

**ANADOLU LİSELERİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN KARAR
VERME SÜRECİNE KATILMA DÜZEYLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı**

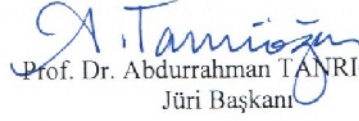
Başak TURGUT

**Danışman
Doç. Dr. Ramazan BAŞTÜRK**


**Temmuz, 2010
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisi olan Başak Turgut tarafından Doç. Dr. Ramazan BAŞTÜRK yönetiminde hazırlanan "Anadolu Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeylerinin Değerlendirmesi" başlıklı çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN
Jüri Başkanı


Doç. Dr. Ramazan BAŞTÜRK
Jüri-Danışman


Yrd. Doç. Dr. Kazım ÇELİK
Jüri

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 10.08/2010 tarih ve 12/10 sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT
Enstitü Müdürü

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

İmza

Öğrenci Adı Soyadı : Başak TURGUT

TEŞEKKÜR

Araştırmanın gerçekleşmesinde, çalışmamın başından sonuna kadar yapıcı eleştiri ve önerileriyle bana yol gösteren danışman hocam Doç. Dr. Ramazan BAŞTÜRK'e teşekkür ederim.

Çalışmanın oluşumu esnasında bilgi, deneyim ve yol göstericiliklerinden yararlandığım Prof Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN' başta olmak üzere, Yrd. Doç. Dr. Gökhan TUZCU, Yrd. Doç. Dr. Muammer KUNT, Yrd. Doç. Dr. Kazım ÇELİK, Yrd. Doç. Dr. Metin YAŞAR hocalarıma ve yüksek lisans öğrenimim süresince kişisel gelişimime katkısı olan tüm diğer hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Öğrenimim süresince her anlamda bana destek olan babama, anneme, eşime, kızıma ve anketleri yanıtlayarak araştırmaya katkıda bulunan tüm meslektaşlarıma teşekkür ediyorum.

ÖZET

Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeylerinin Değerlendirilmesi

Turgut, Başak

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Ramazan BAŞTÜRK
Temmuz 2010, 76 Sayfa

Bu çalışmada anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılma düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu öğretmenlerin, karara katılma düzeylerinin, cinsiyetlerine, yaşlarına, hizmet sürelerine, branşlarına, sendikalılık durumlarına, yönetim deneyimlerine, mezun oldukları fakülte türüne ve görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2009–2010 eğitim öğretim yılında Denizli ili, merkez ilçesindeki anadolu liselerinde görev yapan 523 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise ilgili öğretmenlerden “basit tesadüfî örnekleme yöntemi” ile seçilen 211 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak 27 sorudan oluşan bir anket kullanılmış ve veri analizi “SPSS 15,0” paket programı ile yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler, öğretimsel kararlara “Çoğu zaman”, yönetsel kararlara ise “Ara sıra” düzeyinde katıldıkları görüşündedir. Öğretmenlerin karara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinde; cinsiyet, branş, sendikalılık durumu ve mezun oldukları fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur. Ancak; yaş, hizmet süresi, yönetim deneyimi ve görev yapmakta oldukları okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Anadolu Lisesi Öğretmeni, Karar Verme, Karara Katılma

**The Evaluation of Anatolian High School Teachers' Level of
Participation In Decision**

Turgut, Başak

M. Sc. Thesis in Educational Sciences

Thesis Director :Assoc. Prof. Dr. Ramazan BASTURK

July 2010, 76 Page

In this study, determining Anatolian High School teachers' levels of participation in the decisions taken in schools is aimed. At the same time whether those teachers' levels of participation in decisions vary or not according to the gender, age, length of service, branch, unionism status, management experience, type of graduated faculty, serving school type is tried to be determined.

523 teachers who serve in Anatolian High Schools in the province of Denizli in the district of "Merkez", in 2009–2010 academic year form the scope of this research. 211 teachers who are chosen with "simple random sampling method" form the sample of this research. A questionnaire consisting 27 questions was used as data collection tool and data analysis was performed with "SPSS 15,0" package program.

According to research results; The teachers have the opinion of that they participate in educational decisions" usually";but administrative decisions "occasionally". There isn't a significant difference in the opinions of the levels of teachers' participation in decision by gender, branch, unionism status type of graduated faculty variables. However, a significant difference is seen according to age, length of service, management experience and serving school type variables .

Key words: Anatolian High School Teacher, decision making, participation in decision

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU.....	ii
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLOLAR DİZİNİ.....	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU

1.1. PROBLEM DURUMU.....	2
1.2. KARAR VERME.....	3
1.2.1. Karar Vermenin Tanımı.....	3
1.2.2. Karar Verme Kuramları.....	5
1.2.2.1. Rasyonel – Ekonomik Karar Verme Modeli.....	6
1.2.2.2. Yönetimsel Karar Modeli.....	6
1.2.3. Karar Türleri ve Etkili Karar.....	7
1.2.4. Karar Aşamaları ve Boyutları.....	11
1.3. KARARA KATILMA.....	11
1.3.1. Karar Katılmanın Tanımı.....	11
1.3.2. Yönetim Kuramları ve Karara Katılma.....	13
1.3.2.1. Klasik Kuramlar ve Karara Katılma.....	13
1.3.2.2. Neoklasik Kuramlar ve Karara Katılma.....	14
1.3.2.3. Sistem Kuramlar ve Karara Katılma.....	14
1.3.3. Karar Katılma Kuramları.....	15
1.3.3.1. Demokratik Kuramda Katılma.....	15
1.3.3.2. Sosyalist Kuramda Katılma.....	15
1.3.3.3. Verimlilik ve Etki Kuramında Katılma.....	15
1.3.3.4. İnsan Gelişimi ve Büyümesi Kuramında Katılma.....	16
1.3.4. Karara Katılmayı Sınırlayan Engeller.....	16
1.3.5. Karara Katılmanın Yararları.....	16
1.3.6. Karara Katılmanın Sınırlılıkları ve Kabul Alanı.....	17
1.3.7. Eğitim Örgütleri ve Kararlara Katılma.....	18
1.4. ANADOLU LİSELERİ.....	25
1.5. PROBLEM CÜMLERSİ.....	26
1.6. ALT PROBLEMLER.....	26
1.7. SAYILTILAR.....	28
1.8. SINIRLILIKLAR.....	28
1.9. ÖNEM.....	28
1.10. TANIMLAR.....	29

İKİNCİ BÖLÜM İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yurt Dışı Araştırmalar.....	30
2.2. Yurt İçi Araştırmalar.....	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	43
3.2. Evren ve Örneklem.....	43
3.3. Veri Toplama Aracı.....	46
3.3.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	46
3.3.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	47
3.3.3. Verilerin Analizi.....	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	48
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	50
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	56
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	58
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	64
4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	66

BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar.....	73
5.2. Öneriler.....	75
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	75
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	76
KAYNAKLAR.....	78
EKLER.....	82
ÖZGEÇMİŞ.....	85

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİLLER	SAYFA
Şekil 1.2.3. Vroom-Yetton Karar Ağacı Modeli.....	10
Şekil 3.2. Örneklem seçiminde kullanılan formül.....	44

TABLOLAR DİZİNİ

TABLOLAR	SAYFA
Tablo 1.2.1. Bilimsel yöntem ile karar verme karşılaştırılması.....	4
Tablo 3.2.1. Evrenin okullara göre dağılımı.....	43
Tablo 3.2.2. Örneklem grubunun değişkenlere göre dağılımı.....	45
Tablo 3.3.1 Dörtlü ölçeğin derecelendirilmesi.....	46
Tablo 4.1. Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyini betimleyen istatistiki değerler.....	48
Tablo 4.2.1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	51
Tablo 4.2.2. Öğretmenlerin yaş ve hizmet süreleri ile öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	51
Tablo 4.2.3. Öğretmenlerin branşlarına göre öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması	52
Tablo 4.2.4. Öğretmenlerin sendikalılık durumları ile öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	53
Tablo 4.2.5. Öğretmenlerin yönetim deneyimleri ile öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması	54
Tablo 4.2.6. Öğretmenlerin mezun oldukları fakülte ile öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	55
Tablo 4.2.7. Öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okul ile öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması	55
Tablo 4.3. Öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeyini betimleyen istatistiki değerler.....	57
Tablo 4.4.1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	59
Tablo 4.4.2. Öğretmenlerin yaş ve hizmet süreleri ile yönetsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	60
Tablo 4.4.3. Öğretmenlerin branşlarına göre yönetsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	61
Tablo 4.4.4. Öğretmenlerin sendikalılık durumları ile yönetsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	61

Tablo 4.4.5. Öğretmenlerin yönetim deneyimleri ile yönetsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	62
TABLOLAR	SAYFA
Tablo 4.4.6. Öğretmenlerin mezun oldukları fakülte ile yönetsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	63
Tablo 4.4.7. Öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okul ile yönetsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	64
Tablo 4.5. Öğretmenlerin karara katılma düzeylerini betimleyen istatistiki değerler.....	65
Tablo 4.6.1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması	67
Tablo 4.6.2. Öğretmenlerin yaş ve hizmet süreleri ile kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	67
Tablo 4.6.3. Öğretmenlerin branşlarına göre kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	68
Tablo 4.6.4. Öğretmenlerin sendikalılık durumları ile kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	69
Tablo 4.6.5. Öğretmenlerin yönetim deneyimleri ile kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	69
Tablo 4.6.6. Öğretmenlerin mezun oldukları fakülte ile kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	70
Tablo 4.6.7. Öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okul ile kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması.....	71

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

N : Örneklem sayısı.

\bar{X} : Aritmetik ortalama.

Ss: Standart sapma.

A.L. : Anadolu lisesi.

Mes. ve Tek. Eğ Ver. A. L. : Mesleki ve teknik eğitim veren anadolu lisesi.

Öğretmen : Anadolu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler.

GİRİŞ

Araştırmada, demokrasiyi yaşamımızın tüm alanlarına yaymaya çalıştığımız şu günlerde, geleceğin nesillerini şekillendiren eğitim örgütlerinin durumunu belirlemek amaçlanmıştır. Akçaylı (1995), işgörenlerin kendi meseleleri söz konusu olduğunda müzakerelere ve kararlara katılmak istediklerini belirtmektedir. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin işgörenlerinin büyük bir kısmını oluşturan öğretmenlerin ne derece karara katıldıkları çağdaş okul oluşumunda önemli bir faktördür. Öğretmenlerin karara katılmaları; okulda uyumlu bir çalışma ortamı yaratacak, öğretmenlerin güdülenmesi açısından büyük yarar sağlayacak, okulların var olma nedeni olan öğrencilerimizin niteliğini arttıracaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde konuya ilişkin temel bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın problemi, alt problemleri, önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları da bu bölümde yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde ilgili araştırmalar değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesi çalışılmış; dördüncü bölümde, elde edilen veriler ışığında oluşan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırmada elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin öneriler bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM DURUMU

1.1. Problem Durumu

İnsanlığın gelişimi esnasında, bireyler tek başlarına aşamayacakları sorunlarla ya da bir araya geldiklerinde daha iyi sonuç alacakları durumlarla karşılaşmışlardır. Bu yaşamışlıklar, Barnard (1938)'ın belirttiği gibi bir araya gelen üyelerin ortak bir amacı gerçekleştirmek için çalışmasını, işbirliğinde ve birbirleriyle ilişki içinde bulunmasını gerektirir. Bu koşullar sonucunda örgüt tanımı oluşur. Örgüt, bir araya gelen iki ya da daha fazla birey için bilinçli eşgüdümlemiş etkinlikler sistemidir (Barnard, 1938; akt: Aydın, 1998: 14).

Burada, örgütün işlevini sürdürebilmesinde önemli bir etken olan yönetim kavramı üzerinde durmak gerekir. Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip, eşgüdümleyerek harekete geçirme sürecidir (Başaran, 1991: 211).

Fişek (1977) ise yönetimi; karar verme, verilen kararı uygulama ve uygulanan kararı denetleme evrelerinden oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Eğitim yönetimi ise, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak için kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek süreci olarak tanımlanır (Başaran, 2000: 29).

Bu tanımlardan hareketle yönetim süreçleri oluşmuştur. Bunlar,

- Karar Verme
- Planlama
- Örgütlenme
- İletişim
- Etkileme
- Eşgüdümleme

- Değerlendirme (Gregg, 1957; akt: Aydın, 1998 : 126).

Bu süreçler, yönetim biliminin çeşitli yazarları tarafından farklı biçimlerde sınıflanmış olsa da “Karar Verme” nin her birinde önemli rol oynadığı görülmektedir. Buna dayanak olarak, Gulick’in yöneticinin asıl görevi karar verme olduğunu yönetimin sürekli bir karar verme işi olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmesi verilebilir (Güçlüol, 1985: 5). Karar vermenin araştırmacılar için ne denli önemli bir unsur olduğu ilgili diğer kaynaklarda da mevcuttur. McCamy (1947) ise yönetim sürecinin niteliğini karar vermenin belirlediğini söylemiştir (akt: Aydın, 1998: 126). Karar, değer süreçlerinin eksenidir (Bursalıoğlu, 1998: 82). Yönetim süreçlerinin niteliği, karar verme süreci ile yakından ilişkilidir. Çünkü diğer süreçler karar ile örülmüş ve bütünleşmiştir. Bu yüzden karar verme, yöneticilerin en temel sorumluluklarından birisidir (Erdoğan, 2000: 51–52).

1.2. Karar Verme

1.2.1. Karar Vermenin Tanımı

Yönetim faaliyetlerinin; biri karar verme, diğeri uygulama olmak üzere iki yönünün olduğu görülmektedir. Bu nedenle, yönetim konusunda çalışmalar yapan bilim adamları özellikle “karar verme” kavramı üzerinde durmuştur. Simon (1951) “Yönetimsel Davranış” kitabında bir yönetim örgütünün ve bu örgüte katılanların davranışlarının incelenmesi için, “karar” kavramına önem verilmesi gerektiğini söylemiştir (akt: Çelikten, 2001: 264). Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesidir (Aydın, 1998: 126). Bir başka deyişle, karar verme, bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir (Kaya, 1999: 34). Karar vermenin, bir tür seçim yapma işlemi olduğu görülmektedir.

Luthans (1995) ise karar vermeyi, geleneksel yönetim fonksiyonları ile ilgili birçok alternatiften en uygun olanın seçilmesi şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımlar ışığında karar verme işleminin çeşitli özellikleri şöyle sıralanabilir;

- Sorunu çözmeye yöneliktir.
- Bir değerlendirmenin sonucu ile yeni bir olayın başlangıcıdır.
- Gelecek için yapılmış bir işlemdir.

- Plan ve program işidir.
- Bireysel ya da grupça yapılan bir işlemdir.
- Sonucu kesin olarak saptanamayan bir işlemdir.
- Çeşitli mantıksal analizler işlemidir (Bağırkan, 1983: 4).

Tanımlardan ve özelliklerinden de anlaşılacağı üzere karar verme bir çözümleme işlemidir ve bilimsel bir sürece dayanır. Bu durumda, karar verme, aslında bir problem çözme olduğundan karar verme ve bilimsel problem çözme aşamaları birbirine benzemektedir (Başaran, 2000: 87).

Tablo 1.2.1. Bilimsel yöntem ile karar verme karşılaştırılması

Bilimsel Yöntem	Karar Verme
1. Güçlüğü sezilmesi	1. Problemin anlaşılması
2. Problemin tanımlanması	2. Probleme ilişkin informasyonun toplanması
3. Çözümün kestirilmesi	3. İnfomasyonu çözümleme ve yorum
4. Gözlenebilir doğrulayıcıların belirlenmesi	4. Seçeneklerin değerlendirilmesi
5. Deneme ve değerlendirmelerin yapılması	5. En iyi seçeneğin bulunması
6. Raporlaştırma	6. Uygulama

Karar vermenin, yönetimin temel süreci olduğunu öne süren Griffiths (1959), karar verme ve problem kavramlarını kullanarak karar vermenin aşamalarını şöyle sıralamıştır.

1. Problemin tanınması, tanımlanması ve sınırlandırılması,
2. Problemin çözülmesi ve değerlendirilmesi,
3. Çözümlerin değerlendirilmesine esas olacak ölçütlerin ya da standartların saptanması,

4. Bilginin toplanması,
5. Yeğlenen çözümün ya da çözümlerin formüle edilmesi ve seçilmesi, önceden test edilmesi,
6. Yeğlenen çözümün uygulamaya konulması,
 - a) Çözümün programlanması
 - b) Programdaki etkinliklerin kontrol edilmesi
 - c) Sonucun ve sürecin değerlendirilmesi (Griffiths, 1959; akt: Aydın, 1998: 128).

Bu kısma kadar olan tanımlamalardan örgütün yaşaması, gelişmesi ve etkili olması için kararın niteliği, özellikleri ve aşamaları tartışılmıştır. Burada “karar verme” konusunun temelini oluşturan kuramlara da yer vermek gereklidir.

1.2.2. Karar Verme Kuramları

Karar verme kuramları, karar verme sürecinin açıklamasını yapan yaklaşımlardır. Şencan (2008)`a göre karar verme konusunda başlıca iki model söz konusudur. Birincisi rasyonel-ekonomik karar verme kuramı, ikincisi ise yönetsel karar kuramıdır.

1.2.2.1 Rasyonel – Ekonomik Karar Verme Modeli

Rasyonel karar verme modeli kuramcıları karar verme sürecinin, sorun veya gereksinimle birlikte ortaya çıktığını savunmaktadır. Karar verenler, akılcı kararlar alıp almadıklarını sorgulamaktadırlar. Bir problem veya gereksinim durumuyla ortaya çıkan karar verme sonucunda karar verenler, vermiş oldukları kararlarda ne denli isabetli olduklarını ve kararlarda başarılı olup olmadıklarını anlamaya çalışırlar. Bu kuram öngörücü ve karar vericilerin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen bir yaklaşımdır. Örgüt içerisinde yöneticilerin karar verirken nelere dikkat edeceklerini önceden planlamaları ve ona göre karar vermeleri gerekmektedir. “Adam Smith`in klasik ekonomi düşüncesine göre insanlar rasyonel ekonomik karar vericilerdir. Buna göre kişiler, tüm alternatifleri sistematik bir şekilde değerlendirerek, menfaat ve karlarını maksimize edecek şekilde karar verirler.” Örgütün menfaatleri ön planda olduğu için

üyelerin karar vermede örgütü zarara sokabilecek davranışlarda çok dikkatli olmaları gerekmektedir.

Yönetici, sorunları tespit eden ve sorunlara çözüm arayan kişidir. Bu nedenle yöneticinin çözüme ilişkin en kısa ve en uygun olanı bulması temel görevlerindedir. Rasyonel karar verme kuramına göre, karar verme gereksiniminin ortaya çıkmasıyla birlikte yönetici durumu tanımlar, seçenekleri belirler, seçenekleri değerlendirir, olası en iyi seçeneği seçer, kararın kabulünü sağlar, kararı uygular ve kararı değerlendirir. Rasyonel karar verme kuramında tüm bir örgütü etkileyen kararları verme işini örgüt yöneticisi yapmaktadır. Bu karar verme modelinde kararların verilmesi çok hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Çünkü kararlar çok az kişi tarafından verilmektedir. İşgörenler, karar verme sürecine dahil edilmemektedir. Bu da kararların uygulanmasında sıkıntı doğurmaktadır. Karar verme sürecinde durum veya sorunun tanımlanmasında, çözüm alternatiflerinin belirlenmesi, değerlendirmesi ve alternatifler içinden en uygununu seçme süreçlerinde çalışan müdahil olamamaktadır. Kararları uygulayıcı olan çalışanlar için bir dezavantajdır.

1.2.2.2. Yönetmel Karar Modeli

İkinci kuram olan yönetmel karar modeli, rasyonel karar verme modelini eleştirir. Bireyler sınırlı rasyonellikte karar verirler. Bireyler en iyi kararı değil, kendilerini tatmin edecek kararları verirler. Asıl rasyonel kararlar, bu kurama göre, işgörenin sürece dahil edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Simon'un yönetmel karar kuramı, "rasyonel-ekonomik model" in tersine öngörücü değil, tanımlayıcı bir modeldir. Sürece dahil edilen örgüt üyeleriyle kararın ne olduğu irdelenmeye çalışılır. Karar verme sürecinde kararların lider tarafından alınması, liderin üyelerden bilgi alıp danışması, üyelerin alternatifini belirlemesi, üyelerin alternatifleri değerlendirip öneride bulunması, üyelerin alternatifleri değerlendirip tercih etmesi gibi karar verme basamakları, katılımı etkiler. Bu şekilde tam katılım sağlanmış olur (Akdemir, 2009: 8–10).

1.2.3. Karar Türleri ve Etkili Karar

Simon (1960)'a göre iki tür karar vardır.

1. Programlanmış kararlar; bir örgütte sık sık rastlanan, genellikle belirli çözümleri bulunmuş veya rutin hale gelmiş konu veya sorunlarla ilgili kararlardır.
2. Programlanmamış kararlar; örgütte daha önce ortaya çıkmamış bir durum ya da soruna ilişkin ilk kez alınan kararlardır (Simon, 1960; akt: Tanrıöğen, 1995: 84).

Karar verme, bireysel ya da örgütsel olabilir. Bireysel kararlarda etkilenen sadece kişinin kendisiyken, örgütsel kararlarda muhatap örgütteki paydaşların tamamıdır. Bu durumda, örgütün kararlarının etkili olması bir başka deyişle nitelikli ve benimsenebilir olması gerekir (Başaran, 2000: 95).

Kararın niteliği, sorunun duyulması basamağından değerlendirme basamağına varıncaya dek, sorun çözümlerinin sorun çözme yöntemini gerektiği biçimde uygulama derecesiyle, her basamakta gösterdiği usallık derecesine bağlıdır (Maier, 1963; akt: Başaran, 2000: 95).

Maier (1963)'e göre başarının niteliğini arttıran koşullar;

1. Takım önderi tartışmayı yönetmede yetişmiş olmalıdır.
2. Takım önderi tartışmaya katılmalı ama kendi çözümünü ima etmekten sakınmalıdır.
3. Rastgele tartışmadan çok soruna yönelik tartışma yapılmalıdır.
4. Tartışmaya takım üyelerinin tümünün katılması sağlanmalıdır.
5. Sağlanabilir bütün kaynaklar, gerekli bütün araç ve gereçler kullanılmalıdır.
6. Takım üyeleri soruna ivedi çözüm önerileri bulmaları için sıkıştırılmamalıdır.

7. Takım üyelerinin görüşlerinin alınmasından çok soruna ilişkin görüşleri evrimleştirilmelidir.
8. Var olan seçeneklerden çok ulaşılması gereken seçenekler aranmalıdır.
9. Takım sorun üzerindeki çalışmalarını bitirdikten bir süre sonra sorun üzerinde bir kez daha çalışmalıdır.
10. Takım üyeleri sorun çözme sürecinin her basamağını iyi uygulayabilecek iş görenlerden seçilmelidir.

Kararın benimsenebilirliği ise kararı uygulayanların uygulamaya gönüllü oluş derecesini gösterir (Maier, 1963; akt: Başaran, 2000: 95).

Maier (1963)'e göre kararın benimsenebilirliğini arttıran koşullar;

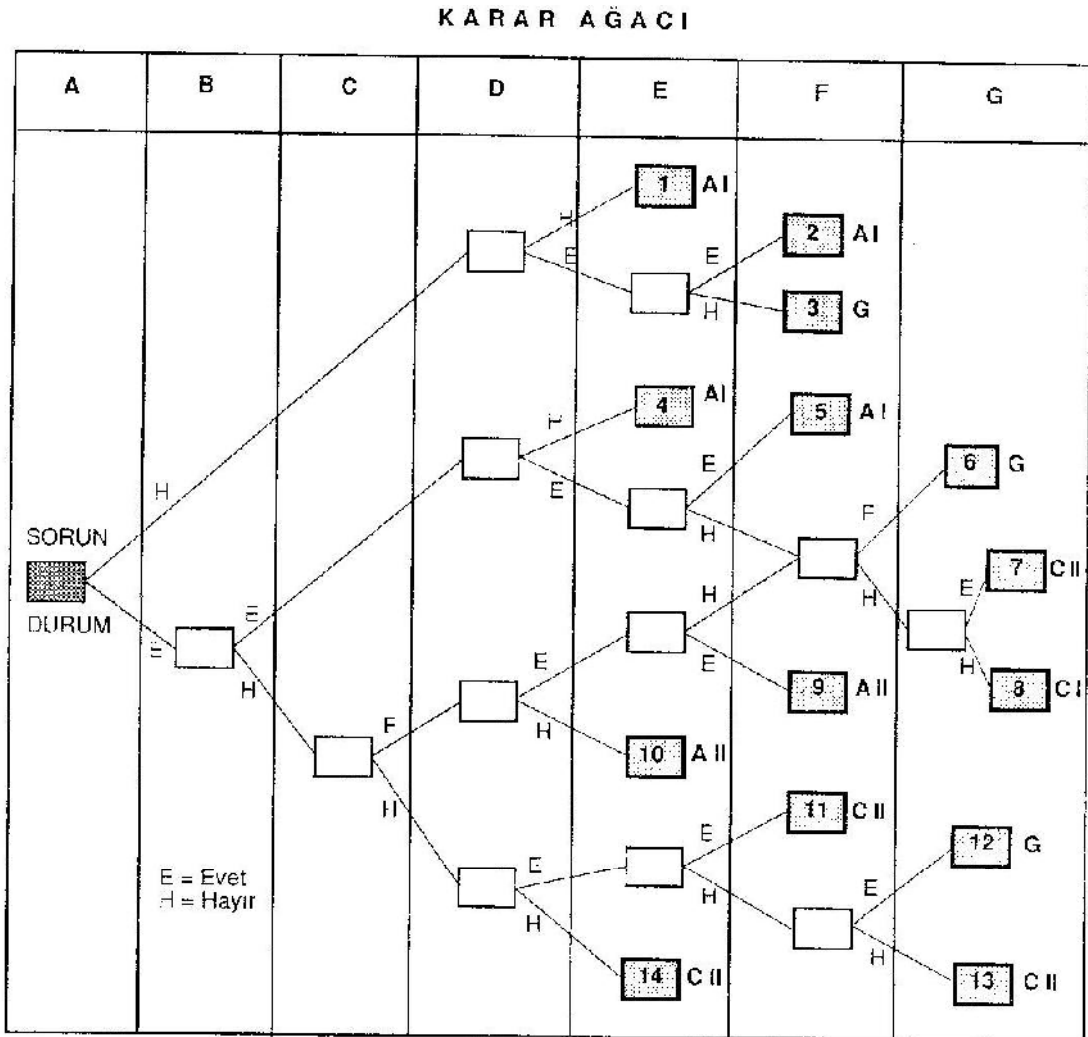
1. Takım üyeleri karara kendi görüşlerini katma ya da yansıtma fırsatı bulabilmelidir.
2. Takım üyeleri sorun için görüşlerini özgürce anlattıkları kanısına varmalıdır.
3. Takım önderi sorun üzerinde yapılan tartışmaları egemenliği altına almamalı, üyelere baskı yapmamalıdır.
4. Takım önderi tartışmaları yönetmede usta (yeterli) olmalıdır.
5. Tartışmalar sırasında ortaya çıkacak görüş çatışmalarını uzlaştırıcı bir hoşgörü havası yaratılmalıdır.
6. Takım önderi üyelerin yaratıcılığına elverişli bir ortam yaratmalıdır.
7. Nitelikli bir kararın takım üyelerince benimsenebilirliğinin yüksek olacağı unutulmamalıdır.
8. Soruna bulunan çözüm seçenekleri için yeterli bilgi bulunmalıdır.
9. Bilgilerin, seçeneğin uygulanması sırasında ve sonrasında ortaya çıkacak yararları ve zararları açıkça gösterilmelidir.

10. Seçenekler arasında uygulamanın kolaylığı ve zorluğu açısından belirgin ayrılıklar bulunmalıdır (Başaran, 2000: 98).

Etkili karar verme zor bir süreçtir. Bu yüzden, yönetim bilimciler karar vermeyi kolaylaştırmak için birçok model geliştirmişlerdir. Bunlardan, yönetene en çok yardımcı olan Vroom-Yetton Karar Ağacı Modelidir. Karar ağacını amacı, yönetmenin karar verirken yetkeci, danışmacı ya da kümecil karar verme yaklaşımlarından hangisini seçeceğine ve seçtiği yaklaşımla nasıl karar vereceğine yardımcıdır (Başaran, 2000: 96–97).

Karar ağacına göre, karar verirken yönetmen, ya yetkeci davranır, ya danışmacı olur ya da kararı küme ile birlikte verir. Karar vermede, bu tür yaklaşımlar yetkeci (A) tutumdan danışmacı (C) ve küme (G) ile karar verme tutumuna doğru gittikçe otokratiklikten demokratikliğe doğru uzanır. Sorun çözmede Karar ağacı'nı kullanmak için, sorun kutusundan başlamak ve A, B, C, D, E, F ve G sütunlarından hangisinde duruluyorsa o sütuna ilişkin soruyu sorup alınan evet ya da hayır yanıtına göre ilerlemek gerekir. G sütununda verilen kararın hangi türden olduğu ve altında da niteliği gösterilmektedir (Başaran, 2000: 96–97).

Şekil 1.2.3. Vroom-Yetton Karar Ağacı Modeli



Kaynak: V. H. Vroom ve P. W. Yetton. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, 1973.

DURUĞUN BULUNDUĞU SÜTUNDA SORULACAK SORULAR	VERİLEN KARARIN TÜRÜ
Soruya durakta evet ya da hayır yanıtı alınarak yön bulunacak ve ilerlenecek.	Aşağıdaki karar türleri Vroom ve Yetton'un geliştirdiği Katılımlı Onderlik Kuramı'ndaki beş tür önderliği de göstermektedir.
A = Çözümün nitelikli olmasına gerek var mı?	A I = Astarın katılımı olmadan verilen, yönetmenin tek başına verdiği yetkeci karar.
B = Nitelikli karar için yeter bilinti var mı?	A II = Astarın topladığı bilintiye dayanan ama yönetmenin tek başına verdiği yetkeci karar.
C = Sorun yapılandırılmış (tanımlanmış) mı?	C I = Sorunun her astla bireysel olarak tartışılması ile verilen danışmacı karar.
D = Etkili uygulama için kararın astlarca benimsenmesi önemli mi?	C II = Astarın oluşturduğu toplantıda tartışılarak verilen danışmacı karar.
E = Karar, astlarca ussal benimsenebilir mi?	G = Kümece (takımca) verilen kümesel karar.
F = Astar, sorunun çözülmesiyle ulaşılacak örgütsel amaçları paylaşabilirler mi?	
G = Yeğlenen çözüm üzerinde astlar arasında çatışma var mı?	

1.2.4. Karar Aşamaları ve Boyutları

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

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

Lipham, Rankin ve Hoeh (1985)' e göre karar verme üç boyut içinde ele alınmaktadır.

1. Kararın içeriği; kararın ilgili olduğu etkenler. Öğretimsel program, personel, öğrenciler, finansal ve fiziksel kaynaklar, okul ve topluluk ilişkisi.
2. Karar verme süreci; kararın nasıl alındığı ve karar verme basamakları. Problemi tanımak, problemi tanımlamak, seçenekler oluşturmak, kararı ortaya koymak, kararı oluşturmak ve kararın geçerliğini değerlendirmek.
3. Karara katılma; kararın sadece neyle ilgili ya da nasıl alındığı ile değil bunun yanında karara kimlerin katıldığı da önemlidir (Lipham, Rankin ve Hoeh, 1985; akt: Yavuz, 2001: 26).

1.3. Karara Katılma

1.3.1. Karara Katılmanın Tanımı

Önceki bölümde değinildiği gibi, karar verme üç boyutundan oluşur ve en önemlisi karara katılmadır. Karara katılma kavramını Davis (1982: 184) “Kişileri, grup amaçlarına katkıda bulunmaya iten ve onlar için sorumluluk paylaşmaya motive eden

bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleridir.” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımda üç önemli unsur göze çarpmaktadır. Katılım yalnızca kasları ilgilendiren bir faaliyet olmaktan çok zihinsel ve duygusal bir eylemdir. İkinci unsur katkıda bulunma güdüsüdür. Yani kişileri duruma katkıda bulunmaya güdülemesidir. Üçüncü unsur ise sorumluluk kabulüdür. Katılım insanlara grupların faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye yüreklendirmektedir (Davis, 1982: 185). Dicle (1980: 11) ise karara katılmayı, bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığı ile işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır, şeklinde tanımlanmaktadır. Açıkgöz’e (1984: 19) göre ise katılma, iki ya da daha çok grubun plan yapma, politika belirleme ya da karar vermede birbirlerini etkileme sürecidir.

Katılma tanımlanırken, tanım, “etki” ve “güç” kavramlarına dayanır. Katılmanın kararları “etkileme” süreci olduğu belirtildiğinde katılanların sonucu belirlemeksizin, verilen karar katkıda buldukları vurgulanmaktadır. “Güç” ise, kararı bizzat veren ya da belirleyen odak için kullanılmaktadır. Bu kavramlar katılmanın niteliğini saptamada da belirleyicidir. Sonucu belirtmeksizin, yalnızca kararlara etkinin söz konusu olduğu durumlar için “kısmi katılma”, sonucun katılanlarca belirlendiği durumlar için ise “tam katılma” nitelmesi yapılır (Pateman, 1969; akt: Açıkgöz, 1987: 21). Pateman (1969)’a göre alınmış olan bir karar hakkında astlara yalnızca bilgi verilen durumların, astlar karar üzerinde etkide bulunmadıkları için, katılma sayılamayacağı bu durum ise “sözde katılma” diye nitelenmektedir (Açıkgöz, 1987: 21).

İşgörenlerin, kararları etkileme şekillerini başka türlü de sınıflandırmak mümkündür. Dereli (1995: 263) üyelerin örgüt yönetiminde karar sürecini etkileme boyutları konusunda şunları belirtmektedir:

1. Bilgi sağlama: Yönetimin karar aşamasında tartışma konusu olabilecek bilgileri işgörelere vermesi.
2. Tavsiye ve danışma: Görüş ve fikir alışverişinde bulunma ve yöneticinin değişik düşünceleri değerlendirme olanağı bulması.
3. Birlikte karar verme: Yöneticinin personel ile birlikte karar vermesi.

4. Özyönetim: Örgüt üyelerinin örgütle ilgili kararları bizzat kendilerinin alabilme yetkisi.

1.3.2.Yönetim Kuramları ve Karara Katılma

1.3.2.1. Klasik Kuramlar ve Karara Katılma

Klasik kuramların işgörenlere bakış açısı “makine” kavramına denk düştüğü için katılımdan bahsetmek mümkün değildir. Etkililiği ve verimliliği odak noktası olarak alan bu görüşe göre örgüt tamamen gayrişahsî bir mekanizma, onu oluşturan insanlar da bir makinenin çarklarıdır (Mıçıoğlu, 1970; akt: Kaya, 1999, s. 64). Akımın öncülerinden olan Taylor ve arkadaşları, çalışanların büyük bir çoğunluğunun eğitimden uzak olduğunu ileri sürmüşlerdir. Taylor ve arkadaşlarına göre; insanlar akıllarıyla karar verirler ve ekonomik çıkarlarını ön planda tutarlar. Bu durumda işgörenler birinci planda, maddi gereksinimlerini karşılamak için çaba gösterirler. İşgören için iş güvencesi karar verme ve iş başında özgürce davranabilmekten çok daha önemlidir (Aydın, 1998: 103–106). Taylorizm olarak da bilinen bu düşünce sisteminde, insanlar, kendi başlarına karar alamaz görülmektedir. Bu durumda karara etkileri ya da bir başka deyişle karara katılmaları olanaksızdır.

Klasik örgüt kuramını oluşturan bir diğer halka, Fayol`un öncülüğündeki yönetim kuramı yaklaşımıdır. Fayol, işgörenleri tembel, işten ve sorumluluktan kaçan, yönlendirilmeye ihtiyaç duyan ve sıkı denetim gerektiren çalışanlar olarak görmüştür. Bu yaklaşımda, düşünceyi ve eylemi başlatma bir liderlik rolüdür (Aydın, 1998: 100–102). Bu düşünce sisteminde de, işgörenler yine birer makine olduğundan karara katılım mümkün değildir. Weber`in Bürokrasi Modeli`nde de aynı bakış açısı mevcuttur. Weber`e göre; belirli görevleri yerine getirecek kişilerin alanlarında uzmanlaşmaları, yöneticilerin bilgi ve yeteneklerine göre seçilmeleri gerekmektedir. Ancak görev yetki ve sorumlulukta katılık ve değişmezlik esnekliği azaltmaktadır (Eren, 1993: 17). Bu durum da karara katılımı engellemektedir. Fişek (1977); örgütsel yapı ve işleyişi vurgulayan, verimliliği ve etkililiği odak noktası yapan klasik görüşün, hiyerarşik yapıyı belirleyici olarak gördüğü, işgörenlerin karara katılmalarının söz konusu bile olmadığını belirtmekte ve kararın, yönetimce alınıp uygulamaya konulduğuna değinmektedir.

1.3.2.2. Neoklasik Kuramlar ve Karara Katılma

Klasik örgüt kuramına tepki olarak doğan, örgütün insan boyutunu öne çıkaran yaklaşımda insan ilişkilerinin önemi üzerinde durulmuştur. Kuramın dayandığı araştırmalarda, işgörenlerin görüşlerinin ve yorumların alınması, değişikliklerden önce işgören katılımının sağlanması ve önerileri uyarınca değişiklik yapılmasının gruba katılma duygusu ortaya çıkardığı ve verimde artış sağlandığı ortaya konmuştur (Aydın, 1998: 107–112). Köklü'ye (1994) göre; işgörenlerin karara katılmalarının, çalışma isteği yaratması yanında deneyimleri sayesinde daha sağlıklı kararlar alınması ve işgörenlerin kendilerini ilgilendiren konular ve yetenekli oldukları alanlarda karara katılmaları ilgili araştırmaların dikkate değer sonuçlarıdır.

1.3.2.3. Sistem Kuramları ve Karara Katılma

Klasik ve neoklasik kuramların dengesini sağlamak amacıyla oluşan bu kuramda, örgütler daha çok içindeki grupların etkileşim içerisinde bulunduğu geniş ve karmaşık bir toplumsal yapı olarak tanımlanmakta ve işgörenlerin bu kurumlarda örgütsel mutluluğu ve iş barışını yakalamalarının önemine değinilmektedir (Aydın, 1998:112–114).

Örgütte alınan kararları, rutin kararlar ve yaratıcı kararlar olarak ikiye ayıran March ve Simon, hiyerarşik yapıda yer alan çeşitli düzeylerdeki birimlerin yaratıcı karar vermeye olabildiğince çok katılmaları gerektiğini belirtmektedirler. Karar verme sürecinin özünde, yerinden yönetim fikrinin her zaman var olduğunu savunan bu yazarlara göre, insanın anlama yeteneği sınırlı olduğundan, bir kişinin problemin bütün yönlerini görmesi güçtür. Bu nedenle, karar vermeye geniş ölçüde katılım sağlanmalıdır. Çeşitli yönleri olan bir problem parçalara bölünmeli ve sistemi oluşturan alt birimler arasında uzmanlık alanlarına göre bölüştürülmelidir (Köklü, 1994: 14–15) . Hedeflerin ve yöntemlerin seçiminin bireylere bırakıldığı sistem kuramlarında karara katılma, sistemin bütün öğelerinin işlevsel bir biçimde bir arada bulunmaları gerektiğine dayanmaktadır. Karar verme yetkisi astlara dağıtılmıştır. Bu şekilde astlar karar vermeye etkin bir biçimde katılırlar ve yöneticiye yardımcı olurlar (Anthony, 1978; akt: Köklü, 1994: 16).

1.3.3. Karara Katılma Kuramları

Katılmayı; örgütsel, bireysel ve toplumsal çıktıları açısından ele alan kuramlar dört başlık altında toplanabilir (Açıköz, 1987: 23).

1.3.3.1. Demokratik Kuramda Katılma

Demokratik kuram, bireylerin üyesi bulunduğu tüm örgütlerin yönetiminde etkin şekilde rol almalarını, kararların oluşmasına doğrudan katılmalarını ve ancak böylesi bir uygulamanın toplumsal düzeyde demokrasi için gerekli insan yeteneklerinin gelişmesine olanak sağlayarak, bireylerin sağlıklı, üretken ve tutarlı bir kişiliğe kavuşacağını önermektedir (Arıkan,1979: 26).

1.3.3.2. Sosyalist Kuramda Katılma

Katılmanın ilk kez sosyalist düşünce savunucularınca ele alındığı söylenebilir. Sosyalist kuramda katılmaya ilişkin görüşlerin temelinde yabancılaşma kavramı yatmaktadır. Kapitalist üretim biçiminde iş ve üretim alanında var olan koşullar, uzlaşma ve emek ile sermaye arasındaki ilişki sonunda, üreticiler özgür ve yaratıcı olan özüne ve de ürettiklerine yabancılaşmaktadır. Ürettiği ürüne sahip olamayan işçi, ürün olarak somutlaşmış emeğine de yabancılaşmış olur. Bu yabancılaşmayı önlemenin yolu, işçinin, ürün olarak somutlaşan emeğini yönetmesi, bunun için de üretim araçlarına sahip olmasıdır. Kendi ürettiğini kontrol eden üretici, böylece ekonomik özgürlüğüne de ulaşacaktır (Açıköz, 1984: 9).

1.3.3.3. Verimlilik ve Etkililik Kuramında Katılma

Verimlilik, en az girdiyle en çok çıktının sağlanması veya örgütün girdilerinin değerinden daha yüksek değerde çıktılar üretmesi ve örgüte dönüşünü en üst düzeye çıkarabilmesi olarak tanımlanabilir (Başaran, 1991: 156). Etkililik ise, amaca göre, bir örgütün kendi bütünlüğüne zarar vermeden ve üyelerini gereksiz bir baskı altına almadan amaçlarına ulaşma veya karşılaştığı sorunları çözme yeteneğidir. Katılmayı verimliliğin bir aracı olarak gören görüşlerin bir takım ek varsayımlara dayandıkları, ancak bu destekleyici varsayımların her zaman aynı olmadığı görülmektedir (Fişek, 1977: 73).

1.3.3.4. İnsan Büyümesi ve Gelişimi Kuramında Katılma

Maslow'un gereksinim hiyerarşisi kuramı, örgütlere, kararların paylaşılmasının bir güdüleme taktiği olduğunu ileri sürüyordu. Örgütlerde kararın paylaşılması, kendini gerçekleştirme güdüsünü harekete geçirecek, böylece hem çalışanlar hem de yöneticiler rollerinde kendilerini güvenlik içinde göreceklerdir (Köklü, 1994: 8).

1.3.4. Karara Katılmayı Sınırlayan Engeller

Anthony (1978)'e göre karara katılmayı sınırlayıcı engeller şöyle sıralanabilir.

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

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

Astlardan Gelen Engeller: 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.

Durumsal Engeller: Zamansal, görevsel sınırlayıcılar ve çevresel etkiler (Açıkgöz, 1987: 24–25).

1.3.5. Karara Katılmanın Yararları

Karar verme gereksinimi tüm örgütlerde vardır ve tüm yöneticiler, hatta tüm örgüt üyeleri örgütsel nitelikli karar verme durumundadır. Fakat şunu da unutmamak gerekir, önemli olan karar vermek değil, olanaklara göre en iyi kararı verebilmektir (Aydın, 1998: 128). Örgütlerin başarısı etkili karar verme ve kararı uygulama yeteneğine bağlı olduğundan, demokratik örgüt ortamı oluşturarak karar vermenin önemi ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin, çalışanları kararlara katmaları, grup kararlarının oluşmasını sağlayacak ve kararların daha verimli olmasının sağlayacaktır.

Green (1985) karara katılmanın; yeni fikirler getirdiğini, iletişimi geliştirdiğini uzlaşma kültürünü yaygınlaştırdığını takım oluşturma amacına hizmet ettiğini ve fikir alışverişini arttırdığını kabul etmektedir. Ayrıca, karara katılma, astların deneyimlerini geliştirdiği, kendilerine olan güvenlerinin artmasını sağladığı geniş bakış açısı kazanmaları konusunda onlara yardımcı olduğu için önemlidir.

Onaran (1975) ise karar katılmanın işgörenler üzerindeki etkilerini şöyle özetlemiştir;

- Karara katılan işgörenlerin; olumlu tutumlar geliştirecekleri, daha iyi iş çıkarmak isteyecekleri, daha çok çaba ve dikkat harcayacakları için üretimin artacağı, kalitesinin yükseleceği kabul edilmektedir.
- Karara katılma sayesinde, bilgilerin örgüt içerisinde rahat dolaşmasının iletişim engellerini kaldırmada yardımcı olacağı düşünülmektedir.
- Yönetimin örgütte yapmak istediklerine karşı direniş azalacağı için değişim süreçleri daha sağlıklı ve çabuk yürütülebilir.
- Astların katıldıkları kararda sorumluluk yüklenmesi olacağı için denetimin kolaylaşacağı kabul edilmektedir.
- Kararların grup kararları olması dolayısıyla niteliğinin artacağı düşünülmektedir.

1.3.6. Karara Katılmanın Sınırlılıkları ve Kabul Alanı

Kararlara katılımın yararlarının yanı sıra sınırlılıkları da vardır. Karara katılım sayesinde elde edilmeye çalışılanlar örgüte yarardan çok zarar da getirebilir. Davis (1967)'e göre çalışanlar kendi uzmanlık alanları ile ilgili konuların dışında kalan kararlarda başarılı olamadıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca işgörenlerde yönetimin her kararda danışma beklentisi oluştuğunda aksi durumlarda çalışanın dayanışmadan kaçınma eğiliminde olduğu görülmüştür. Gregg (1957) 'e göre ise; karar vermeye katılmanın tartışılmasında kararın niteliği dikkate alınmalıdır. Verilen karar bir politikanın oluşturulmasına mı ilişkindir yoksa bir politikanın uygulanmasına mı ilişkindir. Demokratik bir okul yönetiminde ilgili herkes politikaya ilişkin sorular sorma hakkına sahiptir. Ancak, politikanın uygulanması, statü görevlilerinin

sorumluluğundadır. Politikanın uygulanması öncelikle yönetsel bir sorumluluktur. Uygulama işlevini grupların üstlenmeye çalışmaları örgütün etkililiğini engelleyebilir (Aydın, 1998: 129).

Karara katılanların güvenilir, sağlam ve yeterli düzeyde bilgiye sahip olmaları gerekir. Burada, işgörenlerin hangi karara katılıp hangisine katılmayacağı konusu tartışılmalıdır. “Kabul alanı” da tam bu sorunun cevabında oluşmaktadır. Simon (1965) bireyin peşinen kabullendiği ve isteyerek uygulamaya hazır olduğu yönetici kararlarının içerecek şekilde “Kabul alanı” kavramını geliştirmiştir.

Kabul alanı kavramını netleştirmek için iki sözcük üzerinde durulmalıdır. Bunlar “uygunluk” ve “uzmanlık” tır. “Uygunluk”, astların verilecek bir kararda çıkarlarını olup olmaması ile ilgilidir. Eğer astları kararda herhangi bir çıkarı varsa karara katılmaya ilgi yüksek olmaktadır. “Uzmanlık”, karar vermeyi gerektiren problemin tanımlanması ve çözümü konusunda anlamlı katkıda bulunabilecek yeterliliğe astların sahip olup olmaması ile ilgilidir. Eğer astlar, verilecek bir kararda bireysel çığara sahip iseler (yüksek uygunluk durumu) ve karara anlamlı katkıda bulunabilecek bilgi birikimine sahip iseler (yüksek uzmanlık durumu) bu durumda karar astın “kabul alanı” dışındadır ve ast karara katılmalıdır (Aydın, 1998: 131). Alınan kararlar öğretmenleri ilgilendirdiğinde, öğretmenin alandaki uzmanlığı, yeterliliği sorunun çözümü aşamasında sağlayabileceği katkı söz konusu olduğunda, öğretmenler yetkilendirildiğinde, karara katılım daha etkili olarak gerçekleşebilir.

1.3.7. Eğitim Örgütleri ve Kararlara Katılma

Gelişen dünyaya ayak uyduran bireyler yetiştirmek için, eğitim sistemimizi ve dolayısıyla eğitim örgütlerimizi değişime uyarlama zorunluluğu vardır. Bu durum, eğitim örgütlerinin çağdaş bir yapıya sahip olmasıyla gerçekleşecektir. Kararların merkezden alınması, yöneticilerin öğretmenlere paydaştan çok çalışan gözüyle bakması, demokratik yapı önündeki en önemli engeldir. Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren önemli konularda kararlara katılımlarından doğan olumlu sonuçların, rol performansına yansıdığı görülmektedir (Aydın, 1998: 72).

Geleceğin tasarısı olan planlama sürecinde de gerek okul politikalarının oluşması gerekse eğitimin uzak ve yakın hedeflerinin belirlenmesinde öğretmenlerin kararlara katılması gereklidir. Bauer (1992); ortak karar verme sürecinde öğretmenlerin,

okul politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında anahtar bir rol oynadıklarını ve bu durumun mantığının oldukça basit olduğunu iddia etmektedir. Ortak karar verme sürecinin, öğrenci öğrenmesini geliştireceği, öğretmenin iş doyumunu arttıracığı ve yeni lider tiplerinin ortaya çıkmasına yol açacağı görüşündedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; özellikle öğretmenlerin okul politikalarının belirlenmesine ve planlama eylemlerine katılması onları okullarına daha çok bağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1998: 159).

Öğretmenlerin karar süreçlerine katılmaları, okullarda demokratik yönetim biçiminin gelişmesine de katkıda bulunabilir. Lontos (1994); öğrencilerin yönetim kurulunda değil de sınıfta öğrendikleri için öğretmenlerin karara tamamen katılmalarının gerekli olduğunu belirtmektedir. Lontos, ayrıca sadece öğretmenlerin karara katılma sürecini sürdürmelerinin beklenmemesi ve yöneticilerinde bu sürecin kolaylaştırılmasına yönelik yardımcı stratejiler geliştirmeleri gerekliliğini ifade etmektedir (Lontos, 1994; akt: Balyer, 2001: 40).

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 alınırsa kararlar büyük olasılıkla destelenir (Griffin ve Weiss, 1995; akt: Balyer, 2001: 40). Kararlardan etkilenebilecek kişilerin karara katılması görüşü, 1930'lardan itibaren eğitim yönetimi kuramcıları tarafından da savunulmuştur. Bu savunmanın temelinde, katılmalı kararların daha geçerli ve uygulanabilirlik olasılığının daha yüksek olacağı inancı yatmaktadır (Alıç, 1992: 177). Kararın etkileyeceği birey ya da gruplar kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa kararın uygulanması da bir o kadar kolaylaşır ve kararın uygulanmasını destekler (Bursalıoğlu, 1998, 82).

Yöneticiler, olanaklar sağlandığında, öğretmenlerin de sağlıklı kararlar verebileceklerine inanılmalıdır. Karar vermeye katılım yolu ile eğitim örgütünde çalışan yönetici ve öğretmenlerin nitelikleri geliştirilebilir. Hoy ve Miskel (1996), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin karara katılması konusunda literatürde özetle şu bulguların yer aldığını ileri sürmektedirler:

1. Politikaların yapılmasına katılım fırsatı, öğretmenlerin morali ve okul için gösterdikleri çabalar üzerinde önemli bir etkidir.
2. Karara katılma, kesinlikle, öğretme sürecinde bireysel olarak öğretmenin doyumunu ile ilgilidir.
3. Öğretmenler kendilerini karara katan müdürleri tercih ederler.
4. Öğretmenler ne her karara katılmayı umuyorlar ne de istiyorlar. Gerçekten çok fazla ilgi çok az ilgi kadar zararlı olabilir.
5. Öğretmen ve yöneticilerin her ikisinin de karar vermedeki rolleri ve fonksiyonları problemin durumuna göre değişebilir olması gerekir.
6. Bir kısım yöneticiler, astları tarafından tam olarak kabul edilemediklerinden ve aldıkları kararların sınırlı oluşundan dolayı etkili olamazlar.
7. Karara katılmanın olumlu katkılarını artırmak ve olumsuz sonuçlarını azaltmak için yöneticilerin aşağıdaki sorulara cevap vermeleri gerekir:
 - (a) Hangi şartlar altında öğretmenler karara katılmalıdırlar?
 - (b) Öğretmenler ne oranda ve nasıl karara katılmalıdırlar?
 - (c) Karar verici grup nasıl oluşturulur?
 - (d) Müdür için hangi rol en etkilidir?(akt: Balyer, 2001: 69)

Öğretmenlerin karara katılımına imkân sağlayacak çalışmalar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından da yürütülmektedir. Eğitim Bölgelerinin oluşturulması buna bir örnektir (M.E.B.T.D.2506). "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" (R.G.23472) hükümlerine dayalı olarak hazırlanan "Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurumları Yönergesi" okulun çevre ile bütünleşmesi, akademik çevre ile okulun her alanda işbirliğine yönlendirilmesi, okulun iç ve dış öğeleri ile sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler ve özel sektör temsilcilerinin eğitim yönetim ve karar süreçlerine katılımı ile katkılarının sağlanması gibi amaçları içermektedir.

Eğitim bölgesinde öğretim talep alanını oluşturan kesimlerin, eğitimle ilgili alınacak karar ve yönetim süreçlerine katılımının sağlanması, bölgenin eğitime ayrılabilir var olan kaynaklarının harekete geçirilmesi ve sorunların yerinde çözümünün sağlanması ilke olarak benimsenmiştir. Ayrıca, eğitim bölgelerinde, öğretmen, öğrencilerin ve çevrenin etkileşiminin en üst düzeye ulaştırılması, öğrencilerin öğrenmeye istekli hale getirilmesi, öğretmenlerin mesleki doyumlarının sağlanması ve eğitim kurumu ve çevre birlikteliğinin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir(akt: Kapusuzoğlu, 2004:3).

Okula dayalı yönetim anlayışının 1980`lerden sonra eğitim anlayışına yerleşmesi karara katılıma imkan sağlayan bir diğer unsur olmuştur. Okula dayalı yönetimde öğretmenler, müdürler, bölge eğitim yöneticileri, öğrenciler ve toplumun diğer üyelerinden oluşan ortak grup kararlarının alınması önemlidir. Yeni araştırmalar, okula dayalı yönetimin, eğitimde öğrenci merkezli olmada, demokratikleşmede, yetki aktarımında, okulun işlevlerinin gerçekleştirilmesinde, kültürün yeniden yapılandırılmasında, güçlü bir eğitim reformu haline gelmesi gereğini vurgulamaktadır (Güçlü, 2000).

Okula dayalı yönetimin temel varsayımları: a)Öğrencinin yükselmesi akademik başarısı; b)Sorumluluğun artması, c)Yetkilendirme-ortak okul kültürünü yaratma, d)Politik fayda-okul toplumu üyelerinin okula sahiplenmesini artırır (Chapman, 1990).

Okullarda, öğretmenlerin kararlara katılımını sağlayan unsurlardan biri de okul işleyişinde önemli bir role sahip olan kurul toplantılarıdır. İlköğretim ve orta dereceli okullarda öğretmenler kurulu toplantıları yapılış amacına ve katılan öğretmenlere göre başlıca üç gruba ayrılır; (1) Genel Öğretmenler Kurulu Toplantısı, (2) Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantısı, (3) Şube Öğretmenler Kurulu Toplantısı(Demirtaş, 2008: 58).

Öğretmenler kurulu toplantılarında;

- a) Bir önceki toplantıda alınan kararların değerlendirilmesi,
- b) Öğretim programlarının uygulanması,
- c) Okulda ve çevrede Türkçenin doğru, güzel, etkili ve kurallarına uygun olarak kullanılması,
- ç) Atatürkçülük ile ilgili konuların derslerde işlenişine ilişkin hususlar,
- d) Eğitim ve öğretim etkinliklerinin düzenli yürütülmesi,
- e) İstenen başarı düzeyine ulaşamayan öğrencilerin yetiştirilmesi için alınacak önlemler,

f) Öğrencilerin başarı, devam ve devamsızlık, ödül ve disiplin durumlarının değerlendirilmesi,

g) Yapılacak proje çalışmaları,

ğ) Kurullar ve komisyonlarla ilgili işler,

h) Okul veya kurum ve çevre ilişkileri,

ı) Kardeş okul uygulamaları,

i) Yurt içi ve yurt dışında düzenlenecek bilimsel, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif etkinlikler ve yarışmalar,

j) Bakanlık emirleri ve ilgili mevzuatın değerlendirilmesi,

k) Mezunların izlenmesi,

l) Toplam kalite yönetimi, okul gelişim ve yönetim ekibi çalışmaları ile stratejik planlamaya ilişkin iş ve işlemler,

m) Genel denetim sonuçları,

n) Nöbet uygulamaları,

o) Personel ve öğrenci kıyafetleri ve kıyafetleriyle ilgili hususlar,

ö) Yerel, ulusal ve uluslararası yapılan sınav ve yarışma sonuçlarının değerlendirilmesi,

p) Öğrenci kulüp ve topluma hizmet çalışmaları,

r) Rehberlik ve psikolojik danışma faaliyetleri,

s) Zümre toplantıları,

ş) Ünitelendirilmiş yıllık planlar ve ders planları,

t) Okul kültürü oluşturulması çalışmaları ve benzeri konular gündeme alınarak görüşülür (MEB Mevzuat Bankası, 2010).

Zümre öğretmenler kurulu toplantılarında ise;

a) Bir önceki toplantıya ait zümre kararlarının uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve uygulamaya yönelik yeni kararların alınması,

b) Eğitim ve öğretim ile ilgili mevzuat, Türk Millî Eğitiminin genel amaçları, okulun kuruluş amacı ve ilgili dersin programında belirtilen amaç ve açıklamaların okunarak planlamanın bu doğrultuda yapılması,

c) Öğretim programlarında yer alması gereken Atatürkçülükle ilgili konular üzerinde durularak çalışmaların buna göre planlanması,

ç) Öğretim programında belirtilen kazanım ve davranışlar dikkate alınarak derslerin işlenişinde uygulanacak öğretim yöntem ve teknikleri ile bunların uygulama şeklinin belirlenmesi,

d)Ünite veya konu ağırlıklarına göre zamanlama yapılması, ünitelendirilmiş yıllık planlar ve ders planlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesine ilişkin hususların görüşülmesi,

e)Diğer zümre veya bölüm öğretmenleriyle yapılacak iş birliği esaslarının belirlenmesi,

f)Bilim ve teknolojiadaki gelişmelerin, derslere yansıtılmasını sağlayıcı kararlar alınması,

g)Derslerin daha verimli işlenebilmesi için ihtiyaç duyulan kitap, araç-gereç ve benzeri öğretim materyalinin belirlenmesi,

ğ)Okul veya kurum ve çevre imkânlarının değerlendirilerek, yapılacak deney, proje, gezi ve gözlemlerin planlanması,

h)Öğrenci başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde ortak bir anlayışın, birlik ve beraberliğe yönelik belirleyici kararların alınması,

ı)Resim, Müzik, Beden Eğitimi dersleri ile uygulamalı nitelikteki diğer derslerin değerlendirilmesinde dikkate alınacak hususların tespit edilmesi; sınavların şekil, sayı ve süresi ile ürün değerlendirme ölçütleri ile puanlarının belirlenmesi,

i)Öğrencilere verilecek proje ve ödev konularının seçiminde; öğretim programları ile okul veya kurum ve çevre şartlarının göz önünde bulundurulması,

j)Öğrencilerin okul içinde, Öğrenci Seçme Sınavında, ulusal ve uluslararası düzeyde katıldıkları çeşitli sınav ve yarışmalarda aldıkları sonuçlara ilişkin başarı ve başarısızlık durumlarının ders bazında değerlendirilmesi ve benzeri konular görüşülür (MEB Mevzuat Bankası, 2010).

Sınıf ve şube öğretmenler kurulu toplantılarında ise ilgili sınıf ya da şube seviyesinde ders okutan öğretmenler, rehberlik ve psikolojik danışman öğretmenler ilgili sınıf ya da şubeden sorumlu müdür yardımcısı başkanlığında toplanıp sınıf ya da şubeyi tüm yönleri ile değerlendirir.

Yukarıdaki yönetmelik maddelerinden anlaşıldığı üzere kurullar, eğitim ve öğretim çalışmalarının plânlama ve değerlendirme organıdır. Kurul toplantılarında, okulun gelişmesine yararlı olacağına kanaat getirilen hususlar birlikte tartışılır ve alınan kararlar gerekçeleriyle birlikte bakanlığa bildirilir(Demirtaş, 2008: 59).Tüm bu görüşmeler esnasında öğretmenler gerekli gördükleri yerlerde söz alarak kararlara katılım gösterebilmektedirler. Burada önemli olan nokta yöneticilerin öğretmenlerin katılımları için ortamı oluşturmak ve önerilen fikirleri uygunluğu uyarınca kullanmaktır.

Ayrıca, son yıllarda okullarda uygulamaya konulan Planlı Okul Gelişim Modeli uyarınca okullarda oluşturulan okul gelişim ve yönetim ekipleri, öğretmenlerin karara katılımını olumlu yönde etkilemektedir. Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE), okul topluluğunu temsilen oluşturulan ve planlı okul gelişimini yöneten ve yürüten ekiptir. Her eğitim-öğretim yılı için Okul Gelişim Planı'nın hazırlanması ve yürütülmesinden sorumludur. OGYE'de görev alacak olan öğrenci, veli ve öğretmen temsilcileri doğrudan katılımı yapılacak seçimlerle belirlenir. OGYE' de yer alacak her grup (okul yöneticileri, öğretmen, veli, öğrenci, destek personeli vb.) kendi adaylarını belirlemek için gerekli organizasyonu okul yönetimi ile iş birliği yaparak gerçekleştirir. Öğretmenlerin bu ekip içindeki görevleri

- Planlı okul gelişiminde okulun öğretim kadrosunu temsil eder.
- Okul Gelişim Süreci basamakları içinde yapılacak her türlü çalışmanın planlaması, organizasyonu ve yürütülmesinden sorumludur.
- Okul çalışma ekiplerinde görev alır.
- İyileştirme ekiplerinin amaca yönelik olarak etkili bir şekilde planlarını uygulamalarında onlara rehberlik ve liderlik yapar.
- İyileştirme ekiplerinin planladıkları çalışmalarını gerçekleştirebilmeleri için etkili organizasyonu oluşturur ve koordinasyonu sağlar, şeklindedir.

OGYE, okullarda yapılacak çalışmalar için çeşitli önerilerde bulunacak bir danışma komisyonu değildir. OGYE, okul müdürünün liderliğinde çalışarak okulun gelişimini planlayan, planlanan çalışmalarını uygulayan ve uygulamaları destekleyen, çalışmalarda gerekli okul içi ve okul dışı koordinasyonu ve organizasyonu sağlayan bir çalışma grubudur(MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, 2007). Bu ekiplerde alınan kararların okullar için bağlayıcılığı vardır. Oluşturulan stratejik okul planı uyarınca okulun faaliyetleri düzenlenmelidir. Bu ekipler oluşturulurken ve çalışmalarını sürdürürken öğretmenlerin etkin katılımı gereklidir. Bu sayede öğretmenler okulda alınan kararlara katılım göstermiş olur.

Öte yandan, okullarda karar katılmanın olumsuz sonuçlarını gösteren çalışmalar da vardır. Ortak karar vermenin okulda çatışmalara sebep olduğu belirlenmiştir. Güç

dengesinin yer değiştiğini, meslek yaşamlarının başında olan deneyimsiz öğretmenlerin deneyimli olanlar kadar etkiye sahip olduklarını, zaman ve enerjinin yönetim dışındaki Őeylere harcıandığını iler sürmüşlerdir (Lashway, 1996; akt: Balyer, 2001: 42). Okul yöneticisi çatışmayı iyi yönettiğinde, örgüte önemli kazanımlar sağlayabilir. Griffin ve Weiss (1995); öğretmenlerin her konuda karara katıldıklarında, kendi işleri olan öğretmeye yeterli motive olamadıkları ve dolayısıyla verimin azaldığını belirtmektedirler (Balyer, 2001: 41).

1.4. Anadolu Liseleri

Araştırma evreni olarak anadolu liselerinin sečilmesinin sebebi; araştırmacının, ilgili liselerden birinde görev yaptığı için birçok olayı gözleme olanağı bulmuş olmasıdır. Bu durumda, evren hakkında bilgilendirme yapma gereği olmaktadır.

Anadolu liselerinin amacı öğrencilerin;

- a) İlgi, yetenek ve başarılarına göre yüksek öğretim programlarına hazırlanmalarını,
- b) Yabancı dili, dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde öğrenmelerini sağlamaktır.

Okullara, merkezî sistemle yapılan seviye belirleme sınavlarında alınan puanlar ile öğrencinin yılsonu başarı puanları ve davranış puanlarına göre belirlenen ortaöğretime gečil puanı ve tercihlerine göre öğrenci alınır. Bu okullarda sınıf mevcudu her Őube için 30 öğrencidir. Anadolu liselerinde öğrenciler; Fen Bilimleri, Türkçe-Matematik, Sosyal Bilimler ve Yabancı Dil Alanlarında öğrenim görebilmektedirler. Bu okullarda Bakanlıkça uygun görülen haftalık ders çizelgeleri ve öğretim programları uygulanır. Derslerin öğretilimi Türkçe yapılır. Bu okullarda birinci yabancı dil olarak İngilizce, Almanca veya Fransızca eğitim verilmektedir (MEB Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, 2010).

Ayrıca son yıllarda, sınavla öğretmen ve öğrenci alımı yapan okullar olduğu için anadolu liselerinin durumu daha da önem kazanmıştır. 19.09.2009 tarihli, 27354 sayılı resmi gazetede yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Fen Liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri, Güzel Sanatlar ve Spor Liseleri ile Her Türdeki Anadolu Liseleri Öğretmenlerinin Seçimi ve Atamalarına Dair Yönetmelik” e göre öğretmen ataması

yapılmaktadır. Seçme sınavı sonucunda, bu yönetmelik kapsamında sayılan eğitim kurumlarında görev yapmak üzere başvuruda bulunan öğretmenlerin, puan üstünlüğü esasına göre tercihlerinin de dikkate alınarak atamaların yapılması gerekmektedir (MEB Mevzuat Bankası, 2010). Her hangi bir anadolu lisesinde çalışıyor olmak, öğretmenlere ekonomik anlamda bir getiri sağlamasa bile, atama için yapılan merkezi sistem seçme sınavlarına, öğretmenler büyük ilgi göstermiştir. Öğretmen sendikalarında, bu sınava hazırlık niteliğinde kurslar açılmış, öğretmenler anadolu lisesi öğretmeni vasfı kazanmak için çaba göstermişlerdir. Bu sebeplerden dolayı, araştırmacı çalışma evreni olarak anadolu liselerini seçmiştir.

1.5 Problem Cümlesi

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algılama düzeyleri nedir?

1.6. Alt Problemler

1. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri konusunda karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algıları nasıldır?
2. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri konusunda karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algıları, onların;
 - a) Cinsiyet
 - b) Yaş
 - c) Hizmet süresi
 - d) Branşlarına
 - e) Sendikalı olup olmamalarına
 - f) Yönetim deneyimlerine
 - g) Mezun oldukları fakülte çeşidine
 - h) Görev yapmakta oldukları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetim faaliyetleri konusunda karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algılama düzeyleri nedir?
4. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetim faaliyetleri karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algıları, onların;
 - a) Cinsiyet
 - b) Yaş
 - c) Hizmet süresi
 - d) Branşlarına
 - e) Sendikalı olup olmamalarına
 - f) Yönetim deneyimlerine
 - g) Mezun oldukları fakülte çeşidine
 - h) Görev yapmakta oldukları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algılama düzeyleri nedir?
6. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algıları, onların;
 - a) Cinsiyet
 - b) Yaş
 - c) Hizmet süresi
 - d) Branşlarına
 - e) Sendikalı olup olmamalarına
 - f) Yönetim deneyimlerine

- g) Mezun oldukları fakülte çeşidine
- h) Görev yapmakta oldukları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.7. Sayıtlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin araştırmanın veri toplama aracı olan anketteki sorulara içtenlikle yanıt vermişlerdir.

1.8. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2009–2010 eğitim-öğretim yılına ait bilgi ve bulgularla sınırlıdır.
2. Bu araştırma Denizli İli Merkez İlçesinde bulunan anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
3. Bu araştırma, araştırmanın amacına yönelik belirlenen alt problemler ve araştırmanın veri toplama aracı olan anketteki eğitim-öğretim alanında alınan karar ile sınırlıdır.

1.9. Önem

Günümüzde sürekli gelişen ve ilerleyen bir dünyada yaşadığımız bilinmektedir. Bireylerini yetiştiremeyen toplumların hangi sorunlarla karşılaştığı ve pek çoğunun bu sorunların üstünden gelemeyeceği görülmektedir. İlkel çağlardan bu yana insanoğlu bireylerini yetiştirmek adına farklı isimler altından pek çok kurum oluşturmuştur. Öğrencilerin meslek seçiminin başladığı yer olması sebebiyle en önemli kurumlardan birisi de ortaöğretim kurumlarıdır. Hem öğretmenleri hem de öğrencileri sınavla seçilen anadolu liseleri ise bu kurumların en önemlilerinden biridir. Özgür düşüncenin ve bilimsel çalışmaların egemen olması gereken kurumlardır. İleriki yıllarda toplumun önünü açacak olan bireyleri yetiştirdiği için demokratik bir ortama sahip olmalıdırlar. Demokratik ortamın oluşturulması ancak, anadolu liselerinde alınan kararlara katılımın sağlanması ile gerçekleşir. Bugün, öğretmenlerin ortaöğretim kurumlarında ne kadar karar katıldıkları söylenebilir?

1.10. Tanımlar

Karara katılma düzeyi; Öğretmenlerin okullarında alınmakta olan kararların oluşmasına katılma durumlarını

Anadolu Lisesi: Öğrencilerin ilgi, yetenek ve başarılarına göre yüksek öğretim programlarına hazırlanmalarını, yabancı dili, dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde öğrenmelerini sağlamak amacı ile ve merkezi sınav sistemi ile öğrenci alan okulu

Öğretmen: Merkezi sınav sistemi ile anadolu liselerinde öğretmenlik görevi yapma hakkı kazanan ve halen bir anadolu lisesinde çalışan personeli

tanımlar.

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, karara katılma ile ilgili, bu araştırmaya kaynaklık eden ya da destekleyen yurt dışı ve yurt içi araştırmalar sunulmaktadır.

2.1.Yurt Dışı Araştırmalar

Holter (1965), Norveç'te on beş sanayi kuruluşunda yaptığı araştırmada (Çelik, 1997), işçilerin % 56'sı, memurların % 67'si işlerini doğrudan ilgilendiren kararlara daha çok katılmak istemektedirler. Buna karşılık işçilerin % 78'i, memurların % 59'u kuruluşun yönetimi ile ilgili kararlara yeterince katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Speed (1980) araştırmasında (Açıkgöz, 1984) öğretmenlerin yönetsel kararlara teknik kararlardan daha çok katılmak istediklerini ve gerçek katılmanın iş doyumunda artışa neden olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmaya göre, kişisel ve durumsal değişkenlerin çoğu ile öğretmenlerin buldukları karar koşulları arasında anlamlı ilişkinin olmadığı, karar katılmada daha fazla söz sahibi olabilmek için, öğretmenlerin mesleki karar verme gruplarının oluşturulmasını talep ettikleri görülmüştür.

Wright'ın (1980) araştırmasında (Aksay, 2005), 38 okulda görev yapan öğretmenlerin okul politikasına ilişkin kararlarda ne derece etkili olduklarını saptamaya çalışmıştır. Öğretmenlerin kendilerini müfredat programı, öğretim, öğrenci davranışı ve velilerle iletişim konularında çok etkili gördükleri ortaya çıkmıştır. Çevreyle iletişim kurma ve etkinliklerde, sınıflara ayırma ve toplantı konularında biraz etkili; mali yönetim ve işgören seçiminde ise daha az etkili gördükleri saptanmıştır.

Howes ve McCarty (1982), katılımcı yönetimin etkilerini saptamak ve değerlendirmek için katılımcı yönetim uygulayan okullarda yaptıkları araştırmada (Çelik, 1997); katılımcı yönetim karar vermede geniş katılım sağladığı, büyük ölçüde kabul gördüğü, karar verme konusundaki anlaşmazlıkları azalttığı görülmüştür.

Thierbach ve Flannery eğitim ile ilgili araştırmalarında (Açıkgöz, 1987) öğretmenlerin karar sürecine katılma düzeyleri ile işten aldıkları doyum arasında

anamlı ilişkilerin olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, öğretmenlerin karar sürecine etkileri ile işten aldıkları doyum arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmaktadır.

Örgüt etkililiği ile yöneticilerin karar alma yöntemleri arasındaki ilgi konusunda araştırma yapan English ve Hill'e (1990) göre; okul müdürü karar alırken astlarına ve özellikle yardımcılara danışırsa, alınan kararın başarıya ulaşma derecesi artacaktır. Etkili örgütlerde alınan kararlar konusunda çalışma yapan Drucker'ın (1992) da görüşleri bu yöndedir (akt: Çelikten, 2001: 265).

Meshanko (1990) yaptığı “ Öğretmenlerin Karar Vermesi; Öğretmenlerin, Yöneticilerin ve Okul Kurulu Üyelerinin Görüşlerinin Analizi” isimli araştırmada (Köklü, 1994) ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin karar vermeye daha çok katılmak arzusunda oldukları; öğretmenlerin, karar vermenin paylaşılması istekleri ve katılma durumlarına ilişkin olarak öğretmenler, yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerinin algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Case (1991) yaptığı “Karar Vermeye Öğretmen Etkisi” konulu araştırmasında (Köklü, 1994); öğretmenlerin kararlara katılımlarının, öğretmenleri okul yönetimi ile daha uyumlu bir duruma getirdiğini ve öğretmenlerin okul yönetimine destek verdiğini ileri sürmüştür. Araştırmanın bir diğer saptaması ise öğretmenlerin daha çok sınıfla ve öğretimle ilgili kararlara katılmak istedikleridir.

Dina Anderson Braddy (1991), 30 okulda 450 öğretmen ile gerçekleştirdiği araştırmada (Köklü, 1994);

- İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin yönetimle ilgili karar konularındaki katılma istekliliklerinin, öğretimsel kararlar konularına katılma isteklerinden az olduğunu,
- İlkokul öğretmenlerinin katılma durumlarının, ortaokul öğretmenlerinin katılma durumlarından daha fazla olduğunu,
- Öğretmenlerle yaşlı yöneticilerin karara katılma durumları ve karara katılma isteklilikleri arasında büyük farklılıkların bulunduğunu,
- Deneyimli öğretmenlerin bulunduğu okullarda, karara katılma durumunun diğer okullardakinden yüksek olduğunu,

- Öğretmenlerin, bayan yöneticileri erkek yöneticilerden daha güçlü lider olarak algıladıklarını,
- Yaşlı ve deneyimli yöneticilerin, etkili lider olma konusunda az deneyimli yöneticilerden daha istekli olduklarını,
- Yöneticinin bayan olmasının ve doktora derecesine sahip olmasının öğretmen katılımını arttırdığını,
- Kendi yaş grubunda bulunan öğretmenlerin, kendilerinden daha genç ve yaşlıların bulunduğu gruplardaki öğretmenlere göre katılmaya daha fazla isteklilikte bulduklarını ortaya koymuştur.

Musco'nun (1992) yaptığı araştırmasına (Köklü, 1994), New York şehrinde tam gün eğitim yapan 429 öğretmen katılmıştır. "New York Şehrindeki öğretmenlerin Karara Katılımı ve Davranışları Hakkındaki Algıları Arasındaki İlişki" adlı araştırma sonucunda öğretmenlerin karara katılımının kendilerine ait sınıflardaki eğitime yönelik kararlar, saptanan okul politikası ve amaçları ile doğrudan ilişkili olduğu ve öğretmenlerin sonucunu kabul etmedikleri (memnun edici olmayan) kararlara katılmadıkları gözlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin en sık eğitimle ve sınıfla ilgili kararlara katıldıkları görülmüştür.

Murray (1993) tarafından yapılan çalışmada (Yavuz, 2008) okula dayalı karar vermenin bir sonucu olarak öğretmenlerin, okul iklimi, personelin geliştirilmesi, yeterliliğe ilişkin istekler, program içeriği ve örnek uygulamalar alanlarında olmak koşulu ile karara katılmaya istekli oldukları belirlenmiştir.

Kuku ve Taylor'un (2002) yaptığı araştırma (Aksay, 2005) " Karar Almada Öğretmen Katılımı" konusunda okul yönetiminin 9 unsurunun (amaç, vizyon, misyon, bütçe, personel, uygulama, standart müfredat, tesis, personel gelişimi ve manevi konular) okul müdürleri ve öğretmenleri tarafından algılanma farklarını karşılaştırmıştır. Bulgular, öğretmenler tarafından tercih edilen kararlara katılma düzeyinin öngörülenden yüksek olduğunu göstermiştir. Bu unsurların; personel, bütçe ve personel gelişimi olduğu görülmüştür.

2.2.Yurt İçi Araştırmalar

Fişek (1977), Kamu İktisadi Teşebbüslerinin üst düzey yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada (Açıkğöz, 1987), yöneticilerin özellikle etkili iletişim kurmada, uyumsuzlukları gidermede, verimli çalışmayı sağlamada, çalışma barışını sağlamada katılmaya olumlu bir rol yüklediklerini; ancak, katılma-verimlilik arasında neden-sonuç bağı bulunmadığını, katılmanın aşırı ücret isteklerini önlemeyeceği kanısında olduklarını belirlemiştir.

Arıkan'ın (1979) işçiler üzerinde yaptığı araştırmada (Açıkğöz, 1987), çalışanların katılma isteğinin yüksekliğini, algılanan katılma artıka işten sağlana doyumun arttığını, sonuçlardan doğrudan etkilendikleri kararlara doğrudan katılmak istediğini, eğitim düzeyinin, yaş büyüklüğünün, algılanan katılma düzeyinin, deneyim çokluğunun, işyerinde çalışma süresi uzunluğunun, ücret yüksekliğinin, katılma isteğini artıran etkenler olduğunu saptamıştır.

Kabadayı'nın (1982), araştırmasında ise öğretmenler üzerinde çalışılmış (Açıkğöz, 1987) ve öğretmenlerde en yüksek doyumсуuzluk alanı olarak "otonomi" bulunmuştur. Bu durumu, öğretmenlerin yaratıcılıklarını, tüm yeteneklerinin kullanabilmelerini kolaylaştırıcı ve karara katılmalarını sağlayıcı örgütsel ortamların bulunmayışına bağlamıştır.

Açıkğöz'ün (1984) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, Ankara'daki 15 lisede görev yapan öğretmenler üzerinde çalışılmış ve öğretmenlerin karara katılma durumlarının katılma isteklerinden daha düşük düzeyde olduğu, karar konularında kendilerini "biraz" yeterli ve ilgili gördükleri ortaya konmuştur.

Yıldırım (1989) yaptığı "Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma" adlı araştırmasında öğretmenlerin büyük oranda karara katılmak istediklerini belirlemiştir. "Okulunuzdaki kararlara katılma konusunda yeterli serbestlik tanınsaydı" cümlesinin devamına eklenen ifadelere göre öğretmenlerin katılma yüzdesi en çok "Okulla ilgili tüm kararlara katılmak isterdim" maddesinde görülmüştür.

Kahraman (1990) tarafından yapılan araştırmanın amacı, (Yavuz, 2008) genel liselerde yönetime ilişkin uygulamaların çağdaş yönetim anlayışına uygunluğunu belirlemek, bu uygulamalarda okul müdürleri ile öğretmenlerinin kişisel özelliklerinin

etkilerini saptamak ve resmi genel liseler ile özel genel liselerin yönetim yaklaşımları arasında farklılık olup olmadığını saptamaktır. Ankara ili merkezinde bulunan 48 devlet 17 özel lise örneklem olarak alınmış; 65 müdür, 304 devlet lisesi öğretmeni ve 233 özel lise öğretmeni ile çalışılmıştır. Araştırma sonucunda; liselerde çalışan öğretmen ve müdürlerin yönetime ilişkin görüşlerinin farklı olduğu, müdürler yönetimi çağdaş yönetime yakın bulurken öğretmenlerin bunun aksini düşündüğü görülmüştür. Özel liselerde görev yapan öğretmenlerin, devlet liselerinde görev yapan öğretmenlere göre yönetimi daha çağdaş buldukları saptanmıştır.

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

Bilgin (1992), “ Üniversitelerde İdari Personelin Karara Katılması” adlı çalışmasında, Hacettepe Üniversitesindeki idari kurul uygulamasının karara katılma ve hizmetlerin eşgüdümü yönünden işlevi ve etkisi hakkında, yöneticilerin görüşlerini saptamayı amaçlamıştır. Hacettepe Üniversitesi kurul toplantılarına katılan 40 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin karara katılmakta çok istekli oldukları, fakat karara katılmaya yönelik görüşlerin uygulamada gerçekleştirilemediği saptanmıştır. Yöneticiler tarafından karara katılmayı engelleyen faktörler; iletişim kopukluğu, iletişim ağı ve kurallarının açık seçik olmaması, aşırı merkezilik, üniversitenin politikaları ve hiyerarşik yapı içinde astların üstler kadar bağımsız davranamamaları şeklinde sıralanmıştır.

Köklü (1994), “Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı” konulu araştırmasında, ilgili okullarda görev yapan öğretmen ve müdürlerin karara katılma konusundaki algı ve beklentilerini çalışmıştır. Bu araştırma sonucunda;

- Müdürlerin, öğretmenlerin karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin beklentileri “biraz” ve “çok”; algıları “biraz” seçenekleri etrafında yer aldığı,
- Müdürler, öğretmenlerin karara katılımını istedikleri oranda, onları karar konularında yeterli görmedikleri,
- Müdürler, öğretmenlerin öğretimsel karar konularına katılmalarını, yönetsel karar konularına katılmalarından daha fazla istedikleri ve daha fazla yeterli algıladıkları,
- Öğretmenlerin karar konularına katılmalarına ilişkin algıları “çok az” seçeneği etrafında; katılma istekleri, ilgileri ve yeterliliklerine ilişkin algıları “biraz” seçeneğinin etrafında yoğunlaştığı görülmüştür.

Sarpkaya (1996) tarafından yapılan araştırma(Yavuz, 2008), liselerde yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmen ve yöneticilerin algı ve beklentilerini belirlemek amaçlanmıştır. Örneklemi Manisa ili merkezindeki 9 lisenin 199 öğretmeni ve 44 yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda;

- Liselerde yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmenlerle yöneticilerin algı ve beklentileri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.
- Öğretmenlerin, yöneticilere göre algıları düşük, beklentileri yüksektir.
- Öğretmenlerin algılarının en düşük olduğu boyut ”okul-çevre ilişkisi” en yüksek olduğu boyut “demokratik işleyiş” boyutudur. Öğretmenlerin beklentilerinin en düşük olduğu boyut ”yönetsel kararlara katılma” en yüksek olduğu boyut “demokratik işleyiş” boyutudur.
- Yöneticilerin algılarının en düşük olduğu boyut ”okul-çevre ilişkisi” en yüksek olduğu boyut “demokratik işleyiş” boyutudur. Yöneticilerin beklentilerinin en düşük olduğu boyut ” okul-çevre ilişkisi” en yüksek olduğu boyut “öğretmenler kurulunun işleyiş” boyutudur.

Çelik (1997) araştırmasında, Burdur ili merkezindeki ilköğretim kurumlarındaki sınıf öğretmenlerinin, öğretmenler kurulunun işleyişi ve karara katılımın durum, istek,

ilgi, yeterlilik boyutlarındaki görüşlerini saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini Burdur il merkezindeki ilköğretim kurumlarındaki sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Evreni oluşturan öğretmenlerin 235'ine ulaşılmış ve bunlardan 226'sının doldurduğu anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin yarısı, kurulun ortak sorunları çözmeye “her zaman” yardımcı olduğunu, gündem konularında “her zaman” görüşlerini açıklayabildiklerini, üçte ikisi kurulda alınan kararların büyük bir kısmının uygulandığını, beşte biri kurul yoluyla okul yönetimine “her zaman” katıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda karara katılımın boyutlarına ilişkin görüşleri durum boyutunda “az” ve “çok” seçeneği arasında, istek, ilgi, yeterlilik boyutlarında “çok” seçeneği çevresinde yoğunlaşmaktadır. Öğretmenlerin karara katılımın boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Müdürlerini demokratik olarak tanımlayanlar, otokratik olarak tanımlayanlara göre karara daha çok katıldıklarını belirtmişlerdir.

Balyer' in (2001) “Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Kendilerini İlgilendiren Konularda Ne Derece Karara Katılmaktadırlar?” adlı araştırmasında üniversitelerdeki karar alma sürecinin işleyişi belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın evreni İstanbul Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Okulunda görev yapan öğretim elemanları, örnekleme ilgili yüksek okulda çalışan 157 öğretim elemanıdır. Araştırmanın sonuçları özetle şöyledir;

- Öğretim elemanlarının, kararlara istenilen düzeyde katılmadıkları anlaşılmıştır.
- Kararlara tam olarak katıldıklarını ifade eden öğretim elemanlarının oranının çok az olduğu görülmüştür.
- Karar konularına erkek öğretim elemanlarının kadın öğretim elemanlarından daha fazla bir oranda katıldıkları saptanmıştır.
- 6–10 yıl, 11–20 yıl mesleki kıdemli öğretim elemanlarının, 0–5 yıl, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemli olanlara göre daha fazla karara katıldıkları belirlenmiştir.

Çelikten (2001) “Etkili Okullarda Karar Süreci” adlı araştırmasında etkili okul kavramı doğrultusunda genel lise yöneticilerinin karar sürecine katılımı nasıl sağladıklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın evreninin, Kayseri Melikgazi ve Kocasinan merkez ilçelerine bulunan 16 genel lise oluşturmuştur. Araştırma sonucunda etkili kararların yöneticinin zihinsel hazırlık ve çabaları sonucunda ortaya çıktığı, yöneticilerin okulda sağlıklı atmosfer yaratmaları gerekliliği ortaya konmuştur.

Gökbaş (2001) orta öğretim kurumlarında karara katılma konusunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlı araştırmasında örneklemini Elazığ il merkezindeki 19 okuldaki 75 yönetici ile yine bu okullardaki 763 öğretmenden random yöntemiyle örneklem alınan 450 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar özetle şöyledir:

Gerek yöneticiler ve gerekse öğretmenler ders programları hazırlanırken görüşlerinin alındığına, kurul gündeminin zamanında duyurulduğuna, kurul gündeminde olmayan konuların gündeme eklendiğine, okullarında grup üyelerinin birbirini sevdiğine ve saygı duyduğuna inanmaktadırlar. Yöneticiler, kurulun okul yönetimine katkı sağladığına, okulla ilgili problemleri çözmeye yardımcı olduğuna, müdür ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim olduğuna inandıklarını belirtirken öğretmenler kararsız kalmışlardır. Okulun gelir ve harcamalarının belirlenmesinde yöneticiler kesinlikle belirleyici olduklarını söylerken öğretmenler bu konuda kendilerinin görüşlerine başvurulmadığını söylemişlerdir. Özellikle meslek lisesi öğretmenleri bu konuda görüş belirtmediklerini ifade etmişlerdir. Ders kitabı ve dergi seçiminde gerek öğretmenler ve gerekse yöneticiler görüşlerinin alındığı düşüncesindedirler. Ancak genel lise öğretmenleri bu konuda kendi görüşlerine daha az başvurulduğunu ifade etmişlerdir. Meslekî kıdem açısından genç öğretmenler karara katılmanın önemine daha fazla inanırken, daha ileri kıdemdeki öğretmenler bu konuya inanmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler ise oldukça yüksek bir oranda karara katılmanın önemine inandıklarını ifade etmişlerdir. Yapılan bir işin sonuçlanmasına herkesin katkıda bulunduğuna gerek yöneticiler gerekse öğretmenler kıdem açısından katıldıklarını belirtmişlerdir. Fakat okul türü bakımından meslek lisesi öğretmenleri yine kararsız kalmışlardır.

Yavuz'un (2001) “Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Yerinden ve Merkezden Yönetim Yönelimlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri” isimli çalışmasında evrenini,

İzmir ilinde bulunan 73' ü genel 18' i Anadolu Lisesi olmak üzere 91 lisede çalışmakta olan 4165 lise öğretmeni ile bu liselerde çalışmakta olan 91 müdür ve 250 müdür yardımcısı, örnekleme ise 70 (% 20.53) müdür ve müdür yardımcısı ve 403 (% 9.99) öğretmen olmak üzere 473 kişiden oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda; lise yöneticilerinin okulda karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katma durumunda “Biraz” düzeyinde, öğretmenleri karara katma isteğinde “Pek Çok” düzeyindedir. Lise yöneticilerinin, öğretmenleri karara katma durumunda önem sırasına göre en çoktan en aza doğru “öğrenci, öğretim, komisyon, işleyiş, öğretmen” alt boyutlarında yer alan karar konularında karara kattıkları ve okulda karara katma isteğinde ise yine önem sırasına göre “öğrenci, öğretim, komisyon, öğretmen, işleyiş” alt boyutlarında yer alan karar konularında karara katmak istedikleri belirlenmiştir. Lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde belirlenen bazı kişisel değişkenlerinde farklılıklar bulunmuştur. Buna göre;

- a) 1–5 yıl hizmeti olan lise yöneticileri, 6 yıl ve üstü hizmeti olan yöneticilere göre öğretmenleri karara daha az katmaktadırlar.
- b) Güzel sanatlar branşında olan lise yöneticileri fen bilimleri branşında olan yöneticilere göre öğretmenleri karara daha az katmaktadırlar.
- c) Lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumunda aralarında cinsiyet, toplam hizmet süresi ve çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Ayrıca, lise yöneticilerinin yönetim yönelimleri, onların karar vermeye ilişkin davranışlarını etkilememektedir. Yani, lise yöneticilerinin araştırmada belirlenen yönetim yönelimleri, kendilerinin hem öğretmenleri karara katma durumu ve hem de karara katma isteğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Lise öğretmenlerinin okulda karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri, okulda karara katılma durumunda “Biraz” düzeyinde, karara katılma isteğinde “Çok” düzeyindedir. Lise öğretmenlerinin karara katılma durumunda önem sırasına göre en çoktan en aza doğru “öğretim, öğrenci, komisyon, işleyiş, öğretmen” alt boyutlarında yer alan karar konularında karara katıldıkları ve karara katılma isteğinde ise yine önem sırasına göre “öğretim, öğrenci, komisyon, öğretmen, işleyiş” alt boyutlarında yer alan karar

konularında karara katılmak istedikleri belirlenmiştir. Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde bazı bağımsız değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre;

- a) Lise öğretmenlerinden kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha çok katılmaktadırlar.
- b) Güzel sanatlar branşında olan lise öğretmenleri, sosyal bilimler ve dil bilimleri branşında olan öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha az katılmaktadırlar.
- c) Sosyal bilimler, güzel sanatlar, beden eğitimi ve dil bilimleri branşındaki öğretmenler, fen bilimleri branşında olan öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha fazla katılmak istemektedirler.
- ç) Lise öğretmenlerinin karara katılma davranışlarına ilişkin görüşlerinde toplam hizmet süresi ve çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

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

Gürkan (2006) araştırmasında, Mesleki ve Teknik Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ve isteklerine ilişkin algılarını tespit ederek; bu algıların öğretmenlerin bireysel değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı

amaçlamıştır. Araştırma evrenini 531 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara çok az katılmaktadırlar.
- Öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılmayı çok istemektedirler.
- Öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katıldıklarından daha fazla katılmak istemektedirler.
- Öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan öğretimsel kararlara yönetsel kararlardan daha fazla katılmaktadırlar.
- Öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan öğretimsel kararlara yönetsel kararlardan daha fazla katılmak istemektedirler.
- Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile ilgili algıları; cinsiyet, mesleki kıdem, okul kıdemi ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma istekleri ile ilgili algıları; cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Demirtaş vd. (2008) yaptığı araştırmada “Öğretmenler Kurulu” toplantılarının etkililiğinin lise öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, branş, mesleki kıdem, görev yapılan lisenin türü, okuldaki öğretmen sayısı ve buldukları okuldaki toplam hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi araştırmanın alt amaçları olarak alınmış ve öğretmen görüşleri bu bağımsız değişkenlere göre değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evreninde 522 kadın, 1007 erkek öğretmen yer almaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 11–16 Eylül 2006 tarihleri arasında, Malatya Milli Eğitim Müdürlüğü ile İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi işbirliğiyle düzenlenen ve bir hafta süren eğitim çalışmasına, Malatya merkez ilçedeki tüm liselerden katılan öğretmenler arasından random yoluyla seçilen 300 öğretmen oluşturmuştur. Kurulların

öğretmenlerin okul yönetimine dolaylı yoldan katılacağı ve sürece etki edeceği kurullar olmasına rağmen öğretmenlerin ifade ettiği “orta düzeyi” okul yönetimine katılım açısından olumlu olarak değerlendirmek güçlüğü saptanmıştır. Ayrıca toplantıların kalabalık gruplarla yapılması, öğretmenlerin katılımını ve kendilerini ifade etmelerini güçleştirmekte ve dolayısıyla toplantıların etkililiği düşmektedir.

Akdemir (2009) yaptığı araştırmada resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınmakta olan kararlara katılma durumları ve isteklerine yönelik algılarını belirlemek ve öğretmenlerin bu algılarının kişisel değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Çalışmanın evrenini oluşturan İstanbul İli Bağcılar İlçesindeki 53 resmi ilköğretim okullarında çalışan 324 öğretmenden veriler elde edilmiştir. Buna göre araştırmanın sonucunda; öğretmenler okulda alınmakta olan kararlara katıldıklarından daha çok katılmak istemektedirler. Öğretmenlerin, öğretimsel karar konularına “biraz”, yönetsel karar konularına “çok az” katıldıkları; yönetsel karar konularına “çok”, öğretimsel karar konularına “biraz” katılmak istedikleri saptanmıştır. Resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınmakta olan kararlara katılma durumları ve isteklerine ilişkin bazı kişisel değişkenler arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

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

İlköğretim Okulu öğretmenlerinin kararlara katılmaları ile örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin okulda karara katılma davranışları arttıkça, örgütsel iletişim algıları da artmaktadır. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin, karara katılma durumları, örgütsel iletişim düzeylerini etkilemektedir. Öğretmen sayısı 1- 10 olan okullarda ve öğretmen sayısı 11- 20 olan okullarda öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerinin, öğretmen sayısı 21 ve üzeri olan okullardaki öğretmenlerden daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

İlköğretim Okulu öğretmenlerinin, yönetsel karara katılma düzeyleri, okuldaki öğretmen sayısına, öğretmenlerin öğrenim durumlarına ve yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin, karara katılma düzeyleri, okuldaki öğretmen sayısına, öğretmenlerin öğrenim durumlarına ve yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin, örgütsel iletişim algıları, okuldaki öğretmen sayısına, öğretmenlerin öğrenim durumlarına ve yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin yönetsel karara katılma düzeyleri, öğretmenlerin öğrenim durumlarına ve yaşlarına göre farklılaşmamaktadır.

İlgili araştırmalar incelendiğinde, örgütlerde karara katılma ve karara katılmanın diğer unsurlarla ilişkisinin oldukça sık çalışıldığı görülmektedir. Bu araştırmayı diğerlerinden ayıran en önemli nokta, Anadolu liselerinde böyle bir çalışma yapılmamış olmasıdır. Son yıllarda; öğretmen seçimi ve ataması, öğrenci yerleştirme merkezi sistem sınavlarla yapılan ve il bazında sayıları arttırılan bu okullar oldukça önem kazanmıştır. Üniversiteye öğrenci yerleştirme başarı yüzdesi, genel liselere göre daha yüksek olan bu okulların, bu ve benzeri başarıları kazanmalarında karara katılmanın etkisinin olup olmadığı merak konusudur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanmasında yararlanılan ölçme aracının hazırlanması ve uygulanmasıyla, verilerin çözümlenmesine yönelik yapılan istatistiksel teknikler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada, genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir kanıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2002, 77–79).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2009–2010 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkez ilçesinde bulunan anadolu liselerinde görev yapan 523 öğretmendir (Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Birimi, 2010). Evrene ait istatistiksel bilgiler Tablo 3.2.1.'de ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 3.2.1. Evrenin okullara göre dağılımı

Okul Adı	N
Lütfü Ege Anadolu Öğretmen Lisesi	43
Denizli Anadolu Lisesi	58
Türk Eğitim Vakfı Anadolu Lisesi	42
Mustafa Kaynak Anadolu Lisesi	41
Nalân Kaynak Anadolu Lisesi	40
Nevzat Karalp Anadolu Lisesi	47
Cumhuriyet Anadolu Lisesi	41
Denizli Lisesi Anadolu	46
Durmuş Ali Çoban Anadolu Lisesi	19
Hasan Tekin Ada Anadolu Lisesi	15
H. D. Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi	41
Atatürk Anadolu Teknik ve meslek Lisesi	29
Anadolu Kız Meslek Lisesi	21
Anadolu İmam Hatip Lisesi	25
Anadolu Ticaret Lisesi	15
Toplam	523

Araştırmada, “basit tesadüfî örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Bu yöntemde, her eleman eşit seçilme şansına sahip olmalı ve aynı zamanda birisinin seçilmesi, diğerinin seçilmesine kesinlikle engel olmamalı, etki etmemelidir (Altunışık vd, 2004: 127).

Şekil 3.2.`de görüldüğü gibi örnekleme olması gereken eleman sayısını belirlemek amacı ile Anderson`ın (1990) önerdiği evren sayılarına göre örneklem büyüklüğünü gösteren formül referans alınarak örneklem sayısı belirlenmiştir (akt: Balcı, 1995:111).

Şekil 3.2. Örneklem seçiminde kullanılan formül

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}$$

N = Evren büyüklüğü
n = Örneklem büyüklüğü
d = Tutum düzeyi (.05)
t = Güven düzeyi tablo değeri (t : 1.96)
PQ = (.50) . (.50) = .25
(Maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi)

Basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak Denizli ili Merkez ilçesinde bulunan anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerden (geri dönmemesi ve ya geçersiz sayılabileceği düşünülerek) 250 öğretmen seçilmiş, gönüllülük esasına göre kabul eden öğretmenlerin anketlerinden, geçersiz sayılanlar da elenerek, 211 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Bu araştırmada örnekleme alınan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, hizmet süresi, branş, sendikallik durumu, yönetim deneyimi, mezun olunan fakülte türü ve görev yapmakta olduğu okul türüne göre dağılımları Tablo 3.2.2. `de verilmiştir.

Tablo 3.2.2. Örneklem grubunun değişkenlere göre dağılımı

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	97	46,0
	Erkek	114	54,0
Branş	Fen	68	32,2
	Sosyal	39	18,5
	Dil	62	29,4
	Diğer	42	19,9
Sendika	Sendikalı	137	64,9
	Sendikasız	74	35,1
Yönetim Deneyimi	Yönetim Deneyimi Var	47	22,3
	Yönetim Deneyimi Yok	164	77,7
Fakülte	Eğitim	127	60,2
	Diğer	84	39,8
Okul Türü	Mesleki ve Teknik Eğitim Veren Anadolu Lisesi	65	30,8
	Diğer Anadolu Liseleri	146	69,2

Tablo 3.2.2. 'de de görüldüğü gibi, örneklemimiz olan 211 öğretmenin; 97'sini "Kadın" öğretmenler (% 46), 114'ünü "Erkek" öğretmenler (%54) oluşturmaktadır. Öğretmenlerin branşlara göre dağılımı; 68 öğretmen "Fen Bilimleri" (%32,2), 39 öğretmen "Sosyal Bilimler" (%18,5), 62 öğretmen "Dil Bilimleri" (%29,4) ve 42 öğretmen "Diğer Branşlar" (%19,9) şeklinde oluşmuştur. Sendikalı öğretmen sayısı 137 (%64,9), sendikasız öğretmen sayısı 74 (%35,1) olarak saptanmıştır. Yönetim deneyimi olan öğretmen sayısı 47 (%22,3), olmayan öğretmen sayısı 164 (%77,7) şeklinde bulunmuştur. 127 öğretmen (%60,2) eğitim fakültesi mezunu olup 84 öğretmen (%39,8) diğer fakültelerden mezun olmuştur. Mesleki ve teknik eğitim veren Anadolu liselerinde görev yapan öğretmen sayısı 65 (%30,8), diğer Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin sayısının ise 146 (%69,2) olduğu görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Aracı

3.3.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, Yavuz (2001) tarafından yapılmış olan doktora tezinde kullanılan ‘‘Karara Katılma Anketi’’ yeniden dzenlenerek ve gerekli istatistiksel cözümlerler yapılarak geliştirilmiştir. Yavuz (2001) tarafından kullanılan 30 maddelik ölçek, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakóltesi öğretim elemanlarından alınan görüşler uyarınca dzenlenmiş ve 12’si yönetimsel ve 15’i öğretimsel kararlar ile ilgili maddeler olmak üzere 27 maddeden oluşması sağlanmıştır. Öğretmenlerin karara katılma düzeylerini saptamaya yönelik hazırlanan anket maddeleriyle birlikte, ‘‘Aşağıdaki eğitim öğretim etkinliklerine ve yönetim görevlerine ilişkin kararlara hangi sıklıkta katıldığınızı ‘‘Katılım Düzeyiniz’’ başlıklı sütunun altına işaretleyiniz.’’ cümlesi ve bu cümleye dair ‘‘Her Zaman’’, ‘‘Çoğu Zaman’’, ‘‘Ara Sıra’’ ve ‘‘Hiçbir Zaman’’ seçeneklerinin içeren dörtlü bir ölçek yer almaktadır.

Ankette bulunan dörtlü ölçeğe uygun olarak elde edilen ortalama puanların derecelendirilmesi (1–4); aralıkları $n - 1/n$ formülü ile hesaplanarak, 1 ile 4 arasındaki aralık genişliği 0,75 olarak bulunmuştur. Elde edilen değerler Tablo 3.3.1.’de yer almaktadır.

Tablo 3.3.1 Dörtlü ölçeğin derecelendirilmesi

Ağırlık puanı	Seçenekler	Puan sınırı
1	Hiçbir zaman	1,00 - 1,75
2	Ara sıra	1,76 - 2,50
3	Çoğu zaman	2,51 - 3,25
4	Her zaman	3,26 - 4,00

Ölçme aracının iç tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach alfa hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre karara katılma durumu ile ilgili cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ‘‘yönetimsel kararlar’’ için 0,85, ‘‘öğretimsel kararlar’’ için 0,89 ve tüm ölçme aracı için 0,93 olarak bulunmuştur.

3.3.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Veri toplama aracının uygulanabilmesi için, Denizli İli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurulmuş ve gerekli onay alınarak uygulamaya başlanmıştır (EK 2). Veri toplama aracı, Denizli ili merkezinde bulunan anadolu liselerinde, 2009–2010 eğitim öğretim yılının II. Dönem'inde, araştırmacı tarafından ilgili okullar gezilerek dağıtılmış ve toplanmıştır.

3.3.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde “SPSS 15.0”(Statistical Package for Social Science) programı kullanılmıştır. Çözümlemede bağımlı değişken olarak kullanılan “öğretimsel kararlar”, “yönetimsel kararlar” ve “toplam kararlar” ile ilgili elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogorov - Smirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre “öğretimsel kararlar”, “yönetimsel kararlar” ve “toplam karar” puanlarının 0,05 manidarlık düzeyinde normal dağılıma sahip oldukları belirlenmiştir. Bu nedenle toplanan verilerin analizinde parametrik testlerden yararlanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine dair görüşleri değerlendirmek ve bulguları test etmek amacıyla t-testi, tek – yönlü varyans analizi, korelasyon istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlerinde anlamlılık düzeyi “0,05” olarak alınmıştır.

Verilerin analizi esnasında, ölçeğe cevap veren öğretmenlerin branş dağılımı oluşturulurken, ölçekte yer alan Eğitim bilimleri (8), Güzel Sanatlar (resim - müzik) ve Spor Bilimleri (15), Mesleki Eğitim Bilimleri (18) maddelerine dahil öğretmen sayılarının azlığı dikkati çekmiştir. Az örneklem sayısına sahip grupları, diğer gruplarla karşılaştırmanın istatistikî anlamda sağlıklı sonuçlar vermemesi sebebiyle; bahsi geçen üç grup “Diğer” başlığı altında birleştirilmiştir. Aynı problem ölçekteki “Mezun olduğunuz Fakülte” maddesinde de oluşmuştur. Fen-Edebiyat Fakültesi (64) ve Diğer Fakülteler (17)'den mezun olan öğretmen sayısı, Eğitim Fakültesi (127)'nden mezun olan öğretmenlerle karşılaştırıldığında az sayıda olduğu görülmüştür. Bu nedenle Fen-Edebiyat Fakültesi ve Diğer Fakülteler “Diğer” başlığı altında toplanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi “Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin eğitim - öğretim faaliyetleri konusunda karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algıları nasıldır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problem ile ilgili bulgular ölçme aracında yer alan 15 soru ile belirlenmiştir. Bu bulgular Tablo 4.1. de yer almaktadır.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyini betimleyen istatistiki değerler

Maddeler	N	\bar{X}	Ss	Katılma düzeyi
S27. Öğrenci başarısızlığını gidermek için alınacak önlemlerin belirlenmesi	211	3,23	0,81	Çoğu zaman
S9. Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi	211	3,22	0,80	Çoğu zaman
S23. Zümre çalışmalarının değerlendirilmesi	211	3,15	0,91	Çoğu zaman
S26. Öğrenci başarısını değerlendirmede uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi	211	3,07	0,86	Çoğu zaman
S8. Başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi	211	3,04	0,91	Çoğu zaman
S10. Öğrencilerde devamsızlığı ve geç kalmayı önlemek için alınacak tedbirlerin saptanması	211	3,00	0,88	Çoğu zaman
S24. Yardımcı kaynak seçilmesi	211	2,99	0,98	Çoğu zaman
S25. Sınıfların ders araçlarından yararlanmaları ile ilgili ilkelerin saptanması	211	2,87	0,99	Çoğu zaman
S13. Okulda uygulanacak sınav takviminin düzenlenmesi	211	2,48	1,11	Ara sıra
S19. Eğitsel kulüp çalışmalarının değerlendirilmesi	211	2,47	0,94	Ara sıra
S18. Eğitsel kulüp rehber öğretmenlerinin belirlenmesi	211	2,19	1,06	Ara sıra
S15. Öğretmenlerin okutacakları sınıfların belirlenmesi	211	2,12	1,13	Ara sıra
S20. Kutlanacak belirli gün ve haftaların belirlenmesi	211	2,09	0,99	Ara sıra
S21. Belirli gün ve haftanın sorumlu öğretmenlerinin belirlenmesi	211	2,00	1,08	Ara sıra
S14. Haftalık ders programının belirlenmesi	211	1,92	1,03	Ara sıra
Öğretimsel kararlar	211	2,66	0,60	Çoğu zaman

Tablo 4.1. de görüldüğü gibi, öğretmenlerin ölçekteki öğretimsel kararlar ile ilgili maddelere genel yaklaşımları olumlu bir ifade olan “Çoğu Zaman” ($\bar{X} = 2,66$; $Ss = 0,60$) düzeyindedir. Bu durum, araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu bulgu, Köklü (1994) ve Aksay (2005)’in öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılmaya ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,63$ (Köklü, 1994); $\bar{X} = 3,10$ (Aksay, 2005); “oldukça” düzeyi) ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.1. incelendiğinde, öğretmenlerin öğretimsel kararlardan “Öğrenci başarısızlığını gidermek için alınacak önlemlerin belirlenmesi” ne 3,23 ortalama ile, “Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi” ne 3,22 ortalama ile, “Zümre çalışmalarının değerlendirilmesi” ne 3,15 ortalama ile en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri belirlenmiştir. İlk iki maddenin, öğrenciler ile ilgili maddeler olması ve maddelerin olumsuz durumları gidermeye yönelik olmaları dikkat çekicidir. Bu durum yöneticilerin, öğretmenlerin yetki ve sorumluluk alanları ile ilgili

düşüncelerinin öğrenci temelli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, yöneticilerin olumsuz durumları gidermede öğretmenleri ilk mercii olarak gördükleri söylenebilir.

Tablo 4.1.'e göre öğretmenlerin en düşük düzeyde katılım gösterdikleri maddelerin, 2,09 ortalama ile “Kutlanacak belirli gün ve haftaların belirlenmesi”; 2,00 ortalama ile “Belirli gün ve haftanın sorumlu öğretmenlerinin belirlenmesi” ve 1,92 ortalama ile “Haftalık ders programının belirlenmesi” olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin “Belirli gün ve haftanın sorumlu öğretmenlerinin belirlenmesi” ile “Haftalık ders programının belirlenmesi” konusunda çok farklı fikirlerinin olması yöneticilerin bu kararları almada öğretmenleri karara çok fazla katmama sebebi olarak görülebilir. Kutlanacak belirli gün ve haftaların belirlenmesi konusunda ise yöneticiler bu kararın bakanlıkça alındığı görüşünde olabilirler.

Ayrıca, Tablo 4.1.'e dikkat edilecek olursa; öğretimsel kararlara yönelik maddelerin karara katılma düzeylerinin “Çoğu zaman” ve “Ara sıra” olmak üzere iki grupta olduğu görülmektedir. Öğrenci başarısı, olumsuz davranışları ve devamsızlıkların değerlendirilmesi, kaynak seçimi ve ders araç gereçleri ile ilgili maddeler “Çoğu zaman” grubunda yer almaktadır. Bu durum, yöneticilerin, ders ve öğrenci konularında demokratik davrandıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu konular öğretmenlerin bir numaralı sorumlulukları olarak düşünülen konular olduğu için ve bu konularla ilgili her hangi bir problemle ilk karşılaşacak öğretmenler olduğu için karara katılımları olumlu yönde gerçekleşmiş olabilir. Ders programları, sınavlar, eğitsel kulüpler, sınıf öğretmenlikleri ve belirli gün ve haftalarla ilgili maddeler “Ara sıra” grubunda yer almaktadır. Bu konular, yöneticilerin kendi inisiyatiflerinde olduğunu düşündükleri konular olduğu için karara katılım düzeyi daha az gerçekleşmiş olabilir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi “Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri konusunda karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algıları, onların;

- a) Cinsiyet
- b) Yaş
- c) Hizmet süresi

- d) Branşlarına
- e) Sendikalı olup olmamalarına
- f) Yönetim deneyimlerine
- g) Mezun oldukları fakülte çeşidine
- h) Görev yapmakta oldukları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?"

şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ait bulgular bahsi geçen değişkenlere bağlı olarak aşağıda sınıflanmış bir biçimde verilmiştir.

4.2.1. Öğretmelerin Cinsiyetlerine Göre Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile iki bağımsız örneklemlerle t-testi kullanılmıştır.

Tablo 4.2.1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Öğretimsel Kararlar	Kadın	97	2,66	0,54	0,04	0,97
	Erkek	114	2,65	0,65		

Elde edilen sonuçlara göre, Kadın ve Erkek öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılım düzeyi ile ilgili algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($t_{209} = 0,04$; $p > 0,05$). Tablo 4.2.1.'de de görüldüğü gibi, göre öğretmelerin öğretimsel kararlara katılma düzeyleri Kadın öğretmenler için 2,66 ortalamayla "Çoğu Zaman", Erkek öğretmenler için 2,65 ortalamayla "Çoğu Zaman" şeklinde bulunmuştur. Bu sonuç da göstermektedir ki Kadın ve Erkek öğretmenler öğretimsel kararlara katılma konusunda birbirine benzer algılara

sahiptirler. Bu sonuç, okul yöneticilerinin de öğretmenler arasında cinsiyet ayrımcılığı yapmadıkları şeklinde de yorumlanabilir.

4.2.2. Öğretmenlerin Yaş ve Hizmet Süreleri ile Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyleri Arasındaki ilişki

Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin, Yaş ve Hizmet süresi bağımsız değişkenleri arasında bir ilişki olup olmadığı Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplama tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.2.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.2.2. Öğretmenlerin yaş ve hizmet süreleri ile öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Öğretimsel Kararlar
Yaş	0,27
Hizmet süresi	0,29

Tablo 4.2.2.'de de görüldüğü gibi, Yaş ve öğretimsel kararlara katılım düzeyleri arasında pozitif, doğru orantılı fakat oldukça düşük bir ilişki belirlenmiştir ($r = 0,27$; $p < 0,05$). Bir başka ifade ile öğretmenlerin yaşları arttıkça öğretimsel kararlara katılım düzeylerinin de arttığı, fakat bu artışın çok da kuvvetli olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların Hizmet süreleri ile öğretimsel kararlara katılım düzeyleri arasında da pozitif, doğru orantılı fakat oldukça düşük bir ilişki belirlenmiştir ($r = 0,29$; $p < 0,05$). Bir başka ifade ile öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça öğretimsel kararlara katılım düzeylerinin de arttığı, fakat bu artışın çok da kuvvetli olmadığı söylenebilir.

Bu sonuç, öğretmenlerde yaş ve hizmet süresi faktörlerinin öğretimsel kararlara katılmada belirleyici unsurlar olabileceğini, bunun sebebinin de yaş ve doğal olarak hizmet süresindeki büyüklüğün öğretmenlerde daha kıdemli olma ve alınan bu kararlarda daha çok fikir sahibi olma algısı oluşturabileceği şeklinde yorumlanabilir..

4.2.3. Öğretmelerin Branşlarına Göre Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin onların branşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile tek yönlü varyans analizi

kullanılmıştır. Katılımcıların branşlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve F değerleri Tablo 4.2.3.'de yer almaktadır.

Tablo 4.2.3. Öğretmenlerin branşlarına göre öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Branş	N	\bar{X}	Ss	F	p
Öğretimsel Kararlar	Fen	68	2,64	0,61	1,69	0,17
	Sosyal	39	2,80	0,63		
	Dil	62	2,68	0,60		
	Diğer	42	2,51	0,55		
	Total	211	2,66	0,60		

Tablo 4.2.3.'de de görüldüğü gibi, farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılımları konusundaki algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($F_{(3,207)} = 1,69$; $p > 0,05$). Bir başka ifade ile, katılımcıların öğretmenlik alanları ne olursa olsun, öğretimsel kararlara katılım konusunda birbirlerine benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Tablo 4.2.3'de de görüldüğü gibi, farklı alanlarda öğretmenlik yapan katılımcıların öğretimsel kararlara katılmaları ile ilgili algı seviyelerinin “Çoğu Zaman” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Burada beklenen sonuç da branşlara göre öğretimsel kararlara katılmada anlamlı bir fark olmamasıdır. Çünkü asıl önemli olan öğretmektir ve öğretmenler branşları ne olursa olsun bilgilerini öğrencilerine en iyi şekilde aktarmakla yükümlüdür. Bu konuda alınan kararlara da çoğu zaman katılmaları, idarecilerin öğretme konusunda her branştan öğretmenin bilgi ve fikrine danıştıklarını göstermektedir.

4.2.4. Öğretmelerin Sendikalılık Durumlarına Göre Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin, sendikalı olup – olmamalarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile iki bağımsız örneklemlili t-testi kullanılmıştır.

Tablo 4.2.4. Öğretmenlerin sendikalılık durumları ile öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

Sendika	N	\bar{X}	Ss	t	p
---------	---	-----------	----	---	---

Öğretimsel Kararlar	Evet	137	2,63	0,59	- 0,71	0,48
	Hayır	74	2,70	0,63		

Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların Sendikalı veya Sendikasız olma durumlarına göre öğretimsel kararlara katılım düzeyi ile ilgili algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($t_{209} = -0,71$; $p > 0,05$). Tablo 4.2.4.'de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyleri Sendikalı öğretmenler için 2,63 ortalama ile “Çoğu Zaman”, Sendikasız öğretmenler için 2,70 ortalama ile “Çoğu Zaman” şeklinde bulunmuştur. Bu sonuç da göstermektedir ki Sendikalı ve Sendikasız öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma konusunda birbirine benzer algılara sahip oldukları söylenebilir.

Bu karşılaştırmaya göre sendikaların, kendilerine bağlı öğretmenlere okullarda alınan öğretimsel kararlara katılma konusunda bir çalışma yapmamış olabilecekleri söylenebilir. Sendikalı öğretmenlerin herhangi bir sendikaya bağlı olmayan öğretmenlere göre sayıca fazla olmasına rağmen alınan öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin daha az olması da sendikalı olma sebeplerinden birisi olarak görülebilir.

4.2.5. Öğretmenlerin Yönetim Deneyimlerine Göre Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin Yönetim deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediği, ölçeğe verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları t-testi yardımıyla karşılaştırılarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.2.5.'de yer almaktadır.

Tablo 4.2.5. Öğretmenlerin yönetim deneyimleri ile öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

		Yönetim Deneyimi	N	\bar{X}	Ss	T	p
Öğretimsel Kararlar	Evet		47	2,92	0,67	3,53	0,00
	Hayır		164	2,58	0,56		

Tablo 4.2.5. de görüldüğü gibi, öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılım algı puanları incelendiğinde, Yönetim deneyimi olan ve olmayan öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılım algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($t_{209} = 3,53$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi grup lehine olduğunu anlamak için grupların ortalama değerlerine baktığımızda, Yönetim deneyimi olan öğretmenlerin ($\bar{X}_E = 2,92$; “Çoğu zaman” düzeyinde) Yönetim deneyimi olmayan öğretmenlerin ($\bar{X}_H = 2,58$; “Çoğu zaman” düzeyinde) ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile geçmişteki mesleki yaşamlarında yönetim deneyimi olan öğretmenlerin öğretimsel kararlara daha fazla katıldıkları yönünde bir algılarının olduğu söylenebilir. Yönetim deneyimi olan öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin daha yüksek olması, ilgili öğretmenlerin tecrübeleri uyarınca yöneticiler tarafından başvuru kaynağı olarak görüldükleri anlamı taşımaktadır. Ayrıca bahsi geçen öğretmenlerin, karara katılmaya isteklilik gösterecekleri için kendilerine karara katılım fırsatları yaratıyor olabilirler.

4.2.6. Öğretmelerin Mezun Oldukları Fakülteleere Göre Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin, öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin, mezun oldukları fakülteleere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile iki bağımsız örneklemlili t-testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.2.6. de yer almaktadır.

Tablo 4.2.6. Öğretmenlerin mezun oldukları fakülte ile öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Fakülte	N	\bar{X}	Ss	t	p
Öğretimsel Kararlar	Eğitim	127	2,64	0,59	-0,56	0,57
	Diğer	84	2,68	0,62		

Tablo 4.2.6. de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma durumlarının; Eğitim fakültelerinden mezun olanların 2,64 ortalamayla, Diğer fakültelerden mezun olanların 2,68 ortalamayla “Çoğu Zaman” düzeyinde olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, Eğitim fakültelerinden mezun olan öğretmenlerin ve Diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin, öğretimsel kararlara

katılım düzeyi ile ilgili algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ($t_{209} = -0,56$; $p > 0,05$). Ortalamalar sonucunda da görüldüğü gibi bahsi geçen iki gruptaki öğretmenler öğretimsel kararlara benzer düzeyde katılmaktadırlar.

Bu sonuç idarecilerin öğretmenlere mezun oldukları fakülteye göre farklı bir yaklaşımda bulunmadıklarını gösterebilir.

4.2.7. Öğretmelerin Görev Yapmakta Oldukları Okul Türüne Göre Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği, ölçeğe verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları t-testi yardımıyla karşılaştırılarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.2.7.'de yer almaktadır.

Tablo 4.2.7. Öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okul ile öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Okul türü	N	\bar{X}	Ss	t	p
Öğretimsel Kararlar	Mes. ve Tek. Eğ Ver. A. L.	65	2,44	0,55	-3,54	0,00
	Diğer A.L.	146	2,75	0,60		

Tablo 4.2.7. 'e göre öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyleri Mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler 2,44 ortalamayla "Ara Sıra", Diğer anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler 2,75 ortalamayla "Çoğu Zaman" şeklinde bulunmuştur. Tablo 4.2.7. incelendiğinde, öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılım algı puanları incelendiğinde, Mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde ve Diğer anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılım algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($t_{209} = -3,54$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi grup lehine olduğunu anlamak için grupların ortalama değerlerine baktığımızda, Diğer anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}_D = 2,74$; "Çoğu zaman" düzeyinde), Mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}_{MT} = 2,44$; "Ara sıra" düzeyinde) ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, mesleki ve teknik

eğitim veren Anadolu liselerinde görevli öğretmenler kararlara daha az katıldıkları görüşündedir. Yöneticilerin, mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde görev yapan öğretmenleri daha az karara katmasının sebebi olarak, öğretmenlerin atölye çalışmaları yüzünden ders programlarının yüklü olması gösterilebilir.

4.3. Araştırmanın nc Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın nc alt problemi ‘‘Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetim faaliyetleri konusunda karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algılama düzeyleri nedir?’’ şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problem ile ilgili bulgular lme aracında yer alan 12 soru ile belirlenmiştir. Bu bulgular Tablo 4.3.’de yer almaktadır.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeyini betimleyen istatistiki değerler.

Maddeler	N	\bar{X}	Ss	Katılma düzeyi
S1. Okuldaki eğitim-ğretim uygulamalarının değerlendirilmesi	211	3,11	0,89	çoğu zaman
S2. Yıllık, günlük planların yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması	211	3,01	0,89	çoğu zaman
S6. Veli-ğretmen ilişkisinin geliştirilmesi için yapılması gerekenleri saptama	211	2,94	0,80	çoğu zaman
S12. Çeşitli görevler için ğretmen seçimi (Onur Kurulu, Disiplin Kurulu, Eser İnceleme Kurulu...)	211	2,92	0,97	çoğu zaman
S22. Zümre başkanının seçilmesi	211	2,89	1,10	çoğu zaman
S17. Kurulacak eğitsel kulüplerin ve yapılacak sosyal etkinliklerin belirlenmesi	211	2,44	0,98	Ara sıra
S3. Okul binasının fiziki şartlarının geliştirilmesi	211	2,36	0,95	Ara sıra
S7. Öğrenciler için yetiştirme kursu açılıp açılmamasına karar verilmesi	211	2,21	0,98	Ara sıra
S11. Öğretmenlerin nöbet yerlerinin ve günlerinin belirlenmesi	211	2,09	1,16	Ara sıra
S5. Okul kantininin koşullarının iyileştirilmesi	211	2,03	0,95	Ara sıra

S16. Sınıf rehber öğretmenliklerinin belirlenmesi	211	1,88	1,04	Ara sıra
S4. Okul gelir ve harcamalarının planlanması	211	1,75	0,94	Hiçbir zaman
Yönetimsel kararlar	211	2,47	0,60	Ara sıra

Tablo 4.3.'de görüldüğü gibi öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeyini betimleyen istatistiki değerler olumsuz bir ifade olan “Ara Sıra” ($\bar{X} = 2,47$; $S_s = 0,60$) düzeyindedir. Bu durum araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetimsel kararlara az olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu bulgu, Köklü (1994) ve Aksay (2005) ın öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeyini betimleyen istatistikî değerleri ($\bar{X} = 2,04$ (Köklü, 1994); $\bar{X} = 2,15$ (Aksay, 2005); “Biraz” düzeyi ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.3. incelendiğinde, öğretmenlerin yönetimsel kararlardan, “Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi” ne 3,11 ortalama ile, “Yıllık, günlük planların yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması” na 3,01 ortalama ile “Veli-öğretmen ilişkisinin geliştirilmesi için yapılması gerekenleri saptama” ya 2,94 ortalama ile en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri saptanmıştır. En yüksek düzeyde katılım gösterilen iki maddenin eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili olması beklenen bir durumdur. Zira okullarda eğitim-öğretim faaliyetleri ilk etapta öğretmenlerin sorumluluğudur. İlgili maddelerden üçünün öğretmen merkezli olması yöneticilerin onları karara katmasının nedeni olarak görülebilir. “Veli-öğretmen ilişkisinin geliştirilmesi için yapılması gerekenleri saptama” maddesi veli-öğretmen ilişkisine yönelik olup ilgili kararın paydaşlarından birinin öğretmen olması katılım düzeyinin yüksek olmasının nedeni olarak gösterilebilir.

En düşük düzeyde katılımın gerçekleştiği maddeler, “Sınıf rehber öğretmenliklerinin belirlenmesi” 1,88 ortalama ile, “Okul gelir ve harcamalarının planlanması” ise 1,75 ortalama ile belirlenmiştir. En düşük katılım düzeyli maddenin okulun gelir-gider planlaması olması yöneticilerin mali konuları tartışmaya açma eğiliminde olmadıklarını gösterebilir. Sınıf rehber öğretmenlerin seçimi, bir diğer deyişle hangi sınıfın hangi öğretmenin sorumluluğuna verileceğinin tartışılmasının da yöneticiler tarafından pek benimsenmediği ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sebebi, anılan kararın tartışmaya açılmasının iyi veya sorunsuz sınıfların rehberliğini almak isteyen çok sayıda öğretmen olabileceği düşüncesi olabilir. Ancak, öğretmenlerin istedikleri sınıfların sorumluluklarını almaları ve bunun kendi kararları olması;

öğretmeni, daha verimli rehberlik çalışması yapmaya zorlayabilir ki bu da eğitim-öğretim faaliyetlerinin kalitesini arttırabilir.

Araştırmada kullanılan ankette en düşük katılım düzeyli maddenin “Okul gelir ve harcamalarının planlanması” olması ve bu maddenin bir yönetsel karara ait olması oldukça dikkat çekicidir. Ayrıca bu maddenin katılımında “Hiçbir Zaman” düzeyindeki tek madde olması oldukça manidardır. Ya idareler okul gelir-gider durumlarını öğretmenleri ile paylaşmak istememekte, ya da öğretmenler bu konuları çok irdelememektedir. Astın üstü denetlediği algısını oluşturmak istememek de her iki taraf için bir sebep olabilir.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetim faaliyetleri konusunda karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algıları, onların;

- a) Cinsiyet
- b) Yaş
- c) Hizmet süresi
- d) Branşlarına
- e) Sendikalı olup olmamalarına
- f) Yönetim deneyimlerine
- g) Mezun oldukları fakülte çeşidine
- h) Görev yapmakta oldukları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?”

şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ait bulgular bahsi geçen değişkenlere bağlı olarak aşağıda sınıflanmış bir biçimde verilmiştir.

4.4.1. Öğretmelerin Cinsiyetlerine Göre Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile iki bağımsız örneklemlili t-testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.4.1.'de yer almaktadır.

Tablo 4.4.1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Yönetsel Kararlar	Kadın	97	2,43	0,52	-0,86	0,39
	Erkek	114	2,50	0,66		

Elde edilen sonuçlara göre, Kadın ve Erkek öğretmenlerin yönetsel kararlara katılım düzeyi ile ilgili algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($t_{209} = -0,86$; $p > 0,05$). Tablo 4.4.1.'de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeyleri Kadın öğretmenler 2,43 ortalamayla "Ara Sıra", Erkek öğretmenler 2,50 ortalamayla "Ara Sıra" şeklinde bulunmuştur.

Bu sonuca göre Kadın ve Erkek öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma konusunda birbirine benzer algılara sahip oldukları söylenebilir. Aynı değişken grubuna dahil öğretmenler yönetsel kararlara "Çoğu Zaman" düzeyinde katılırken yönetsel kararlara "Ara Sıra" düzeyinde katılmaları yönetsel kararlara daha az katıldıklarını göstermektedir. Ancak her iki kararda cinsiyet faktörünün belirleyici olmaması cinsiyet ayrımı yapılmaması açısından sevindiricidir.

4.4.2. Öğretmenlerin Yaş ve Hizmet Süreleri ile Yönetsel Kararlara Katılma Düzeyleri Arasındaki ilişki

Öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeyleri ile yaş ve hizmet süresi bağımsız değişkenleri arasında bir ilişki olup olmadığı Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplama tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.4.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.4.2. Öğretmenlerin yaş ve hizmet süreleri ile yönetsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

Yönetsel Kararlar	
-------------------	--

Yaş	0,29
Hizmet süresi	0,34

Tablo 4.4.2.'de de görüldüğü gibi, yaş ve yönetsel kararlara katılım düzeyleri arasında pozitif, doğru orantılı fakat oldukça düşük bir ilişki belirlenmiştir ($r = 0,29$; $p < 0,05$). Bir başka ifade ile öğretmenlerin yaşları arttıkça yönetsel kararlara katılım düzeylerinin de arttığı, fakat bu artışın çok da kuvvetli olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların hizmet süreleri ile yönetsel kararlara katılım düzeyleri arasında da pozitif, doğru orantılı fakat oldukça düşük bir ilişki belirlenmiştir ($r = 0,34$; $p < 0,05$). Bir başka ifade ile öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça yönetsel kararlara katılım düzeylerinin de arttığı, fakat bu artışın çok da kuvvetli olmadığı söylenebilir. Bu sonuca göre yaş ve hizmet süresi arttıkça deneyim artacağı için yönetsel kararlara katılımın da artması beklenen bir durumdur.

4.4.3. Öğretmelerin Branşlarına Göre Yönetsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeylerinin branşlarına göre farklılık gösterip göstermediği, ölçeğe verdikleri cevapların varyans analizi yapılarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.4.3.'de yer almaktadır.

Tablo 4.4.3. Öğretmenlerin branşlarına göre yönetsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Branş	N	\bar{X}	Ss	F	P
Yönetsel Kararlar	Fen	68	2,50	0,63	1,29	0,28
	Sosyal	39	2,61	0,60		
	Dil	62	2,42	0,55		
	Diger	42	2,37	0,60		
	Total	211	2,47	0,60		

Tablo 4.4.3. incelendiğinde Sosyal bilimler branşların yönetsel kararlara katılmalarının “Çoğu Zaman” düzeyinde; diğer tüm branşların yönetsel kararlara katılmalarının “Ara Sıra” düzeyinde olduğu görülmektedir. Tablo 4.4.3'deki ortalamalar tek yönlü varyans analizi yapılarak karşılaştırılmıştır. Elde edilen verilere göre öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeylerinin ($F_{(3,207)} = 1,29$; $p > 0,05$) branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

Öğretimsel kararlara katılmada bütün branşların karara “Çoğu Zaman” düzeyinde katılması, buna rağmen yönetimsel kararlarda Sosyal bilimler branşı dışındaki branşların “Ara Sıra” düzeyinde katılmaları, sosyal bilimler öğretmenlerinin ders yüklerinin az olması dolayısıyla idare ile bu konuları daha çok tartışacak zaman bulmaları olabilir.

4.4.4. Öğretmelerin Sendikalılık Durumlarına Göre Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin, yönetimsel kararlara katılma düzeylerinin sendikalılık durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile iki bağımsız örneklemlili t-testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.4.4.'de yer almaktadır.

Tablo 4.4.4. Öğretmenlerin sendikalılık durumları ile yönetimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Sendika	N	\bar{X}	Ss	t	P
Yönetimsel Kararlar	Evet	137	2,45	0,59	-0,84	0,40
	Hayır	74	2,52	0,62		

Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların Sendikalı veya Sendikasız olma durumlarına göre yönetimsel kararlara katılım düzeyi ile ilgili algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($t_{209} = -0,84$; $p > 0,05$). Tablo 4.4.4.'de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeyleri Sendikalı öğretmenler için 2,45 ortalamayla “Ara sıra”, Sendikasız öğretmenler için 2,52 ortalamayla “Çoğu Zaman” şeklinde bulunmuştur. Araştırmada elde edilen ortalamalara göre, sendikalı öğretmenler sendikasız öğretmenlere göre yönetimsel kararlara anlamlı olamayacak kadar daha az katılmaktadırlar. Çoğu okulda klasik yönetim anlayışı benimsendiği için yöneticiler öğretmenleri sendikalı olsun veya olmasın yönetimsel kararlara az katılmaktadırlar.

4.4.5. Öğretmelerin Yönetim Deneyimlerine Göre Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeylerinin Yönetim deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediği, ölçeğe verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları

t-testi yardımıyla karşılaştırılarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.4.5.'de yer almaktadır.

Tablo 4.4.5. Öğretmenlerin yönetim deneyimleri ile yönetsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Yönetim Deneyimi	N	\bar{X}	Ss	T	P
Yönetsel Kararlar	Evet	47	2,74	0,70	3,63	0,00
	Hayır	164	2,39	0,55		

Tablo 4.4.5. de görüldüğü gibi, öğretmenlerin yönetsel kararlara katılım algı puanları incelendiğinde, Yönetim deneyimi olan ve olmayan öğretmenlerin yönetsel kararlara katılım algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($t_{209} = 3,63$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi grup lehine olduğunu anlamak için grupların ortalama değerlerine baktığımızda, Yönetim deneyimi olan öğretmenlerin puan ortalamasının ($\bar{X}_E = 2,74$; “Çoğu zaman” düzeyinde), Yönetim deneyimi olmayan öğretmenlerin ($\bar{X}_H = 2,39$; “Ara sıra” düzeyinde) ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile geçmişteki mesleki yaşamlarında yönetim deneyimi olan öğretmenlerin yönetsel kararlara daha fazla katıldıkları yönünde bir algılarının olduğu söylenebilir. Yönetim deneyimi olmayan öğretmenlerin yönetsel kararlara katılım düzeyi “Çoğu zaman” düzeyindeyken, yönetsel kararlara katılımlarının “Ara Sıra” düzeyine düşmüş olması dikkat çekicidir. Buna göre yöneticilerin, özellikle yönetsel kararlar söz konusu olduğunda yönetsel deneyimi olmayan öğretmenleri karara katmaya olumsuz baktıkları söylenebilir.

4.4.6. Öğretmelerin Mezun Oldukları Fakülteleere Göre Yönetsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin, yönetsel kararlara katılma düzeylerinin, mezun oldukları fakülteleere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile iki bağımsız örneklemlili t-testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.4.6.'de yer almaktadır.

Tablo 4.4.6. Öğretmenlerin mezun oldukları fakülte ile yönetsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

Fakülte	N	\bar{X}	Ss	t	P
---------	---	-----------	----	---	---

Yönetimsel Kararlar	Eğitim	127	2,46	0,60	-0,40	0,69
	Diğer	84	2,49	0,60		

Tablo 4.4.6. de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma durumlarının; Eğitim fakültelerinden mezun olanların 2,46 ortalamayla, Diğer fakültelerden mezun olanların 2,49 ortalamayla “Ara sıra” düzeyinde olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, Eğitim fakültelerinden mezun olan öğretmenlerin ve Diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin, yönetimsel kararlara katılım düzeyi ile ilgili algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($t_{209} = -0,40$; $p > 0,05$). Ortalamalar sonucunda da görüldüğü gibi bahsi geçen iki gruptaki öğretmenler yönetimsel kararlara benzer düzeyde katılmaktadırlar. Ayrıca, elde edilen sonuçlara göre, her iki grup katılımcıların yönetimsel kararlara katılım düzeyleri, öğretimsel kararlara katılım düzeylerinden düşük olarak saptanmıştır. Prosedür olarak eğitim fakültesi mezunu bir öğretmen ile diğer fakülte mezunu bir öğretmen arasında bir fark olmaması okul idarecilerinin yönetimsel kararlara katılımında her iki grup öğretmene aynı davrandığı sonucunu doğurabilir.

4.4.7. Öğretmelerin Görev Yapmakta Oldukları Okul Türüne Göre Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeylerinin görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği, ölçeğe verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları t-testi yardımıyla karşılaştırılarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.4.7. 'de yer almaktadır.

Tablo 4.4.7. Öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okul ile yönetimsel kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Okul türü	N	\bar{X}	Ss	t	P
Yönetimsel Kararlar	Mes. ve Tek. Eğ Ver. A. L.	65	2,32	0,55	-2,52	0,01
	Diğer A.L.	146	2,54	0,61		

Tablo 4.4.7. 'e göre öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeyleri mesleki ve teknik eğitim veren Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler 2,32 ortalamayla “Ara Sıra”, diğer Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler 2,54 ortalamayla “Çoğu

Zaman” şeklinde bulunmuştur. Tablo 4.4.7. incelendiğinde, öğretmenlerin yönetsel kararlara katılım algı puanları incelendiğinde, mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde ve diğer anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetsel kararlara katılım algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($t_{209} = -2,52$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi grup lehine olduğunu anlamak için grupların ortalama değerlerine baktığımızda, diğer anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}_D = 2,54$; “Çoğu zaman” düzeyinde), mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}_{MT} = 2,32$; “Ara sıra” düzeyinde) ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, mesleki ve teknik eğitim veren Anadolu liselerinde görevli öğretmenler yönetsel kararlara daha az katıldıkları görüşündedir. Yöneticilerin, mesleki ve teknik eğitim veren Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenleri, öğretimsel kararlarda olduğu gibi yönetsel kararlarda da karara az kattıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca kararlar da birbirleriyle karşılaştırılırsa, yönetsel kararların ortalamasının öğretimsel kararların ortalamasından daha da düşük olduğu görülür. Buna göre mesleki ve teknik eğitim veren Anadolu liselerinde çalışan öğretmenler, yönetsel kararlara öğretimsel kararlardan daha az katıldıkları görüşündedirler.

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi “Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algılama düzeyleri nedir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problem ile ilgili bulgular ölçme aracında yer alan 27 soru ile belirlenmiştir. Bu bulgular Tablo 4.5. de yer almaktadır.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin karara katılma düzeylerini betimleyen istatistiki değerler.

Maddeler	N	\bar{X}	Ss	Katılma düzeyi
S27. Öğrenci başarısızlığını gidermek için alınacak önlemlerin belirlenmesi	211	3,23	0,81	Çoğu zaman
S9. Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi	211	3,22	0,80	Çoğu zaman
S23. Zümre çalışmalarının değerlendirilmesi	211	3,15	0,91	Çoğu zaman
S1. Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi	211	3,11	0,89	Çoğu zaman
S26. Öğrenci başarısını değerlendirmede uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi	211	3,07	0,86	Çoğu zaman
S8. Başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi	211	3,04	0,91	Çoğu zaman
S2. Yıllık, günlük planların yapılmasında uyulacak	211	3,01	0,89	Çoğu zaman

ilkelerin saptanması				
S10. Öğrencilerde devamsızlığı ve geç kalmayı önlemek için alınacak tedbirlerin saptanması	211	3,00	0,88	Çoğu zaman
S24. Yardımcı kaynak seçilmesi	211	2,99	0,98	Çoğu zaman
S6. Veli-öğretmen ilişkisinin geliştirilmesi için yapılması gerekenleri saptama	211	2,94	0,80	Çoğu zaman
S12. Çeşitli görevler için öğretmen seçimi (Onur Kurulu, Disiplin Kurulu, Eser İnceleme Kurulu,...)	211	2,92	0,97	Çoğu zaman
S22. Zümre başkanının seçilmesi	211	2,89	1,10	Çoğu zaman
S25. Sınıfların ders araçlarından yararlanmaları ile ilgili ilkelerin saptanması	211	2,87	0,99	Çoğu zaman
S13. Okulda uygulanacak sınav takviminin düzenlenmesi	211	2,48	1,11	Ara sıra
S19. Eğitsel kulüp çalışmalarının değerlendirilmesi	211	2,47	0,94	Ara sıra
S17. Kurulacak eğitsel kulüplerin ve yapılacak sosyal etkinliklerin belirlenmesi	211	2,44	0,98	Ara sıra
S3. Okul binasının fiziki şartlarının geliştirilmesi	211	2,36	0,95	Ara sıra
S7. Öğrenciler için yetiştirme kursu açılıp açılmamasına karar verilmesi	211	2,21	0,98	Ara sıra
S18. Eğitsel kulüp rehber öğretmenlerinin belirlenmesi	211	2,19	1,06	Ara sıra
S15. Öğretmenlerin okutacakları sınıfların belirlenmesi	211	2,12	1,13	Ara sıra
S11. Öğretmenlerin nöbet yerlerinin ve günlerinin belirlenmesi	211	2,09	1,16	Ara sıra
S20. Kutlanacak belirli gün ve haftaların belirlenmesi	211	2,09	0,99	Ara sıra
S5. Okul kantininin koşullarının iyileştirilmesi	211	2,03	0,95	Ara sıra
S21. Belirli gün ve haftanın sorumlu öğretmenlerinin belirlenmesi	211	2,00	1,08	Ara sıra
S14. Haftalık ders programının belirlenmesi	211	1,92	1,03	Ara sıra
S16. Sınıf rehber öğretmenliklerinin belirlenmesi	211	1,88	1,04	Ara sıra
S4. Okul gelir ve harcamalarının planlanması	211	1,75	0,94	Hiçbir zaman
Öğretimsel kararlar	211	2,66	0,60	Çoğu zaman
Yönetimsel kararlar	211	2,47	0,60	Ara sıra
Toplam	211	2,57	0,58	Çoğu zaman

Tablo 4.5. incelendiğinde, öğretmenlerin kararlara katılmaya yönelik genel yaklaşımları “Çoğu Zaman” ($\bar{X} = 2.57$; $S_s = 0.58$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılım düzeyinin yönetimsel kararlara katılım düzeyinden yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durum Açıkğöz (1984) ve Köklü (1994) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Açıkğöz (1984) tarafından yapılan araştırmada doğrudan ilgili oldukları öğretim kararlarna ikincil ilgili oldukları yönetim kararlarna oranla daha çok katıldıkları sonucuna varılmıştır. Köklü (1994) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin öğretimsel alanlardaki kararlara katılma durumu, yönetimsel alanlardaki kararlara katılma durumundan yüksek bulunmuştur.

4.6. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemi “Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algıları, onların;

- a) Cinsiyet
- b) Yaş
- c) Hizmet süresi
- d) Branşlarına
- e) Sendikalı olup olmamalarına
- f) Yönetim deneyimlerine
- g) Mezun oldukları fakülte çeşidine
- h) Görev yapmakta oldukları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?"

şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ait bulgular bahsi geçen değişkenlere bağlı olarak aşağıda sınıflanmış bir biçimde verilmiştir.

4.6.1. Öğretmelerin Cinsiyetlerine Göre Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin, kararlara katılma düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile iki bağımsız örneklemlili t-testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.6.1.'de yer almaktadır.

Tablo 4.6.1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	P
Kararlar	Kadın	97	2,56	0,50	-0,38	0,71
	Erkek	114	2,59	0,64		

Elde edilen sonuçlara göre, Kadın ve Erkek öğretmenlerin kararlara katılım düzeyi ile ilgili algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($t_{209} = -0,38$; $p > 0,05$). Tablo 4.6.1.'de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri Kadın öğretmenler 2,56 ortalamayla, Erkek öğretmenler 2,59 ortalamayla "Çoğu Zaman" şeklinde bulunmuştur. Bu sonuç da

göstermektedir ki Kadın ve Erkek öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma konusunda birbirine benzer algılara sahip oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin tüm kararlara katılma düzeylerinin “Çoğu Zaman” düzeyinde olması sevindiricidir. Bunun yanı sıra erkek öğretmenlerin karara katılmada kadın öğretmenlere göre anlamlı bir fark oluşturmamasına rağmen az da olsa erkek öğretmenlerin katılımlarının daha fazla olması idarecilerin erkek olmasına bağlanabilir.

4.6.2. Öğretmenlerin Yaş ve Hizmet Süreleri ile Kararlara Katılma Düzeyleri Arasındaki ilişki

Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile Yaş ve Hizmet süresi bağımsız değişkenleri arasında bir ilişki olup olmadığı Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplama tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.6.2.'de sunulmuştur.

Tablo 4.6.2. Öğretmenlerin yaş ve hizmet süreleri ile kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Kararlar
Yaş	0,29
Hizmet süresi	0,33

Tablo 4.6.2.'de de görüldüğü gibi, Yaş ve kararlara katılım düzeyleri arasında pozitif, doğru orantılı fakat oldukça düşük bir ilişki belirlenmiştir ($r = 0,29$; $p < 0,05$). Bir başka ifade ile öğretmenlerin yaşları arttıkça kararlara katılım düzeylerinin de arttığı, fakat bu artışın çok da kuvvetli olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların Hizmet süreleri ile kararlara katılım düzeyleri arasında da pozitif, doğru orantılı fakat oldukça düşük bir ilişki belirlenmiştir ($r = 0,33$; $p < 0,05$). Bir başka ifade ile öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça kararlara katılım düzeylerinin de arttığı, fakat bu artışın çok da kuvvetli olmadığı söylenebilir. Bu artış deneyimden kaynaklanmaktadır denilebilir.

4.6.3. Öğretmelerin Branşlarına Göre Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin kararlara katılma düzeylerinin branşlarına göre farklılık gösterip göstermediği, ölçeğe verdikleri cevapların varyans analizi yapılarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.6.3.1.'de yer almaktadır.

Tablo 4.6.3. Öğretmenlerin branşlarına göre kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Branş	N	\bar{X}	Ss	F	P
Kararlar	Fen	68	2,57	0,60	1,48	0,22
	Sosyal	39	2,72	0,59		
	Dil	62	2,57	0,56		
	Diğer	42	2,45	0,55		
	Total	211	2,57	0,58		

Tablo 4.6.3. incelendiğinde Fen, Sosyal ve Dil bilimler branşların kararlara katılmalarının “Çoğu Zaman” düzeyinde; diğer branşların kararlara katılmalarının “Ara Sıra” düzeyinde olduğu görülmektedir. Tablo 4.6.3.’deki ortalamalar tek yönlü varyans analizi yapılarak karşılaştırılmıştır. Elde edilen verilere göre öğretmenlerin kararlara katılma düzeylerinin ($F_{(3,207)} = 1,48$; $p > 0,05$) branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

4.6.4. Öğretmelerin Sendikalılık Durumlarına Göre Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin, kararlara katılma düzeylerinin sendikalılık durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile iki bağımsız örneklemlili t-testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.6.4.’de yer almaktadır.

Tablo 4.6.4. Öğretmenlerin sendikalılık durumları ile kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Sendika	N	\bar{X}	Ss	T	P
Kararlar	Evet	137	2,55	0,56	-0,80	0,42
	Hayır	74	2,62	0,60		

Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların Sendikalı veya Sendikasız olma durumlarına göre kararlara katılım düzeyi ile ilgili algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($t_{209} = -0,80$; $p > 0,05$). Tablo 4.6.4.’de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri Sendikalı öğretmenler için 2,55 ortalamayla “Çoğu Zaman”, Sendikasız öğretmenler

için 2,62 ortalamayla “Çoğu Zaman” şeklinde bulunmuştur. Bu sonuç da göstermektedir ki Sendikalı ve Sendikasız öğretmenlerin kararlara katılma konusunda birbirine benzer algılara sahip oldukları söylenebilir.

Sendikalı ve sendikalı olmayan öğretmenler arasında fark olmaması sendikaların amaç ve işleyişleri hakkında düşündürücüdür. Sendikaların öğretmenleri örgütlemesi ve alınan kararlarda öğretmenlerin aktif rol oynamalarını sağlaması gerektiği düşüncesi yukarıdaki sonuçlara bakılarak amacına ulaşamamıştır denilebilir.

4.6.5. Öğretmelerin Yönetim Deneyimlerine Göre Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin kararlara katılma düzeylerinin yönetim deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediği, ölçeğe verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları t-testi yardımıyla karşılaştırılarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.6.5.'de yer almaktadır.

Tablo 4.6.5. Öğretmenlerin yönetim deneyimleri ile kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Yönetim Deneyimi	N	\bar{X}	Ss	t	p
Kararlar	Evet	47	2,84	0,67	3,74	0,00
	Hayır	164	2,50	0,53		

Tablo 4.6.5. de görüldüğü gibi, öğretmenlerin kararlara katılım algı puanları incelendiğinde, Yönetim deneyimi olan ve olmayan öğretmenlerin kararlara katılım algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($t_{209} = 3,74$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi grup lehine olduğunu anlamak için grupların ortalama değerlerine baktığımızda, Yönetim deneyimi olan öğretmenlerin puan ortalamasının ($\bar{X}_E = 2,84$; “Çoğu zaman” düzeyinde) Yönetim deneyimi olmayan öğretmenlerin ($\bar{X}_H = 2,50$; “Ara sıra” düzeyinde) ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bir başka ifade ile geçmişteki mesleki yaşamlarında yönetim deneyimi olan öğretmenlerin kararlara daha fazla katıldıkları yönünde bir algılarının olduğu söylenebilir. Yönetim deneyimi olmayan öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılım düzeyi “Çoğu zaman “ düzeyindeyken, kararlara katılımlarının “Ara Sıra” düzeyine düşmüş olması dikkat çekicidir.

Yönetim deneyimi olan öğretmenlerin, kendi idarecilik geçmişlerinden çıkardıkları sonuçlar doğrultusunda, kararlara, yönetim deneyimi olmayan öğretmenlere göre çok daha fazla katılmaları beklenebilirdi. Öte yandan yönetim deneyimi olmayan öğretmenlerin kararlara katılımlarının “Ara Sıra” düzeyinde olması, onların ya kendi istekleri ile yönetim kararlarına karışmamaları, ya da idarecinin tasarrufu olarak onları kararlara karıştırmamaları şeklinde yorumlanabilir.

4.6.6. Öğretmelerin Mezun Oldukları Fakültelele Göre Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin, kararlara katılma düzeylerinin, mezun oldukları fakültelele göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile iki bağımsız örneklemlili t-testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.6.6.`de yer almaktadır.

Tablo 4.6.6. Öğretmenlerin mezun oldukları fakülte ile kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Fakülte	N	\bar{X}	Ss	t	p
Kararlar	Eğitim	127	2,56	0,57	-0,51	0,61
	Diğer	84	2,60	0,59		

Tablo 4.6.6. incelendiğinde, öğretmenlerin kararlara katılma durumlarının; Eğitim fakültelerinden mezun olanların 2,56 ortalamayla, Diğer fakültelerden mezun olanların 2,60 ortalamayla “Çoğu zaman” düzeyinde olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, Eğitim fakültelerinden mezun olan öğretmenlerin ve Diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin, kararlara katılım düzeyi ile ilgili algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenememiştir ($t_{209} = -0,51$; $p > 0,05$). Ortalamalar sonucunda da görüldüğü gibi bahsi geçen iki gruptaki öğretmenler kararlara benzer düzeyde katılmaktadırlar.

Burada eğitim fakültesi mezunlarının kararlara diğer fakülte mezunlarına göre daha fazla katılmaları beklenebilirdi. Çünkü eğitim fakültesi mezunları ders müfredatları gereği bu konuların da eğitimini almaktadırlar. Sonucun farklı çıkmasının sebebi ya eğitim fakültelerinde alınan eğitimler ile uygulayıcıların aldıkları kararlar

uyuşmamakta, ya da eğitim fakültesi mezunu öğretmenler, karara katılma eğilimini, diğer fakülte öğretmenlerine göre daha az göstermektedirler.

4.6.7. Öğretmelerin Görev Yapmakta Oldukları Okul Türüne Göre Kararlara Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin kararlara katılma düzeylerinin görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği, ölçeğe verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları t-testi yardımıyla karşılaştırılarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.6.7.'de yer almaktadır.

Tablo 4.6.7. Öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okul ile kararlara katılma düzeylerinin karşılaştırılması

	Okul türü	N	\bar{X}	Ss	t	P
Kararlar	Mes. ve Tek. Eğ Ver. A. L.	65	2,39	0,52	-3,22	0,00
	Diğer A.L.	146	2,66	0,58		

Tablo 4.6.7. 'e göre öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri Mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler 2,39 ortalamayla "Ara Sıra", Diğer anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler 2,66 ortalamayla "Çoğu Zaman" şeklinde bulunmuştur. Tablo 4.6.7. incelendiğinde, öğretmenlerin kararlara katılım algı puanları incelendiğinde, Mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde ve Diğer anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin yönetsel kararlara katılım algı puanları arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ($t_{209} = -3,22$; $p < 0,05$). Bu farkın hangi grup lehine olduğunu anlamak için grupların ortalama değerlerine baktığımızda, Diğer anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}_D = 2,66$; "Çoğu zaman" düzeyinde), Mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}_{MT} = 2,39$; "Ara sıra" düzeyinde) ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde görevli öğretmenler yönetsel kararlara daha az katıldıkları görüşündedir. Yöneticilerin, mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde görev yapan öğretmenleri, öğretimsel ve yönetsel kararlarda olduğu gibi tüm kararlara da az kattıkları anlaşılabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre; anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, öğretimsel kararlara katılımları 2,66 ortalama ile “Çoğu zaman” düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine göre katılımlarının “Öğrenci başarısızlığını gidermek için alınacak önlemlerin belirlenmesi” ve “Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi” kararlarına en yüksek düzeyde, “Belirli gün ve haftanın sorumlu öğretmenlerinin belirlenmesi” ve “Haftalık ders programının belirlenmesi” kararlarına en düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Ayrıca, ilgili öğretmenlerin, yönetsel kararlara katılmalarının 2,47 ortalama ile “Ara sıra” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Öğretmenler; en yüksek düzeyde “Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi” ve “Yıllık, günlük planların yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması” kararlarna, en düşük düzeyde ise “Sınıf rehber öğretmenliklerinin belirlenmesi” ve “Okul gelir ve harcamalarının planlanması” kararlarna katılmaktadırlar.

Tüm kararl göz önüne alındığında anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin kararlara 2,57 ortalama ile “Çoğu zaman” düzeyinde katıldıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyinin, yönetsel kararlara katılma düzeyinden yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin genel yaklaşımları olumlu düzeyde olsa da yönetsel kararlara daha az katıldıkları belirlenmiştir.

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karara katılım düzeylerinde; cinsiyet, branş, sendikalılık durumu, mezun oldukları fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlara göre;

— Anadolu liselerinde görev yapmakta olan erkek ve kadın öğretmenlerin, öğretimsel kararlara katılmaları “Çoğu Zaman”, yönetsel kararlara katılmaları “Ara sıra” düzeyinde, tüm kararl göz önüne alındığında ise katılmaları yine “Çoğu zaman” düzeyinde bulunmuştur. Görüldüğü gibi kadın ve erkek öğretmenler kararlara benzer düzeyde katılmaktadırlar.

— Anadolu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerden, tüm branşların öğretimsel kararlara katılmalarının “Çoğu Zaman” düzeyinde olduğu görülmektedir. Yönetsel kararlara katılmaları araştırıldığında sosyal bilimler branşların yönetsel kararlara katılmalarının “Çoğu Zaman” düzeyinde; diğer tüm branşların yönetsel kararlara katılmalarının “Ara Sıra” düzeyinde olduğu görülmektedir. Tüm kararl düşündüğünde, fen, sosyal ve dil bilimler branşların kararlara katılmalarının “Çoğu Zaman” düzeyinde; diğer branşların kararlara katılmalarının “Ara Sıra” düzeyinde gerçekleşmiştir. Fakat karşılaştırma testlerinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler branşlarına göre karara benzer düzeyde katılmaktadırlar.

— Anadolu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerden, sendikalılık durumlarına göre öğretimsel kararlara ve tüm kararlara katılımlarının “Çoğu Zaman” düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmelerin yönetsel öğretimsel kararlara katılma düzeyleri araştırıldığında ise sendikalı öğretmenlerin 2,45 ortalamayla “Ara Sıra”, sendikasız öğretmenler 2,52 ortalamayla “Çoğu Zaman” düzeyinde katıldıkları bulunmuştur. Fakat karşılaştırma testlerinde anlamlı bir fark saptanmamıştır. Sendikalı ve sendikasız öğretmenler öğretimsel kararlara benzer düzeyde katılmaktadırlar.

— Anadolu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerden, mezun oldukları fakülte türüne göre öğretimsel kararlara katılmalarının “Çoğu Zaman” düzeyinde olduğu görülmektedir. Yönetsel kararlara katılım düzeyleri ise “Ara sıra” düzeyinde saptanmıştır. Tüm karalar incelendiğinde öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin “Çoğu zaman” olduğu görülmüştür. Görüldüğü gibi eğitim fakültesi mezunu öğretmenler ve diğer fakültelerden mezun öğretmenler kararlara benzer düzeyde katılmaktadırlar.

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karara katılım düzeylerinde; yaş, hizmet süresi, yönetim deneyimi ve görev yapmakta oldukları okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre;

— Yaş ile öğretimsel ve yönetsel kararlara katılım düzeyleri arasında pozitif, doğru orantılı fakat oldukça düşük bir ilişki belirlenmiştir. Öğretmenlerin yaşları arttıkça öğretimsel ve yönetsel kararlara katılım düzeylerinin de arttığı, fakat bu artışın çok da kuvvetli olmadığı söylenebilir.

— Hizmet süreleri ile öğretimsel ve yönetsel kararlara katılım düzeyleri arasında da pozitif, doğru orantılı fakat oldukça düşük bir ilişki belirlenmiştir. Öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça öğretimsel ve yönetsel kararlara katılım düzeylerinin de az da olsa arttığı görülmüştür.

— Yönetim deneyimi olan öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin, yönetim deneyimi olmayan öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu yüksek katılım durumunun, hem öğretimsel kararlarda hem de yönetsel kararlarda oluştuğu görülmüştür.

— Öğretmenlerin karara katılım durumları çalıştıkları okul türüne bağlı olarak da farklılık göstermektedir. Mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde çalışılan öğretmenler, diğer anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerden daha az karara katıldıkları görüşündedirler.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Gelişen dünyadan eğitim kurumlarının yapı ve işleyişi etkilenmektedir. Yöneticiler, bu değişim uyarınca, kararların yürütülmesinde sorumluluk yüklenilmesini sağlamak, öğretmenlerin moral ve iş doyumunu arttırmak, iletişim engellerini kaldırmak için öğretmenleri karara katılmaya özendirmelidir. Yöneticilerin, öğretmenlerin ilgi duydukları ve uzmanlık alanlarını ilgilendiren karar konularına onların katılımlarını sağlamak için karara katılımı engelleyici etkenleri azaltmaları gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler toplantı öncesi ilan edilen gündemi daha ayrıntılı hazırlayarak, öğretmenleri gündem konuları hakkında önceden daha kapsamlı bilgilendirerek konu üzerinde fikir yürütme fırsatları yaratmalıdır.

Öğretmenlerin, karara katılımını sağlayıcı yasal düzenlemeler Milli Eğitim Bakanlığınca yapılmalıdır. Çeşitli hizmet içi eğitim programları ve seminerler yardımıyla eğitim kurumlarındaki yöneticilere karara katılımın yararları anlatılmalıdır. Bu sayede oluşacak olan demokratik okul ortamları hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin okulu benimsemeleri sağlanacaktır. Okullarda yapılan çeşitli toplantılar (Şube öğretmenler kurulu, Öğretmenler kurulu...) daha etkili olarak kullanılmalı, bu sayede öğretmenlerin karara katılımı konusunda yeni fırsatlar yaratılmalıdır.

Diğer konularda karara katılan öğretmenlerin mali konularda kararlara hiç katılmamaları demokratik yönetilen okullarda beklenen bir sonuç değildir. Bu sebeple yöneticiler mali konularda da öğretmenleri karara katmalıdırlar. Okul gelir giderlerine yönelik komisyonlar oluşturulmalı var olanların da etkinliği artırılmalıdır.

Eğitim örgütlerinin paydaşları olan öğretmenlerin bağlı buldukları sendikalar, öğretmenleri okullarda alınan kararlara katılma konusunda yetiştirmeli ve onları alınan kararlara katılım konusunda teşvik etmelidirler. Sendikalar idareci ve öğretmenleri bu

konuda yetiştirecek veya geliştirecek seminerler, toplantılar düzenlemeli, bu seminerler için eğitim fakültelerinden destek almalıdırlar.

Mesleki teknik eğitim veren Anadolu liselerinde görev yapan idareciler, okullarında görev yapan öğretmenlerin kararlara katılımlarını arttırmak için çalışmalar yapmalı, bu anlamda engelleri ortadan kaldırmalı, toplantıları etkin kullanmalı, ders programlarını bu amaca uygun hazırlamalıdırlar.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Yapılan bu araştırmada Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin karara katılım düzeylerinde yönetim deneyimleri ve görev yapmakta oldukları okul türlerinde anlamlı farklılık ortaya çıktığı için bu değişkenlere yönelik çalışmalar yapılabilir. Araştırmanın evreni, tüm ortaöğretim kurumlarında ya da ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler olarak genişletilerek uygulanabilir. Araştırma, öğretmenlerin karara katılma konusundaki algılarına yönelik yapılmıştır. Ancak algı ve beklentiler çalışılıp aralarındaki bağlantı ve farklar ortaya konulabilir.

Okul yöneticileriyle öğretmenlerin karar verme süreci ve algıları arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir. Öğretmenlerin karara katılımlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi konusunda araştırmalar yapılabilir. Ayrıca öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ile iletişim algıları, iş doyumları ya da motivasyonları arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak araştırmalar yapılabilir. Öğretmenlerin karara katılımının okul verimi ve etkililiği üzerindeki etkisi araştırılabilir. Bu bağlamda, öğretmenlerin karara katılma düzeyleri ile üniversiteye öğrenci yerleştirme başarıları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkğöz, K. (1984). *Öğretmenlerin okuldaki Kararlara Katılımı*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Açıkğöz, K. (1987). *Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları*, Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 20, Sayı 1–2, 21–27.
- Akçaylı, N. (1995). *Yönetime Katılma Ve Özyönetim*. Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Akdemir, A. S. (2009). *Resmi İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumu*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Aksay, O. (2005). *Orta öğretim Okullarında Karara Katılma ve Öğretmen Morali*, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Yaz 2008, 6 (3), 433–460.
- Alıç, M. (1992). *Eğitim Örgütleri Nasıl Değişmelidir*. Eğitim Ve Bilim Dergisi. 86.
- Altunışık, R. Vd (2004). *Sosyal bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Anthony, W. P. (1978). *Participative Management U.S.A.* Addison_ Westley.
- Arıkan, B. (1979). *Karara Katılma ve Katılma – Doyum İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Bağırkan, Ş. (1983). *Karar Verme*, Der Yayınları, İstanbul.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Balyer, A. (2001). *Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Kendilerini İlgilendiren Konularda Ne Derece Karara Katılmaktadırlar*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Barnard, C. (1938). *The Function of the Executive* Cambridge, Harward University Press.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Aydın Web Tesisleri, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Bursalioğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları Ankara.
- Chapman, J.D. (1990). *School Based Decision-Making and Management*, The Falmer Pres, London.

- Çelik, K. (1997). *İlköğretimde Karara Katılmada Öğretmenler Kurulu*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Çelikten, M. (2001). *Etkili Okullarda Karar Süreci*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, 263–274.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış* (Çev: Tomris Somay ve diğerleri). İstanbul Matbaası. İstanbul.
- Demirtaş, A. (1990) *Mesleki ve Teknik Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetimsel Kararlara Katılmaları Hakkındaki Görüşleri*, H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 7, 71–78.
- Demirtaş, H. Vd, (2008). *Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 9, sayı 15, 55–74.
- Dereli, T. (1995). *Örgütsel Davranış*, Mentş Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- Dicle, A. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, ODTÜ Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. İstanbul.
- Fişek, K. (1977). *Yönetime Katılma*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Gökbaş, M. (2001). *Eğitimde Takım Çalışması ve Karara Katılma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Gregg, R. T. (1957). *The Administrative Process in Administrative Behavior in Education*, Edited by Roald F. Campbell and Russell T. Gergg, Harper & Row, Publishers, New York.
- Griffiths, D. E. (1959). *Administrative Theory*, Appleton & Century and Appleton & Century Crofts, New York.
- Green, M. F. (1985). *Leaders For A New Era*, Strategies For Higher Education, Newyork.
- Gulick, Luther, L. Urwick (1937). *Papers on the Science of Administiration*, Institute of Public Administration, Columbia University, New York.
- Güçlü, N. (2000). "Okula Dayalı Yönetim", Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 48.
- Güçlüol, K. (1985). *Eğitim Yönetiminde Karar Ve Örnek Olaylar*, Kadıoğlu Matbaası, Ankara.
- Gürkan, M. (2006). *Mesleki Ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Hoy, W.K. ve C.G. Miskel. (1996). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, McGraw-Hill Inc, New York.
- Kapusuzođlu, Ő. (2004). *Okula Dayalı yönetimde Denetim Sisteminin İşlevselliği ve Katkısının Değerlendirilmesi*, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakóltesi, Malatya
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Kartal, S. (2009). *Eğitim Fakólterini Dışındaki Fakólterden Mezun Olan Öğretmenlerin Eğitim Örgütlerindeki Deđerlere Uyumluluđu*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 21, 283–293.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi*, Bilim Yayınları, Ankara.
- Köklü, M. (1994). *Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Limham, J. M.; Rankin, R. E.; Hoeh, Jr. J. A. (1985). *The Principalship, Concept, Competencies and Cases*, New York, Longman, 80–95.
- Luthans, F. (1995). *Organisational Behavior*, Mc Grow_Hill, New York.
- Maier, N. R. F. (1963). *Problem-Solving Discussions and Conferences: Leadership, Methods and Skills*, McGraw-Hill, New York.
- McCamy, J. L. (1947). *An Analysis of The Process of Decision Making*, Public Administration Review, Winter Vol. 7, No 1.
- MEB, (2010). Mevzuat Bankası, <http://meb.gov.tr/mebasp/mebdata/mevzuat>.
- MEB, (2010). Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Kurum Bilgileri, http://ogm.meb.gov.tr/gos_okbilgi.asp?kurumturu=39.
- MEB. "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi. Mili Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, 2506: Kasım 1999
- MEB. (2007). "Planlı Okul Gelişimi Modeli", <http://earged.meb.gov.tr/earged/dokumanlar>.
- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Simon, H. A. (1951). *Administrative Behavior*, McMillan, New York.
- Takmaz, Ő. U. (2009). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışları Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Tanrıöğen. A. (1995). *Yönetim Kuramları ve Süreçleri Ders Notları*, D.E.Ü. Buca Eğitim Fakóltesi, İzmir.
- Turgut, Ö. (1992). *Üniversitelerde İdari Personelin Karara Katılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Yavuz, Y. (2001) *Lise yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinde yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yıldırım, İ. (1989). *Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma*, Eğitim ve Bilim Dergisi, XIII (73), 8–24.

EK – 1

Değerli Öğretmenim,

Bu anket, Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerimizin okuldaki karar verme sürecine katılmalarına ilişkin algı düzeylerini saptamak; bu algıların, onların seçilen bireysel ve mesleki özelliklerine göre farklılıklar gösterip göstermediğini araştırmak amacı ile hazırlanmıştır. Bu amacın gerçekleşebilmesi için sizin görüşleriniz çok büyük önem taşımaktadır. Bu anket sonucunda elde edilecek olan veriler, toplu olarak değerlendirilecek ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Değerlendirme bireysel olmayacağı için forma kesinlikle **adınızı yazmayınız**.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılanlara ait kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise 27 adet eğitim-öğretim etkinlikleri ile ilgili karar konusu ve bunların karşısında karara katılma düzeyiniz ile ilgili dörder seçeneği bulunan önermeler yer almaktadır. Karar konusunu okuduktan sonra sizce en uygun olan seçeneği çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Araştırmanın hedefine ulaşabilmesi için açıklamaları dikkatle okumanız, var olan duruma göre yanıt vermeniz ve **yanıtsız soru bırakmamanız** gerekmektedir.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Başak TURGUT

PAÜ SBE Eğitim Bilimleri A.B.D Yüksek Lisans Öğrencisi

ANKET**BÖLÜM I****Kişisel Bilgiler**

AÇIKLAMA: Bu bölümde, durumunuzu belirten seçeneğin karşısındaki boşluğu doldurunuz ya da kutuya çarpı (X) işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz:

a) Kadın () b) Erkek ()

2. Yaşınız:.....**3. Öğretmenlikteki hizmet süreniz:.....****4. Branşınız:**

a) Eğitim Bilimleri (EYD, PDR, ...)

b) Fen Bilimleri (Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik, Bilgisayar, ...)

c) Sosyal Bilimler (Tarih, Coğrafya, Sosyoloji, Felsefe, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi...)

d) Güzel Sanatlar ve Spor Bilimleri (Resim, Müzik, Beden Eğitimi...)

e) Dil Bilimleri (Türk Dili ve Edebiyatı, İngilizce, Almanca, Fransızca, ...)

f) Mesleki Eğitim Bilimleri (Öğretmenlik Meslek Bilgisi Öğretmenleri, Muhasebe, Çocuk Gelişimi)

g) Diğer (Lütfen Belirtiniz.....)

5. Herhangi bir sendikaya üye misiniz?

a) Evet b) Hayır

6. Herhangi bir okulda yöneticilik deneyiminiz var mı?

a) Evet b) Hayır

7. Mezun olduğunuz fakülte:

a) Eğitim Fakültesi b) Fen-Edebiyat Fakültesi c) Diğer.....

Aşağıdaki eğitim öğretim etkinliklerine ve yönetim görevlerine ilişkin kararlara <u>hangi sıklıkta katıldığınızı</u> “Katılım Düzeyiniz” başlıklı sütunun altına işaretleyiniz.	Katılım Düzeyiniz			
	HER ZAMAN	ÇOĞU ZAMAN	ARA SIRA	HİÇ BİR ZAMAN
	4	3	2	1
1. Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi				
2. Yıllık, günlük planların yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması				
3. Okul binasının fiziki şartlarının geliştirilmesi				
4. Okul gelir ve harcamalarının planlanması				
5. Okul kantininin koşullarının iyileştirilmesi				
6. Veli-öğretmen ilişkisinin geliştirilmesi için yapılması gerekenleri saptama				
7. Öğrenciler için yetiştirme kursu açılıp açılmamasına karar verilmesi				
8. Başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi				
9. Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi				
10. Öğrencilerde devamsızlığı ve geç kalmayı önlemek için alınacak tedbirlerin saptanması				
11. Öğretmenlerin nöbet yerlerinin ve günlerinin belirlenmesi				
12. Çeşitli görevler için öğretmen seçimi (Onur Kurulu, Disiplin Kurulu, Eser İnceleme Kurulu,...)				
13. Okulda uygulanacak sınav takviminin düzenlenmesi				
14. Haftalık ders programının belirlenmesi				
15. Öğretmenlerin okutacakları sınıfların belirlenmesi				
16. Sınıf rehber öğretmenliklerinin belirlenmesi				
17. Kurulacak eğitsel kulüplerin ve yapılacak sosyal etkinliklerin belirlenmesi				
18. Eğitsel kulüp rehber öğretmenlerinin belirlenmesi				
19. Eğitsel kulüp çalışmalarının değerlendirilmesi				
20. Kutlanacak belirli gün ve haftaların belirlenmesi				
21. Belirli gün ve haftanın sorumlu öğretmenlerinin belirlenmesi				
22. Zümre başkanının seçilmesi				
23. Zümre çalışmalarının değerlendirilmesi				
24. Yardımcı kaynak seçilmesi				
25. Sınıfların ders araçlarından yararlanmaları ile ilgili ilkelerin saptanması				
26. Öğrenci başarısını değerlendirmede uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi				
27. Öğrenci başarısızlığını gidermek için alınacak önlemlerin belirlenmesi				

EK - 2

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.20.00.09.010/ 3926
Konu : Anket Onayı.

09 Şubat 2010

VALİLİK MAKAMINA

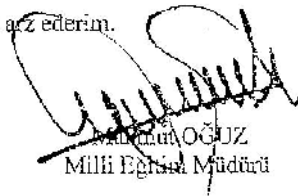
İlgi : a) Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 20/01/2010 tarih ve 054-262 sayılı yazıları.
b) Özel Servergazi Ufuk Anadolu Lisesi Müdürlüğünün 15/01/2010 tarih ve 906/4 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Deontimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Başak TURGUT Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün ilgi a) yazıları gereği Müdürlüğümüze bağlı ekte adı geçen merkez ortaöğretim okullarında (14 Adet) " Anadolul Liselerinde çalışan öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeylerinin değerlendirilmesi " konulu araştırmaya yapmak istemektedir.

Özel Servergazi Ufuk Anadolu Lisesi İngilizce öğretmeni Muzaffer TAŞPINAR ile 10. sınıf Öğrencilerinden Nur MİRCAN ve Fatma Betül KAIIVECİ'nin TÜBİTAK araştırma proje kapsamında 11. sınıf öğrencilerine ilgi b) yazıda belirtilen ortaöğretim okullarında (6 Adet) " İnternet paylaşım sitelerinin lise çağındaki gençlerin sosyal hayatlarına etkisi " konulu anket çalışması uygulamak istemektedir.

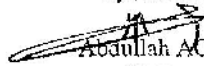
Adı geçen Yüksek Lisans öğrencileri ile öğretmen ve lise öğrencilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş olduğu okullarda, konuları ile ilgili anket çalışmalarını 29/05/2010 tarihine kadar yapmalarını Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde OLUR' larınıza arz ederim.


Abdullah ACAR
Millî Eğitim Müdürü

OLUR

09/02/2010


Abdullah ACAR

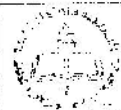



Vali a.

Vali Yardımcısı

EKLER :

1-İlgi yazı (2 Sayfa)

2-Anket Formu (... Sayfa)

	Saitir Mh. Çiğdem Cd.No:26 20100 DENİZLİ Büyüköğretim VAKFI İLÇEPNİ Telefon: (0 258) 268 35 34 / 617 -- 262 23 33 Faks: (0 258) 265 01 09 e-posta: iletisim@denizli.gov.tr			
		www.denizli.gov.tr	www.denizli.gov.tr	www.denizli.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

Adı, Soyadı:	Başak TURGUT
Ana Adı:	Hadiye
Baba Adı:	Ahmet
Doğum Yeri, Tarihi:	Ankara, 1979
Lisans Eğitimi ve Mezuniyet Tarihi:	Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Matematik Öğretmenliği - 2001
Çalıştığı yer ve Adresi:	Nalân Kaynak Anadolu Lisesi Üçler/DENİZLİ
Bildiği Yabancı Dil:	İngilizce