

**ÜNİVERSİTELERDE GÖREV YAPAN ÖĞRETİM
ELEMANLARI KENDİLERİNİ İLGİLENDİREN
KONULARDA NE DERECE KARARA
KATILMAKTADIRLAR?**

Aydın BALYER

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
‘Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı’
Tez Danışmanı:Yard.Doç.Dr.Sevinç Çetinsoy Peker

T 105187

İstanbul
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Şubat, 2001

ÖNSÖZ

Bu araştırma ile, üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının "kendilerine yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi, düzenlenmesi düşünülen hizmet içi eğitim etkinliklerinin içeriğinin belirlenmesi, eğitim-öğretim programlarının hazırlanması, hazırlanan bu eğitim-öğretim programlarının uygulanması, kendi uzmanlık alanları, öğrenciler ilgili kararlar ve ayrıca üst yöneticilerin belirlenmesi ve kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara ne derece katıldıkları" belirlenmeye çalışılmıştır. Yine bu araştırma ile belirlenen konulara ilişkin kararlara katılma durumlarının, kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın ortaya çıkışında, çok fazla kişinin emeği geçmiştir. Adı geçen bütün kişilere sonsuz teşekkür ederim.

Araştırma süresince, gerekli desteği esirgemeyen Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Elemanlarına, Yabancı Diller Yüksek Okulu Yönetici ve Öğretim Elemanlarına da bu süreçte verdikleri maddi ve manevi destekten dolayı ayrıca teşekkür ederim.

Bu araştırmanın hazırlanması sürecinde, beni güdüleyen ve araştırmanın gerçekleşmesinde yardımını esirgemeyen tez danışmanım Yard. Doç. Dr. Sevinç Çetinsoy Peker'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu araştırmanın hazırlanması süresince değerli zamanını ayırarak benden yardımlarını esirgemeyen, Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı öğretim üyesi Yard. Doç. Dr. Muharrem Köklü ve bana sakin, huzurlu bir çalışma ortamı olanağı sağlayan, maddi ve manevi büyük katkıları olan eşim Esin ve oğlum Can Berkay'a da şükranlarımı sunarım.

İstanbul, Şubat 2001

Aydın BALYER

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM I. GİRİŞ.....	12
Problem Durumu	12
Problem Cümlesi.....	18
Alt Problemler	18
Araştırmanın Önemi	19
Sayıtlar	22
Sınırlılıklar	22
Tanımlar	22
BÖLÜM II. KURAM VE İLGİLİ KAYNAKLAR	24
A. Kuram	23
Karar Verme.....	23
Karar Vermenin Doğası: Karar Verme Nedir?	23
Karara Katılma Nedir?	26
İşgören Katılmasının Doğası.....	28
Yetki Verme	31
Etkili Katılmanın Öncelikleri	33
Katılmanın Teorik Temelleri.....	36
Engelleyici Etkenlerin Kategorileri	37
Örgütsel Engeller	38

Yönetimsel Engeller	38
Astlardan Gelen Engeller	38
Durumsal Engeller	38
Engelleri Ortadan Kaldırma Stratejileri	39
Okullarda Karara Katılma	39
Ortak Karar Vermenin Beklenen Etkileri	40
Ortak Karar Vermenin Öğrenme ve Öğretme Üzerine Etkileri.	40
Ortak Karar Vermenin Öğretmen Doyumuna Etkileri	41
Okul Yöneticilerinin Ortak Karar Alma Çabalarını Yönetmeleri	41
Ortak Karar Vermenin Özellikleri Ve Hedefleri	42
Ortak Karar Vermenin Başarılı Uygulanabilmesinin Öncelikleri	44
Ortak Karar Verme Grubunun Yoğunlaşması Gereken İşler	45
Öğretim Kadrosunun Karara Katılmalarının Mantığı	46
Akademik Kurulun Karar Alma Sürecindeki İşleri	46
Öğretmen Kadrosunun Karara Katılmasının Getirdikleri	46
Yöneticilerin Atmaları Gereken Adımlar	47
Öğretim Elemanlarını Okulda Karar Vermede Doyuma	
Ulaştıran Etkenler	48
Katılmanın Gerçekleştirilmesi İçin Gereken Yönetim Programları	50
Danışmacı Yönetim	50
Demokratik Yönetim	50
Üretim Komiteleri	51
Öneri Grupları.	52
Çoklu Yönetim	52
Sendikaların Katılmadaki Rollerini	52
Düşünce Kuramlarında Katılma	53

Sosyalist Kuramlarda Katılma	53
Demokratik Kuramlarda Katılma.....	54
Verimlilik ve Etkililik Kuramlarda Katılma	54
İnsan Büyümesi ve Gelişimi Kuramında Katılma.....	54
Karara Katılma ve İnsan Psikolojisi	55
Yönetim Kuramlarında Katılma	57
Klasik Yönetim Kuramı ve Karara Katılma.....	58
Toylor'un Bilimsel Yönetim Akımı ve Karara Katılma.....	58
Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Karara Katılma Kavramı.....	59
Max Weber'in Bürokrasi Modeli Ve Katılma	59
İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Karara Katılma	61
Çağdaş Kuramlar:Sistemler ve Durumsallık Yaklaşımı.....	63
Sistem Kuramları ve Karara Katılma	63
Durumsallık Yaklaşımı ve Karara Katılma	63
Liderlik Kuramları ve Karara Katılma.....	64
Katılmanın Yararları ve Sakıncaları	66
Katılmanın Sınırlılıkları.....	69
Katılmalı Takım Yönetimi Seçeneği	72
Katılmanın Ekonomik Analizi.....	73
Kalite Halkaları.....	76
Kendi Kendini Yöneten Takımlar	78
Türkiye'de Karara Katılma Uygulamaları	78
Eğitimde Karara Katılma.....	79
Yükseköğretim Kurumlarında Karara Katılma	80
B. İlgili Araştırmalar	83
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	83

Katılma İle İlgili İlk Çalışmalar	83
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	93
BÖLÜM III. YÖNTEM.....	98
Araştırmanın Modeli	98
Araştırmanın Evreni	98
Araştırmanın Örnekleme	99
Veriler ve Toplaması.....	99
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	100
BÖLÜM IV. BULGULAR VE YORUM.....	101
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	101
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	104
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	112
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	115
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	120
Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	124
Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	130
Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	133
Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	141
Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	143
On birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	150
On ikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	152
On üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.	157
On dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	159
On beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	165
On altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	168
BÖLÜM V. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER.....	174

Özet	174
Abstract.....	177
Yargı	179
Öneriler	182
Uygulayıcılar İçin Öneriler	182
Araştırmacılar İçin Öneriler	185
KAYNAKÇA	187
EKLER	194



4.12.1. ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖĞRENCİLERE YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE GÖRE DAĞILIMI	153
4.12.2. ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖĞRENCİLERE YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE GÖRE DAĞILIMI.....	154
4.12.3. ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖĞRENCİLERE YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ BULUNDUKLARI OKULDAKİ ÇALIŞMA YILI ÖZELLİĞİNE GÖRE DAĞILIMI	156
4.13. ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÜST YÖNETİMLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI.....	158
4.14.1. ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÜST YÖNETİMLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	160
4.14.2. ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÜST YÖNETİMLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	161
4.14.3. ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÜST YÖNETİMLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ BULUNDUKLARI OKULDAKİ ÇALIŞMA YILI ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI.....	163
4.15. ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİLERİNİ İLGİLENDİREN KONULARA YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI	166
4.16.1. ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİLERİNİ İLGİLENDİREN KONULARA YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	169
4.16.2. ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİLERİNİ İLGİLENDİREN KONULARA YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	170
4.16.3. ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİLERİNİ İLGİLENDİREN KONULARA YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ BULUNDUKLARI OKULDAKİ ÇALIŞMA YILI ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	172

4.6.2. ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	126
4.6.3. ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ BULUNDUKLARI OKULDAKİ ÇALIŞMA YILI ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	128
4.7. ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI	131
4.8.1. ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE GÖRE DAĞILIMI	135
4.8.2. ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE GÖRE DAĞILIMI	136
4.8.3. ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ UYGULANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ BULUNDUKLARI OKULDAKİ ÇALIŞMA YILI ÖZELLİĞİNE GÖRE DAĞILIMI	139
4.9. ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİ UZMANLIK ALANLARIYLA İLGİLİ KARARLARA KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI	142
4.10.1. ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİ UZMANLIK ALANLARIYLA İLGİLİ KARARLARA KATILMA DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	145
4.10.2. ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİ UZMANLIK ALANLARIYLA İLGİLİ KARARLARA KATILMA DURUMLARININ.....	146
MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	
4.10.3. ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİ UZMANLIK ALANLARIYLA İLGİLİ KARARLARA KATILMA DURUMLARININ BULUNDUKLARI OKULDAKİ ÇALIŞMA YILI ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	148
4.11. ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖĞRENCİLERE YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI.....	151

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO

Sayfa

4.1. ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN DÜZENLENMESİNE YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI	102
4.2.1. ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMETİÇİ EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN DÜZENLENMESİNE YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	106
4.2.2. ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMETİÇİ EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN DÜZENLENMESİNE YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	108
4.2.3. ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMETİÇİ EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN DÜZENLENMESİNE YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ BULUNDUKLARI OKULDAKİ ÇALIŞMA YILI ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	110
4.3. ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ İÇERİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI	113
4.4.1. ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ İÇERİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARAR DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	116
4.4.2. ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ İÇERİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARAR DURUMLARININ MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	117
4.4.3. ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ İÇERİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARAR DURUMLARININ BULUNDUKLARI OKULDAKİ ÇALIŞMA YILI ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	119
4.5. ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI	122
4.6.1 ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil:

Sayfa

- 2.1. Lider-İzleyiciler Yetki İlişkisi
- 2.2. Çoğunluk Kuralının Kutuplaşma Etkisi.....
- 2.3. Değişik Katılma Olasılıklarının Şeması.....
- 2.4. Katılmanın Gelişmesi.....



BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem Durumu

İnsanlık tarihi ve gelişim sürecinin daha iyi anlaşılabilmesine yönelik yapılan araştırmaların bir çoğu, insanlığın nasıl bir gelişme gösterdiği, insanların yerleşik hayata nasıl geçtikleri ve tarımsal araçları yani üretim araçlarını nasıl geliştirdikleri üzerinde odaklanmıştır.

İnsanlık tarihi ile doğa tarihi iç içe girmiştir. İlk insanların, hayvanları evcilleştirmeleri ile tarımsal üretime başladıkları ileri sürülmektedir. Tarım toplumlarının gelişmesiyle birlikte, insanlar arasında işlerin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı anlamına gelen işbölümü gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu arada insanlar, kendilerine yetenden daha fazla üretmeye başlayınca bu ürünlerin planlı bir şekilde toplanması, depolanması ve kullanılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Fişek (1977); dolayısıyla üretim faaliyetinin örgütlenmesi ve ürün fazlasının bölüştürülmesi gibi salt yönetsel bir görevin maddi temellerini oluşturan birinci toplumsal işbölümünden sonra bile, yönetimsiz dönemin daha uzunca bir süre devam ettiğini ifade etmektedir.

İnsanlık tarihinin aydınlatılmasına dair yapılan kazılar, insanların büyük yerleşim birimleri kurdukları ve bu alanlarda tarımsal üretim yaptıklarını ortaya koymaktadır. Fişek (1977); bu yerleşik yaşam düzeninin gerektirdiği yönlendirme veya diğer bir deyişle yönetim ve liderlik belirtisine rastlandığını ifade etmektedir. Yönetimsiz dönemin, neolitik çağın ortalarına kadar sürdüğü tahmin edilmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu Fişek (1977); toplu çabayı gerektiren yaşam belirtilerine rastlandığını ve işbölümünün cinsiyet esasına dayandığı, erkeklerin hayvan bakımı, avcılık, silah ve savaş işleriyle uğraşırken, kadınların da yiyecek ve giyecek üretimi ve çocuk bakımı ile uğraştıkları anlaşılmıştır. Dolayısıyla üretici olmaktan kaynaklanan belirleyiciliği nedeniyle, kadının söz sahibi olduğu bir yönetim yapısının varlığı ortaya çıkarılmıştır. Yaşama dair yükü birlikte taşıdıkları anlaşılmaktadır. Toplu yaşama dair bütün işleri paylaşan toplulukların, yönetme ve yönetilme anlamında da eşit oldukları ifade edilmektedir.

İlkel, yönetimsiz örgütlenmelerden yönetimli döneme geçiş ve hayvanların evcilleştirilmesiyle yerleşik tarım düzeni başlamış, bunun da tahıl yetiştiriciliği ile

hayvancılığın birleşmesi sonucunu doğurduğu kabul edilmektedir. Tüm bunların da, ekonomik hayatın ağırlığının yavaş yavaş erkeklere doğru kaymasına neden olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla üretim araçlarını elinde bulunduranların, yönetime hakim olacağı döneme başlanmış ve bunun sonucunda da yönetim erkinin erkeklere geçişi hızlanmıştır. Üretimin ve üretim alanlarının artması sonucunda genişleyen ve zamanla tek bir elden kontrolü güçleşen toplumsal yapının (Fişek, 1977); kendisini görevsel işbölümleri yoluyla ayakta tutacak ve daha sonra kalıcı yapacak yönetim anlayışının gerçek anlamda oluşması sürecini hızlandırdığı ifade edilmektedir.

Yönetimsel şekil ve ideolojilerin ortaya çıkışı, hayvanların evcilleştirilerek tarımsal üretimde kullanılması ve madenlerin eritilerek üretim amacıyla kullanılmasının, ortak mülkiyetten özel mülkiyete geçilmesine neden olduğu kabul edilmektedir. O zamandan beri değişimler geçiren yönetim anlayışının, 20. yüzyıla gelindiğinde daha farklı ve yeni bir boyut kazandığı görülmektedir. Fişek (1977) 'in belirttiği gibi, üretimin tekelci bir şekilde örgütlenmesinin sağladığı yeni olanakların, bir an önce verimlilik artışına dönüştürmesi zorunluluğu karşısında bilimsel yönetim ideolojisine ulaşılmıştır. Bu noktada yönetim kavramının, değişik insanlar için değişik anlamlar taşıdığı anlaşılmaktadır.

Yönetimin; farklı insanlara farklı çağrışımlar yapması, söz konusu olan insanların yönetim kavramıyla kendi içsel algılamalarının benzeşmesine göre bir yöntem benimsemeleri yada Başaran (1989)' ın belirttiğine göre örgütün amaçlarının birbirinden değişik olması gerçeğine dayanmaktadır.

İşgörenler, örgütlere farklı gereksinimlerini karşılamak üzere girerler. Bu farklı gereksinimlere sahip çalışanların, doğal olarak örgütlerden beklentileri de farklıdır. Bu insanlar, örgütlere salt gereksinimlerini karşıladıkları yerler olarak bakabilirler. Aslında bu durumun, kısmen doğru olduğu düşünülmektedir. Ancak bu süreçte, işgörenlerin kendi kişisel hedefleriyle örgütün hedeflerini özdeşleştirmesine yarayacak adımlar atılması ve çalışanların örgütteki beklentilerinin şekil ve kapsamının örgütsel amaçlar doğrultusunda değiştirilmesi gerekmektedir. Bu değişik tanımlamalara rağmen, bir örgütte;

- 1) Gerçekleştirilecek amaç ya da amaçların olması,
- 2) Bu amacı gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi,

3) İş bölümü ile dağılan insan gücünün bütünleştirilmesi gerekmektedir (Başaran, 1989, s.14).

Örgütlerin amaçlarından değindikten sonra, bu kurumların ayakta kalabilmeleri için oldukça önemli olan yönetim kavramı üzerinde durmak gerekmektedir. Buna göre ‘yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir’ (Başaran, 1991, s.211). Yine Gürsel (1997)’de yönetimi şöyle tanımlamaktadır; “örgütün amaçları önceden kararlaştırılır. Yönetim, bu amaçları gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder” (Gürsel,1997,s.17). Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi yönetimin işlevlerinin en önemli olanlarından birisi, farklı gereksinim ve amaçlara sahip olan işgörenlerin, örgütün hedefleri doğrultusunda etkin olabilmelerinin bir şekilde sağlanmasıdır. Kaya (1979) yönetimi; temsili politik organlar tarafından belirlenen politikaların, uygulamaya dönüştürülmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, yönetime katılma temsilciler yoluyla söz konusu olabilmektedir. Aydın (1994) ise yönetimi; insan ve madde kaynakları aracılığı ile belli bir amacı gerçekleştirme yada bir işi başarma eylemi olarak tanımlamaktadır. Burada yöneticinin, her durumda örgütsel amaçları gerçekleştirmek gibi bir işlevle ve yükümlükle karşı karşıya olduğu görülmektedir. Eren (1993) yönetimi; belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki yada daha fazla kişinin meydana getirdiği grup faaliyeti veya sosyal bir olay olarak tanımlamaktadır. Bundan dolayı, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde grup çalışmalarının önemine değinilmektedir. Başaran (1996) ise yönetimi; ortak görüşlere göre plan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede temel belge olarak belirtmekte ve bu belgenin ortaya çıkartılması için yapılan düzenli çabalar ya da planlama süreci olarak ifade etmektedir. Drucker (1998) ise yönetimi; insanları ortak amaçlar, ortak değerler, doğru bir yapı ve performans gösterebilmeleri ve değişmelere karşılık verebilmeleri için ihtiyaçları olan eğitim ve geliştirme yoluyla performansa yeterli hale getirme süreci olarak tanımlamaktadır. Yine Drucker (1998) yönetimi; insanlara ilişkin bir şey, görevinin ise insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarının etkili kılınması ve zayıflıklarının da önemli olmaktan çıkartılması olarak tanımlamaktadır. Daha çağdaş bir yaklaşımla yönetim; tek işlevinin insanlara rağmen örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışan bir birimden ziyade, insanlarla ortaklaşa bir iletişim sonucu örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışan bir birim olarak tanımlanabilir.

Fişek (1977) yönetimi; otorite, sorumluluk ve denetim kavramlarının uygulanmasında düğümlenen bir “**yönetimsel eylemler dizisi**” olarak tanımlamaktadır. Yönetimin amacı, önceden saptanmış olan örgütsel amaçları, öngörülen nitelikte ve nicelikte gerçekleştirmektir (Başaran,1989,s.15). Burada yine işgörenlerin sadece örgütsel etkililiği gerçekleştirmek durumunda olan birer araç oldukları sayılığını görülmekte olduğu düşünülmektedir. Yine Fişek (1977) yönetimi; karar verme, verilen kararı uygulama ve uygulanan kararı denetleme evrelerinden oluşan bir “**süreç**” olarak tanımlamaktadır. Yani bu tanıma göre yönetimden, bütün işlerin yerine getirilmesinden tek başına sorumlu bir mekanizma olarak söz edilmektedir.

Bursalıoğlu (1998) yönetimi, eğitim yönetimi açısından değerlendirmekte ve eğitim yönetimi, yönetimin nasıl eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetiminin de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana geldiğini belirtmektedir. Bunun için örgütsel hedeflerin önceden kararlaştırılması, planlanması ve nelerin yapılacağını önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, örgütlerde yönetim süreçlerinin ayrı bir önemi vardır.

Bütün bu tanımlardan hareketle yönetim, bir yöneten-yönetilen ilişkisi olarak tanımlanabilir. Daha da genelleştirildiğinde yönetim; insan kaynaklarıyla diğer kaynakların, örgütsel hedeflerin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde yönetim süreçleri; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, yöneltme yada etkileme ve değerlendirme gibi temel öğelerden oluşmaktadır. Ancak karar verme, yönetimin en önemli öğelerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Yönetimin temel öğelerinden biri olan karar verme, yönetim sürecinin de en önemli unsuru olarak kabul edilmektedir.

Buraya kadar yönetimin değişik tanımlamaları ve süreçlerinin varlığı üzerinde duruldu. Yönetimin olduğu her yerde yönetilenlerin de varlığı söz konusudur. Yönetimin; yönetici ve işgörenler arası bir iletişim olduğu kabul edilmektedir. Böyle düşünüldüğünde, bu karşılıklı iletişim nasıl gerçekleşmekte olduğu önemli bir hale gelmektedir. Çağdaş yönetim anlayışlarının, yönetilenlerin de örgütlerde var olduklarını kabul etmeleriyle birlikte yönetime katılma gündemdeki yerini almıştır. Bu durumda

yönetime katılmanın ne olduğu ve örgütlerde nasıl bir işleyişe sahip olduğunun açıklanması gerekmektedir.

Yönetime katılma; ekonomik anlamda bir işletmede çalışan işgörenlerin, temsilcileri aracılığıyla o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır (Sabuncuoğlu ve Töz, 1996, s.202). Yine Sabuncuoğlu ve Töz (1996) yönetime katılmanın, 18. yüz yılda endüstri devriminin yarattığı sonuçlara tepki olarak doğduğunu ifade etmektedirler. Akçaylı (1995), katılmalı yönetimin ana vatanının Almanya olduğunu ifade etmekte ve endüstri devriminden sonra çalışma koşullarının işgörenler açısından kötüleşmiş olduğunu belirtmektedir. Bunun sonucunda, işgörenlerin emeklerinin sömürülmesi sürecine tepki duydukları ve bilinçlendikleri, dolayısıyla da kendi haklarını savunma yoluna gitmiş oldukları belirtilmektedir. Bu durumun tabii ki salt siyasi nedenlerle açıklanmasının yeterli olamayacağının altı çizilmiştir. Akçaylı (1995) yönetime katılmanın, günümüzün bir çok sorunları gibi sanayi devriminin bir ürünü olduğu ve bunun yanında Hawthorne araştırmaları gibi insancıl sonuçlarla da ilişkilendirmenin yerinde bir tespit olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmalar insanların, birer robot olmadıklarını ortaya koymuştur. Bunun anlaşılmasıyla birlikte yöneticiler, geleneksel yönetim anlayışlarını yeniden gözden geçirmek durumunda kalmışlardır. Hawthorne araştırmaları sonucu, insana bakış değişmiş ve onun toplumsal varlık olduğu görüşü benimsenmiştir (Sabuncuoğlu ve Töz, 1996, s.203).

Yönetime katılmayı, salt verimliliğin bir aracı olarak gören yaklaşımlar günümüzde bile halen varlığını sürdürmektedir. Asıl amacının, örgütlerin daha verimli hale getirilmeleri ve işgörenden azami fayda elde edilmesi olduğu şeklinde yaygın düşünceler vardır. Ancak bunun yanı sıra, işgörenlerin de yönetime katılmalarıyla birlikte kendi haklarını daha etkili dile getirdikleri kabul edilmektedir.

Akçaylı (1995); yönetime katılmanın siyasal bir olay olduğunu ve ilk çıkış yerinin ise Almanya olduğunu ifade etmektedir. Yönetime katılma, bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığıyla o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlarda söz sahibi olmaları ise, o örgütte çalışanların kendileriyle ilgili kararlara müdahale etmeleri söz konusudur. Bu durum Türkiye çalışma yaşamı açısından değerlendirildiğinde, çalışanların kararların çok az bir kısmında göstermelik olarak kararlara katıldıkları görülmektedir. Sendikal anlamda örgütlü işyerlerinde, sendikaların işverenlerle olan görüşmelerinin daha çok ekonomik konularda gerçekleşmekte olduğu

düşünülmektedir. Sadece bu yönüne bakılarak, ekonomik kazanımlar için yapılan görüşmelerin, yönetime katılmanın bir kısmını karşıladığı şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Bu nedenle; örgütlerde karar verme, oldukça yaşamsal bir önem taşımaktadır. Karar verme örgütlerin en önemli işlevlerinden birisidir (Aydın,1988,s.85). Şimdi karar verme sürecinin üzerinde durulacaktır.

Bütün buraya kadar ki açıklamalardan yönetim ve onun en önemli süreçlerinden olan karar vermenin, yöneticilerin tek başına ele alması gereken bir olgu olarak algılanmasının, örgütsel verimlilik açısından sağlıklı olmayabileceği anlaşılmaktadır. Bugün örgütlerin büyük bir kısmında, halen klasik yönetim anlayışı hükmünü sürdürmektedir. Bununla birlikte bir kısım örgütlerde bu durum yeniden değerlendirilerek, örgüt işgörenlerinin asgari düzeylerde karara katılmalarının sağlanması yoluna gidilmekte olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, eğitim örgütlerinde daha da hassasiyetle ele alınıp uygulanmalıdır. Çünkü eğitim örgütleri, hammaddesi insan olan ve toplumların geleceklerini belirlemede önemli işlevleri olan ve bütün örgütsel ilişkilerin insan temelinde yürütüldüğü kurumlardır. Bu kurumlardaki işgörenlerin, olup bitenden haberdar edilmesi ve kararlara katılmalarının sağlanmasının, yapılan işi sahiplenme ve takip etme anlamında önemli sonuçları vardır. Bu durum, verimliliğe giden yolda oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin sorunlarının, değişik yönleriyle ele alınıp incelenmesi ve elde edilen bulguların tüm çalışanların etkin katılımlarıyla işlenerek eğitimin verimliliği ve etkililiği yönünde kullanılmasının, eğitime yönelik belli sorunların giderilmesi sürecine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Karara katılma, eğitim örgütlerinde gerçek anlamını nasıl bulmaktadır?

Bu araştırma ile eğitim kurumları olan üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının, hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi, düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin içeriklerinin belirlenmesi, eğitim öğretim programlarının hazırlanması, eğitim öğretim programlarının uygulanması, öğretim elemanlarının kendi uzmanlık alanları ve öğrencilerle ilgili, okullarındaki üst yönetimlerin belirlenmesi ve öğretim elemanlarının kendileriyle ilgili kararların alınması sürecine ne derece katıldıkları ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca bu katılma durumunun; cinsiyet, mesleki kıdem ve bulundukları okuldaki çalışma kıdemlerine göre farklılıklar gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda araştırmanın problem cümlesi, alt problemleri, önemi, sayılıları, sınırlılıkları ve tanımları aşağıdaki paragraflarda açıklanmıştır.

Problem Cümlesi

Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları, kendilerini ilgilendiren konularda ne derece karara katılmaktadırlar?

Alt Problemler

Üniversitelerde;

1.Öğretim elemanlarına yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi konusunda kararlar alınırken, öğretim elemanlarının görüşlerine ne derece başvurulmaktadır?

2.Öğretim elemanlarına yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi konusundaki kararlara katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

3.Düzenlenmesi düşünülen hizmet içi eğitim etkinliğinin içeriğinin belirlenmesi konusunda kararlar alınırken, öğretim elemanlarının görüşlerine ne derece başvurulmaktadır?

4.Düzenlenmesi düşünülen hizmet içi eğitim etkinliğinin içeriğinin belirlenmesi konusundaki kararlara katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

5.Öğretim elemanları, eğitim-öğretim programlarının hazırlanması konusundaki kararlara ne derece katılmaktadırlar?

6.Eğitim-öğretim programlarının hazırlanması yönündeki kararların alınması sürecinde gerçekleşen katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

7.Öğretim elemanları, eğitim-öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin kararlara ne derece katılmaktadırlar?

8.Eğitim-öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin kararların alınmasındaki katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

9.Öğretim elemanları, kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili alınan kararlara ne derece katılmaktadırlar?

10. Öğretim elemanlarının kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili alınan kararlara katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

11.Öğretim elemanları, öğrencilerle ilgili alınan kararlara ne derece katılmaktadırlar?

12.Öğretim elemanlarının öğrencilerle ilgili alınan kararlara katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

13.Öğretim elemanları, üst yöneticilerin belirlenmesi konusundaki kararlara ne derece katılmaktadırlar?

14.Öğretim elemanlarının okullarındaki üst yönetimin belirlenmesi konusunda alınan kararlara katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

15.Öğretim elemanları, kendilerini ilgilendiren konulardaki kararların alınmasına ne derece katılmaktadır?

16.Öğretim elemanlarının, kendilerini ilgilendiren konulardaki kararların alınmasına katılma durumları, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

İnsanlık tarihine göz atıldığında insanların, yaşam tarzları olarak ilk başladıkları yerde olmadıkları ve yaşamlarında çok şeyin değiştiği görülmektedir. Çünkü her şey değişmekte ve buna paralel olarak insanların yaşam koşulları ve yönetme-yönetilme anlayışları eski uygulamalarından farklılaşmaktadır.

İlkel toplumlardan düzenli modern toplum yapılarına gelindikçe, ilkel olan yönetim anlayışlarının da yerini modern yaklaşımlara terk ettiği görülmektedir. Eski dönemlerde, yöneticilerin yönetme erklerini kullanmada astlarını yeterince dikkate almadıkları ve

kararları kendilerinin tasarlayıp uygulamaya çalıştıkları bilinmektedir. Ancak insanların düşünce tarzlarındaki değişme, çalışanları eskiden olduğu gibi fikirlerine başvurulmadan salt yönetilen konumunda olmaktan rahatsız olur bir hale getirmiştir. Artık çalışanların, iş yaşamında kendileriyle ilgili olan kararlarda pasif durumda olmak istemedikleri ve kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmak istedikleri bilinmektedir.

Klasik yönetim anlayışlarında insanlar birer robot olarak, sadece üretim sürecinde kullanılan varlıklar olarak kabul edilmektedir. Kendileriyle ilgili de olsa karar verme yeteneğinden yoksun oldukları anlayışı hakimdir. İşgörenlerin yetersizliği sayıltısı anlayışını taşıyan yöneticilerin, çalışanların örgütlere düşünsel olarak katkılarının olabileceklerini düşünmedikleri ve karar alma sürecinde çalışanların görüşlerine başvurmadıkları bilinmektedir. Bu tür yönetim anlayışlarında işgörenin yetersizliği sayıltısı hakimdir.

Daha sonra geliştirilen çağcıl ve demokratik insan yaklaşımları anlayışlarında işgörenlerin, örgütlerde birer makine olarak görülmemesi gerektiği zira onların toplumsal ve sosyal yanlarının olduğunun ifade edildiği görülmektedir. Değişen bu anlayış sayesinde çalışma yaşamının, yeni bir boyut kazandığı görülmektedir. Artık insanların çalışma yaşamında varlıklarından söz edilmekte, kararların tasarlanması ve alınması sürecinde fikirlerine başvurulmaktadır ve tam olmasa da kararlara müdahaleleri söz konusu olabilmektedir. Çağdaş örgütlerde iş barışı ve verimliliği için karardan etkilenenlerin karara müdahalelerinin kaçınılmaz olduğu gerçeği, yadsınamaz bir şekilde kabul edilmektedir.

Bugün bilimsel literatürde adına çokça rastlanılan karara katılma anlayışının, Türkiye özelindeki durumunun, çalışanları tatmin eder bir düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. Dünyadaki değişmelerden bütün örgütlerin etkileneceği gerçeğinden hareketle, merkezi yönetimlerin ve onun parçası eğitim örgütlerinin karara katılmayı içselleştirmeleri gerekmektedir. Halen merkezi yönetim tarafından alınan kararları uygulamak gibi demokratik olmadığı düşünülen bir durumla karşı karşıya olan örgüt işgörenlerinin, gerek sendikal örgütlenmelerle ve gerekse de bireysel çabalarıyla kendilerini ilgilendiren kararların alınması sürecinde söz sahibi olmak istedikleri görülmektedir. Akçaylı (1995), işgörenlerin kendi meseleleri söz konusu olduğunda müzakerelere ve kararlara katılmak istediklerini belirtmektedir. Ancak bu durum Türkiye’de nasıl gerçekleşmektedir? Merkezi yönetime temsilcileri aracılığıyla katılan

insanlar, bütün olup bitenden ne kadar hoşnutturlar? Bu sorulara verilecek yanıtlar, Türkiye’de genel yönetim anlayışında insanların, kendilerini birebir ilgilendiren yönetsel etkinliklere katılma durumunu da ortaya koyacaktır. Günümüzde toplumların dinamikleri olarak kabul edilen üniversitelerin, bütün bu değişimden üzerine düşen payı almakta oldukları düşünülmektedir.

Bugün üniversitelerde çalışan öğretim elemanları, gerek merkezi yönetimin kararlarına gerekse de kendi iç yönetimlerindeki kararların alınması sürecine ne düzeyde katılmaktadırlar? Bu sorunun yanıtlarının araştırıldığı bu araştırma ile, sadece üniversitelerdeki işleyişe değil çalışma yaşamına olan etkileri üzerindeki sonuçlarına da değinilecektir.

Üniversiteler, özgür düşüncenin ve bilimsel dinamiklerin iç içe oldukları eğitim öğretim kurumlardır. Bu örgütler; bilim ve teknolojinin üretildiği, genç beyinlerin gelişen ve değişen toplum yapısına göre yetiştirildiği yerlerdir. Bunu yaparken de içinde yaşadığı toplumun, siyasal ve sosyal yönlerden gelişmesine demokratik gelenekler çerçevesinde katkıda bulunmaktadırlar. Üniversiteler; bünyelerindeki çalışanların entelektüel yapıları gereği, toplumlara önderlik etmek durumunda olan kurumlardır. Bu kurumlar, anayasada belirtilen görevlerini yerine getirmek üzere işlerliklerini sürdürürler. Kuruluş olarak Yüksek Öğretim Kurumu’na bağlıdırlar ve kendi işleyişlerini belirlemek gibi özerk bir yapıya sahiptirler. Ancak bu kurumlarda bile, demokratik olmayan bazı uygulamalarla karşılaşılabilir. Eğitim öğretim ile ilgili kararların alınması sürecindeki uygulamaların tüm öğretici olan personelin katılımıyla alınmadığı bilinmektedir. Bu durum bir yana, en temel hak olan üniversite yönetiminin belirlenmesi anlamına gelen seçme ve seçilme haklarındaki işleyişte bile, demokratik bir tutumun sergilenmediği görülmektedir. Örneğin, yükseköğretim kurumları seçme ve seçilme yönetmelik ve işleyişlerine göre üniversite rektörleri, fakülte dekanları; ilgili üniversitelerde çalışan profesörler, doçentler ve yardımcı doçentler ‘in oyları ile seçilebilmektedir. Halbuki üniversitelerde görev yapan ve akademik yükün önemli bir kısmını omuzlarında taşımakta olan öğretim görevlileri, uzmanlar, okutmanlar ile bu akademik işleyişte öğretim elemanlarının en büyük yardımcıları olan araştırma görevlileri ile idari yükü taşımakta olan personel bu seçimlere hiçbir şekilde katılamamaktadırlar. Bu durumun, demokratik yönetim anlayışının hakim olması gereken yüksek öğretim kurumlarının

özüyle bağdaşmadığı düşünülmektedir. Halbuki bu durumun, mevcut anayasanın bir gereği olduğu savunulmaktadır.

Bu araştırma ile üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının, yükseköğretim kurumlarında kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara ne derece katıldıklarının ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır. Ayrıca işgörenlerin daha çok karara katılmalarının önündeki engellerin ortaya konulmasıyla, bu kurumların etkililiği sürecine katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Sayıtlar

Bu araştırma aşağıdaki sayıtlar temelinde yürütülmüştür;

1. Bu araştırmaya katılan öğretim elemanları, çeşitli yönleriyle (ekonomik durum, kültür düzeyi, akademik ünvanları vb.) birbirlerinden önemli ölçüde farklılaşmamaktadırlar.

2. Araştırmaya katılan öğretim elemanları, araştırmanın veri toplama aracı olan anketteki sorulara içtenlikle yanıt vermişlerdir.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma; 1999-2000 öğretim yılına ait bilgi ve bulgularla sınırlıdır.

2. Bu araştırma; Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda görev yapan öğretim elemanlarının görüşleriyle sınırlıdır.

3. Bu araştırma; araştırmanın amacına yönelik belirlenen alt problemler ve araştırmanın veri toplama aracı olan anketteki karar konularıyla sınırlıdır.

Tanımlar

Yüksek Öğretim Kurumları (Üniversiteler): Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde milletin ve ülkenin gereksinimlerine uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip olan kurumlardır.

Hizmet İçi Eğitim: Özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz,1992,s.3).

Öğretim Elemanları: Belirli bir maaş veya ücret karşılığında üniversitelerde ders okutmakla görevli işgörenlerdir.

Bu bölümde karar verme ve karara katılma ile ilgili kuramsal bilgiler ve karara katılma ile ilgili yurt dışında ve yurt içinde yapılan araştırmalar yer almaktadır.



BÖLÜM II

KURAM VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Karar Verme

Karar Vermenin Doğası: Karar verme nedir?

Karar verme, geleneksel yönetim fonksiyonlarıyla ilgili birçok alternatiften en uygun olanının seçilmesidir (Luthans, 1995, s.440). Karar verme süreci, çeşitli şeyler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır (Tosun , 1978, s.308). Yine aynı yazara göre karar; çeşitli yol, olanak, amaç ve araç arasından en uygun sanılanın seçimi anlamına gelmektedir (Tosun, 1978, s.342).

Karar veren kişinin, karar verme sürecinde elinde en az iki alternatif olmalıdır. Karar, bir örgütte her türlü değişikliği yapmak amacı ile başvurulmuş ve toplu bir süreçtir (Bursalıoğlu, 1998, s.82). Aydın (1994) karar vermeyi, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlamaktadır. Karar, yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin ekseni olarak kabul edilirse; örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır (Gürsel,1997,s.44). Karar vermenin, yöneticilerin başlıca sorumluluğu olduğu kabul edilmektedir. Bunun, yalnızca kararların alınması değil aynı zamanda uygulanması sürecini de ilgilendiren bir işlev olduğu değerlendirilmektedir. Kararın, eyleme geçirilinceye kadar sadece iyi bir niyetten ibaret olduğu ve etkin bir şekilde uygulanmaz ise fazlaca bir önem taşımadığı değerlendirilmektedir. Karar; çeşitli yol, olanak, amaç ve araç arasından en uygun sanılanın seçimi anlamına geldiğine göre, bir tasavvur, küçük çapta bir plandır (Tosun, 1978, s.342). Karar verme, güçlük içeren bir dizi olayın bir plan içerisinde yansıtılması ve daha kolaylaştırılarak başarıyla değerlendirilmesidir (Miskel, 1982, s.264). İnsanın bir konuda karar vermesinde kullandığı sürecin, yargılamanın süreciyle özdeş olduğu ifade edilmektedir (Başaran, 1996, s.29). Karar verme, bilimsel bir sürece dayanır. Bilimsel yöntemin aşamaları şöyledir:

1. Güçlüğün sezilmesi,
2. Problemin tanımlanması,
3. Çözümün kestirilmesi,
4. Gözlenebilir doğrulayıcıların belirlenmesi,

5. Deneme ve değerlendirmenin yapılması,

6. Raporlaştırma (Karasar,1995,s.14).

Karar verme sürecinin aşamaları ise, bunlara benzerlik göstermektedir. Bu aşamalar ise:

1. Problemin anlaşılması,
2. Probleme ilişkin informasyon toplanması,
3. İnfomasyonun çözümleme ve yorumlanması,
4. Seçeneklerin değerlendirilmesi,
5. En iyi seçeneğin bulunması,
6. Uygulama,
7. Değerlendirme (Bursalıoğlu, 1998, ss. 85-89).

Karar vermenin yönetimin temel süreci olduğunu ileri süren Griffiths (Aydın 1994), karar vermenin aşağıdaki aşamalardan oluştuğunu ileri sürmektedir:

1. Problemin tanınması, tanımlanması ve sınırlandırılması,
2. Problemin çözömlenmesi ve değerlendirilmesi,
3. Çözömlerin değerlendirilmesine esas olacak ölçütlerin ya da standartların saptanması,
4. Bilginin toplanması,
5. Yeğlenen çözömlün ya da çözömlerin formöle edilmesi ve seçöilmesi, önceden test edilmesi,
6. Yeğlenen çözömlün uygulamaya konulması,
 - i) Çözömlün programlanması,
 - ii) Programdaki etkinliklerin kontrol edilmesi,
 - iii) Sonucun ve sürecin değerlendirilmesi (Aydın,1994,s.128).

İyi bir kararın genellikle şu özellikleri taşıması beklenir:

1. Mümkün olduğunca bilimsel olmalı,
2. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilir nitelikte olmalı,
3. Açık, kesin ve özellikle uygulayanların kolaylıkla anlayabilecekleri bir nitelikte olmalı,
4. Yapılabildiği ölçöde kısa zamanda verilmeli,

5. Hukuksal, yani mevzuata uygun olmalı,

6. Karar verilirken, örgütte çalışan diğer kişilerin görüşlerinin de önemsenmesi gerekir.

Bütün buraya kadar yapılan tanımlamalardan karar vermenin bir örgütün büyümesi, gelişmesi, varlığını sürdürmesi ve etkili olabilmesi için büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamanda karar verme, yönetici ile yönetilenin karşılıklı iletişimini zorunlu kılan bir süreçtir.

Geleneksel yönetim anlayışlarında karar, sadece üst yönetim tarafından alınmakta ve astlardan da uygulamaları istenmektedir. Ancak günümüzde insan düşünce ve yaklaşımlarındaki değişim, bu sürecin yönetici ve yönetilen tarafından kullanılmasının bir zorunluluk olduğunu göstermektedir. Bu durum, örgütlerdeki işleyiş üzerinde daha olumlu gelişmelere yol açmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, son maddede sözü edilen kararlar alınırken çalışanların görüşlerine başvurulması ve alınan görüşlerinin dikkatle değerlendirilmesi olgusudur. Bir kararın başarıya ulaşmasının, o kararın kabul edilmesine bağlı olduğu ve bunun da ancak çalışanların karara katılmalarıyla olanaklı olduğu düşünülmektedir. İşte bu noktada, karara katılma kavramının örgütler için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda karara katılmanın ne olduğu ve örgütlerde ne tür bir işleve sahip olduğunun açıklanması gerekmektedir. Bu amaçla, bu bölümde kuramsal kaynaklarda karara katılma ile ilgili görüşler ve araştırmacının düşüncelerine yer verilecektir.

A. Kuramsal Kaynaklarda Karara Katılma

Karara Katılma Nedir?

Daha önce de belirtildiği gibi iyi bir karar, çalışanların da görüşlerinin alındığı ve değerlendirildiği durumlarda nitelikli olmaktadır. Geçmişten bugüne uzanan insanlık tarihi boyunca değişik yönetim şekilleri benimsemiş ve uygulamış olan insanlar, yönetim uygulamaları sırasında değişik yönetsel davranış şekilleri göstermişlerdir. Bunun anlaşılması için, yönetimin tarihsel sürecinin ve yönetim anlayışlarının irdelenmesi gerekmektedir.

Geleneksel yönetim anlayışlarının hüküm sürdüğü örgütlerde yönetim erkini ellerinde bulunduranlar, karar verirken çalışanlarını karara katmamakta ve geleneksel

yöntemlerle kararlarını alıp işgörenlerden bunları uygulamalarını istemekteydiler. Bu noktada yöneticinin, hangi davranış şeklini benimseyip uyguladığı konumuzla yakından ilişkilidir. Diğer bir deyişle yöneticinin kişiliğinin, davranış göstergelerine yansıyabileceğinden hareketle, yöneticilerin yetişme yada yetiştirilmeleri sürecindeki işleyişle yakından ilgilenmek gerekmektedir.

Çok katı ve otokratik aile yapılarından gelen yöneticilerin, kendi yönetim anlayışlarını genellikle bu temel üzerine oturttukları düşünülmektedir. Klasik örgüt yapılarında karşılaşılan yönetsel anlayış ve yönetsel erkin sadece yöneticide toplandığı ve işgörenin karar verme ve yönetme sürecinde yetersiz olduğu sayıltısı üzerine kuruludur. Mc Gregor'un X kuramında (Aydın, 1994); işgörenlerin, yönlendirilmeyi yeğledikleri ve sorumluluktan kaçtıklarının altı çizilmekte ve yönetme işlevinin bu alanda yeti sahibi özel kişilerce yerine getirilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. İnsanların, ceza ve korkutulmak suretiyle kontrol edilebileceği fikrinin ağırlık kazandığı X kuramına karşılık Y kuramı; dış kontrol ve cezanın işgörenleri örgütsel hedeflere yönlendirmede tek yol olmadığını ve ortalama insanın sorumluluk almayı istediğini varsaymaktadır. Görüldüğü gibi X kuramında işgörenlerin karara katılmaları olanaklı değilken Y kuramında, yönetsel süreçte işgörelere güvenilmesi ve sorumluluklar verilmesi savunulmaktadır.

Örgüt ve yönetim süreçleri bakımından ele alındığında klasik tip yönetimin hakim olduğu örgütlerde yönetimin, örgütün yapısı gibi mekanik olduğu ve işgörenlerin işlerini yerine getirirken yönetimin de kendi işlevi olan yönetme işlevini yerine getirmekle yükümlü olduğu anlaşılmaktadır. İşgörenlerin etkileşimlerinin fazlaca olmasının, örgütün işleyişi bakımından sağlıklı olmadığı kabul edilmektedir.

Weber'in bürokrasi modelinde (Aydın, 1994); yönetsel etkinliğin en üst seviyeye çıkarılmasıyla meslek yönelimli personelin güdüleneceği, çalışanların örgütlerine bağlılıklarının artacağı ve daha çok çaba harcayacakları ortaya konulmaktadır. Diğer bir yandan bilimsel yönetim; insanı bir makine olarak görmekte ve karara katılma konusunun bu yaklaşımda anlamını bulamadığı anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımda insanların, ekonomik özendiricilerle güdüleneceği ileri sürülmektedir.

Daha sonra bu yaklaşıma bir tepki olarak ortaya çıkan neo-klasik yönetim yaklaşımı, insan ilişkilerinin önemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Sistem yaklaşımlarında ise yöneticilerin yönetme çabalarının, işgörenleri örgütlerine yabancılaştırdığı ileri

sürülmektedir. Yöneticilerin diğer bir işlevinin de, işyerlerini daha çekici hale getirmek olduğu bilinmektedir. Eren (1993); yöneten ve yönetilen arasındaki işbirliği ve işgörenler için demokratik ortamın oluşturulması, her ne kadar örgütsel verimliliği yükseltmek amacıyla kurgulanıyorsa da, işgörenleri yönetime katma düşüncesinin arka planında insan ve onun emeğine, mutluluğuna, ilgi ve gereksinimlerine, bilgisine saygı ve değer verme gibi bir hümanist anlayışın bulunduğunu vurgulamaktadır.

Bu noktada karşılaşılan yönetici davranışları, karara katılma ortamının yaratılması çabalarının hareket noktasını oluşturmaktadır. Yani diğer bir anlatımla; yöneticinin iş ortamlarında takındığı davranış modeli, işgörenlerin karara katılma veya karara katılma istekliliklerin belirleyicisidir. İş ortamlarında geleneksel yönetim anlayışını benimseyen bir yönetici kararı kendisi alıp uygulamaya çalışırken, çağdaş yönetim anlayışını benimseyen yönetici işgörenleri karara katmaya çalışmakta yada karara katılmaları yönünde isteklendirmektedir. Bu tür yöneticiler, destekleyici yöneticilerdir. Destekleyici yöneticilerin, karara katılmayı takımlarının performansını artırmak için kullandıkları kabul edilmektedir.

Katılmanın takım oluşturma açısından önemli bir potansiyele sahip olması, katılma uygulamalarının gerçekleştirildiği örgütlerdeki verimlilikle daha iyi açıklanabilir. Bunun yanında karara katılmanın önemli sınırlamaları ve uygulamadan kaynaklanan zorlukları vardır. Eksik uygulandığında, büyük bir başarısızlığa uğraması kaçınılmazdır.

Yöneticiler, katılma uygulamalarının başarısının kararın kalitesinden ziyade kararın kabul edilmesiyle ilişkili olduğunu unutmamalıdır. Katılmanın takım ruhu oluşturmak bakımından kullanılabileceği belirtilmektedir. Katılma durumunun nasıl geliştirileceği konusunda gerçekleştirilen bir deneyde bu durum şöyle açıklanmaktadır (Davis, 1988): Büyük bir havayolu kuruluşunun değişik birimlerine on yıllık bir süre içerisinde beş bin ile yirmi bin arasında işgören alınması ve her bir birimin içlerinden birisi tarafından temsil edilmesi kararlaştırılmıştır. Bu on yıllık süre içerisinde hiçbir komite elemanının, işleri süresince iş kazası yapmadıkları ortaya çıkmıştır. İnsanlar, güvenlik komitesinin bir elemanı olduklarında iş kazası yapma oranlarında hissedilebilir bir düşüş gözlenmiştir. Hatta, bu iş yerlerinde iş kazası yapmayı alışkanlık haline getirmiş olan bireylerin bile bir süre sonra diğer çalışanları kazalar konusunda bilinçlendirmeye çalıştıkları görülmüştür. Bazılarının ise, işe gelmeleri gereken zamandan önce gelerek çalıştıkları görülmüştür. Bu durumun, komite elemanı olmaları yada olamamalarıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca bu durumun farklılığının, komite elemanının kendisini diğerlerinin güvenliklerinden sorumlu hissettiği gerçeğiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu durumda; işgörenin karara katılmasının kendine has bir doğasının olduğu anlaşılmaktadır. Bu bölümde işgören katılmasının doğası ele alınacaktır.

İşgören Katılmasının Doğası

Heraclius'un “değişmeyen tek şeyin, her şeyin değiştiği” yönündeki ifadesi bilinmektedir. Değişim eğer günlük yaşamımızda önüne geçilemeyecek bir süreç ise, örgütlerin bu sürece uyum sağlamaya çalışmaları zorunludur. Zira kendilerini günün gereklerine uyduramayan örgütlerin pek uzun ömürlü olacaklarını söylemek zordur. Bu nedenle, değişimin belirli amaçlara uygun olarak planlanması ve denetim altına alınması tercih edilmektedir (Alıç,1992,.s.12).

Değişen demokratik ve ekonomik yapılanmalar, insanların düşünce yapılarını da etkilemektedir. İşgörenlerin, artık sadece üretimin bir aracı olmaktan ziyade planlamadan üretime kadar olan sürece katkı sunmak ve kendilerini ilgilendiren kararların alınmasında söz sahibi olmak istedikleri ve geleneksel yönetim anlayışlarının sınırlarını zorladıkları bir çağda yaşanmaktadır. Diğer bir taraftan Akçaylı (1995); bütün sanayi toplumlarında faal nüfusun yüzde 70 ile yüzde 90' ının ücret karşılığında çalışanlar olduğu düşünülürse, bu büyük çoğunluğun, iktisadi faaliyetlerin düzenlenmesinde yani diğer bir anlatımla yönetime katılmaya haklarının da olması gerektiğini ifade etmektedir.

Ancak halen klasik yönetim anlayışını sürdüren yöneticilerin, çalışanların kararlara katkıları olmaksızın, verilen görevi yerine getirmek durumunda olduklarını düşündükleri ve bu yaklaşımlarını ısrarla sürdürdükleri görülmektedir. Örgütlerde, yöneticiler genellikle, astlarını karar almak için değil de alınan kararları kabul ettirmek için toplamaktadırlar (Onaran,1975,s.197). Bu yaklaşımın, yönetim anlayışları değişmekte olan örgütlerde çalışanlarca kabul görmediği ve kararların etkililikle uygulanması sürecinin başarısızlığa uğramasına yol açtığı kabul edilmektedir.

Davis (1967); katılmayı uygulayan bir yöneticinin, çalışanlarıyla değerlendirmeler yapan, onları problemlerle ve kararlara ilgili kılan ve dolayısıyla da onları sosyal bir grup gibi yönlendiren ve performanslarını artırmayı düşünen birisi olduğunu ileri sürmektedir. Böyle bir yöneticinin otokrat olmadığını ve ne tam serbest bırakan ne de yönetim sorumluluğunu göz ardı eden birisi olduğunu belirtmektedir. Böyle bir

yöneticinin biriminin uygulamalarıyla ilgili sorumlulukları elinde bulunduran, yönetim sorumluluklarını yerine getiren ancak bunu yaparken de çalışanlarla uygulama sorumluluğunu paylaşmayı öğrenen birisi olması gerektiği savunulmaktadır. Böyle bir uygulama sonucunda işgörenlerin, grup amaçlarını benimsemeleri ve bu amaçların gerçekleştirilmesi yönünde çaba göstermeleri beklenir. Destekleyen yönetimin, işgören üzerindeki psikolojik sonucunun ise katılma olacağı kaçınılmazdır.

Karara katılma, işgörenin grup içerisindeki durumunu, grup amaçlarını paylaşmaya ve amaçlarla özdeşleşmesini sağlamaya teşvik eden duygusal ve zihinsel bir süreçtir (Davis,1967,s.128). Bu tanımda, üç önemli unsur göze çarpmaktadır.

İlk olarak ve belki de en önde gelen, katılmanın fiziksel yapıdan (beden) ziyade zihinsel ve duygusal bir süreç olduğu gerçeği. Yani bir kişinin yeteneğinden ziyade kendisinin, kararlarla ilgili olması önemlidir. Bu durumun, akıl ve duyguların bir sonucu olduğu kabul edilmektedir. Allport'a göre karara katılan kişi (Davis,1988); görev ilgisinden öte ben duygularıyla oradadır. Davis (1988); bazı yöneticilerin gerçek katılmayı, iş ilgisi olarak algılamak gibi bir yanlış anlamayla karşı karşıya olduklarını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin karara katılmayı, sadece bundan ibaret bir şey olarak düşündükleri belirtilmektedir. Yöneticilerin bu amaçla toplantılar yaptıklarını, işgörenlerin görüşlerini sorduklarını veya bunlara benzer şeyler yaptıklarını ancak bütün çalışanların, yöneticilerin aslında otokratik olduklarını ve gerçekte hiç fikir istemediklerini bildikleri kabul edilmektedir. Bu durumun, yoğun bir iş olduğu ancak katılma olmadığı düşünülmektedir.

Katılma ile ilgili ikinci önemli unsur, katılmanın kişiyi işiyle bütünleştirmeye motive ettiği görüşüdür. Örgütler işgörelere, örgütsel hedefleri doğrultusunda yaratıcılıklarını ve yeteneklerini sergileme olanağı sağlar. Bu bakımdan, katılma rıza gösterme ile farklıdır (Davis, 1967,s.129). Rıza gösterme, yalnızca yöneticinin gündeme getirdiği ve grubun rızasını istediği durumlarda gerçekleşmektedir. Rıza gösterenler karara katılmazlar ve sadece kararları kabul ederler. Halbuki karara katılma, alınan karara rıza göstermekten farklı bir durumdur. Katılmanın, kararın üstten empoze edilmesinden farklı psikolojik ve sosyal ilişkilerin bir sonucu olduğu bilinmektedir. Katılmanın değeri, bütün çalışanların yaratıcılığını ortaya koyabilmesinden gelmektedir.

Katılma ile ilgili üçüncü önemli görüş ise, katılmanın insanları grup etkinliklerinde sorumluluk almaya teşvik ettiğidir. Katılmanın, insanların örgütsel hedeflere sahip çıkmasını ve gerçekleştirebilmek için çaba göstermesini sağlayan sosyal bir süreç olduğu kabul edilmektedir. Böyle örgütlerde çalışanların, örgütlerinden söz ederken “onlar” değil “biz” demeleri, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında “onların” sorunu demek yerine “bizim” sorunumuz dedikleri ifade edilmektedir. Bu durum işgörenlerin kararlara ne kadar katıldıklarıyla ve örgütlerinin kendilerinin benlik gereksinimlerini ne kadar karşıladıkları ile ilişkili olabilir. Katılma, bireylerin sorumsuz makine gibi işgörenler olmalarından ziyade, sorumlu çalışanlar olmalarına yardım eder. Bireylerin grup etkinliklerinde sorumluluk almayı kabul ettikleri için, işleyiş ile ilgili oldukları ve yeni düşüncelere ve takım çalışmasına yatkın bireyler olmak için başarmaya daha istekli davranmaları beklenir. Böyle takım oluşturma, başarılı çalışmanın ve gelişmenin anahtarı olarak kabul edilmektedir. İnsanlar, herhangi bir şey yapmak istediklerinde onun bir yolunu bulup yaparlar. Bu koşullar altında grup, yöneticiyi etkinliklerini paylaştıran birisi olarak kabul eder. Dolayısıyla yöneticiye karşı gelmektense onunla çalışmaya istekli görünür.

Katılma, insan ilişkilerinden kaynaklanan bir teori değildir ve pratikte uygulanabilirliği konusunda yaygın olumlu kanıtları vardır (Davis, 1967, s.129). Ormancılıktan tohumlamaya kadar, çeşitli başarılarının olduğu bilinmektedir. Katılmanın asıl başarısı, kişiye yaratıcı birisi olarak grup etkinliklerinde rol almasının doğuştan hakkı olduğu düşüncesini vermesidir. Kişinin daha önceden verimlilik ararken ihmal edilen değerlerini sağlar. Örgüt yöneticileri, işlerin yürütülmesinden tek başına sorumlu olduklarında her yere yetişemeyebilirler bu da gerekli olan eşgüdümü bile gerçekleştiremeyebilirler. Bu amaçla yöneticinin astlarına sorumluluklar vererek, hem işlerin daha iyi ilerlemesine hem de işgörenlerin örgütleriyle bütünleşmeleri sürecine katkıda bulunacağı kabul edilmektedir. Sorumluluğun, beraberinde öz denetimi de getirdiği bilinmektedir. Bütün bu sorumluluk ve görevlerin paylaşılması elbette ki yetki vermeyi gerektirir. Bu durum, nasıl gerçekleştirilmektedir. Bu bölümde, yetki verme ele alınacaktır.

Yetki Verme

Katılmacı yöneticiye dair oldukça farklı tanımlamalar yapılmasına karşın, bütün tanımlamaların ortaklaştıkları yetki paylaşımı konusudur. Yetki paylaşımı, değişik

şekillerde olmaktadır (Vecchio,1995,s.348). Bu durum, en üst seviyede karar vermeden en alt seviyedeki karara kadar yetkinin paylaşılması süreci olarak değerlendirilmektedir.

Yetki; yasal güç, emir verme ya da eyleme geçme hakkı olarak tanımlanabilir (Aydın, 1994,s.156). Yine Bursalıoğlu (1982) yetkiyi; kurumlaşmış güç, gücün dış gösterisi, başkalarının davranışını etkileyerek karar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı ve bir iletişim akımı olarak tanımlamaktadır. Yetki; hiyerarşik bir yapı içerisinde, biri üst diğeri ast durumunda olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir (Aydın, 1994,s.156). Üst, yetkinin ve sorumluluğun kendinde olduğunu düşünerek kararı kendisi tasarlar ve asttan bunu uygulamasını ister. Kararları tek başına tasarlayıp uygulamaya koyabilme gücünün, her hangi bir yöneticinin kolay vazgeçemeyeceği bir durum olduğu vurgulanmaktadır. Yetki ile birlikte yüklenilen sorumluluğun, kararların sorumluluk taşıyanlar tarafından alınması gerektiği fikrini yöneticide uyandırdığı düşünülmektedir.

Yöneticiler yetkiyi çalışanlarla paylaştıklarında, otoritelerini yitirecekleri yönünde bir endişe taşırlar. Böyle bir şeye tahammül edemeyeceklerini ve eğer sorumluluk kendilerinde ise yetkinin de kendilerinde olması gerekliliğini savunmaktadırlar. Böyle bir kaygının ilk başta normal olduğu düşünülebilir ancak durum iyi incelendiğinde işin böyle olmadığı ve yetkinin yine kendilerinde olduğu anlaşılabacaktır.

Yetki verilen insanların, yüksek moral ve sorumluluk duygusuna sahip olduklarını söyleyen Maehr (Lamsden, 1998); örgütte yapılanlarla ilgili söz hakkı, yani karar vermeye katılma hakkı tanınan işgörenlerin morallerinin arttığı ve örgütsel hedeflere daha çok sarıldıkları üzerinde durmaktadır. Bu bulguya bakıldığında, yöneticilerin böyle bir endişe taşımalarının yersiz olduğu düşünülmektedir. Yönetici, bir sorun varsa, onu işgören temsilcileriyle paylaşmalıdır. Yöneticiler, işyerlerinde çalışanları temsil edebilecek kapasite ve yetenekteki işgörenlerden oluşan formal ve sosyal bir yapılanma yoluna gitmek suretiyle çalışanların kararlara katılmalarını sağlayabilir. Oluşturulan bu formal delegasyonun, yöneticinin örgütsel otoritesini zayıflatmayacağı kabul gören bir durumdur. Hiçbir modern yöneticinin, böyle bir formal delegasyona itiraz etmemesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Gerçekte bu durumun, karşılıklı bir alış veriş olduğu değerlendirilmektedir.

Aslında eskiden uygulanan formal karar verme delegasyon uygulamasının, şu andaki katılmalı yönetim uygulamalarının kendisi olduğu iddia edilmektedir. Yetki

vermenin, insanların işleriyle özdeşleşmelerini ve işi kabullenmelerini sağladığı, bunun sonucunda da sorumluluk almaya teşvik ettiği yapılan uygulamalardan ortaya çıkmaktadır. Bu durum, yöneticinin tek başına baş edemeyeceği konularla ilgili olarak karar vermeyi diğerleriyle paylaşması olarak değerlendirilmektedir. Eğer yönetici formal delegasyon yoluyla grup etkinliklerinde yetki otonomisi verirse, otonomi zaten var olduğu için katılma ihtiyacına yönelik konuşulacak çok az şeyin olacağı düşünülmektedir. Otonomi, katılmanın çalışanlara vereceğinden daha fazla şey içermektedir. Bundan dolayı katılma ihtiyacından söz edildiğinde, karar vermede katılmanın olmadığı durumları işaret etmek gerekmektedir. Buna ilaveten sosyal delegasyonun, grup içerisinde yöneticinin gücünü artırmakta olduğu bilinmektedir. Bu durumun, çifte etki anlamına geldiği kabul edilmektedir. Katılma bu koşulların başarılmasına yardımcı olmanın yanı sıra, yöneticinin gücünün ve etkisinin artmasına yardımcı olmaktadır. Yöneticiler destekleyici yaklaşımlarıyla, grubun iyi niyet göstergeleri ve grup etkileşimlerini artıracaklardır. Bunun sonucunda, grup üzerinde sonradan gerektiğinde kullanmak üzere kredilerini yükseltecekleri ifade edilmektedir. Bir sosyal sistem içerisindeki gücün sonlu olmadığı ve genişletilebilir bir etkiye sahip olduğu herkesçe paylaşılan bir gerçektir. Bu durumda katılmanın nasıl daha etkili gerçekleştirilebileceği üzerinde durmakta yarar vardır. Bu bölümde katılmanın daha etkili hale getirilmesi üzerinde durulacaktır.

Etkili Katılmanın Öncelikleri

Katılmanın başarısı, ne tür koşullarla karşılaştığı ile ilişkilidir (Floyd,1986,s. 13). Yine Floyd (1986); bu koşulların, bazen katılımcılardan bazen de çevreden kaynaklanabileceğini savunmaktadır. Beraber ele alındığında katılmanın, bazı koşullarda daha iyi gerçekleştiği ancak bazı durumlarda ise çalışmadığı gözlenmektedir. Etkili katılmanın öncelikleri şöylece özetlenebilir (Floyd, 1986);

1. Herhangi bir iş yapılmadan önce katılma için zamana gereksinim vardır ve katılma acil durumlarda çok az uygun olabilir.

2. Ekonomik maliyetinin, getirisinden fazla olmamasına özen gösterilmesi gerektiği ve karara katılanların, diğer işlerini bir tarafa bırakarak, bütün zamanlarını katılmaya harcamamaları esas alınmalıdır.

3. Katılma konusu, işgörenin işiyle yada ilgilendiği alanla ilgili olması gerekmektedir. Böyle bir durumda çalışanlar, o olayla ilgilenebilirler ve yararlı olabilirler.

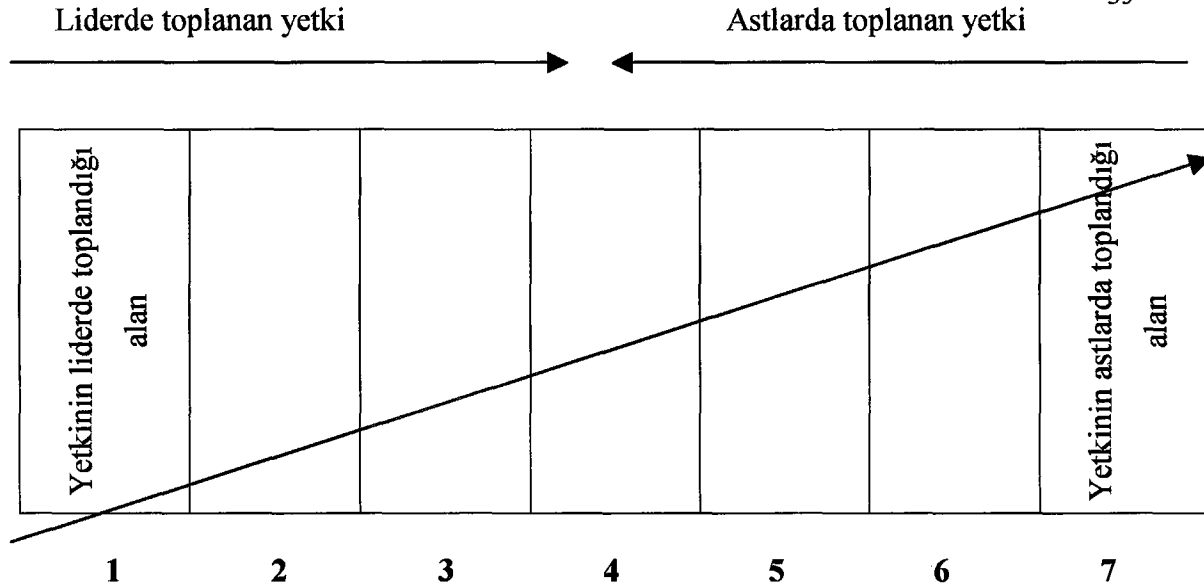
4. Katılan kişinin, zeka ve bilgi gibi yeteneklerinin olmasının gerekliliği özellikle istenilen bir durumdur. Örneğin, bir kapıcıya kimyasal bir karışımın formülü ile ilgili hangi kimyasal maddenin katılması gerektiği yönünde bir soru sorulmamalıdır.

5. Karara katılanların tümünün, etkili görüş alış verişinde bulunabilmeleri için, karşılıklı olarak iletişimde bulunmaları mutlaka sağlanmalıdır ve karara katılanlar; aynı dili konuşmalıdırlar.

6. Hiçbir katılımcının, katılma sonucunda iş yerindeki konumunun tehdit altında olmamasına özen gösterilmesinin önemine işaret edilmektedir. Eğer bir katılımcı karar sonucunda konumundan endişe duyarsa, karara katılmayacak ve sadece yöneticilerini hoşnut edecek kararların alınması sürecini yaşayacaktır. Eğer yöneticinin kendi otoritesine yönelik bir tehdit durumu oluşursa, katılmayı reddeder ve savunma durumuna geçer.

7. Örgütte bir dizi eylemin gerçekleştirilmesinde, karar verme sürecinde katılma sadece grubun iş çevresinde yer almasının önemi ortaya konmaktadır. Grubun yada birimin bütünlüğünü korumak için, alt birimler üzerinde bazı sınırlamaların gerekliliği savunulmaktadır. Her alt birim; örgütün bütününe ilgilendiren politikalar, anlaşmalar, yasal düzenlemeler ve benzeri konularda tek başına karar alamaz. Aynı biçimde, çevre ve kişisel sınırlamalar söz konusudur.

Şekil 2.1’de gösterildiği gibi, her kişinin iş alanı gibi iş sınırları da bellidir. Hiçbir örgütte tamamen iş özgürlüğünün olmadığı, hatta en üstteki yöneticinin bile bu durumdan nasibini aldığı kabul edilmektedir.



Şekil 2.1 Lider-İzleyiciler Yetki İlişkileri

Erol Eren. **Yönetim Psikolojisi** (1993)'nden uyarlanmıştır.

Şekil 2.1'de lider-izleyici yetki ilişkileri ele alınmıştır. Yetkiyi kullanma konusunda astları ile geliştirmiş olduğu davranış türünün liderin başarısını belirleyen bir unsur olduğu kabul edilmektedir. Şekil 2.1 incelendiğinde, yöneticinin elinde bulundurduğu yetkiyi çeşitli şekillerde kullandığı anlaşılmaktadır.

Şekil 2.2 'de bir numaralı sütunda, yönetici kararı yalnız başına alır ve uygular. Alt kademelere yazılı ve sözlü bildirimde bulunur. Kararın neden bu şekilde alındığını açıklamak veya açıklamamak kendi arzusuna kalmıştır. Karar hakkında astlarının düşünce ve duygularını sormaz. Astların bu durumda karara katılmaları söz konusu değildir.

İki numaralı sütunda, yöneticinin kararı kendisinin verdiği ve astlarına benimsetmeye çalıştığı kabul edilmektedir. Burada astlarını, kendi fikirlerinin doğruluğuna inandırması gerektiğinin bilincine vardığı ifade edilmektedir. Bu nedenle verdiği kararın, örgütün ve astlarının amaçlarına ne şekilde yararlı olacağını açıklayarak kararını kabul ettirmeye çalışmaktadır. Yine karara katılma yoktur.

Üç numaralı sütunda yönetici, fikirlerini açıklar ve astlarına soru sorma olanağı verip, bunları yanıtlar. Bu durumda karara katmaz ancak fikirlerini alır direnmeyi aza indirmeye ve tereddütleri ortadan kaldırmaya çalışır. Karardan doğacak olumlu sonuçları daha iyi anlayabilmelerine yardımcı olur. Bu durumda da karara katılma yoktur.

Dört numaralı sütunda yönetici, geçici bir karar vermekte ve astlarına değiştirme olanağı tanımaktadır. Burada astlar, kararda gerekli değişiklikleri yapmakta son şekli vermektedirler Kararın son şeklini ve taslakta yapılan değişiklikleri yönetici astlarına açıklar, kendisi de bu değişiklikleri kabul ettiğini belirtir.

Beş numaralı sütunda yönetici sorunu bildirir, astlarının önerilerini alır ve kararını verir. Burada yöneticinin astlarını önceden koşullandığı ve hiçbir öneri veya karar taslağı ile astlarının karşısına çıkmadığı belirtilmektedir. Ancak onların görüş ve fikirlerini öğrendikten sonra, bu fikirlere dayanarak ortak kararın ne olduğunu açıklar. Şu halde, karara varmak için çözüm seçeneklerinin bulunması ve aralarından tercihin yapılması, yönetime katılan grubun malı olmaktadır.

Altı numaralı sütunda yönetici, konunun sınırlarını belirlemekte, kurulun öneriler geliştirmesi ve karar vermesine olanak tanımaktadır. Yönetici, karar verme toplantılarına grubun yöneticisi olarak katılır ve grubun diğer üyelerinden fazla bir yetkiye sahip değildir. Ancak grubun aktif bir üyesi olarak kendi fikirlerini açıklar ve kararın oluşmasına katkıda bulunur.

Son durumda yani yedi numaralı sütunda yönetici, sorunun sınırlarını belirlemekte ve bu çerçevede astlarına alanlarıyla ilgili istedikleri kararı alıp uygulama olanağı tanımaktadır. Bu durumda yönetici, karar alma toplantısını tercih eder, her asta görevine ilişkin yetki ve sorumluluğunun ne olduğunu bildirir ve onların bağımsız karar vermelerini ister. Bu sonuncu durumda yönetime katılma, grup kararı şeklinde olmaz ve yönetim yetkisi işbirliği çerçevesinde astlara devredilir. Bu durum tam katılma şeklinde açıklanmaktadır.

Yönetime katılma açısından bakıldığında, bu yedi seçenekten 1, 2 ve 3' üncü durumlar dışında astların aktif olarak yönetimde etkili olabildikleri anlaşılmaktadır. Bu etki, 6. ve 7. durumlarda "özyönetim" deyiimiyle ifade edilen astların kendilerini yönettikleri bir yönetsel katılma şeklini almaktadır. Bu konuda bazı araştırmacılar, iş özgürlüğü alanından söz etmektedirler.

İş özgürlüğünün, iş alanı gibi sürekli olduğu kabul edilmektedir. Bu süreklilik içerisinde yöneticinin değişik yönetim anlayışları uyguladığı gözlemlenmektedir. Eylemleri süresince her yönetici, kendine has bir katılma anlayışı geliştirmeye çalışmaktadır. Çünkü bu durum, yöneticinin genellikle uyguladığı bir süreç olarak

bilinmektedir. Modern destekleyici yöneticilerin, otoritenin paylaşıldığı bir yöntemi seçtikleri ve bu tür yöneticilerin genellikle karar alırken, yetkiyi tek başlarına kullanmaktansa gruba paylaşmayı yada karar konusunu gruba vererek kendileri katılmadan kararın alınmasını yeğledikleri bilinmektedir. Buna göre bazı durumlarda, katılmanın kullanılmasındansa sürekli kılınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Katılmalı yönetimin, karar vermede bazı olumlu ve olumsuz unsurlarının olduğu bilinmektedir. Bu unsurları dengelemek, gerek liderlik yaklaşımları ve kişilikleri gerekse de koşullar, çevre, özel durumlar ve ideolojileri nedeniyle güçtür (Luthans,1995,s.452). Luthans (1995); katılmanın, verimlilik değil ancak iş doyumu üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ve kısa vadeli katılmanın ise her iki durum üzerinde etkisiz olduğunu ifade etmektedir. Bu konuda yöneticilerin takındıkları sahte tutumların, bir sorun oluşturduğu kabul edilmektedir. Yöneticiler, astlarını herhangi bir konuda karara katıyormuş gibi davranabilmekte ve onlara kararları hakkında dönüt bile vermemektedirler. Bu durum, çalışanların yönetimle ilgili olumsuz önyargılarının pekişmesine yol açabilir. Dolayısıyla karara katılmanın teorik temellerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu amaçla, şimdi karara katılmanın teorik temelleri üzerinde durulacaktır.

Katılmanın Teorik Temelleri

Son zamanlarda ortaya konulan üç yaklaşım; katılmanın doğası, durumu ve çevresel etkenlerdir. Bunların katılma yaklaşımları içerisinde birleştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. İlk olarak Rubenson (1977)' un personel alma yaklaşımıdır ki bu yaklaşım, bireyin yaşama dair algısal öğelerini vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre gerçek deneyimler, gereksinimler ve çevresel etkenler, kişinin davranışını belirlemede, onun algılamaları ve yorumlamalarından daha az önemlidir (Rubenson,1977,s.1).

Cross' un "Cevap Zinciri Modeli" inde katılma, bireyin kendi içinden gelen karmaşık cevaplar zincirinin bir sonucudur (Kerka,1986,s.59). Kendi kendine algılama ve eğitime dair yaklaşımlar gibi içsel psikolojik değişkenlerin karar vermede, beklenen eleştirel belirleyiciler olduğu paylaşılan ortak bir kanıdır.

Üçüncü ve son oluşum, Darkenwald ve Merriam'ın "Psikolojik Etkileşim Modeli" dir (Kerka, 1986, s.59). Bu modelde; içsel ve dışsal etkenlere cevap verme durumunun, insanların devamlı olarak katılmaya hazır tuttuğu ancak katılma oranlarını, işgörenlerin

sosyo-ekonomik konumları, katılmadan ne anladıkları, katılmaya hazır oluşlulukları ve katılma engellerinin belirlediği ifade edilmektedir.

Bütün bu teori ve modellerin hepsi, katılmanın birçok değişkenlerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Arnold ve arkadaşları (1986); katılmaya ilişkili olarak yaş, cinsiyet, gelir, ırk, eğitim, iş ve coğrafik yerleşim (oturduğu yer) durumu gibi değişkenlerden söz etmektedirler. Bunun yanında katılmayı etkileyen demografik olmayan değişkenler ise; kişinin yaşam koşullarıyla ilgili durumu, (özellikle kariyer ve sosyal roller) bu duruma bağlı olmayan değerler, tutumlar, inançlar veya görüşler yada kişinin psikolojik ve kişilik özellikleri ile ilgili etkenler şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Katılma konusunda bir takım engellerden söz edilmektedir. Şimdi onlar ele alınacaktır.

Engelleyici Etkenlerin Kategorileri

Daha önce de belirtilen demografik ve demografik olmayan değişkenlerin yalnız başlarına katılmaya engel oluşturmadıkları, değişik araştırmalar (Kerka, 1986) tarafından ortaya konulmuştur. Bunun yanında aynı araştırmalar bu değişkenlerin;

- 1) Grup değişkenlerini kapsayan çok boyutlu kavramlar oldukları,
- 2) Bu değişkenlerin, bireyin algı büyüklüğünden etkilendikleri,
- 3) Bu değişkenlerin, katılma davranışının bireyin kişisel özellikleri ve yaşam koşullarına göre değişebileceği ifade edilmektedir.

Kerka (1986), bu bulgulardan yola çıkarak katılmaya engel oluşturan etkenlerden söz etmektedir. Buna göre katılmaya engel oluşturan etkenler şöyle özetlenebilir;

1. Bireysel ve aile ilgili sorunlar,
2. Parasal sorunlar,
3. Değer, ilgi veya uygun eğitim kalitesi,
4. Eğitimin yanlış değerlendirilmesi şeklindeki algılamalar,
5. Motivasyon eksikliği ve öğrenmeye karşı ilgisizlik,

6. Kişinin kendi yeteneklerine güvensizliği,

7. İlişkisizliğe doğru olan genel eğilim,

8. Zaman ve/ya yer uyumsuzluğu.

Anthony'ye göre bu sınırlayıcılar ve engeller (Açıkgöz, 1987), şu şekilde özetlenebilir:

Örgütsel Engeller: Gelenek, örgütsel felsefeler ve değerler, politika ve kuralların niteliği, personelin niteliği, örgütün yapısı, destekleyici iklim ve katımlı yönetim için bir ödül sisteminin yokluğu.

Yönetimsel Engeller: Yöneticilerin alışkanlıkları, katımlı yönetimi anlamamak, X kuramı sayıltıları, güven eksikliği, güçten vazgeçme korkusu, gölgede bırakılma korkusu, disiplin boşluğu korkusu, kişisel göze çarpıcılığı yitirme korkusu ve işlerin yapılmayacağı korkusu.

Astlardan Gelen Engeller: Katımlı yönetimde uzman olmamak, isteksizlik, içeriğin bilinmemesi, katımlı yönetim beklentisinin farkında olmayış, başarısızlık korkusu, gemiyi kayaya bindirme korkusu, gruptan dışlanma korkusu, işleri daha güçleştirme korkusu ve işin ortadan kaldırılması korkusu.

Durumsal Engeller: Zamansal, görevsel sınırlayıcılar ve çevresel etkiler.

Açıkgöz (1987), katılma uygulamalarının başarılı olabilmesinin bu engellerin ortadan kaldırılması gerekliliğine bağlı olduğuna işaret etmektedir.

Engelleri Ortadan Kaldırma Stratejileri

Cross (1981); bu zayıf algılamalar ve eğitime dair yanlış anlaşılmalara gibi güçlü caydırıcıların üstesinden gelebilmek için, insanlara az risk veya tehdit, daha doğru algılamalarına destek, eğitim kariyerlerinin ilk zamanlarında daha olumlu kişisel deneyimler ve yetişkinlerin onları desteklemelerinin önemine değinmektedir. Bunun son derece önemli olduğunu iddia etmekte ve bunun koşullar, eğitim caydırıcıları ve yönetim becerileri (alternatif programlar, daha fazla danışmanlık gibi), öğrenci hizmetleri (taşıma, çocuk bakımı gibi) ve uzaktan eğitimle aşılabileceğini savunmaktadır.

Barlet ve Uvalic (1998) etkili ve doğru iletişimin; zaman açısından uygunluk, eğitim fırsatları hakkında uygun bilgi, beklenti, ilgi ve gereksinimlerle yönlendirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar.

Okullarda Karara Katılma

1980'li yıllarda okulların, yöneticilerin hiç yer almadığı öğretmen komitelerince yönetileceği reform önerilerinin, eğitimde şaşırtıcı bir vizyon olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Lashway,1996,s.1). Çok az da olsa bazı öğretmenlerin, bunun çok ciddi olduğunu söylemelerine karşın, büyük bir çoğunlukla öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili konularda ağırlıklı olarak söz sahibi olmak istedikleri bilinmektedir. Öğretmenlerin, kendilerini ilgilendiren önemli konularda kararlara katılmalarından doğan olumlu sonuçların, rol performansına yansıdığı görülmektedir (Aydın, 1993,s. 72). Bundan dolayı ortak karar almanın, okul değişiminin önemli bir parçası haline geldiği görülmektedir.

Bauer (1992); ortak karar verme sürecinde öğretmenlerin, okul politikalarının oluşturulmasında ve uygulamasında anahtar bir rol oynadıklarını ve bu durumun mantığının oldukça basit olduğunu iddia etmektedir. Öğrenci öğrenmesine en yakın olanların yani öğretmenlerin, öğrencilerinin eğitimleriyle ilgili kararları vermede en yetkili kişi olmaları gerektiği düşünülmektedir. Ortak karar verme sürecinin, öğrenci öğrenmesini geliştireceği, öğretmenin iş doyumunu artıracak ve yeni liderlik tiplerinin ortaya çıkmasına yol açacağı ortaya konulmaktadır.

Ortak Karar Vermenin Beklenen Etkileri

Ortak karar vermenin en önde gelen sebebi, okulda öğrenmeyi ve öğretmeyi geliştirmektir (Liontos,1994,s.1). Liontos (1994); öğrencilerin, yönetim kurulunda değil de sınıfta öğrendikleri için öğretmenlerin kararlara tamamen katılmalarının gerekli olduğunu belirtmektedir. Öğretmenlerin, sınıf yapısını ve ortamını bildikleri için eğitim-öğretimi ilgilendiren her kararın kendilerinin de katılacağı bir uzlaşmadan sonra alınması önemlidir.

İkinci önemli etken, karara katılmanın iş doyumunu etkilediği şeklindedir. Blase, ve arkadaşları (1995) karara katılmanın; kararın sahiplenilmesi, kararlılık, yeni rollerde işbirliği ve ilişkiler gibi yetkilenme anlamına gelmekte olduğunu ve hepsinden de

önemlisi ortak karar vermenin, eşitlik düşüncesini doğurduğu ve okulları daha demokratik çalışma yerleri haline getirdiğini savunmaktadırlar.

Üçüncü beklenen etki ise ortak karar vermenin, yeni liderlik türlerinin ortaya çıkmasına yarayacağıdır. Lontos (1996), sadece öğretmenlerin bu süreci sürdürmelerinin beklenmemesi ve yöneticilerin de bu sürecin kolaylaştırılmasına yönelik hiyerarşik otoritelerinden ziyade yardımcı olacak stratejiler geliştirmeleri gerekliliğini ifade etmektedir. Burada ‘bırakınız yapsınlar’ yaklaşımının en temel ilke olmasının benimsenmesi gerektiği ileri sürülmektedir.

Ortak Karar Vermenin Öğrenme ve Öğretme Üzerindeki Etkileri

Ortak karar vermenin, öğrenci başarısını doğrudan olumlu yönde etkilediğine yönelik az kanıt vardır (Miller,1995,s.4). Griffin ve Weiss (1995); öğretmenlerin her konuda karara katıldıklarında, kendi işleri olan öğretmeye yeterli motive olamadıkları ve dolayısıyla verimlerinin azaldığını belirtmektedirler. Yine Griffin ve Weiss (1995); ortak karar verilen okullarda, önemli reformların gerçekleştirilmiş olduğunu ancak, yenileşmeye dair zorlamanın öğretmenlerin direnişlerine karşın yöneticilerden geldiğini belirtmektedirler. Öğretmen katılmasının, okul reformlarının önünde bir fren görevi gördüğü iddia edilmektedir. Bazerman (1988); ortak karar verilen okullarda, roller ve ilişkilerin belirsiz hale geldiğini, zaman tüketimi ve sık sık rahatsızlıklar yaşandığını belirtmektedir. Ortak karar verme, geçici bir heves ve modadır ve öğretmenlerin işlerini daha iyi yapmaları için bir sadakat aracıdır (Weiss,1995,s.4).

Griffin (Weiss, 1995), öğretmeyi uygulayanların kendi profesyonel deneyimleri ve yargılarını sınıflarında anahtar unsurlar olarak kullandıkları ve bir kültür izolasyonu olduğunu belirtmektedir. Görüştüğü öğretmenlerin hepsinin de, kendi öğretim yöntemlerinin diğer çalışma arkadaşlarınınkinden daha iyi olduğunu belirttiklerine işaret etmektedir.

Griffin ve Weiss (1995); öğretmenin dikkatinin değerlendirilmesi gerektiğini, yöneticilerin; öğretmenlerin deneyimlerinden çok fazla şeyler öğrendiklerini ve bu öğrendiklerini herhangi bir yardım olmaksızın uygulamaya koyabileceklerini belirtmektedirler.

Ortak Karar Vermenin Öğretmen Doyumuna Etkileri

Carol (1977); beklendiği gibi öğretmenlerin, kendi düşüncelerinin okulda uygulamaya konulduğunu görmekten son derece memnun oldukları, kendilerine saygı duyulduğu ve kendilerini güçlü hissettiklerini ifade ettiklerini belirtmektedir. Ortak işbirliği çabaları ciddiye alınır ve kararlar büyük olasılıkla desteklenir (Griffin ve Weiss, 1995,s.2).

Bununla birlikte Weiss ve arkadaşları (1992); ortak karar vermenin, okulda çatışmalara neden olduğunu bulmuşlardır (Lashway,1996,s.2). Lashway (1996); anlaşmazlıkların eskiden olduğu gibi çözümlenmediğini ve göz ardı edildiğini, güç dengesinin yer değiştirdiğini, meslek yaşamlarının henüz ilk yıllarında olan genç, deneyimsiz öğretmenlerin deneyimli olanlar kadar etkiye sahip olduklarını; zaman ve enerjinin öğretim dışında şeylere harcandığını ortaya koymaktadır.

Belki de bir arada çalışmak, ilgililerin uzun yıllarını alır ve örgütlerde demokrasi kültürünün yerleşmesine hizmet eder. Weiss (Lashway, 1996); kendi takımının okulda doğru bir ilerleme sağlayamadığını söylemekte ve her nerede inişler, çıkışlar, düşüşler, yükselişler, iyimserlik ve karamsarlık varsa, ortak karar almanın bütün bu süreçlerde olgunlaştırıcı etkilerinin olduğunu ifade etmektedir.

Okul Yöneticilerinin Ortak Karar Alma Çabalarını Yönetmeleri

Cross (1981); teoride ortak karar almanın, yeni liderlik tiplerini çağırdığı, öğretmenlerin uzmanlıklarını verdikleri ve müdürlerin yönetmekten ziyade işi kolaylaştırıcı bir işlev yürüttüklerini belirtmektedir. Uygulamada bu yeni davranışların tarifinin zor olabileceğini savunmaktadır.

Katılımcıların, sıklıkla kendi yeni rollerini eski varsayımlarla şekillendirmeye eğilimli oldukları kabul edilmektedir. Örneğin, Spaulding (Lashway, 1996); fikirlerini dikte eden, astlarının üzerinde baskı kuran ve yandaşlarını kayıran bir müdür üzerinde çalıştığını ve bu müdürün kendisini şimdi kararın kaynağı olarak gördüğü bulgusuna ulaştığını belirtmektedir.

Halen ortak karar vermeyi uygulayan müdürlerin, bunun zor olduğunu belirttikleri ifade edilmektedir. Blase ve arkadaşları (1995), ortak karar verme konusunu heyecanla

destekleyenlerin bazı anahtar konularda daha belirleyici olduklarını ve öğrenci cezalandırılmasına yönelik uygulamalarda veto uyguladıklarını ortaya çıkarmışlardır.

Prestine (Peterson ve arkadaşları, 1995), başka bir liderlik ikilemini ortaya çıkarmıştır. Peterson ve arkadaşları (1995); eğer müdürler ortak karar vermede aktif rol oynamıyorlarsa, öğretmenlerin başarısızlığa uğrayabileceklerini iddia etmektedirler. Ancak etkili katılmayı savunan uzmanlar; müdürlerin halen değişebilmelerinin olanak dahilinde olduğunu belirtmektedirler. Kısaca ortak karar verme, basit liderlik stratejileriyle yönlendirilmeyecek kadar karmaşık bir süreçtir. Ortak karar verme uygulayan okulların, uzun bir eğitim sürecinden geçmelerinin gerekliliği kabul edilmektedir. Ortak karar verme yoluyla başarı elde etmiş olan müdürlerin, bu uygulamayı bilinçli bir şekilde sürdürecekleri kesindir (Peterson ve arkadaşları, 1995, s.4). Ortak karar veren öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada Peterson ve arkadaşları (1995), ortak karar verme uygulayan okullardaki öğretmenlerin; yorulduklarını, baş ağrılarının arttığını ancak hiçbirinin eski örgüt yapılarına geri dönmek istemediklerini belirttiklerini ifade etmektedirler.

Ortak Karar Vermenin Özellikleri Ve Hedefleri

Ortak karar verme, anlaşılması ve tarifi zor bir kavramdır (Allen ve Glickman, 1992, s. 87). Bu kavram, okulların yönetilmesindeki en temel değişimden, okuldaki tüm işgörenlere kadar bir çok rol ve ilişkileri içermektedir. Fillippo (1981); ortak karar vermenin okulda bulduğu anlam ise, eğitim-öğretim ile ilgili bütün kararlarda öğretici personelin söz sahibi olması olarak ifade etmektedir. Bu olayın sürekli olduğu ve bir defa uygulanıp sonradan da terk edilmemesi gerektiği özellikle vurgulanmaktadır.

Bauer (Lointos, 1994); ortak karar vermenin değişik şekillerinin var olduğunu, çok yaygın inançlar ve özellikler içerdiğini belirtmekte, öncelikle çocuklara en yakın kişinin kararlarda söz sahibi olması kadar doğal bir şey olamayacağının üzerinde durmaktadır. İkinci olarak öğretmenler; okul personeli ve ailelerin, çocuklarının eğitimleriyle ilgili daha çok söz haklarının olması ve üçüncü olarak ta kararı uygulayacak olanların bu kararda söz sahibi olmaları olarak ifade edilmektedir.

Ortak karar vermenin amacı, okul etkililiğini ve öğrenci öğrenmesini geliştirmektedir (Bauer ve Lange, 1993). Bu durumda, kararda söz sahibi herkesin sonuçlardan da sorumlu olması beklenmektedir.

Liontos (1993) ortak karar vermenin; kararların kalitesinin artmasına, kararın kabul ve uygulanmasında artışın gözlenmesine, personelin morali, kararlılığı ve takım çalışması ruhunda artışa, güvenin gelişmesine, personel ve yöneticilerin yeni yetenekler elde etmelerine ve okul etkililiğinin artmasına olanak sağladığını ifade etmektedir.

Bu durumu araştıran Lange (1993), 15 ortak karar verme sürecini uygulayan 6 okuldaki 15 ay süren araştırmasında; çalışanların otonomi elde ettiklerinde, yöneticilerce yönlendirildiklerinden daha iyi kararlar verdikleri gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Ancak bütün bunların yanında Flannery (1981), ortak karar vermenin öğretmenlere ek bir yük getirdiğini ve daha fazla süre çalışmaları anlamına geldiğini ifade etmektedir. Bu süreçte etkili ve kaliteli kararlar alabilmek için öğretmenlerin kendilerini uzmanlık alanlarında daha iyi yetiştirmeleri gerekmektedir (Weiss, Cambone ve Wyeth,1992,s. 350).

Ortak karar verme, yöneticileri tamamen ortadan kaldırmamakta ve onların da grubun bir üyesi olarak karar almaya katılabilmelerine olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda alınan kararın şekillenmesi ve uygulanmasında kritik bir rol oynadıkları ifade edilmektedir.

Stine (1993) müdürün yeni rolünü; organizatör, uzlaşma sağlayan ve danışman olarak açıklamaktadır (Lointos,1994,s.87). Buna göre ortak karar vermenin uygulanmasında, müdür uzlaşma sağlayan bir göreve sahip olursa, başarıya ulaşmasının önündeki engelleri kendiliğinden ortadan kaldırmış olacaktır. Bu durumda ortak karar vermenin nasıl uygulanması gerektiği büyük önem taşımaktadır.

Ortak Karar Vermenin Başarılı Uygulanabilmesinin Öncelikleri

Ortak karar verme uygulamalarının savunucular, bu uygulamanın başarıya ulaşması için bazı önerilerde bulunmaktadır. Bu öneriler şöylece özetlenebilir;

Küçük Başla Yavaş İlerle :Galuzzo ve Hall (1991) bu uygulamanın, toptan değişikliklerden ziyade küçük adımlarla yapılmasının yararlı olacağını belirtmektedirler (Lointos,1994,s.87). Liontos (1994); okul gereksinmelerinin iyi belirlenip, duruma uygun prosedürlerin geliştirilmesinin yerinde bir davranış modeli olacağını belirtmekte ve personelin hazır ise yeni unsurların da eklenebileceğini savunmaktadır.

Başlangıçta Azami Müstereklerde Anlaşın: Lontos (1994); hiçbir zaman tek doğrunun olmadığı ondan ne anlaşıldığının önemli olduğunu savunmaktadır. Çoğu okulların; bir karar alma takımı oluşturdukları ve bazı okulların ise birden çok ekip oluşturduklarının altı çizilmektedir. Grupta kimlerin bulunmasının gerektiğine iyi karar verilmesi, bu grubun 7 ile 17 üyeden oluşması önerilmektedir. Grup üyeleri, ne amaç için orada bulunduklarını iyi bilmeli ve veto haklarını çekinmeden kullanabilmelidirler. Kararların çoğunluk esasına göre mi yoksa uzlaşma esasına göre mi yapılacağı kesin olarak belirtilmelidir.

Prosedürler, Roller ve Beklentiler Konusunda Açık Olun: Açıklığın olmadığı durumlarda ilerlemenin sağlanamayacağı ve karara katılanların hangi adımları ve prosedürleri izleyeceklerinin açıkça bilinmesi gerekmektedir. Glickman (1992); net olmayan sürecin, işleyişte kopukluklara yol açacağı belirtilmektedir.

Her Katılımcıya Fırsat Tanıyın: Bu tür oluşumlarda kararlar ortaklaşa alınacağı için, grup üyelerinin eşit haklara sahip olması kaçınılmazdır. Katılımcıların hiyerarşik statülerinin, bu oluşumda yok sayılması gerekmektedir.

Güven ve Destek Ortamı Yaratın: Lontos (1994); eğer gruptaki öğretmen ve yöneticiler arasında güvensizlik ve endişe hakim olursa, ortak karar almanın kabul edilmeyeceğini belirtmektedir. İnsanlara kararları dikte etmenin ve otorite yokluğunun da başarısızlığa yol açacağı savunulmaktadır. Bu dengenin iyi koruması gerekmektedir. Bu anlamda bu işle yoğun bir şekilde ilgilenen bir grubun varlığı söz konusudur. Öyle ise bu grubun üzerinde yoğunlaşması gereken işler ne olmalıdır?

Ortak Karar Verme Grubunun Yoğunlaşması Gereken İşler

Glickman ve Allen (1992), bu kurulun önemsiz ayrıntılara takılıp kalmamasını ve eğitim-öğretimi ilgilendiren konulardaki kararlarla ilgilenmesini önermektedirler. Yine de ortak karar verme yönteminin, her derde deva olmadığına da bilinmesinde yarar olduğunun gerekliliğine işaret edilmektedir. Her şeye rağmen okullarda bir çok şeyin değişmesi sürecine katkılar sunacağı kaçınılmazdır.

Green (1988), okullarda öğretici personelin karara katılmasının, hiç şüphesiz ki ekonomik örgütlenmelerde olduğundan çok daha hassas ve önemli olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü eğitim örgütlerini diğer örgütlerden farklı kılan, eğitim örgütlerinin

insan ögesi ile yoğun bir ilişki içerisinde olmaları ve eğitimin imece usulü yürütülmesi gereken bir iş olmasıdır.

Eğitimle ilgili konulardaki kararlara eğitici olan işgörenlerin katılması, özünde öğretim üzerinde olumlu etkileri olan iyi bir uygulama olarak kabul edilir ancak gerçek uygulamada bu durum farklılık göstermektedir (Floyd,1986,s.1). Ne öğretim elemanları ne de yöneticiler katılmanın gerçek uygulamalarından ve etkililiğinden memnundurlar. Lange (1993); okullarda tarihsel bir mekanizma olan akademik senatoların, müfredatın iyi oluşturulmuş alanlarını korumaya, okul personelinin devamını, terfi işlemlerinin yürütülmesi gibi bir işlevlerinin olduğu belirtilmektedir. Bu senatoların aynı zamanda, daha önce katılmanın öneminin az olduğu alanlarda, bunun önemini artıracak mekanizmalar ve yaklaşımlar geliştirmek gibi bir görevlerinin olduğu ifade edilmektedir. Bu süreci daha sevimli kılmak için, katılma konusundaki engellerin ortadan kaldırılması ve eğitici personeli kararların alınması sürecine katılmalarının sağlanmasının aklın ve mantığın gereği olduğu değerlendirilmektedir. Green (1995); öğretim elemanları, yöneticiler ve eğitici personelin içe ve dışa özgü doyumsuzluklarının karara katılmalarının sağlanmasıyla engellenmekte olduğunu ve katılmaya teşvik için ödüllendirmenin yollarının aranması gerektiğinin altını çizmektedir. Önemli kararların okul içerisinde alınıyor olması öğretim kadrosunun okul ve bölge bazında karar alma mekanizmalarının geliştirilmesine ve daha çok ilgili hale gelmesine neden olduğu edilmektedir. Bir çok araştırma işgörenlerin karara katılmalarının, iş doyumları üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda, öğretim elemanlarının karara katılmalarının ne anlam taşıdığının bilinmesi gerekmektedir.

Öğretim Kadrosunun Kararlara Katılmalarının Mantığı

Floyd (1986); eğitim-öğretimle ilgili kararlara, en geniş katılımın sağlanmasının herhangi bir örgütteki işgören katılması mantığına uygun düştüğünü ifade etmektedir. Öğretici personelin eğitimde özel bir yerinin olması, bu durumu zorunlu kılmaktadır. Bu olgu yükseköğretim alanyazınında geniş bir yer bulmaktadır. Öğretim ile ilgili kararlara katılmanın, örgütlerde artan iş doyumunu ve performanslarla ilişkili olduğu kabul edilmektedir. İşgörenlerin doyumunu ve iş yaşamının kalitesinin, paralel bir şekilde arttığı gözlenmektedir. Kararların alınacağı alanlardaki uzmanlık, eğitim-öğretim ile ilgili kararları desteklemede en önemli etken olarak kabul edilmektedir. Bu durumda kendi

alanlarının uzmanlarından oluşan akademik kurulun bu karar alma sürecindeki işlevi nedir?

Akademik Kurul' un Karar Alma Sürecindeki İşlevi

Vecchio (1995), değişik araştırmalara dayanarak senatoların; üniversitelerde müfredat geliştirme, öğretim kadrosunun korunması ve terfi işlerinde faydalı olduğunu belirtmektedir. Vecchio (1995) senatoların, 1960'lı yıllarda olduğundan daha geniş bir temsil özelliğine sahip olduklarını ve bunun da demokratik geleneklerin her geçen gün insanlara yeni haklar tanınmasıyla gerçekleştiğini belirtmektedir.

Türkiye'de özellikle üniversitelerdeki işleyişleri açısından değerlendirildiğinde senatolar, benzer görevleri yerine getirmektedirler. Ancak üniversiteler gibi öğrencilere analitik düşünme ve bilimsel donanımın sağlandığı kurumlarda senatoların, daha da özerk çalışmalarla etkin kararlar alabilecekleri düşünülmektedir. Bu kararları, çalışanlarıyla paylaştıklarında, daha da sağlıklı kurumlar haline gelecekleri ve alınan kararların yaşama geçirilmesi sürecindeki çatışmaları da aza indirgeyecekleri ifade edilmektedir. Şimdi öğretim kadrosunun karara katılmasının getirdikleri ele alınacaktır.

Öğretim Kadrosunun Karara Katılmasının Getirdikleri

Okulların ve eğitici olan işgörenlerin okul içerisindeki rollerinin çok büyük olmasından dolayı, öğretim elemanlarının katılmadıkları bir kararın uygulanması zor görünmektedir. En azından etkili bir şekilde uygulanması olanaksızdır. Bu alanda yapılan bir çok araştırma (Wood, 1984); öğretim elemanlarının, uygulamadaki isteksizliklerinin ortadan kaldırılmadığı durumlarda, kararların etkili bir şekilde uygulanmasında sıkıntılar yaşandığını ortaya çıkarmıştır. Yine Wood (1984); öğretim elemanlarını karara katmaya dair yapılan uygulamalarda, söz konusu çalışanların stratejik planlamaya kadar bir çok alanda katılmayla birlikte kararı sahiplendiklerini, direnmediklerini ve uygulamasına katkı sunduklarını ortaya koymaktadır. Okullar ve onların dinamikleri olan öğretim elemanlarının, çeşitli yapı ve farklı düşüncelere sahip olmaları kültürel bir zenginlik olarak kabul edilmelidir. Böyle bir ortamdan, sağlıklı kararların çıkartılması sürecinin gerçekleştirilmesinin olanaklı olacağı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla kararların kabulünün kolaylaşacağı ve uygulamadaki sıkıntıların aza indirgenebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda yöneticiye büyük

görevler düşmektedir. Yöneticiler, bu uygulamayı örgütlerinde nasıl hayata geçireceklerdir?

Yöneticilerin Atmaları Gereken Adımlar

Floyd (1986); okullarda müdürlerin kendilerini, karar alma ile ilgili tek yetkili olarak gördükleri ve şu dört unsura yoğunlaştıklarını belirtmektedir. Yine Floyd (1986); öğretmenlerin, karar verme mekanizmasını güçlendirme, danışma kurulu yapısının iskeletini oluşturma, bilgi akışını hızlı ve uygun hale getirme ve grup müzakerelerini kolaylaştırma işlevinde yardımcı olduklarını belirtmektedir.

Ortak değerleri ve hedefleri açıkça dile getirebilme, yükseköğretimde işgörenler arası iletişimi ve ortak karar alma duygusunu geliştirmektedir (Floyd,1986,s.2). Speed (1980); yükseköğretim alanyazınında bu kurumlarda artan bir uzlaşma kültür ortamının oluştuğunu ve araştırma sonunda çok büyük uzlaşmanın arandığı durumlarda yavaş bir gelişmenin kaydedildiği ifade edilmektedir. Bunun da danışma kurullarının ve danışma konularının bazılarının sınırlamalarının olmasına bağlı olduğunu belirtilmektedir. Yine Speed (1980); kriz anlarında bile süreci devam ettirmek için mutlaka anlaşma sağlandığını belirtmekte ve bu tür örgütlerde, uzlaşma kültürünün hakim kılınması gerektiği üzerinde durmaktadır.

Bilim adamları, grup müzakerelerini geliştirmek için bazı yollar önermektedirler. Floyd (1986); bunların grup kararları, görev yönelimli ve grup yönelimli liderlik, paylaşılan grup liderliği, alternatif kararlar almanın önündeki engeller ve grup kararı almayı geliştirmeye dair önerileri yansıttığını belirtmektedir. Bu nedenle üniversitelerde, karar kurullarının oluşturulması, beyin fırtınası yöntemiyle kararların tartışılması ve tüm çalışanların ilgili oldukları konulardaki görüşlerinin alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu anlamda yöneticinin yönetsel olayları iyi analiz etmesi, insanın değerini iyi değerlendirebilecek bir yapı ve kapasiteye sahip olması gerekmektedir. Özellikle eğitim yöneticisi olan kişiler, geniş insanlık, demokrasi kültürüyle ve bilgisiyle donatılmalı ve bu donanımdan yoksun olan insanlar yönetimden uzak tutulmalıdır (Evren, Erdem ve Yıldırım,1995,s.387). Eğitim örgütlerinde yöneticilik yapacak olan insanların, bu kurumların hassas yapılarını ve geleceği oluşturmadaki önemlerini anlayan ve buna göre tutum geliştirebilen yapı ve yetenekte olmaları gerekmektedir.

Öğretim Elemanlarını Okulda Karar Vermede Doyuma Ulaştıran Etkenler

Yükseköğretim alanyazınında, insanların kararlara katılmalarını etkileyen içsel ve dışsal etkenlere dair birçok araştırma olduğunu ifade eden Silver (1981), içsel olarak katılmayı teşvik etmek için danışma süreçlerinin dinamiklerini anlamının gerekli olduğuna değinmiştir. Başlangıç ve son temel projelerde, işgörenlerin katılmalarını sağlamanın yollarının bulunmasının son derece önemli olduğunu belirtmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin koordineli çabalarının, katılma ile ilgili dışsal etkenleri oluşturduğu belirtilmektedir.

Bir katılma denemesinde Silver (1981); değişen örgütlerdeki katılma uygulamalarının, yavaş ama başarıyla devam ettiğinin görüldüğünü ve çoğu çalışmaların dramatik değil ancak durgun olduğunu savunmakta ve bazı denemelerin ise geri teptiğini ifade etmektedir. Yine Silver (1981); bir sigorta şirketi çalışanlarının karara katılmalarının tamamen bağımsız bırakıldığını ve sonuçta çalışanların olasılıklarının hesaplandığını ifade etmektedir. Bunun sonucunda çalışanların bir kısmının zor olanı bir başkasına bırakarak kolay hesapları araştırdıkları anlaşılmıştır. Bir süre sonra şirketler, kontrolü ele almak durumunda kalmışlardır.

Mortimer (1983); katılmayı, değişimin yaşandığı sosyal ve siyasal yapıdan ayrı düşünmenin doğru bir bakış açısı olmadığını ifade etmektedir. Diğer bir yandan yöneticinin, insanları ele alış felsefesinin olduğunu belirtmekte ve araştırmaların yönetici davranışlarının yavaş yavaş değiştiğini ortaya koyduğuna değinmektedir. Diğer bir değişken ise örgütün yapısı olarak değerlendirilmektedir. Örgütün yapısının da çok yavaş değişmesi olarak kabul edilmiştir.

Mortimer (1983); katılma ve yapının birbirlerini tamamladıklarını savunmakta ve daha insan merkezli, esnek yapının katılmadan daha çok yararlanabileceğini ve daha da ötesi katılmanın tüm sosyal sistemle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu durumun, tek başına işlemeyeceği düşünülmektedir. Öyleyse katılmanın, değişik yaklaşımlarla kolayca geliştirilebileceği ve her bir uygulamanın diğer uygulamaya cesaret vereceği düşünülebilir.

Lawrance (1966); bir işletmenin örgüt politikası, yapısı ve çok çeşitli eğitim ve iletişim yaklaşımlarının, işgören katılımını artırma amacına dönük olduğunu ifade

etmektedir. Bir araştırmada Lawrance (1966); bir işletmenin üç birimde 18 aylarını çalışarak geçiren uzmanlardan oluşan bir takım kullandığını ve onların gelişen işgören katılımında başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Bunun aynı zamanda işgören verimliliğini artırdığı, savurganlık ve devamsızlıkların azalmasına neden olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna bakarak sadece katılmanın bu sonucu getirdiği her ne kadar da söylenemezse bile, katılma ile olumlu şekilde ilişkili olduğu söylenebilir. Bu konudaki yaygın kanı Davis (1967); katılmanın, grubun her üyesinin doğrudan katılımıyla ortaya çıkan bir grup süreci olduğudur. Grup üyesi kendisinin grubun önemli bir unsuru olduğu fikrini taşıdığı sürece, verimliliğinin artacağı savunulmaktadır. Bu görüş Mayo ve Roethlisberger 'in (Davis, 1967); davranışların kontrol altına alınmasını içeren insan ilişkileri deneyleriyle de kanıtlanmıştır. Yine bununla ilgili bir çalışmanın sonuçları şöyledir (Davis, 1967):

Bir kontrol grubuna ne yapacağı önceden bildirilirken, deney grubuna çalışma yöntemlerini kendilerinin belirlemesi söylenmiştir. Bu iki grup karıştırılmıştır. Değişmeden sonra, her iki katılmanın olduğu gerek deney ve gerekse de kontrol grubunun eşit şekilde geliştiği gözlenmiştir. Katılmayanların da farklı şekilde çalışmalarına ve kendilerini belli etmemelerine, ne zaman katıldıklarını söylememelerine rağmen eşit gelişme gösterdikleri anlaşılmıştır. Araştırmacı buradan, tutumların önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bütün bu bulgulardan ve ifadelerden karara katılmanın işgören verimliliği üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ve örgütlerin bundan sonsuz yararlar elde edeceği anlaşılmaktadır. Bu anlamda yönetimlerin katılmayı gerçekleştirebilmek için, etkili programlara sahip olmaları gerekliliği vardır.

Katılmanın Gerçekleştirilmesi İçin Gereken Yönetim Programları

Katılmanın kullanımı (Davis, 1988); yönetim programlarının oluşturulması sürecindeki temsil edilmeyeyle ilgili işleyişin incelendiğinde daha iyi anlaşılabilirliği ifade edilmektedir. Bu programların genellikle öneri ve denetleme gibi özel alanlara yoğunlaşan uygulamalarından söz edilmektedir. Bu durum, değişik yönetim uygulamalarıyla irdelenmeye çalışılacaktır.

Danışmacı Yönetim

Adından da anlaşılacağı üzere yönetici, kararları almadan önce konuyla ilgili çalışanların görüşlerini ve düşüncelerini almak üzere onlara danışmaktadır. Yönetici, her

konuda işgörenlere danışmayabilir ancak bir danışma havası yaratmayı amaçlamaktadır. Bu arada yaratıcı fikirleri uygulamaya koymaktadır. Davis (1967); bu danışma yöntemini uygulayan yöneticiden, çalışanlarından daha çok bilmediği ve fikirlerinin daima en iyi olamayacağı alçak gönüllülüğüne sahip olmasının beklendiğini ifade etmektedir. Bu tutumun son derece önemli olduğunu çünkü işgörenlerin, yöneticinin samimi olup olmadığını kolaylıkla anlayacağı kabul edilmektedir. Bu durumun yöneticinin otoritesini etkilemeyeceği vurgulanmaktadır. Zira karar verme yetkisinin kendisinde olacağının bilindiği ifade edilmektedir. Bu noktada, yöneticinin informal otoritesini artıracığı çünkü işgörenlere danışması ve onların görüşlerini alması, işgörenlerce onun bir patron olmaktan ziyade kendilerinin temsilcisi olduğu şeklinde değerlendirilecektir.

Bunun yanı sıra danışmanın, bir sürü yan etkilerinin olduğu kabul edilmektedir. Örneğin, iletişimin daha iyi gelişeceği ve rahatsızlıkların iki tarafça daha iyi anlaşılacağı kabul edilmektedir. Yönetici bunu yaparken, prosedürlerden uzak davranacağı için grup üyelerinin her biriyle ve grupla her an rahatlıkla görüşebilecektir. Yöneticilerin, bazen formal yolla sağlayamadığı etkileri informal yolla daha kolay sağlayacağı düşünülmektedir.

Demokratik Yönetim

Danışmacı yönetimin, daha geliştirilmiş şekli olarak kabul edilmektedir. Davis (1988); demokratik yöneticinin işgörenlerine karar konularını getirdiği ve yaratıcılıklarını kullanmalarına olanak tanıdığını ifade etmektedir. Çalışanların iş yerlerindeki konularla ilgili olmalarına yardımcı olduğu savunulmaktadır. Bu demokratik yönetim sürecinin, danışmacı yönetimdeki yöneticiler ve işgörenlerin bire bir görüşmelerinin aksine, grup tartışmaları öne aldığı kabul edilmektedir. Clagett (Davis, 1988); demokratik yönetim, grup tartışmasını vurguladığı için katılmaya grup dinamiği yaklaşımı olan, bir kişiye bir oy hakkını tanınmakta olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla yöneticinin karar alma yönündeki mutlak hakimiyetini kaybetmesi anlamına geleceği belirtilmektedir. Bunun, işyerlerinde uygulanmasının sınırlı olacağı iddia edilmektedir. Yine Clagett (Davis, 1988), bu durumun yöneticinin hiyerarşik karar verme konumunu zedeleyeceği ve karar sonrasında elde edilecek başarının hem yöneticinin hem de işgörenin hanesine yazılacağını belirtmektedir. Yine uygulama doğru yapılmazsa, kişisel özelliklerin örgüt hedefleri yönünde kullanılmasının zor olacağı kaygısı içerdiğini kabul edilmektedir.

Demokratik yönetimin, gönüllülük esasının olduğu sosyal gruplarda daha iyi uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir.

Clagett bir çalışmasında (Davis, 1988); uygulamaya yönelik konularda demokratik yönetimin, örgütsel hedeflere yönelik bir odaklanma sağlamadığını ortaya koymuş ve farklı coğrafik dağıtım gruplarında demokratik katılma uygulamasını gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonucunda demokratik yönetimin uygulandığı gruplarda, yüksek verimin olmadığını ortaya koymuştur. Araştırmacı raporunun sonucunda böyle bir kontrol anlayışının yüksek yönetilen moraline yol açtığı, en basit örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi yönündeki çabayı ve uygulamayı teşvik etmediği yada yüksek motivasyonun yüksek verimliliğe yöneltmediği gerçeğine ulaşmıştır. Bu tür örgütlerde işgörenlerin yönetici ile ilişkisi, yöneticiden ziyade kendi ilgili oldukları kararların kabulü yönünde gerçekleşmektedir. Patchen bu programın (Davis, 1967); kendi grup seviyelerinde ve yüksek seviyelerde daha iyi işlediğini ifade etmektedir. Bu konuda elde edilen bulguların her zaman aynı sonucu vermeyeceği ve iyi uygulandığında demokratik süreçlerin kararların kalitesini yükselteceği ve verimliliği artıracığı düşünülmektedir.

Üretim Komiteleri

Clagett, üretim komitelerinin (Davis, 1988); yönetici ve çalışanlardan oluşan iş sorunlarını düşünmek üzere formal olarak oluşturulmuş gruplar olduğunu belirtmektedir. Bu grupların özellikle demiryolları ve üretim sektöründe yıllardır kullanılmakta olduklarını ve başarılı sonuçlar elde ettiklerini belirtmektedir. Bazı araştırma sonuçlarında, kullanılma sürelerine rağmen oldukça kayda değer başarılar elde edilmiştir. Tabii ki bu tür komitelerin, bütün işyerlerinde başarılı olduğunu söylemek güçtür. Başarılı olmak için üst yönetimden sürekli bir destek görmeleri gerekmekte ve yaratıcı fikirler ortaya koyabilecek yetenekli insanlardan oluşturulmuş olması gerekmektedir. Bu tür komitelerin, eğitim örgütlerinde etkin olarak beyin fırtınası şeklinde kararlar alınırken kullanılabileceği düşünülmektedir.

Öneri Grupları

Clagett bu grupların (Davis, 1988); işgörenlerin örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik kararlara katılmalarını teşvik etmek üzere formal olarak oluşturulduğu ve üretim komiteleri gibi bu grupların da iyi desteklenip işletilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bunun tek engelini ise, yüz yüze iletişimin asıl olduğu bir durumda yazılı

iletişimin kullanılması olarak değerlendirilmektedir. En zor bir karar alımında dahi, en alt seviyedeki bir işgörenden bile öneri almayı önemli bir işlev olarak görmektedirler. Bunun nedeni ise, o işgörenin alınacak karardan etkilenecek olması olarak açıklanmaktadır.

Çoklu Yönetim

Çoklu yönetim, 1932' li yıllarda katılma uygulaması olarak başladı (Davis,1967,s. 139). Davis (1967); bu yaklaşımın alt seviyedeki yönetici gruplarının fikirler geliştirmek yönetim becerileri ve deneyimlerini artırmak için kullandığını ifade etmekte ve üst yöneticilerin bu grupların işleyişi konusunda sınırlama getirmediği gibi kendi işleyişi ile ilgili kuralların oluşması ve üyelerin rotasyonunu konusunda da tamamen özgür olabildiklerini ifade etmektedir. Orta kademe yöneticilerinin böyle bir oluşumunun, üst yönetime taze kan getirdiği ve üst yönetime yeni adaylar yetişmesi amacına da hizmet ettiği belirtilmektedir. Alt düzeydeki yöneticilerin ise sorumluluk alabilmeleri amacına hizmet ettiği kabul edilmektedir.

Sendikaların Katılmadaki Roller

Davis (1967); sendikaların bir yerde katılma aracı olduklarını çünkü işleriyle ilgili koşulların düzenlenmesinde söz sahibi olan bağımsız örgütler olduklarını savunmaktadır. Davis (1967); burada üzerinde durulan şeyin iş değerlendirme komiteleri gibi birimlerle işgörenlerin, sendika temsili rolü bakımından katılmaları ve bireysel katılımlarının olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Sendika liderleri, bazen katılmaya dair endişeler taşırlar. Bunun nedeni ise, katılmanın işgörenleri sendikal mücadeleden uzaklaştırıp yönetime yakınlaştıracığına yönelik düşüncedir. Çünkü yönetime katılmanın (Fişek, 1977), sınırları özel mülkiyetçe çizilen ve özel mülkiyete dayanan bir durum olduğu, ne için ve ne kadar katılma olacağıının, yönetim erkini elinde bulunduranlar tarafından belirlenen bir durum olduğu ifade edilmektedir. Sendikal oluşumun, yönetim erkini elinde bulunduranlar tarafından sadece işgörenlerin kendi haklarını elde etme aracı olan mücadelelerinden uzaklaştırabilecekleri şekilde kullanılacağı endişesini taşıdıkları bilinmektedir. Sendikalar, üyelerinin destek ve katılımlarıyla varlıklarını sürdürmektedirler. Bu durumda işgörenlerin, sendikalarıyla bağlarını zayıflatabilecek bütün uygulamalar konusunda gizli bir endişelerinin varlığından söz edilmektedir. Aynı

zamanda sendika liderlerinin, yeniden seçilebilme endişelerinin olduğu ve bu anlamda ‘yönetime satılmış’ damgası yemek gibi bir kaygıyı da taşıdıkları ifade edilmektedir.

Katılma, ürününü uzun zamanda veren bir süreçtir (Davis, 1967,s.139). Bundan dolayı sendika liderleri, kısa dönemlerdeki katılma uygulamalarının sonuçlarını hesaba katmak durumundadır. Hatta bazı sendika yöneticileri yönetime katıldıklarında, bu durumun sendikal hakların pazarlıklarında güçlerini zayıflatacağını düşünmektedirler. Bunun aksine örgüt yöneticileri, sendikaların yönetime katıldıklarında işyerindeki tüm işleyişten bilgi sahibi olduklarını ve bunun da kendileri açısından yerinde müdahalelerle anlaşmazlıkları azaltılabileceğini düşünmektedirler.

Buraya kadar değişik katılma modelleri üzerinde duruldu. Karara katılma, düşünce kuramlarında nasıl bir yere sahiptir? Bu bölümde de düşünce kuramlarında karara katılma durumu ele alınacaktır.

Düşünce Kuramlarında Katılma

Açıkgöz (1987); katılmayı değişik nedenlerle birbirinden farklı olarak savunan görüşleri yazarların, dört grupta topladıklarını belirtmektedir. Bu kuramlar; demokratik kuram, sosyalist kuram, verimlilik ve etkililik kuramı ve son olarak insan gelişmesi ve büyümesi kuramı olarak bilinmektedir. Şimdi sırasıyla bu kuramlarda karara katılmanın taşıdığı anlam ele alınacaktır.

Sosyalist Kuramda Katılma

Açıkgöz (1987); katılma konusunu ilk kez ütöpik sosyalistlerin ele aldıklarını ve bu kurama göre karara katılmanın, işçinin ürününü kontrol etmesinin ve yabancılaşmadan kurtulmasının ana aracı olduğunu belirtmektedir. Bir yönetim biçimi olarak ele alındığında sosyalist yönetim, çalışanların yönetimde daha fazla söz sahibi oldukları bir sistem olarak düşünülmektedir. Bu durum, işgörenlerin çalışma yaşamlarındaki kararlarda daha fazla söz haklarının olması anlamına gelmektedir.

Demokratik Kuramda Katılma

Peteman bu kuramın ana sayılısının (Açıkgöz, 1987); insanların akıllıca ve etkili toplumsal kararlar almaları için gerekli gizilgüce sahip olmaları ve bu gücün bulunmadığı durumlarda da bunu demokrasinin geliştirebildiği üzerine kurulu olduğunu

ifade etmektedir. Demokratik sistemin gelişebilmesi için, toplumun bütün dinamiklerinin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarının sağlanması ön koşuldur.

Verimlilik Ve Etkililik Kuramlarında Katılma

Mıhçıoğlu verimliliği (Açıkgöz, 1987); en az girdiyle en çok çıktının sağlanması şeklinde tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin, verimlilik esasları üzerinde duran ve insan boyutunu ihmal eden bir anlayışa sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu nedenle örgütlerde çalışanların karara katılmalarının, tamamen verimliliğin artırılması amacıyla hizmet eden bir araç olduğu belirtilmektedir. Farklı yönetim kuramlarından yola çıkılarak, örgütsel verimlilik ve etkililik sorunlarını inceleyen bilim adamları bunu doğrularcasına katılmayı, verimliliği sağlayacak bir araç olarak değerlendirmektedirler. Bu kanı, çok sayıdaki görgül araştırmanın bulgularıyla da desteklenmektedir (Arıkan, 1979, s.41). Ama bunun tamamen doğru olmadığı düşünülmektedir. Çünkü insanların örgütlerde sosyal yanlarının da değerlendirildiği durumlarda, örgütte coşkulu bir iklimin daha kolaylıkla sağlanabileceği düşünülmektedir.

İnsan Büyümesi Ve Gelişimi Kuramında Katılma

Mc Gregor ve Likert'e göre bu kavramın kapsamına sokulabilecek bir kısım çalışmalarda (Açıkgöz, 1987); insanın kişilik gelişimi, gizilgüçlerinin ve etkililiğinin gelişimi ve örgütlerdeki zihinsel sağlık sorunlarının üzerinde durulmasının gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Gruplarda odak noktası toplumsal, siyasal ve ekonomik yapılar değil bireylerin psikolojik gelişimleridir. Yine Dachler ve Wilpert'e göre karara katılma, insan büyüme ve gelişimini sağlayıcı bir araçtır (Açıkgöz, 1987, s.23). Bu bölümde, katılma ve insan psikolojisi ele alınacaktır.

Karara Katılma ve İnsan Psikolojisi

İnsan psikolojisi üzerinde çalışmalar yapan Maslow (Aydın, 1994); insanların gereksinmelerinin hiyerarşik bir yapıda olduğunu ve en üstte insanın kendini gerçekleştirme gereksiniminin bulunduğunu, kapalı otokratik bir örgüt tipinden açık demokratik bir örgüte geçişin, personel gelişimi ve güdüleme teorisine benzer bir gelişim yolu gerektirdiğini ve en yüksek güdünün kendini gerçekleştirme güdüsü olduğunu ifade etmektedir. Temel gereksinimler olan fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri, kısmen karşılanmadan kendini gerçekleştirme güdüsünün kendini göstermeyeceği

belirlenmektedir. Maslow'un hiyerarşik gereksinimler kuramı, örgütlerde kararın paylaşılmasının bir güdüleme aracı olduğunu vurgulamaktadır. Domenech, örgütlerde kararın paylaşılmasının (Köklü, 1994); kendini gerçekleştirme güdüsünü harekete geçireceği, böylece hem çalışanların hem de yöneticilerin rollerinde kendilerini güvenlik içerisinde hissedeceklerini belirtmektedir.

Mc Gregor'un Y kuramında (Aydın, 1994); kendini gerçekleştirme, saygı, sorumluluk, öz kontrol gibi kavramlarla tanınan güdüleyicilerin, yüksek dereceli güdüleyiciler olduğu ve insanın gelişmesine olanak sağladığı ifade edilmektedir. Yine Herzberg kuramında yer alan başarı, tanınma, gelişme, sorumluluk ve işin kendisi yüksek düzeyli güdüleyiciler olarak kabul edilmekte ve insanın gelişiminde etkili oldukları vurgulanmaktadır.

Dachler ve Wilpert'e göre gelişmiş endüstri toplumlarında geçerli olan iş yeri örgütlenme şekilleri (Arıkan, 1979); özellikle gereksinimler hiyerarşisinin üst sıralarında yer alan kendini kabul ettirme ile kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin doyurulmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle örgütlerde, yeni düzenlemelere gidilmesinin gerekli olduğu belirtilmektedir. Argyis (Açıkgöz, 1987); günümüzde örgüt yapıları ile insan kişiliğinin gelişme yönünün çelişki içerisinde olduğunu ve bu çelişkilerin ancak örgüt yapısının yeniden düzenlenmesiyle ortadan kaldırılabilirliğini belirtmektedir. Bunun için de, iş çözümlemesi / iş genişletilmesi yoluyla bireylerin yeterli alanları içerisinde yer alan işler üzerindeki kontrollerinin ve işler ilişkin kararlardaki söz haklarının (katılmalarının) artırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Açıkgöz (1987), insanın büyümesi ve gelişiminin bir aracı olarak gören bu yaklaşımların katılmaya; karara katılma, bilgiyi paylaşma, örgütsel değişiklikler tasarısına sahip çıkma, duyguları ve düşünceleri paylaşma gibi anlamlar yüklemekte olduklarını belirtmiştir.

Sosyalist, demokratik ve insan büyümesi ve gelişimi kuramlarında katılmadan öncelikle bireysel ve toplumsal sonuçlar beklenildiğinin, buna bağlı olarak verimlilik ve etkililiğin artması ve katılmanın ikincil bir ürünü olarak söz edilmektedir. Bu görüş, aynı zamanda üstü kapalı bir şekilde belirtilmektedir. Oysa, verimlilik ve etkililik kuramlarında katılmanın öncelikli amacı, örgütsel verimliliği ve etkililiği artırmaktır (Açıkgöz,1987,s.24). Karara katılma-insan psikolojisi etkileşiminin, örgütler için son derece önemli olduğu düşünülmektedir. Davis (1988); karara katılan kişilerin katkıda bulunmaya güdülendiklerini, yaratıcılıklarını örgütsel hedefler doğrultusunda kullanma

eğiliminde olduklarını ve grup etkinliklerinde sorumluluk almaya yüreklendirdiğini “ben” yerine “biz” demeye başladıklarını ifade etmektedir.

Katılma ve moral ilişkisi üzerinde duran Unruh ve Turner (Aydın, 1994); morali bireyin amaçları ile içinde bulunduğu durum arasındaki farka ilişkin algılarının oluşturduğu zihinsel bir durum ve tutum olarak tanımlamaktadırlar. Morali, bir insan ve insan grubuna hakim olan iklim ve atmosfer olarak görmüşlerdir. Etkililik, yeterlik ve doygunluğun bir işlevi olduğunun ortaya çıkacağını üzerinde durulmaktadır. Öğretmen morali üzerinde duran Lumsden (1998) moralin; bir işgörenin işiyle ilgili olarak kendisini örgütte nasıl hissettiği ve kişinin gereksinimleri ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olduğunu ve tersi durumda azalabileceğine değinmektedir. Bentley ve Rampel ise morali (Lumsden, 1998); bireye ve gruba verilen bir işi başarmaya yönelik bireyin gösterdiği profesyonel ilgi ve coşku olarak tanımlamaktadırlar. Yine Hoy ve Miskel (1982) morali, sağlıklı bir okul çevresiyle birlikte öğretmenlerin kendilerini daha iyi hissederek okullarındaki kararlarla daha çok ilgili bir hale gelmeleri olarak tanımlamaktadırlar. Öğretmenler, kendilerini örgütlerinde ne kadar ifade ederlerse, yönetimin desteği ve liderlik yaklaşımı ile çalışma koşulları olumlu bir şekilde değişmektedir (National Center for Educational Statistics, 1997, s. 116).

Yönetim açısından morali Bursalıoğlu (1998), karar verme yetkilerinin dağılımındaki doğruluk oranını yansıtırma olarak tanımlamakta ve bu açıdan bakıldığında, işgörenlerin karara etkin olarak katılmalarının onların morallerini artıracığını belirtmektedir. Yine Bursalıoğlu (1998); çalışanların yöneldikleri amaçları tam olarak bilmemelerinin bu amaçlara ulaşma coşkularını ters yönde etkileyeceğini ifade etmekte ve demokratik bir tutum sergileyen yöneticinin, karar sürecinde astlarına katılma olanağı vermesi ve işbirliğini kullanmasını önermektedir.

Herzberg’e göre bireylere işlerinde sorumluluk yüklemenin (Aydın, 1994); onların başarılarının artmasına neden olacağı ve eğer örgütteki çalışanların karara katılmalarına olanak verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa, bu durumun da bireylerin işlerine yabancılaşmalarına ve gizli tatminsizlik, işe devamsızlık, direnişler, işten ayrılmalara yol açacağını savunmaktadır. Bir moral olarak çalışanların karara katılmaları isteniyor ise, bu aracın sadece göstermelik uygulanmasının sakıncalarının da olabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Yöneticinin, bu unsurları göz önünde bulundurarak daha dikkatli olması önerilir. Bu bölümde yönetim kuramlarında karara katılma üzerinde durulacaktır.

Yönetim Kuramlarında Katılma

Endüstri devrimiyle birlikte başlayan süreçte örgüt yönetim anlayışlarında, otokratik yönetim anlayışlarının terk edilerek demokratik yönetime doğru hızlı bir geçişin yaşanmaya başladığı görülmüştür.

Örgüt yönetimine yeni bir bakış kazandıran yönetime katılma yaklaşımı, aslında geleneksel yönetim anlayışlarından günümüze kadar uzanan bir gelişmenin son aşamasını oluşturur (Sabuncuoğlu ve Töz,1996,s.201). Bu bölümde, geleneksel yönetim kuramlarından çağdaş kuramlara kadar olan süreç ve yönetime katılma kavramının gelişimi ele alınacaktır.

Klasik Yönetim Kuramları ve Karara Katılma

Klasik yönetim kuramı adı altında, esas olarak üç temel yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Bunlar; öncülüğünü Frederick W. Taylor' un yaptığı '**Bilimsel Yönetim ve Taylorizm**' yaklaşımı, Henry Fayol'un öncülüğünde geliştirilen '**Yönetim Süreci ve Yaklaşımı**' ve Max Weber' in ortaya attığı ve daha sonra başka düşünürlerce de benimsenen '**Bürokrasi**' yaklaşımıdır. Şimdi bu yaklaşımlar ve karara katılma ilişkisi ele alınacaktır.

Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı ve Katılma Kavramı

Etkililiği ve verimliliği odak noktası olarak alan klasik görüşün, insanı bir makine gibi görmekte olduğu ve üretimin mekanik bir aracı olmaktan öteye düşünülmemesi gerektiği üzerinde odaklanmıştır.

Bu düşünce sisteminin özü, insanların verimli makineler gibi programlanabilecekleri görüşüdür. Anahtar kavram "**makine-insan**"dır (Hoy, Miskel, 1982,s.2). Şimşek ve Ark (1998); bilimsel yönetim yaklaşımının esas itibariyle, imalat ve benzeri üretim faaliyetlerini temel aldığını ve atölye ve fabrika düzeyindeki gözlemlerine dayanan Taylor ve arkadaşları (Aydın, 1994); bir çok bölümün etkin olmaktan uzak bir biçimde düzenlendiğini ve çalışanların büyük bir çoğunluğunun eğitimden yoksun olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre aşağıda sıralanan insana ilişkin sayıltıları temel almış oldukları ifade edilmektedir:

i. İnsanlar, hemen her zaman rasyonel davranırlar. Başka bir deyişle insanlar duygularıyla değil, akıllarıyla karar verirler ve ekonomik çıkarlarını daima ön planda tutarlar.

ii. İnsanlar doğuştan tembel olup çalışmayı sevmezler. Bu nedenle verimliliklerinde bir artış sadece sıkı bir denetimle sağlanabilir.

iii. İşgörenler birinci planda, maddi gereksinmelerini tatmin için çaba gösterirler. Bu nedenle, işgörenleri çalışmaya isteklendirmek için para en önemli güdüleyici araçların başında gelir.

iv. Ortalama bir işgörenin başkaları tarafından yönlendirilmeye gereksinimi vardır. Detaylı yön verme ve denetim olmadan gücünü başkalarının gücüyle uyumlu hale getirmeyi başaramaz.

v. İşgören için iş güvenliği karar verme ve iş başında özgürce davranabilmekten çok daha önemlidir.

Bu anlayış insanı kendi başına bir karar alamayacak kadar aciz görmekte ve insanların yönetilme ihtiyacı olduğundan karara müdahalelerinin olanaksız olduğu-zira bu görüş insanları birer makine gibi kabul etmektedir-, insanların işe isteklendirilmelerinin tek yolunun ise maddi güdüleyicilere ve yakından kontrol ve denetimine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu tür örgütlerde işgörenlerin karara katılmaları, tamamen olanaksızdır. Bu anlayışın halen günümüz bazı çalışma ortamlarında varlığını sürdürdüğü görülmektedir.

Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Katılma Kavramı

Şimşek (1998)' in belirttiği gibi, Henry Fayol'un önderliğini yaptığı bu yaklaşımın ağırlık noktasını yönetim etkinlikleri oluşturmaktadır. Fayol'un ileri sürdüğü yönetim işlevleri ve bunlara ilişkin ilkeler, insan davranışlarına ve psikolojisine ters düşen klasik yönetim anlayışının temellerini oluşturmaktadır.

Fayol'un (Aydın, 1994) kafasında canlandığı ortalama insanın tembel, işten kaçmanın yollarını arayan, sorumluluktan kaçan, yönlendirilmeyi tercih eden ve sorumluluğu korku kaynağı olarak gören olduğu şeklindeki ifadeleri, bu yaklaşımın klasik yönetimin temellerini oluşturduğunun kanıtı olarak kabul edilmektedir. Sorumluluğun, korku kaynağı olduğunun altının çizildiği bu yaklaşımda, sorumluluk yüklenme cesareti gösterenlerin sayılarının az olduğu ve o insanların da yönetime getirilmeleri gerektiği belirtilmektedir. Bu yaklaşımın da insanı, klasik yönetim yaklaşımında olduğu gibi bir makine olarak gördüğü ve onun sosyal psikolojik gereksinimlerini gözden kaçırdığı ve bunun sonucunda da karara katılmalarına olanak tanımadığı anlaşılmaktadır.

Max Weber'in Bürokrasi Modeli Ve Katılma

Aydın (1994); Eren (1993); Şimşek (1998)' te Weber' in yaklaşımında da insana bakışın, Taylor ve Fayol' da olduğundan çok da farklı olmadığını belirtmektedirler. Weber' in bürokrasi modeli (Aydın, 1994); bir yönetim için akılcı ve güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulmasının, bu yapı içerisinde sadece belirli görevleri yerine getirecek kişilerin alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurulmasıyla olabileceğini savunmaktadır. İş başına getirilecek yöneticilerin, bilgi ve yeteneklerine göre seçimle, demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı bir takım kuralları içermektedir. Ancak aşırı şekilci olması; görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği ile yaratıcı insan davranışlarına aykırı düşmekte bundan dolayı da örgütlerde esnekliği azaltmaktadır (Eren,1993,s.17).

İnsana dair bakış açısının değişmediği bu tür örgütlenmelerde, örgütlerin formal yapılarının ön planda tutulduğu ve informal ilişkilerin ihmal edildiği ve katılma kavramının bürokratik yönetim anlayışında da anlamını bulamadığı düşünülmektedir.

İnsanı eşyadan sayan, tüm ilişkilerin örgüt amaçlarına göre biçimlendiğini ifade eden Fişek (1975); klasik kuram, kişilik, informal grup ve karar sürecini önemsememiştir (Köklü,1994,ss.9-10). Bursalıoğlu (1982); klasik görüşün insanları ve onların sosyal yönlerini dikkate almadığı ve örgütü çok üstün bir varlıkmiş gibi göstermeye çalıştığını vurgulamaktadır. Fişek (1977); örgütsel yapı ve işleyişi vurgulayan, verimliliği ve etkililiği odak noktası yapan klasik görüşün, hiyerarşik yetke yapısını belirleyici olarak gördüğü, işgörenlerin kararlara katılmalarının söz konusu bile olmadığını belirtmekte ve kararların, yönetimce alınıp ve uygulamaya konulduğuna değinmektedir. Bursalıoğlu (Köklü, 1994); ayrıca Taylorculuk yaklaşımının verimliliği tabulaştırarak, insan olgusuna modele uyduğu ölçüde yer vermekte olduğunu altını çizmekte ve klasik kuramın, yönetim ile ilgili görüşlerinin eğitime yönetime yansımaları da şöyle sıralamaktadır:

1. Bu akımın okul yönetimine girmesiyle birlikte, okul bir fabrika ve okul yöneticisi de bir verim uzmanı ve öğrenci de bir çeşit hammadde olarak görülmüştür. Bu durum, okulun sosyal ve psikolojik yanlarının önemsenmemesine yol açmıştır.

2. İş, hareket noktası olarak gören klasik görüş, örgütün biçimsel yapısına ağırlık vermiş ve örgüt havasının örgütün yapısından daha önemli bir rol oynadığı okula tek yanlı bir yaklaşım getirmiştir.

3. Yönetimi, bir süreçler dizisi olarak gören Fayol; yönetilenden çok yönetene güvenileceğini savunarak, örgütün biçimsel yanını öne çıkarmış ve böyle bir yaklaşım informal yanı baskın olan okul örgütünde sıkıntılar yaratmıştır.

4. Fayol yönetim süreçlerini gruplandırırken, karar sürecinin yönetimdeki önemini görmemiş ve süreçlerin başına planlamayı koymuştur.

5. Weber'in ideal tip bürokrasi kavramını okula uygulamanın güç olduğu çünkü yetki kavramını kademelendiren hiyerarşi piramidinin, okulda işlemeyebileceği endişesi vardır. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin, yaptıkları işin niteliğinden dolayı tam hiyerarşik bir yapı içerisinde olmayabilecekleri düşünülmekte ve hatta aynı okul içinde müdürden daha etkili olan yardımcıları ve öğretmenlerin olabileceği değerlendirilmektedir.

6. Gulick ve Urwick'in öngördükleri tek adam yönetiminin; uzmanlaşma, karara katılma ve demokratik işleyişin büyük önem taşıdığı okul örgütü için sınırlayıcı bir rol

oynayabileceği ve klasik yaklaşımların, insan boyutunu ihmal etmelerinin, örgütleri salt teknik bilgi ve donanımla yönetmenin zor olduğu değerlendirilmektedir.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı (Davranışsal Yaklaşım/Neo Klasik Yönetim Kuramları) ve Karara Katılma

Klasik yönetim anlayışlarının, 1930'lu yıllara kadar devam ettiği bilinmektedir. Ancak aynı dönemlerde başlayıp Dünyayı sarsan ekonomik bunalımın da etkisiyle geleneksel yönetimin, eksiklik ve yetersizliklerinin daha çok tartışılmaya başlanması tarihsel sürecin zorunlu bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Neo-klasik kuramın doğuşu ve gelişmesine öncülük eden araştırmacıların çoğunun; psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı alanlardan gelmelerinden, dolayı örgüt ve yönetim kuramlarına önemli katkıların olduğu kabul edilmektedir. Örgüt yapısı içerisinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamalarının, klasik yöntemin tartışılmasına neden olmuş olabileceği düşünülmektedir.

Neo-klasik örgüt kuramı, klasik örgüt kuramına bir tepki olarak doğmuştur (Aydın, 1994, s.107). Bu kuramın çıkışının, Hawthorne araştırmalarına dayandığı kabul edilmektedir. Bu araştırmalarda Elton Mayo ve arkadaşları (Aydın, 1994); yapılacak her hangi bir değişiklikten önce, işgören katılımının sağlanmasının, görüşlerinin ve yorumlarının alınmasının ve değişimin onlarla tartışılmasının sonunda önerilerin değiştirilmiş olması durumunun, grupta katılma duygusunun doğmasına neden olduğu ve verimde gözlenen bir artışın da katılmanın uygulanmasından kaynaklandığını ortaya koymuşlardır.

Bu yaklaşım, örgütün insan boyutunu öne çıkarmakta ve ilişkileri bu bağlamda değerlendirmenin önemi üzerinde durmaktadır. Örgütlerdeki insan yaklaşımlarını denemek amacıyla yapılan Harwood araştırmalarında ise; insan ilişkileri açısından dikkate değer bulgular elde edilmiştir. Dereli bu bulguları, şöyle sıralandırmaktadır (Köklü, 1994):

1. İşgörenlerin, değişimin planlanmasında yer aldıkları oranda değişmeyi bir tehdit olarak görmedikleri, yeni bir olanak olarak gördükleri,

2. İşgörenlerin karara katılmalarının, çalışma isteği yaratmasının yanında onların deneyimlerinden de yararlanılarak daha sağlıklı ve yerinde kararlar alınmasına neden olduğu,

3. İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren konular ve yetenekli oldukları alanlara ilişkin kararlara katılmalarının sağlıklı bir yol olacağı kabul edilmektedir.

İnsan ilişkileri yaklaşımının, eğitim alanında da gözlenen etkilerine rastlamanın mümkün olduğunu düşünen Bursalıoğlu ise bu etkileri şöyle sıralamaktadır (Köklü, 1994):

1. Okul örgütlerinin, hammaddesi insan olduğundan verimlilik yönündeki değerlendirmelerin genellikle her hangi bir işletme kuruluşunda olduğu gibi yapılmakta olduğunu ancak bunun yeterli olmadığı bilinmektedir. Verimsiz okulların başarısızlıklarının, insan ilişkilerinin ön planda tutulduğu gerekçe gösterilerek yöneticiler tarafından karşı bir tutum olarak kullanabilmesinin söz konusu olduğu belirtilmektedir.

2. İnsan ilişkileri akımının, okulları olduğu kadar programları da etkilediği ve programların amacının ise çocuğun hayata uyumu olduğu,

3. İnsan ilişkileri akımının, demokratik insan ilişkilerini ön plana çıkararak, denetim sürecinde öğretmene daha ziyade yardımcı olacak rehberlik uygulamasını öne çıkarmakta olduğu,

4. Okul ile ilgili tüm bireylerin (aile, öğrenci ve diğer görevliler), okulla ilgili kararlara dahil edilerek dengeyi kurmak yolunun kullanılması gerekliliği,

5. Demokratik bir okul ortamında her bireyin karara katılmasının, ancak demokratik bir yaklaşımla mümkün olabileceği,

6. Okul ortamında yöneticinin yetkiden çok etkiyi kullanarak, örgütte uyumu sağlamak gibi bir misyonunun olduğu vurgulanmaktadır.

Kaya (1984); yöneticinin son kararı veren kişi olmaktan çok, astlarını kararı almaya yönlendiren birisi olması durumunda, davranışlarının astlar tarafından daha çok kabul göreceğini ve daha etkili olacağını savunmaktadır. Bu yaklaşımın, örgütlerde çalışma

barışını sağlayacağı ve bunun sonucunda verimliliğin artması sürecine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Çağdaş Kuramlar: Sistemler ve Durumsallık Yaklaşımı

Sistem Kuramları ve Karara Katılma

Klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının; özellikle örgüt yapısında insana farklı yaklaşımlarının, bu konuda dengeyi sağlayacak yeni bir kuramın geliştirilmesini zorunlu kıldığı kabul edilmektedir. Böyle bir kuramın doğal olarak, her iki kuramı da sentezleyerek çağdaş yapıya ulaşması ve insana hak ettiği değeri veren bir halde ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğu değerlendirilmektedir.

Bu kuramda (Aydın, 1994); örgütler, daha çok içinde çeşitli grupların etkileşim içerisinde bulunduğu geniş ve karmaşık bir toplumsal yapı olarak tanımlanmakta ve içinde çeşitli ilgilere, amaçlara ve davranışlara sahip olan işgörenlerin bu kurumlarda örgütsel mutluluğu ve iş barışını yakalamalarının önemine değinmektedir. Bursalıoğlu (1998); formal ve informal iletişimin önemli rol oynadığı örgütlerde iletişimin artmasının, örgütlerin demokratik bir yapıya kavuşmasıyla yakından ilişkisinin olduğunu ifade etmektedir. Yine bu kuramda, örgütün her düzeyine önem verilir (Aydın, 1994, s. 115). Ayrıca bu kuramda kararlar alınırken, olabildiğince bütün işgörenlerin kararlara katılmalarının, yaratıcı kararların alınabilmesi açısından önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu kuram; daha çok sistemi oluşturan birimlerin dengelenmesi olarak kabul edildiğinde, bir örgütün varlığını sürdürmesinin, bu dengeyi ne kadar sağlayabildiğiyle ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu durumda, yöneticilerin örgütün iç ve dış dengelerini gözeterek, sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturmalarının önemi üzerinde durulmaktadır. Bu kuramda, örgütte çalışanların karar almaya aktif olarak katıldıkları ve bu karar verme yetkisinin kendilerine aktarılmış olduğu anlaşılmaktadır.

Durumsallık Yaklaşımı Ve Karara Katılma

Adından da anlaşılacağı gibi bu yaklaşım, örgüt yönetiminde içinde bulunulan “durumlara ve koşullara” ağırlık veren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, her zaman tek ve en doğru diye bir durumun söz konusu olmadığı bilinmektedir. Her örgütün, içinde bulunulan duruma göre, en uygun bir yönetim şekli benimsemesi olarak değerlendirilebilir. Koşullara bağlı olarak, yönetimin de değişeceği düşünülmektedir.

Şimşek (1988); durumsallık yaklaşımının, davranışsal yaklaşımın ileri sürdüğü gibi, demokratik bir yönetim tarzının daima başarılı sonuçlar vereceği savını durum açısından ele almış ve hangi durumlarda demokratik hangi durumlarda otokratik yönetim anlayışının benimseneceğini araştırmıştır. Bu noktada, yöneticinin göstereceği liderlik yaklaşımı önem kazanmaktadır. Bundan dolayı şimdi liderlik kuramları, yaklaşımları ve karar verme ilişkisi üzerinde durulacaktır.

Liderlik Kuramları ve Karara Katılma

Hoy ve Miskel (1982) liderliğin; bir tür yöneten yönetilen etkileşimi olduğunu ileri sürmekte ve çağdaş liderlik yaklaşımının, durumsal liderlik olduğunun altını çizmektedirler. Bu alanda oldukça fazla araştırma yapılmış ve ideal lider tipi tanımları ortaya atılmıştır.

Köklü (1994), bir araştırmasında liderliğe dair şu tanımlara yer vermiştir. Hemphill'e göre liderlik, ortak bir problemin çözüm sürecinin bir parçası olarak, etkileşimde bir yapı oluşturacak eyleme katılma olarak tanımlanmaktadır. Etzioni'ye göre liderliğin; kişisel niteliklere dayalı bir güç olduğu ve genellikle normatif bir nitelik gösterdiği; Fiedler'e göre ise lider, görevle ilgili grup etkinliklerini yönlendirme ve eşgüdümleme görevini üstlenen, gruptan bir bireydir. Lippman'a göre liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek veya değiştirmek için yeni yapı ve yol başlatmadır. Stogdill'e göre liderlik, amaç saptama ve gerçekleştirme doğrultusunda örgütlenmiş bir grubun etkinliklerini etkileme sürecidir (Aydın,1986,s.121). Moore'a göre liderlik, insanları istenen biçimde hareket ettirme yeteneğidir (Kaya,1984,s.100).

Liderin; gruptan geldiği ancak bazı yönleriyle gruptan ayrılmasından dolayı, bağımsız hareket etme durumunda olduğunun, bu nedenle bir liderin konumunu güçlendirmesi için kararlara grup üyelerini katması gerektiği kabul edilmektedir. Katz ve Kahn liderlik betimlemelerinde (Aydın, 1994); konumun niteliği, bireyin özelliği ve gerçek davranış öğeleri üzerinde durmakta ve örgütlerde lider konumunda olmasalar bile diğerlerini etkileme gücüne sahip olan bireylerin varlığından söz etmektedirler. Ancak bununla birlikte otorite konumunda bulunmalarına karşın, otoritelerini kullanamayan liderlerin varlığından söz edilmektedir. Yine liderlik kavramında Katz ve Kahn (Aydın, 1994); lideri izleyen bir grubun varlığının söz konusu olduğunun, bu bakımdan

izleyenlerin olmadığı bir durumda liderlikten de söz edilemeyeceğinin önemine değinmekte ve izleyenlerin de duruma göre değişebileceklerini belirtmektedirler.

Moore'a göre lider (Aydın, 1994); grup tarafından seçilir ve kendisine grup tarafından rol verilir ve atama yoluyla gelen liderin, onu atayanların istedikleri doğrultuda davranacağını, bunun da sağlıklı örgütsel ilişkilerin düzenlenmesinin önünde bir engel oluşturduğu sıkça yaşanan bir durumdur.

Lider olmaksızın örgüt, insan ve makine karışımından başka bir şey değildir (Davis, 1967,s.232). Argyris'e göre etkili liderlik (Bursalıoğlu, 1982); gerçeğe dönük olan ve böyle bir liderin de, örgütün değerlerini gözden kaçırmayan ve durumun gerektirdiği gibi davranan kişidir. Selznick'e göre liderin etkili ve verimli olabilmesi (Bursalıoğlu, 1982); grup amaçlarına sunduğu katkıyla, rolünün açık ve kabul edilmesiyle, grup gereksinmelerini karşıladığının grup üyelerince görülmesiyle, grubun başarısı ve yaşamasına bulunduğu katkıyla mümkündür. Reddin lideri (Aydın, 1994); etkileşimi, bütünleşmeyi, güdülemeyi, katılmayı ve yeniliği vurgulayan kişi olarak gördüğünü belirtir. Vroom ve Yetton'un liderlik kuramında (Aydın, 1994); liderlik biçimini davranışsal olarak ortaya koymakta ve üç gruba ayırmaktadırlar:

a) Otokratik liderin, ya var olan bilgiyi kullanarak karar veren yada grup üyelerinden bilgiyi toplayıp ve kararı yine kendisi veren kişi olduğu ifade edilmektedir. Sorunla ilgili olarak grup üyelerini isterse bilgilendireceği istemese de bilgilendirmeyeceği kabul edilir.

b) Danışıcı liderin, grup üyelerini ya bir araya getirmeden teker teker onlarla görüşüp görüşlerini alarak kendisi karar veren yada grubu toplayarak sorunu paylaşan ancak kararı yine kendisi veren kişi olduğu.

c) Grup yönelimli liderde ise sorunu grupla paylaşan, kararda birliğin sağlanmasına özen gösteren ancak kendi görüşünü benimsetmeye çalışmayan birisi olduğunun altı çizilmektedir. Bu kuramın odak noktasını, astların katılımının oluşturmakta olduğu anlaşılmaktadır. Likert; uzun süren araştırmalar sonunda katılımcı liderliğin, ortalama örgüt işleyişinden daha yüksek bir performans gösterdiğini ileri sürmektedir (Aydın, 1988, s. 189).

Liderliğe dair yapılan bütün tanımlamaların ortaklaştığı genel görüş; liderin grubun amaçlarıyla örgütün amaçlarını uzlaştırdığı ölçüde başarılı olabildiği ve bu nedenle liderin örgütsel etkililiği artırmak için astlarını karara katmak gibi bir yönetsel gereklilikle karşı karşıya olduğudur. Günümüzde başarılarını kanıtlamış olan bir çok örgütte, çalışanların örgütleriyle özdeşleştikleri ve bu durumun en önemli sebebinin de çalışanların kendilerini örgütlerinde değerli ve işe yarar hissetmeleri yada hissettirilmeleri olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin psikolojik gereksinimlerini önemli ölçüde etkileyen benliklerinin tanınması ve örgütlerinde değerli oldukları hissini verilmesinin, bu insanların iş doyumlarını etkileyen önemli etkenler olarak kabul edilmektedir.

Katılmanın Yararları Ve Sakıncaları

Katılmanın, örgütlerde tüm sorunları ortadan kaldıran ve örgütleri bir anda başarılı bir hale getiren sihirli bir yanı yoktur. Bu sürecin, oldukça uzun erimli ve sabır isteyen bir çalışmanın bir ürünü olduğu değerlendirilmektedir. Katılmanın iyi bir şekilde özümsemesi ve titizlikle uygulanması gerekmektedir. Katılmanın profesyonel iş yaşamında yararlarını tanımlamak kolay gibi görünse de değerini hesaplamanın çok zor olduğu kabul edilmektedir. Bu durumun, tamamen kişilerin değerleyeceği bir olgu olduğu düşünülmektedir.

Green (1988); uygulamadan elde edilen katılma konularının en açık olanlar olduğunu ve diğer yararlarının az tarif edilebilir ve tanımlanabilir ancak az önemli olmadığını ifade etmektedir. Karara katılmanın; yeni fikirler getirdiği, iletişimi geliştirdiği, uzlaşma kültürünü yaygınlaştırdığı, takım oluşturma amacına hizmet ettiği, düşünce ve fikirlerin yansımaya yardım ettiği ve fikir alışverişini artırdığı kabul edilmektedir. Karara katılma; astlara, azınlıklara ve kadınlara katılıp ilerleme olanağı sağlamakta, insanların deneyimlerini geliştirmeleri, geniş bakış açısı kazanmaları ve kendilerine olan güvenlerinin artması amacına hizmet etmektedir. Bu yararların yanında katılmanın; kariyer zamanlaması, eğitim yöntemlerinin eskimesi, zaman kaybı, para giderleri, bütünleşme, değerlendirme ve dönüt almadaki sıkıntılar gibi sakıncalarından da söz edilmektedir.

Halen bazı yöneticilere göre, karara katılmanın sakıncaları yararlarından fazladır. Bu konuda en yüksek yararı sağlayacak programların bulunması gerekliliğine işaret edilmektedir.

Karara katılmanın, örgütün asıl amacından sapmalara yol açacağını ifade eden Erdoğan (2000), bu konudaki endişeleriyle işgörenlerin yetersizliğinin savunulduğu klasik yönetim anlayışını destekleyen bir yaklaşım sergilemekte olduğu düşünülmektedir. Karar verme sürecine katılmanın; grubun niteliğine, önderlik biçimine ve işgörenlerin yeterliklerine göre değiştiğini ifade eden Başaran (1998), her grubun istendik düzeyde ve yeterlikte kararlar alamayacağını ve bunun ancak grubun sahip olduğu niteliklerle ve yeterliklerle mümkün olduğunun altını çizmektedir. Etkili olabilmek için, işle ilgili çağdaş plan ve profesyonel deneyimlerden yararlanmak gerekliliği üzerinde duran Wood (1984); kararın kalitesinin, çalışanların morali gibi bütün olumlu etkilerine rağmen, grup içerisinde yeterli bilgi akışının sağlanamamasından kaynaklanacak engellerinin de varlığından söz etmektedir. Diğer engelleyici etkenlerin ise; grup içerisinde yaşanabilecek çatışmalar ve tartışmalardan kaçınma, problem çözme yolundaki farklı anlayışlar ve inançlar olduğu ve katılmanın nereye kadar olması gerektiği konusundaki yanlış algılamalar olarak değerlendirilebilir.

Diğer bir yandan Wood (1984); bu tür problemlerden kaçınmak için okul bölgelerinin süreç ve yaklaşımlarının açık bir şekilde izlenmeleri, bütün hiyerarşik kademelerde karar vermede katılmanın sağlanması ve otokratik yönetime baş vuran yöneticilerin bir eğitim sürecinden geçirilmelerinin gerekliliğine değinmektedir. Yine Wood (1984); takım üyelerinin çatışmanın nasıl çözümleneceği konusunda eğitilmiş olmalarının, grup kararının alınması için grup üyelerine yeterince zaman tanınmasının ve etkili değerlendirme sürecinin geliştirilmesinin zorunlu olduğunu ifade etmektedir.

Onaran'ın (1975) karara katılmanın işgörenler üzerindeki etkileri şöyle özetlenebilir;

1. Karara katılan işgörenlerin; olumlu tutumlar geliştirecekleri, daha iyi iş çıkarmak isteyecekleri, daha çok çaba ve dikkat harcayacakları ve dolayısıyla üretimin artacağı ve üretimin kalitesinin yükseleceği, maneviyat ve işten duyulan doyumun artacağı, dolayısıyla işgören devri ve işe geç kalma gibi aksaklıkların azalacağı,

2. Karar alınması için gerekli bilginin, örgüt içerisinde rahatça dolaşacağı yani üst ilişkilerinden kaynaklanan iletişim engellerinin ortadan kaldırılacağı,

3. Yönetimin örgütte yapmak istediklerine karşı olabilecek direnmelerin azalacağı, bunun da değişim sürecini hızlandıracağı ve örgütün daha çabuk ve sağlıklı yaşayacağı,

4. Denetimin kolaylaşacağını, çünkü karara katılan işgörenlerin kararın uygulanmasında sorumluluk üstlenmiş olacaklarından, üstün otoritesini daha kolay kabullenecekleri,

5. Katılmayla birlikte kararın niteliğinin düzeleceği, çünkü grup kararlarının bireysel kararlardan daha nitelikli olacağı kabul edilmektedir.

Hoy ve Miskel'in (1982), katılmanın işgörenleri nasıl etkilediğine yönelik düşünceleri şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Okul politikalarına müdahalelerin, öğretmenlerin morali üzerinde olumlu etki yaratmakta olduğu ve bu durumun okul içerisinde coşkulu bir atmosfer yarattığı,

2. Karara katılmanın, öğretmenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği,

3. Öğretmenlerin karar verme sürecinde, müdürlerin kendilerini karara katmalarını istedikleri,

4. Öğretmenlerin, ne her karara katılmak istedikleri ne de bekledikleri,

5. Katılmanın, durumdan duruma farklılık gösterdiği,

6. Problem durumuna göre öğretmen ve yönetici rollerinde değişiklik olabildiği,

7. Öğretmenlerin, gerek içsel gerekse de dışsal etkenlerden karar vermede etkilendikleri,

8. Yöneticilerin, katılmanın olumlu etkilerini en üst düzeye çıkardıklarını ve olumsuz etkilerini de en aza indirdiklerini belirtmektedirler. Bunun için, şu soruların yanıtlanmasının gerekli olduğunu ifade etmektedirler.

a) Öğretmenlerin, hangi koşullarda karara katılmalarına izin verilecektir?

b) Öğretmenler karara nereye kadar katılacaklardır?

c) Katılma grubu nasıl oluşturulacaktır?

d) Müdür için hangi rol en etkilidir?

Katılmanın Sınırlılıkları

Katılmanın götürdüğü, harcanan emekten fazla olabilir (Davis,1967,s.232). Davis (1967); günümüzde teknoloji ve örgütlerin, oldukça büyük ve karmaşık olduğunu ve bazen bu fiziksel çevrenin tümüne ulaşp, başarılı bir katılma uygulaması gerçekleştirmenin çok zor olduğunu belirtmektedir. Bu ifade şu anlama gelmektedir; alt seviyedeki işgörenler, uygulama ile ilgili durumlarda başarılı bir katılma uygulaması gerçekleştirebilirler ancak aynı işgörenler politikalar geliştirme uygulamalarında aynı başarıyı gösteremeyebilirler.

Bu konuda bazı araştırmacılar (Davis, 1967); çalışanların kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili konuların dışında kalan kararlarda başarılı olamadıklarını ortaya koymuşlardır. Genellikle güçlüklerin, işgörenlerin kendi uzmanlık alanı dışındaki kararlara katılmasında ortaya çıktığı kabul edilmektedir. İşgörenlerin, fikirleri ve önerileri reddedildiğinde, kendilerini iyi hissetmedikleri ve ilgili kararın uygulamasında direnç gösterebilmekte oldukları vurgulanmaktadır. Aynı şekilde işgörenlerde, sanki yönetimin alacağı her karar konusunda kendisine danışması gerektiği beklentisi hakim olabilmektedir. Bunun sonucunda işgörenlerin, kendilerine danışılmadığında, dayanışmadan kaçmak eğiliminde oldukları belirtilmektedir.

Tannenbaum ve arkadaşları katılmanın (Davis, 1967); bazen grup içerisinde diğerlerine göre daha entelektüel olarak üst düzeyde olanlar için sıkıcı olabileceğinden söz etmektedirler. Bu anlayışa göre bu tip insanlar; diğerlerinin saatlerce terlediği konularda üç dakikada kararı alabilmektedir. Bu durumda üst yöneticilerin, ağızlarını dahi açmadan orada öylece oturmalarının fiziksel bir işkence olacağını ve alt düzeydekilerin onun varlığından etkilenebilecekleri savunulmaktadır. Bu durumun, işgörenleri pasif bir konuma ittiği savunulmaktadır.

Benzer bir araştırma (Davis, 1967); işgörenin katılmaya katılmama hakkı üzerine yapılmıştır. Katılmanın, her birey için iyi olduğuna dair bir kanıtın yokluğundan söz edilmektedir. Katılmanın bir grup etkileşimi olduğu düşünülürse, kişisel olarak iletişimde başarısız insanların böyle bir sürece de katkı sunabileceklerini düşünmenin doğru

olmadığı değerlendirilmektedir. İnsanların farklı oldukları ve birçok insanın, katılmadan rahatsızlık duyduklarına yönelik kanıtların olduğu iddia edilmektedir. Bazen birisinin iyi olduğunu düşünmediği bir şey için, istemediği halde onu katılmaya zorlamanın doğru olmayacağı düşünülmektedir. Weiss (1995); bazı insanların sadece etkileşimden memnun olduklarını belirtmektedir. Yine insanların rol beklentilerinin de bu süreci etkilediği ve onların otokratik bir yöntemi seçip seçmeyeceklerini belirlediği ifade edilmektedir. Çalışanların, bazen grubun üst yönetimin zorlamasıyla katılmaya taraf oldukları ancak o zorlamanın ortadan kalkmasıyla birlikte katılma eğiliminin ortadan kalkacağı belirtilmektedir.

Vecchio (1995); katılmanın, grup içerisinde açık bir iletişime dayandığının artık herkes tarafından kabul edilen bir durum olduğunu vurgulamaktadır. Bundan dolayı, güvensizlik yada az güvenin başarısızlığa neden olabileceği kaygısının olabileceği ortaya çıkmaktadır. Katılma ile ilgili diğer bir güçlük ise, katılmanın felsefesiyle ilgilenirken uygulayıcıların katılma prosedürleri arasında kayboldukları olarak kabul edilmektedir.

Bir çok sınırlamalarına karşın karara katılmanın; başarı vadeden ve daha çok potansiyele sahip bir etkisi vardır. Değişik örgütlerde yüksek verimlilik, iş doyumu, iş kalitesinin artması, takım çalışması, değişmeyi kabullenme, sorumlu davranış, hedeflere yönelik kararlılık, işten ayrılmaların ve devamsızlığın azalması gibi olumlu etkileri ortaya çıkarılmıştır. Karara katılma, tabii ki örgütteki tüm sorunların çözümü anlamına gelmez ancak çözüm yolundaki önemli adımlardan biri olarak kabul edilmektedir.

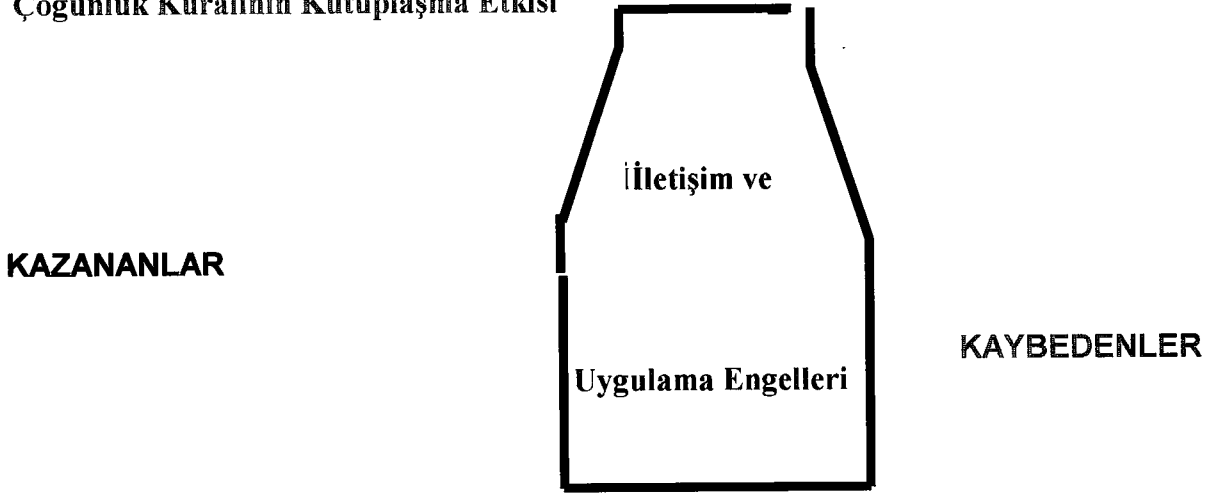
Son yıllarda yöneticilerin karar vermede katılmayı, artan bir oranda kullanmayı öğrendikleri yada öğrenmeye çalıştıkları gözlenmektedir. Bu durum, mutlaka çalışma barışının sağlanmasına hizmet eden bir adımdır. Blase (1995); katılmalı karar vermenin, genellikle küçük grupları ifade etmesine rağmen, astlara yetki vermenin, katılmanın başarıya ulaşmasında oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Etkide bir yöneticinin astına, "ileride herhangi bir sorunla karşılaştığında, kendisine danışmaktan ziyade işgörenine karar verme hakkına sahipsin" demesi, o ast için tanınma ve güvenilme anlamına geleceği ve söz konusu ast işbirliğine hazır bir hale geleceği ifade edilmektedir. Dolayısıyla ast, konu ile ilgili sorumluluk almaya yönlendirilmiş olacaktır.

Etkili yöneticilerin, astlarına ve uzman personele çoklukla güvendikleri ve kararlarını vermede bilgilerine başvurdukları sıkça karşılaşılan bir durumdur. Onların katılımı, herhangi bir sorun hakkında ne düşündüklerinin sorulması ve herhangi bir yaklaşımla ilgili olarak bir zorluk görüp görmediklerinin sorulması şeklinde sağlanabilmektedir.

Halen katılmanın bazı örgütlerde kullanılıyor olması Davis (1967) tarafından, demokratik karar verme yani “bir kişi bir oy” ve “çoğunluk kuralı” olarak tanımlanmaktadır. Demokratik katılmanın; genellikle kar amacı gütmeyen sosyal kuruluşlarda, yardım kuruluşlarında, dinsel alanlardaki kurumlarda ve politik yapılarda kullanıldığı bilinmektedir. Erdemlerine rağmen demokrasinin, oylama sonrası kazanan ve kaybedenlerin oluşturacakları kutuplaşmalar gibi dezavantajları da vardır. Bu durumun bile yöneticileri caydırmaması önerilir.

Bu durumu gösteren uygulama şekli incelendiğinde (Şekil 2.2), iletişimin önemli bir unsur olduğu ve katılma uğruna feda edilmesinin çalışma barışı üzerinde onarılmaz yaralarından söz edilmektedir. Ancak katılmanın da iletişime feda edilmemesi gerekmektedir. En ideal durumun, her ikisinin dengeli bir şekilde örgütsel ortama hakim kılınması olduğu savunulmaktadır. Şekil 2.2, çoğunluk kuralı uygulanırken iletişim yada katılmanın birbirlerine feda edildiğinde karşılaşılabilecek örgütsel ortamları açıkça ortaya koyması açısından dikkate değerdir.

Çoğunluk Kuralının Kutuplaşma Etkisi



Şekil 2.2:Çoğunluk Kuralının Kutuplaşma Etkisi

William Dubrin ve Henry Sisk. **Management and Organisation** (1985)'den uyarlandı.

Şekil 2.2' de uzlaşma olmayan kararlar yerine getirilirken, kutuplaşmaların yaşanabileceğini, bunun da iletişim engellerine ve uygulamaya yönelik yeni sorunlara yol açacağı görülmektedir. Kutuplaşma etkisini gösteren şekle göre kararın, oy çokluğuyla alınmasından sonra örgüt içerisinde kazananlar ve kaybedenler olarak iki kutup oluşabileceği ve dargınlıkların ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir.

Katılmalı yönetim anlayışının; 1935-1955 yılları arasında Amerika'da insan ilişkileri yaklaşımıyla kendisini gösterdiği kabul edilmektedir. Bunun üzerine yapılan araştırmalar; grup dinamiği, informal örgütlerin doğası ve işlevleri ile ilişkilendirilmektedir. Sonraki yıllarda Japonya'da toplam kalitede kullanılan bu yöntemin daha esnek bir yaklaşımla karşılandığı görülmektedir. Japon yöneticileri; otorite paylaşımının, yöneticinin yönetsel erkini zayıflatmadığını düşünmektedirler. Katılma ile ilgili en iyi örnekler, Japon kalite çemberleri uygulamasında görülmektedir. Bu kalite çemberleri uygulamasında; grup üyeleri, herhangi bir problemi çözmek üzere ortak olarak çalışmaktadırlar. Gerek karar almada gerekse de kalite uygulamalarında Japonların, işgören katılması ve uzlaşmaya oldukça önem vermekte oldukları görülmektedir. Japon toplumunda saygı, hala oldukça önemli bir gelenek olarak kabul edilmektedir. Uzlaşma ile alınan kararların daha da etkili bir şekilde takip edildiği, çalışanların işlerine ve birbirlerine saygı duydukları vurgulanmaktadır.

Grup kararlarının alınması sırasında, grupta etkili olan kişi yada kişilerin grubu etkileyebilme kabiliyetleri olabilmektedir. Bundan dolayı bazı Amerika' lı yöneticilerin,

grup kararından kaçındıkları kabul edilmektedir. Şüphesiz ki bu tür yöneticilerin; gruplardan hiç yararlanamadıkları ancak konferanslar ve bir araya gelmeler gibi etkileşim yöntemlerini kullanma yolunu tercih ettikleri bilinmektedir. Bundan dolayı grup üyelerinin, bu kararların uygulanması sürecine katkıda bulunacakları düşünülmektedir. Katılımcı liderlik tiplerinin, geleneksel tür yetkeci liderlerin gösterdikleri davranışlara göre daha çok kabul gördüğü davranış bilimciler tarafından ortaya konulmaktadır.

Katılmalı Takım Yönetimi Seçeneği

Yönetsel otoritenin, çoğu örgütlerde halen varlığını sürdürmesine rağmen kararların alınmasında yöneticilerin olmadığı örgüt tipleri hızla artmaktadır (Cook, Hunsaker ve Coffey,1977,s.82). Bu tür örgütlerdeki yöneticilerin, işgörenlerin sadece fiziksel güçlerinden değil aynı zamanda onların zihinsel yaratıcılıklarından da yararlanmak istedikleri ifade edilmektedir.

Takım çalışması konusunda Amerika'lı yöneticilerin, İsveç ve Japon yöneticilerden daha geride oldukları kabul edilmektedir. Amerika'lı yöneticilerin, yöneticinin olmadığı takımlardaki potansiyel güç kaybından ve gelişmeden korktukları düşünülmektedir. Bu tür yöneticilerden istekli birisinin, öncelikle şu iki soruyu yanıtlaması önerilmektedir:

a) İşgörenler ne tür kararlara katılacaklardır?

b) Önerilerinin hayata geçirilmesi için, ne kadar görüş bildirme özgürlükleri garanti edilmelidir?

Katılmanın Ekonomik Analizi

Katılmanın ekonomik analizi, ekonomide işgören katılımı ve alternatif girişim temaları içeren orijinal araştırmayı içerir (Vecchio,1995,s.348). Katılma yoluyla, bütün hissedarların yönetime katılmaları ve kararı sahiplenmeleri söz konusudur. Bunun da dolayısıyla hissedarların performans üzerindeki etkileri sağlanmadan veya bu süreç işletilmeden, örgütle bütünleşmeden durumun anlaşılamayacağı görüşünden kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Barlett ve Uvalic'in (1998), bu duruma yönelik görüşleri şu üç unsurla özetlenebilir;

1. İşletmelerde işgören katılımının; işgörenin o örgütü sahiplenmesini, işbirliğine hazır oluşunu, birlikte belirleme durumunu, kar paylaşımını, işçi konseylerini ve hiyerarşik yapılanmaları etkilediği,

2. Örgütteki sosyal girişimlere hazır oluşluluğun, gönüllü ve kar getirmeyen örgütlere katılma istekliliği ve sosyal oluşumlarda yer almayı,

3. Şirketler arası işbirliğinin, endüstriyel bölgeleri güçlendirme, küçük ve orta ölçekli işletmelerle işbirliği halinde çalışmayı artırdığı kabul edilmektedir.

Bu yaklaşımın, sosyal hizmet yanı ağır basan okul örgütlerinde uygulanabilmesi, eğitim örgütlerinin var oluş amaçlarına ters bir durum arz etmektedir. Günümüzde okulların birer ekonomik örgüt olarak görülüp değerlendirilmelerinin, okulları amaçlarından uzaklaştırıp kar kuruluşları haline getireceği bunun da eğitimin insan yetiştirme amacına hizmet etmeyeceği düşünülmektedir. Okulların amaçları ile ekonomik işletmelerin amaçlarının, birçok konuda farklılık gösterdiği bilinmektedir. Burada eğitim örgütlerine uyarlanabilecek tek unsurun, takım çalışması olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde kararın kimler tarafından alındığının anlaşılması açısından Şekil 2.3 dikkatle değerlendirilmelidir.

Karar Vermede Katılma

Karar Verme Seviyeleri



Strateji Belirleme



Örgütsel Plan ve Yönetim



Çalışma Birim Performansının

Yönetimi



İş Yöntemine Karar Verilmesi

Geleneksel Yönetim Uygulamaları	Görev Kuvvetleri	Karışık (Çapraz Fonksiyonlu Gruplar) Takımlar
	Danışmalı Katılma	
İş Planlaması	Kalite Halkaları	—

Kararı Kim Alır

Yönetim

Ortak Alınır

Çalışanlar Alır

Karar Alır

Şekil 2.3. Değişik Katılma Olasılıklarının Şeması.

Kaynak: C. Cook, P. Hunsaker ve R. Coffey, Management And Organisational Behaviour. 1977

Şekil 2.3 'te üç iş akımını ve politikalarını etkileyen takıma dayalı katılma modeli kalite çemberleri, kendi kendine yönetim iş takımları ve çapraz fonksiyonlu gruplar görülmektedir. Bütün kararların, katılma yoluyla alındığını söylemek olanaklı değildir. Yönetici, ilk sütunda görüldüğü gibi klasik yönetimin gereklerini sürdürmekte ve kararları yalnız almaktadır. İkinci sütunda, genellikle çalışanların önerilerde bulunabildiği (kalite çemberleri, danışmalı yönetim ve görev gruplarında) kararların ortak alındığı görülmektedir. Ancak kararların, sadece çalışanlarca alındığı (çapraz fonksiyonlu ve kendi kendini yöneten gruplar) üçüncü sütunda görülmektedir. Buna göre tam katılma ancak üçüncü durumda gerçekleşmektedir. Kalite çemberlerinin, analiz ve öneri sağladığı kabul edilmektedir.

Yine Şekil 2.3' te görüleceği üzere, ilk sütunda yönetim kararlarının yöneticilere ait olduğu geleneksel yönetim anlayışının ötesine geçilmemekte; orta aşamada kalite çemberleri, danışmacı yaklaşım ve görev kuvvetlerinde olduğu gibi işgörenlerin önerileri alınmak suretiyle kararların genellikle ortak alındığı ve sadece herkesin delege ve temsil yoluyla kararlara katıldıkları, son aşamada ise karara katılma en üst seviyede gerçekleşmektedir. Katılmanın, geleneksel yönetim merkezli karar yapısını kırmaya başladığı düşünülürse kalite çemberlerinin bunun başlangıç noktasını oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu notada kalite çemberlerine (halkalarına) değinmenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Kalite Halkaları

1960'lı yıllarda Japonya'da başlayan kalite halkaları; işgörenlerin yaratıcı güçlerinin iş amacına yönelik kullanılmasını amaçlamaktadır. Amerika'da başlamasına rağmen Japonya'da hayat bulduğu kabul edilmektedir. Hunsaker, Cook ve Coffey (1977); kalite halkalarının bir grup süreci olduğunu ve geleneksel yönetime paralel ancak problem çözmede gönüllülük esasına dayalı bir öneri sistemi getirdiğini ileri sürmektedirler. Kalite halkalarında asıl önemli olan; kalitenin artırılması yani önerilerin hayata geçirilmesi için bir yetki arayışının olmamasıdır.

Başarılı bir kalite geliştirme çalışmasının, ancak bir grup aracılığıyla yapılabileceği yaygın bir kanaattir. Bir tanımda Balcı (1995), kalite kontrol çemberinin; problemleri tanımlamak, analiz etmek, çözmek ve uygulamak amacıyla benzer işi yapan bireylerden oluştuğunu ve düzenli şekilde toplanan küçük bir grup olarak faaliyet gösterdiklerine değinmektedir. Kuşkusuz bu grupların gönüllülük esasına dayandığı bir gerçektir. Bu gruplar, örgüt içerisinde fiilen çalışan işgörenlerden oluşmakta ve bu işgörenler işi geliştirmek için belirli yöntem ve teknikler kullanmaktadırlar. Beş ile on kişi arasında değişen bu grupların, genelde aynı departmanda çalışan kişilerden oluşması gerekliliği vurgulanmaktadır. Kendi aralarında kalite ve diğer sorunları saptamak, analiz etmek ve çözmek için düzenli aralıklarla bir araya gelen gönüllülerin oluşturduğu kalite kontrol çemberleri, kalite kavramının gelişmesi ve çalışanların üretime katkılarının artması konusunda da çok önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Adından yalnızca üretilen ürünün kalitesinin kontrolü ile yalnızca imalat sürecindeki bir aşama ile ilgiliymiş gibi bir anlam çıkarılsa da, aslında kalite kontrol halkaları hem hizmet sektöründe hem de üretim sektöründe doğrudan yapılan işle ilgilidir. İnsanlar arası ilişkilerden ve işe devamsızlığın incelenmesine kadar diğer tüm alanlarla ilgili pratiklerde de uygulandığı

kabul edilmektedir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kalite kontrol çemberi, belirli sayıdaki kişilerin oluşturduğu bir gruptur. Bu gruplar, çalıştıkları örgütlerde kendi alanlarına yönelik olarak çıkan sorunların çözümünde yeni fikirler üreten ve bu fikirleri halkanın diğer bireyleri ile tartışıp uygun çözüm yolları üreten kişilerden oluşur. Sadece sorun çözmekle kalmayıp, rekabetin yoğun yaşandığı bir ortamda örgütün verimliliğini artıracak yeni projelerin üretilmesine de katkı sağlayan bir oluşumdur. Eğitim örgütlerine bakıldığında, bunun örneklerini görmek olanaklıdır. Okullarda aynı dersleri okutan öğretmenlerin kendi aralarında oluşturdukları zümre toplantıları ve diğer etkinlikler için bir araya gelinen toplantılar buna iyi bir örnek oluşturabilir. Bu toplantıların amacı, belirlenen hedeflerin öğrencilere en etkin ve en verimli bir şekilde aktarılmasını sağlamak ve öğrenciler tarafından da bunların paylaşılmasını sağlamaktır. Bu toplantılar da farklı fikirlerin ortaya atılması, yeni yöntemlerin denenecek olmasıyla ve eğitim etkinliğinin en etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi sağlanmış olacaktır. Çünkü örgütlere her yeni girecek değişim, örgüt üyelerince çoğu zaman kabul görmeyebilir. Bu kabul derecesinin, kararlara katılmayla birebir ilişkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden örgüt çalışanlarında ortak amaç birliği geliştirilerek, sorunların çözümü için belli bir amaç etrafında toplanmayı herkese benimsetmek gereklidir. Kuşkusuz bu da örgüt liderine düşmektedir. Yine okullarda görev bölümleri yapılırken, her işgörenin iyi olduğu bir uzmanlık alanı varsa onlardan, alanları ile ilgili yararlanmak, halkanın diğer üyelerini bilgilendirmek gerekecektir. Ayrıca eğitsel kol çalışmalarına bütün öğretim elemanlarını katarak, her grubun kendi arasında etkinlikleri kararlaştırıp gerçekleştirmeleri sağlanmalıdır. Böylece işgörenler yönetime katılacak, sorunları paylaşacak ve sorunları paylaştıkları için yaptığı işlerle ilgili daha çok çaba harcayacaklardır. Sonuçta bireylerde ortak amaç birliği gelişecek, bireyler örgütün amacını kendi amacı olarak görecektir ve başarı kendiliğinden gelecektir.

Kalite çemberlerinin, insanların teknik ve işlevsel kapasitelerini problem çözmede kullanmalarını sağlayan etkin bir süreç olduğu bilinmektedir. Kalite kontrol halkalarındaki en önemli uygulamalardan birisinin, halka üyesi olan herkesin kararlara katılmasının sağlanması olduğu kabul edilmektedir. Karara katılmanın, sorunun tespit edilmesinden çözülmesine kadar her aşamada gerçekleşmekte olduğu ifade edilmektedir. Kalite halkalarında, bireysel olarak alınacak kararlardaki olası hataların grup kararlarında aza indirgenmesi söz konusudur.

Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Cook, Hunsaker ve Coffey (1977); bu takım anlayışının, yüzyıllardan beri çalışma gruplarının bulunmasına rağmen son yıllarda büyük örgütlerde anahtar bir yaklaşım olarak kullanılmaya başlandığını belirtmektedirler. Bu grubun üyelerinin, herhangi bir ürünü veya servisi ortaya çıkarmak için gerekli yetkileri olan insanlardan oluştuğu ve bu bölümdeki işgörenlerin işle ilgili yöntemden tutun da üretimine kadar oldukça geniş bir yetkiyle donatılmış bir ekip olduğu ifade edilmektedir.

Türkiye’de Karara Katılma Uygulamaları

Karara yada yönetime katılma; yöneticilerin yetiştirilme tarzları, içinde yaşadıkları toplumun kültürel ve demokratik gelenekleriyle yakından ilişkilidir. Aşırı merkeziyetçi bir yönetim biçiminin yaşandığı Türkiye çalışma ortamlarında, kararlar merkezi yönetimlerince alınır ve çalışanlardan bu kararları uygulamaları istenir. Değişen yönetim anlayışlarına rağmen, bu durumun halen geçerliliğini koruduğu bilinmektedir.

Yönetimin yerel anlamda paylaşılmasında geniş çekincelerin varlığı vurgulanmaktadır. Bu durumun, yöneticilerin karara katılmayı yeterince özümsemediklerinden, yetki paylaşımının kendi ellerindeki yönetim erkini zayıflatacağı şeklinde bir endişe taşımalarından ve astların karar almada yetersiz oldukları yönündeki sayıltılarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yetki verilen insanların yüksek morale sahip olma eğilimi gösterdiklerini ortaya koyan eden Midgley ve Urdan (Lumsden, 1998); örgütte yapılanlarla ilgili söz hakkı olan, işlerinin kendileri için bir anlamı olduğunu düşünen ve örgütteki hedefi ve amacı olan insanların işlerine daha çok sarıldıklarını iddia etmektedir.

Öğretmenin kendi kendine karar vermesi ve hedefleri desteklendiğinde, öğretmenin öğrencisiyle daha farklı ilgilendiği yaşanan örneklerden anlaşılmaktadır. Öğretmenlere yetki veren bir yaklaşımla, yani onları eğitim politikaları geliştirme ve uygulama konusunda karara katma ve onlardan uzmanlıklarını istemek yoluyla yöneticinin, öğretmen moralini canlı tutulabileceği düşünülmektedir.

Türkiye örgüt yapılanmaları açısından ele alındığında öğretmenlerin, okullarındaki işleyişle ilgili kararlara kısmen katıldıkları ancak bu durumun sınırlı kaldığı görülmektedir. Eğitim yöneticilerinin, işgörenlerini örgütlerle ilgili alınan kararlara sınırlı olarak dahil etmelerini, genel yönetimin demokratik geleneklerinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Karara katılma, çalışma koşullarının ötesinde işgörenlerin, çalışma

yerlerindeki tüm kararlarda yani planlamadan uygulamaya kadar tüm konularda söz sahibi olmalarıyla gerçek işlevine bürüneceği düşünülmektedir. Genel yönetimlerin birer mozaikçi olan çalışma ortamlarının ülkedeki demokratik uygulamalardan nasiplerini aldıkları düşünülmektedir. Genel yönetim anlayışının, çalışma yerlerindeki örgüt içi ilişkilere de aynen yansıdığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, yönetim geleneklerinde karara katılmanın uygulanmadığını gören ve bu anlayışa göre yetişen yada yetiştirilen yöneticinin, bu kavramı içselleştirip kullanmaları olanaklı görülmemektedir.

Günümüzde örgütlerde gerek çalışanların ve gerekse de yöneticilerin bir çoğunun karara katılma gibi bir kavramın varlığından bile haberdar olmadığı bilinmektedir. Böyle bir yapıda, ne yöneticinin nede yönetilenin karara katılma anlamında bir isteği olamaz. Yönetim alt yapısı olmayan bir çok yöneticinin karara katılma ile ilgili işleyişi anlayamadıkları ve karara katılmanın örgütsel performansa olan etkilerini hesaplayamadıkları düşünülmektedir.

Eğitimde Karara Katılma

Her geçen gün toplumların, bireylerin ve ülkelerin ilgi ve ihtiyaçlarında bir değişiklik gözlemek olanaklıdır. İsteklerin sürekli olarak arttığı bir dünyada, bireylerin ihtiyaçlarına yanıt verebilmek güçleşmektedir. Bütün çabaların altında insan mutluluğunun sürekli olarak yükseltilmesinin yattığı düşünüldüğünde, bütün bu çabaların neden gerekli olduğu daha somut bir şekilde anlaşılabilecektir.

Eğer bütün amaç, insanların daha iyi yaşam koşullarına sahip olması içinse, var olan koşullarda insanların bu koşulların neresinde olduğu sorusu akla gelebilir. Dünyaya bakıldığında, farklı gelişmişlik düzeyinde olan ülkelerin olduğu görülmektedir. Ancak en gelişmiş ülkeler bile, var olanla yetinmeyip daha ileriye nasıl gidebilirim çabası içerisindeyler. Bu nedenle ülkelerin bulundukları yerlerden daha ileriye gidebilmeleri, hiç kuşkusuz eğitim yoluyla olacaktır. İnsanlar, ancak düzenli ve planlı gelişmeyi, eğitim yoluyla gerçekleştirebilirler. Bu yüzden her şeyden önce eğitim örgütlerinin çağdaş bir yapıya kavuşturulması gerekir. Peki eğitim örgütleri, bu haliyle çağdaş bir yapıya sahip değil midir? Bu soru, Türk Eğitim Sistemi bünyesinde ele alınırsa, eğitimin çokta çağdaş bir yapıya sahip olmadığı anlaşılabilecektir. Kararların merkezden alındığı, takım çalışmalarının yetersiz olduğu, bireylerin iş doyumunun düşük olduğu, bireylere yeterli inisiyatifin tanınmadığı okullarımızda sorunların her geçen gün arttığını gözlemek olanaklıdır.

Çağdaş ve mutlu insanın etkili okullar aracılığıyla yetiştirildiği düşünüldüğünde, okulların çağdaş dünyanın insanlarını yetiştirmek için etkili bir şekilde düzenlenmeleri zorunluluğu vardır. Aksi takdirde evrensel nitelikte insanlar yetiştirmek olanaksızlaşabilir. Mutlu ve üretken insanı yetiştirmek için, dünyanın çeşitli ülkelerinde olduğu gibi, Türkiye’de de eğitim örgütlerinin iyileştirilmesine yönelik yeni arayışlar vardır. Bu arayışlardan biride eğitim örgütlerinde toplam kaliteye geçmektir. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversiteler arasında, zamanla bütün okullarda toplam kaliteye geçmek için çabalar harcanmaktadır. Toplam kalite uygulamaları, bir takım çalışması olarak değerlendirildiğinde, kararlara katılmanın daha geniş bir çalışan kesime tanınması anlamına gelmektedir. Eğitim kurumları, diğer işkollarına göre farklı bir özellik arz etmektedir. Bunun nedeni ise bu işyerlerinin yapısının, insanla birebir etkileşimin yaşandığı yerler oluşudur. Eğitim kurumlarında çalışanların yani eğitici olan personelin büyük bir kısmının üniversite mezunu olmaları da, bu kurumlardaki yapıyı etkilemektedir. Karara katılmanın; insanların kendini gerçekleştirme gereksinimiyle doğru orantılı olduğu kabul edilirse, eğitim kurumlarında karara katılma daha da anlam kazanmaktadır. Öğretmenler, aldıkları eğitimleri gereği daha bilinçli ve işyerlerinde olup bitenle yakından ilgilenen bir kesimdir. Öğretmenlerin, kendi kendilerine karar vermeleri ve hedefleri desteklendiğinde kararlara daha çok sahip çıktıklarına değinen Lumsden (1998), okullarda öğretmenlerin bir tür özerk çalışma koşuluna sahip olduklarını ve bu yapılarının yönetimlerde yer bulması gereğine işaret etmektedir. Okullarda öğretmenler, mutlaka bazı kararların alınmasına katılmaktadırlar. Okulların iç işleyişiyle ilgili bir çok karar genellikle öğretmenler kurulu kararlarına göre uygulanmaktadır. Ancak bu durum yöneticinin yönetsel eğilimiyle ilgilidir. Bazı yöneticiler, öğretmenler kurulunu kendi kararlarını benimsetmeye çalıştığı yerler olarak görmektedirler. Bu durumun, alınmasında söz sahibi olmadıkları kararların uygulanmasında da sıkıntıların yaşanmasına yol açtığı ve öğretmenlerle yöneticiler arasında çatışmalara neden olduğu bilinmektedir.

Yükseköğretim Kurumlarında Karara Katılma

Üniversiteler; bilim ve düşünce üreten, öğrencilere analitik düşünmenin kazandırıldığı kurumlar olarak bilinmektedir. Bu kurumlar, her ne kadar da özerk bir yapıya sahip olsalar bile bir yanılla merkezi yönetime bağlıdırlar. Merkezi yönetimin aldığı kararları uygulamak durumundadırlar ve genel eğitim kurumlarından fazlaca bir farklılık göstermezler.

Üniversitelerde eğitim-öğretim hizmetlerinin yürütülmesinde ve idari hizmetlerin görülmesinde görevli olan bir çok çalışan vardır. Öğretici olan personel, bu grupların büyük bir kısmını oluşturur. Bu öğretici olan personel, alanlarında bilimsel çalışmalar yapmış veya yapmakta olan akademik personel ve onların yardımcılardan oluşmaktadır. Üniversitelerdeki işin büyük bir kısmını omuzlayan eğitici olan bu kesimdir. Bu personelin görevleri, eğitim-öğretimin yürütülmesine ve eğitimde kalitenin daha da artırılması çabaları sürecine katkıda bulunmaktır. Dolayısıyla bu insanların, üniversitelerde öncelikle eğitim-öğretim ve bu süreci etkileyen diğer birçok idari işleyleştikten haberdar olmaları gerekliliği vardır.

Üniversiteler; görev ve sorumlulukları anayasa tarafından belirlenmiş Yüksek Öğretim Kurumu'na bağlı, bu kurumun gözetimi ve denetiminde eğitim-öğretim hizmeti veren kurumlardır. Bu işlevlerini yerine getirirken, olabildiğince çalışanlarını karara katmak durumundadırlar. Bu kurumların var oluş nedenleri de bunun böyle olmasını gerektirir. Ancak öğretim elemanlarının bir kısmına, sadece kendilerini ilgilendiren konularda değil üniversite yönetim birimlerinin oluşturulması sürecindeki en temel hak olan seçme seçilme konusunda karara katılma olanağı tanınmadığı bilinmektedir.

1982 Anayasasıyla kurulan Yüksek Öğretim Kurumu' nun kuruluş ve çalışma esasları ile ilgili yasalar, bu kurumlarda çalışanlara genel kamu hizmetinde çalışanlarda olduğu gibi demokratik anlamda bazı sınırlamalar getirmektedir. Üniversite öğretim üyelerinin kendi rektör adaylarını belirleme haklarının, demokratik bir yönetimin gereği olduğu düşünülmektedir. Bu durum, kısmen böyle gerçekleşmektedir. Bunun dışında eğitim-öğretim ve yönetim konularında da aynı demokratik yaklaşımın gösterilmesi yine bu geleneğin bir gereği olarak değerlendirilmektedir. Bu kurumlarda çalışanlar, kendilerini ilgilendiren konularda kararlara yeterince katılabilmekte midirler? Diğer bir deyişle bu kurumlardaki diğer çalışanlar, üniversitelerin kendi yöneticilerini seçme hakları bakımından bir hakka sahip midirler? Bu sorulara “evet” denilmesinin arzu edilen tam katılma gereği olduğu düşünülmektedir. Ancak uygulamada durumun böyle gelişmediği ve üniversitelerdeki bu en temel hakkın yerini bulması sürecine bile sadece akademik ünvan sahibi profesörler, doçentler ve yardımcı doçentlerin katıldığı bilinmektedir. Buna karşın öğretim görevlilerinin, araştırma görevlilerinin, uzmanların ve idari görevlerde çalışanların bu sürece katılamamaları demokratik gelenekler bakımından üzüntüyle karşılanacak bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Diğer bir yandan toplumun en aydın kesimini oluşturan üniversite öğretim elemanlarının; siyasi partiler, dernek ve sendikalara üye olmalarının önünde de engeller bulunmaktadır. Bu aslında sadece üniversitelerin değil aynı zamanda toplumun genel bir sıkıntısı olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle en aydın insanların bu gereksiz olduğu düşünülen yasaklarla, genel yönetimlerin dışında bırakılmasının yerinde bir uygulama olmadığı düşünülmektedir.

Üniversiteler; bu toplumu oluşturan mozağin bir parçasıdır ve var olan yönetim uygulamalardan nasibini almaktadırlar. Bugün üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının bir kısmı, akademik çalışmaları nedeniyle öğretim üyeleri olarak tanımlanmaktadır. Aynı şekilde, bu kurumlarda dersler okutmakta olan öğretim görevlileri, okutmanlar ve uzmanlar da akademik yükü omuzlamaktadırlar. Yine öğretim elemanlarının en büyük yardımcıları olan araştırma görevlileri vardır. Ancak öğretim üyeleri dışında kalan bu öğretici olan ve diğer yandan genel hizmetlerin yürütülmesiyle ilgili öğretici olmayan personelin, üniversitelerdeki en demokratik hak olarak kabul edilen seçme ve seçilme hakkından yoksun oldukları bilinmektedir. Bu durumun, demokratik yönetim anlayışı ile bağdaşmadığı açıktır. Kaldı ki demokratik gelenekler, eğitim örgütlerinde en üst yöneticiden tutun da en alt birimde çalışan bir işgörenin bile kararlarda söz sahibi olmaları gerektiğini zorunlu kılmaktadır. Böylesine en temel hak olarak kabul edilen seçme ve seçilme hakkından bile mahrum bırakılan üniversite çalışanlarının, bu kurumlarda alınan kararlara sahip çıkmaları ve verimliliğe giden yolda enerjilerini örgütleri için kullanmaları beklenemeyeceği düşünülmektedir. Çünkü bu işleyişin işgörenlerin kendilerini örgütlerine ait hissetmelerine neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Üniversitelerdeki işleyiş, diğer eğitim örgütlerine göre bazı farklılıklar göstermektedir. Bu kurumlarda hiyerarşik yapının daha katı olduğu, bu yapılanma gereği eğitim öğretimle ilgili kararların bile üniversite senatoları tarafından alındığı, okullar ve birimlerin ancak işleyişin değerlendirilmesi veya bilgilendirilmesi sürecinde devreye girdikleri düşünülmektedir. Yüksekokullar ve fakültelerde akademik kurul toplantıları düzenlenmekte ve genellikle senatoların aldıkları kararlar konusunda bilgilendirme süreci yaşanmakta ya da bu kararlara göre görevlendirmeler yapılmaktadır. Bölümlerin kendi alt birimlerinde görevlerinde çalışacak öğretim elemanlarını atama yoluyla yaptıkları ve bu durumun da örgütlerde yer yer çatışmalara neden olduğu bilinmektedir. Çünkü atama

yoluyla getirilenlerin onları atayanların beğenecekleri davranış göstergeleri sergiledikleri sıkça karşılaşılan bir durumdur. İşgörenlerin bu tür yöneticileri kabullenmedikleri bunun da örgütlerin işleyişlerinde sıkıntılara yol açtığı kabul edilmektedir. Bunun yerine demokratik bir seçim yoluyla yöneticilerin belirlenmesi önerilmektedir. Çalışanların, seçilmesine onay verdikleri yöneticilerin kararlarını daha kolay kabul edebilecekleri ve bunun da kararlara direnişleri aza indirgeyeceği değerlendirilmektedir. Eğitim-öğretim, örgütsel işleyiş, öğrenciler, öğretim elemanlarının kendi özlük haklarının düzenlenmesi, öğretim elemanlarına yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim etkinlikleri, ders programlarının hazırlanması ve uygulanması konularında karara katılma nasıl işlemektedir? Bütün bu konulardaki kararların alınmasında öğretim elemanlarının kararlara etkin olarak katılmalarının sağlanması okul örgütleri için son derece önemlidir.

Karara katılma durumu, yurt içinde ve yurt dışında değişik örgütlerde nasıl gerçekleşmektedir. Bu bölümde karara katılma konusunda yurt dışında ve içinde yapılan araştırmalar ele alınacaktır.

B. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde, karara katılma ile ilgili yurt dışında ve yurt içinde daha önce yapılmış araştırmalara yer verilmektedir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Katılma İle İlgili İlk Çalışmalar

Katılma ile ilgili ilk çalışmaların, çevredeki fiziksel değişiklikler ve çıktı ilişkisi üzerinde yoğunlaştığı kabul edilmektedir. Bu araştırmaların genel sonuçları, sosyal değişmelerle moralin ilişkisinden söz etmektedirler. Katılmanın, bütün bu gelişmelerin yalnızca tek sebebi olmamasına rağmen, önemli bir etkeni olduğu düşünülmektedir.

Bavelas, işçiler üretim hedeflerini kendileri saptadıklarında (Davis,1967); normalin üstünde bir hedef saptadıklarını ve kısa sürede bu hedefi aştıklarını ortaya çıkarmıştır. Bavelas, dokuma şirketinde çalışan bir grup kadınla güdülenme temelinde çalışmıştır (Maier,1946,ss.264-266). Ortalama üretim miktarları 74 olan üst seviyede bir grup alınmış ve onlardan kendi üretim hedeflerini kendilerinin belirlemeleri istenmiştir. Bu grubun, bir süre tartıştıktan sonra saatteki üretimlerini 84 birim olarak belirledikleri anlaşılmıştır. Beş günün sonunda, üretim hedeflerini fazlasıyla aşmış olduklarını ve yeni

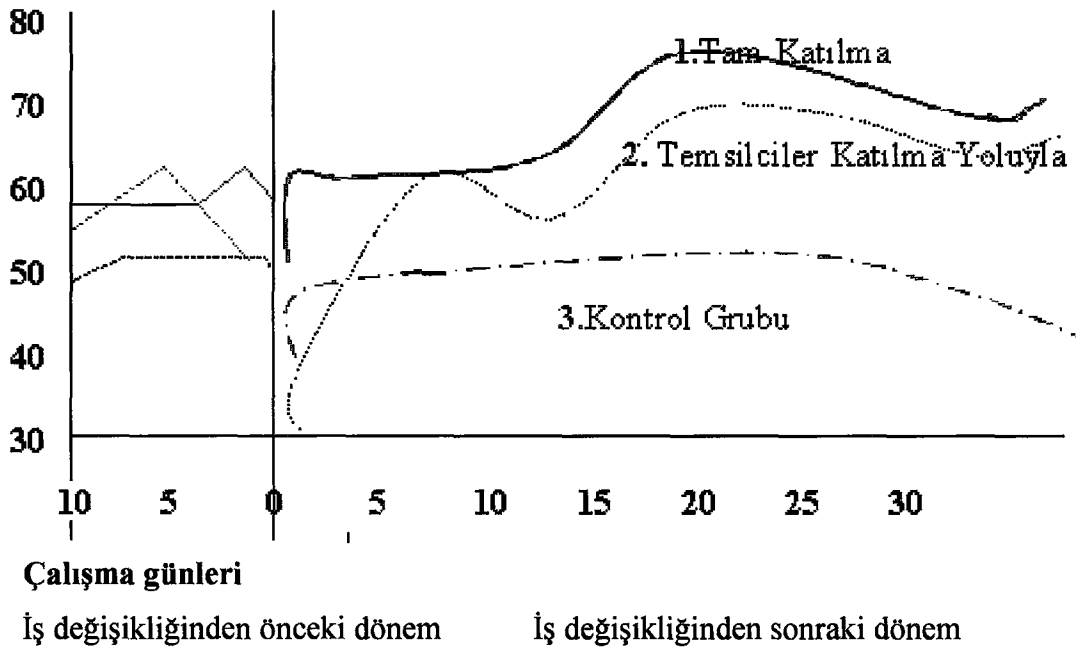
hedef belirlemek üzere toplanan grubun yeni hedeflerini saatte 95 ünite olarak belirledikleri görülmüştür. Birkaç günün sonunda, 90 birim üretim gerçekleştirdikleri ve birkaç ay sonunda 87 birimde kaldıkları tespit edilmiştir. Katılmadan sonra toplam 13 ünitelik net bir artış gerçekleştirdikleri kesinleşmiştir.

Verimi artırmak için, değişik yöntemlerin kullanılmış olduğunu ancak önemsiz artışlar gözlenmiştir. Bir örnekte lider, kadınlara üretim düştüğünde oranlarda bir değişiklik olmayacağını önererek yüksek hedefler koymasına rağmen, önemsiz gelişmeler olmuştur. Diğer bir örnekte lider, çalışanlarla tartışmış ancak bir üretim hedefi koymamıştır. Sonuç hiçbir gelişme olmadığı şeklinde ortaya çıkmıştır. Yıllar sonra Lawrence ve Smith, Bevelas'a benzer bir çalışma yapmış ve benzer sonuçlara ulaşmışlardır (Davis, 1967, s. 133). Ancak bu tartışma gruplarından bazılarının, Bavelas'ta olan araştırmaların tersine yüzde 8 ile 18 oranında bir üretim artışı gösterdikleri anlaşılmıştır. Bütün bu "hedef belirtilen" grupların üretimlerinin arttığı görülmüştür. Bavelas ve daha sonra da Lawrence ve Smith'in deneyleri sonucunda (Davis, 1967), katılmanın üretimi artırdığı ortaya çıkmış ve değişik katılma oranlarının üretim sonuçları üzerinde farklı etkilerinin olduğu kanıtlanmıştır.

Coch ve French (Davis, 1967); dokuma işçileri üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre; belirlenen gruplara, değişiklikleri sunmuşlardır. "Katılmanın olmadığı" diye adlandırdıkları ilk yöntemde, değişiklik grup üyelerine anlatılmış ve soruları yanıtlanmıştır.

İkinci yöntemde değişme, yine grup üyelerine anlatılmış ve grup üyelerinden bir temsilci belirlemelerini ve o temsilcinin parça oranları ve yöntemle ilgili, yöneticilerle çalışması istenmiştir.

Tam katılma diye adlandırdıkları üçüncü yöntemde, değişmeden etkilenecek tüm çalışanların ve seçilmiş bazı yöneticiler bir grup olarak bir araya gelerek tartışıp değişme ile ilgili kararları almışlardır. Bu durumu gösteren uygulama, aşağıdaki şekilde açıklanmaya çalışılmış ve bunun sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır;



Şekil 2.4. Katılmanın Gelişmesi

Keith Davis'in *The Dynamics Of Organisational Behaviour* (1967)'dan uyarlanmıştır.

Şekil 2.4.'de karara katılma ve verimlilik ilişkisi ele alınmıştır. Katılmanın olmadığı kontrol gruplarında (3 no'lu eğri) değişiklik öncesi var olan durumun, değişiklik sonrası önceleri biraz artış olmuş daha sonra bir süre normal seyrettikten sonra üretimde azalmanın yaşandığı görülmüştür. Diğer bir anlatımla, grubun 30 günün sonunda dağılmasına kadar yüzde 20 üretim kaybının olduğu ortaya çıkmıştır. Yakınmalar, üretim sınırlılıkları ve diğer direniş şekilleri gözlenmiştir.

Temsilci kullanılan grupta (2 no'lu eğri), daha önceki aylık üretimin iki haftada gerçekleştirilmesi gibi daha olumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Tam katılmanın uygulandığı gruplarda (1 no'lu eğri), ise en iyi sonuç elde edilmiştir. Bu grup, daha önceki üretim oranlarını birkaç günde aşmış ve 30 gün sonucunda daha önceki oranlarından yüzde 15 daha iyi üretim gerçekleştirmişlerdir. Hiç katılmanın olmadığı gruplarda, 17 kişinin işini bırakmasına rağmen, temsilci kullanılan ve tam katılmanın uygulandığı gruplarda işten ayrılmanın hiçbir zaman söz konusu olmadığı görülmüştür. Bu durum, karara katılmanın örgütsel verimlilik ve işgören

doyumunu açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koyması açısından son derece önemlidir.

Wall ve Lischeron doğrudan katılmayı (Açıkgöz,1987); örgütsel hiyerarşinin alt düzeylerinde alınan kararlara çalışanların doğrudan katılmaları olarak belirtmektedirler. Bu alanda yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular, çalışanların doğrudan katılmaya yüksek düzeyde bir istek duyduklarını göstermekte olduklarını ifade eden Pateman, (Açıkgöz,1987), bu uygulamanın verimliliğe giden yolda önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yine bu konuda yurt dışında yapılan çalışmaların bir kısmı da (Açıkgöz, 1987) tarafından özetlenmiş ve bu araştırmada da kullanılmıştır.

Buna göre Holter, Norveç'te 15 sanayi kuruluşunda çalışanlardan alınan örneklem üzerinde yapılan araştırmasında (Açıkgöz, 1987); işçilerin yüzde 56' sının, memurların yüzde 67' sinin işlerini doğrudan ilgilendiren konularda kararlara daha çok katılmak istediklerini, buna karşılık işçilerin yüzde 78' inin, memurların yüzde 59' unun bir bütün olarak kuruluşun yönetimi ile ilgili kararlara yeterince katılamadıklarını ortaya koyan bulgulara ulaşmıştır.

Yine belirli örneklemeler üzerinde gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda, İngiltere'de Hilgendorf ve Irving; (Açıkgöz, 1987); işçilerin yüzde 58' inin işin yürütülme biçimi ile ilgili kararlara; Hespe ve Warr; (Açıkgöz, 1987), tarafından yapılan diğer bir araştırmada işçilerin yüzde 61' inin bölümlerin işletilmesi ile ilgili kararlara; Hespe ve Litte tarafından yapılan diğer bir araştırmaya göre, (Açıkgöz, 1987); işçilerin, ücretler, iş saatleri, çalışma yöntemleri ile ilgili kararlara yüksek düzeyde katılmak istediklerini saptamışlardır.

Yine benzer araştırmaları da (Açıkgöz, 1987) şöyle özetlemektedir: Arıkan (1979) ' ın çalışanların, sonuçlarından doğrudan etkilendikleri kararlara doğrudan katılmak istediklerini ifade ettiklerini belirtmektedir. Katılımcı liderlerin astları, yetkeci ve başıboş lider tiplerinin astlarından daha yüksek doyuma sahiptirler (Wall ve Lischeron, 1977,s.30).

Patchen'in yaptığı bir araştırmada, (Açıkgöz, 1987); katılma düzeyi yükselip, işbirliği düzeyi arttıkça çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirme düzeylerinin de arttığı gerçeğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada, örgütle özdeşleşmenin ölçütlerinden biri olarak, çalışanların işlerini etkileyen kararlara katılma düzeyleri alınmıştır.

İşbirliğinin arttırıldığı örgütlerde çalışanların, değişmeyi daha çabuk kabullendikleri; tam tersi durumda ise değişimin direnmeyle karşılaştığı belirtilmiştir. Bu durumun, değişmeyi kabullenen çalışanların değişmeyi kendilerinin yaptıkları düşüncesinde olduklarını ortaya koyduğu düşüncesinin hakim olduğunun altı çizilmektedir. Çalışanların örgütleriyle özdeşleşirken, örgütlerinin amacını yönetimle aynı algıladıklarını saptamışlardır. Diğer bir sonuca göre de programın tümüne katılma düşük düzeyde ise, çalışanların yakın kararlara katılmalarının özdeşleşmeyi fazla etkilemediği yönündedir.

Yine Holter; Wall ve Lischeron'un yaptıkları çalışmalarda (Açıkgöz, 1987); çalışanların, doğrudan katılmaya yüksek bir isteklilik göstermelerine rağmen, dolaylı ve ya temsilciler yoluyla katılmaya daha düşük düzeyde bir ilgi gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

Bu konularda uygulamalı olmasının yanı sıra deneysel çalışmalar da vardır ve bu araştırmalarda önemli bulgular elde edilmiştir. Bu araştırmalardan Coch ve French 'in (Açıkgöz, 1987); özellikle değişme getirilirken katılımın çıktığı ve genel iş doyumunu artırma eğilimi gösterdiğini; Roethlisberger ve arkadaşlarının (Davis, 1988); aktarıldığı çalışmalarında, moral ve verimin yükselmesi ile katılma arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu; Thierbach ve Flannery eğitimle ilgili araştırmalarında (Açıkgöz, 1987), öğretmenlerin karar sürecine katılma düzeyleri ile işten aldıkları doyum arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerin iş doyumları ile bulundukları karara katılma ortamı (yüksek düzeyde katılma ortamı, orta düzeyde katılma ortamı, katılmanın hiç olmadığı ortam) arasında anlamlı ilişkinin önemine değinilmektedir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin karar sürecine etki düzeyleri ile işten aldıkları doyum arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmaktadır.

Speed 1980 yılındaki benzer araştırmasında ise (Açıkgöz, 1984); öğretmenlerin yönetsel kararlara teknik kararlardan daha çok katılmak istediklerini ve gerçek katılmanın iş doyumunda artışa neden olduğunu ortaya koymuştur. Speed, araştırmasını yüksek düzeyde katılma ortamı, orta düzeyde katılma ortamı ve katılmanın hiç olmadığı ortamlarda yapmıştır. Bu araştırmaya göre öğretmenlerin, teknik ve yönetsel karar alanlarında iş doyumunu ve öğretmenlerin bulundukları karar koşulları arasında doğru bir orantı bulunduğunu, gerçek katılma durumunun, iş doyumundaki değişmeyi en iyi şekilde açıkladığını, kişisel ve durumsal değişkenlerin çoğu ile öğretmenlerin

bulundukları karar koşulları arasında anlamlı ilişkinin olmadığını, karara katılmada daha fazla söz sahibi olabilmek için, öğretmenlerin, mesleksel karar verme gruplarının oluşturulmasını talep ettiklerini, öğretmenlerin, yönetsel kararlara teknik kararlardan daha az katıldıkları belirlenmiştir.

Battitori, "Lise Müdürlerinin Mesleksel Doyumunda Karara Katılma" konusunda yaptığı araştırmasında (Açıkgöz, 1984); yerel düzeyde karara katılanlar ile katılmayanların elde ettikleri doyum düzeyleri arasında anlamlı ilişkinin olmadığı yönündeki bulgunun gruptan kaynaklanan bir durum olduğu şeklinde değerlendirilmektedir.

Wall ve Lischeron hemşireler üzerinde yaptıkları bir çalışmanın bir benzerini işçiler üzerinde uygulamışlar (Açıkgöz, 1987); ve işçilerin büyük bir kısmının alt ve orta düzeyde kararlara katılmaya yönelik isteklilikte bulunduklarını ancak üst düzeylerdeki kararların alınmasında da isteklilik gösterdiklerini ortaya koymaktadırlar.

Katz altı bin işçi üzerinde yaptığı araştırmasında (Köklü, 1994); işçilerin yarıdan biraz fazlasının karar katılma yönünde istekli olduklarını, üçte ikisinin işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin kararlarda çok az etkili olduklarını ya da hiç etkili olamadıklarını saptamıştır.

Merse yaptığı bir araştırmasında (Köklü, 1994); bir sigorta şirketindeki sekreterlerin yüzde 70' inin işleri ile ilgili kararlara daha çok katılmak istediklerini ortaya çıkarmıştır.

Yine Baumgartel' in yönetimle ilgili yaptığı bir çalışmada (Köklü, 1994); Levin ve arkadaşları tarafından geliştirilen üç liderlik tipi (boş vermiş, yetkeci ve katılımcı) ayrıştırmasını, 18 laboratuvar yöneticisi üzerinde uygulamıştır. Boş vermiş (Bırakın yapsınlar=başiboş) lider tipinin, astları ve diğer yöneticilerle en alt düzeyde bir ilişki içerisinde olduğunu; yetkeci lider tipinin, astlarıyla ilişkiye ve onlar tarafından etkilenmeye kapalı olduğunu; katılımcı lider tipinin ise, astlarıyla sıkı bir ilişki içerisinde olduğu ve onlar tarafından etkilendiğini saptamıştır. Wall ve Lischeron (Açıkgöz, 1987), diğer bir saptamanın ise katılımcı liderin astlarının, liderlerine ve işlerine ilişkin olarak, başiboş lider ve yetkeci liderde olduğundan daha yüksek doyuma sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

James Michael Infante'nin yaptığı bir çalışmada (Davis, 1967); öğretmenlerin iş doyumunu ve grup halinde karar verme ilişkisi konusunu ele almış ve öğretmenlerin iş

doyumları ile grup halinde karar vermeleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu, grup halinde karara katılma arttıkça iş doyumunun arttığını ve öğretmenlerin karar vermeye oldukça fazla bir istek duydukları bulgularına ulaşmıştır.

Meshanko yaptığı araştırmasında (Köklü, 1994); "öğretmenlerin karar vermesi; öğretmenlerin, yöneticilerin ve okul kurulu üyelerinin görüşlerinin analizi" konulu araştırmasını, karar verme konusunda 53 okul müdürü, 53 kurul üyesi, 1041 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre;

1. Öğretmenlerin, karar vermenin paylaşılmasına istekleri ve katılma durumlarına ilişkin olarak öğretmenler, yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerinin algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu,

2. Karar vermenin paylaşılmasına yönelik olarak belirlenen bir yöntem olmasına karşın karar vermenin prosedürü hakkında öğretmenler, yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerinin aynı düşünceleri paylaştıkları,

3. Bu grupların algılarının, kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermediği,

4. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin karar vermeye daha çok katılmak arzusunda oldukları ve bu grupların katılma isteklilikleri arasında farkın bulunmadığı,

5. Öğretmenlerin karara katılma istekliliklerinin, kişisel değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Dina Anderson Braddy; (Köklü, 1994), 22' si ilkököl ve 8' i ortaokul olmak üzere 30 okulda 450 öğretmeni kapsayan bir araştırmasında;

1. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin gerçek katılma durumlarının, katılma isteklerinden az olduğu,

2. Her iki okul tipindeki öğretmenlerin yönetimle ilgili karar konularındaki katılma istekliliklerinin, öğretimsel karar konularına katılma isteklerinden az olduğu,

3. İlkokul öğretmenlerinin katılma durumlarının, ortaokuldakilerden daha fazla olduğu,

4. Öğretmenlerin, yöneticilerin liderlik biçimini daha güçlü algılamaları, öğretmenlerin katılımını yükselttiği,
5. Öğretmenlerle yaşlı yöneticilerin karara katılma durumları ve karara katılma isteklilikleri arasında büyük farklılıkların bulunduğu,
6. Katılanlar arasında ilişki kurulduğunda, karara katılmaya duyulan isteğin katılma durumlarından çok daha yüksek olduğu,
7. Deneyimli öğretmenlerin bulundukları okullarda, karara katılma durumunun diğer okullardakinden yüksek olduğu,
8. Öğretmenlerin, bayan yöneticileri erkek yöneticilerden daha güçlü lider olarak algıladıkları,
9. Yaşlı ve deneyimli yöneticilerin, etkili lider olma konusunda, az deneyimli yöneticilerden daha istekli oldukları,
10. Öğretmenlerin, doktora derecesindeki yöneticileri lider tipi olarak tercih ettikleri,
11. Yöneticinin bayan olması ve doktora derecesine sahip olması öğretmen katılımını arttırdığı,
12. Kendi yaş grubu ortamında bulunan öğretmenlerin, kendilerinden daha genç ve yaşlıların bulunduğu gruplardaki öğretmenlere göre katılmaya daha fazla bir isteklilik duydukları ortaya çıkarılmıştır.

Case, "karar vermeye öğretmen etkisi" konulu araştırmasında (Köklü, 1994), öğretmenlerin karara katılımlarının, öğretmenleri okul yönetimi ile daha uyumlu duruma getirdiğini ve öğretmenlerin okul yönetimine destek verdiklerini ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise, öğretmenlerin daha çok sınıfla ve öğretimle ilgili konulardaki kararlara katılmak istemeleridir.

Fields, "karar vermeye öğretmen katılımı" konulu araştırmasında (Köklü, 1994); öğretmenlerin karar vermeye katılmasının yüksek düzeyde olmasıyla pozitif öğrenci çıktısı arasında doğru orantılı yüksek ilişkinin olduğu, öğretmenlerin hem öğretimsel

hem de yönetsel karar konularına katılma isteklilikleri, karar vermeye katılmadaki gerçek durumlarından daha yüksek bulunduğu ortaya çıkarılmıştır.

Musco, "New York" ta tam gün genel eğitim yapan 429 öğretmenin katıldığı New York şehrindeki lise öğretmenlerinin, öğretmenlerin karara katılma ve davranışları hakkındaki algıları arasındaki ilişki" konulu araştırmasında (Köklü, 1994);

a) Öğretmenlerin karara katılımı ve davranışı arasında orta düzeyde ve ortadan biraz az düzeyde ilişkinin bulunduğunu, varolan katılma durumunun öğretmenlerin kendilerine ait sınıflardaki eğitime yönelik kararlarla, saptanan okul politikası ve amaçları ile doğrudan ilişkili olduğunu, öğretmen davranışları, eğitim etkinliklerini planlama, öğrencilerin öğrenme çıktılarını değerlendirme, okul iklimi ve genel öğrenme çevresiyle ilişkili bulunduğunu,

b) Öğretmenlerin, sonucunu kabul etmedikleri kararların alınmasına katılmadıklarını,

c) Öğretmenler için eğitim ve sınıfla ilgili kararlar en önemli kararlar olup, en sık bu kararlara katıldıklarını,

d) Öğretmenlerin karara katılımlarıyla davranışları arasında cinsiyet, görev süresindeki statüsü ve önceki yıllarda yöneticilik deneyimi gibi değişkenler arasında anlamlı farklılıkların bulunduğunu, buna karşın çalışılan okul, karar vermenin paylaşılması sürecinin biçimi, öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki informal ilişkileri gibi değişkenler bakımından anlamlı farklılıklara işaret etmiştir.

Coates, 1992 yılında yaptığı "öğretmenlerin meslek doyumu ve profesyonelliği üzerinde karar vermenin paylaşılmasının etkisi" konulu araştırmasında (Köklü,1994); araştırmanın yapıldığı çeşitli düzeydeki okullarda görevli öğretmenlerin, yüksek düzeyli profesyonellik göstermelerine karşın, karar vermenin paylaşıldığı okullardaki öğretmenlerin, karar vermenin paylaşılmadığı okullardaki öğretmenlerden daha yüksek düzeyli profesyonellik sergilemişlerdir. Karar vermenin paylaşıldığı okullardaki öğretmenlerin iş doyumunu sağlayan dokuz etkenin beşinde (denetim, sorumluluk, kendi kendine çalışma, ilerleme ve tanınma) daha yüksek puan aldıkları anlaşılmıştır. İş doyum ve profesyonellik değişkenleri arasında karar vermenin paylaşıldığı okullarda, diğer paylaşılmayan okullardakine göre daha yüksek bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca karar

vermenin paylaşılmasının profesyonellik ve iş doyumunu üzerindeki etkisinin düzeyi, karar vermenin paylaşıldığı ve paylaşılmadığı ilk ve ortaokullarda, liselere göre daha yüksek bulunmuştur.

Ideus, karar vermenin paylaşıldığı okullardaki öğretmenlerin katılmaya istekliliğini analiz etme ve katılmayı kolaylaştıran koşulları saptamak amacıyla yapılan bir araştırmasında (Köklü, 1994); öğretimsel koordinasyon, program gelişimi, politika ve mevkiiler, genel okul yönetimi ve profesyonel gelişim alanlarına yönelik olarak öğretmenlerin kararlara katılma isteklerini ve karara katılmanın düzeyini saptamak istemiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre;

1). Öğretmenlerin günlük düzeyde karara katılmaya daha çok isteklilik gösterdiklerini, ikinci kademe öğretmenleri (ortaokul) karar vermeye katılmaya, ilkökul öğretmenlerin- den biraz daha fazla istek duydukları, ancak karar vermenin paylaşıldığı okullardaki öğretmenlerin, günlük düzeydeki kararlara katılmaya daha az isteklilik gösterdikleri,

2). Öğretmenlerin, eğitim öğretimin amaçlarını tanımak ve objektif konulardaki gibi birbiriyle ilgili kararlara katılma isteğinin, çeşitli kararlara katılma isteğinden biraz daha fazla bulunduğı,

3). Öğretmenlerin, günlük rutin işlere katılmaktan daha çok kendileri ve yöneticileri değerlendirme konularındaki kararlara katılmaya istekli görüldükleri,

4). Karar vermenin paylaşıldığı okulda katılmaya istekliliğın en yüksek dayanağı, yenilikleri özendirme olduğı ve işbirliği havasının ve çabalarının günlük katılma için anlamlı dayanak oluşturduğı,

5). Yönetimsel desteğın, öğretmenlerin okul içerisindeki kararlara katılma ve günlük işlere katılma isteğinin, düzenli okul ve liderlik için anlamlı dayanaklar olarak görölmediğı anlaşılmıştır.

Bennett, "karar vermeye öğretmen ilgisi, öğretmen doyumunu ve öğrenci performansı arasındaki ilişki" yi ortaya çıkarmaya yönelik bir çalışmasında (Köklü, 1994); öğretmenlerin, karar vermede karmaşık bir yapıda olduklarını; öğretmenlerin, öğrenci davranışları alanlarında, okul planlamasında, müfredat programlarında ve öğretimde karar vermeye katılmaya daha çok istekli göründüklerini; öğretmenlerin yarısı kendi

konumlarından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin karar vermeye katılma durumları ile karar vermeye istekli olmaları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Karar vermenin genel alanlarının hepsinde, öğretmenlerin karara katılma durumları ile iş doyumları arasında anlamlı ilişki bulunmuş ve öğretmenlerin karara katılma istekleri ile gerçek katılma durumları arasında, katılma istekleri ile doyumları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Öğretmenlerin karar vermedeki gerçek durumları ile öğrenci başarıları arasında ters bir ilişki bulunmuş, öğretmenlerin karar vermeye katılma istekleri ile öğrenci başarıları arasında çok az bir ayrılık görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerden elde edilen bulgulardan şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- 1). Öğretmenlerin, karar vermenin yedi alanının hepsinde daha fazla etkili olmak istedikleri,
- 2). Ancak en fazla öğrenci davranışları, planlama, öğretim programları ve öğretim ile ilgili kararlarda etkili olmak istedikleri,
- 3). Öğretmenlerin, genellikle kendi konumlarından memnun göründükleri ortaya çıkmıştır.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Katılma konusunda yurt içinde fazlaca bir çalışmadan söz etmek pek olası gözükmemektedir. Bu durumun, Türkiye’de katılmanın gerçek işlevinin öneminin tam olarak anlaşılmamasından veya demokrasi geleneğinin tam olarak yerleşmeye fırsat bulamadığı gerçeğinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanmaktadır. Ancak yine de, bu alanda yapılmış değerli çalışmalar, katılma konusunun çalışma yaşamımızdaki yerinin daha iyi anlaşılması ve etkin bir şekilde yer alması sürecine önemli katkılar sunduğu düşünülmektedir. Bu bölümde, katılma konusunda yurt içinde yapılmış çalışmalar ve o çalışmalarda elde edilen bulgular ele alınacaktır.

Fişek ’in 1977 ‘de yönetime katılma ile ilgili olarak 12 kamu teşebbüsü ve bunlara bağlı 16 kurumun yönetim kurulu ve komite üyeleri üzerinde yaptığı çalışmasında (Açıkgöz, 1987); yöneticilerin özellikle etkili iletişim kurmada, uyumsuzlukları gidermede, verimli çalışmayı sağlamada, çalışma barışını sağlamada katılmaya olumlu bir rol yüklediklerini; buna karşılık, katılma-verimlilik arasında neden sonuç bağı

bulunmadığı ve katılmanın aşırı ücret isteklerini önlemeyeceği kanısında oldukları ortaya çıkarılmıştır.

Arıkan'ın 1979'daki işçiler üzerinde yaptığı araştırmada (Açıkgöz, 1987), çalışanların katılma isteklerinin yüksekliğinin, algılanan katılma arttıkça işten sağlanan doyumun arttığı; sonuçlarından doğrudan etkilendikleri kararlara doğrudan katılmak istediklerini; eğitim düzeyinin, algılanan katılma düzeyinin, yaş büyüklüğünün, deneyim çokluğunun, işyerinde çalışma süresinin uzunluğunun ve ücret yüksekliğinin katılma isteğini artıran etkenler olduğu bulunmuştur.

Kabadayı' nın 1982'de öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada (Açıkgöz, 1987); öğretmenlerde en yüksek doyumsuzluk alanının "otonomi" olduğu bulunmuş ve bunu öğretmenlerde yaratıcılıklarını ve tüm yeteneklerini kullanabilmelerini kolaylaştırıcı ve karara katılmalarını sağlayıcı örgütsel ortamların bulunmayışı gerçeğine bağlanmıştır.

Açıkgöz 'ün 1984'te Ankara'daki 15 lisede görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında (Açıkgöz, 1987); öğretmenlerin karara katılma durumlarının, katılma isteklerinden daha düşük düzeyde olduğunu, karar konularında kendilerin "biraz" yeterli ve ilgili gördükleri ortaya çıkarılmıştır. Yine aynı çalışmada öğretmenlerin karara katılma durumu, isteği, katılmaya ilgisi ve karar konusundaki yeterliliği boyutlarındaki görüşlerinin birbirinden anlamlı farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin öğretim ve yönetim kararlarında katılma durumlarının, katılma isteğinin ve yeterlilik boyutlarındaki görüşlerinin birbirinden anlamlı farklılıklar gösterdiğini; karara katılma durumu, katılma isteği, karar konularına duyulan ilgi ve karar konularındaki yeterlik boyutlarında en yüksek değerlerin öğrenci başarılarının değerlendirilmesi "en düşük değerlerin ise" okulun gelir ve harcamalarının planlanması kararlarında gözlenmekte olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yine öğretmenlerin kişisel değişkenlerinin çoğuna göre, karara katılma durumu, isteği, ilgisi ve karar konusundaki yeterlik boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar göstermekte olduğu anlaşılmıştır.

Malatya kent merkezinde ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenler ve müdürler üzerinde yaptığı araştırmasında Köklü (1994); şu bulgulara ulaşmıştır;

1. Ortaöğretim okulları müdürlerinin, beklenti ve algıları arasında anlamlı farkın olduğu, buna göre müdürlerin, öğretmenlerin karara katılmalarını istedikleri oranda öğretmenleri karar konularında yeterli görmedikleri,

2. Müdürlerin, öğretmenlerin öğretimsel karar konularına katılmalarına ilişkin beklentileri ile yönetsel karar konularına katılmalarına ilişkin beklentileri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Buna göre müdürlerin, öğretmenlerin öğretimsel konulara katılmalarını istedikleri oranda yönetsel konulara katılmalarını istemedikleri anlaşılmıştır. Diğer bir deyişle müdürlerin, öğretmenlerin öğretimsel karar konularına katılmalarını yönetsel karar konularına katılmalarından daha çok arzu ettikleri ayrıca müdürlerin; öğretmenlerin öğretimsel karar konularındaki yeterliklerine ilişkin algıları ile yönetsel karar konularındaki yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı fark olduğu, buna göre müdürlerin öğretmenleri yönetsel karar konularına göre, öğretimsel karar konularında öğretmenleri daha fazla yeterli algıladıkları görülmüştür.

3. Müdürlerin, öğretmenlerin karar konularına katılmalarını istemeleri ile beklentilerinin okulun türü, okulun büyüklüğü, yöneticiliğe atanma biçimi, bulunduğu okuldaki yöneticilik kıdemi ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılık göstermediği, ancak müdür beklentilerinin, yöneticilik kıdemine göre anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin karar konularındaki yeterliklerine ilişkin müdür algılarının, müdürlerin kişisel değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

4. Öğretmenlerin karar konularına katılma durumlarına ilişkin algılarının, katılma durumlarının çok az olduğu, öğretmenlerin karar konularına katılma istekleri, karar konularına duydukları ilgi ve karar konularındaki yeterliklerine ilişkin algıları birbirine yakın olduğu, bu konularda biraz etkin olabildikleri ifade edilmiştir.

5. Öğretmenlerin karara katılma istekliliklerinin, karar konularına duydukları ilgilerinin, karar konularına dair yeterlik algılamaları, karar katılma durumlarından daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin karar konularına katılma istekliliklerinin, ilgilerinden daha fazla olduğu; karar konularındaki yeterliklerinin, karar konularına duydukları ilgiden daha fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır.

6. Öğretmenlerin öğretimsel konulardaki kararlara, yönetsel karar konularından daha fazla ilgi ve istek duydukları; öğretimsel konularda kendilerini daha yeterli gördükleri anlaşılmıştır.

7. Öğretmenlerin karara katılma durumlarına ilişkin algıları, öğretmenlik kıdemleri, bulunduğu okuldaki kıdemleri, okul türleri, bitirilen okul, bulunduğu okula atanma

biçiminin ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği ancak cinsiyet ve okulun büyüklüğü değişkenlerine göre karara katılma durum ve istekliklerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmenlerin karara katılma isteklerine ilişkin algıları, öğretmenlik kıdemleri, bulunduğu okuldaki kıdemleri, okul türleri, bitirilen okul, bulunduğu okula atanma biçimi, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği anlaşılmıştır. Ancak okul türü değişkenine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkarılmıştır.

8) Öğretmenlerin karar konularına duydukları ilginin, öğretmenlik kıdemleri, bulunduğu okuldaki kıdemleri, okul türleri, bitirilen okul, bulunduğu okula atanma biçimi, cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği ortaya çıkarılmıştır. Ancak okul türü değişkenine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.

9) Öğretmenlerin karar konularındaki yeterliklerine ilişkin algıları, öğretmenlik kıdemleri, bulunduğu okuldaki kıdemlerinin, bitirilen okul, bulunduğu okula atanma biçimi ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği ortaya çıkarılmıştır. Ancak okul türü ve cinsiyet değişkenlerine göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Buna göre kadınların, karar konularında kendilerin erkeklerden daha az yeterli gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır

Genellikle bu araştırma bulgularının ortaklaştığı temel noktalar; katılma ile örgün öğrenim düzeyi arasındaki görece yüksek birlikteliğin olduğudur. Gerçekte katılma ile ilişkilendirilen bir çok etmen arasında, eğitim düzeyinin güçlü bir etkiye sahip olduğu sürpriz olarak değerlendirilmemelidir. Diğer bir anlatımla eğitimin, daha fazla eğitim ve dolayısıyla katılma arzusunu doğurduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel verimlilik, daha sağlıklı örgüt yapıları, sağlıklı ilişkiler ve iş doyumunun hakim olduğu örgütlerin yaratılabilmesinin en önemli yollarından biri olarak kabul edilen karara katılma, bütün bu çalışmalarda değinildiği gibi vazgeçilmez bir yöntem olmalıdır. Klasik yönetim anlayışlarının hakim olduğu örgütlerde, iş doyumsuzluğunun, işten kaçma ayrılmaların ve verimsizliğin önüne geçilemeyeceği, işgörenlerin alınması sürecine katılmadığı kararların yerine getirilmesinde yeterince istekli davranmayacaklarını düşündürmektedir. Ancak tam tersi çağcıl yönetim anlayışlarının hakim olduğu örgütlerde işgörenlerin, gerek iş başarılarının ve gerekse de iş

doyumlarının yüksek olduğu, alınmasına katıldıkları kararların gerçekleştirilmesine katkıda bulundukları düşünölmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümü ve yorumu yer almaktadır.



BÖLÜM III

YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanmasında yararlanılan ölçme araçlarının hazırlanması ve uygulanmasıyla, verilerin çözümlemesine yönelik kullanılan istatistiksel teknikler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir kanıya varmak amacıyla evrenin tümü yada ondan alınacak bir grup örnek yada örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Başka bir anlatımla ulaşılmak istenilen evrenin çok geniş olduğu durumlarda, evreni temsil etme niteliğine sahip örneklem gruplarının belirlenerek, var olan durumu olduğu gibi ortaya koymaktır. Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının, kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara katılma durumu ve bu durumun cinsiyet, mesleki kıdem ve bulunduğu okuldaki çalışma kıdemleri gibi kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi, tarama modeline uygun olduğu için araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini 1999-2000 öğretim yılında İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulunda görev yapan 20 erkek ve 137 kadından oluşan 157 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma evreni olarak Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nun seçilmesinin nedeni; Yabancı Diller Yüksek Okulunun üniversitenin bütün öğrencilerine en az bir yıllık bir hazırlık eğitimi vermesi ve böylesine önemli bir işlevi yerine getiren öğretim elemanları grubunun, kendileriyle ilgili kararların alınması sürecinde ne kadar söz sahibi olduklarının ortaya çıkartılmasıdır. Yine bu okulda çalışan öğretim elemanları, değişik seviye ve kademe okullarda çalışmış ve bu insanların; sosyo ekonomik düzeyleri, kültür ve yaşam biçimleri, diğer okullarda çalışan öğretim elemanlarının özelliklerinden önemli ölçüde farklılaşmamaktadır.

Ayrıca araştırmacı, Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulunda beş yıldan fazla bir süredir çalışmakta olduğu için, bir çok sorunu yakından gözleme olanağı bulmuştur. Yine araştırmacı, genel evrenin çok büyük olması nedeniyle bu şekilde bir sınırlandırma yoluna gitmiştir.

Araştırmanın Örneklemi

İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu bünyesinde bulunan Temel Diller ve Modern Diller adı altında faaliyet gösteren iki bölümde toplam 166 öğretim elemanından 158 deneğe ulaşılmıştır. Çeşitli hatalar nedeniyle 1 anket araştırmacı tarafından geçersiz kılınmış ve 157 öğretim elemanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada oransız eleman örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışma evrenindeki deneklerin yaklaşık yüzde 95'i örnekleme dahil edilmiştir.

Veriler ve Toplanması

Bu araştırmada veriler, anket uygulamaları sonucunda elde edilmiştir. Araştırmaya yönelik olarak veri toplama çalışmaları sırasında, öncelikle araştırma içeriğine uygun olarak yapılan çalışmalar toplanmış ve incelenmiştir. Araştırmayla ilgili kaynak tarama çalışmaları sonucunda elde edilen bulgularla araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, daha önce Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümünde Öğretim Üyesi Yardımcı Doçent Doktor Muharrem Köklü tarafından doktora tezi için geliştirilmiş ve izni alınmak suretiyle bazı değişiklikler yapılarak yeniden geliştirilmiştir. Anket maddeleri gözden geçirilerek, bu konuda uzman kişilerin ve ilgili öğretim elemanlarının da görüşlerine başvurularak üniversitelerdeki işleyişi kapsayacak bazı düzenlemeler yapılmıştır. Yine anket sorularından bazıları uzman görüşleri de alınarak, pilot çalışmadan önce ankette çıkarılmıştır. . Anket soruları, diğer bir anlatımla karar konularını belirlemek amacıyla 38 maddede toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde deneklerle ilgili cinsiyet, mesleki kıdem ve bulunduğu okuldaki çalışma kıdemleriyle ilgili kişisel bilgiler; ikinci bölümde ise karar konularını içeren 38 soru yer almaktadır. Beşli Likert tipinde hazırlanan anket soruları, deneklerin belirli görüşe katılma dereceleriyle ilgili olduğu için verilen seçenekler; Hiç (1), Az (2), Orta (3), Çok (4) ve Tam (5) biçiminde düzenlenmiştir.

Son şeklini alan anketteki soruların geçerlik ve güvenilirliğini belirlemeye yönelik bir pilot çalışma yapılmıştır. Bu pilot çalışma sonucunda anket sorularının bütünü işlenmiş, anket formunun güvenilirliği SPSS paket programı uygulanarak Croanbach Alpha, $r=0,92$ çıkmıştır.

Bu sonuçlara göre anketin güvenilirliğinin, belirlenen boyutları ölçmede yeterli olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ışığında anket soruları hiç bir değişiklik yapılmadan aynen uygulanmıştır.

Anket formunun uygulanışı sırasında, kişilere bizzat ulaşılmış, veri toplama araçlarının doğru ve eksiksiz doldurulması sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmacı, anketleri Temmuz ve Ağustos aylarında yaz okulu sürecinde uygulamış ve anketlerin öğretim elemanları için yüksekokul sekreterliğinde hazırlanan kutuya atılması sağlanmıştır. Bu yolla anketleri yanıtlayan deneklerin çekinceleri ortadan kaldırılmaya çalışılmış ve nesnelliğin güçlendirilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Uygulama sonucunda anketler araştırmacı tarafından tek tek incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda bir anket formu dışında tüm anketler değerlendirilmeye alınmıştır.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Anket formlarıyla toplanan veriler, uygulama öncesinde araştırmacı tarafından her anket sorusuna verilen kodlara uygun olarak bilgisayara yüklenmiştir. Yükleme işlemi tamamlanan veriler, Excel adlı bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yine bu program aracılığıyla verilerin frekans, yüzde ve t testi hesaplamaları yapılmıştır. Öğretim elemanlarının, kendileriyle ilgili konularda ne derece karara katıldıklarının belirlenmesi yüzde ve frekans hesaplaması; bu kararlara katılma durumlarının cinsiyet, mesleki kıdem ve bulundukları okuldaki çalışma kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği ise t testi ile hesaplanmış ve anlamlı farklılığın olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 ve 0,01 olarak alınmıştır. Her alt problem için hesap edilen değerler tablolarda verilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular araştırma alt problemine uygun olarak tablolara dönüştürülmüş ve açıklanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde; belirlenen problem ve alt problemlere ilişkin olarak toplanan verilerin, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmesi ve işlenen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgularla ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular tablolar şeklinde verilmiştir. Öğretim elemanlarının; birinci, üçüncü, beşinci, yedinci, dokuzuncu, on birinci, on üçüncü ve on beşinci alt problemlere ilişkin karar konularına verdikleri yanıtlar tablolarda frekans ve yüzde ile ifade edilmiştir. Bu alt problemlerde deneklerin, belirlenen karar konularına katılma durumları ele alınmıştır.

Araştırmanın; ikinci, dördüncü, altıncı, sekizinci, onuncu, on ikinci, on dördüncü ve on altıncı alt problemlerine ilişkin veriler, t testi ilişki tablolarında verilmiştir. Belirlenen karar konularına ilişkin olarak öğretim elemanlarının verdikleri yanıtların, kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği t testi uygulanarak tablolarda ifade edilmiştir. Bu alt problemlerde öğretim elemanlarının; belirlenen karar konularına yönelik eğilimlerinin, kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır.

Bu bağlamda, veriler araştırmanın amacına uygun olarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ilk alt problemi, “Üniversitelerde öğretim elemanlarına yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi konusunda kararlar alınırken, öğretim elemanlarının görüşlerine ne derece başvurulmaktadır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt problemle ilgili bulgular, ölçme aracında yer alan 9 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.1’ de yer almaktadır.

4.1

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN
DÜZENLENMESİNE YÖNELİK KARARLARA
KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI**

Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Düzenlenmesine Yönelik Karar Konuları	Öğre	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		X
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
S.1. Hizmet içi eğitim programına gereksinimin belirlenmesi	157	62	39,49	51	32,48	32	20,38	6	3,82	6	3,82	157	100	2,00
S.2.Hizmet içi eğitim programlarını takip edecek personelin belirlenmesi	157	80	50,96	43	27,39	13	8,28	17	10,83	4	2,55	157	100	1,87
S.3.Hizmet içi eğitimin alınacağı birimin belirlenmesi	157	91	57,96	27	17,20	33	21,02	4	2,55	2	1,27	157	100	1,72
S.4.Hizmet içi eğitim programının zamanının belirlenmesi	157	101	64,33	26	16,56	23	14,65	3	1,91	4	2,55	157	100	1,62
S.5.Hizmet içi eğitim programının oluşturulması	157	93	59,24	39	24,84	12	7,64	3	1,91	10	6,37	157	100	1,71
S.6.Hizmet içi eğitimi verecek kişinin belirlenmesi	157	95	60,51	40	25,48	13	8,28	1	0,64	8	5,10	157	100	1,64
S.7.Göreve yeni başlayan öğretim elemanlarının yetiştirilmesi	157	92	58,60	32	20,38	20	12,74	9	5,73	4	2,55	157	100	1,73
S.8.Hizmet içi eğitim programının yerinin belirlenmesi	157	110	70,06	21	13,38	11	7,01	11	7,01	4	2,55	157	100	1,59
S.9.Hizmet içi eğitim programının açılması	157	104	66,24	25	15,92	18	11,46	2	1,27	0	5,10	157	100	1,63

Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Düzenlenmesine Yönelik Karar Konularının Ortalaması	Öğretim Elemanları	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X
Ort. .f	157	92	34	19	6	6	157	1,72
Ort. %	100	58,60	21,51	12,38	3,96	3,54	100	

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi; örnekleme giren deneklerin yüzde 58,60’ı “hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesine“ yönelik alınan kararlara “hiç” katılmadıklarını; yüzde 21,51’i belirtilen konulardaki kararlara “az” katıldıklarını; yüzde 12,38’i bu kararlara “orta” düzeyde katıldıklarını; yüzde 3,96’ sı “çok” ve yüzde 3,54’ü ise bu konuda alınan kararlara “tam” olarak katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranının yüzde 80 dolayında olduğu görülmektedir. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı ise yüzde 7 civarındadır.

Hizmet içi eğitim etkinliklerin düzenlenmesiyle ilgili karar konularına göre elde edilen bulgulara bakıldığında; üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının, okullarında hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesine yönelik kararların alınışı ile ilgili işleyişte, kararlara yeterli düzeyde katılmadıkları anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularına bakıldığında; araştırmaya katılan öğretim elemanlarının, kendilerine yönelik hizmet içi eğitim gereksiniminin, hizmet içi eğitim programını takip edecek personelin, hizmet içi eğitimin alınacağı birimin ve zamanının belirlenmesi, hizmet içi eğitim programının oluşturulması, bu programı verecek kişinin ve yerinin belirlenmesi, göreve yeni başlayan öğretim elemanlarının yetiştirilmesi ve hizmet içi eğitim programının açılmasıyla ilgili kararların alınması ile ilgili işleyişe yeterli düzeyde katılmadıkları ortaya çıkmaktadır. Öğretim elemanları, bu tür programlarla ilgili gereksinimin belirlenmesinden uygulanmasına, yerinin ve zamanının belirlenmesinden bu programın hangi birimden alınıp kimlerin katılacağına kadar olan sürece arzu edilen bir düzeyde katılmadıklarını ortaya koymuşlardır.

Bu durum, örgütlerde klasik yönetim uygulamalarının hala hüküm sürdüğünün bir belirtisi olarak değerlendirilebilir. Yine araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; öğretim elemanlarının bu tür programlarla ilgili kararlara katılmamalarının, bu tür programlara yönelik oluşmuş önyargılardan kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca örgütlerde bu tür programların oluşturulması sürecinde, öğretim elemanlarına danışılması gibi bir geleneğin yokluğundan da kaynaklanıyor olabilir. Yine bu tür programların, öğretim elemanlarının bazen boş geçecek zamanlarında okullarında tutulması amacıyla düzenleniyor olmasının da bu duruma yol açtığı değerlendirilmektedir.

Bu tür hizmet içi eğitim programları, işleyiş ile ilgili eksikliklerin tamamlanarak çalışanların daha etkin bir yapıya kavuşturulması amacına hizmet etmektedir. Okullar, yapı olarak diğer örgütlerden daha hassastırlar ve buralardaki uygulamaların özenle gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bir çok örgütte olduğu gibi okul örgütlerinde de, hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi ile ilgili kararlar merkezi yönetimlerce alınıp uygulanmaktadır. İyi niyetle ele alınıp hazırlanan ve uygulanan bu programların bazen, gerçek amacına hizmet

edemedikleri gözlenmektedir. Sadece gözlemlere dayanılarak düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliği programları, gerçek eksikliklerin giderilmesine yaramayabilir.

Bu tür eğitim programlarının, genellikle bir zarureti gidermek ve böyle bir işleyişi varmış gibi göstermeye yönelik olarak düzenlenmesinin, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi sürecine katkı sunmayacağı düşünülmektedir. Örneğin; göreve yeni başlayan öğretim elemanlarının yetiştirilmesine yönelik düzenlenen oryantasyon eğitimi, bazen sadece öğretim elemanlarına okullarda yığılmış bürokratik ve idari işlerin yaptırılması şeklinde olabilmektedir. Halbuki bu öğretim elemanlarının gerçek gereksinimleri, okullarındaki eğitim öğretim ile ilgili işleyişin nasıl yerine getirildiğinin bilinmesidir. Öğretim elemanlarının, sınıf ortamlarında nasıl davranacakları konusundaki eksikliklerinin giderilmesi amaçlarına daha çok hizmet edecektir ve katılanlar açısından da zevkle takip edilecektir. Zira bu tür eğitim programları, planlamadan ve içerikten yoksun hazırlandığında işgörenler tarafından bir zaman kaybı olarak değerlendirilebilmektedir. Çoğu zaman bu tür hizmet içi eğitim etkinliğinin alınacağı birim yada kişi, uygulamadan son anda haberdar edilmektedir. Bu durum, amacın gerçekleştirilmesi için yeterli hazırlık yapılmamasına ve bu programların öylesine geçirtilmesine neden olabilir. Sonuçta işgörenler, bu tür programlara katılmaya karşın isteksiz davranabilmektedirler.

Okul örgütlerinde hizmet içi eğitim birimleri yada bu işle ilgili olanlar; her şeyden önce işgörenlerin gerçek gereksinimlerine yönelen programları hazırlamak, uygun yer, zaman ve doğru kişi ve amaçlara odaklanmış içerikle yola çıkmak durumundadırlar. Bu konuda alınacak kararlarda, ilgili işgörenlerin görüş ve önerilerine kulak verilmelidirler. Eğer işleyiş böyle olmaz ise, amaca hizmet etmez ve hizmet içi eğitim programları öylesine bir iş olarak görülür. Uzun vadede bu durumun, işgörenlerin iş doyumlarını bile olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bütün bu özelliklerin istenilen düzeyde gerçekleşmemesi durumu, öğretim elemanlarının işleyişle ilgili kararlar alınması durumundaki duyulan rahatsızlığın bir göstergesinin olabileceği şeklinde değerlendirilmektedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi, "Öğretim elemanlarına yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi konusundaki kararlara katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?" biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ölçme aracında yer alan 9 soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.2.1, 4.2.2 ve 4.2.3 'de yer almaktadır.



4.2.1
ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN
DÜZENLENMESİNE YÖNELİK KARARLARA KATILMA
DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE
GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Cinsiyet	f	St. sap.	f. st. Sap.	X	t	p	SD
Kadın	137	7,266	2,294	15,94	2,985	P < 0,01	4
Erkek	20	9,627		22,8			

Tablo 4.2.1’de görüldüğü gibi kişisel özellik, cinsiyet olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının cinsiyet durumları ve karara katılma ilişkileri ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Cinsiyet ilişki dağılım tablosu incelendiğinde; belirlenen karar konularına katılmada erkekler ile kadınlar arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir fark görülmektedir. Bu alt probleme ilişkin karar konularına verilen soruların aritmetik ortalamasına bakıldığında, erkeklerin ortalamasının kadınlara göre daha fazla olduğu, buna göre de erkeklerin kadınlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları ortaya çıkmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre erkeklerin, kadınlardan daha fazla karara katılma durumunda oldukları anlaşılmaktadır. Bunun nedenleri değişik şekillerde açıklanabilir. Birinci nedeni, erkeklerin yapıları gereği kararlara müdahalelerde, kadınlara oranla daha fazla isteklilik göstermeleri olabilir. Bu durum ataerkil bir toplum yapısına sahip olan Türk toplumunda, erkeklerin kendilerini örgütlerinde hep önder konumunda hissetmelerinden kaynaklı olabilir. Kadın çalışanların, kararları sorgulamak gibi bir eğilim göstermedikleri ve olduğu gibi kabul etmek gibi bir yapılarının olabileceği düşünülmektedir.

Yine kararların, geleneksel yapılanmalara sahip olan okul örgütlerinde merkezi yönetimlerce alınıp, çalışanların kararlarda söz sahibi olmalarına fırsat tanınmamasının bu durumu etkiliyor olabileceği değerlendirilmektedir. Bu durumun yine örgütlerdeki tek elden karar alma işleyişi ile ilgili olarak, erkek çalışanların, kadın çalışanların aksine tepkisel olmalarından kaynaklı olabileceği değerlendirilmektedir. Kadın

Çalışanların erkeklere oranla kararlara daha az oranda katılıyor olmalarının, erkeklerin geleneksel örgüt yapılarında halen etkinliklerini sürdürüyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Günümüzde örgütlerde ve her alanda daha fazla demokrasi söylemlerinin sıkça kullanıldığı bilinmektedir. Durum böyle iken öğretim elemanlarının bu tür programların kararlarının alınması sürecinde yeterince katılmamaları, örgütlerin geleceklerinin devamı açısından endişe ile izlenmektedir. Bu tür programların gereksinimlerine yönelmediğini sezinleyen öğretim elemanları, ne programlarla ilgili tartışmalara nede kararlarına katılmak istemeyecekleri değerlendirilmektedir. Aynı zamanda bu durum, örgütlerde demokrasi geleneğinin yaşatılmaması açısından da dikkate değer bir olay olarak değerlendirilmektedir.



4.2.2

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN
DÜZENLENMESİNE YÖNELİK KARARLARA KATILMA
DURUMLARININ MESLEKİ KIDEM ÖZELLİKLERİNE
GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI**

Mesleki Kıdem	f	x	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				T	t	t	t			
0-5 yıl	116	15,25	0-5 yıl		-2,821	-3,124	-4,095			
6-10 yıl	9	22,44	6-10 yıl	Manidar 0,01		0,50	-0,51			
11-20 yıl	19	20,94	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar Değil		-1,17	P < 0, 01	P < 0, 05	4
21 yıl ve üzeri	13	24,07	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,01	Manidar Değil	Manidar 0,5				

Tablo 4.2.2’de görüldüğü gibi kişisel özellik, mesleki kıdem olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının mesleki kıdem ve karara katılma durumları ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır. Mesleki kıdem ilişki tablosu incelendiğinde, mesleklerinde 0-5 yıl arası kidedi olan öğretim elemanlarının, meslek kıdemleri 0-6-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzerinde olanlara oranla kararlara daha az katılmakta oldukları görülmektedir. Meslek kıdemleri 0-5 yıl arası olanlar ile, mesleki kıdemleri 6-10 yıl olanlar karşılaştırıldığında; mesleki kidedi 0-5 yıl arası olanların kararlara daha az katıldıkları ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemleri 0-5 yıl olanlarla, mesleki kidedi 11-20 olanlar karşılaştırıldığında; 11-20 yıl arasında çalışanların kararlara daha fazla katıldıkları görülmektedir ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. 0-5 yıl mesleki kidedi olanlarla 21 yıl ve üzeri mesleki kidedi olanlar karşılaştırıldığında; 21 yıl ve üzerinde mesleki kidedi olanların 0-5 yıl mesleki kidedi olanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl olanların, mesleki kıdemleri 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Mesleki kıdemleri 11-20 yıl ve mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzeri olanlar arasında 0,5 düzeyinde bir farklılığın olduğu

görülmektedir. Bulgulara bakıldığında, bu gruplardan 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanların kararlara daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemlerine göre öğretim elemanlarının verdikleri yanıtların ilişkisi değerlendirildiğinde; mesleki kıdemleri 0-5 yıl arası olanların, diğer üç gruba oranla kararlara daha az oranda katıldıkları görülmektedir. Bu durum mesleklerinin henüz ilk yıllarında olanların, genellikle bulundukları okullarda kendilerini kabul ettirmek uğraşı içerisinde olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca örgüt ilişkilerinin ve formal yapının yeterince kavranamamış olmasından kaynaklanıyor olabilir. Yine 0-5 yıl arası çalışanların, kararlara katılmalarının yada bu yöndeki istekliliklerinin, kurum yöneticileri tarafından farklı algılanacağından ve bunun sonucunda da kendilerinin örgütteki gelecek kariyerlerini olumsuz yönde etkileyeceği yönündeki endişelerinden kaynaklanabiliyor olabilir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olan öğretim elemanlarının, mesleki kıdemleri 11-20 ve 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanlarla kararlara aynı düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu durumun mesleki kıdemleri 6-10 yıl olanlarla, mesleki kıdemleri 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdemi olanların bulundukları örgütteki beklentilerinin ortaklaşmasından kaynaklanıyor olabileceği değerlendirilmektedir. 6-10 yıl arasında mesleki kıdemi olanların, bulundukları örgütteki işleyişi artık daha da benimsedikleri ve uzun vadede örgütlerinin daha iyi bir işleyişe sahip olmasının kendilerini ilgilendirdiği anlaşılmaktadır. İş görenlerin meslekteki kıdemleri arttıkça, örgütleriyle daha da özdeşleştikleri ve örgütlerdeki geleceklerinin garanti altına alındığının bilincinde olarak kararlara daha fazla katılmaları söz konusudur. Dolayısıyla her üç grubun da kararlara katılmalarında anlamlı farklılığın olmamasının bu durumdan kaynaklanıyor olabileceği değerlendirilmektedir. Mesleki kıdemleri 11-20 yıl olanların 21 yıl ve üzerinde olanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları, bu durumun mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası olanların mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzerinde olanlara oranla örgütten beklentilerinin olmasından ve 21 yıl ve üzeri olan grubun artık mesleklerinde elde edebilecekleri fazla bir şeylerin olmadığına olan inançlarından kaynaklanıyor olabileceği değerlendirilmektedir.

4.2.3
ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN
DÜZENLENMESİNE YÖNELİK KARARLARA KATILMA
DURUMLARININ BULUNDUKLARI OKULDAKİ
ÇALIŞMA ,YILI ÖZELLİKLERİNE
GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Bulunduğu Okuldaki Çalışma Yılı	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	p	P	SD
				T	t	t	t			
0-5 yıl	116	14,491	0-5 yıl		-3,143	-1,693	-0,78	P < 0, 01	P < 0, 05	4
6-10 yıl	25	19,68	6-10 yıl	Manidar 0,01		0,182	0,994			
11-20 yıl	8	19,125	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar 0,05		0,667			
21 yıl ve üzeri	8	16,625	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,01	Manidar 0,05	Manidar 0,05				

Tablo 4.2.3’de görüldüğü gibi kişisel özellik, öğretim elemanlarının bulundukları okuldaki çalışma yılı olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının bulundukları okuldaki çalışma yılı ve karara katılma durumları ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Bulundukları okuldaki çalışma yılı bakımından değerlendirildiğinde; bulundukları okulda 0-5 yıl arasında çalışanların, bulundukları okulda 6-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha az karara katıldıkları görülmektedir. Bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlarla, bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışanlar arasındaki fark 0,01 düzeyinde bulunmuştur ve 6-10 yıl arası çalışanların, 0-5 yıl arası çalışanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları görülmektedir. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlar ile, 11-20 yıl çalışanlar karşılaştırıldığında aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. Buna göre 11-20 yıl arası çalışmış olanların kararlara, 0-5 yıl arası çalışanlara göre daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışmış olanların, 21 yıl ve üzeri çalışmış olanlara oranla, kararlara daha az katıldıkları anlaşılmıştır. Aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir.

Bulundukları okullarda 6-10 yıl arasında çalışanların, 11-20 yıl arası çalışanlara göre kararlara daha fazla katıldıkları ve aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın olduğu

görülmektedir. Bulundukları okulda 11-20 yıl arasında çalışanların, 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır. Aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın da olduğu görülmektedir.

Bulundukları okulda 6-10 yıl arasında çalışanlar ile bulundukları okulda 11-20 ve 21 yıl ve üzeri çalışanlar arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; bulundukları okullarda 6-10 yıl ve 11-20 yıl arasında çalışanların, 21 yıl ve üzerindeki gruba göre kararlara daha fazla katıldıkları görülmüştür. Bulundukları okuldaki çalışma yılları 6-10 ve 11-20 yıl arasında olanların, 0-5 yıl ve 21 yıl ve üzerinde çalışanlara göre daha yoğun bir şekilde kararlara katılmak istedikleri anlaşılmıştır. Aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın olduğu anlaşılmaktadır.

Bu dört grubun birbiriyle ilişkileri değerlendirildiğinde; bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışmış olanların diğer üç gruba göre kararlara daha az katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun; örgütlerindeki çalışma yılı bakımından henüz ilk yıllarında olan bu grubun kararlara katılmalarının, örgütlerindeki kariyerlerini olumsuz yönde etkileyebileceği yönündeki endişelerinden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Ancak bununla birlikte 0-5 yıl arası çalışmış olan bu gruba oranla, kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılan 21 yıl ve üzeri grubun, 6-10 yıl ve 11-20 yıl arası çalışmış olanlardan kararlara daha az katılmaları, bu grupların örgütlerdeki beklentilerinin azalmış olmasından kaynaklanıyor olabileceğini düşündürmektedir. Diğer bir deyişle bu durum; 21 yıl ve üzeri olan grubun, örgütlerindeki hedeflerini gerçekleştirmiş olmalarından ve mesleklerinin son yıllarını suya sabuna dokunmadan geçirmek yönündeki yaklaşımlarından kaynaklanıyor olabilir diye değerlendirilmektedir. Bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanların karara az katılıyor olmaması durumu ise; bu gruba dahil olan iş görenlerin, örgütleriyle olan ilişkilerinin istenilen düzeyde olmamasından ve kendilerin halen örgütle özdeşleştirmediklerinden kaynaklanıyor olabilir. Bulundukları okulda 6-10 yıl ve 11-20 yıl arası çalışmış olanların, örgütlerindeki kararlar daha fazla katılmak durumunda oldukları anlaşılmaktadır. Bu durumun da söz konusu gruplara dahil olan iş görenlerin, örgütlerinden beklentilerinin devam etmesinden, örgütlerinde konumlarının daha rahat olmasından ve örgütlerine bağlılıklarının diğer gruplar göre daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi, "Düzenlenmesi düşünülen hizmet içi eğitim etkinliğinin içeriğinin belirlenmesi konusunda kararlar alınırken, öğretim elemanlarının görüşlerine ne derece başvurulmaktadır?" biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ölçme aracındaki iki soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.3'te yer almaktadır.



4.3
ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ
İÇERİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARARLARA
KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI

Hizmet İçi Eğitim Programlarının İçeriklerinin Belirlenmesine Yönelik Karar Konuları	Öğretim Elemanları	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		X
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
S.1. Hizmet içi eğitim etkinliğinin uygulanması sürecinde izlenecek yöntemin belirlenmesi	157	98	62,42	23	14,65	31	19,75	1	0,64	4	2,55	157	100	1,66
S.2. Hizmet içi eğitim etkinliğinin uygulanması sürecinde kullanılacak ders araç ve gereçlerinin belirlenmesi	157	80	50,96	46	29,30	14	8,92	15	9,55	2	1,27	157	100	1,81

Hizmet İçi Eğitim Programlarının İçeriklerinin Belirlenmesine Yönelik Karar Konularının Ortalaması	Öğretim Elemanları	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X
Ort f	157	89	35	23	8	3	157	1,74
Ort %	100	56,69	21,97	14,33	5,10	1,91	100	

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi; örnekleme giren deneklerin yüzde 56,69'u "hizmet içi eğitim etkinliklerinin içeriklerinin belirlenmesine" yönelik alınan kararlara "hiç" katılmadıklarını; yüzde 21,97'si belirtilen konudaki kararlara "az" oranda katıldıklarını; yüzde 14,33'ü bu kararlara "orta" düzeyde katıldıklarını; yüzde 5,10'u "çok" ve yüzde 1,91'i ise bu konuda alınan kararlara "tam" olarak katıldıklarını ifade etmektedirler.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranının yüzde 79 dolayında olduğu görülmektedir. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı ise yüzde 7 civarındadır.

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin içeriklerinin belirlenmesiyle ilgili karar konularına göre elde edilen bulgulara bakıldığında; üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının, okullarında düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin içeriklerinin belirlenmesine

yönelik kararların alınışı ile ilgili işleyişte yeterince söz sahibi olmadıkların anlaşılmaktadır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde; öğretim elemanlarının, kendilerine yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliğinin uygulanması sürecinde izlenecek yöntemin belirlenmesi ve hizmet içi eğitim programının uygulanması sürecinde kullanılacak ders araç ve gereçlerle ilgili düzenlemelerin gerçekleştirilmesi sürecinde, yeterince söz sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır.

Bu tür programlar, işleyiş ile ilgili eksikliklerin tamamlanarak daha etkin bir sürecin yaşanması amacıyla hizmet etmektedir. Dolayısıyla bu programların hazırlanmasından uygulamasına ve hatta uygulama sonrası değerlendirmede bile, bütün işgörenlerin katılımlarının sağlanmasının bu sürece olumlu katkı sunacağı düşünülmektedir. Okulların yapı olarak diğer örgütlerden daha hassas oldukları için, bu kurumlardaki uygulamaların özenle gerçekleştirilmesinin gerekliliği ortadadır.

Hizmet içi eğitim programlarının içeriklerinin zenginleştirilmesi, değişik iş görenlerin ortaya atacakları yeni öneriler ile gerçekleştirilebilir. Bir çok örgütte olduğu gibi okul örgütlerinde, hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi ile ilgili kararlar merkezi yönetimlerce alınıp uygulanmaktadır. İyi niyetle ele alınıp hazırlanan ve uygulanan bu programların gerçek amacına hizmet etmediği sürece zaman kaybı olacağı değerlendirilmektedir. Sadece yöneticilerin gözlemlerine dayanılarak düzenlenen hizmet içi eğitim programları, gerçek eksikliklere yönelmeyebilir. Değişik defalar aynı hizmet içi eğitim programını almış olanların, içeriklerinden şüphe duydukları programlara önyargılarla ve amaçsızca katıldıkları bilinen bir durumdur. Bu olumsuz durumun kararlara katılmamaya neden olabileceği düşünülmektedir. Bu durumun ortadan kaldırılmasının ve tüm iş görenlerin ilgilerini çekebilecek bir programın, ancak öğretim elemanlarının görüş ve önerilerinin değerlendirildiği durumlarda gerçekleşebileceği değerlendirilmektedir. İnsanların, kararına katıldıkları ve kendi gereksinimlerini karşılayacağını düşündükleri programlara, daha fazla bir ilgiyle yaklaşmaları ve bu tür programları bir zaman kaybı olarak görmemelerinin yaşanana deneyimlerle açıklanabileceği düşünülmektedir.

Bu tür hizmet içi eğitim etkinlikleri; sadece yapılması gereken bürokratik bir süreç olarak ele alındığında, iş görenlerin ilgisini çekmemekte ve verimsiz olabilmektedir. Bazen bu tür eğitim programlarının içerikleri, iş görenlerin gerçek ihtiyaçlarını göz ardı

etmekte ve var olan gereksinimlere yönelememektedir. Böyle olunca da zaman kaybı olarak nitelendirilmekten kurtulamamaktadır. Öğretim elemanlarının kararlara istenilen düzeyde katılmıyor olmalarının bunlardan kaynaklanıyor olabileceği düşünölmektedir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi, "Düzenlenmesi düşünölen hizmet içi eğitim etkinliğinin içeriğinin belirlenmesi konusundaki kararlara katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?" biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular ölçme aracında yer alan iki soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.4.1, 4.4.2 ve 4.4.3'de yer almaktadır.



4.4.1
ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ
İÇERİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARAR
DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE
GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Cinsiyet	F	St.sap.	f..st.sap.	X	T	P	SD
Kadın	137	1,630	0,4860	3,4	1,95	P < 0, 01	4
Erkek	20	2,029		4,3			

Tablo 4.4.1’de görüldüğü gibi kişisel özellik, cinsiyet olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının cinsiyet durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Cinsiyet ilişki dağılım tablosu incelendiğinde, belirlenen karar konularına katılmada erkekler ile kadınlar arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir fark görülmektedir. Bu alt probleme ilişkin karar konularına verilen soruların aritmetik ortalamasına bakıldığında, erkeklerin ortalamasının kadınlara göre daha fazla olduğu, buna göre de erkeklerin kadınlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır.

Cinsiyet ilişki tablosundaki bulgular değerlendirildiğinde; erkeklerin kadınlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları, bu durumun da erkeklerin geleneksel toplum ve örgüt yapısından kaynaklanan rollerinden kaynaklanıyor olabileceği değerlendirilmektedir. Kararlar alınırken, mutlaka söz söylemeleri gerektiği gibi bir anlayışa sahip olmalarının bunda etken olabileceği düşünülmektedir. Örgüt yapılarının daha önceleri erkek egemen bir yapıya sahip olması, şimdi durum değişse bile erkeklerin halen etkin olarak kararlarda söz sahibi oldukları bilinmektedir. Geleneksel örgüt yapılarında yönetimin, genellikle erkeklerden oluşması ve bunun da bilinç altlarında, karar vermenin sadece yönetimin işi ve yönetimi temsil eden erkeklerin göreviymiş gibi algılanmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

4.4.2
ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ
İÇERİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARAR
DURUMLARININ MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE
GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Mesleki Kıdem	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				t		t	t			
0-5 yıl	116	3,198	0-5 yıl		-2,378	-1,448	-3,257			
6-10 yıl	9	4,556	6-10 yıl	Manidar 0,01		1,148	-0,299			
11-20 yıl	19	3,789	11-20 yıl	Manidar 0,05	Manidar 0,5		-1,651	P < 0, 01	P < 0, 05	4
21 yıl ve üzeri	13	4,769	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,01	Manidar Deği	Manidar 0,5				

Tablo 4.4.2’de görüldüğü gibi kişisel özellik, mesleki kıdem olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının mesleki kıdem durumları ve karara katılma ilişkileri ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır. Mesleki kıdem ilişki tablosu incelendiğinde; meslekte 0-5 yıl kıdemi olan öğretim elemanlarının, 6-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha az katılmakta oldukları görülmektedir. 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlar ile, 6-10 yıl mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanların, kararlara daha az katıldıkları ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanlarla 11-20 mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında, 11-20 yıl arasında çalışanların kararlara daha fazla katıldıkları görülmektedir ve aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlarla 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında, 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanların, 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl olanların, mesleki kıdemleri 11-20 yıl olanlara göre karara daha

fazla katıldıkları ve aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl olanlarla ve 21 yıl ve üzeri olanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası olanlarla mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzeri olanlar arasında, 0,5 düzeyinde bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bulgulara bakıldığında, bu gruplardan 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanların kararlara daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemleri açısından deneklerle ilgili bulgular değerlendirildiğinde; mesleki kıdemleri 0-5 yıl arası olanların, her üç gruba oranla kararlara daha az katıldıkları görülmektedir. Bu durumun da, bu gruba dahil olan öğretim elemanlarının henüz örgüte yeni katılmalarından ve örgütteki konumlarını garanti altına alma endişesi taşımalarından kaynaklanabiliyor olabileceği düşünülmektedir. Yine bu durumun, mesleki kıdemleri fazla olanların, kendilerini örgütlerinde daha rahat ifade edebildikleri gerçeğinin bir belirtisi olabileceği sanılmaktadır. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arasında olan öğretim elemanlarının, mesleki kıdemleri 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde olan gruba göre kararlara daha az katıldıkları ve bu durumun meslekte kıdemin artmasının iş görenlerin kendilerini örgütlerinde daha rahat ifade ortamına kavuşturan etkenlerden olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Ayrıca mesleki kıdemleri ilerlemiş olanların, yöneticilerle olan informal ilişkilerini geliştirdikleri düşünülmektedir. Mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde olanların kararlara eşit düzeyde katılıyor olmalarının, bu gruplara dahil olan öğretim elemanlarının örgüt içi ilişkilerinin hemen hemen aynı düzeyde gerçekleşebileceği, bu grupların örgütlerinden beklentilerinin aynı olabileceğinden kaynaklanıyor olabilir.

4.4.3
ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ
İÇERİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARAR
DURUMLARININ BULUNDUKLARI OKULDAKİ
ÇALIŞMA YILI ÖZELLİĞİNE
GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Bulunduğu Okuldaki Çalışma Yılı	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				t	T	t	t			
0-5 yıl	116	3,129	0-5 yıl		-1,828	-2,458	-1,637	P < 0, 01	P < 0, 05	4
6-10 yıl	25	3,8	6-10 yıl	Manidar 0,05		-1,220	-0,481			
11-20 yıl	8	4,625	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar 0,05		0,6008			
21 yıl ve üzeri	8	4,125	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,01	Manidar 0,05	Manidar Değil				

Tablo 4.4.3'de görüldüğü gibi kişisel özellik, öğretim elemanlarının bulundukları okuldaki çalışma yılı olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının bulunduğu okuldaki çalışma yılı durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Bulundukları okuldaki çalışma yılı bakımından değerlendirildiğinde; bulundukları okulda 0-5 yıl arasında çalışan öğretim elemanlarının, bulundukları okulda 6-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre karara daha az katıldıkları anlaşılmaktadır. Bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlarla, bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışanlar arasındaki fark 0,05 düzeyinde bulunmuş ve 6-10 yıl arası çalışanların, 0-5 yıl arası çalışanlara oranlara kararlara daha fazla katıldıkları ortaya çıkmıştır. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlar ile, 11-20 yıl çalışanlar karşılaştırıldığında aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmekte ve buna göre 11-20 yıl arası çalışmış olanların kararlara, 0-5 yıl arası çalışanlara oranla daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışmış olanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışmış olanlar arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu ve 21 yıl üzeri çalışanların kararlara daha fazla katıldıkları görülmektedir. Bulundukları okullarda 6-10 yıl arasında çalışanların, 11-20 yıl arası çalışanlara göre kararlara daha az katıldıkları ve aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. Bulundukları okulda 6-10 yıl çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar karşılaştırıldığında; 21 yıl ve üzeri çalışanların kararlara daha fazla

katıldıkları ve bu iki grubun kararlara katılma düzeyleri arasında, 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu bulunmuştur. Bulundukları okulda 11-20 yıl arasında çalışanlar ile, 21 yıl ve üzeri çalışanların, belirlenen konulardaki kararlara katılmalarında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır.

Bulundukları okulda 6 ile 10 yıl arasında çalışanlar ile, bulundukları okulda 11-20 ve 21 yıl ve üzeri çalışanlar arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; bulundukları okullarda 6-10 yıl arası çalışanların ve 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzerindeki gruba göre kararlara daha az katıldıkları görülmektedir. Bulundukları okuldaki çalışma yılları 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri arasında olanların, 0-5 yıl ve 6-10 yıl ve üzerinde çalışanlara göre daha yoğun bir şekilde kararlara katıldıkları anlaşılmaktadır.

Bulundukları okuldaki çalışma yılları açısından bulgular değerlendirildiğinde; bulundukları okullarda 0 ile 5 yıl arası çalışanların, diğer üç gruba oranla kararlara daha az katıldıkları; bunun 0-5 yıl arası çalışanlar grubuna dahil olan öğretim elemanlarının henüz örgütlerindeki informal ilişkileri yeterince geliştiremedikleri, örgütteki kariyerleri ve geleceklerini garanti altına almak gibi bir beklentilerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu gruba dahil olan öğretim elemanlarının, henüz örgütlerde kendilerini tam olarak ifade edemedikleri bu da öğretim elemanlarının, buradaki ilişkileri anlamaya çalışıyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Bulundukları okuldaki çalışma yılları bakımından bulgular değerlendirildiğinde; bulundukları okulda 6-10 yıl, 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri çalışanların belirlenen karar konularındaki kararlara, 0-5 yıl arası çalışanlara oranla daha fazla katıldıkları görülmektedir. Bu durum, çalışanların örgütlerinde yıllar geçtikçe kendilerini daha iyi ifade etmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca bu gruplara dahil olan öğretim elemanlarının, çalışma yılları arttıkça örgütleriyle olan bağlılıklarının artmasının bunda etken olabileceği düşünülmektedir. Yine bu gruplara dahil olan öğretim elemanlarının, örgütlerindeki yılları arttıkça informal ilişkilerini geliştirdikleri ve kendilerin kabul ettikleri ile ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi, "Öğretim elemanları, eğitim-öğretim programlarının hazırlanması konusundaki kararlara ne derece katılmaktadırlar?" biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular ölçme aracında yer alan yedi soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.5’ te yer almaktadır.



4.5
ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ
HAZIRLANMASINA YÖNELİK KARARLARA
KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI

Eğitim Öğretim Programlarının Hazırlanmasına Yönelik Karar Konuları	Öğretim Elemanları	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		X
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
S.1. Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi	157	62	38,49	39	24,84	35	22,29	17	10,83	4	2,55	157	100	2,12
S.2.Okulunuzdaki öğretim elemanlarına yönelik eğitsel ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesi	157	61	38,85	52	33,12	38	24,20	6	3,82	0	0,00	157	100	1,93
S.3.Ders kitabı ve diğer öğretim materyallerinin belirlenmesi	157	27	17,20	49	31,21	53	33,76	22	14,01	6	3,82	157	100	2,56
S.4.Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi	157	51	32,48	46	29,30	34	21,66	15	9,55	11	7,01	157	100	2,29
S.5.Haftalık ders programının yapılması	157	82	52,23	25	15,92	25	15,92	14	8,92	11	7,01	157	100	2,03
S.6.Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konulması	157	74	47,13	46	29,30	21	13,38	8	5,10	8	5,10	157	100	1,92
S.7.Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi	157	87	55,41	31	19,75	33	21,02	2	1,27	4	2,55	157	100	1,76

Eğitim Öğretim Programlarının Hazırlanmasına Yönelik Karar Konularının Ortalaması	Denekler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X
Ort f	157	63	41	34	12	6	157	2,09
Ort %	100	40,40	26,21	21,75	7,64	4,00	100	

Tablo 4.5’te görüldüğü gibi; örnekleme giren deneklerin yüzde 40,40’ı “eğitim öğretim programlarının hazırlanmasına” yönelik alınan kararlara “hiç” katılmadıklarını; yüzde 26,21’i belirtilen konudaki kararlara “az”oranda katıldıklarını; yüzde 21,75’i bu kararlara “orta” düzeyde katıldıklarını; yüzde 7,64’ü “çok” ve yüzde 4,00’ü ise bu konuda alınan kararlara “tam” olarak katıldıklarını ifade etmektedirler.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranının yüzde 67 dolayında olduğu görülmektedir. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı ise yüzde 12 civarındadır.

Eğitim öğretim programlarının hazırlanmasına ilişkin karar konularına göre elde edilen bulgulara bakıldığında; üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının, okullarında hazırlanan eğitim öğretim programlarının hazırlanmasına yönelik kararların alınışı ile ilgili işleyişte yeterince söz sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde; öğretim elemanlarının, eğitim öğretim programları gibi kendilerini birebir ilgilendiren konularda kararlara yeterince katılmamalarının, gerek eğitim öğretim ve gerekse de genel hedeflere ulaşmada sıkıntılara yol açacağı düşünülmektedir. Eğitim öğretim programının uygulanması sürecinde, öğretim elemanlarının görüşlerinin yeterince dikkate alınmadığı anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanlarının belirlenen konulardaki kararlara istenen düzeyde katılmamalarının geleneksel örgüt yapılanmalarına bağlı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu durum öğretim elemanlarının, bu tür programların hazırlanmasını yönetsel bir süreç olarak algılamalarından kaynaklanıyor olabilir. Yada yöneticilerin, örgütlerinde çalışanları karara katmaktansa kendilerinin almasının, örgütsel ilişkilerde zamanla böyle olumsuz iklimin oluşturulmasına neden olduğu olabileceği düşünülmektedir.

Bu tür programlar, öğretim elemanlarının görüşleri alınıp hazırlandığında, daha etkin bir sürecin yaşanması amacına hizmet edebilmektedir. Dolayısıyla bu programların hazırlanmasından uygulamasına ve hatta uygulama sonrası değerlendirmelerinde, bütün iş görenlerin katılımlarının sağlanmasının çok önemli olduğu düşünülmektedir. Okullar, yapı olarak diğer örgütlerden daha hassas bir yapıya sahiptir ve bu tür uygulamaların daha özenle gerçekleştirilmesi gerekmektedir, çünkü bütün faaliyetler insan ilişkileri temelinde sürdürülmektedir.

Eğitim öğretim ile ilgili programların içeriklerinin zenginleştirilmesi; değişik iş görenlerin ortaya atacıkları yeni öneriler ile daha işlevsel bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bir çok örgütte olduğu gibi okul örgütlerinde, bu tür programların amaca daha iyi hizmet etmesi için ilgili kararların yalnızca merkezi yönetimlerce alınıp uygulanmaması gerekmektedir. İyi niyetle ele alınıp hazırlanan ve uygulanan bu programlar bazen gerçek amaca hizmet edememektedir.

Sadece alışlagelmiş, klasik yöntemlerle düzenlenen eğitim öğretim programları gerçek hedeflere ulaşmada yetersiz kalabilir. Bu işin uygulayıcıları olan öğretim elemanlarının görüş ve düşüncelerinin alınması, bu tür programları zenginleştirir ve daha işlevsel hale gelmesine yardımcı olur. Bu programı uygulayanların, programın zaaflarını ve eksikliklerini daha iyi

bildikleri düşünöldüğünde, yabana atılmaması gereken bir durum olduğu anlaşılmaktadır. Bu tür programların hazırlanmasında, öğretim elemanlarının görüşlerine başvurulması bir yönetim zaafı veya eksikliği olarak algılanmamalıdır.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Altıncı alt problem, “Eğitim-öğretim programlarının hazırlanması konusundaki kararların alınmasında katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular ölçme aracında yer alan yedi karar konusuyla belirlenmiş ve elde edilen bulgular tablo 4.6.1, 4.6.2 ve 4.6.3’ de yer almaktadır.



4.6.1
ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ
HAZIRLANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA
DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE
GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Cinsiyet	f	St. sap.	f.st.sap.	X	T	P	SD
Kadın	137	5,609	1,498	14,9	-0,8760	P < 0, 05	4
Erkek	20	6,185		13,6			

Tablo 4.6.1’da görüldüğü gibi kişisel özellik, cinsiyet olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının cinsiyet durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Cinsiyet ilişki dağılım tablosu incelendiğinde; belirlenen karar konularına katılmada erkekler ile kadınlar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmektedir. Bu alt probleme ilişkin karar konularına verilen soruların aritmetik ortalamasına bakıldığında; erkeklerin ortalamasının kadınlara göre daha az olduğu, buna göre erkeklerin kadınlara oranla kararlara daha az katıldıkları anlaşılmaktadır.

Cinsiyet ilişki tablosundaki bulgular değerlendirildiğinde; kadınların erkeklere oranla belirlenen karar konularına daha fazla katıldıkları görülmektedir. Belirlenen karar konularına kadınların erkeklerden daha fazla bir oranda katılıyor olmalarının karar konularıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Çünkü okullarda kadın çalışanların, müfredat ile ilgili konularda daha sorgulayıcı oldukları değerlendirilmektedir. Kadın çalışanların yönetsel konulardaki kararlardan ziyade programların uygulanmasıyla ilgili işlere daha çok yoğunlaştıkları ve mesleklerini yapmak dışında kararların alınmasına yönelik isteklilik durumlarının az olabileceği düşünülmektedir. Karar vermeyi yönetsel bir konu olarak algılayabileceklerinden kadın çalışanların, belirlenen karar konularına daha fazla bir isteklilik göstermiş olabilecekleri değerlendirilmektedir.

4.6.2
ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ
İÇERİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARAR
DURUMLARININ MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE
GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Mesleki Kıdem	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				T	t	t	t			
0-5 yıl	116	14,56	0-5 yıl		-1,9115	-1,1660	-2,789			
6-10 yıl	9	18,22	6-10 yıl	Manidar 0,01		0,9215	-0,356	P < 0, 01	P < 0, 05	4
11-20 yıl	19	16,16	11-20 yıl	Manidar 0,05	Manidar 0,5		-1,465			
21 yıl ve üzeri	13	19,08	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,01	Manidar Deği	Manidar 0,5				

Tablo 4.6.2’de görüldüğü gibi kişisel özellik, mesleki kıdem olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının mesleki kıdem durumları ve karara katılma ilişkileri ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır. Mesleki kıdem ilişki tablosu incelendiğinde; meslekte 0-5 yıl arası kıdemi olan öğretim elemanlarının, 0-6-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha az katılmakta oldukları görülmektedir. Mesleki kıdemi 0 ile 5 yıl arasında olanlar ile, 6-10 yıl arası olanlar karşılaştırıldığında; 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretim elemanlarının belirlenen konulardaki kararlara daha az katıldıkları ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemleri 0-5 yıl arası olanlarla, 11-20 yıl arası mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 11-20 yıl mesleki kıdemleri olanların belirlenen konulardaki kararlara daha fazla katıldıkları görülmekte ve aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemleri 0-5 yıl arası olanlarla 21, yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanların 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olan öğretim elemanlarının, mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası olanlara göre belirlenen konulardaki kararlara daha fazla katıldıkları ve aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanlarla ve 21 yıl ve üzeri

olanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası ve mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzeri olanlar arasında 0,5 düzeyinde bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bulgulara bakıldığında, bu gruplardan 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanların kararlara daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Mesleki kıdem bulguları değerlendirildiğinde; 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanların her üç gruba oranla kararlara az katıldıkları görülmektedir. Bu durum, mesleki yaşamlarının henüz başında olan öğretim elemanlarının örgütsel yaşamı henüz yeni öğrenmekte oldukları, işleyişin nasıl gerçekleştiğini tarttıkları ve örgütteki kariyerlerinin henüz başında olduklarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca bu iş görenlerin, örgütlerindeki geleceklerinin tehlikeye girmesinden endişe duydukları değerlendirilmektedir. Mesleki kıdemleri 11-20 yıl olanlarla aralarındaki farkın 0,05 düzeyinde, diğer iki gruba oranla az çıkması, her iki grubun da örgütlerindeki gelecekleriyle ilgili planları ve geliştirmek istedikleri amaçlarının olmasından kaynaklanıyor olabilir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanlarla, 11-20 arası olanlar ve 21 yıl ve üzeri grupların bulguları değerlendirildiğinde; mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanların 11-20 yıl mesleki kıdemleri olanlara göre kararlara daha fazla katıldıkları ancak 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanlarla aynı düzeyde karara katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanlarla kararlara katılmada bir farklarının olmadığı; bu durumunun her iki grubun da örgütlerinde kendilerini daha iyi ifade etmelerinden ve örgütsel işleyişi daha iyi tanımlarından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

4.6.3
ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ
İÇERİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARAR
DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE
GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Bulunduğu Okuldaki Çalışma Yılı	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				t	t	t	t			
0-5 yıl	116	14,41	0-5 yıl		-1,120	-1,620	-0,228	P < 0, 01	P < 0, 05	4
6-10 yıl	25	15,08	6-10 yıl	Manidar 0,05		-0,850	0,403			
11-20 yıl	8	17,8	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar 0,05		1,018			
21 yıl ve üzeri	8	14,9	21 yıl ve üzeri	Manidar Değil	Manidar Değil	Manidar 0,05				

Tablo 4.6.3’de görüldüğü gibi kişisel özellik, bulunduğu okuldaki çalışma yılı olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının bulunduğu okuldaki çalışma yılı durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulguları yer almaktadır.

Bulundukları okuldaki çalışma yılı bakımından değerlendirildiğinde; bulundukları okulda 0-5 yıl arasında çalışanların, bulundukları okulda 6-10, 11-20 arası ve 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre belirlenen karar konularına daha az katıldıkları görülmektedir. Bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlarla, bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışanlar arasındaki fark 0,05 düzeyinde bulunmuş buna göre 6-10 yıl arası çalışanların, 0-5 yıl arası çalışanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları görülmektedir. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlar ile, 11-20 yıl arası çalışanlar karşılaştırıldığında, aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmekte ve buna göre 11-20 yıl arası çalışmış olanların kararlara 0-5 yıl arası çalışanlara oranla daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışmış olanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışmış olanlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı ve her iki grubun da bu konudaki kararlara eşit düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır.

Bulundukları okullarda 6-10 yıl arasında çalışanların, 11-20 yıl arası çalışanlara göre kararlara daha az katıldıkları ve aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın olduğu

görülmektedir. Bulundukları okulda 6-10 yıl çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar karşılaştırıldığında; 21 yıl ve üzeri çalışanların kararlara daha az katıldıkları ve bu iki grubun kararlara katılma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Bulundukları okulda 11-20 yıl arasında çalışanlar ile, 21 yıl ve üzeri çalışanların belirlenen konulardaki kararlara katılmaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, 11-20 yıl arası çalışanların 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır.

Bulundukları okuldaki çalışma yılı değişkenine göre değerlendirildiğinde; 0-5 yıl arası çalışanların, 6-10 yıl arası çalışmış olanlarla 11-20 yıl arası çalışmış olanların kararlara katılmalarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Halbuki aynı grubun 21 yıl ve üzeri çalışma yılı bulunanlara göre kararlara katılmalarında anlamlı bir ilişki bulunmadığı anlaşılmıştır. Bu durum 0-5 yıl arası çalışmış olanlarla, son yıllarını çalışanların örgütleriyle ilgili tutumlarının ve beklentilerinin benzeşebileceğinden kaynaklandığı sanılmaktadır. Bunun yanı sıra 6-10 yıl arası çalışanlarla, 11-20 yıl arasında çalışanlar arasında 0,05 düzeyinde gerçekleşen farkın, 11-20 yıl arası çalışanların örgütlerindeki ilişkilere ve işleyişe hakim olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışmış olanlarla, 21 yıl ve üzerinde çalışmış olanların kararlara hemen hemen aynı düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu durum da, örgütlerinde çalışma kıdemi arttıkça iş görenlerin kendilerini daha iyi ifade edebilmekte olmalarıyla açıklanabilir.

Bulundukları okulda 11-20 yıl arası çalışmış olanların, 21 yıl ve üzeri çalışmış olanlardan daha fazla karara katıldıkları ve bunun da 21 yıl ve üzeri çalışma yılı olanların mesleklerinin sonuna geldikleri ve artık kararlarda etkin olmak yerine, sürelerinin dolmasını beklemek gibi bir eğilimde olmalarından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda 6-10 yıl arasında çalışanların, örgütlerinde daha uzun sürelerinin olduğu ve kararlardan etkilenecek oldukları, dolayısıyla da bu konuda isteklilik gösterdikleri sanılmaktadır.

Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi, "Öğretim elemanları, eğitim-öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin kararlara ne derece katılmaktadırlar?" biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular ölçme aracında yer alan yedi soruyla belirlenmiştir. Bu bulgular tablo 4.7 'de yer almaktadır.



4.7
ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ
UYGULANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA
DURUMLARININ DAĞILIMI

Eğitim Öğretim Programlarının Uygulanmasına Yönelik Karar Konuları	Öğretim Elemanları	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		X
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	
S.1.Ders dağıtımının yapılması	157	59	37,58	36	22,93	40	25,48	10	6,37	12	7,64	157	100	2,22
S.2.Ödev konularının değerlendirme esaslarının belirlenmesi	157	63	40,13	46	29,30	39	24,84	5	3,18	4	2,55	157	100	2,10
S.3.Okulunuzdaki işleyişin değerlendirilmesi	157	60	38,22	39	24,84	44	28,03	11	7,01	3	1,91	157	100	2,03
S.4.Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması	157	86	54,78	37	23,57	22	14,01	10	6,37	2	1,27	157	100	1,92
S.5.Öğretim araç ve gereçlerinin dağıtılması	157	58	36,94	52	33,12	23	14,65	11	7,01	13	8,28	157	100	1,96
S.6.Öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesi	157	56	35,67	53	33,76	39	24,84	5	3,18	4	2,55	157	100	2,09
S.7.Okuluza sağlanacak araç ve gereçlerin belirlenmesi	157	104	66,24	22	14,01	18	11,46	6	3,82	7	4,46	157	100	1,84

Eğitim Öğretim Programlarının Uygulanmasına Yönelik Karar Konularının Ortalaması	Öğretim Elemanları	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X
Ort f	157	69	41	32	8	6	157	2,02
Ort %	100	44,22	25,93	20,47	5,28	4,09	100	

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi; örnekleme giren deneklerin yüzde 44,22’ si “eğitim öğretim programlarının uygulanmasına” yönelik alınan kararlara “hiç” katılmadıklarını; yüzde 25,93’ ü belirtilen konudaki kararlara “az” oranda katıldıklarını; yüzde 20,47’ si bu kararlara “orta” düzeyde katıldıklarını; yüzde 5,28’ i “çok” ve yüzde 4,09’ u ise bu konuda alınan kararlara “tam” olarak katıldıklarını ifade etmektedirler.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranının yüzde 70 dolayında olduğu görülmektedir. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı ise yüzde 10 civarındadır.

Eğitim öğretim programlarının uygulanmasına ilişkin karar konularına göre elde edilen bulgulara bakıldığında; üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının, okullarında eğitim öğretim programlarının uygulanmasına yönelik kararların alınışı ile ilgili işleyişte yeterince söz sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır.

Genel olarak araştırma bulguları değerlendirildiğinde; öğretim elemanları, eğitim-öğretim programlarının uygulanması gibi öğretim elemanlarını tamamen ilgilendiren konularda kararlara yeterince katılamadıkları görülmektedir. Bu durum, gerek eğitim öğretim ve gerekse de genel hedeflere ulaşmada sıkıntılara yol açabilir. Eğitim-öğretim programlarının uygulanması sürecinde, öğretim elemanlarının görüşlerinin yeterince dikkate alınmadığı anlaşılmaktadır. Bu tür programlar, öğretim elemanlarının görüşleri alınıp hazırlandığında ve uygulandığında etkin ve sağlıklı bir eğitim öğretim sürecinin yaşanacağı düşünülmektedir.

Öğretim elemanlarının bu tür programlara istenen düzeyde katılmamalarının, yönetici iş gören arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Yöneticiler, yönetim erkinin kendilerine verdiği haz ve vitrinde olma olanağıyla örgütlerdeki tüm işleyişin tek karar merkezi olarak kendilerini görebilirler. Bu durumda yöneticiler, sorumluluk kendileri üzerinde olduğu için kararlarında olabildiğince kendilerinden çıkması gibi bir düşünce içerisinde olabilirler. Bu düşüncelerinin yönetime yansması ise karara katmamadır.

Ders dağıtımlarının yapılması sürecinde, kişilerin ilgi ve deneyimlerinin gözetilmesi, öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarından farklı programlarda derslere girmelerinin önlenmesi gerekmektedir. Öğretim elemanları, bazen sırf program öyle gerektirdiği için dört veya daha fazla alanda ders vermek durumunda bırakılmaktadır. Bu durum, öğretim elemanlarının verimlerine olumsuz bir şekilde yansıyabilmektedir. Ödev konularının öğretim elemanlarının katılımıyla kararlaştırılıp değerlendirilme ölçütlerinin önceden belirlenmesi işlevselliği açısından oldukça önemlidir. Bu şekilde olmadığında ödev konularının yıl içerisinde plansız bir şekilde kararlaştırılıp öylesine uygulanmasına ve öğretim elemanları arasında paralelliğin sağlanamamasına yol açabileceği değerlendirilmektedir. Okullardaki işleyiş, bazı zamanlar en son duyan öğretim

elemanları olabilmektedir. Yine bu durum, iş görenlerin örgütlerine karşı olumsuz tutum geliştirmelerine yol açabilir. İletişim engellerinin ortadan kaldırılmasıyla, insanların işleyişi birinci ağızdan öğrenmeleri, çalışanların olumlu tutumlar sergilemeleri açısından önemlidir. Okulları bulundukları çevrelerden ayrı düşünmek olanaksızdır. Bundan hareketle, okulların çevrelerindeki eğitim öğretime yarayacak olanaklardan yararlanmaları kaçınılmazdır. Teknik bir okulda sık sık fabrikaların gezdirilerek, işleyişi pratikte görmenin öğrencilerin yetiştirilmelerine katkısının büyük olacağı değerlendirilmektedir. Bu durumlarda iş görenlerin, değişik görüş ve düşüncelerinden yararlanmak olasıdır ve yöneticilerin bu yolu denemelerinde yarar olacağı düşünülmektedir. Eğitim araç ve gereçlerinin (kitap, kasetçalar, tepegöz vb.) sağlanması ve öğretim elemanlarının rahatsızlık duymayacakları şekilde adil olarak dağıtılması önemlidir. Bu konuda, her iş görenin görüşlerinin değerlendirileceği bir ortam yaratılmalıdır. Aksi durumda, yani görüşlerine başvurulmadığında kırgınlık ve olumsuz tutumlarla veya çatışmalarla bile karşılaşılabilir. Öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceği, çoğu durumlarda yönetmeliklerle belirlenir. Bazı durumlarda ise, örgütlere bırakılır. Her iki durumda da bu uygulamanın, öğretim elemanlarının görüşlerine başvurularak yapılması gerekmektedir.

İyi niyetle ele alınıp hazırlanan ve uygulanan bu programlar, uygulamalardaki eksiklikler nedeniyle bazen gerçek amaca hizmet edememektedir. Sadece alışlagelmiş yöntemlerle düzenlenen ve uygulanması istenen eğitim öğretim programları gerçek hedeflere ulaşmada yetersiz kalabilmektedirler. Bu işin uygulayıcıları olan öğretim elemanlarının görüş ve düşüncelerinin alınması, bu tür programları zenginleştirir ve uygulanmasının daha işlevsel hale gelmesine yardımcı olur. Bu programı uygulayanların, programın eksikliklerini daha iyi bildikleri düşünüldüğünde, işin önemi daha iyi anlaşılacaktır. Yine bu tür programların uygulanmasında öğretim elemanlarının görüşlerinin alınması, bir yönetim zaafı olarak algılanmamalıdır.

Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Sekizinci alt problem, “Eğitim-öğretim programlarının uygulanması konusundaki kararların alınmasındaki katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ölçme aracında yer alan yedi karar konusuyla belirlenmiş ve elde edilen bulgular tablo 4.8.1, 4.8.2 ve 4.8.3’de yer almaktadır.

4.8.1
ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ
UYGULANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA
DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE
GÖRE DAĞILIMI

Cinsiyet	F	St.sap.	f..st.sap.	X	T	P	SD
Kadın	137	5,386	1,893	13,90	1,744	P < 0, 01	4
Erkek	20	8,004		17,20			

Tablo 4.8.1’de görüldüğü gibi kişisel özellik, cinsiyet olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının cinsiyet durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili bulguları yer almaktadır.

Cinsiyet ilişki dağılım tablosu incelendiğinde; belirlenen karar konularına katılmada erkekler ile kadınlar arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu alt probleme ilişkin karar konularına verilen soruların aritmetik ortalamasına bakıldığında, yine erkeklerin ortalamasının kadınlara göre daha fazla olduğu, buna göre de belirlenen kararlara erkeklerin kadınlara oranla daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır.

Bu bulgular değerlendirildiğinde; belirlenen konulardaki kararlara erkeklerin, kadınlara oranla daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, erkeklerin genel anlamda olduğu gibi, karar vermedeki etkinliklerinin burada da yaşandığını düşündürmektedir. Kadın çalışanların kararları tepki göstermeksizin kabul etme eğilimlerinin olduğu, buna karşın erkeklerin daha sorgulayıcı ve karar almada etkin oldukları değerlendirilmektedir. Kadın çalışanların, geleneksel yapıdan kaynaklanan geride kalma alışkanlıklarının burada da olduğu, karara katılma durumunun kendi konumlarını tehlikeye düşüreceği ve yöneticilerle ters düşebilecekleri gibi bir fikir taşıyor olabilecekleri değerlendirilmektedir.

4.8.2
ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ
UYGULANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA
DURUMLARININ MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE
GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Mesleki Kıdem	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				t	T	t	t			
0-5 yıl	116	13,61	0-5 yıl		-2,377	-1,014	-1,973			
6-10 yıl	9	18,33	6-10 yıl	Manidar 0,01		1,413	0,567	P < 0,01	P < 0,05	4
11-20 yıl	19	15,05	11-20 yıl	Manidar 0,05	Manidar 0,5		-0,905			
21 yıl ve üzeri	13	16,92	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,01	Manidar Deği	Manidar 0,5				

Tablo 4.8.2’de görüldüğü gibi kişisel özellik mesleki kıdem olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının mesleki kıdem durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili bulguları yer almaktadır. Mesleki kıdem ilişki tablosu incelendiğinde; meslekte 0-5 yıl arası kıdemi olan öğretim elemanlarının, 06-10, 11-20 arası ve 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha az katılmakta oldukları görülmektedir. Mesleki kıdemleri 0-5 yıl olanlar ile, 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanların kararlara daha az katıldıkları ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlarla, 11-20 arası mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 11-20 yıl arasında çalışanların kararlara daha fazla katıldıkları görülmekte ve aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanlarla 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanların, 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmakta ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farklılığın olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanların, mesleki kıdemleri 11-20 yıl arasında olanlara göre kararlara, daha fazla katıldıkları ve aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanlarla ve 21 yıl ve üzeri olanlar arasında anlamlı bir farklılığın

olmadığı görülmüştür. Mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olanlar arasında 0,5 düzeyinde bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bulgulara bakıldığında, bu gruplardan 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanların, belirlenen konulardaki kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır. Mesleki kıdem ile ilgili bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; mesleki kıdemleri 0-5 yıl arasında olanların, mesleki kıdemleri 6-10, 11-20 arası ve 21 yıl ve üzeri olanlara göre kararlara daha az katıldıkları görülmektedir. Bu durum; mesleklerinin henüz ilk yıllarında olanların, örgüt içi ilişkileri tam olarak özümseyememiş olmaları yada okullarında kariyerlerini etkileyecek olumsuzluklardan uzak durmak gibi bir eğilim içerisinde olmaları ile açıklanabilir. Başka bir anlatımla bu durum; söz konusu iş görenlerin örgütsel ilişkileri ve örgütsel işleyişi anlamaya çalıştıklarından kaynaklanıyor olabilir. Diğer taraftan mesleki kıdemleri 6-10 yıl arasında olanların her üç gruba oranla kararlara katılmalarının daha fazla oldukları görülmektedir. Ancak 6-10 yıl arası mesleki kıdemleri olanlar ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanların aralarındaki farkın anlamlı olmadığı da görülmektedir. Bu durumun, her iki grubun da örgütlerinde kendilerini daha iyi ifade etmelerinden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanların, örgütlerini daha fazla tanıdıkları ve örgütlerinden beklentilerinin daha fazla olduğu düşünülmektedir. Bu gruba dahil olan iş görenlerin, diğer gruplara oranla örgütlerinde geçirecek oldukları sürenin uzun olmasının bu duruma neden olabileceği düşünülmektedir.

Mesleki kıdemleri 11-20 yıl arasında olanların mesleki kıdemleri 6-10 ve 21 yıl ve üzeri olan gruba oranla kararlara daha az oranda buna karşın 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlara karşın kararlara daha fazla katıldıkları görülmektedir. Bu durum, mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası olanların kendilerini ve geleceklerini örgüt içerisinde garantiye almış olmalarından başka bir anlatımla kariyer beklentilerini gerçekleştirdikleri yada gerçekleştirebilecekleri fikrinin kendilerinde oluşmuş olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu grubun 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha fazla katılıyor olmasının bu grubun örgütlerine olan bağlılıklarının artmasıyla ilişkisinin olduğu düşünülmektedir.

Mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzerinde olanların; mesleki kıdemleri 0-5 yıl ve 11-20 yıl arası olanlara göre kararlara daha fazla, buna karşın mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanlarla anlamlı bir farklılıklarının olmaması, bu gruba dahil olan iş görenlerin 6-10 yıl arası mesleki kıdemleri olanlara oranla örgütteki beklentilerinin azalmasından yada

örgütten beklentilerini karşılamış olmalarından kaynaklanabileceği ve ayrıca 0-5 yıl ve 11-20 yıl mesleki kıdemleri olanlardan daha deneyimli olmalarından yada örgütlerinde kendilerini kabul ettirdiklerinden kararlarına daha çok başvuruluyor olmasından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.



4.8.3
ÖĞRETİM ELEMANLARININ HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ
İÇERİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KARAR
DURUMLARININ BULUNDUĞU OKULDAKİ ÇALIŞMA
YILI ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Bulunduğu Okuldaki Çalışma Yılı	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				t	t	t	t			
0-5 yıl	116	13,30	0-5 yıl		-1,546	-2,862	-1,572	P < 0, 01	P < 0, 05	4
6-10 yıl	25	15,2	6-10 yıl	Manidar 0,05		-1,736	-0,575			
11-20 yıl	8	19,13	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar 0,01		0,943			
21 yıl ve üzeri	8	16,5	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,05	Manidar Değil	Manidar 0,05				

Tablo 4.8.3’de görüldüğü gibi kişisel özellik, öğretim elemanlarının bulunduğu okuldaki çalışma yılı olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının bulundukları okuldaki çalışma yılı durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Bulundukları okuldaki çalışma yılı bakımından değerlendirildiğinde; bulundukları okulda 0-5 yıl arasında çalışanların, bulundukları okulda 6-10, 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre belirlenen konulardaki kararlara daha az katıldıkları görülmektedir. Bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlarla, bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışanlar arasındaki fark 0,05 düzeyinde bulunmuştur. Bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışanların, 0-5 yıl arası çalışanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları görülmektedir. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlar ile 11-20 yıl arası çalışanlar karşılaştırıldığında; aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. Buna göre 11-20 yıl arası çalışmış olanların kararlara, 0-5 yıl arası çalışanlara oranla daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışmış olanlar ile, 21 yıl ve üzeri çalışmış olanlar arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre 21 yıl ve üzeri çalışmış olanların, 0-5 yıl arası çalışmış olanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır. Bulundukları okulda 6-10 yıl arasında çalışanların, 11-20 yıl arası çalışanlara göre kararlara daha az

katıldıkları ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. Bulundukları okulda 6-10 yıl çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar karşılaştırıldığında; 21 yıl ve üzeri çalışanların kararlara daha fazla katıldıkları görülmektedir. Bu iki grubun kararlara katılma düzeyleri arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Bulundukları okulda 11-20 yıl arasında çalışanlar ile, 21 yıl ve üzeri çalışanların belirlenen konulardaki kararlara katılmalarıyla ilişkisine bakıldığında aralarında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre; 11-20 yıl arası çalışanların, 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır.

Bulundukları okuldaki çalışma yıllarına göre deneklerden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanların, diğer üç gruba oranla kararlara daha az katıldıkları, buna karşın 11-20 yıl arası çalışanların kararlara en fazla katılan grup oldukları görülmektedir. Bu durum; bulundukları okulda henüz çalışma yıllarının başında olan öğretim elemanlarının, kendilerini yeterince ifade edemedikleri yada bu grubun örgütteki geleceklerini garanti görmedikleriyle açıklanabilir. Ayrıca çalışma yıllarının başında olan bu grubun, henüz örgüt içi işleyiş ve ilişkilere yeterince hakim olamadığı düşünülebilir. Buna karşın 11-20 yıl arası çalışmış olanların, örgütleriyle ilgili beklentileri ve bağlılıklarının daha fazla olduğu ve bu gruba dahil olanların örgütlerinde kendilerini daha iyi ifade ettikleri düşünülmektedir.

Bulgulardan; 6-10 yıl arası çalışmış olanlarla, 21 yıl ve üzeri çalışmış olanların aralarında kararlara katılmada anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumun, söz konusu olan gruplara dahil olanların, örgütlerine dair beklentilerinin benzeşmesinden ve 21 yıl ve üzerinde çalışmış olanların, artık kararlarda etkin olmak arzusunda olmamalarından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Çünkü bu iş görenlerin, örgütlerinde birçok beklentilerini gerçekleştirdikleri düşünülmektedir ve tutumlarının buna bağlı olabileceği değerlendirilmektedir. Artık örgütten ayrılacakları günlerin dolmasını beklemek gibi bir eğilim içerisine girmiş olabilecekleri ve bunun da kararların alınması sürecindeki tutumlarına etki edebileceği düşünülmektedir. Buna karşın 6-10 yıl arası çalışmış olanlar, örgütlerinde kendilerini daha az ifade edebiliyor olabilirler.

Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Dokuzuncu alt problem, “Öğretim elemanları, kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili alınan kararlara ne derece katılmaktadırlar?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ölçme aracında yer alan üç karar konusuyla belirlenmiş ve elde edilen bulgular tablo 4.9’ da yer almaktadır.



4.9
ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİ UZMANLIK
ALANLARIYLA İLGİLİ KARARLARA KATILMA
DURUMLARININ DAĞILIMI

Öğretim Elemanlarının Kendi Uzmanlık Alanlarıyla İlgili Konulara Yönelik Karar Konuları	Öğretim Elemanları	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		X
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
S.1.Aynı sınıfta okutan öğretim elemanlarının kendi işleyişlerini düzenleyip, değerlendirmesi	157	42	26,75	34	21,66	47	29,94	9	5,73	25	15,92	157	100	2,62
S.2.Sınıflardaki öğrenci sayılarının belirlenmesi	157	91	57,96	38	24,20	8	5,10	8	5,10	12	7,64	157	100	1,80
S.3.Aynı sınıfta okutan öğretim elemanları arasındaki iletişimin nasıl sağlanacağını belirlemesi	157	64	40,76	50	31,85	20	12,74	7	4,46	16	10,19	157	100	2,11

Öğretim Elemanlarının Kendi Uzmanlık Alanlarıyla İlgili Karar Konularının Ortalaması	Öğretim Elemanları	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X
Ort .f	157	66	41	25	8	18	157	2,18
Ort %	100	41,83	25,90	15,92	5,10	11,25	100	

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi; örnekleme giren deneklerin yüzde 41,83’ü “öğretim elemanlarının kendi uzmanlık alanlarıyla” ilgili alınan kararlara “hiç” katılmadıklarını; yüzde 25,90’ü belirtilen konudaki kararlara “az” oranda katıldıklarını; yüzde 15,92’ si bu kararlara “orta” düzeyde katıldıklarını; yüzde 5,10’u “çok” ve yüzde 11,25’i ise bu konuda alınan kararlara “tam” olarak katıldıklarını ifade etmektedirler.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranının yüzde 67 dolayında olduğu görülmektedir. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı ise yüzde 16 civarındadır.

Öğretim elemanlarının kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili karar konularına göre elde edilen bulgulara bakıldığında; üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının, okullarında kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili kararların alınışı ile ilgili işleyişte yeterince söz sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır.

Bu durum ğretim elemanlarını kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili bile olsa kararlara katılmalarına olanak verilmediğiyle açıklanabilir. Bu durumu etkileyen diğer bir unsur ise, ğretim elemanlarının bir araya gelebilmelerinin mekan ve zaman açısından zorluğudur. Öğretim elemanlarının örgütlerinde iletişim yönünde bazı sıkıntılardan kaynaklanıyor olabilir. Bu tür bir araya gelmeler, bazen gereksiz bir zaman kaybı olarak değerlendiriyor olabilir. Bunun nedeni ise bunların birtakım bürokratik amaçlarla yapılması yönündeki algılamalar olabilir.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde; ğretim elemanlarının kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili kendilerini oldukça ilgilendiren konularda kararlara, yeterince katılamamalarının gerek eğitim ğretim ve gerekse de genel hedeflere ulaşmada sıkıntılara yol açacağı düşünölmektedir. Aynı sınıfı okutan ğretim elemanlarının, kendi zümre işleyişlerini düzenleyip değerlendirmeleri oldukça önemlidir. Sık sık bir araya gelmeler, gerek görüş alışverişi ve deneyimlerin paylaşılması ve gerekse de programın aksayan yönlerinin ortaya konulması ve sıkıntıların giderilmesi açısından son derece önemlidir. Üniversitelerde etkin olarak düzenlenemeyen bu durum yer yer sıkıntılara yol açmaktadır. Belki hemen giderilebilecek bir sorun büyüyebilir ve sonuçta programın yerine getirilmesine engel olabilir. Sınıflarındaki öğrenci sayılarının, merkezi yönetimlerce kendilerine danışılmadan kabarık tutulması, ğretim elemanlarının eğitim ğretim işlerini yerine getirmelerinin önünde engel olabilmektedir. Sınıflardaki öğrenci sayılarının, bazen gerekli olan grup çalışmalarını olanaklı kılacak bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Dolayısıyla bu konudaki kararlarda, ğretim elemanlarının görüşleri dikkatle değerlendirilmelidir. Aynı sınıfı okutacak ğretim elemanlarının bir araya gelmelerinde yer ve zaman açısından da sorunlar yaşanabilmektedir. Farklı mekan ve zamanda çalışmalarının, buna engel teşkil ettiği bilinmektedir. Bu durumun ortadan kaldırılabilmesi için, aralarındaki iletişimin etkin bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir.

Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Onuncu alt problem, “ğretim elemanlarının, kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili alınan kararlara katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ölçme aracında yer alan üç karar konusuyla belirlenmiş ve elde edilen bulgular tablo 4.10.1, 4.10.2 ve 4.10.3’ de yer almaktadır.



4.10.1
ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİ UZMANLIK ALANLARIYLA
İLGİLİ KARARLARA KATILMA DURUMLARININ CİNSİYET
ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Cinsiyet	f	St.sap.	f.st. sap.	X	t	P	SD
Kadın	137	3,071	0,805	6,50	0,058	Manidar Değil	4
Erkek	20	3,316		6,55			

Tablo 4.10.1’de görüldüğü gibi kişisel özellik, cinsiyet olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının cinsiyet durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Cinsiyet ilişki dağılım tablosu incelendiğinde; belirlenen karar konularına katılmada erkekler ile kadınlar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu alt probleme ilişkin karar konularına verilen soruların aritmetik ortalamasına bakıldığında; erkeklerin ortalaması ile kadınların ortalamasının hemen hemen eşit olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre erkeklerle kadınların, belirlenen karar konularına eşit düzeyde bir katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Bu bulgular değerlendirildiğinde; kadınlarla erkeklerin kararlara eşit düzeyde katılmakta oldukları görülmektedir. Bu durum; her iki grubun kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili konulardaki kararların, kendilerini eşit düzeyde ilgilendirmesinden kaynaklanıyor olabilir. Bu noktada, mesleklerinin yerine getirilmesi söz konusu olduğu zaman, her iki grubun da kararlara aynı açıdan yaklaşmalarının söz konusu olabileceği düşünülmektedir.

4.10.2
ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİ UZMANLIK ALANLARIYLA
İLGİLİ KARARLARA KATILMA DURUMLARININ MESLEKİ
KIDEM ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Mesleki Kıdem	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				t	t	t	t			
0-5 yıl	116	6,09	0-5 yıl		-3,075	-2,739	-2,918			
6-10 yıl	9	9,33	6-10 yıl	Manidar 0,01		0,954	0,486			
11-20 yıl	19	8,16	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar 0,5		-4,488	P < 0, 01	P < 0, 05	4
21 yıl ve üzeri	13	8,69	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,01	Manidar Deği	Manidar Değil				

Tablo 4.10.2’de görüldüğü gibi kişisel özellik, mesleki kıdem olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının mesleki kıdem durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır. Mesleki kıdem ilişki tablosu incelendiğinde; meslekte 0-5 yıl kıdemi olan öğretim elemanlarının, 6-10, 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha az katılmakta oldukları görülmektedir. 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlar ile, 6-10 yıl mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanların, kararlara daha az katıldıkları ve aralarındaki farkın 0,01 düzeyinde olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemi 0-5 yıl arası olanlarla, 11-20 yıl arası mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 11-20 yıl arasında çalışanların kararlara daha fazla katıldıkları ve aralarındaki farkın 0,01 düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemleri 0-5 yıl arası olanlarla, 21 yıl ve üzeri olanlar karşılaştırıldığında; 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanların, 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmakta ve aralarındaki farkın 0,01 düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanların, mesleki kıdemleri 11-20 yıl olanlara göre karara daha az katıldıkları ve aralarında 0,05 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl olanlarla ve 21 yıl ve üzeri olanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı

görülmektedir. Mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası olanlarla, mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzeri olanlar karşılaştırıldığında, aralarında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemlerine göre deneklerden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; mesleki kıdemleri 0-5 yıl arası olan grubun, diğer üç gruba oranla belirlenen konulardaki kararlara daha az katıldıkları ve mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanların ise kararlara en fazla katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu durum; mesleki kıdemleri 0-5 yıl arası olanların, henüz örgütlerinde kendilerini yeteri kadar ifade edememeleri ve mesleklerinin başında oldukları için örgütle ilgili beklentilerinin fazla olması ile açıklanabilir. Yine bu gruptaki öğretim elemanlarının, örgütleriyle bağlılıklarının yeterince gelişmemiş olabileceği ve kendilerini örgütte kabul ettirmek gibi bir çabanın içerisinde olabilecekleri düşünülmektedir. Bu tutumlarının iş görenlerin kararlara katılarak, yöneticilerle ters düşmek ve örgütlerindeki konumlarını zora sokmak istememeleriyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanlarla, mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzeri olanlar ve yine ayrıca mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası olanlarla, 21 yıl ve üzeri olanlar arasında kararlara katılmada anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumun; söz konusu gruplara dahil olan öğretim elemanlarının, örgütleriyle ilgili beklentilerinin benzeşmesi, örgütlerinde kendilerini aynı düzeyde ifade edebilmeleriyle ilişkili olabileceğinden kaynaklanıyor olabilir şeklinde yorumlanabilir.

4.10.3
ÖĞRETİM ELEMANLARININ EĞİTİM ÖĞRETİM PROGRAMLARININ
UYGULANMASINA YÖNELİK KARARLARA KATILMA
DURUMLARININ BULUNDUKLARI OKULDAKİ
ÇALIŞMA YILI ÖZELLİĞİNE İLİŞKİ
GÖRE DAĞILIMI

Bulunduğu Okuldaki Çalışma Yılı	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				t	t	t	t			
0-5 yıl	116	5,89	0-5 yıl		-3,748	-3,650	-1,405	P < 0, 01	P < 0, 05	4
6-10 yıl	25	8,28	6-10 yıl	Manidar 0,01		-1,250	0,770			
11-20 yıl	8	9,75	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar 0,05		1,641			
21 yıl ve üzeri	8	7,38	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,05	Manidar 0,05	Manidar 0,05				

Tablo 4.10.3’de görüldüğü gibi kişisel özellik, öğretim elemanlarının bulundukları okuldaki çalışma yılı olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının bulundukları okuldaki çalışma yılı durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Bulundukları okuldaki çalışma yılı bakımından değerlendirildiğinde; bulundukları okulda 0-5 yıl arasında çalışanların, bulundukları okulda 6-10, 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha az karara katıldıkları görülmektedir. Bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlarla, bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışanlar arasındaki fark, 0,01 düzeyinde bulunmuş ve 6-10 yıl arası çalışanların, 0-5 yıl arası çalışanlara oranlara kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmıştır. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlar ile, 11-20 yıl arası çalışanlar karşılaştırıldığında; aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmüş ve buna göre 11-20 yıl arası çalışmış olanların kararlara, 0-5 yıl arası çalışanlara oranla daha çok katıldıkları anlaşılmıştır. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışmış olanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışmış olanlar arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu ve buna göre 21 yıl ve üzeri çalışmış olanların, 0-5 yıl arası çalışmış olanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır.

Bulundukları okullarda 6-10 yıl arasında çalışanların; 11-20 yıl arası çalışanlara göre kararlara daha az katıldıkları ve aralarındaki farkın, 0,05 düzeyinde olduğu görölmüştür. Bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar karşılaştırıldığında; 21 yıl ve üzeri çalışanların kararlara daha az katıldıkları ve bu iki grubun kararlara katılma düzeyleri arasında da, 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur.

Bulundukları okulda 11-20 yıl arasında çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanların, belirlenen konulardaki kararlara katılmaları arasında, 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, 11-20 yıl arası çalışanların 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır.

Bu alt probleme ilişkin bulgular değerlendirildiğinde; bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanların her üç gruba oranla kararlara daha az düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun; bu gruba dahil olan çalışanların örgütlerinde kendilerini yeterince ifade edememeleri, henüz bulundukları okulda yeni oldukları ve geleneksel olarak örgütlerde kararlar alınırken deneyimli olanların görüşlerine başvuruluyor olmasıyla ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca bu durum çalışanların, örgüt içi ilişkilere ve işleyişe tamamen hakim olamadıkları şeklinde de yorumlanabilir. Bulgulara bakıldığında; bulundukları okulda 11-21 yıl arası çalışmış olanların, diğer üç gruba oranla kararlara en fazla katılanlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun; bu gruba dahil olan öğretim elemanlarının, örgütlerinde geçirecekleri çok zaman olması, örgütlerinde kendilerini rahat ifade edebildikleri ve daha örgütleri ile ilgili beklentilerinin olmasıyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu durum; bu grubun, örgütlerinde geçen sürede bağlılıklarının artmasından kaynaklandığı şeklinde değerlendirilmektedir. Bulundukları okulda 21 yıl ve üzeri çalışanların, 6-10 yıl arası gruba oranla kararlara daha az katılmalarının, bu iş görenlerin artık örgütlerindeki çalışma yıllarının sonuna gelmelerinden ve artık geleceğe dönük örgütlerinden fazlaca bir beklentilerinin olmamasından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. 21 yıl ve üzeri çalışanların, 0-5 yıl arası çalışmış olanlara oranla kararlara daha fazla katılması, bu grubun 0-5 yıl arası çalışmış olanlara göre kendilerini daha fazla ifade edebilmelerinden ve deneyimlerine duyulan saygı gereği alınan kararlarda daha fazla katılmalarının sağlanmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

On birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

On birinci alt problem, “Öğretim elemanları, öğrencilerle ilgili alınan kararlara ne derece katılmaktadırlar?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular ölçme aracında yer alan iki karar konusuyla belirlenmiş ve elde edilen bulgular tablo 4.11’ de yer almaktadır.



4.11
ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖĞRENCİLERE YÖNELİK ALINAN
KARARLARA KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI

Öğrencilere Yönelik Alınan Karar Konuları	Öğretim Elemanları	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		X
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
S.1. Okulunuzdaki öğrencilere yönelik düzenlenen eğitsel ve kültürel etkinliklerin belirlenmesi	157	57	36,31	60	38,22	27	17,20	13	8,28	0	0,00	157	100	1,97
S.2. Öğrencilere yönelik kişisel bilgilerin elde edilmesi	157	74	47,13	48	30,57	20	12,74	11	7,01	4	2,55	157	100	1,87

Öğrencilere Yönelik Alınan Karar Konularının Ortalaması	Denekler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X
Ort f	157	66	54	24	12	2	157	1,92
Ort %	100	41,72	34,39	14,97	7,64	1,27	100	

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi; örnekleme giren deneklerin yüzde 41,72’si “öğrencilere yönelik” alınan kararlara “hiç” katılmadıklarını; yüzde 34,39’u belirtilen konudaki kararlara “az” oranda katıldıklarını; yüzde 14,97’si bu kararlara “orta” düzeyde katıldıklarını; yüzde 7,64’ü “çok” ve yüzde 1,27’si ise bu konuda alınan kararlara “tam” olarak katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranının yüzde 76 dolayında olduğu görülmektedir. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı ise yüzde 9 civarındadır.

Öğretim elemanlarının öğrenciler ile ilgili belirlenen karar konularına göre verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgulara bakıldığında; üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının, öğrencileriyle ilgili karar konularına yeterince katılmadıkları anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularına bakıldığında; öğretim elemanlarının, kendi öğrencileri ile ilgili kişisel bilgilere istediklerinde ulaşamadıkları ve öğrencilere yönelik düzenlenecek

eğitsel ve kültürel etkinliklerin belirlenmesinde yeterince etkin olmadıkları görülmektedir.

Öğretim elemanları ve öğrenciler bir okulun olmazsa olmaz iki önemli unsurudur. Öğretim elemanlarının, öğrencileri ile ilgili kararlarda onlar en yakın grup olarak yer alması gerekmektedir. Ancak durumun, arzulanan şekilde gelişmediği anlaşılmaktadır. Bu durum, öğrencilere yönelik etkinliklerin gereksizmiş gibi algılanmasından kaynaklanıyor olabilir. Yine ayrıca bunun, yönetim mekanizmasının tutumuyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu konulardaki bürokratik süreç öğretim elemanlarını caydırıyor olabilir.

Öğretim elemanlarının elbette asıl işleri derslerini vermektir ancak bunu yaparken de öğrencilerinin sosyal yanlarını tanıyıp, değişik etkinliklerle desteklemek gibi bir amaçları da vardır. Bu durum olmaz ise, bu ilişkinin salt öğretmen öğrenci ilişkisinin ötesine geçemeyeceği ve bazen yararlı olacak yaklaşımlardan uzak durulacağı değerlendirilmektedir. Yine öğretim elemanlarının belirtilen konulardaki kararlara yeterince katılamamalarının, gerek eğitim öğretim ve gerekse de genel hedeflere ulaşmada sıkıntılara yol açacağı düşünülmektedir. Bunun başlıca nedeni, öğrencilerin akademik yanlarının öne alınmasıdır. Öğrencilerin sosyal yanlarının aksadığı, bireyin olumsuz davranış göstergeleri ile karşılaşıldığında, öğrenci ile ilgili belge ve kişisel evraklara ulaşılammaktadır. Aslında öğretim elemanları, öğrencilerin akademik yanlarıyla ilgilenmekten onların sosyal yanlarını göz ardı edebilmektedirler. Bu amaçla öğretim elemanlarının; öğrencilerinin kültürel, ekonomik ve sosyal durumlarını öğrenmek durumunda oldukları değerlendirilmektedir.

On ikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

On ikinci alt problem, “Öğretim elemanlarının, öğrencilerle ilgili alınan kararlara katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ölçme aracında yer alan üç karar konusuyla belirlenmiş ve elde edilen bulgular tablo 4.12.1,4.12.2 ve 4.12.3’de yer almaktadır.

4.12.1
ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖĞRENCİLERE YÖNELİK ALINAN
KARARLARA KATILMA DURUMLARININ CİNSİYET
ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Cinsiyet	f	St.sap.	f..st.sap.	X	t	P	SD
Kadın	137	1,570	0,525	3,85	0,373	Manidar değil	4
Erkek	20	2,212		4,05			

Tablo 4.12.1’de görüldüğü gibi kişisel özellik; cinsiyet olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının cinsiyet durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Cinsiyet ilişki dağılım tablosu incelendiğinde; belirlenen karar konularına katılmada erkekler ile kadınlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu alt probleme ilişkin karar konularına verilen yanıtların aritmetik ortalamasına bakıldığında, erkeklerin ortalamasının kadınların ortalamasına hemen hemen eşit olduğu görülmektedir.

Buna göre erkeklerle kadınların, belirlenen karar konularına eşit düzeyde bir katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu durumun, okullarında öğrencilere yönelik düzenlenen eğitsel ve kültürel etkinliklerin belirlenmesi konusunda kadın ve erkek çalışanların aynı şeyleri düşünüyor olmalarıyla açıklanabileceği düşünülmektedir.

4.12.2
ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİ UZMANLIK ALANLARIYLA
İLGİLİ KARARLARA KATILMA DURUMLARININ MESLEKİ
KIDEM ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Mesleki Kıdem	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				t	T	t	t			
0-5 yıl	116	3,7	0-5 yıl		-2,502	-2,632	-2,068			
6-10 yıl	9	5,0	6-10 yıl	Manidar 0,01		0,529	0,602			
11-20 yıl	19	4,7	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar Değil		0,130	P < 0, 01	P < 0, 05	4
21 yıl ve üzeri	13	4,6	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,01	Manidar Değil	Manidar Değil				

Tablo 4.12.2’de görüldüğü gibi kişisel özellik; mesleki kıdem olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının mesleki kıdem durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır. Mesleki kıdem ilişki tablosu incelendiğinde; meslekte 0-5 yıl kıdemi olan öğretim elemanlarının, 0-6-10, 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha az katılmakta oldukları görülmektedir. Mesleki kıdemi 0-5 yıl arası olanlar ile, 6-10 yıl mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanların kararlara daha az katıldıkları ve aralarındaki farkın 0,01 düzeyinde olduğu görülmektedir. 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlarla, 11-20 mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 11-20 yıl arasında çalışanların kararlara daha fazla katıldıkları görülmekte olduğu ve aralarındaki farkın 0,01 düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlarla, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanların 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmakta ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanlarla, mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası olanların kararlara hemen hemen eşit düzeyde katıldıkları ve aralarında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl olanlarla, 21 yıl ve üzeri olanların yine kararlara hemen hemen eşit

düzeyde katıldıkları ve aralarında anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası olanlarla, mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzeri olanlar karşılaştırıldığında; aralarında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Mesleki kıdemleri ile ilgili deneklerden elde edilen bulgulara bakıldığında; 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanların, diğer üç gruba oranla kararlara daha az katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu durum; mesleki kıdemlerinin henüz başında olan öğretim elemanlarının, örgütlerinde kendilerini yeterince ifade edemiyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Öğretim elemanlarının, kariyer beklentilerinden dolayı yöneticileri rahatsız edecek kararlara alınmasında kararsızmış gibi görünmeyi yada yöneticinin istediği yönde kararlara almayı tercih ettikleri değerlendirilmektedir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arasında olanların, mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olanlarla, belirtilen konulardaki kararlara katılmalarında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Öğretim elemanlarının, belirtilen konulardaki kararlara eşit düzeyde katılıyor olmalarının, söz konusu çalışanların, örgütlerinde geçirdikleri yılların örgüte olan bağlılıklarının artmasıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu deneklerin örgütleriyle ilgili beklentileri devam etmekte ve artık örgütten kopmanın, emeklilik dışında zor olduğu ve dolayısıyla deneklerin örgütü sahiplenerek kararlara katılmak gibi bir eğilimde oldukları değerlendirilmektedir. Mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası olanların, mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzerinde olanlarla kararlara aynı oranda katıldıkları, bu durum bu gruplardaki deneklerin mesleklerindeki kıdemlerinin onları örgütleriyle daha da ilgili kılmakta olmasından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Deneklerin mesleki yaşamlarında öğrencilerle ilgili oldukça çok deneyimlerinin olduğu ve deneklerin aynı şekilde deneyimleri fazla olan gruplar olduklarından, bu konudaki kararlara aynı düzeyde katılıyor olabilecekleri düşünülmektedir.

4.12.3
ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİ UZMANLIK ALANLARIYLA
İLGİLİ KARARLARA KATILMA DURUMLARININ
BULUNDUKLARI OKULDAKİ ÇALIŞMA YILI
ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Bulunduğu Okuldaki Çalışma Yılı	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				t	t	t	t			
0-5 yıl	116	3,6	0-5 yıl		-2,804	-1,666	-1,033	P < 0, 01	P < 0, 05	4
6-10 yıl	25	4,6	6-10 yıl	Manidar 0,01		0,023	0,592			
11-20 yıl	8	4,6	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar Değil		0,463			
21 yıl ve üzeri	8	4,3	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,05	Manidar Değil	Manidar Değil				

Tablo 4.12.3’de görüldüğü gibi kişisel özellik; öğretim elemanlarının bulundukları okuldaki çalışma yılı olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının bulundukları okuldaki çalışma yılı durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır. Bulundukları okuldaki çalışma yılı bakımından bulgular değerlendirildiğinde; bulunduğu okulda 0-5 yıl arasında çalışanların, bulundukları okulda 6-10, 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha az karara katıldıkları görülmektedir. Bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlarla, bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışanlar arasındaki fark 0,01 düzeyinde bulunmuş ve 6-10 yıl arası çalışanların, 0-5 yıl arası çalışanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları görülmektedir. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlar ile, 11-20 yıl arası çalışanlar karşılaştırıldığında; aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmüş ve buna göre 11-20 yıl arası çalışmış olanların kararlara, 0-5 yıl arası çalışanlara oranla daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışmış olanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışmış olanlar arasında, 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu, buna göre 21 yıl ve üzeri çalışmış olanların, 0-5 yıl arası çalışmış olanlara oranla kararlara, daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır. Bulundukları okullarda 6-10 yıl arasında çalışanlar ile 11-20 yıl arası çalışanlar karşılaştırıldıklarında; kararlara eşit düzeyde katıldıkları ve buna göre aralarında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır.

Bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar karşılaştırıldığında; her iki grubunda belirlenen konulardaki kararlara eşit düzeyde katıldıklarını görülmüş ve aralarında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır. Bulundukları okulda 11-20 yıl arasında çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanların, bu konudaki kararlara katılma düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre, 11-20 yıl arası çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanların belirtilen konudaki kararlara eşit düzeyde katıldıkları görülmüştür. Bulundukları okuldaki çalışma yıllarına göre deneklerden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; 0-5 yıl arası çalışmış olanların, diğer üç gruba oranla kararlara daha az katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun, söz konusu deneklerin örgütlerindeki çalışma yılı itibariyle henüz yeni oldukları, dolayısıyla kendilerini tamamen ifade edemedikleri, kendilerini ve düşüncelerini kabul ettirme ve örgütteki geleceklerini garanti altına almaya çalışmakta ve örgüt içi ilişkileri anlamaya çalışmakta olmalarıyla ilişkisi ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışanlarla, 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzerine çalışmış olanlar arasında da belirlenen konulardaki kararlara katılma ilişkisinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu durum; söz konusu grupların örgütlerinde geçirdikleri süre itibariyle kendilerini ifade ortamlarının gelişmesine bağlanabilir.

Yine aynı şekilde 11-20 yıl arası çalışanlarla, 21 yıl ve üzeri çalışanların kararlara katılma durumlarında, anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum; örgütlerinde bu kadar uzun süre çalışan iş görenlerin, o örgütü artık kendileriyle özdeşleştirdikleri, bu bakımdan alınan kararlarda daha hassas ve katılımcı olmaya istekli olabilecekleri şeklinde bir değerlendirmeye açıklanabilir.

On üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

On üçüncü alt problem, “Öğretim elemanları, üst yöneticilerin belirlenmesi konusundaki kararlara ne derece katılmaktadırlar?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ölçme aracında yer alan dört karar konusuyla belirlenmiş ve elde edilen bulgular tablo 4.13’te yer almaktadır.

4.13
ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÜST YÖNETİMLERİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK ALINAN KARARLARA
KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI

Üst Yönetimlerin Belirlenmesine Yönelik Karar Konuları	Öğretim Elemanları	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		X
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
S.1.Okul müdür yardımcılarının belirlenmesi	157	104	66,24	30	19,11	5	3,18	7	4,46	11	7,01	157	100	1,67
S.2.Okul müdürünün seçilmesi	157	112	71,34	18	11,46	14	8,92	4	2,55	9	5,73	157	100	1,60
S.3.Okul yönetiminin alt birimlerinde görevlendirilecek öğretim elemanlarının belirlenmesi	157	98	62,42	26	16,56	11	7,01	8	5,10	14	8,92	157	100	1,82
S.4.Üniversite Rektörünün seçilmesi	157	153	97,45	4	2,55	0	0	0	0	0	0	157	100	1,03

Üst Yönetimlerin Belirlenmesine Yönelik Karar Konularının Ortalaması	Öğretim Elemanları	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X
Ort f	157	117	20	8	5	9	157	1,53
Ort %	100	74,36	12,42	4,78	3,03	5,41	100	

Tablo 4.13'te görüldüğü gibi; örnekleme giren deneklerin yüzde 74,36' sı "üst yönetimlerin belirlenmesine" yönelik alınan kararlara "hiç" katılmadıklarını; yüzde 12,42'si belirtilen konudaki kararlara "az" oranda katıldıklarını; yüzde 4,78'i bu kararlara "orta" düzeyde katıldıklarını; yüzde 3,03'ü "çok" ve yüzde 5,41'i ise bu konuda alınan kararlara "tam" olarak katıldıklarını ifade etmektedirler.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranının yüzde 87 dolayında olduğu görülmektedir. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı ise yüzde 8 civarındadır.

Öğretim elemanlarının üst yönetimlerin belirlenmesine yönelik alınan kararlara arzu edilen bir düzeyde katılmadıkları anlaşılmaktadır. Belirlenen karar konularına göre öğretim elemanlarının verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgulara bakıldığında; üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının, üniversite rektörünün seçilmesi, okul

müdürünün ve müdür yardımcılarının ve okulun alt birimlerinde (sınav ve materyal ofisinde) görevlendirileceklerin ve koordinatör olarak görev alacak öğretim elemanlarının belirlenmesi gibi öğretim elemanlarını doğrudan ilgilendiren konularda yeterince kararlara katılmadıkları görülmektedir. Bunun, iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecek bir durum olduğu kabul edilmektedir. Belirtilen konularda kararlara yeterince katılamamanın, gerek eğitim öğretim ve gerekse de genel hedeflere ulaşmada sıkıntılara yol açacağı düşünülmektedir. Bu durum, yönetim anlayışlarındaki insana bakış açısıyla ilgili olarak; öğretim elemanlarının, sadece ders okutan kişiler olarak kabul edilmeleri ve yönetme işini bu işle ilgili olanların yapabileceği inancının halen etkilerini sürdürmesinden kaynaklanıyor olmasına iyi bir örnek olabileceği düşünülmektedir.

Kararlara az düzeyde katılımın gerçekleşmesinde, örgüt içi demokrasinin işletilmediği gibi bir durumun da etken olduğu değerlendirilmektedir. Yine bu durum toplumsal yapının, örgütler özelindeki yansımasının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

İnsanın sosyal yanlarının olduğu ve bireyin benlik gereksinmesinin örgütlerce karşılanmasının, olumsuz davranış göstergelerini aza indirgeyeceği düşünülmektedir. Yöneticilerin belirlenmesinin tabana yayılmasının, demokratik bir yaklaşımın gereği olduğu değerlendirilmektedir. Bu bakımdan, okullardaki en alt birimlerdeki yönetim mekanizmalarının belirlenmesinden, en üst yöneticilerin belirlenmesine kadar gerçekleşen süreçlere bütün çalışanların katılmalarının, sanılanın aksine yöneticilerin işlerini kolaylaştıracak bir durum olacağı düşünülmektedir.

On dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

On ikinci alt problem, “Öğretim elemanlarının, okullarındaki üst yönetimin belirlenmesi konusunda alınan kararlara katılma derecesi, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular ölçme aracında yer alan dört karar konusuyla belirlenmiş ve elde edilen bulgular tablo 4.14.1, 4.14.2 ve 4.14.3’ de yer almaktadır.

4.14.1
ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÜST YÖNETİMLERİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ
CİNSİYET ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Cinsiyet	f	St.sap.	f..st.sap	X	t	P	SD
Kadın	137	3,360	0,906	6,1	-0,327	Manidar değil	4
Erkek	20	3,746		5,9			

Tablo 4.14.1’de görüldüğü gibi kişisel özellik; cinsiyet olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının cinsiyet durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Cinsiyet ilişki dağılım tablosu incelendiğinde; belirlenen karar konularına katılmada erkekler ile kadınlar arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu alt probleme ilişkin karar konularına verilen soruların aritmetik ortalamasına bakıldığında, erkeklerin ortalaması ve kadınların ortalamasına hemen hemen eşit olduğu, buna göre de erkeklerle kadınların belirlenen karar konularına eşit düzeyde bir katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Her iki cinsiyet grubu da var olan işleyişte yeterince söz sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Bu durum, var olan örgütsel işleyişin her iki cinsiyet grubunu da eşit olarak etkilemesinden kaynaklanabiliyor olabilir.

Yaşamın her alanında daha fazla demokrasi diye söylemlerin sıkça kullanıldığı bir ortamda, üniversitelerdeki ve bağlı okullarındaki yönetim erkinin oluşmasında bütün çalışanların söz sahibi olmamasının yadırganacak bir durum olduğu düşünülmektedir. Bu konuda ortaya çıkan duruma göre karar konularına bakıldığında; yönetici yönetilen ilişkilerinin her iki cinsiyete göre değişmeyeceği düşünülmekte ve bu sonucun da bu olguyu desteklemekte olduğu değerlendirilmektedir.

4.14.2
ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÜST YÖNETİMLERİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ
MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Mesleki Kıdem	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				t	t	t	t			
0-5 yıl	116	5,97	0-5 yıl		-2,270	-1,710	-3,093	P < 0, 01	P < 0, 05	4
6-10 yıl	9	8,67	6-10 yıl	Manidar 0,01		0,895	-0,275			
11-20 yıl	19	7,42	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar 0,5		-1,338			
21 yıl ve üzeri	13	9,08	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,01	Manidar Değil	Manidar 0,5				

Tablo 4.14.2’de görüldüğü gibi kişisel özellik; mesleki kıdem olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının mesleki kıdem durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Mesleki kıdem ilişki tablosu incelendiğinde; meslekte 0-5 yıl arası kıdemi olan öğretim elemanlarının, 0-6-10, 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha az katılmakta oldukları görülmektedir. 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlar ile, 6-10 yıl mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanların kararlara daha az katıldıkları ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. 0-5 yıl mesleki kıdemi olanlarla 11-20 arası mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 11-20 yıl arasında çalışanların kararlara daha fazla katıldıkları görülmekte ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanlarla, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanların 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmakta ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdemleri 6-10 yıl olanların, mesleki kıdemleri 11-20 yıl olanlara göre kararlara daha fazla katıldıkları ve aralarında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu gör÷lmektedir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl olanlarla, 21 yıl ve üzeri olanların kararlara hemen hemen eşit düzeyde katıldıkları ve aralarında anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır.

Mesleki kıdemleri 11-20 yıl ve mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzeri olanlar karşılaştırıldığında aralarında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu, buna göre 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanların kararlara daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır.

Mesleki kıdemleri açısından elde edilen bulgulara göre; 0-5 yıl arası kıdemleri olanların, diğler üç gruba oranla kararlara daha az katılımlarının olduğu anlaşılmaktadır. Tüm öğretim elemanlarının, üniversitelerdeki yönetimin oluşturulması sürecinde görüşlerine genellikle başvurulmaması bilinen bir durumdur. Okullarda mesleki kıdemleri arttıkça öğretim elemanlarının, bazı konularda fikirlerine danışılır ve düşünceleri dikkate alınır. Burada mesleki kıdemleri 6-10 yıl ile 11-20 yıl arası olanların, belirlenen konulardaki kararlara katılmada anlamlı bir farklılık göstermemesinin, her iki grubun da örgütlerinde epeyce bir süre geçirdikleri ve her iki grubun da bu konudaki görüşlerinin dikkate alınmasıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu durumun; 6-10 yıl arası çalışanların bu konulardaki istekliliklerinden, 21 yıl ve üzeri çalışanların ise deneyimlerinden yararlanılmasından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

4.14.3
ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÜST YÖNETİMLERİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ
BULUNDUKLARI OKULDAKİ ÇALIŞMA
YILI ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ
DAĞILIMI

Bulunduğu Okuldaki Çalışma Yılı	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				t	t	t	t			
0-5 yıl	116	5,6	0-5 yıl		-2,537	-1,993	-1,683	P < 0,01	P < 0,05	4
6-10 yıl	25	7,4	6-10 yıl	Manidar 0,01		-0,416	-0,137			
11-20 yıl	8	8,0	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar Değil		0,226			
21 yıl ve üzeri	8	7,6	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,01	Manidar Değil	Manidar Değil				

Tablo 4.14.3’de görüldüğü gibi kişisel özellik; bulundukları okullardaki çalışma yılı olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının bulundukları okuldaki çalışma yılı durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Bulundukları okuldaki çalışma yılı bakımından bulgular değerlendirildiğinde; bulunduğu okulda 0-5 yıl arasında çalışanların, bulundukları okulda 6-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre karara daha az katıldıkları görülmektedir. Bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlarla, bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışanlar arasındaki fark 0,01 düzeyinde bulunmuş ve buna göre 6-10 yıl arası çalışanların, 0-5 yıl arası çalışanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları görülmektedir. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlar ile 11-20 yıl arası çalışanlar karşılaştırıldığında; aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmekte ve buna göre 11-20 yıl arası çalışmış olanların kararlara 0-5 yıl arası çalışanlara oranla kararlara daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışmış olanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışmış olanlar arasında, 0,01 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu buna göre 21 yıl ve üzeri çalışmış olanların, 0-5 yıl arası çalışmış olanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır.

Bulundukları okullarda 6-10 yıl arasında çalışanlar ile 11-20 yıl arası çalışanlar karşılaştırıldıklarında; söz konusu grupların belirlenen konulardaki kararlara eşit düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. Buna göre aralarında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Bulundukları okulda 6-10 yıl çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar karşılaştırıldığında; her iki grubunda belirlenen konulardaki kararlara eşit düzeyde katıldıkları ve aralarında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Bulundukları okulda 11-20 yıl arasında çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanların, belirlenen konulardaki kararlara katılma düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre; 11-20 yıl arası çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar, belirtilen konudaki kararlara eşit düzeyde katılmaktadırlar.

Bu konuda elde edilen bulgulardan; bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışmış olanların, her üç gruba oranla kararlara daha az katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun, okullarındaki çalışma yılları az olan öğretim elemanlarının, diğer gruplara oranla örgütleriyle henüz bütünlememiş olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca, örgütsel ilişkileri henüz kavrayamamış yada işleyiş hakkında yeterince fikir beyan etmek durumunda olmamalarıyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bulundukları okuldaki çalışma yılları 6-10 yıl arası olanların, 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde çalışmış olanlarla, kararlara katılmada anlamlı bir farklılıklarının olmamasının, deneklerin örgütlerinde geçirdikleri süre itibarıyla örgütleriyle bütünleşmekte oldukları ve örgütlerinde kendilerini daha iyi ifade edebilmeleri ile açıklanabilir. Her üç grubun da artık örgütsel ilişkilere ve işleyişe eşit düzeyde hakim olmalarının da bunda etken olabileceği değerlendirilmektedir. Yine çalışma yılları bakımından değerlendirildiğinde; 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde çalışanların, belirlenen konularda karara katılmada anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Yine bu durumun; her iki gruba dahil olan deneklerin, kendilerini örgütlerinde daha iyi ifade edebildikleri anlamına gelebileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu deneklerin, örgütlerini artık benimsedikleri ve alınan kararların, kendilerini eşit düzeyde ilgilendirdiği ve her iki grubun da bu konulardaki kararlarda öneri ve görüşlerine değer verildiği şeklinde yorumlanmaktadır.

On beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

On beşinci alt problem, “Öğretim elemanları, kendilerini ilgilendiren konulardaki kararların alınmasında katılmaya ne derece isteklidirler?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ölçme aracında yer alan dört karar konusuyla belirlenmiş ve elde edilen bulgular tablo 4.15’te yer almaktadır.



4.15
ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİLERİNİ İLGİLENDİREN
KONULARA YÖNELİK ALINAN KARARLARA
KATILMA DURUMLARININ DAĞILIMI

Öğretim Elemanlarının Kendilerini İlgilendiren Konulara Yönelik Karar Konuları	Öğretim Elemanları	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		X
		f	%	f	%	f	%	f	,%	f	%	f	%	
S.1.Öğretim elemanlarının sınav ve ders dışı etkinliklerde görevlendirilmeleri	157	61	38,85	55	35,03	35	22,29	6	3,82	0	0,00	157	100	1,91
S.2.Öğretim elemanlarının özlük haklarının düzenlenmesi	157	90	57,32	30	19,11	16	10,19	10	6,37	11	7,01	157	100	1,87
S.3.Öğretim elemanlarının sicil haklarının düzenlenmesi	157	98	62,42	38	24,20	11	7,01	0	0,00	10	6,37	157	100	1,67
S.4.Öğretim elemanlarının değerlendirilmelerindeki esasların belirlenmesi	157	103	65,61	33	21,02	3	1,91	9	5,73	9	5,73	157	100	1,65

Öğretim Elemanlarının Kendilerini İlgilendiren Konulara Yönelik Karar Durumlarının Ortalaması	Öğretim Elemanları	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam	X
Ort f	157	88	39	16	6	8	157	1,77
Ort %	100	56,05	24,84	10,35	3,98	4,78	100	

Tablo 4.15’te görüldüğü gibi; örnekleme giren deneklerin yüzde 56,05’i “öğretim elemanlarının kendilerini ilgilendiren konulara” yönelik alınan kararlara “hiç” katılmadıklarını; yüzde 24,84’ü belirtilen konudaki kararlara “az” oranda katıldıklarını; yüzde 10,35’i bu kararlara “orta” düzeyde katıldıklarını; yüzde 3,98’i “çok” ve yüzde 4,78’i ise bu konuda alınan kararlara “tam” olarak katıldıklarını ifade etmektedirler.

Hiç ve az seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranının yüzde 75 dolayında olduğu görülmektedir. Çok ve tam seçeneklerinde görüş bildiren deneklerin oranı ise yüzde 9 civarındadır.

Öğretim elemanlarının, kendilerini ilgilendiren sınav ve ders dışı etkinliklerde görevlendirilmeleri, kendi özlük, sicil haklarının düzenlenmesi ve öğretim elemanlarının değerlendirilmelerindeki esasların belirlenmesine ilişkin kararların alınmasına yeterince katılmadıkları anlaşılmaktadır. Yani bu konulardaki kararların belirlenmesine yönelik, fazla bir etkinlikte bulunmadıkları görülmektedir.

Belirlenen karar konularına göre öğretim elemanlarının verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgulara bakıldığında; üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının, kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara katılımlarının oldukça düşük bir düzeyde gerçekleşmekte olduğu anlaşılmaktadır. Öğretim elemanlarının, bazen ders dışı etkinliklerde (kayıt komisyonları, diğer bölümlerin sınavları, Açık öğretim sınavları, Öğrenci Seçme Sınavı, genel seçimler, nüfus sayımı vb.) görevlendirildikleri bilinmektedir. Bu durum, öğretim elemanlarının asıl işleriyle ilgilenmeleri sürecinde olumsuzluklara yol açabilmektedir. Öğretim elemanlarının hafta sonu tatillerinde, kendi istekleri dışında kendilerine danışılmaksızın görevlendirilmelerinin doğru olmadığı düşünülmektedir.

Öğretim elemanlarını doğrudan ilgilendiren konularda yeterince kararlara katılmadıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun, öğretim elemanlarının iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyebileceği kabul edilmektedir. Belirtilen konularda kararlara yeterince katılamamanın, gerek eğitim öğretim ve gerekse de genel hedeflere ulaşmada sıkıntılara yol açacağı düşünülmektedir. Bu durumun nedenlerinden diğer birisi de, merkeziyetçi bir yönetim anlayışının halen varlığını koruması olarak değerlendirilmektedir. Üniversitelerde çalışan öğretim elemanları sözleşmeli olarak çalışmalarına rağmen, memur statüsündedirler. Genel yönetim, kamu alanında çalışanların özlük ve sicil haklarını, çalışanların müdahalelerine olanak tanımaksızın düzenlemektedir. Bu durumun, demokratik olmadığı değerlendirilmektedir. Ancak öğretim elemanlarının değerlendirilmelerindeki esasların belirlenmesi, üniversitelerce yapılabilir ve bu konuda öğretim elemanlarının görüşlerine de başvurulabilir. Bu sürecin böyle işlememesinin, iş görenin yetersizliği sayılıştan kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Halbuki eğitim öğretim son derece ciddi bir iştir ve iş gören katılımının olabildiğince her düzeyde sağlanarak, çalışanların iş doyumlarının artırılması yoluna gidilebileceği değerlendirilmektedir.

On altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

On altıncı alt problem, “Öğretim elemanlarının, kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara katılma yönündeki isteklilikleri, kişisel özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ölçme aracında yer alan dört karar konusuyla belirlenmiş ve elde edilen bulgular tablo 4.16.1,4.16.2 ve 4.16.3’de yer almaktadır.



4.16.1
ÖĞRETİM ELEMANLARININ KENDİLERİNİ İLGİLENDİREN
KONULARA YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA
DURUMLARININ CİNSİYET ÖZELLİĞİNE
GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Cinsiyet	f	St.sap.	f..st.sap.	X	t	P	SD
Kadın	137	3,592	0,969	7,1	-0,306	Manidar değil	4
Erkek	20	4,004		6,9			

Tablo 4.16.1’de görüldüğü gibi kişisel özellik cinsiyet olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının cinsiyet durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Cinsiyet ilişki dağılım tablosu incelendiğinde; belirlenen karar konularına katılmada erkekler ile kadınlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu alt probleme ilişkin karar konularına verilen soruların aritmetik ortalamasına bakıldığında, erkeklerin ortalamasının kadınların ortalamasına hemen hemen eşit olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre erkeklerle kadınların, belirlenen karar konularına eşit düzeyde bir katılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Diğer bir anlatımla, her iki denek grubunun da bu durumdaki kararlara yaklaşımları aynıdır. Yine belirlenen konulardaki kararlara katılımda farkın olmamasının, bu konulardaki kararlardan her iki grubun da eşit olarak etkilenmelerinden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu öğretim elemanlarının tepkilerinin de aynı gerçekleştiği değerlendirilmektedir.

4.16.2
ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÜST YÖNETİMLERİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ
MESLEKİ KIDEM ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Mesleki Kıdem	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				T	t	t	t			
0-5 yıl	116	6,8	0-5 yıl		-3,345	-3,184	-4,732	P < 0, 01	P < 0,05	4
6-10 yıl	9	10,9	6-10 yıl	Manidar 0,01		0,913	-0,522			
11-20 yıl	19	9,6	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar 0,05		-1,656			
21 yıl ve üzeri	13	11,7	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,01	Manidar Deği	Manidar 0,01				

Tablo 4.16.2’de görüldüğü gibi kişisel özellik, mesleki kıdemleri olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının mesleki kıdem durumları ve karara katılma ilişkisi ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır. Mesleki kıdem ilişkisi tablosu incelendiğinde; meslekte 0-5 yıl arası kıdemi olan öğretim elemanlarının, 0-6-10, 11-20 arası ve 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara daha az katılmakta oldukları görülmektedir. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanlar ile, 6-10 yıl arası mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanların, kararlara daha az katıldıkları ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmektedir. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanlarla, 11-20 arası mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 11-20 yıl arasında çalışanların kararlara daha fazla katıldıkları görülmekte ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanlarla, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanlar karşılaştırıldığında; 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdemi olanların 0-5 yıl arası mesleki kıdemi olanlara oranla kararlara, daha fazla katıldıkları anlaşılmakta ve aralarında 0,01 düzeyinde bir farklılığın olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanların, mesleki kıdemleri 11-20 yıl olanlara göre kararlara fazla katıldıkları ve aralarında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arası olanlarla, 21 yıl ve üzeri olanların kararlara hemen hemen eşit düzeyde katıldıkları ve aralarında anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemleri 11-20 yıl arası ve mesleki

kıdemleri 21 yıl ve üzeri olanlar karşılaştırıldığında; aralarında 0,01 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu, buna göre 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanların kararlara daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Mesleki kıdem açısından değerlendirildiğinde; 0-5 yıl arası mesleki kıdemleri olan deneklerin kararlara diğer üç gruba oranla daha az katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, bu gruptaki deneklerin örgütlerinde yeni olmaları ve henüz işleyişi öğrenmeye çalışmaları, örgüt ile ilgili uzun vadede kurulacak ve geliştirilecek ilişkilerinin olması ve bu amaçla kararlara katılmada daha fazla bir isteklilik göstermedikleri ile açıklanabilir. Ayrıca öğretim elemanlarının, belirlenen konulardaki kararlara dair görüşlerine başvurulmadığı şeklinde değerlendirilmektedir. 6-10 yıl arası mesleki kıdemleri olanlarla, 11-20 yıl arası çalışanlar arasında kararlara katılmada anlamlı bir farkın olmaması, bu gruplardaki deneklerin örgütsel işleyiş ve ilişkileri aynı düzeyde ve aynı şekilde algıladıkları şeklinde değerlendirilmektedir.



4.16.3
ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÜST YÖNETİMLERİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARININ
BULUNDUKLARI OKULDAKİ ÇALIŞMA YILI
ÖZELLİĞİNE GÖRE İLİŞKİ DAĞILIMI

Bulunduğu Okuldaki Çalışma Yılı	f	X	Değişken	0-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl ve üzeri	P	P	SD
				T	T	t	t			
0-5 yıl	116	6,4	0-5 yıl		-3,527	-1,807	-1,122			
6-10 yıl	25	9,2	6-10 yıl	Manidar 0,01		0,289	0,904			
11-20 yıl	8	8,8	11-20 yıl	Manidar 0,01	Manidar Değil		0,500	P < 0,01	P < 0,05	4
21 yıl ve üzeri	8	7,9	21 yıl ve üzeri	Manidar 0,05	Manidar 0,05	Manidar Değil				

Tablo 4.16.3’de görüldüğü gibi kişisel özellik, öğretim elemanlarının bulundukları okuldaki çalışma yılı olarak belirlenmiştir. Buna göre, bu tabloda öğretim elemanlarının bulundukları okullardaki çalışma yılı durumları ve karara katılma ilişkisi ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

Bulundukları okuldaki çalışma yılı bakımından değerlendirildiğinde; bulunduğu okulda 0-5 yıl arasında çalışanların, bulundukları okulda 6-10, 11-20 arası ve 21 yıl ve üzeri çalışanlara göre belirlenen konulardaki kararlara daha az katıldıkları görülmektedir. Bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlarla, bulundukları okulda 6-10 yıl arası çalışanlar arasındaki fark 0,01 düzeyinde bulunmuş ve 6-10 yıl arası çalışanların, 0-5 yıl arası çalışanlara oranla kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmıştır. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışanlar ile, 11-20 yıl çalışanlar karşılaştırıldığında, aralarında 0,01 düzeyinde bir farkın olduğu görülmekte ve buna göre 11-20 yıl arası çalışmış olanların kararlara, 0-5 yıl arası çalışanlara oranla daha çok katıldıkları anlaşılmaktadır. Yine bulundukları okulda 0-5 yıl arası çalışmış olanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışmış olanlar arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu, buna göre 21 yıl ve üzeri çalışmış olanların, 0-5 yıl arası çalışmış olanlara oranla, kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır.

Bulundukları okullarda 6-10 yıl arasında çalışanlar ile, 11-20 yıl arası çalışanlar karşılaştırıldıklarında; belirlenen karar konularına eşit düzeyde katıldıkları, buna göre

aralarında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Bulundukları okulda 6-10 yıl çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar karşılaştırıldığında; aralarında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Buna göre; 6-10 yıl arası çalışanların, 21 yıl ve üzerinde çalışanlara göre kararlara daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır.

Bulundukları okulda 11-20 yıl arasında çalışanlarla, 21 yıl ve üzeri çalışanların bu konudaki kararlara katılma düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre, 11-20 yıl arası çalışanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar belirtilen konudaki kararlara eşit düzeyde katılmakta oldukları anlaşılmaktadır.

Bulundukları okuldaki çalışma yıllarına göre elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; yine 0-5 yıl arası çalışanların, her üç gruba oranla kararlara daha az katıldıkları anlaşılmaktadır. Bu durum; söz konusu gruba dahil olan öğretim elemanlarının, örgütlerinde henüz yeni olmaları ve işleyiş tam olarak adapte olamadıklarından kaynaklanıyor olabilir. Bulundukları okuldaki çalışma yılı 6-10 yıl arası ve 11-20 yıl arası olanlarla, 11-20 arası ve 21 yıl ve üzeri olanların kendi aralarında kararlara katılmalarında anlamlı bir farklılık göstermesinin, bu deneklerin örgütlerinde uzun yıllar geçirmiş olmaları ve artık işleyiş ve işleri ile ilgili yada kendi özlük ve sicil haklarıyla ilgili konularda eşit düzeye yakın bilgi sahibi olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Özet

Yaşamın her alanında, sözü çok edilen, kararlara daha çok kitlelerin katılmasıdır. Bu durum, demokratik yönetimlerin vazgeçilmez unsurlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Geleneksel örgüt yapılarında işle ilgili kararların, yöneticiler tarafından alındığı ve iş görenler tarafından da tartışmasız olarak uygulandıkları bilinmektedir. Bu durumun, her zaman iyi sonuçlar vermediği yaşanan uygulamalardan anlaşılmaktadır. Kararların alınmasında kendi fikrine başvurulmadığında, iş görenlerin uygulama sürecinde isteksiz davrandıkları ve bu kararları çoğunlukla benimsemedikleri yaşanan örgüt içi rahatsızlıklardan ve iş doyumsuzluklarından anlaşılmaktadır. Örgüt çalışanlarının fikirlerinin önemsenmemesi, iş görenlerin kendilerini örgütlerinde değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir. Belki bazı kritik kararların yönetimlerce acilen alınması, anlayışla karşılanabilir bir durumdur. Ancak doğrudan iş görenlerin uzmanlık alanları, örgütsel işler, işleyişler ve öğrencilerle ilgili kararlarda öğretim elemanlarının görüşlerinin alınmasının, verimliliğe giden yolda kazanç sağlayacağı düşünülmektedir. İş görenlerin örgütlerde kararlara katıldıkları zamanlarda, bu kararları yerine getirmek için daha fazla çaba sağladıkları bilinmektedir. Karara katılan iş görenlerin benlik gereksinimleri karşılanmakta ve bu durum da çalışanların iş doyumunun artmasına neden olmaktadır.

Eğitim örgütleri, yapıları bakımından diğer örgütlerden ayrılmaktadırlar. Çünkü bu örgütlerde etkileşimin odağı insandır ve bütün ilişkiler insan temelinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle örgütlerdeki işleyiş sürecinde, gerek çalışanların gerekse de öğrencilerin görüşlerinin alınması, kurumların işleyişleri için son derece önemlidir. Bu kurumlarda, özellikle üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının tamamının, en az dört yıllık bir üniversite mezunu olduğu göz önüne alınırsa, bu iş görenlerin kararlarının da akademik olarak yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda; eğitim örgütlerinde çalışan öğretim elemanlarının kararların alınması sürecindeki katılımları, önemli bir hale gelmektedir. Bu nedenle, eğitim örgütlerinde özellikle üniversitelerdeki karar alma sürecinin nasıl bir işleyişe sahip olduğunun araştırılması gereği duyulmuştur.

Bu amaçla araştırmanın problemi, “Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları, kendilerini ilgilendiren konularda kararlara ne derece katılmaktadırlar?” şeklinde

belirlenmiştir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için; öğretim elemanlarına yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi; düzenlenmesi düşünülen hizmet içi eğitim etkinliğinin içeriğinin belirlenmesi; eğitim-öğretim programlarının hazırlanması; eğitim-öğretim programlarının uygulanması; öğretim elemanlarının kendi uzmanlık alanları; öğrencileri ile ilgili; üst yöneticilerin belirlenmesi ve öğretim elemanlarının kendilerini ilgilendiren konulardaki kararların alınmasına ne derece katılmakta olduklarının belirlenmesine yönelik sekiz alt problem belirlenmiştir. Ayrıca bu katılma durumlarının cinsiyet, mesleki kıdem ve bulundukları okuldaki çalışma yıllarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğinin ortaya çıkartılması için sekiz ilişki arayan alt problemle de desteklenmiştir.

Araştırmanın alt problemlerine yönelik, 38 sorudan oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Tarama modeli kullanılan araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulunda görev yapmakta olan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulunda çalışan 157 öğretim elemanı oluşturmaktadır.

Araştırmanın temel verilerini, öğretim elemanlarından alınan görüşler oluşturmaktadır. Deneklerden bilgi toplamak üzere hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü, deneklere yönelik cinsiyet, mesleki kıdem ve bulundukları okuldaki çalışma yılı gibi kişisel bilgiler; ikinci bölümü ise deneklerin kendilerini ilgilendiren karar konularını içeren 38 karara konusundan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümündeki maddelerin seçenekleri, beşli likert tipi ölçektir. Anket maddelerinin seçenekleri "hiç", "az", "orta", "çok" ve "tam" şeklinde sıralanmaktadır.

Verilerin analizinde, öğretim elemanlarının kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara ne derece katıldıklarının belirlenmesi için frekans, yüzde ve aritmetik ortalama; ayrıca öğretim elemanlarının bu konulardaki kararlara katılmada kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için t testi uygulanmıştır.

Belirlenen karar konularına verilen yanıtlara genel olarak bakıldığında öğretim elemanlarının, kararlara istenen düzeyde katılmadıkları anlaşılmaktadır. Kararlara tam olarak katıldıklarını ifade eden öğretim elemanlarının oranının da çok az olduğu görülmektedir. Cinsiyet değişkenine göre genel anlamda bakıldığında; karar konularına

erkeklerin, kadınlardan daha fazla bir oranda katıldıkları anlaşılmaktadır. Bazı karar konularına katılma durumlarında, kadınlar ile erkeklerin aralarında anlamlı farklılıkların olmadığı anlaşılmaktadır.

Öğretim elemanlarının belirlenen karar konularına yönelik bulgularına mesleki kıdemleri açısından bakıldığında; 0-5 yıl arası mesleki kıdemleri olanların, kararlara en az katılan grup olduğu anlaşılmaktadır. Halbuki 6-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemleri olanların, genelde kararlara daha fazla katıldıkları görülmüştür. Bunun yanı sıra 21 yıl ve üzeri çalışanların, bazı konularda kararlara daha az katıldıkları ortaya çıkmıştır.

Bulundukları okuldaki çalışma yılı bakımından elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde yine benzer bir şekilde; 0-5 yıl arası mesleki kıdemleri olan öğretim elemanlarının kararlara en az katılan grup olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir yandan; 6-10 yıl, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemleri olanların kararlara daha fazla katıldıkları görülmüştür. Yine 21 yıl ve üzeri çalışanların, kararlara bazı durumlarda daha az katıldıkları ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak bütün bu verilerden elde edilen bulgulara göre; öğretim elemanlarının büyük bir kesiminin, kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara katılma durumlarının istenen düzeyde gerçekleşmediği anlaşılmaktadır.

Abstract

Nowadays the most common term in any field of life is participation. It is accepted one of the main principles of democratic managements. In traditional managements, decisions about the work are held by the managements themselves. Those decisions are practised by the managers without asking the people in the organisations. This method didn't always cause good results. Because if the people aren't asked for the decisions they are likely to be unwilling to carry out the duties and they can feel themselves worthless in their organisations. They sometimes might not accept the decisions. Perhaps some critical and urgent decisions should be taken by the management itself and they might be accepted normal but the decisions which aren't urgent and about teachers' own fields, organisational chores, process, students should be asked for the staff. The reason why this should be like this is in many organisations the workers whom were asked for their decisions on some issues tried to carry out their duties better than those who weren't. Moreover, this situation meets the personality needs and this causes job satisfaction.

Educational organisations are far more different from the other organisations. Because the basic interest in these organisations is human being. For that reason, decisions should be taken commonly by the managers, teachers and students as well. When the reality in these organisations is mentioned that most of the staff in school organisations are university graduates and this situation becomes more important to have more academic decisions.

The problem of this study is how much the academic staff participate in the decisions about themselves. To confirm this aim, it is aimed that if the people participate in the decisions in their organisations, the decisions about organising in-service training towards teachers, determining the content of those courses, educational programmes, practising educational programmes, participating the decisions own their own field, about the students, electing of the management and the decisions of their own rights and whether it differs according to the variants; sex, time of service in their jobs and the time of the service in their organisations. For this reason, 16 sub-problems were determined.

For these sub-problems, a survey which consists of 38 decision topics was used. In this study of which universe is the teachers of Yıldız Technical University, The School

of Foreign Languages, general survey technique was used. The sampling unit is the teachers who still work at Yıldız Technical University, The School of Foreign Languages.

The main findings in this study consist of the teachers at Yıldız Technical University, The School of Foreign Languages. The survey which was prepared to get information from participants has two parts. The first part of the survey is about personal features such as; sex, time of service in their jobs and the time of the service in their organisations. and the second part consists of 38 decision topics . To discover whether the teachers in universities participate in the decisions about themselves, it is evaluated by frequency, percentage and arithmetic average . Moreover, "t" test is used to emerge out whwether the participation changes according to sex, time of service in their jobs and time of service in their organisations.

Teachers, according to the findings, don't participate in the decisions; the percentage of the teachers who have stated that they have fully participated in the decisions more than women in general is low. In some cases there is no difference according to sex.

According to the time of service, the teachers who have at most 5 years time of service, participate in the decisions the least. The teachers who have 6-10 years, 11-20 years and 21 years and over service in their jobs participate more but in some cases teachers who have 21 years and over time of service participate less.

According to the time of service in their schools, the teachers who have at most 5 years time of service participate the least and the teachers who have 6-10, 11-20 and 21 years and over participate more and in some cases the teachers who have 21 years and over participate less than the two groups.

Consequently, according to the findings, a great number of participants have a low level of participation on the decisions in general.

Yargı

Araştırma bulgularına genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan öğretim elemanlarının; hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi, düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin içeriklerinin belirlenmesi, eğitim öğretim programlarının hazırlanması, eğitim öğretim programlarının uygulanması, öğretim elemanlarının kendi uzmanlık alanları ve öğrencilerle ilgili, okullarındaki üst yönetimlerin belirlenmesi ve öğretim elemanlarının kendileriyle ilgili kararların alınması sürecine istenen düzeyde katılmadıkları anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının, bu sürece çok az oranda katıldıkları ortaya çıkmıştır. Kararlara tam olarak katıldıklarını ifade eden öğretim elemanlarının oranının da çok az olduğu görülmüştür.

Cinsiyet değişkenine göre bulgulara genel anlamda bakıldığında; karar konularına erkeklerin kadınlardan daha fazla bir oranda katıldıkları anlaşılmıştır. Bazı karar konularına katılma durumlarında, kadınlar ile erkeklerin aralarında anlamlı farklılıkların olmadığı görülmüştür. Bu bulgular değerlendirildiğinde; örgütlerdeki çalışanların profili değişmiş olsa bile kararların alınmasında erkeklerin kadınlardan daha etkin oldukları anlaşılmaktadır. Günümüzde bir çok örgütün, halen geleneksel yönetim anlayışı taşıyan yöneticiler tarafından yönetildikleri bilinmektedir. Ayrıca ataerkil bir aile yapısının, örgüt yapısını da etkilediği bilinmektedir. Örgütlerde bazı kadın çalışanların yönetimi genellikle erkeklerin yerine getirmeleri gereken bir süreç olarak algılandıkları düşünülmektedir.

Öğretim elemanlarının mesleki kıdemleri açısından belirlenen karar konularına yönelik bulgularına genel olarak bakıldığında; 0-5 yıl arası mesleki kıdemleri olanların, kararlara en az katılan grup olduğu anlaşılmıştır. Halbuki 6-10 yıl, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemleri olan öğretim elemanlarının, kararlara daha fazla katıldıkları görülmüştür. Bunun yanı sıra, 21 yıl ve üzeri çalışanların bazı konulardaki kararlara 6-10 ve 11-20 yıl mesleki kıdemleri olanlara oranla daha az katıldıkları ortaya çıkmıştır.

Bu bulgulardan, mesleki kıdemleri 0-5 yıl arası olan grupta yer alan öğretim elemanlarının belirlenen konulardaki kararlara katılmalarının çok düşük bir düzeyde gerçekleştiği anlaşılmıştır. Mesleki kıdem arttıkça, örgütlere olan bağlılıkların arttığı

bilinmektedir. Yine meslek kıdemleri artan iş görenlerin, örgütsel ilişkileri daha iyi dengeledikleri bilinmektedir.

Bulundukları okuldaki çalışma yılı bakımından elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde yine benzer bir şekilde; 0-5 yıl arası mesleki kıdemleri olan öğretim elemanlarının kararlara en az katılan grup olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir yandan; 6-10 yıl, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemleri olanların kararlara daha fazla katıldıkları görülmüştür. Yine 21 yıl ve üzeri çalışanların, kararlara bazı durumlarda daha az katıldıkları ortaya çıkmıştır.

Eğitim örgütleri özellikle üniversiteler gibi yapılanmalarda kararların, tüm öğretim elemanlarının katılımıyla alınmasının olanaklı olduğu kabul edilmektedir. Bu kurumlarda çalışan öğretim elemanları, belirli bir eğitim düzeyindedirler ve akademik olarak kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlarda mantık yürütebilirler. Çalışanların çoğunluğunun alt düzey bir eğitim seviyesinden geldiği işyerlerinde kararların, tüm çalışanlardan ziyade belirlenen gruplarla alınması uygun olabilir. Ancak okullarda özellikle üniversitelerde bu durum farklıdır. Eğitim örgütlerinde karar alma mekanizmasının, tabana yaygınlaştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Yönetim bir bilim dalıdır. Bu bilimin gereklerini yerine getirmeyen ve uygulamayan yöneticilerin, örgütlerini geliştirmeleri ve geleceğe hazırlamaları olanaklı görünmemektedir. Bu nedenle, yönetim alt yapısı olmayanların yönetici olarak atanmasının bilimsel bir yaklaşım olmadığı düşünülmektedir. Eğitim kurumlarında yöneticilik yapan bir kişinin, insan ilişkilerinde uzman olması gerekmektedir. Yönetimde karara katılma, ancak yönetim bilimini bilen ve insan psikolojisini anlayan yöneticiler tarafından hayata geçirilebilir. Klasik yönetim anlayışlarının hüküm sürdüğü örgütlerde, ilgili kararlar yöneticiler tarafından alınmakta ve astlar tarafından uygulanmaktadır. Bu durum bazı zamanlar için geçerli ve olumlu sonuçlar vermekle beraber, çoğu zaman örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Eğitim örgütleri, özellikle de üniversiteler gibi toplumların geleceklerine yön verme, bireyleri çağın gereklerine göre yetiştirme görevleri olan kurumlardaki yöneticilerin, öğretim elemanlarına rağmen örgütleri yönetemeyecekleri düşünülmektedir.

Diğer bir yandan yönetimin bir okulunun olması gerekmektedir ve her yöneticinin yöneticilik becerilerini yerine getirmede bu süreci yaşaması gerekmektedir. Genel yönetimden en alt birimlerdeki örgütlere kadar, bazı yöneticilerin yöneticilik vasıflarına sahip olmadıkları görülmektedir. Eğitim örgütleri gibi çok hassas dengeler üzerinde duran örgütlerde liyakat gözetilmeden yönetici ataması yapılmasının, örgütün iklimini olumsuz yönde etkileyeceği kabul edilmektedir. Bu nedenle bu kurumlara yapılacak yönetici ataması veya seçiminde adaylarda, yönetim alt yapısının olup olmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Öğretim elemanlarının, kurumlarında kendi görüşlerine başvurulmadan alınan kararların uygulanmasında yeterince istekli olmadıkları, söz konusu kararları kabullenmedikleri ve durumu idare etme yoluna gidebildikleri düşünülmektedir. Bu nedenle alınacak kararlara öğretim elemanlarının katılmalarının, aslında yöneticinin kendi işini kolaylaştırdığı düşünülmektedir. Zira kararın alınmasına katılan öğretim elemanlarının, alınan kararları daha çok benimsedikleri ve yerine getirmek için yoğun çabalar harcadıkları değişik araştırmalarda da ortaya çıkarılmıştır. Bu durumda yöneticinin kararları almada öğretim elemanlarına danışmasının, yöneticinin yönetsel erkini zayıflatmadığı aksine güçlendirdiği değerlendirilmektedir. Örgütlerinde benlik gereksinimleri karşılanan bireylerin, örgütlerine olan bağlılıkları ve iş doyumları artar ve kararlardan duyulan rahatsızlıkları ortadan kalkar. Bundan dolayı iş görenlerin, kendilerini ve örgütlerini doğrudan ilgilendiren kararlara katılmaları mutlaka sağlanmalıdır. Genel anlamda örgüt içi demokrasinin uygulanması ve çalışanların karara katılma yönündeki istekliklerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin yapılarının demokratik olmadığı ve yöneticilerin tüm çalışanların yetersiz oldukları yönündeki sayıltıları ve olumsuz yönetici tutumlarının iş görenlerin rol performansını olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Öğretim elemanlarının kararlara istenen düzeyde katılmamalarının, örgütsel işleyiş açısından önemle ele alınması gereken bir durum olduğu değerlendirilmektedir. Örgütte kararlara katılmamanın neden olabileceği olumsuz havanın, öğretim elemanlarının rol performanslarını olumsuz bir yönde etkilediği bilinmektedir.

Öneriler

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Elde edilen bulgulara göre; öğretim elemanlarının belirlenen konulardaki kararlara istenen düzeyde katılmadıkları ortaya çıkmıştır. Öğretim elemanlarının, belirlenen konulardaki kararlara katılmaları, örgütsel işleyişin sağlıklı olabilmesi için mutlaka sağlanmalıdır.

1. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, nitelikli bir işgücüyle olanaklıdır. Nitelikli elemanların bile zamanla bilgileri eskimekte ve alanlarındaki değişimleri uzmanlık alanlarıyla birleştirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla örgütlerde, hizmet içi eğitim programlarına gereksinim duyulur.

Bu amaçla öğretim elemanlarının; hizmet içi eğitim bu programlarına gereksinimin belirlenmesi ve bu programlarının düzenlenmesi; bu programları takip edecek olanların önceden belirlenmesi; hizmet içi eğitimin alınacağı birimin, zamanının ve yerinin belirlenmesi; bu programın içeriğinin oluşturulması ve bu eğitimi verecek kişinin önceden çalışanların katılımlarıyla belirlenmesi sürecindeki kararlara katılımları sağlanmalıdır. Ayrıca öğretim elemanlarının, göreve yeni başlayan öğretim elemanlarının yetiştirilmesi ve sınıf ortamlarına hazır hale getirilmesi konusundaki kararlarda görüşleri alınmalı ve titizlikle değerlendirilmelidir.

2. Öğretim elemanları örgütlere, beklentilerini karşılamak üzere katılırlar. Bunun yanı sıra örgütlerin de amaçları vardır ve bu amaçların gerçekleştirebildikleri oranda ayakta kalırlar. Bu da ancak iyi yetişmiş çalışanlarla olanaklıdır. Ancak zamanla çalışanlar, değişen örgütsel işleyiş ile ilgili sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bu durumun fark edilmesiyle birlikte, bu eksiklikler yada yenilikler hizmet içi eğitim etkinlikleriyle desteklenmektedir. Ancak bu programların, bazen gerçek gereksinimlere yönelmediği düşünülmektedir. Bu nedenle; bu tür programların, gereksinimlere yöneltilmiş ve içeriklerinin doldurulmuş olması gerekmektedir. Bundan dolayı öğretim elemanları, hizmet içi eğitim programlarının içeriklerinin belirlenmesi konusundaki kararlara katılmalıdırlar.

Bu programların içeriklerinin, bazen gereksinime yanıt vermediği için gerçek amaca hizmet etmediği ve bu nedenle başarılı olamadıkları bilinmektedir. Bundan dolayı, bu tür programlar süresince izlenecek yöntemin ve bu etkinlik süresince takip edilecek ders araç ve gereçlerinin belirlenmesi sürecinde öğretim elemanlarının görüşlerine başvurulmasının bir zorunluluk olduğu değerlendirilmektedir.

3. Okulları diğer örgütlerden ayrı kılan, insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşanmasıdır. Toplumların geleceklerini ilgilendiren eğitim, ciddi bir iştir. Bu işin etkin bir şekilde yürütülmesi, eldeki malzemeye bağlıdır. Bu malzeme sadece insan ögesi değil aynı zamanda eğitim programıdır da. Bu tür programlarının hazırlanması, uygulanabilir olması açısından önemlidir. Bu tür bir programların hazırlanması da, bu işleyişin en önemli öğelerinden olan öğretim elemanlarının katılımıyla olanaklıdır. Eğitim öğretim programlarının hazırlanması sürecinde; derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi, öğrencilere yönelik eğitsel ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesi, ders kitapları ve diğer öğretim materyallerinin, derslerin ünite hedeflerinin belirlenmesi, haftalık ders programının hazırlanması, okullardaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konulması ve okulun hedeflerinin gözden geçirilmesi sürecindeki kararlara öğretim elemanları mutlaka katılmalıdırlar. Bu programlar, öğretim elemanları tarafından yürütüldüğünden, bu sürece dair sıkıntıları da ancak kendilerinin giderebilecekleri değerlendirilmektedir. Programların uygulanmasındaki eksikler ve eklenecek yeni şeyler, ancak öğretim elemanlarının katılmalarıyla olanaklıdır. Bu durumun, eğitim kurumlarının işlevlerini yerine getirmeleri açısından çok önemli olduğu değerlendirilmektedir.

4. Eğitim öğretim planlarının etkili bir şekilde uygulanabilmesi, bu işe inanmış öğretim elemanlarının varlığıyla olanaklıdır. Ancak bu varlık salt fiziksel olmamalı, zihinsel olarak ta sağlanmalıdır. Kararına katılmadığı bir programı öğretim elemanları, isteksizce yürütebilirler. Bu durum örgütler açısından sağlıklı olmaz. Eğitim öğretim programlarının uygulamaya konulması sürecinde; derslerin dağıtımı, kişilerin ilgi ve uzmanlık alanları göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Ödev konularının belirlenip, değerlendirilme esasları açıklanmalıdır. Okuldaki işleyişle ilgili, her çalışanın söz sahibi olması gerekmektedir. Dersleri daha iyi işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması, ders araç ve gereçlerinin dağıtımının adil bir şekilde yapılması, öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesi ve okula sağlanacak eğitim araç ve gereçlerinin karşılanması konusundaki kararlar mutlaka çalışanların katılımlarıyla alınmalıdır. Bu durum, sürecin uygulamasındaki aksaklıkları peşinen ortadan kaldırabilecektir.

5. Öğrenme sınıfta gerçekleştiği için, öğretmenlerin kararlara etkin bir şekilde katılmaları oldukça önemlidir. Öğretim elemanları, kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili konulardaki kararlara mutlaka katılmalıdırlar. Yöneticiler; aynı sınıfta okutan öğretim elemanlarının, kendi zümre işleyişlerini belirleme ve bu işe dair iletişimi nasıl sağlayacakları konusundaki fikirlerine değer vermelidirler. Sınıflarındaki öğrenci

sayılarının belirlenmesi konularında kararları alırken, öğretim elemanlarının görüşlerine başvurmalıdırlar. Çünkü kalabalık sınıflarda ders işlemek durumunda kalan öğretim elemanı, programını tamamlamakta zorluklar yaşayabilmektedirler. Aynı dersi okutan öğretim elemanları, belirli zamanlarda bir araya gelmeli ve programlarını değerlendirmelidirler. Bu uygulama programlarda yaşanabilecek aksaklıkları ortadan kaldırır ve öğretim elemanları daha kolay eşgüdümlemiş olurlar. Ayrıca birbirlerine deneyimlerini aktarmaları açısından bu uygulama, daha titizlikle gerçekleştirilmelidir. Bu iletişimin nasıl sağlanacağı açık olmalı ve herkesçe bilinmelidir. Öğretim elemanları, mutlaka uzman olduğu alanda değerlendirilmelidirler.

6. Okullar insan ilişkileri temelinde varlıklarını sürdürürler. Bu nedenle, bu tür örgütlerde örgütlerde insan ögesi çok önemlidir. Bazen öğrenciler ve öğretim elemanlarının, akademik yanları öne alınmakta ve onların sosyal yanları ihmal edilmektedir. Bu amaçla eğitsel ve kültürel etkinlikler, daha da önemli bir hale gelmektedir. Bu amaçla, öğrencilere yönelik düzenlenen eğitsel ve kültürel etkinliklerin belirlenmesi ve öğrencilere yönelik kişisel bilgilere ulaşmada öğretim elemanlarının görüşleri dikkate alınmalıdır. Öğretim elemanları, öğrencilerine dair bazı bilgilere gerek duyabilir. Bu gereksinimler mutlaka karşılanmalıdır. Öğrencilerin gerek duyabilecekleri eğitsel ve kültürel etkinliklerin, onlara en yakın olan öğretim elemanlarının görüşlerine başvurularak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Eğitsel ve kültürel etkinlikler insanların sosyalleşmeleri ve benlik gereksinimlerinin karşılanması açısından çok önemlidir. Bu amaçla, okullarda bu tür etkinlikler sıklıkla düzenlenmelidir.

7. Üniversiteler demokratik ve kısmen özerk olan kurumlardır. Bu uygulama, yönetsel etkinlikler anlamında tüm çalışanlara yaygınlaştırılmalıdır. Üniversitelerde ve bağlı okullarda üst yönetimlerin belirlenmesi sürecinde öğretim elemanlarının tümünün söz sahibi olması gerekmektedir. Yalnızca üniversite rektörü ve dekanlarının değil, yüksekokul ve enstitü müdür ve yardımcılarının belirlenmesi, okul yönetiminin alt birimlerinde çalışacak olan koordinatör öğretim elemanları, sınav ve materyal ofisi sorumlularının belirlenmesi sürecine de etkin olarak katılmalıdırlar. Bunun uygulanmaması durumunda, örgütlerde çatışmalar yaşanabilir. Bu durum, ayrıca örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir.

8. Öğretim elemanları, sözleşmeli olarak çalışmalarına rağmen, memur statüsündedirler. Genel yönetim tarafından yapılan sınavlar, seçimler, sayımlar vb. devlet sektöründe çalışanların görevlendirilmeleriyle yapılmaktadır. Bu durum, öğretim elemanlarının istenen durumda bu tür etkinliklerde kullanılabileceklerini göstermektedir.

Halbuki ğretim elemanlarının genellikle tatil günlerine denk gelen bu sınavlarda grevlendirilmektense, bu zamanlarını kendilerine yada çalışmalarına ayırmak istedikleri düşünülmektedir. Öğretim elemanlarının ders dışı etkinlikler ve sınavlarda görevlendirilmeleri, kendilerinin nerileri alınarak yapılmalıdır. Ayrıca ğretim elemanlarının sicil hakları, değerlendirilmeleri ve terfi gibi temel haklarının düzenlenmesi çoğunlukla amirlerinin iki dudağı arasında olabilmektedir. Bu durumun, objektif olmadığı düşünülmektedir. Yine ğretim elemanlarının özlük ve sicil haklarının ve kendilerinin değerlendirilmelerindeki esaslarının belirlenmesi sürecinde kararlara katılmaları, insan hakları ve demokrasi gereğidir. Öğretim elemanlarının terfileri ve değerlendirilmelerinin, ilgili ğretim elemanlarının ğretim yeteneklerine göre yapılması gerekmektedir. Öğretim elemanlarının bu sürece katılmalarının sağlanması, bu yöndeki yaygın belki de aslı olmayan söylentileri de ortadan kaldıracaağı düşünülmektedir.

9. Örgütlerde gerçekleştirilen yönetici atamalarının bir kısmında, liyakatin gözetilmediği düşünülmektedir. Bu uygulama şekli, genel kamu yönetiminin bir zaafı olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, uzun vadede örgütlerin zararına olabilmektedir. Bu amaçla yönetici atamaları, 'adama göre iş değil işe göre adam' ilkesi göz önünde tutularak yapılmalıdır. Ayrıca insan ilişkilerine hakim olmayan kişilerin, yönetimden uzak tutulması gerekmektedir.

Araştırmacılar İçin neriler

Bu araştırmanın, bundan sonra üniversitelerde çalışan ğretim elemanlarının kendilerini ilgilendiren konularda karara katılmalarına yönelik olarak yapılacak yeni araştırmalara kaynak teşkil edeeği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra;

1. Böyle bir çalışma, üniversitelerin bulundukları coğrafik yapılarına göre değişik illerde gerçekleştirilebilir.
2. Benzer araştırmalar, özel üniversitelerde de yapılarak bir karşılaştırma yapılabilir.
3. Yine benzer araştırmalar, farklı üniversitelerde yapılarak, üniversitelerin bulundukları iller ve bölgelere göre karara katılma durumlarının farklılık gösterip göstermediği araştırılabilir.
4. Benzer araştırmalar, farklı üniversitelerde farklı akademik unvanlara göre yapılıp bu konuda bir farkın olup olmadığı ortaya çıkartılabilir.
5. Benzer bir araştırma, mevcut niversite sistemine 1980'li yıllardan önce ve sonra katılanlar baz alınarak yapılmak suretiyle, bu konuda demokratik süreçlerin değişip değişmediği değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Kemal. "Öğretmenlerin Okuldaki Karara Katılımı". (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1984.
- , "Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları", Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt No: 20, Sayı No: 1-2, 1987, ss. 21-27, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1987.
- Akçaylı, Nurhan. **Yönetime Katılma ve Özyönetim**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995.
- Alıç, Mehmet. "Eğitim Örgütleri Nasıl Değişmelidir?" **Eğitim ve Bilim**, 86, 1992.
- Arıkan, Behiç. "Kararlara Katılma ve Katılma-Doyum İlişkisi", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara:Hacettepe Üniversitesi, 1979.
- Arnold, J. Hugh And Daniel C. Feldman. **Organisational Behavior**, Florida: Mc Graw-Hill, 1986.
- Artış, Nurdoğan. "Kalite Kontrol Halkaları", **Verimlilik**, Sayı No: 2, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1984.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**, Genişletilmiş Dördüncü Bası, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1994 (1992, 1988, 1986).
- , **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Genişletilmiş üçüncü Baskı, Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayını, 1993.
- Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme**. Ankara: Pegem Yayınları, 1995
- Bartlett, Will And Milica Uvalic. "Journal of Enterprise And Participation" Volume No: 1, U. K: ERIC, ED.: 29221788, 1998.
- Başaran, İ. Ethem. **Yönetim**, İkinci Basım, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1989.
- , **Örgütsel Davranış**, İkinci Bası, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1991.

-----. **Eğitim Yönetimi**, Beşinci Basım, Ankara: Yargıcı Matbaası, 1996 (1994, 1993, 1988, 1983).

-----. **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Yayın No: 111, 1982.

-----. **Yönetime Giriş**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Yayın No: 35, 1984.

-----. **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Anka-Web Yayınevi, 1998.

-----. **Türkiye Eğitim Sistemi**, Üçüncü Basım, Ankara: Gül Yayınevi, 1996 (1994, 1993).

Bauer, Scott C. "Myth, Consensus And Change", Executive Educator, 14, 7: 26-28, EJ447135, 1992.

Baumgarten, F. **Psychology Of Human Relations In Industry** (Çeviren: E. D. Nisbet), New York: Pitman Publishing Corp., 1951.

Bazerman, Max. **Judgement In Managerial Decision Making**, 4th ed., The U. S. A. :North Western University, 1988.

Besse, M. Ralph. "Business Statemanship", New York: Personnel Administration, 1957.

Blase, Joseph; Jo Blase; Garry L. Anderson and Sherry Dungan. **Democratic Principals In Action. Eight Pioneers**, Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1995.

Carol, E. Floyd. "Faculty Participation In Decision Making", ERIC, ED 284520, 1986.

Carrol, J. Stephen; Frank T. Paine; John B. Miner. **The Management Process**, 2nd ed., The U. S. A: Mac Millan Publishing Co. Inc., 1977.

Clagett, G. Smith ve Oğuz N. Ari". Organisational Control Structure And Member Consensus", The U. S. A., The American Journal of Sociology, 1964.

Clifton, J. Williams; Andrew J. Dubrin; Henry, L. Sisk. **Management And Organisations**, Fifth Edition, The United States Of America :South Western Publishing, 1985.

Coch, Laster And John R. P. French. "Overcoming Resistance To Change", Human Relations, Vol.: 1, No: 4, 1948.

Cook, C., P. Hunsaker; R. Coffey. **Management And Organisational Behavior**, 2nd ed., The U. S. A : Mc Graw-Hill, 1977.

Cross, K. Patricia. **Adults As Learners**, San Fransisco: Jossey-Bass, 1981.

Davis, Keith. **Human Behavior At Work:Organisational Behavior**, 8th ed., New York: Mc Graw-Hill, 1988.

----- . **Human Relations At Work:The Dynamics Of Organisational Behavior**, Arizona: Mc Graw-Hill Series In Management, 1967.

Drucker, F. Peter. **Yeni Gerçekler** (Çeviren: Birtane Karanakçı), Altıncı Baskı, Ankara: Tisamat Basım Sanayii, 1998.

Dubrin, J., Andrew; Sisk L., Henry. **Management and Organisation**. 5th. Edition. New York: South Western Publishing C. O, 1985.

Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaası, 2000.

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, Yenilenmiş Dördüncü Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 1993.

Evren, Sami; Siyami Erdem ve Cafer Yıldırım. **Eğitim Emekçileri Tarihi**, İstanbul: Bireşim Yayınları, 1995.

Filippo, B. Edwin. **Personnel Management**, 6th ed., New York: Mc Graw-Hill, 1984.

Fişek, Kurthan. **Yönetime Katılma**, Ankara: Sevinç Matbaası, 1977.

----- . **Yönetim**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1975.

Flannery, D. M. "Teacher Decision Involvement And Job Satisfaction In Wisconsin High Schools", Dissertation Abstacts International, 41: 3978-A, 1981.

- Floyd, Hunter. **Community Power Structure**, Chapel.: University Of Carolina, Hill, 1953.
- Green, J. All. "Benefits And Problems Of Participation", ERIC, ED301144 HE022082, 1988.
- Green, Madeline, F. **Leaders For A New Era:Strategies For Higher Education**, New York: Macmillan, 1988.
- Griffin, Gary A. "Influences of Shared Decision Making On Schools And Classroom Activity: Conversations With Five Teachers", New York: The Elementary School Journal, 1995.
- Gürsel, Musa. **Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı)**, Konya: Mikro Basım-Yayım-Dağıtım, 1997.
- Hoy, Wayne K., Cecil G. Miskel,. **Educational Administration. Theory, Research and Practice**, Second Edition. New York: Random House, 1982.
- Kabadayı, Reşide. "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi" (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1982.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Yedinci Basım. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1995.
- , **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**, Dokuzuncu Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.
- Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi:Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, İkinci Baskı, Ankara: T. O. D. A. İ. E. Yayını, 1984.
- Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1990.
- Kerka, Sandra. "Deterrants To Participation In Edult Education", ERIC ED275889, 1986.

Köklü, Muharrem. "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdür ve Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları" (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Malatya, İnönü Üniversitesi, 1994.

Lange, John T. "Site Based Shared Decision Making: A Research For Restructuring", NASSP Bulletin, 76, 549: 98-107, EJ 457259, 1993.

Lashway, Larry. "The Limits Of Decision Making", ERIC, ED 397467, 1996.

Lawrance K. Williams; William F. Whyte And Charles S. Green. "Do Cultural Differences Affect Workers' Attitudes? ", The U. S. A., Industrial Relations, 1966.

Liontos, L. Balster, "Shared Decision Making", ERIC, ED 87, 1994 (1996).

Lumsden, Linda, "Teacher Morale", ERIC, ED 422601: 120, 1998.

Luthans, Fred. **Organisational Behavior**, 7th ed., New York: Mc Graw-Hill, 1995.

Miller, Edward. "Shared Decision Making By Itself Doesn't Make For Better Decisions", Harvard: The Harvard Education Letter, 11, 6 : 1-4, 1995.

Mohammad Dougla, **Katılma Olgusu İle İlgili Bazı Yaklaşımlar**. Çeviren: Serap Ayhan (Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 1988).

Mortimer, Kenneth P., and T. R. Mc Connell. **Sharing Authority Effectively**, San Francisco: Josey Bass, 1983.

National Center For Educational Statistics, "Job Stisfaction Among America's Teachers: Effects and Workplace Charaacteristics", Washington, D. C : 1997.

Onaran, Oğuz. **Örgütlerde Karar Verme**, İkinci Baskı, Ankara: Sevinç Matbaası, 1975.

Patchen, Martin. **Participation, Achievement And Involvement On The Job**, New Jersey: Prentice Hall, 1970.

Pateman, Carole., **Participation And Democratic Theory**, London: Cambridge University, 1970.

Peterson, Kent; Kubilay Gök And Vail D. Martin. "Principals' Skills and Knowledge for Shared Decision Making", Wisconsin: Center On Organisatins And Restructuring Of Schools, ED 386827, 1995.

Rubenson, K. "Participation In Adult Education", Paris: Center For Educational Research And Innovations For Economic Cooperation And Development, 1977.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Töz. **Örgütsel Psikoloji**, İkinci Baskı, Bursa: Ezgi Yayınları, 1996.

Silver, A. Gerald. **Introduction To Management**, The United States Of America: West Publishing, 1981.

Speed, N. E., "Decision Participation And Staff Satisfaction In Middle And Junior High Schools That Individualized Instructions", Dissertation Abstracts International, 40: 4343-A, 1980.

Şimşek, Şerif; Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

Tannenbaum, Robert; Irving R. Weschler and Fred Massarik. **Leadership And Organisation: A Behavioral Science Approach**, New York: Mc Graw-Hill, 1961.

Taymaz, A. Haydar. **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara: Pegem, 1992.

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Birinci Cilt, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1978.

Turan, Kamil. **İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması**, Ankara: A. İ. T. İ. A. Yayını, 1973.

Vecchio, P. Robert. **Organisational Behavior**, 3rd ed.: Harcourt: Dryden Press, 1995.

Wall, T. D. ; V. A. Lischeron. **Worker Participation**, Berkshire: Mc Graw-Hill, 1977.

Weiss, Carol H.; Joseph Cambone And Alexander Wyeth, "Trouble In Paradise:Teacher and Institution Affect Teachers And Principals", Harvard : Educational Administration Quarterly, 28, 3: 350-67, EJ 447157, 1992.

Weiss, Carol H."Shared Decision Making About What?A Comparison Of Schools With And Without Teacher Participation", Harvard: Teachers College Record, 1: 69-92, EJ 475129, 1995.

Wood, R.; F. Hull; K. Azumi. "Evaluating Quality Circles: The American Application", California: Management Review, 1984.

Yoluç, Ahmet. "Yönetime Katılma", Ankara: İşveren Dergisi, Cilt No: 17, Sayı No: 12, 1978.



EKLER

1. Anket

2. İzinler



Değerli Öğretim Elemanı,

Bu anket,yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının okullarında kendileriyle ilgili konulardaki **kararlara katılma** durumlarını saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu amacın gerçekleşebilmesi için sizin görüşleriniz büyük önem taşımaktadır. Anketle elde edilecek veriler,toplu olarak değerlendirilecek ve sadece araştırma amacına yönelik kullanılacaktır. Bireysel değerlendirme yapılmayacağı için anket formuna **adınızı yazmanız kesinlikle gerekmemektedir.**

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanlara ait kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise, 38 karar konusu ve bunların karşısında ise dört seçeneği bulunan bir soru yer almaktadır. Karar konusunu okuduktan sonra karşısındaki soruyu da okuyup, size en uygun gelen seçeneği çarpı (X) işareti koymak suretiyle belirtiniz. . Yanıtlarınızın araştırmaya katkı sağlayabilmesi için açıklamaları dikkatlice okumanız, var olan duruma göre yanıt vermeniz ve **yanıtsız soru bırakmamanız gerekmektedir.**

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Aydın BALYER

Öğretim Görevlisi

Yıldız Teknik Üniversitesi

Yabancı Diller Yüksek Okulu

ANKET

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler

AÇIKLAMA I:Bu bölümde,durumunuzu belirten seçeneğin karşısındaki kutuya çarpı (X) işareti koyunuz.

1.Cinsiyetiniz nedir?

a) Kadın () b) Erkek ()

2.Bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalışmaktasınız?

a) 0-5 Yıl () b) 6-10 Yıl () c) 11-20 Yıl () d) 21 Yıl ve üzeri ()

3.Mesleğinizdeki kıdeminiz nedir?

a) 0-5 Yıl () b) 6-10 Yıl () c) 11-20 Yıl () d) 21 ve üzeri Yıl ()

BÖLÜM II Açıklama:Aşağıdaki kararlara ne derece katıldığınızı seçeneklerin altına çarpı (X)işareti koymak suretiyle belirtiniz.

	Katılma Derecesi: Sizce,bu konudaki kararın alınmasına <u>öğretim elemanları ne derece katılmaktadırlar?</u>				
	Yanıtlar				
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1.Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi					
2.Öğretim elemanlarının sınav ve ders dışı etkinliklerde görevlendirilmeleri					
3.Okulunuzdaki öğretim elemanlarına yönelik eğitsel ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesi					
4.Öğretim elemanlarının özlük haklarının düzenlenmesi					
5.Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerin belirlenmesi					
6. Hizmet içi eğitim programına gereksinimin belirlenmesi					
7. Okulunuzdaki öğrencilere yönelik düzenlenen eğitsel ve kültürel etkinliklerin belirlenmesi					
8.Hizmet içi eğitim programlarını takip edecek personelin belirlenmesi					
9.Ders dağıtımının yapılması					
10.Hizmet içi eğitimin alınacağı birimin belirlenmesi					
11.Ödev konularının değerlendirilme esaslarının belirlenmesi					
12.Hizmet içi eğitim programının zamanının belirlenmesi					
13. Öğretim elemanlarının sicil haklarının düzenlenmesi					
14.Hizmet içi eğitim etkinliğinin uygulanması sürecinde izlenecek yöntemin belirlenmesi					
15.Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi					
16.Haftalık ders programının yapılması					
17.Hizmet içi eğitim programının oluşturulması					
18.Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konulması					

19.Okulunuzdaki işleyişin değerlendirilmesi					
20.Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması					
21. Hizmet içi eğitim etkinliğinin uygulanması sürecinde kullanılacak ders araç ve gereçlerinin belirlenmesi					
22.Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi					
23.Öğretim araç ve gereçlerinin dağıtılması					
24.Öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesi					
25.Aynı sınıfta okutan öğretim elemanlarının kendi işleyişini düzenleyip,değerlendirmesi					
26.Okul müdür yardımcılarının belirlenmesi					
27.Okulunuza sağlanacak araç ve gereçlerin belirlenmesi					
28.Okul müdürünün seçilmesi					
29. Hizmet içi eğitimi verecek kişinin belirlenmesi					
30.Öğrencilere yönelik kişisel bilgilerin elde edilmesi					
31.Sınıflardaki öğrenci sayılarının belirlenmesi					
32.Göreve yeni başlayan öğretim elemanlarının yetiştirilmesi					
33. Aynı sınıfta okutan öğretim elemanları arasındaki iletişimin nasıl sağlanacağını belirlenmesi					
34. Hizmet içi eğitim programının yerinin belirlenmesi					
35.Okul yönetiminin alt birimlerinde görevlendirilecek öğretim elemanlarının(koordinatörler,sınav ve materyal ofisi sorumlularının vb.)belirlenmesi					
36.Üniversite rektörünün seçilmesi					
37.Hizmet içi eğitim programının açılması					
38.Öğretim elemanlarının değerlendirilmelerindeki esasların belirlenmesi					

EK 1



1911

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

*Yabancı Diller Yüksekokulu
Müdürlüğü*

B.30.2.YIL.0.94.00.00/491

Tarih: 28.07.2022

Aydın Balyer'in anketi Hk.

li Makama.

Yüksekokulumuz Öğretim Görevlilerinden Aydın Balyer'in "Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Kendilerini İlgilendiren Konularda Kararlara Ne Derece İlgilendiklerinin" ortaya çıkarılması amacıyla yaptığı Yüksek Lisans tez çalışması ile ilgili anketin Yüksekokulumuzda uygulanması uygun görülmüştür.

İlgili bilgilerinize sunulur.

Saygılarımla,

Öğretim Görevlisi Sevinç Varlı
Müdür Vekili

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**