin karara katılma puanları için yapılan bağımsız grup t testinde elde edilen t değerleri istatistiksel açıdan anlamsızdır ($p > .05$). Kadın ve erkek öğretmenlerin karara katılma puanları cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

4. Alt probleme ilişkin bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin kararlara katılmaya ilişkin görüşlerinin (karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri boyutlarında) kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için kruskal wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 5'te yer almaktadır:

Tablo 5

Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Karara Katılma Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Kıdem	N	Sıra ortalaması	X ²	p
Durum	Stajyer	8	45,00	6,75	,14
	2-5 Yıl	31	51,92		
	6-10 Yıl	40	54,95		
	11-15 Yıl	17	48,21		
	16 Yıl Ve Daha Fazla	12	74,92		
İstek	Stajyer	8	44,06	8,81	,06
	2-5 Yıl	31	60,58		
	6-10 Yıl	40	50,89		
	11-15 Yıl	17	43,76		
	16 Yıl Ve Daha Fazla	12	73,00		
İlgi	Stajyer	8	55,44	12,99	,01
	2-5 Yıl	31	56,16		
	6-10 Yıl	40	48,80		
	11-15 Yıl	17	44,47		
	16 Yıl Ve Daha Fazla	12	82,79		
Yeterlik	Stajyer	8	55,19	7,17	,12
	2-5 Yıl	31	48,26		
	6-10 Yıl	40	54,44		
	11-15 Yıl	17	50,53		
	16 Yıl Ve Daha Fazla	12	76,00		

Tablo 5'teki veriler göz önüne alındığında, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin karara katılma puanları için yapılan kruskal wallis testinde elde edilen ki kare değerleri ilgi puanları hariç istatistiksel açıdan anlamsızdır ($p > .05$). Öğretmenlerin sadece karara katılma ilgi puanları kıdemlerine göre farklılaşmaktadır. 16 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin karara katılma ilgi sıra ortalamaları en yüksektir.

5. Alt probleme ilişkin bulgular

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin kararlara katılmaya ilişkin görüşlerinin (karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri boyutlarında) okul yöneticilerinin yönetim tarzına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için kruskal wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 6'da yer almaktadır:

Tablo 6

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzına Göre Karara Katılma Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Tarz	N	Sıra ortalaması	X ²	p
Durum	Demokratik	23	44,17	4,33	,11
	Otokratik	70	58,98		
	İlgisiz	15	49,43		
İstek	Demokratik	23	37,87	8,35	,01
	Otokratik	70	58,56		
	İlgisiz	15	61,03		
İlgi	Demokratik	23	41,02	5,54	,06
	Otokratik	70	58,67		
	İlgisiz	15	55,70		
Yeterlik	Demokratik	23	40,65	6,45	,04
	Otokratik	70	59,59		
	İlgisiz	15	51,97		

Tablo 6'daki veriler göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin yönetim tarzı değişkenine göre öğretmenlerin karara katılma puanları için yapılan kruskal wallis testinde elde edilen ki kare değerleri istek ve yeterlik puanları hariç istatistiksel açıdan anlamsızdır ($p > .05$). Öğretmenlerin karara katılma istek ve yeterlik puanları okul yöneticilerinin yönetim tarzına göre farklılaşmaktadır. İlgisiz yönetim tarzını benimsemiş yöneticiye sahip öğretmenlerin karara katılma istek sıra ortalamaları en

yüksektir. Otokratik yönetim tarzını benimsemiş yöneticiye sahip öğretmenlerin karara katılma yeterlik sıra ortalamaları en yüksektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Tartışma

Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterliliklerine ilişkin görüşleri “az” seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri düşük düzeydedir. Yavuz’a (2001) göre lise öğretmenlerinin okulda karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri, okulda karara katılma durumunda *Biraz* düzeyinde, karara katılma isteğinde *Çok* düzeyindedir.

Öğretmenlerin okullarda kararlara katılmaya ilişkin görüşleri (karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri boyutlarında) arasındaki anlamlı ve pozitif yönde yüksek korelasyonlar olduğu görülmüştür. Köklü’ ye (1994) göre öğretmenlerin karara katılma durumları, katılma istekleri, karar konularına duydukları ilgi ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin algıları birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir.

Kadın ve erkek öğretmenlerin karara katılma puanları cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. Gürkan’a (2006) göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul düzeyinde alınmakta olan kararlara daha çok katılmaktadırlar.

Öğretmenlerin sadece karara katılma ilgi puanları kıdemlerine göre farklılaşmaktadır. 16 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin karara katılma ilgi sıra ortalamaları en yüksektir. Gürkan’a (2006) göre 16 yıl ve daha fazla süredir öğretmenlik yapan öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara, 2- 4 yıl ve 1 yıldan daha az süredir görev yapan öğretmenlerden daha fazla katılmaktadırlar. Okul kademine göre 5 yıl ve daha fazla süredir aynı okulda görev yapan öğretmenler, 2- 4 yıl ve 1 yıldan daha az süredir görev yapan öğretmenlerden daha fazla katılmaktadırlar.

Öğretmenlerin karara katılma istek ve yeterlik puanları okul yöneticilerinin yönetim tarzına göre farklılaşmaktadır. İlgisiz yönetim tarzını benimsemiş yöneticiye sahip öğretmenlerin karara katılma istek sıra ortalamaları en yüksektir. Otokratik yönetim

tarzını benimsemiş yöneticiye sahip öğretmenlerin karara katılma yeterlik sıra ortalamaları en yüksektir. Yavuz'a (2001) göre lise yöneticilerinin araştırmada belirlenen yönetim yönelimleri, kendilerinin hem öğretmenleri karara katma durumu ve hem de karara katma isteğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

Öneriler

Araştırmada, öğretmenlerin, karara katılma görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim yöneticilerine, öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılımı ile ilgili seminerler düzenlenebilir.

Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan karara katılma durumları, karara katılma ilgileri, karara katılma istekleri ve karara katılma yeterlilikleri düşük düzeydedir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin, okulda öğretimsel ve yönetsel kararlara katılımını sağlama konusunda yapılan uygulamalara daha çok önem verebilirler.

16 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin karara katılma ilgi sıra ortalamaları en yüksektir. Okul yöneticileri kıdemi fazla olan deneyimli öğretmenlerin fikirlerinden yararlanabilirler.

Benzer bir araştırma, öğrenci veli ve okul müdürlerinin görüşlerini kapsayacak şekilde yapılabilir.

Aynı araştırma, lise düzeyinde, meslek okullarında ve üniversite düzeyinde de yapılabilir.

Bu araştırma sadece resmi ilköğretim okullarda yapılmıştır. Aynı araştırma özel okullarda da uygulanarak, resmi ve özel okulların öğretmenlerinin karara katılma düzeyleri karşılaştırılabilir.

ALTINCI BÖLÜM

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. (1984). Ortaöğretimde Çalışan Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumlarına, Katılmaya İsteklerine, Karar konularına Duydukları İlgilerine ve Karar Konularındaki Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Açıkgöz, K. (1987). Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları, Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 20, Sayı 1-2, 21-27.
- Aksay, O. (2005). Orta öğretim Okullarında Karara Katılma ve Öğretmen Morali, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Yaz 2008, 6 (3), 433-460.
- Akdemir, A. S. (2009). Resmi İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumu, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Anthony, W. P. (1978). Participative Management U.S.A. Addison_Westley.
- Aydın, Mustafa, Eğitim Yönetimi, Ankara: 1986.
- Balcı, A. (2011). Sosyal Bilimlerde Araştırma, Ankara: Pegem Yayınları.
- Başaran, I.(1986). Öğretmenlerin Yönetime Katılması. Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 19(1-2).
- Başaran, İ. (2000). Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Feryal Matbaası, Ankara.
- Bilge, C. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki (Ankara İli, Altındağ İlçesi Örneği). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

- Bursalıoğlu, Z. (1978). Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama, Ankara: A.Ü.EBF Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. Kılıç, A., Özcan, E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Davis, K.(1982). İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış. (Çev: Tomris Somay ve Diğerleri), İstanbul: İstanbul Matbaası,
- Güçlüol, Kemal. Eğitim Yönetiminde Karar ve örnek Olaylar, Ankara: Kadoğlu Matbaası, 1985.
- Gürkan, M. (2006). Mesleki ve teknik Eğitim kurumlarına görev yapan Öğretmenlerin karara katılma durumları. Yüksek Lisans Tezi, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kabadayı, R. (1982). “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. 15. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Gürsel (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlere Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kuku, Samson Mwanus ve Taylor V., John Wesley. “Teacher Participating in Decision Making: A Comparative Study of School Leader and Teacher Perceptions in North Philippine Academies”, http://www.aiias.edu/academics/sgs/info/v5n1/kuku_teacher_participation_decision_making.htm, 2002.

Köklü, Muharrem (1994).Orta öğretim kurumlarında öğretmenlerin Kararlara Katılımı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.

Onaran, O. (1975). Örgütlerde Karar Verme, Sevinç Matbaası, Ankara.

Özdoğru, M. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları Ve İstekleri İle İş Motivasyonları Arasındaki İlişki. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Saka- T.(1985). Yönetim Süreçlerinden karar Vermenin Örgüt Ve Yönetim Kuramlarındaki Yeri, Yüksek Lisans tezi, H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Simon, H. A. (1951). Administrative Behavior, McMillan, New York.

Takmaz, Ş. (2009). İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yavuz, Y. (2001). Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Yerinden ve Merkezden Yönetim Yönelimlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri. Ege Eğitim Dergisi, 3 (2), 25-35.

YEDİNCİ BÖLÜM

EKLER

- 7.1. Ek –1: Kişisel Bilgi Formu
- 7.1. Ek – 2: Araştırmada Kullanılan Ölçek

Sayın Öğretmenim,

Bu araştırmada, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarda alınmakta olan kararlara katılmaya ilişkin görüşleri incelenecektir. Bu yüzden değerli görüşlerinize gereksinimimiz vardır. Araştırma sürecinde elde edilen veriler, bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecine katıldığınız ve görüşlerinizi içtenlikle belirttiğiniz için teşekkür ederim.

Arif Yunus KODAL

Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

Öğretmenlik kıdeminiz nedir?

Stajyer

2-5 yıl

6-10yıl

11-15 yıl

16 yıl ve fazla

1)Öğretmenlik yaşantınızı göz önüne alarak, birlikte çalıştığınız okul müdürlerinin davranış biçimini (tarz-sitil) genel olarak nasıl tanımlamaktasınız?

A Demokratik

B) Otokratik

C) İlgisiz

Açıklama: Birinci ve ikinci soruyu ayrı ayrı cevaplandırınız. Lütfen, seçeneğinizin bulunduğu karedeki sayının üzerine (X) işareti koyunuz ya da yuvarlak içine alınız.	SORU 1: Kurulda kararın oluşmasına ne derece katılmaktasınız?				SORU:2Yandaki kararların alınmasına ne derece katılmak istersiniz?			
	Pek çok	çok	az	hiç	Pek çok	çok	az	hiç
ÖĞRETMENLER KURULU KONULARI								
1. Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
2. Yıllık, ünite, günlük planların yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması	4	3	2	1	4	3	2	1
3.Sınıfların ders araçlarından yararlanmalarıyla ilgili ilkelerin saptanması	4	3	2	1	4	3	2	1
4.Öğrenci başarısını değerlendirmede uygulanacak yöntemin belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
5. Öğrenciler için yetiştirme kursu açılıp açılmamasına karar verilmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
6.Ders kitabı ve dergi seçilmesi kararı	4	3	2	1	4	3	2	1
7. Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
8. Çocuklara beslenme alışkanlığı kazandırılması yollarının saptanması	4	3	2	1	4	3	2	1
9.Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
10. Veli-öğretmen ilişkisinin geliştirilmesi için yapılması gerekenleri saptama	4	3	2	1	4	3	2	1
11 .Nöbet tutacak öğretmenlerin ve nöbet yerlerinin belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
12.Öğretmenlerin nöbet tutarken uyacakları kuralların belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
13.Öğrencilere nöbet tutturulması kararı	4	3	2	1	4	3	2	1
14.Öğretmenlerin okutacakları sınıfın belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
15.Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
16.Okul gelir ve harcamalarının planlanması	4	3	2	1	4	3	2	1
17.Kurulacak eğitsel kolların ve yapılacak sosyal etkinliklerin belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
18.Eğitsel kol rehber öğretmenlerinin seçilmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
19.Eğitsel kol çalışmalarının değerlendirilmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
20.Kutlanacak belirli gün ve haftaların belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
21.Belirli gün ve hafta kutlamasında görev alacak rehber öğretmenin seçimi	4	3	2	1	4	3	2	1
22.Belirli gün ve haftanın kutlanması ile ilgili ilkelerin saptanması	4	3	2	1	4	3	2	1
23.Çeşitli görevler için öğretmen seçimi (Disiplin Kurulu Üyesi, Okul Aile Birliği, Kooperatif, Yarışma Seçim Komisyonu vb.)	4	3	2	1	4	3	2	1
24.Öğrencilerde devamsızlığı ve geç kalmayı önlemek için alınacak önlemlerin saptanması	4	3	2	1	4	3	2	1
25. Sınıf içinde öğretmenlerde görülen olumsuz davranışların giderilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1

Açıklama. 'Üçüncü ve dördüncü soruyu ayrı ayrı cevaplandırınız. Lütfen, seçeneğinizin bulunduğu sayının üzerine (X) işareti koyunuz ya da yuvarlak içine alınız.	SORU: 3 Yandaki karar konusuna ne derece ilgi duyuyorsunuz?				SORU: 4 Yandaki konuda karar vermede kendinizi ne derece yeterli buluyorsunuz ?			
	Pek çok	çok	az	hiç	Pek çok	çok	az	hiç
ÖĞRETMENLER KURULU KONULARI								
1. Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
2. Yıllık, ünite, günlük planların yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması	4	3	2	1	4	3	2	1
3. Sınıfların ders araçlarından yararlanmalarıyla ilgili ilkelerin saptanması	4	3	2	1	4	3	2	1
4. Öğrenci başarısını değerlendirmede uygulanacak yöntemin belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
5. Öğrenciler için yetiştirme kursu acilin açılmamasına karar verilmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
6. Ders kitabı ve dergi seçilmesi kararı	4	3	2	1	4	3	2	1
7. Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
8. Çocuklara beslenme alışkanlığı kazandırılması yollarının saptanması	4	3	2	1	4	3	2	1
9. Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
10. Veli-öğretmen ilişkisinin geliştirilmesi için yapılması gerekenleri saptama	4	3	2	1	4	3	2	1
11. Nöbet tutacak öğretmenlerin ve nöbet yerlerinin belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
12. Öğretmenlerin nöbet tutarken uyacakları kuralların belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
13. Öğrencilere nöbet tutturulması kararı	4	3	2	1	4	3	2	1
14. Öğretmenlerin okutacakları sınıfın belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
15. Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
16. Okul gelir ve harcamalarının planlanması	4	3	2	1	4	3	2	1
17. Kurulacak eğitsel kolların ve yapılacak sosyal etkinliklerin belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
18. Eğitsel kol rehber öğretmenlerinin seçilmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
19. Eğitsel kol çalışmalarının değerlendirilmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
20. Kutlanacak belirli gün ve haftaların belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
21. Belirli gün ve hafta kutlamasında görev alacak rehber öğretmenin seçimi	4	3	2	1	4	3	2	1
22. Belirli gün ve haftanın kutlanması ile ilgili ilkelerin saptanması	4	3	2	1	4	3	2	1
23. Çeşitli görevler için öğretmen seçimi (Disiplin Kurulu Üyesi, Okul Aile Birliği, Kooperatif, Yarışma Seçim Komisyonu vb.)	4	3	2	1	4	3	2	1
24. Öğrencilerde devamsızlığı ve geç kalmayı önlemek için alınacak önlemlerin saptanması	4	3	2	1	4	3	2	1
25. Sınıf içinde öğretmenlerde görülen olumsuz davranışların giderilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1

