

148192

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN
KARARLARA KATILMA DERECE ve İSTEKLERİNİN
BELİRLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

148192

Süleyman YILDIZ
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sevinç PEKER

İstanbul
Eylül, 2004

ÖNSÖZ

Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır. Karar vermek, “sorun”u çözmek için yöneticinin yargıda bulunmasıdır. Yönetim, kararlar başlar, kararlar biter.

Örgüt yöneticilerinin, işgörenlerin kararlara katılmalarına olanak hazırlamaları, yalnızca örgüt açısından değil, aynı zamanda işgörenlerin onura edilerek güdülenmesi açısından da büyük yarar sağlayacaktır. Eğer astlar, verilecek bir kararda bireysel çıkar ve karara anlamlı katkıda bulunabilecek bir bilgi birikimine sahip iseler, bu durumda astlar söz konusu karara katılmalıdırlar. İşgörenler, verilen kararın nedenlerini bildiği zaman ve karara katıldığı zaman sorumluluk alacak ve daha iyisini yapacaktır.

Bu araştırma, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derece ve isteklerini belirlemek, öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre katılma derece ve istekleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmanın ortaya çıkmasında çok fazla kişinin emeği geçmiştir. Buraya adını yazdığım ve yazamadığım bütün kişilere teşekkür ederim.

Bu araştırma boyunca her türlü desteği sunan danışmam hocam Yrd. Doç. Dr. Sevinç Peker’e,

Araştırmanın başından sonuna kadar olumlu eleştirileriyle katkılarını sunan değerli hocam Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli’ye,

Araştırma görevlileri Yusuf İnandı ve Erkan Tabancalı’ya,

Anket iznini veren Kazım Çelik’e,

Ayrıca sevgili eşim Özlem, kızlarım Öykü ve Simge’ye içtenlikle teşekkür ederim.

İstanbul, Eylül 2004

Süleyman YILDIZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç.....	6
Önem.....	6
Sayıltılar.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar.....	7
BÖLÜM II.....	9
YÖNTEM.....	9
Araştırmanın Modeli.....	9
Evren - Örneklem.....	9
Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....	11
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu.....	13
BÖLÜM III.....	14
KURAMSAL BİLGİLER.....	14
KARAR VERME.....	15
Birey ve Grup Kararları.....	15

Karar Verme Aşamaları	17
Karar Verilirken Dikkat Edilecek Hususlar	20
İyi Kararın Nitelikleri	20
<i>Karar Verme Birimi</i>	21
<i>Karar Verme Zamanı</i>	21
<i>Karar Verme Süreci</i>	22
Karar Sürecini Sınırlayan Etkenler	23
Karar Türleri	23
1) <i>Karar Kapsamına Göre Sınıflama</i>	24
2) <i>Karar Zamanına Göre Sınıflama</i>	24
3) <i>Karar Vericiye Göre Göre Sınıflama</i>	25
Okulda Karar Verme	25
KARARA KATILMA	27
Karara Katılma Biçimleri	29
1) <i>Gönüllü Katılma</i>	29
2) <i>Temsili Katılma</i>	29
3) <i>Eşit Sayıda Katılma</i>	29
4) <i>Sendikal Katılma</i>	29
5) <i>Kendi Kendine Yönetim (Özyönetim)</i>	30
Planlama Süreci ve Katılma	31
Karara Katılmanın Yarar ve Sakıncaları	32
Eğitimde Karara Katılmanın Faydaları	35
Yönetimde Karara Katılmanın Başlıca Koşulları	36
Karar Verme ve Karara Katılmaya Yönelik Kurul ve Komisyonlar	39
1) <i>Öğretmenler Kurulu</i>	39
2) <i>Zümre Öğretmenler Kurulu</i>	40
3) <i>Şube Öğretmenler Kurulu</i>	41
<i>Muayene ve Teslim Alma Komisyonu</i>	42
<i>Satın Alma Komisyonu</i>	43
BÖLÜM IV	44
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	44
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	44

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	51
BÖLÜM V	54
BULGULAR VE YORUM	54
Öğretmenlerin Cinsiyet, Mezun Olunan Okul ve Kıdeme Göre Dağılımları....	54
Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar	56
İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar	58
Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	60
Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar	61
Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar	62
Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar	63
Yedinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	70
BÖLÜM VI	77
SONUÇ VE ÖNERİLER	77
Sonuçlar	77
Öneriler	79
Uygulayıcılar için Öneriler	79
Araştırmacılar için Öneriler	79
KAYNAKÇA	81
EKLER	85

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1. BAHÇELELİEVLER İLÇESİNDEKİ ÖĞRETMEN SAYILARI	10
2. DENEKLERİN “CİNSİYET” DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMLARI.....	12
3. CİNSİYET, KIDEM, MEZUN OLUNAN OKUL VE BRANŞA GÖRE DAĞILIMLAR	51
4. ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN MADDE BAZINDA ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	53
5. ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN MADDE BAZINDA ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	56
6. ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİ VE İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ARASINDA ANLAMLI FARKLİLİĞA YÖNELİK t TESTİ VE SONUÇLARI	59
7. CİNSİYETE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ARASINDA ANLAMLI FARKLİLİĞA İLİŞKİN t TESTİ VE SONUÇLARI....	60
8. CİNSİYETE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ ARASINDA ANLAMLI FARKLİLİĞA İLİŞKİN t TESTİ VE SONUÇLARI.....	61
9.KIDEME GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	63
10.KIDEME GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI.....	63
11.FARKLİLİĞİN KAYNAĞI İÇİN TUKEY HSD TESTİ.....	64
12.MEZUN OLUNAN OKULA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	65

13. MEZUN OLUNAN OKULA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI 65
14. MEZUN OLUNAN OKULA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ FARKLILIĞININ KAYNAĞI İÇİN TUKEY HSD TESTİ 66
15. BRANŞA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ 67
16. BRANŞA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI 68
17. KIDEME GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ 69
18. KIDEME GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI 69
19. KIDEME GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARINA GÖRE FARKLILIĞIN KAYNAĞI İÇİN TUKEY HSD TESTİ 70
20. MEZUN OLUNAN OKULA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ 71
21. MEZUN OLUNAN OKULA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI 71
22. MEZUN OLUNAN OKULA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARINA GÖRE FARKLILIĞIN KAYNAĞI İÇİN TUKEY HSD TESTİ 72
23. BRANŞA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ 73

24.BRANŞA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İŐTEKLERİNE İŐİŐKİN GÖRÜŞLERİ VE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI	74
--	----



ÖZET

Bu araştırmanın genel amacı; İstanbul İli Bahçelievler İlçesi resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derece ve isteklerini belirlemek, öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre katılma derece ve istekleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymaktır.

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul İli Bahçelievler İlçesi'ndeki toplam 35 resmi ilköğretim okulunda çalışan 1940 öğretmen oluşturmaktadır. Evreni oluşturan 35 okulda çalışan öğretmenlerin %25'i ran-dom yoluyla belirlenerek anket uygulanmıştır. Ek listede sunulan Bahçelievler ilçesindeki resmi ilköğretim okullara gidilerek toplam öğretmen sayılarının %25'ine anketler dağıtılarak uygulanmıştır.

Anketle elde edilen verilerin çözümlenmesinde istatistiksel teknikler olarak aritmetik ortalama , standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi ve TUKEY HSD testi uygulanmıştır.

Araştırmanın bulguları şöyle özetlenebilir:

1. Öğretmenler, genel olarak eğitim öğretim ile ilgili kurul konularına katıldıklarını, para ile ilgili konulara katılmadıklarını belirtmektedirler. Yine aynı şekilde katılmak istedikleri kurul kararları arasında eğitim öğretim ile ilgili kurul konularının olduğu, para ile ilgili konulara katılmak istemedikleri görülmektedir.

2. Öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma dereceleri ve katılma istekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3. Cinsiyete göre erkek ve kadın öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4. Erkek ve kadın öğretmenler, kendilerini yaptıkları işin uzmanı olarak görmeleri, yöneticilerle aynı eğitimi aldıklarına ve yaptıkları işlerde sorumluluk alarak daha başarılı olacaklarına inanıyor olmaları dolayısıyla kararların oluşumuna daha fazla katılmak istemektedirler.

5. Kıdeme ve mezun olunan okula göre öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin gruplar içi ve gruplar arası görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var, branşa göre yoktur.

SUMMARY

The aim of this research is that: To determine the teacher's wishes and levels who work in the county of Bahçelievler in İstanbul about participating into the School Committee Decisions (The Committee of Teachers), to put out if there is the difference among the teachers' wishes and levels about participating into the these decisions according to their individual characteristics.

The studying space(area) of this research covers 1940 teachers who work in 35 official primary and secondary schools in Bahçelievler (İstanbul). These teachers have been choosen at ran-dom. And a questionnaire has been applied to these teachers by going to the primary and secondary schools which are in the county of Bahçelievler(for 25% of all teachers in every school). These schools' list is in the addition list(it is below).

In analyzing the datas, as statistiycal techniques, arithmethical average(mean), standarts device, T-test,variance analysis, TUKEY HSD test were used /applied.

The findings/results of these research are :

1. The teachers express that they join in school committee meetings about education-teaching but not about money/monetary issues. And, it is seen that the situation about committee decisions is like that.

2. There is a meaningful difference among the teachers about participating into the decisions taken in the committee meetings.

3. There is a meaningful difference between men(teachers) and women(teachers) for participating into the decisions taken in the meetings.

4. Men(teachers) and women (teachers) both think that they are specialist about their field of study. They think that they have the same education like tehir administrators. And they believe that they will be succesfull when they take responsible in the work they do. Because of these all reasons,they want to join in making decisions about work(School, education, teaching issues...)

5. There is a meaningful difference among teachers by seniority and by graduation(by t heir o wn univ ersities) about p articipating int o t he s chool c ommittee decisions. But, there is no difference among them according to their branches.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi ve amaçlar, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

Her örgüt karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duyar. Bu ise kısaca yönetime gerek duyma demektir. Modern insanın amaçları ve özlemleri işbirliğine yönelik çabalarla örgütsel yaşamı gerekli kılıyorsa; bu, örgütsel yaşamın da gerektirdiği biçimde düzenlenmesi demektir. Yönetim, insan, makine ve para gibi örgütlenmemiş çabaları davet eder. Bir örgütün var olabilmesi yönetimin var olmasını gerektirir. Bir örgütte çalışmak, ona üye olmak, ilgilenmek demek yönetsel bir çevrede çalışmak demektir (Güney, 2001, s.2).

Yönetim hakkında pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlarda yönetim, kısaca, bir örgütün insan ve madde kaynaklarının örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi (Şişman ve Turan, 2001, s.4), başka bir tanımda da kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatı (Erdoğan, 2000, s.9) olarak tanımlanmıştır. Yine Drucker (1998) yönetimi; insanlara ilişkin bir şey, görevinin ise insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarının etkili kılınması ve zayıflıklarının da önemli olmaktan çıkarılması olarak tanımlamaktadır. Eğitim ile yönetim arasındaki ilişkinin üzerinde önemle durmak gerekir. İşletme yönetimindeki geleneksel işgören anlayışının, eğitim yönetiminde aynen uygulanması beklenemez. Eğitim örgütlerinin ürünü ne bir maldır ne de bir hizmettir. Eğitim sisteminin ürünü insan kaynaklarıdır. Örgüt kültürü ve ürün farklılığı, eğitim örgütlerini diğer örgütlerin yönetiminden ayırmaktadır (Çelik, 2000, s.28).

Bu nedenle eğitim örgütlerinin yönetimini ayrı değerlendirmek gerekir. Kaya (1993, s.87) eğitim yönetimini, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere

insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak, Çelik ise (2000, s.28-29) eğitim yönetimini, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma süreci olarak tanımlamaktadır. Yönetimin ve eğitim yönetiminin tanımlarına bakıldığında ortak süreçlerin olduğu görülmektedir. Bu süreçler yönetim biliminin değişik yazarları tarafından farklı biçimlerde öğelerine ayrılmaktadır. Yönetim süreçleri açısından incelendiğinde "karar verme" ilk süreç olarak yer almakta ya da yönetimle eş anlamlı tutularak ayrı bir süreç olarak işlenmemektedir (Çelik, 1997, s.1).

Aydın (1998, s.126) yönetimde karar vermeyi, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlamaktadır. Kararlar bireysel ve örgütsel kararlar olarak ayrılmaktadır.

Bireylerin verdikleri kararlarla örgütsel nitelikteki kararları birbirinden ayırmak gerekir. Bireyin karar vermesi, toplumsal etkenlerle koşullanmış psikolojik bir süreçtir. Oysa örgütsel karar toplumsal bir süreçtir (Onaran, 1975, s.79). Karar verme örgütsel bir olaydır. Kişisel değildir. Bu nedenle örgütlerdeki kararların etkinliği de sadece bir kişinin, örneğin yöneticinin, kararlarının nitelikli oluşunun bir sonucu değildir. Örgütün etkinliği ve verilen kararların niteliği, bu kararların uygulamadaki etkinliği ile ölçülür (Çelik, 1997, s.2). Bu nedenle örgütsel kararların örgüt tarafından verilmesi gerekir.

Örgütsel karar, bir dizi faaliyet sonucunda ortaya çıkan bir davranıştır. Bu yüzden "karar verme süreci" dendiğinde, bir sorunun ortaya çıkışından bir kararın şekillenmesine kadar yapılan bütün faaliyetleri, "karar verme davranışı" dendiğinde de, bu süreç sonunda karar verme (ya da vermeme) işlemini anlamak gerekir (Onaran, 1975, s.79). Örgüt üyeleri bir sorunun doğuşundan o sorunla ilgili karar şekilleninceye kadar, çeşitli faaliyetlerde bulunurlar. Karar verme gereksinimi tüm örgütlerde vardır. Tüm yöneticiler, hatta tüm örgüt üyeleri örgütsel nitelikli karar verme durumundadırlar (Aydın, 1998, s.127).

Okul, ortak amaçların olduğu ve bu amaçların gerçekleşmesi için ortak bir çabanın olduğu bir örgüttür. Ortak amaçlar doğrultusunda ortak eylemler içinde olan

insanların ise bazı ortak anlam ve idealleri paylaşmaları önemlidir (Şişman, 2002, s.104). Okul amaçları ve kuralları, tek taraflı olarak değil, eğitimden etkilenen bütün tarafların ya da paydaşların ortaklaşa katılımı ile belirlenmektedir (Şişman ve Turan, 2001, s.63). Bu da ancak katılımlı yönetimle olabilecektir. Katılımlı yönetim, demokratik yönetim biçiminin temel gereklerindedir. Kararın sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan, kararları uygulamadan sorumlu olan ve sonuçlarından etkilenen herkesin karara katılmasını öngörmektedir (McPick 1987, s.14, akt. Çelik, 1997, s.38).

Demokratik bir örgütte alınan bir karardan etkilenen kimselerin bu kararda söz sahibi olmaları gerekir. Gerçekte, tüm örgüt üyeleri farkında olmasalar da verilen kararları etkilemektedirler. Yönetimde her birey, örgüt ortamında karmaşık insan ilişkilerinden etkilenir (Aydın, 1998, s.129). Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın sağlanması yerinde olur. Personelin niteliği buna uygundur (Aydın, 1998, s.128). Çünkü eğitim örgütleri olan okullarda yönetici konumundaki müdür ve yardımcıları ile öğretmenler arasındaki eğitim farkı aynıdır. Bazı durumlarda kendini yetiştirmiş öğretmenlerin okul yöneticilerinden daha yetkin olduğu görülmektedir. Bu nedenle geniş katılımın sağlanması hem okulun yararına hem de yönetimin yararına olacaktır.

Karar sürecine katılma, eğitim yönetiminde özellikle gereklidir; çünkü eğitim örgütleri daha sosyal ve toplu olup, kararların etki alanı da bu derece geniştir (Bursalıoğlu, 1987, s.82). Etkili okul, saydam ve katılımcı bir yönetimin oluşmasını gerektirmektedir. Öğretmenler temel birer karar organı olarak karar sürecine katılmalıdır. Öğretmenler alınmasında katkıda buldukları kararları uygulamaya koyacaklardır (Balci, 1993, s.54).

Eğitim örgütlerinde kararları uygulamaya aktaran okul yöneticisi ve öğretmenlerdir. Bu nedenle eğitim örgütlerindeki bir kararın başarılı bir şekilde uygulamaya aktarılması, uygulayıcı durumunda bulunan okul yöneticisi ve öğretmenin karara katılmasını zorunlu hale getirmektedir (Çelik, 1997, s.39).

Okul yönetiminde, yönetici ve eğitici personel arasında daha sağlıklı bir iletişim kurulmasında ve eğitim programlarının öğrencinin etkinliğini artırıcı ve çevre

koşullarına uygun bir biçimde gerçekleştirilmesinde karara katılmanın önemli katkı sağlayacağı ileri sürülebilir (Celep, 1990, s.36).

Öncelikle belirtilmesi gereken demokratik yönetimin geçerli olduğu her ülke ve dolayısıyla kurumlar, yönetim sistemlerinin gereği olarak halkı yönetime daha çok nasıl katacaklarını düşünmek ve uygulamada gereğini yapmak durumundadırlar. Yasalarında ve uygulamalarında bu gerçeği göz önüne alma demokrasinin gereğidir (Çelik, 1997, s.50).

Eğitim yönetiminde üç önemli insan gücü kaynağı, (1) yönetici, (2) öğretmen, (3) öğrencilerdir. Öğretmen, insan kaynaklarını işleyen çok değerli bir kaynaktır (Çelik, 2000, s.29).

Öğretmenlerin işi sürekli olarak öğrencilerle etkileşimden ibaret olarak görülmüştür. Ders olarak görülen bu etkileşimler, soru sorma, ders anlatma, tartışmalara rehberlik, öğrencileri öğrenme gruplarına ayırma, ödev verme, öğrenci başarısını ölçme ve benzeri öğretmen etkinliklerini içermektedir. Öğretim mesleğinin içindeki ve dışındaki bir çok insana göre, eğer öğretmenler bu ve benzer öğretme-öğrenci etkinlikleriyle meşgul olmuyorlarsa öğretmiyorlardır. Bazılarının iddia etmiş olduğu öğretimin bu tanımı, öğretmeni tekerlekte bir dişli türünden bir role yerleştirmektedir. Bu görüşlere yapılan eleştiriler bir yandan öğretimin ne olduğunu yeniden sorgulanmasına bir yandan da öğretmenlerin okulun gelişimine ne katabileceğinin düşünülmesine neden olmuştur. Bu düşünceler, öğretmenleri iş alanlarında daha etkili hale getirmek, öğretmenlerin okul kapsamındaki kararlara katılma, kural geliştirme ve uygulamada katılımcı olmalarını gerekli kılmıştır (Çelik, 1997, s.37-38).

Memurların yönetime katılmasına yönelik yasa ve yönetmeliklerde bazı maddeler bulunmaktadır. Bunlardan 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 226-231. maddelerinde "Kamu personelinin yönetimi ile ilgili konularda görüşünden yararlanılmak üzere Danışma Kurulları kurulur." denmektedir. Bu kurullar:

A) Yüksek Danışma Kurulu

B) Kurum Danışma Kurulu, olmak üzere iki tiptir.

Yüksek Danışma Kurulu, kamu personelinin yönetimi ile ilgili genel konularda, Kurum Danışma Kurulu ise personel yönetimi ile ilgili konularda, istişare mütalâa vermek üzere kurulması kanunla öngörülmüştür. Yüksek Danışma Kurulunun merkezde, Kurum Danışma Kurulunun her kurumda ve eşit sayıda idari ve personel temsilcisinden oluşacağı belirtilmiştir.

Öğretmenlerin devlet memuru olmaları nedeniyle kısaca değinilen memurların katılım yolundan başka öğretmenlerin bu çalışmanın asıl konusunu oluşturan öğretmenler kurulu dışındaki katılım yolları şunlardır: Disiplin Kurulları, Görev Yeri Belirleme Kurulu, Öğretmen Evleri ve Lokalleri Yönetim Kurulu, İLKSAN Yönetim Kurulu'dur.

Yukarıdaki kurullar öğretmenlerin kararlara temsilciler aracılığı ile çok sınırlı olarak katılabildikleri kurullardır. Bu kurullar dışında öğretmenlerin ve yöneticilerin tümünün doğrudan katılabildikleri kurul, öğretmenler kuruludur.

Öğretmen kurulları, okul yöneticisinin öğretmenlerde grup ruhu oluşturabileceği, katılımın sağlandığı, birden fazla bireyin bir araya geldiği, okulun işleyişine yönelik sorunların çözümü için hazır ve uygun bir ortamdır (Taymaz, 2000, s.155).

Katılım, okulun amaçlarını ilgilendiren önemli konularda ve seçimlerde veliler, öğretmenler ve öğrencilerin temsilcileriyle söz sahibi olmaları anlamına gelmektedir (Büyükkaragöz, 1990, s.21).

İlköğretim yönetmeliğinde yukarıda belirtilen kurullar aracılığıyla öğretmenlerin kararlara katılmalarını sağlayacak düzenlemeler bulunmaktadır. Problem öğretmenlerin bu kurullar aracılığıyla kararlara katılma düzeyleri ve isteklerindedir. Bu nedenle öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma düzeylerinin ve isteklerinin belirlenmesi bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; İstanbul İli Bahçelievler İlçesi resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derece ve isteklerini belirlemek, öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre katılma derece ve istekleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymaktır.

Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenler, öğretmenler kurulunda alınan kararlara ne derecede katılmaktadırlar?
2. Öğretmenler, öğretmenler kurulunda alınan kararlara ne derecede katılmak istemektedirler?
3. Öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma dereceleri ve istekleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Cinsiyete göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. Cinsiyete göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma istekleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. Kıdem, mezun olunan okul ve branş değişkenlerine göre öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
7. Kıdem, mezun olunan okul ve branş değişkenlerine göre öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma istekleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Önem

Okullar insan ilişkileri yönü fazla olan örgütlerdir. Öğretmenler okulda yapılan eğitim etkinliklerinin merkezinde yer almaktadır. Bu nedenle öğretmenler eğitim sisteminde ve çalıştığı okulda yapılan değişikliklerden en fazla etkilenen bir konumdadır. Öğretmenlerin eğitim ve kültür düzeyi sistemin içinde yer alan yöneticilere eş değer durumdadır.

İlköğretim yönetmeliğinde öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılması ile ilgili maddeler bulunmaktadır. Ancak bunların öğretmenlerin beklentilerine uygunluğu belli değildir. Öğretmenler kurulu öğretmenlerin yönetime ve alınan kararlara doğrudan katıldıkları bir kuruldur. Bu çalışma sonrası çıkacak sonuçlar beklenti ve uygunluğu ortaya çıkarabilir. Bu doğrultuda öğretmenler kurulunun okul yönetiminde etkinliği artırılabilir. Ayrıca öğretmenler kurulu konularından hangilerinin oluşmasında öğretmenlerin daha istekli olduğu ortaya çıkabilir. Bu istekler mevcut değişikliklere ve ihtiyaca göre yeniden şekillenmesine neden olabilir. Öğretmenlerin kararlara katılması ile iş verimi ve iş doyumunu sağlanarak performans artımı sağlanabilir. Bu araştırma sonucunda çıkacak bilgiler ışığında öğretmenler kurulunun yeniden yapılandırılması ve öğretmenler kurulu ile ilgili yeni araştırmalar yapılması bakımından bu araştırma önemlidir.

Sayıtlar

Araştırmanın başlıca sayıtları aşağıda sıralanmıştır.

1. Araştırmaya katılan deneklerin ankete verdikleri cevaplar öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derece ve isteklerini belirtmek için yeterlidir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2003-2004 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

Tanımlar

İlköğretim: İlköğretim 6-14 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar. İlköğretim kurumları, beş yıllık ilkokullar ile üç yıllık ortaokullardan meydana gelir. İlköğretim kurumlarından olan ilkokullar ve ortaokullar, bağımsız okullar halinde kurulabileceği gibi imkan ve şartlara göre birlikte de kurulabilir (1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu Madde:22-24-25).

Karara Katılma Derecesi (Düzeyi): Öğretmenlerin okullarında alınmakta olan kararların oluşmasına katılma durumları.

Karara Katılma İsteği: Öğretmenlerin okullarında alınmakta olan kararları etkileme isteği.

Sınıf Öğretmeni: Alanı sınıf öğretmenliği olup 1-5 arası sınıfları okutan öğretmen.

Branş Öğretmeni: Alanı bir veya bir grup dersin öğretmenliği olan öğretmen.

Rehber Öğretmen: Alanı rehberlik ve psikolojik danışmanlık olan öğretmen.

Öğretmenler Kurulu: Okulun yönetici, öğretmen ve rehber öğretmeninden/öğretmenlerinden oluşan kurul.

Zümre Öğretmenler Kurulu: İlköğretim okullarında aynı sınıfı (örneğin 1.sınıflar) veya aynı dersi (okuldaki tüm Fen Bilgisi dersi) okutan öğretmenlerden oluşan kurul.

Şube Öğretmenler Kurulu: 4, 5, 6, 7 ve 8 inci sınıflarda aynı şubede ders okutan öğretmenlerden oluşan kurul.

BÖLÜM II

YÖNTEM

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

Araştırmanın Modeli

Betimsel nitelikte olan araştırmada, öğretmenlerin öğretmenler kurulundaki kararlara katılma dereceleri ve katılma isteklerine ilişkin görüşlerinin ortaya konması amaçlandığı için tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinin amacı ise var olan bir durumu olduğu gibi ortaya koymaktır (Karasar, 1999, s.79).

Evren - Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2003-2004 yılında İstanbul İli Bahçelievler İlçesi'nde yer alan resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Bahçelievler İlçesi'ndeki 2003-2004 Eğitim-Öğretim yılında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sayısının öğrenilmesi için araştırmacı tarafından Bahçelievler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne dilekçe ile müracaat edilmiştir. Dilekçeye verilen yanıtta toplam 35 ilköğretim okulunda 1940 öğretmen bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde, her bir okuldaki öğretmen sayıları dikkate alınarak, oranlı elaman örnekleme yöntemine gidilmiştir. Oranlı örnekleme yöntemiyle her bir okuldaki öğretmen sayılarının yaklaşık yüzde % 25'ine denk gelecek şekilde yansız olarak seçilen denek grubu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Buna ilişkin veriler Tablo 1' de yer almaktadır.

TABLO 1
BAHÇELİEVLER İLÇESİNDEKİ ÖĞRETMEN SAYILARI BU OKULLARA
DAĞITILAN VE GERİ DÖNEN ANKET SAYILARI

Sıra	Okul Adı	Öğretmen Sayısı	Anket Verilen Öğretmen sayısı	Anket Alınan Öğretmen sayısı
1	75.Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu	32	8	8
2	Ali Haydar Günver İlköğretim Okulu	61	16	14
3	Altınıyıldız İlköğretim Okulu	44	11	11
4	Ata İlköğretim Okulu	37	10	9
5	Atatürk İlköğretim Okulu	50	12	12
6	Bağlar İlköğretim Okulu	69	18	14
7	Bahçelievler Kumport M.L.O. İlköğretim Okulu	54	14	11
8	Behiye-Dr.Nevhiz Isıl İlköğretim Okulu	31	8	8
9	Dr. Refik Saydam İlköğretim Okulu	56	14	12
10	Emir Sultan İlköğretim Okulu	56	14	14
11	Emlak Konut İlköğretim Okulu	31	8	8
12	Fikret Yüzatlı İlköğretim Okulu	64	16	16
13	Gazi İlköğretim Okulu	27	7	6
14	GSD.Eğitim Vakfı Bahçelievler İlköğretim Okulu	37	9	8
15	Hafit Ziya Usaklıgil İlköğretim Okulu	96	24	20
16	Hazim Ersu İlköğretim Okulu	61	16	13
17	Hürriyet İlköğretim Okulu	59	15	13
18	Kazım Karabekir İlköğretim Okulu	92	23	20
19	Kemal Hasoğlu İlköğretim Okulu	49	12	0
20	Kocasinan İlköğretim Okulu	56	14	14
21	Koza İlköğretim Okulu	32	8	8
22	Kudret Saraçoğlu İlköğretim Okulu	63	16	13
23	Kuleli İlköğretim Okulu	104	26	26
24	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu	62	14	13
25	Mevlana İlköğretim Okulu	60	15	14
26	Mustafa Kemal İlköğretim Okulu	36	9	9

Tablo 1- Devamı

27	Org.Eşref Bitlis İlköğretim Okulu	45	11	11
28	Sair Zihni İlköğretim Okulu	28	7	7
29	Sirintepe İlköğretim Okulu	43	10	10
30	Siyavuşpaşa İlköğretim Okulu	79	20	15
31	Şirinevler İlköğretim Okulu	102	26	21
32	Yayla İlköğretim Okulu	61	14	12
33	Yenibosna İlköğretim Okulu	71	17	8
34	Yenibosna Doğu Sanayi İlköğretim Okulu	29	7	7
35	Zaferler İlköğretim Okulu	63	16	16
	TOPLAM	1940	485	421

Buna göre 485 öğretmene anket uygulanmıştır. Dağıtılan anketlerden 421'i toplanabilmiştir. Geri dönen bazı anketlerin eksik doldurulması, bazılarının ise içtenlikle doldurulmaması araştırmacı tarafından fark edilerek araştırmanın dışında tutulmuştur. Sonuç olarak öğretmenlerin doldurmuş olduğu 421 anketten 19 anket çıkartılmış, kalan 402 anket araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmada eğitim örgütlerinde karara katılma ile ilgili çeşitli kaynaklara ulaşılmış ve ulaşılan kaynaklarla araştırmanın kuramsal kısmı oluşturulmuştur.

Araştırmada öğretmenler kurulunda, öğretmenlerin karara katılma derece ve isteklerini belirlemek amacıyla "İlköğretimde, Öğretmenler Kurulunda Karara Katılma Anketi" uygulanmıştır (Ek-1).

Anket, iki bölümden oluşmaktadır. Anketin amacının ve içeriğinin belirtildiği giriş bölümünden sonra yer alan birinci bölümde, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, mezun olunan okul ve branş durumlarının belirlenmesine yönelik kişisel bilgiler yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, ilköğretimde öğretmenler kurulunda görüşülen 25 konu, "Öğretmenler Kurulu Konuları" başlığı altında yukarıdan aşağıya doğru sıralanmıştır. Bunların karşısına öğretmenlerin karara katılma dereceleri ve isteklerine ilişkin görüşlerini saptamaya yönelik Kurulda kararın alınmasına ne derece katılmaktasınız? ve Yandaki kararların alınmasına ne derece katılmak istersiniz?

soruları yer almaktadır. Bu iki sorunun her birinin altında Pek çok (4), Çok (3), Az (2), Hiç (1) seçeneklerini içeren dördü bir ölçek yer almıştır.

Ankette kullanılan dördü dereceleme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için, Tablo 2’de verilen puan aralıkları dikkate alınmıştır.

TABLO 2

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEĞE UYGUN OLARAK ELDE EDİLEN GÖRÜŞLERİN ARİTMETİK ORTALAMALARI DEĞERLENDİRİLİRKEN GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULAN ARALIKLAR

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiç	1.00 – 1.74
2	Az	1.75 – 2.49
3	Çok	2.50 – 3.24
4	Pek çok	3.25 – 4.00

Araştırmada kullanılan anketin, ikinci bölümündeki sorular Wisconsin Üniversitesi Bireysel Öğretim Araştırma ve Geliştirme Merkezinden James M. Lipham tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen bu anket Açıköz (1984) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve lisede görev yapan öğretmenlerin karara katılmalarına ilişkin bir çalışmada kullanmıştır. Daha sonra Çelik (1997, s.78) tarafından aynı çalışma ilköğretim okulu öğretmenleri için uyarlanmıştır. Çelik’ten gerekli izinler alınarak 25 maddeden oluşan bu anket bu araştırmada uygulanmıştır.

Çelik (1997) araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarını yapmış, özellikle geçerlik için alandaki uzman kişilerin görüşleri alınmış ve anketin bu yönde hazırlanması sağlanmıştır. Güvenirlik için Cronbach Alpha değeri olarak katılma derecesinde $r = .83$ ve katılma isteğinde ise $r = .86$ çıkmıştır. Bu sonuç araştırmanın güvenilirliğini gösterir niteliktedir. Ayrıca araştırmacı tarafında da günümüze uyarlanması açısından güvenilirlik değerine bakılmış Cronbach Alpha katılma

derecesinde $r = .93$ ve katılma isteğinde ise $r = .94$ olarak çıkmıştır. Bu, aracın güvenilirliği açısından oldukça uygundur.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu

Verilerin analizinde, öğretmenlerin öğretmenler kurulundaki kararlara katılma dereceleri ve isteklerine ilişkin genel görüşlerinin belirlenmesinde her bir maddenin aritmetik ortalaması ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Yine öğretmenlerin öğretmenler kurulundaki kararlara katılma dereceleri ve katılma istekleri arasındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için bağımsız t testi yapılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin cinsiyete göre öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma dereceleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için bağımsız t testi kullanılmıştır. Aynı şekilde katılma istekleri içinde bağımsız t testi kullanılmıştır.

Öğretmenlerin kıdem, mezun olunan okul ve branş değişkenlerine göre öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin gruplar arası ve grup içi görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Yine öğretmenlerin kıdem, mezun olunan okul ve branş değişkenlerine göre öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin gruplar arası ve grup içi görüşleri arasında da anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Anlamlı farklılığın olduğu durumlar için farkın kaynağını belirlemeye yönelik olarak da TUKEY HSD testi uygulanmıştır.

Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Sonuçların daha somut bir şekilde anlaşılması için veriler tablolar şeklinde verilmiş ve yorumlar bu bağlamda yapılmıştır.

BÖLÜM III

KARAR VERME VE KARARA KATILMA İLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER

Yönetim olgusu, insanın tarih sahnesine çıktığı günden bu yana sürekli önemini korumuş gündemden hiç düşmemiştir. 20. yüzyıl'da bilimsel anlamda yönetimle ilgili çalışmaların başlaması yönetim kavramının bugün bilimsel bir zemine oturmasına neden olmuştur. Yönetimin bir süreci olan fakat diğer süreçlerini doğrudan ya da dolaylı olarak sürekli etkileyen karar verme süreci, insan faaliyetlerinin her aşamasında olduğu gibi, örgütlerde de faaliyetlerin her aşamasında kendisini göstermektedir. Yönetici, belirlenen amaç veya amaçlara ulaşılabilmesi için yapılan her faaliyette kararlar vermek ve verdiği kararları uygulamak zorundadır. Bu açıdan bakıldığında istenen düzeyde yaşanan karar verme süreci, yapılan faaliyetlerin amaca ulaşmasını sağlamada büyük önem taşımaktadır.

Bir hizmet örgütü olan, karşılıksız hizmet üreten okullarda da yönetimin ve yöneticiliğin bir gereği olarak yöneticiler, belirlenen amaç veya amaçlara ulaşabilmek, örgütün faaliyetlerini bu doğrultuda yönlendirebilmek için sürekli kararlar vermek durumundadırlar. Yöneticilerin yerinde, doğru ve zamanlı kararlar verebilmeleri mesleki bilgileriyle, deneyimleriyle ve eğitimleriyle doğrudan ilişkilidir.

Öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derece ve isteklerini belirlemek, öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre katılma derece ve istekleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymak olan tezin konusunun kuramsal çerçevesi "Karar Verme" ve "Karara Katılma" başlıkları altında incelenmiştir.

KARAR VERME

Karar ile ilgili literatür incelendiğinde, amaç ve içerik yönünden birbirine benzeyen pek çok tanımın olduğu görülmektedir. Bursalıoğlu, (2000, s.80) kararı, "eylemi etkileyen her türlü yargı" biçimi olarak tanımlamaktadır.

Her örgüt, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır (Aydın, 1998, s.127). Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu, 2000, s.80). Karar ile ilgili ayrıca şu tanımlar yapılmaktadır (Taymaz, 2000, s.27):

- İnsanın istediği sonuca ulaşmak için alternatifler arasından seçim yapması,
- Yapılan değerlendirmeler sonunda hüküm verme süreci,
- Olay ve sorun ile ilgili bilgileri yorumlayarak ve kıyaslama yaparak bir yargıya varma süreci,
- Bir sorunu çözmek için uygulanacak yaptırımı saptama sürecidir.

Birey ve Grup Kararları

Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler ya da bir başka yolla verilebilir (Aydın, 1998, s.127). Karar bireysel ve örgütsel kararlar olarak ayrılabilir.

Bireylerin verdikleri kararlarla örgütsel nitelikteki kararları birbirinden ayırmak gerekir. Bireyin karar vermesi, toplumsal etkenlerle koşullanmış psikolojik bir süreçtir. Oysa örgütsel karar toplumsal bir süreçtir (Onaran, 1975. s.79). Karar verme örgütsel bir olaydır. Kişisel değildir. Bu nedenle örgütlerdeki kararların etkinliği de sadece bir kişinin, örneğin yöneticinin, kararlarının nitelikli oluşunun bir sonucu değildir. Örgütün etkinliği ve verilen kararların niteliği, bu kararların uygulamadaki etkinliği ile ölçülür (Çelik, 1997, s.3).

Örgütsel karar, bir dizi faaliyet sonucunda ortaya çıkan bir davranıştır. Bu yüzden "karar verme süreci" dendiğinde, bir sorunun ortaya çıkışından bir kararın şekillenmesine kadar yapılan bütün faaliyetleri, "karar verme davranışı" dendiğinde de, bu süreç sonunda karar verme (yada vermeme) işlemi anlamak gerekir (Onaran, 1975, s.79). Örgüt üyeleri bir sorunun doğuşundan o sorunla ilgili karar şekilleninceye kadar, çeşitli faaliyetlerde bulunurlar.

Örgütsel kararların, toplumsal niteliğini gösteren başlıca üç özelliği vardır (Onaran, 1975, s.79):

1. Örgüt içinde alınan kararların çoğu bir tek kişiye mal edilmeleri mümkün olmayan grup kararları yada karma kararlardır. Bu kararların alınışında, örgüt içinde çeşitli uzmanlar kendi dallarındaki uzmanlık bilgi ve becerileriyle katkıda bulunurlar.

2. Örgütlerde karar verenler bu kararlarını örgüt adına vermektedirler. Örgütte buldukları mevkiinin görev ve sorumlulukları, onların belli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını gerektirir.

3. Örgüt üyeleri görevlerini yaparken önlerine çıkan sorunlara ilişkin değerleri, çıkarları, görüşleri de vardır. bu nedenle verilecek kararları etkilemek isterler. Özellikle, önemli sorunlarda karar verilmeden önce örgüt içinde ve dışında çeşitli kuvvet grupları işe karışır; bu gruplar sonunda bir dengede karar kılıp anlaşılır, böylece bir karar ortaya çıkar.

Grup kararlarının geçerliği üzerinde gösterilen kuşku ve yapılan tartışmalar dikkat çekicidir, çünkü böyle bir karara katılacakların seçimi için işe vuruk bir yöntem bulmak zordur. Fakat grup, demokratik süreç ve ortamın bir güvenliğidir; çünkü grup kontrolü olmazsa, yönetici egemen olma yollarını seçebilir. Bununla beraber, grup kararları konusunda yapılan araştırmalar, eğitim yönetimine henüz girmemiştir; fakat eğitim örgütlerin kendine özgü havası, bir çok kararların grup yoluyla verilmesini gerektirmektedir. Zaten yetkinin aktarılması açısından düşünülünce grup içinde verilmesi de, bu görüşe uygun düşmektedir. Diğer yandan, grup kararı terimine rağmen, alınan karar aslında gruptakilerden birinin önerisidir ve bu bakımdan bireysel nitelik taşır (Bursalıoğlu, 2000, s.93).

Grup ve birey kararlarının bir karşılaştırılması yapılmıca özellik, yarar ve zararları şöylece toplanabilir. Gruplara yetki verilebilir, fakat sorumluluk aktarılmaz, çünkü bu sorumlulukta grup üyelerinin paylarını saptamak olanaklı değildir. Yapı ve görevleri yüzünden, aynı problem üzerinde alınan grup ve birey kararları değişik

olmaktadır. Ayrıca bir örgütte alınan her kararda, herkese katılma fırsatı verilmeyebilir. Problemlerin açıkça ortaya atılması, uzmanlık bilgilerinin kullanılması, işbirliğinin artması, deneyimlerden yararlanılması, katılanların tinsel bakımdan doyumu ve jüri görevi göstermesi grup kararlarının yararları arasındadır. Buna karşılık, grup çalışanlarında sarf edilen zaman ve emek kazanılan sonuçlardan fazla olabilir, grup kararları herhangi bir yöneticinin yetkisini sınırlayabilir veya sorumluluğunu etkileyebilir (Bursalıoğlu, 2000, s.93).

Karar Verme Aşamaları

Karar verme, bir ihtiyaçtan veya problemin ortaya çıkışından kararın biçimlendirilmesine kadar yapılan tüm faaliyetleri ifade eder (Taymaz, 2000, s.29).

Problem denildiğinde aklımıza yalnız matematik alanındaki problemler gelmez. Yaşam bir dizi problemin çözümlerini gerektirir. Problem, bireyin varmak istediği amaca ulaşmasına ket vuran engeller var olduğu zaman ortaya çıkar (Cüceloğlu, 1999, s.219). Karar verme, aslında bir problem çözme olduğundan karar verme ve bilimsel problem çözme aşamaları birbirine benzemektedir. Aşağıda gösterilen karar verme aşamaları sadece örgüt açısından değil; bireyin, kendisi için verdiği kararlar için de geçerlidir.

Problemin Anlaşılması: Karar sürecinin amaçlı ve rasyonel olabilmesi, problemin açık olarak anlaşılmasını gerektirmektedir. Amaca dönük oluşu, kararların bir hiyerarşinin ilk basamağı ve rasyonelliğin ilk koşuludur. Problemin anlaşılması, karara yön verecek amacın öğelerini sağlar. Buradaki anlama, gerçekler karşısında, problemin basitleştirilmesidir. Örgütlenmenin ilk nedeni, bir problemin çıkmış olmasıdır. Bu bakımdan, karar sürecine atılacak ilk adım, kararı gerektiren problemin anlaşılmasıdır. Bu yapılmazsa, karar sadece araçlar ve bunların maliyeti açısından alınıp, örgütün değer ve amaçlarına aykırı düşebilir (Bursalıoğlu, 2000, s.89).

Probleme Yönelik Bilginin Sağlanması: Bu basamakta, genel olarak, sorunun nitelikleri, çeşitli yönleri araştırılır ve o konuda bilgi toplanır. Böylece, karar vermeye temel olacak bir takım "ön düşünceler" saptanır. Bu basamakta, konu ile ilgili yazılı ya da yazısız kaynaklardaki tüm bilgiler bir araya getirilir (Binbaşıoğlu, 1983, s.40). Örgüt bir iletişim ağıdır. Bilgi ve kararların akımını sağlayan ana kanal hiyerarşidir. Haber

alma karar verme durumunda olan yöneticiye olayları ve çözümlerini iletir, amaçları ve bunlara götürececek yolları gösterir. Son zamanlarda bilginin toplanması ve işlenmesinde otomasyon büyük bir rol oynamış ve insan emeğini de azaltmıştır. Bilgisayar ve benzeri makineler besleme ilkesini de gerçekleştirmiştir. Bu ilkeye göre, enformasyon kontrol merkezine kadar gelmelidir ki, bu merkez de enformasyonun gerektirdiği düzeltmeleri yapabilsin yönetimde, kontrol merkezi, karar alma durumunda olanlardan meydana gelir (Bursalıoğlu, 2000, s.89).

Bilginin Çözümlemesi ve Yorumu: Enformasyonun toplanması, gruplanması ve dökümü bir temizleme sürecini gerektirir. Bu süreç güvenilir bir yonteme bağlanmalıdır, çünkü alınan her karar, kısmen bir yöntem ve sürecin ürünü olacaktır. Enformasyonun gruplandırıldığı zaman, bu gruplardan her birinin problemin çözümü üzerine olan etkisi ayrı incelenmeli ve sonra bu etkilerin bir araya getirilmesine çalışılmalıdır. Enformasyonun yorumu, mantıksal yaklaşımı gerektirir. Bu yorumun ölçütü de, güvenilir, geçerli ve ahenkli olmalıdır (Bursalıoğlu, 2000, s.89).

Seçeneklerin Değerlendirilmesi: Karar sürecinde, seçenekler, karar verme durumunda olan yönetici tarafından tüm veya sınırlı olarak kontrol edilebilir; fakat buna karşılık, çevredeki değişkenler bu kontrolün dışında kabul edilmelidir. Seçeneklerin değerlendirilmesinde genel ölçüt, çevre ölçütü, formal ölçüt gibi ölçütler göz önünde tutularak yapılır (Bursalıoğlu, 2000, s.89-90). Alternatiflerin fayda ve zararlarını birer birer tespit edip kuram ve uygulama açısından bir kıyaslamasını yapmak gerekir. Ayrıca yönetici, problemlere çözüm yolu ararken, konunun uzmanlarıyla ve aslarıyla görüşebilmelidir.

Herhangi bir sorunun çözümü için seçeneklerin bulunmaması çok enderdir. Yalnız bir seçeneğin olduğu ifade edilen durumlarda yönetici büyük bir ihtimalle başka yollar bulmak için kendisini sıkmamış ve seçenekler bulamamıştır. Bunu yapmadan da verdiği kararın imkanlar ölçüsünde en iyi karar olduğunun emin olamaz.

Karar vermede seçenekler hazır olarak bulunmaz. Onların aranması gerekebilir. Böylece seçeneklerin aranıp saptanması karar verme sürecinin önemli bir bölümünü oluşturur (Güçlüol, 1985, s.47).

En İyi Seçeneğin Bulunması: Önceki çözüm yollarından yada olasılıklardan her biri, ayrı ayrı zihin süzgecinden geçirilir. Bu sırada her bir çözüm yolu için gereken araç ve gereçler, para ve personel gibi “karar vermeyi etkileyen etkenler” dikkate alınarak her birinin yararlı ve sakıncalı tarafları üzerinde durulur. Çeşitli çözüm yolları içinden sorunu en az, en kısa zamanda, en kolay ve en güvenilir biçimde çözecek olan yöntem yada yöntemler karar haline getirilir (Binbaşıoğlu, 1983, s.41). Seçeneklerin saptanma ve değerlendirilmesinden sonra, içlerinden en iyisinin seçimi yapılmalıdır (Bursalıoğlu, 2000, s.89-90).

Uygulama: Örgüt kararlarının uygulanması yönetim ve hukuk özellikleri taşır. Böyle uygulama, politikanın belirli olaylara uygulanması bakımından yönetsel bir görev; uygulanmanın bir politikaya dayanması bakımından da hukuksal bir görev yansıtır (Bursalıoğlu, 2000, s.89-90). Çözüm yolları arasında tercih yapılarak en uygun çözüm yolu belirlendikten sonra, kararın uygulanmasına geçilir. Uygulama aşaması, zaman bakımından uzun, koşulları bakımından karışık olursa, yeni gelişmeler ve alınan sonuçlar karşısında ilk kararı gözden geçirip tamamlayıcı veya değiştirici yeni bazı kararlar vermek durumu ortaya çıkabilir. Ayrıca, sorumlu kişiler veya kurullar uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmek ve kararı zamanında ve en iyi biçimde uygulayabilmek için “uygulama kararları” almak zorunda kalabilirler (Gürsel, 1997, s.47). Karar, uygulama aşamasında yazılı hale getirildikten sonra uygulanmak üzere alt basamaklara bildirilir (Dağlı, 2004, s.45).

Değerlendirme: Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Böylece de örgütün amaçlarına da yaklaşmış olur. Uygulama sonunda amaçların gerçekleşme derecesine göre ayarlanması için, değerlendirme ölçüsü uygulanma başlanmadan saptanmalıdır. Eğitim çalışmalarında, değerlendirmenin de, değerlendirme sürecine katılmasına olanak verilmelidir. Değerlendirmenin etki derecesi, kendisinden önce yapılacak araştırma ile sonra yapılacak yeniden düzenleme eylemine bağlıdır (Bursalıoğlu, 2000, s.89-90).

Karar Verilirken Dikkat Edilecek Hususlar

Örgütte herhangi bir iş yapmadan, eylemde bulunmadan önce karar verilir. Bu nedenle karar verme süreci yönetim süreçlerinin ilkinin oluşturur (Bursalıoğlu, 2000, s.82). Karar aşamasında aşağıdaki hususlara dikkat edilir (Taymaz, 2000, s.29):

1. Örgütte karşılaşılan her sorun hakkında karar vermeyi gerektirir.
2. Amaç, sorun, neden açık olarak ortaya konur ve tanımlanır.
3. Karar vermeyi gerektiren sorunla ilgili yeterli bilgi sağlanır.
4. Veri, duyum, söylenti, haber karar vermede esas olarak alınmaz.
5. Sorunla ilgili tek seçenek olduğunda karar vermeye gerek yoktur.
6. Belirlenecek alternatifler yasalara ve geleneklere aykırı olamaz.
7. Alternatiflerin en iyisi değil, en uygun ve uygulanabilir olanı seçilir.
8. Seçilen alternatiften daha uygun olanı bulunursa karar değiştirilir.
9. Karşılaşılan sorunla ilgili başka çare yok yargısı kabul edilmez.
10. Verilen her karar değerlendirilerek uygunluğu hakkında yargıya varılır.

İyi Bir Kararın Nitelikleri

"Bir eyleme yol açan çeşitli seçeneklerden bir tanesini seçme" olarak tanımlanan karar verme sürecinde, örgüt amaçlarına en uygun olan seçeneğin seçilmesine ussal (rasyonel) karar denir (Kaya, 1991, s.98). Bunu "iyi karar, amaca ulaştıran karardır" şeklinde ifade edebiliriz. İyi bir kararın belli başlı şu niteliklere sahip olması gerekir (Tosun, 1992, s.326).

1. Etkili; kararın alınmasını gerektiren sorunu çözücü olması,
2. Verimli olması; kararların alınması ve uygulanmasında yükleneceğimiz giderlerin, elde olunacak gelirden fazla olmaması,
3. Kararın zamanında ve hızla alınması, hızla uygulanması gelir.

Ussal karar, örgütte değişik amaçları ve beklentileri olan örgüt üyelerini dikkate almamakla eleştirilmektedir. Örgüt değişik amaç ve beklentileri olan bireyleri de kapsayan bir sistemdir. Örgüt üyelerini dikkate alan doyurucu karar kavramını incelemek gerekir.

Doyurucu karar, çok değişik amaç ve çıkarların çatıştığı örgüt denilen karmaşık ortamda, yöneticilerin örgüt açısından en uygun seçeneği değil de, personelin itiraz etmeyecekleri seçeneği seçmesidir. İnsan unsurunun ağırlıklı olarak yer aldığı eğitim örgütlerinde, kararların, doyurucu karar olması beklenmektedir.

İyi bir karar için karar verme birimi, karar ve zaman boyutu ve karar verme sürecinin etkin işletilmesi gerekir.

Karar Verme Birimi

Karar verme süreci örgüt içinde ve dışında çeşitli kimseler tarafından etkilenir. Bu yüzden karar vermeye, bütün katılanların bir karar verme birimi meydana getirdiğini söyleyebiliriz. Bir bireyin katılmaması halinde kararın daha değişik çıkacağı anlaşılıyorsa, bu bireyi de karar verme biriminin içinde düşünebiliriz. Ama, genellikle bu etkilerin açığa çıkarılması imkansız olduğundan, bir sorun hakkında karar vermeye yetkili ve sorumlu birey ya da gruba karar verme birimi diyeceğiz. Karar verme birimi derken daha çok biçimsel örgütün dikey ve yatay işbölümü sonunda belirttiği birimler kastedilmektedir. Bunun dışında kararı etkileyenler olursa, onlara da "karara katılanlar" denebilir (Onaran, 1975, s72).

Örgütlerde karar verme biriminin yapısını başlıca şu etmenler etkilemektedir (Onaran, 1975, s.85):

1. Örgüt içindeki kuvvet grupları.
2. Karar türleri.
3. Örgütün çevresi.

Karar ve Zaman Boyutu

Karar vermeyi, bir dizi faaliyeti kapsayan bir süreç olarak tanımlayınca, bu sürecin bir zaman boyutu içinde yer alacağı ve bunun kararlar bakımından bazı sonuçlar doğuracağı da kendiliğinden anlaşılır. Bir kere, önce alınan kararlar sonraki kararları etkileyecektir. Gerçekten de, örgütte her gün alınan bir yığın karar, birikerek örgütü bağlayıcı, onun niteliğini belirleyici bir bütün meydana getirir (Çelik, 1997, s.5).

Kararlardaki zaman ögesi, bir kararla ilgili olarak yapılan faaliyetleri de etkilemektedir. Önce bir sorunun ele alınması, bu sorun bireyler ve gruplar arasında çatışmalar çıkaracaksa bir zaman geçmesine, bu arada bu kuvvet gruplarının uzlaşmasına bağlıdır. Bundan başka, zaman ögesi, alternatiflerin ve sonuçların aranması faaliyetini de etkilemektedir (Çelik, 1997, s.5).

Karar verme süresinin azalması, gözden geçirilebilecek alternatiflerin ve bunların ne gibi sonuçlar doğurabileceğinin hesaplanması için yeterli zamanın ayrılamaması anlamına gelebileceği söylenebilir. Onaran (1975, s.87) konuyla ilgili şu varsayımı ileri sürmektedir:

Örgütte bir kararın türü ve bu kararın hangi birim içinde verileceği, örgüt üyelerinin zamanla ilgili görüş açlarına ve bir kararın alınması için verilen zamana da bağlıdır.

Karar Verme Süreci

Karar verme süreci bir okul örgütünde, eğitim hedefleri doğrultusunda seçim yapabilme gücünü ifade eder. Bir okul yöneticisi, önünde duran maddi kaynaklar ve insan kaynakları ile yapılacak işler arasında bir örgütlenme ve eşgüdümleme yaparak, okul örgütünün yönetsel sürecini planlar; örgüt içindeki iletişim sürecini etkili bir şekilde işleterek okulu, eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçları doğrultusunda yönlendirir.

Karar verme bireysel bir süreç mi olmalıdır, yoksa bir eğitim uzmanı olarak kabul edilen eğitim iş görenleri de karar sürecine katılmalı mıdır? Geleneksel yönetim anlayışları açısından baktığımızda, bir yöneticinin varlığı yadsınmayacak derecede öne çıkarılmaktadır; ancak, okulun örgütsel yapısını etkileyebilecek türdeki stratejik kararların alınmasında okul örgütüyle ilgili tüm bireylerin karara katılması doğru olacaktır. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler, yöneticiyle birlikte bir ortak karar verme sürecinde bulunmalıdırlar. Ayrıca, okul yöneticisi, operasyonel kararları verme sürecinde de, “insan” etmenini hiçbir zaman göz ardı etmemelidir.

Karar Sürecini Sınırlayan Etkenler

Bir örgütte eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir. Bu etkinin derecesi çözüm alternatiflerinin dikkatle değerlendirilmesi ve en uygun olanını seçilmesine bağlıdır. Karar sürecini etkileyen etkenler, biyolojik, psikolojik ve sosyolojiktir (Taymaz, 2000, s.30). Karar sürecinde birinci derece rol oynayan psikolojik etmenler, algı, duygu ve iradedir (Bursalıoğlu, 2000, s.90).

Taymaz (2000, s.30) bu etkenleri şu şekilde sıralamıştır:

1. Amaçların iyi tanımlanmaması
2. Sorunun anlaşıl maması
3. Bilgi ve seçeneklerin yetersizliği
4. Seçeneklerin sübjektif değerlendirilmesi
5. Örnek izleme alışkanlığı
6. Zamanın sınırlı olması
7. Kişisel seçmeler-duygusallık
8. Beklenmedik sonuçlar
9. Sorumluluğu belirleme güçlüğü
10. Yetkinin patolojileri (katılmama, gizlilik, güvensizlik, karışma, çatışma, korku).

Açıklan (1998, s.61)'a göre kararın uygunluğunu, sınırlayan en önemli etkenlerden biride sorunun iyi anlaşıl mamasıdır. Astların üstlere doğru bilgi vermemesi, üstlerin gizlilik gerekçesi ile astlara yeterli bilgi vermemesi, her iki düzeyin alacağı kararlara sınırlılık getirecektir.

Karar Türleri

Kararlar, çeşitli özellikleri dikkate alınarak değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Karar veren bireylere göre sınıflandırıldığında; birey-grup kararları, (Bursalıoğlu 1987, s.138), kararların işlevleri göz önüne alındığında; örgütsel siyaset kararları-yönetim kararları, önceden saptanmış kuralların olup olmadığına göre; programlanmış-programlanmamış kararlar (Onaran, 1975, s.93) kararların verildiği hiyerarşik düzeye

göre; üst-orta-ilk düzey kararları (Bursalıoğlu 1987, s.138, Açıklan, 1998, s.60) şeklinde sınıflandırılabilir. Ayrıca, değişik ölçütleri kullanarak farklı sınıflamalar da yapılabilir.

1. Karar Kapsamına Göre Sınıflama

Örgütsel siyaset kararları, örgütteki karar verme birimlerince alınan ve örgütün temel amaçlarını saptayan ya da bu amaçlara ulaşmak için genel kurallar, örgütün ilerideki faaliyetlerine yol gösterici ilkeler ortaya koyan kararlardır.

Yönetim kararları, örgütün günlük etkinliklerini sürdürürken aldığı kararlardır. Üst kademelerde de günlük sorunlar üstüne kararlar alınabilir ve ufak sorunlarda alınan günlük kararlar birikerek bir siyaset kuralı meydana getirebilir.

"Üst kademelerde alınan kararlar örgütün politikasıyla, alt kademede alınan kararlar yürütme ile ilgilidir." varsayımı her zaman geçerli olmayabilir (Onaran, 1975, s.93).

2. Karar Zamanına Göre Sınıflama

Örgütteki, karar verme davranışını, bir ucunda soruna hemen ve değişmeyen bir cevap veren rutin bir davranış, öteki ucunda da basit ya da karmaşık, sorun çözücü bir davranış olan bir boyut olarak düşünebiliriz. İşte bu boyutun rutin davranış ucuna yakın olan kararlara programlanmış, sorun çözücü ucuna yakın olan kararlara da programlanmamış kararlar adı verilir (Onaran, 1975, s.93) **Programlanmış kararlar** tekrar edilen ve alışılan kararlardır.

Programlanmamış kararlar yeni ve yerleşmemiş olanlardır (Bursalıoğlu 1987, s.136). Birinci tür kararlar, geçmişte alınıp yürürlükte olanlardır. Yazılı olmayanlarına "teamül" denir. İkinci tür kararlar, yeni durumlar, değişik durumlar için alınmış kararlardır (Açıklan, 1998, s.60).

3. Karar Vericiye Göre Sınıflama

Diğer bir karar sınıflaması da birey ve grup kararları şeklinde yapılabilir. **Birey kararı** dediğimizde bir kişi tarafından alınan örgütle ilgili kararlar kastedilmektedir.

Grup, birbirleriyle oldukça düzenli olarak karşılıklı ilişkilere giren, davranışlarını düzenleyen ortak değerleri yada normları olan, çeşitli statü ve roldeki birey topluluğu olarak tanımlanabilir (Onaran, 1975, s.93).

Okulda Karar Verme

Karar, okulda karşılaşılan sorunlarla ilgilidir ve okul yönetiminin görevi de alınan kararlarla okulun sorunlarını çözmektir.

Örgütlerde kararlar ve işlemler üstünde hem astların hem de üstlerin denetimi sağlanırsa, başka bir deyişle kararlar astlarla üstlerin gerçekten katılmalarıyla alınırsa üretim artacak, daha uyumlu bir çalışma gerçekleşecek, üyeler örgütü ve örgütün amaçlarını daha çok benimseyeceklerdir.

Eğitim yöneticilerinin; insan ilişkilerinin ağırlıklı bulunduğu eğitim örgütlerinde, işgörenlerin karara katılmalarına olanak hazırlamaları yalnızca örgüt açısından değil; aynı zamanda işgörenlerin takdir edilerek güdülenmesi açısından da büyük yararlar sağlayacaktır.

Okul müdürleri; müdür yardımcılarının, zümre öğretmenlerinin de karar alma sürecine sık sık katılmalarını sağlamakla, onların yetişmelerine katkıda bulunmuş olacaktır. Daha da önemlisi, okulda kararların grupla oluşturulmasına diğer örgütlerden daha çok gereklilik vardır.

Sanayi toplumuyla zorunlu olarak ortaya çıkan iş bölümü örgüt çalışanlarının örgüte karşı yabancılaşmasına neden olmuştur. Çünkü, işgören bütünü içindeki kendi katkısını görememekte, dolayısıyla örgüt amaçlarının gerçekleşmesine, yüksek

motivasyonla katkı göstermemektedir. Üstelik, örgütteki başarıları üst kademe yöneticilerinin sürekli sahiplenmesi, çalışanların çabasını büsbütün düşürmektedir.

Okullarımızda da bu durum pek farklı olmamaktadır. Öğretmen, her geçen gün okula karşı daha da yabancılaşmakta, kendini okulun dışındaki farklı gruplarda, ifade etme çabasına girmeye başlamıştır.

“Dersimi anlatır, çıkar giderim.” anlayışı yerine “Bu öğrenciler benim öğrencilerim, bu okul benim okulum.” anlayışını tekrar hâkim kılmak için okul içinde alınan kararlara onları da katmalı, okulun başarı ve başarısızlıklarında onların da payı olduğunu hissettirerek, öğretmenin bireysel amaçları ile okulun amaçlarını aynı amaç hâline getirmelidir (Dağlı, 2004, s.44).

Hoy ve Miskel (1978, s.280 akt. Dağlı, 2004, s.44), 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.

Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetleri büyük ölçüde öğretmenlerin rehberliğinde sınıf ortamında gerçekleşmektedir (Özden, 2004, s.127).

Okulda alınan kararlara katılan öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin yüksek olacağına yönelik bir beklenti vardır. Aynı zamanda okul yönetimine karşı direnme

eğilimi içerisinde bulunan informal gruplar, karara katılma sürecinde okul yönetimi ve diğer gruplarla daha yakın ilişki kurma ve onları daha iyi tanıma fırsatı bulabilirler. Karar katılma süreci, okullardaki örgütsel öğrenme sürecini de artırabilir. Karara katılan öğretmenler, bireysel amaçları ile örgütsel amaçları dengeleme yoluna gidebilirler. Çünkü, karara katılma öğretmenlere kişisel doyum olanağı sağlayabilir. Kararlara katılan öğretmenler okullarında daha kaliteli eğitim ortamı sağlamaya yönelik çaba içerisine girebilir. Karar katılan öğretmenlerin moral düzeyi yükselebilir. Bu durum ise, öğretmen hareketliliğini engelleyebilir ve okullarda daha dengeli ve daha istikrarlı öğretmen kadroları oluşturulmuş olabilir. Okulunda alınan kararlara katılan öğretmenler, alınan kararların amacına ulaşması için daha fazla çaba sarfedip, alınan kararların savunuculuk rolünü üstlenebilirler (Özdemir ve Cemaloğlu, 2001).

KARARA KATILMA

"Katılma" dendiğinde akla gelen, literatürde birbiri yerine kullanılan pek çok kavramlarla karşılaşılmaktadır. Bu kavramlar; karara katılma, yönetime katılma, katılmalı yönetim, özyönetim, birlikte yönetim, endüstriyel demokrasi, şeklinde sıralanabilir (Çelik, 1997, 12).

Katılma kavramıyla pek çok tanım yapılmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz (1996, s.201) katılmayı Lammers'ten şöyle aktarmaktadırlar: Katılmanın ilk anlamı, bir kişinin bir ortaklığa aktif olarak girmesidir. Bireyin girdiği grupların sayısı ya da gruptaki etkinliği arttıkça katılma oranı yükselir. Katılmanın ikinci anlamı, sosyal bütünleşmenin sağlanmasıdır. Burada toplumsal süreç içerisinde katılım söz konusudur. Birey ya da grup ortak değerleri benimser veya yönetimin önerdiği amaçları kabullenir. Bu tip katılma pasif katılma olarak nitelendirilir. Katılmanın üçüncü anlamı ideolojiktir. Burada bireyler ve gruplar gönüllü ve bilinçli olarak otorite gücünün önerdiği amaçlara aktif olarak katılırlar. Katılmanın dördüncü anlamı, sosyal içerikli bir seçime götüren ortak kararların etkilediği tüm grupların kendi içinde somut olanakları ve yetkileri bölüşmesidir. Katılma sözcüğünün bu son anlamı yönetime katılma kavramına daha yakın görünmektedir. Ancak katılma başlı başına bir amaç değil, araçtır.

Endüstriyel demokrasi kavramı yönetime katılma ile aynı anlamda kullanılmakla birlikte, esasında her iki terimde farklı şeyleri ifade eder. Endüstriyel demokrasi yönetime katılmayı da içine alan çok geniş bir kavramdır. Yönetime katılma ise, endüstriyel demokrasi araçlarından biridir. Yönetime katılmanın tanımını yapmak gerekirse; yönetime katılma, sınırları özel mülkiyet tarafından çizilmiş bir alanda ve "ortak" sorunları çözerek emek verimliliğinin sağlanması amacıyla, işçilerle işverenlerin, taraflara karşı görece bağımsızlığı varsayılan ve yönetim hiyerarşisinde yer alan ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır (Fişek, 1997, s.45)

Kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır. Yoksa her çeşit yönetimde olduğu gibi, okul yönetiminde de, aktarılmadığı sürece, karar yetkisi sorumlu yönetici ve makamındadır (Bursalıoğlu, 1998, s. 159).

Dereli (1995, s.263), üyelerin örgüt yönetiminde karar sürecini etkileme boyutları konusunda şunları belirtmektedir:

1. Bilgi sağlama: Yönetimin karar aşamasında tartışma konusu olabilecek bilgileri işgörenlere 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.

Bursalıoğlu (1997, s.37) eğitim örgütlerinde kararlara katılma gerekliliğinin gerekçesini şöyle belirtmektedir: Eğitim örgütlerinin amaçları genellikle değerlere dayalı olduğundan, böyle örgütlerde karar çözümlerini inceleyen organ ve yöneticiler, her zaman rasyonel olanları bulamamakta veya seçememektedir.

Karara Katılma Biçimleri

1. Gönüllü Katılma

Bu uygulama, yasal açıdan böyle bir yükümlülüğün işverenler veya örgüt yöneticileri bakımından zorunlu kalmadığı hallerde ortaya çıkmaktadır. İşveren ve işgören temsilcileri yönetsel açıdan kin, husumet ve anlaşmazlıkların giderilmesi ve karşılıklı anlayış ve uzmanlaşma yolunun seçilmesi bakımından bu tür yönetime katılma biçimini kabullenebilirler.

2. Temsili Katılma

Yasal olarak, işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin ortaklaşa oluşturdukları işyeri komitelerinin bulunduğu katılma biçimidir. Komiteye katılan işgören üyeleri, örgütün işçileri arasından gizli oylama ile seçilmektedirler. Örgütün müdürü veya tepe yöneticisi bu komitenin başkanı olarak toplantılara katılabildiği gibi komite dışında bir kişi olarak da kalabilir.

3. Eşit Sayıda Katılma

Yasal olarak, işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir. Eşit sayıda katılmanın esaslarından biri de temsilci seçimlerinde görülmektedir. Seçilecek temsilcileri belirlemek için işyeri konseyleri meydana getirilir. İşyeri konseyi, kuruluştaki çalışan tüm işçi ve personelin toplamından oluşur. Burada işçi ve işçi olmayan personel için birer temsilci seçilir. Bu tür katılmanın bir özelliği de işveren temsilcileri arasında sendikanın seçtiği 2 veya 3 üyenin bulunmasıdır (Eren, 2001, s.408).

4. Sendikal Katılma

Yasal olarak yönetime katılma hakkının vasıtasıyla yapılmasını öngören bir sistemdir. Sendika yönetimi, nasıl olsa işçinin meydana getirdiği ve arzusu ile seçtiği bir

kuruluş olduğundan işgörene tanınan yönetime katılma hakkı, onların işveren karşısındaki temsilcileri tarafından doğrudan doğruya yürütülebilir (Eren, 2001, s.409).

Eğitimcilerin Sendikal Katılımı

Sendikalı eğitimcilerin katılımı, sendikalı profesyonellere eğitimcileri temsil eden sendikalar aracılığıyla, çalışma koşullarından başlayıp eğitim-öğretim programına, diğerleriyle ilişkilerden eğitimin düzenlenmesine ve idaresine ve bütçe planına kadar uzanan bir soru listesi üzerinde fikirlerini dile getirmeye olanak sağlayan prosedürleri içermektedir.

Bu bağlamda, OIT/UNESCO'nun eğitim personelinin durumuyla ilgili tavsiye mektubunda şöyle denmektedir :

“Bilmek gerekir ki eğitimcilerin örgütleri eğitimdeki atılıma büyük ölçüde katkıda bulunabilir ve sonuçta bu örgütler eğitim-öğretim politikasının hazırlanmasında ortak çalışmalıdır.”

Eşit üyeli BIT (Uluslar arası İş Bürosu) toplantısında şu bildiriye yer verilmiştir :

“Yönetimlerin kararları eğitimcilerin ve örgütlerinin tam katılımıyla planlanmış ve uygulanmış oldukça daha etkili olma şansları artacaktır, çünkü sonuçta bu kararları yürürlüğe koyacak olanlar eğitimcilerdir. Eğitim örgütleri politikaların hazırlanması sürecine üyelerinin görüşlerini belirterek ve araştırmalarının, deneyimlerinin meyvelerini toplayarak katkıda bulunurlar. Özellikle eğitimle ilgili ve öğretmenlerin daimi olarak mesleki gelişimlerini sağlayacak stratejilerin ve politikaların tanımlanmasında ve oluşturulmasında gerekli bir rol oynayabilirler” (<http://www.ei-ie.org/educ/french/fedice.htm#4>. *La participation des enseignants*).

5. Kendi Kendine Yönetim (Özyönetim)

Bu türdeki katılma biçiminde, işgören temsilcileri işveren veya sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işletmeyi yönetmektedirler. Bu sistemde, işyerini yöneten 5 temel organ göze çarpmaktadır. Bunlar, işçiler meclisi, işçi konseyi, yönetim komitesi, denetim komitesi ve örgüt yöneticisi olarak nitelendirilebilir. İşletmede veya örgütte çalışan her işçi bu sayılan organların seçiminde oy hakkına sahiptir. İşyerinin

planlanması, organizasyonu ve hatta çeşitli gelişme, birleşme büyümeye ilişkin stratejik kararlar işçiler tarafından belirlenir (Eren, 2001, s.409).

Planlama Süreci ve Katılma

Planlama, bir geleceğe yönelik olarak verilmiş “kararlar toplamı” sürecini ifade eder. Kaya (1996, s.100)’nın da belirttiği gibi; plan, gelecekteki tutum ve davranışların bir resmi gibidir. Eldeki kıt kaynakların akılcı bir biçimde kullanılması amacıyla, geleceğe yönelik olarak yönetim tarafından alınmış kararlardır. Türkiye hem genel ülke yönetimi düzeyinde hem de alt kurumsal düzeylerde çeşitli kalkınma ve reform planlarını dünyada ilk defa yapan ve uygulayan bir ülke olmasına karşın, istikrarlı ve kararlı bir işleyişe bir türlü ulaşamamıştır.

Eğitim örgütü olarak okullarda da benzer sorunları görmektedir. Okul yöneticisinin makam tutkusu bireysel planlamayı öne çıkarmakta ve böylelikle doğal örgütü oluşturan personelle iletişim olumsuz bir duruma gelmektedir. Dolayısıyla birlikte planlanması gereken, haftalık ders programları, eğitici kol ve sosyal aktiviteler, okul bütçesi, öğrenci sayısı, derslik mevcutları, nöbet çizelgeleri, eğitimin uzak ve yakın hedefleri, vb. gibi süreçlerin planlanması, okul yöneticisinin emir vaki tutumuyla ve bir azınlık personelle yapıldığından anti-demokratik bir örgüt ikliminin oluşmasına da kapı aralamış oluyor.

Planlama sürecinde demokratik bir eğitim yöneticisi olabilmenin ve örgüt üyelerinin katılımını gerçekleştirmenin temel koşulu, okul örgütü içinde yer alan tüm personeli, öğrencileri ve velileri doğrudan ya da dolaylı olarak kendi geleceğiyle ilgili kararlara katabilmeyi sağlamak ve bu konuda yasal zeminleri oluşturmak için çaba harcamaktır.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; özellikle öğretmenlerin okul politikalarının belirlenmesine ve planlama eylemlerine katılması onları okullarına daha çok bağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1998, s. 159). Otoriter yönetimin egemen olduğu örgütlerde personel, amaçların tanımlanmasında ve planlamanın yapılmasında

yöneticiye bağlı kaldığında grupların yaratıcı gücünü kullanmaları olası olmamaktadır (Aydın, 1998, s.135).

Planlama sürecine katılmanın örgüte ve örgüt üyelerine sağlayacağı yararları şu şekilde belirtebilir:

- Birey tüm yeteneklerini kullanmaktadır.
- Personel gelişimi sağlanmaktadır.
- Farklı görüşler ve deneyimlerin değerlendirilme olanağı ortaya çıkmaktadır.
- Daha sağlıklı planlamalar yapılabilmektedir.
- Daha sağlam kararlar alınabilmektedir (Aydın,1998, s.135).

Karara Katılmanın Yarar ve Sakıncaları

Yönetime ve karara katılma kavramları çoğu kez aynı anlamlar için kullanılmaktadır. Bu çalışmada da yönetime katılma ile karara katılma aynı gibi görülerek değerlendirilmektedir.

Yönetime katılma olgusu, literatürde bazı düşünürler tarafından yararlı bir yöntem olarak övülmekte, bazı düşünürler tarafından da bir takım sakıncalar taşıdığı ileri sürülerek yeriştirilmektedir (Eren, 2001, s.401).

Eren (2001) 'e göre yönetime katılmanın başlıca yararları şöyle sıralanmaktadır:

1. Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer, yönetsel kararları icra eden personel, sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederlerse bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine ve hem de nihai kararların kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir. Çünkü personel meydana getirilen kararın kendi kararı olduğuna içtenlikle inanacak ve uygulamasını da titizlikle yapacaktır.
2. Yönetime katılmanın yararlarından biri de çalışma gruplarının tavrı ve alışkanlıklarını değiştirmektir. Bu arada yüzyüze ilişkiler kurularak yönetilen küçük bir grubun ideolojisini, eski alışkanlıklarını ve sosyal tutumunu değiştirmek tek bireyinkini değiştirmekten daha kolaydır ve etkisi çok daha

yaygın olur. Çünkü kişi, psikolojik olarak, kendi düşüncelerinde yalnız bırakıldığı veyahutta bir grubun çoğunluk üyeleri tarafından eleştirildiği zaman, kendisini zayıf hissetmekte ve inadı bırakmaktadır. Şu halde yönetimde katılma, alt kademelere yenilik, değişiklik, fikirlerinin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır.

3. Yönetime katılma, bazen eğitsel amaçlarla başvuru olan bir araç olmaktadır. Yönetime katılma olgusunda, normal olarak yüzyüze sorun tartışması vardır, bu tartışma tecrübeli yöneticilerle yetişmekte olan uygulayıcı astlar arasında olmaktadır. Böylece astlar uzun yıllar yönetim sorumluluğunu taşımış tecrübeli amirlerini kolayca kavrayabileceklerdir. Ayrıca astlar sorumluluk almaya teşvik edilecekler ve alınan kararların ortak sorumluluğunu taşımaya alışmış olacaklar ve yönetim kademelerinde süratle geçebilecek bilgi, tecrübe ve yeteneğe de kavuşmuş olacaklardır.
4. Yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Yönetime katılma astın kendi benliğinin tatmini için önemli olanaklar sağlar, onun örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder.
5. Astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama yetkisi tanınarak klasik yönetim sisteminin katı ve biçimsel yapısından ayrılmasının verimi artırıcı bir yarar getireceği de söz konusu edilmektedir. Çünkü yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir.
6. Yönetime katılmanın önemli bir yararı da, personel sağladığı üstün moral seviyesi sonucunda, işi terk etme ve işten ayrılmaların azalması diğer bir deyimle, personel devir süratının azalması sonucunu sağlamasıdır. Ayrıca buna bağlı olarak, işe devamsızlıklar ve geç kalmalar da önemli ölçüde azalacaktır.
7. Diğer bir yarar da, personelin yönetim kararlarına açıkça veya üstü kapalı bir biçimde karşı koyma durumlarının azalması, sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesinin gerçekleştirilmesidir.

Eren (2001) yönetime katılmanın başlıca sakıncalarını da Őyle sıralamaktadır:

1. Yönetime katılma, yöneticilerin karar verme mevki dolayısıyla elde ettikleri üst makamın ayrıcalıklarını zayıflatmakta ve hatta ortadan kaldırmaktadır. Böyle hiyerarşik bakımdan astı aynı masaya oturan ve onunla eşit veya çok az farklı yetkiyi taŐıyan üstlerin doğal olarak denetimi de elden çıkacak veya zayıflayacaktır.
2. Yönetime katılma olgusunu kabul veya reddi politik ve ekonomik koŐullara göre değişebilir. Örneğin bu yönetsel araç ekonomik buhran, iŐsizlik ve savaŐ devrelerinde, refah yıllarına kıyasla daha az inandırıcı olmaktadır. İŞverenler, rgtlerinde yönetime katılmayı ancak işleri bilen, sorumlulukları idrak eden makul kişilerin örgüt amaçlarına ve çıkarlarına uygun hareket edeceklerinden emin olduğu zaman ve koŐullarda kabullenmektedirler.
3. Yönetime katılma aynı zamanda bir "komite yönetimi" niteliği arzeder ve bu yönetim biçiminin sakıncalarını da beraberinde getirir. Örneğin, fikirleri grup tarafından kabul edilmeyenler alınan kararlara ve gruba karşı gelebilirler ve böylece birçok yarar ortadan kalkabilir.
4. Yönetime katılma konusunda ortaya konulabilecek bir sakınca da işgörenlere kendileri ile ilgili kararları etkilemek olanağının tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunun doğurması tehlikesini taşımaktadır. Bu da bilmedikleri sorunlarla ilgilene kimselerin isabetsiz karar vermeleri ve rgt zarara sokmaları sonucu verebilir.
5. Yönetime katılmaya yapılan eleŐtirilerden en ilgini işçi sendikalarından gelmektedir. Sendikal hareketi zayıflattığı gerekçesiyle bu yönetsel düŐünceye sendika yöneticileri karşı gelmektedirler.
6. İŞverenlerin ve işgören örgütlerinin önemli sayılan ve sakıncalı bir olgu olarak baktıkları bu yönetsel aracı, işverenler verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından sakıncalı bulmaktadırlar. Onlara göre, mülkiyet hakkını elinde bulunduranlar doğal olarak yönetim yetkisinin de sahibidirler ve ancak verimlilik iŐverenin mutlak yetkisi sayesinde elde edilebilecektir. Yetki bölümleri sonucunu doğuran katılmalı yönetim, hem mülkiyet hakkını

zedelemekte ve hem de bütün aksine iddialara rağmen verimliliği azaltmaktadır.

Eğitimde Karara Katılmanın Faydaları

Karara katılmanın faydaları şöyle sıralanabilir:

- Karar vermeye katılım yoluyla öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki nitelikleri geliştirilebilir.
- Karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder.
- Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe, denetime daha az gereksinim duyulur.
- Karar vermeye katılmanın, eğitim programlarına daha içten ve etkili katkıda bulunmayı özendirici rol oynadığını gösterir gözlemler literatürde yer almaktadır (Aydın, 1998, s.129-133).
- Karar sürecine katılma artarsa karar yetkisinin kullanılması derecesi azalmaktadır.
- Katılmanın faydaları, katılanların kişiliğini güçlendirme, yetişmelerini sağlama ve birleşme için bir güdüleme oluşturma şeklinde ifade edilebilir (Bursalıoğlu, 1998, s. 159).

Okul yöneticisinin birincil görevi, okulda bulunan her personelin insan olmaktan kaynaklanan temel haklarını sonuna kadar korumak olmalıdır. Okul yöneticisi, çeşitli yönetim süreçleri aşamalarında karar verirken bu olguyu ölçü olarak almalıdır. Bunu sağlayabilmek için okul yöneticilerinin felsefe, insan hakları ve demokrasi konusunda bilinçlenmesi ve çağdaş bir bakış açısı kazanması gerekmektedir.

Yönetime Katılmanın Başlıca Koşulları

Bazı düşünörlere göre kişisel ve toplumsal psikoloji ilkeleri ve koşulları, yönetime katılmanın başarısını etkilemektedir. Bu koşullar şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2001, s.405-406):

1. Yönetime katılması söz konusu olan astlar veya işğörenlerde bu eyleme karşı istek olmalı ve yönetsel faaliyetlere karşı bağıllık hissetmeli ve arzu duymalıdırlar.
2. Astlar yönetime katılmanın bilincinde olmalı, diğör bir deyimle bu eylemi ciddiye almalı ve değör vermelidirler.
3. Astlar, kişisel yaşamları ve ihtiyaçları ile yönetime katılma konusu arasındaki bağıntıyı sezmelidirler.
4. Astlar arzu ve isteklerini açıklıkla ifade edebileceklerinden, başka bir deyimle, kendi ifade kapasitelerinden emin olmalıdırlar.
5. Personelle yönetim arasındaki ilişkiler kararlı bir düzeyde olmalı, diğör bir deyimle yönetime ve karar katılma süreci, yöneticinin biçimsel yetkesini ortadan kaldırmamalı ve yeteneğinden kuşkuya düşürmemelidir. Aksi halde, yöneticilerin bilgisel ve yönetsel yetenek ve tecrübelerinden yararlanma olanakları ortadan kalkabilecektir.
6. Yönetime katılma, astların güvenliğı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmamalı, diğör bir deyimle yönetici kararlarına yerinde karşı çıkmalar işsiz kalma ve işten atılma olguları yaratmamalıdır.
7. Haberleşme kanalları, işğörenlerin gerçök olarak etkili olabilecekleri biçimde öngörölmeli, astların fikirlerini açıklıkla anlatabilecekleri yazılı ve sözlü olanaklar ile gerekli zaman tanınmalıdır.
8. Astları, işletme veya örgütün işlevleri ve amaçlarından haberdar etmek gereklidir.
9. Astlara düşünme ve yargılama bakımından görüşlerini bildirmeden önce yeterli zaman aralığı tanıyabilmelidir. Acil bir kararın alınması halinde, verilen zaman grubu müşterek karar verme ve tartışmalardan alıkoyabilir.
10. Ekonomik yönden, alınan kararların getirisi, maliyetlerden fazla olabilir. Grup kararları kişisel kararlarından daha pahalıdır. Bu nedenle yönetime

katılma konuları, “ekonomik rasyonalite” yönünden de bir değerlemeye tabi tutulmalıdır.

Katılım programları eğitim kurumlarının ve diğer gelişim merkezlerinin kararlarında doğrudan söz sahibi olma ve başarı meyvelerini paylaşmak için daha fazla imkan sunuyor. Bu programlar, eğitim çalışanlarının kişisel gelişimini destekleyerek ve onlara, bu sektör personelinin mesleki kapasitesinin gelişiminde yapı taşları olan gereklilik ve sorumluluk duygularını vererek, tamamen memnun edici çalışma koşulları yaratma arzularını anlatıyorlar. Bu programların başarısı, ilgili personelin programı sıkı bir şekilde takip etme isteğine, etkili iletişim yollarının temin edilmesine ve en önemlisi, diğer bağlamlarda olduğu gibi eğitimde de umulan ve gerçekleştirilebilir bir şart olan güven ortamının sağlanmasına göre değişmektedir. Afrika’da, Latin Amerika’da ve Asya’da karar almada özerk kuruluşlarla bağlantılı vakaların incelenmesinden çıkarılanlara göre; “eğitim personeli, öğretmenler ya da onların da üstleri, kuruluşlarının gelişmesiyle ilgilenmelidir ve buna katkıda bulunmalıdır (www.ilo.org/public/french/dialogue/sector/techmeet/jmep2000/jmep3.htm).

Eğitim Kurumlarında Herkesin Katılımıyla Ortak Karar Alınması

Eğitim personeline karar almaya katılma izni veren modeller birkaç zamandır çoğu ülkede uygulanmaktadır.

Caldwell ve Spinks (1988), başarı sağlayan Avustralya’da ki eğitim kurumlarında yürütülen çalışmalar sonrasında bu modellerden birini sundu ve son on yıl boyunca fikirleri geniş ölçüde elden geçirildi. Bu model sorumluluk ve şeffaflık gibi yüksek kriterleri olan başarılı ekiplerin yaratılmasına dayanmaktadır. Birlikte çalışma ilkesi üzerine kurulu yapıların yönetimiyle ilgili bu model planlama, bütçe hazırlama, işletme ve var olan bir programı değerlendirmeye yükümlü ekiplerin oluşturulmasını önermektedir. Programlar, kuruluşun eğitim ve öğretim alanındaki eylemlerinin bütününe kapsamaktadır. Her üye en azından bir ekipte yer almalıdır. Ekipler, işleriyle ilgili konuların çoğunda, kuruluşun derecelendirdiği ama aynı zamanda sistemdeki bütün kuruluşların genel yönelimlerini de yansıtan ayrıcalıklara, politikalara ve

amaçlara uyarak kararlar almaktadır. Eğitim personeli dolaylı ya da dolaysız olarak bu yönelimlerin el birliğiyle hazırlanmasına kurumun konseylerinde veya benzeri organlarda mevcudiyet göstererek katılmaktadır.

Eğitim Kurumlarındaki Karar Organları

Kurul konseyleri, okul komiteleri veya yönetim konseyleri ortak kararlar alma mekanizmasının kilit öğeleridir. Günümüzde, yetkisi genişletilmiş sistemlere bağlı bir çok kamu kuruluşunda var olan bu organlar genel olarak, merkezi güçlerce belirlenmiş politikaları, eğitim programlarını, denetleme kural ve sistemleri uygulayarak işlemektedir.

Bu organların içerikleri değişkendir, ama genellikle öğrenci velilerini, öğretmenleri, hatırlı kişileri, bazen öğrencileri, kurumun şefinin yönetimin altında toplarlar. Organların, kurumun özellikle genel stratejik yönelimini, amaçlarını, politikalarını belirlemekten bütçeyi onaylama, sonuçları denetleme, programları değerlendirmeye varan bir çok farklı görevleri vardır. Avustralya ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde, bu sistem okulu eğitim sistemiyle, kamuyla ya da her ikisiyle paralel götürecek yönelimleri temsil eden “okul şartname” si üzerine kurulmuştur. Bu stratejik belge büyük oranda, bir komite şeklinde veya başka bir şekilde ve alışıldığı üzere eğitim personelinin başı çektiği tüm çalışanları bir araya getirerek çalışan, kurumun “polis ekibi” (politik yönelimlerle görevli grubunun) nin ürünüdür (Caldwell ve Spinks, 1988).

Peru'daki kuruluşlarca hazırlanmış eğitim projelerinin içinde yer alan eğitim sistemini geliştirme projeleri eğitimci ekiplerinin sorunları belirlediği (Örneğin, mesleki yeterlilik sorununda veya velilerle kurum arasındaki ilişkileri kuvvetlendirmek gerektiği durumlarda) ve çözümler önerdiği ortak bir yönetimin resmidir (Hidalgo, 1997).

Eğitim Kurumlarında Karar Verme ve Karara Katılmaya Yönelik Kurul ve Komisyonlar

Yukarda ortaya konan kuramsal çerçeve dışında karar verme ve karara katılma Türkiye'deki ilköğretim okullarında aşağıdaki kurullar ve komisyonlar aracılığıyla gerçekleşmektedir.

İlköğretim ve orta dereceli okullarda öğretmenler kurulu toplantıları yapılış amacına ve katılan öğretmenlere göre aşağıdaki üç gruba ayrılır (Taymaz, 2000, s.155).

1. Genel öğretmenler kurulu toplantısı
2. Zümre öğretmenler kurulu toplantısı
3. Şube öğretmenler kurulu toplantısı

1. Öğretmenler Kurulu

İlköğretim yönetmeliğine göre (2003):

Madde 94 — Öğretmenler kurulu, okul müdürünün başkanlığında müdür yardımcıları ile bütün öğretmenler ve okul rehber öğretmenleri ile ilköğretim kurumunun özelliği dikkate alınarak kurumda görevli uzman ve usta öğreticilerden oluşur. Müdürün bulunmadığı zamanlarda öğretmenler kuruluna varsa müdür başyardımcısı, yoksa görevlendireceği müdür yardımcılardan biri başkanlık eder.

Öğretmenler kurulu; ders yılı başında, ikinci yarıyıl başında, ders yılı sonunda ve okul yönetimince gerek duyulduğunda toplanır.

Kurulun toplantı günleri ve gündemi, müdür tarafından iki gün önceden yazılı ve imza karşılığı ilgililere duyurulur.

İlk toplantıda önceki yılın değerlendirilmesi ile yeni öğretim yılı çalışma esasları belirlenir ve iş bölümü yapılır.

Ders yılı içinde yapılan toplantılarda çalışmalar gözden geçirilip değerlendirilir, eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi için alınacak önlemler görüştür ve kararlaştırılır.

Ders yılı sonunda yapılan toplantıda öğrencilerin devam-devamsızlık ve başarı durumları gözden geçirilir, üst makamlarca ve okul yönetimince verilen konular görüşülür ve kararlaştırılır.

Öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararlar tutanakla tespit edilir ve toplantıya katılanlar tarafından imzalanır, katılmayanlar tutanakta belirtilir. Tutanakların aslı, toplantı tutanakları dosyasında saklanır. Alınan kararlar, karar defterine yazılır. Uygulanmak üzere yönetici ve öğretmenler tarafından imzalanır.

Toplantıların ders saatleri dışında yapılması esastır. Ancak, ikili öğretim yapan okulların tüm öğretmenlerinin aynı anda toplanmalarına gerek duyulduğunda, okul yönetimince bağlı bulunduğu millî eğitim müdürlüğüne bilgi vermek şartıyla toplantı günlerinde yarım gün öğretim yapılır.

2. Zümre Öğretmenler Kurulu

Madde 95 — Zümre öğretmenler kurulu, 1, 2, 3, 4 ve 5 inci sınıflarda aynı sınıfı okutan sınıf öğretmenleri ve varsa branş öğretmenlerinden, 6, 7 ve 8 inci sınıflarda branş öğretmenlerinden oluşur.

Zümre öğretmenler kurulu, okul müdürlüğünce yapılacak plânlamaya uygun olarak öğretim yılı başında, ortasında, sonunda ve ihtiyaç duyuldukça toplanır. Toplantılar, okul müdürünün görevlendireceği bir müdür yardımcısının veya branş öğretmenleri arasından seçimle belirlenen öğretmenin başkanlığında yapılır.

Bu toplantılarda, programların ve derslerin birbirine paralel olarak yürütülmesi, ders araçlarından, lâboratuvar, spor salonu, kütüphane ve işliklerden plânlı bir şekilde yararlanılması, öğrenci ödevleri ve derslerin değerlendirilmesi, derslerde izlenecek yöntem ve teknikler ile benzeri konularda kararlar alınır.

Zümre öğretmenler kurulunda:

a) Eğitim-öğretim programları incelenir ve ortak bir anlayış oluşturulur.

b) Uygulamalarda karşılaşılan güçlükler üzerinde durulur ve bunların çözüm yolları aranır.

c) Öğrencilerin çalışma ve eğitim durumları ile çevrenin özellikleri incelenir ve alınacak önlemler kararlaştırılır.

d) Yıllık, ünite ve günlük plânlar ile gezi, gözlem, deney ve inceleme planları arasında birlik sağlanır.

e) Meslekî eserler ve eğitim alanındaki yeni gelişmeler incelenir.

f) Uygulamak ve değerlendirmek üzere ortak ölçme ve değerlendirme araçları hazırlanır.

3. Şube Öğretmenler Kurulu

Madde 96 — Şube öğretmenler kurulu, 4, 5, 6, 7 ve 8 inci sınıflarda aynı şubede ders okutan öğretmenler ile okul rehber öğretmeninden oluşur. Gerek görülürse öğrenci velileri, seçimle belirlenmiş olan sınıf başkanı ve öğrenci temsilcileri kurula çağrılabilir.

Şube öğretmenler kurulu, okul yönetimince yapılacak plânlamaya göre birinci yarıyılın ikinci ayında, ikinci yarıyılın birinci veya ikinci haftasında yetiştirme kurslarının bitimini izleyen hafta başında okul müdürü ya da görevlendireceği müdür yardımcısı veya şube rehber öğretmenin başkanlığında toplanır. Ayrıca ihtiyaç duyuldukça şube rehber öğretmeni veya rehber öğretmenin önerisinin okul yönetimince uygun görülmesi hâlinde toplanabilir.

Şube öğretmenler kurulunda;

a) Yetiştirme kurslarının bitimini izleyen hafta başında yapılacak toplantıda 47 ve 48 inci maddelere göre yapılması gereken görevler yerine getirilir.

b) Şubedeki öğrencilerin kişilik, beslenme, sağlık, sosyal ilişkiler, başarı ve ailenin ekonomik durumları değerlendirilerek alınacak önlemler görüşülür ve alınan genel kararlar, uygulanmak üzere şube öğretmenler kurulu karar defterine yazılır (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2003).

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin Altıncı Kısmını oluşturan "Kurullar-Komisyonlar ve Mesleki Çalışmalar" başlığı altında beş maddede bu kurul ve komisyonlar açıklanmıştır. Bunlar:

- 108. madde; Öğretmenler Kurulu
- 109. madde; Zümre Öğretmenler Kurulu
- 110. madde; Şube Öğretmenler Kurulu
- 111. madde; Satın Alma Komisyonu
- 112. madde; Muayene ve Teslim Alma Komisyonu başlığını taşımaktadır.

Katılımda kapsadığı birey sayısına göre azdan çoğa doğru sıraladığımızda bu kurul ve komisyonlar yönetmelikte şöyle tanımlanmaktadır.

Muayene ve Teslim Alma Komisyonu

Muayene ve teslim alma komisyonu; her okulda, müdür başyardımcısının veya müdür tarafından görevlendirilecek bir müdür yardımcısının başkanlığında öğretmenler kurulunca bir yıl için seçilen iki öğretmen, ambar memuru, iç hizmetler şefi, ayniyat memuru (mutemet), varsa sağlık elemanı ve nöbetçi öğretmenden oluşur.

Bu komisyon şartname ve sözleşmeler uyarınca satın alınan eşya ve gereçleri muayene ve kontrol ederek kabul veya geri çevrilmesi hakkında gereken işlemi yapar. Pansiyonlu ve yatılı okullarda dışarıdan gelecek yiyecek ve başka maddelerin muayenesinde nöbetçi öğretmen ve aşçı hazır bulunur.

Ayrıca Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre her yıl sonunda demirbaş eşya ile kullanılmayan eşya ve gereçlerin sayım ve denetlemesi ile ilgili işleri yapar.

Bu komisyona ihtiyaç duyulmayan okullarda komisyonun görevi okul yönetiminde yapılır.

Satın Alma Komisyonu

Satın Alma komisyonu okul müdürlüğünce satın alma işlerini düzenlemek ve yürütmek üzere müdür yardımcılarının birinin başkanlığında öğretmenler kurulunca seçilecek en az bir öğretmen, tahakkuktan sorumlu müdür yardımcısı, ihale işlerinden sorumlu bir memur ve maliyeden bir kişinin katılımıyla oluşturulur.

Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır. Karar vermek, “sorun”u çözmek için yöneticinin yargıda bulunmasıdır. Yönetim, kararla başlar, kararla biter.

Örgüt yöneticilerinin, işgörenlerin kararlara katılmalarına olanak hazırlamaları, yalnızca örgüt açısından değil, aynı zamanda işgörenlerin onura edilerek güdülenmesi açısından da büyük yarar sağlayacaktır. Eğer astlar, verilecek bir kararda bireysel çıkara ve karara anlamlı katkıda bulunabilecek bir bilgi birikimine sahip iseler, bu durumda astlar söz konusu karara katılmalıdırlar. İşgörenler, verilen kararın nedenlerini bildiği zaman ve karara katıldığı zaman sorumluluk alacak ve daha iyisini yapacaktır.

Kararın etkililiği, onun nesnel ve öznel boyutuna bağlıdır. Nesnel boyutta, kararın tamamen yansız, nesnel öğeleri kapsayan, nesnel olgu ve verilere dayanması gerekirken, öznel boyutta kişilerin duygularına dayanması ve kararın beğenilip benimsenmesi gerekir (Dağlı, 2004, s.49).

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, eğitim örgütlerinde karara katılmayla ilgili yapılan araştırmalar ve eğitim örgütlerinde yapılmış karara katılmayı dolaylı olarak ilgilendiren araştırmalar, Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar olarak iki başlık altında yer verilmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu araştırmalardan bazıları şunlardır:

Açıkgöz (1984), Ankara ilindeki 15 lisede 412 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada aşağıdaki bulguları elde etmiştir:

1. Öğretmenlerin kararlara katılma durumlarına ilişkin görüşleri "ok az", karara katılma isteklerine ilişkin görüşleri, karar konularına duydukları ilgileri ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin görüşleri "biraz" seçeneğinde toplanmaktadır.

2. Öğretmenlerin karara katılma ile ilgili dört boyuttaki görüşleri, bu dört boyutun ortalama puanları birbiri ile kıyaslandığında anlamlı farklar göstermektedir.

3. Öğretmenlerin öğretim ve yönetim kararlarına katılma durumlarına, katılma isteklerine ve yeterliliklerine ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir. Bu boyutlardaki öğretim kararlarının ortalamaları yönetim kararlarının ortalamalarından daha yüksektir.

4. Durum, istek, ilgi ve yeterlilik boyutlarında en yüksek değerler "öğrenci başarılarının değerlendirilmesi", en düşük değerler ise "okulun gelir ve harcamalarının planlanması" kararlarında gözlenmektedir.

5. Öğretmenlerin kişisel değişkenlerinin çoğuna göre, durum, istek, ilgi ve yeterlik boyutlarına ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir.

Yıldırım (1989), Diyarbakır ilinde 230 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada, öğretmenlerin büyük oranda karara katılmak istedikleri sonucuna ulaşmıştır. "Okulunuzdaki kararlara katılma konusunda yeterli serbestlik tanınsaydı" cümlesinin devamına eklenen ifadelerle öğretmenlerin katılma yüzdeleri şöyledir:

1. Yalnız kendi işimle ilgili kararlara katılmak isterdim.	% 21.74
2. Okulla ilgili tüm kararlara katılmak isterdim.	% 70.86
3. Hiç bir karara katılmak istemezdim.	% 1.30
4. Yanıtsız.	% 6.08

Köklü (1995), Malatya il merkezi ve ilçelerindeki liselerde 39 müdür ve 519 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında, orta öğretim okullarında görevli öğretmenlerin kararlara katılımı hakkında öğretmen ve müdürlerin algı ve beklentilerini ele almıştır. Bu araştırmanın bulguları şöyle sıralanabilir:

1. Müdürlerin öğretmenlerin karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin beklentileri "biraz" ve "çok", algıları "biraz" seçenekleri etrafında yer almaktadır.

2. Müdürler, öğretmenlerin karara katılımını istedikleri oranda, onları karar konularında yeterli görmemektedirler.

3. Müdürler, öğretmenlerin öğretimsel karar konularına katılmalarını yönetsel karar konularına katılmalarından daha fazla istemekteler ve daha fazla yeterli algılamaktadırlar.

4. Öğretmenlerin karar konularına katılmalarına ilişkin algıları "çok az" seçeneği etrafında, katılma istekleri, ilgileri ve yeterliliklerine ilişkin algıları "biraz" seçeneğinin etrafında yoğunlaşmaktadır.

5. Öğretmenlerin karara katılma durumları, katılma istekleri, karar konularına duydukları ilgi ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin algıları birbirinden anlamlı farklılık göstermekte ve bu algılar kişisel değişkenlerine göre farklılaşmaktadır.

Özden (1996), Kırıkkale il merkezinde 1995-1996 öğretim yılında görev yapan 100 lise öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmada, altı karar alanında öğretmenlerin katılımlarını ve rol algılarını ölçmüştür. Araştırma sonunda elde edilen bulgular şöyle sıralanabilir:

1. "Okuldaki yöneticilerin hangi sıklıkta kendi görüşlerine başvurduğu" sorusuna, öğretmenlerin % 40'ı "asla" ya da "çok seyrek" olarak, % 60'ı da "oldukça sık" ya da "ilgili her konuda" yöneticilerin kendi görüşlerine başvurduklarını belirtmişlerdir.

2. Öğretmenlerin yaklaşık % 60'ı kendi okullarını ilgilendiren konulardaki kararlarda öğretmenlerin hiç katkılarının olmadığı görüşündedirler.

3. "Ders kitaplarının seçimi", "dersleri sunuş tarzı", "derslerin içeriğini belirleme", "disiplin olayları", "ders programlarının düzenlenmesi", "öğrenci başarısının değerlendirilmesi", bu altı alandan kaç alanda oldukça iyi sayılabilecek düzeyde karar alma imkanınız vardır sorusuna deneklerin % 58.8'i, iki yanıtını vermiştir. Aynı alanlarla ilgili, "kaç alanda katılma hakkınızın olmasını istersiniz" sorusuna verilen cevapların ortalaması 3.75'tir.

Sarpkaya (1996), "Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri" adlı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

1. Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmenlerin algıları "pek etkili değil" beklentileriye "çok etkili olmalı" seçeneklerinde toplanmaktadır. Yöneticilerin algıları ise, "pek etkili değil" seçeneğinde, beklentileri ise, "kararsızım"la, "çok etkili olmalı" seçenekleri arasında toplanmaktadır.

2. Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmenlerle yöneticilerin algı ve beklentileri arasında anlamlı farklılık vardır. Öğretmenlerin algıları, yöneticilerin algılarından daha düşüktür. Öğretmenlerin beklentileri, yöneticilerin beklentilerinden daha yüksektir.

Çelik (1997), Burdur il merkezindeki ilköğretim okullarında, İlköğretimde Karara Katılmada Öğretmenler Kurulu adlı çalışmasında şu sonuçları bulmuştur:

1. Öğretmenlerin yarısından çoğu kurul gündemi konularının "her zaman" duyurulduğunu, kurul gündemi konularını, toplantı öncesi "bazen" tartıştıklarını, kurul gündemine "bazen" konu eklettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yarısı, kurulun ortak sorunları çözmede "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.

Öğretmenlerin yarıya yakını, kurulun yılda üç kez toplanmasını ve toplantıların 2 saat sürmesini, yarısından çoğu toplantıları kurulca seçilen başkanın yönetmesini, kararların oyçokluğuyla alınmasını istemektedir. Öğretmenlerin çoğu, velilerin ve öğrencilerin kendilerini ilgilendiren konularda kurula katılmalarından yanadır.

2. 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.

3. Karara katılımın tüm boyutları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Demir (2000), “Öğretmenlerin Okuldaki Karar Sürecine Katılma Dereceleri” isimli çalışmasını 1999- 2000 Eğitim-Öğretim yılında Sakarya il merkezinde yapmıştır. Araştırma sonucunda: araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunlukla okullarında alınan eğitim, öğretim ve yönetsel kararlara her zaman katılmadıkları yönünde görüş belirtirken, yöneticilerin büyük çoğunluğu öğretmenlerin bu kararlara her zaman katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenler cinsiyete göre değerlendirildiğinde, birkaç eğitimsel kararın dışında bayan öğretmenlerin öğretim, eğitim ve yönetim boyutundaki kararlara katılma derecelerinin erkek öğretmenlere oranla biraz daha fazla olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Kocabaş ve Gökbaş (2001), Eğitimde Karara Katılma adlı çalışmalarını Elazığ il merkezindeki 21 orta öğretim (genel lise ve meslek lisesi) okulunda 80 yönetici ve 763 öğretmenden üzerinde yapmışlardır. Araştırmada şu sonuçları bulmuşlardır:

Yöneticiler ve öğretmenler kurulda alınan kararların oy birliği ile alınmasına ve okuldaki etkinliklere seçilirken düşüncelerinin alındığına inanmaktadırlar.

Kurulda gündemle ilgili görüşlerini açıklamada rahat olduklarına, tamların yönetimde iyileştirmeler yaptığına, kurulda alınan kararların mutlaka uygulandığına, kurul toplantısının okul müdürü tarafından yönetilmesine hem öğretmenler hem yöneticiler katılmaktadırlar.

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.

Gerek yöneticiler ve gerekse öğretmenler kurula velilerin de katılmasına ve takımların eğitim kurumlarında yaygın olarak kullanıldığına inanmamaktadırlar.

Öğretmenler kuruluna öğrencilerin katılmasına, sınav programları hazırlanırken görüşlerinin alındığına, okuldaki disiplin anlayışının oluşmasında etkili olmada, takımların yönetimde olup biteni bildiğine, okulda kendilerini etkileyecek değişikliklerden haberi olduğuna yöneticiler olumlu bakarken, öğretmenler kararsız kalmışlardır.

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.

Yöneticiler, okulda çeşitli amaçlarla toplanan paraların tespitinde, okulla çevre arasında beliren sorunların çözümünde açık olduklarına inanırken, öğretmenler bu görüşlere katılmamışlardır.

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.

Öğretmenler kurulunu kurulun seçeceği başkanın yönetmesine yöneticiler karşı çıkarken öğretmenler kararsız kalmışlardır. Özellikle genel lisedeki öğretmenler kurulu kendi seçecekleri bir başkanın yönetmesini istemişlerdir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin karara katılmaya imkân verilmesiyle ilgili düşünceleri aynıdır. Okullarda grup toplantıları yapıldığı görüşüne okul yöneticileri

katılırken öğretmenler bu konuda kararsızdırlar. Ancak meslek lisesi yöneticileri de bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Okullarda meslekî unvanı ne olursa olsun herkesin düşüncesini serbestçe ifade edebildiği görüşüne meslekî kıdemi az olan yöneticiler katılırken, daha kıdemli olanlarıyla öğretmenler kararsız kalmışlardır. Öte yandan meslek lisesi yöneticilerinin de bu konuda kararsız kaldıkları görülmüştür.

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.

Yöneticiler ve öğretmenler okullarında grubun üyesi olmaktan memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak meslek lisesi öğretmenleri grubun üyesi olmaktan pek de mutlu olmadıklarını söylemişlerdir.

Özdemir ve Cemaloğlu (2001), Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma çalışmalarında şu sonuçlara varmışlardır:

Eğitimde karara katılma süreci, sadece yenileşme süreciyle sınırlandırılmayacak kadar geniş bir konudur. Bu sebeple karara katılma, eğitim kurumlarının tüm iş ve eylemlerinde işe koşulabilir. Öğretmenlerin yaptıkları işten doyum elde etmelerini sağlamak, eğitim örgütleriyle bütünleşmelerini sağlamanın yollarından birisi de, hiç şüphesiz öğretmenlerin karara katılımının sağlanmasıdır. Okulda yenileşme uygulamalarını yürüten okul yöneticileri, öğretmenleri kararlara katılmaya teşvik etmelidir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin kararlara katılma sürecini iyi plânlamalı ve uygulamalıdır. İyi plânlanmadığında, öğretmenlerin zamanları boşa harcanacaktır. Böyle bir duruma maruz kalan öğretmenler, etkisiz bir karar eylemine katıldıkları yönündeki yargıları ile yenileşme sürecini olumsuz olarak etkileyebilecek tutumlar içerisine girebilirler. Böyle bir durum kurum kültürünü de olumsuz olarak etkileyecek özellikle yeni katılan üyeler hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Bu durumda olmaması gereken bir durum sergilendiği için olumsuz bir sosyalleşme süreci yaşanacaktır. Yeni üyeler yapılmaması gereken ama yapılan şeyleri isteyerek veya istemeyerek öğrenerek eski kültürün bir devam ettiricisi olacaklardır.

Bütün bu sebeplerden dolayı, öğretmenlerin okulda alınan yenileşme ile ilgili kararlara katılımını sağlanmalı, öğretmenlerin duyarlılık alanları genişletilmelidir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Katılma ile ilgili olarak çok sayıda ve sorunun değişik yanlarını inceleyen araştırma yapılmış bulunmaktadır. Bu araştırmalarda en çok üzerinde durulan konular doğrudan katılma-dolaylı katılma durumu, algılanan katılma-beklenen katılma ilişkisi, farklı ortamlarda katılma, katılma-doyum ilişkisi ve katılma liderlik ilişkisi olarak belirtilebilir (Açıkgöz, 1987, s.25).

Çalışanların katılma isteğine ilişkin kuramsal düzeyde tartışmalar sürerken, yapılan araştırmalar işçilerin kararlara katılma isteğinde olduğunu göstermektedir.

Holter (1965), Norveç'te on beş sanayi kuruluşunda yaptığı araştırmada, 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.

Haspe ve Warr (1971), işçilerin bölümlerinin işletilmesinde daha etkili olmak istediklerini, Haspe ve Little (1971), işçilerde, ücretler, iş saatleri, çalışma yöntemleri, ve tekniklerin kullanılması ile ilgili kararlara çok güçlü katılmak istediklerini, Hilgendorf ve Irving (1970), iki bini aşkın demiryolu işçisi üzerinde yaptığı araştırmada işçilerin % 58'inin işin yürütülmesi ile ilgili kararlara katılmak istediklerini saptamıştır. Katz (1954), ABD altı bin işçi üzerinde yaptığı araştırmada işçilerin yarıdan çoğunun kararlara katılmayı istediklerini, üçte ikisi de işlerin nasıl yürütüleceği ile ilgili kararlarda çok az etkilerinin olduğunu belirtmiştir (Açıkgöz, 1987, s.37).

Wall ve Lischeron (1977), bir kamu kuruluşu üzerinde yaptıkları araştırmalarında her düzeydeki katılma için güçlü bir istek saptamışlardır. Bu araştırmaya katılanlar, orta düzeydeki kararlara doğrudan, üst düzeydeki kararlara temsilciler aracılığı ile katılmayı tercih etmişlerdir. Aynı araştırmacılar aynı tarihte bir

grup hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada eğitim düzeyi ötekilere göre daha düşük olan ve daha az uzmanlığa sahip olan yardımcı hemşirelerde katılma isteğinin daha düşük olduğunu saptamışlardır. Bu araştırmayı işçiler üzerinde de yapan araştırmacılar, işçilerin büyük çoğunluğunun alt ve orta düzeydeki kararlara yönetimle eşit düzeyde etkili olacak biçimde katılma isteğinde olduklarını bulmuşlardır.

Açıkgöz (1987, s.26), çeşitli araştırmaların kendi örneklem gruplarına ilişkin olarak elde edilen bazı sonuçlarını şöyle sıralamaktadır:

1. Katılımcı liderlerin astları, yetkeci ve laissez faire (başiboş) lider tiplerinin astlarından daha yüksek doyuma sahiptirler (Wall ve Lischeron 1977, s.30).

2. Katılma düzeyi yükselip, işbirliği düzeyi arttıkça çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirme düzeyleri de yükselmektedir (Patchen 1970, s.199).

3. Çalışanlar, doğrudan katılmaya yüksek bir isteklilik göstermelerine karşın, dolaylı ya da temsilciler aracılığıyla katılmayı daha düşük düzeyde istemektedirler (Holter 1965; Wall ve Lischeron 1977).

Katılımla ilgili bir çok deneysel araştırma yapılmıştır. **Roethlisberger ve arkadaşları** çevredeki fiziksel değişikliklerle çıktı arasındaki ilişkiyi göstermek istedikleri çalışmalarında, katılımla ilgili yeni ilişkiler geliştirmişlerdir. Bu yeni ilişkilerin hem verimliliği, hem morali iyileştirdiğini ortaya koymuşlardır. **Bavelas** tarafından bir dikiş atölyesinde çalışan kadınlarla yapılan çalışmada, üretim hedeflerini kendileri belirleyen işgörenlerin üretimlerinde önemli artışlar meydana geldiği görülmüştür. **Lawrence ve Smith**, Bavelas'ın deneyine benzer deneyler yapmışlar ve katılımın çıktıyı artırabileceği, ancak değişik katılım derecelerinin farklı sonuçlar verme eğiliminde olduğunu ortaya koymuşlardır. Coch ve French, katılımsız-temsili katılımlı-tam katılımlı üç grupta yaptığı çalışmada, örgüte değişim getirilmiş ve katılımsız grupta üretim hedefleri yakalanamamış ve işten ayrılmalar artmıştır. Temsili katılımlı grup daha iyi sonuçlar vermiştir. İki hafta içinde eski üretim hedefleri yakalanmıştır. Tam katılımlı grup sonuçları hepsinden iyi olmuştur. Bir kaç gün içinde eski hedeflerine

ulaşılması ve kırk gün işten ayrılma olmamıştır. Davis (1982, s.190-1992), bu ilk deneylerin, "özellikle değişim getirilirken, katılım, çıktıyı ve genel iş doyumunu artırma eğilimi gösterir" genel önermesini ima ettiğini belirtmektedir (Açıköz, 1987, s.37).



BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde problem ve amaçlara ilişkin toplanan verilerin, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmesi ve işlenen verilerin çözümlenmesi, çözümlenen verilerin yorumlarına yer verilmektedir.

Öğretmenlerin Kişisel Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, mezun olunan okul ve branşa göre dağılımları Tablo 3 te gösterilmiştir.

TABLO 3
ANKETE KATILAN ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET, KIDEM, MEZUN OLUNAN OKUL VE BRANŞA GÖRE DAĞILIMLARI

Değişken	Grup	N	%
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	248	61,7
	Erkek	154	38,3
<i>Kıdem</i>	Stajyer	10	2,4
	2-5 Yıl	90	22,3
	6-10 Yıl	111	27,6
	11-15 Yıl	49	12,2
	16 Yıl Ve Fazla	142	35,5
<i>Mezun Olunan Okul</i>	Öğretmen Okulu	11	2,7
	Eğitim Yüksek Okulu	95	23,7
	Eğitim Fakültesi	158	39,3
	Fen-Edebiyat Fakültesi	76	18,9

Tablo 3 - Devamı

	Dil Tarih Ve Coğrafya Fakültesi	10	2,5
	Diğer	52	12,9
Brans	Matematik	26	6,5
	Türkçe	31	7,8
	Fen Bilgisi	14	3,5
	Sosyal Bilgiler	20	4,9
	Beden Eğitimi	12	2,9
	İngilizce	21	5,2
	Din Kül. Ahlak Bilgisi	6	1,5
	Resim -İş	11	2,7
	Müzik	4	0,9
	Sınıf Öğretmeni	190	47,4
	Diğer	67	16,7

Bu araştırmada anket uygulanan ve anketleri değerlendirmeye alınan toplam 402 öğretmenden % 61,7'si (248) **kadın**, % 38,3'i (154) **erkektir** (Tablo 3). Bu bulgu, ülkemizde öğretmenlik mesleğinin, daha çok kadın mesleği olduğu doğrultusundaki genel görüşe uygundur.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin incelemesinde, kıdemlerin **16 yıl ve yukarısı** %35,5'i (142 kişi) ve **6-10 yıl** %27,6'sı (111 kişi) üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Tablo 3). **Stajyerler** %2,4 (10 kişi), **2,5 yıl** %22,3' (90 kişi), **11-15 yıl** kıdeme sahip olanlar ise %12,2 (49 kişi) olarak dağılmaktadır (Tablo 3). Milli Eğitim Bakanlığı öğretmen atamalarında hizmet puanı esas almaktadır. Hizmet puanı öğretmenlerin çalıştıkları her yıl için verilen puanlama sistemidir (Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2003). Bahçelievler ilçesi İstanbul'da öğretmen atanmalarında sıralamanın olduğu ilçelerden biridir. Öğretmenlerin merkez okullara atamalarında kullanılan puanlama sisteminin olması, kıdemi 16 yıl ve üstünde olan öğretmenlerin merkez okullarda yığılmalarına neden olmaktadır. **6-10 yıl** %27,6'sı (111 kişi) kıdeme sahip

olanların yoğun çıkmasının nedeni olarak da Bahçelievler İlçesi'nin Sosyo-Ekonomik seviyesi düşük bölgelerinin bulunması bu bölgelerin atama puanlarının düşük olması nedeniyle kıdemi daha az olanların atanması gösterilebilir.

Öğretmenlerin mezun olunan okula göre dağılımlarına bakıldığında, **Öğretmen Okulu Mezunları** %2,7'si (11 kişi), **Eğitim Yüksek Okulu** mezunları %23,7'si (95 kişi), **Eğitim Fakültesi** mezunları %39,3'si (158 kişi), **Fen Edebiyat Fakültesi** mezunları %18,9'si (76 kişi), **Dil Tarih ve Coğrafya Fakültesi** mezunları %2,5'si (10 kişi) ve **Diğer** seçeneğinde yer alanlar ise %12,9'si (52 kişi) olarak dağılmaktadır (Tablo 3). Bu sonuçlara göre en fazla dağılımın Eğitim Yüksek Okulu ve Eğitim Fakültesi mezunlarında yoğunlaşmanın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin branşa göre dağılımını branş ve sınıf öğretmeni olarak ayrıldığında sınıf öğretmenlerinin dağılımı %47,4 (190 kişi), branş öğretmenlerinin dağılımı ise %52,6 (212 kişi) olarak görülmektedir. Bu sonuçlara göre okullarımızda ağırlıklı olarak sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır.

Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt amacı, Öğretmenler, öğretmenler kurulunda alınan kararlara ne derecede katılmaktadırlar? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt amaca ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 4' de gösterilmiştir.

TABLO 4

ÖĞRETMENLERİN , ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN MADDE BAZINDA ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

ÖĞRETMENLER KURULU KONULARI	N	\bar{X}	SS
1. Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi	402	2,4204	,8474
2. Yıllık. ünite. günlük planların yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması	402	2,4179	,9472
3. Sınıfların ders araçlarından yararlanmalarıyla ilgili ilkelerin saptanması	402	2,5249	,9265
4. Öğrenci başarısını değerlendirmede uygulanacak yöntemin belirlenmesi	402	2,5622	,9566
5. Öğrenciler için yetiştirme kursu açılıp <u>açılmamasına</u> karar verilmesi	402	2,4254	1,0310
6. Ders kitabı ve dergi seçilmesi kararı	402	2,3035	1,0906
7. Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi	402	2,6542	,9487

Tablo 4 - Devamı

8. Çocuklara beslenme alışkanlığı kazandırılması yollarının saptanması	402	2,4254	,9789
9. Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi	402	2,6493	,9416
10. Veli-öğretmen ilişkisinin geliştirilmesi için yapılması gerekenleri saptama	402	2,6617	,9235
11. Nöbet tutacak öğretmenlerin ve nöbet yerlerinin belirlenmesi	402	2,0299	1,0589
12. Öğretmenlerin nöbet tutarken uyacakları kuralların belirlenmesi	402	2,1194	1,0620
13. Öğrencilere nöbet tutturulması kararı	402	1,8607	,9686
14. Öğretmenlerin okutacakları sınıfın belirlenmesi	402	2,0448	1,0537
15. Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi	402	1,6692	,9030
16. Okul gelir ve harcamalarının planlanması	402	1,6318	,8671
17. Kurulacak eğitsel kolların ve yapılacak sosyal etkinliklerin belirlenmesi	402	2,3483	,9143
18. Eğitsel kol rehber öğretmenlerinin seçilmesi	402	2,3408	,9916
19. Eğitsel kol çalışmalarının değerlendirilmesi	402	2,2886	,9456
20. Kutlanacak belirli gün ve haftaların belirlenmesi	402	2,2289	,9974
21. Belirli gün ve hafta kutlamasında görev alacak rehber öğretmenin seçimi	402	2,0945	,9968
22. Belirli gün ve haftanın kutlanması ile ilgili ilkelerin saptanması	402	2,0697	,9502
23. Çeşitli görevler için öğretmen seçimi (Disiplin Kurulu Üyesi, Okul Aile Birliği, Kooperatif, Yarışma Seçim Komisyonu vb.)	402	2,2537	,9863
24. Öğrencilerde devamsızlığı ve geç kalmayı önlemek için alınacak önlemlerin saptanması	402	2,3905	,9984
25. Sınıf içinde öğretmenlerde görülen olumsuz davranışların giderilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi	402	2,2040	,9827

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşlerinin madde bazında ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüş ortalamalarına bakıldığında öğretmenlerin “Sınıfların ders araçlarından yararlanmalarıyla ilgili ilkelerin saptanması, “Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi, “Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi”, “Veli-öğretmen ilişkisinin geliştirilmesi için yapılması gerekenlerin saptanması” konularına ilişkin maddelere “çok” kez katılma olanakları buldukları anlaşılmaktadır.

Bu maddelere bakıldığında Eğitim-Öğretim ile ilgili oldukları görülmektedir. Öğretmenler çoğunlukla daha çok kendi ve öğrencilerini ilgilendiren konulara ilgi duymakta ve konuda kendilerini daha yetkin görmektedirler.

Yine öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüş ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama “Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi ile “Okul gelir ve harcamalarının planlanması” maddelerinde toplandığı görülmektedir. Bu da öğretmenlerin bu maddelere “hiç” katılma olanakları bulamadıklarını göstermektedir. Bunun nedeni ise; okullarda paraya ilişkin kararların çoğu kez okul yönetimince alınıp uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Bir başka neden ise, okullarda toplanan paraların, veli ve yöneticiler arasında sık sık problem yaratması, bazı durumlarda da velilerin gözünde yöneticilerin güvenini yitirilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle öğretmenler paraya ilişkin kararların alınmasına katılmak istememiş olabilirler.

Açıkgöz’ün 1984 yılında liseler üzerinde yaptığı çalışmada her ne kadar ilköğretim okullarındaki öğretmenlerle aynı olmasa da da karara katılma derecesi ve karara katılma isteği boyutlarında en yüksek değer “öğrenci başarılarının değerlendirilmesi”, en düşük değer ise “okulun gelir ve harcamalarının planlanması” kararlarında yoğunlaştığı ortaya konmuştur.

Bu sonuçlar, Açıkgöz’ün çalışması ile bu çalışmanın sonuçlarının benzediği görülmektedir. Her iki çalışmada da öğretmenler aynı yönde görüş bildirmişlerdir.

İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt amacı, Öğretmenler, öğretmenler kurulunda alınan kararlara ne derecede katılmak istemektedirler? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt amaca ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 5 de gösterilmiştir.

TABLO 5

ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN MADDE BAZINDA ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

ÖĞRETMENLER KURULU KONULARI	N	\bar{X}	SS
1.Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi	402	3,1791	,7117

Tablo 5 - Devamı

2.Yıllık, ünite, günlük planların yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması	402	3,1095	,7915
3.Sınıfların ders araçlarından yararlanmalarıyla ilgili ilkelerin saptanması	402	3,2388	,7591
4.Öğrenci başarısını değerlendirmede uygulanacak yöntemin belirlenmesi	402	3,2836	,7196
5.Öğrenciler için yetiştirme kursu açılıp <u>açılmamasına</u> karar verilmesi	402	3,0149	,9341
6.Ders kitabı ve dergi seçilmesi kararı	402	3,1816	,9259
7.Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi	402	3,3756	,6996
8.Çocuklara beslenme alışkanlığı kazandırılması yollarının saptanması	402	3,1045	,8380
9.Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi	402	3,2811	,7594
10.Veli-öğretmen ilişkisinin geliştirilmesi için yapılması gerekenleri saptama	402	3,2736	,7539
11.Nöbet tutacak öğretmenlerin ve nöbet yerlerinin belirlenmesi	402	2,8930	1,0017
12.Öğretmenlerin nöbet tutarken uyacakları kuralların belirlenmesi	402	2,9950	,9154
13.Öğrencilere nöbet tutturulması kararı	402	2,6294	1,0084
14.Öğretmenlerin okutacakları sınıfın belirlenmesi	402	2,9652	1,0325
15.Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi	402	2,4403	1,1508
16.Okul gelir ve harcamalarının planlanması	402	2,4925	1,1631
17.Kurulacak eğitsel kolların ve yapılacak sosyal etkinliklerin belirlenmesi	402	2,9801	,8762
18.Eğitsel kol rehber öğretmenlerinin seçilmesi	402	2,9154	,8949
19.Eğitsel kol çalışmalarının değerlendirilmesi	402	2,8507	,9003
20.Kutlanacak belirli gün ve haftaların belirlenmesi	402	2,8657	,9589
21.Belirli gün ve hafta kutlamasında görev alacak rehber öğretmenin seçimi	402	2,7488	,9857
22.Belirli gün ve haftanın kutlanması ile ilgili ilkelerin saptanması	402	2,8109	,9807
23.Çeşitli görevler için öğretmen seçimi (Disiplin Kurulu Üyesi, Okul Aile Birliği, Kooperatif, Yarışma Seçim Komisyonu vb.)	402	2,8582	,9461
24.Öğrencilerde devamsızlığı ve geç kalmayı önlemek için alınacak önlemlerin saptanması	402	3,0896	,8747
25. Sınıf içinde öğretmenlerde görülen olumsuz davranışların giderilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi	402	3,0224	,9326

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşlerinin madde bazında ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir.

Öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüş ortalamalarına bakıldığında, en fazla “Öğrenci başarısını değerlendirmede uygulanacak yöntemin belirlenmesi”, “Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi”, “Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi”, “Veli-öğretmen ilişkisinin geliştirilmesi için yapılması gerekenlerin

saptanması” maddelerinde toplandığı görülmektedir. Öğretmenler bu maddeler ilişkin olarak “pek çok” defa karara katılma isteği içinde olduklarını belirtmişleridir. Tablo 4 de olduğu gibi Tablo 5 de de öğretmenlerin genel olarak Eğitim-Öğretim ile ilgili konulara “pek çok” kez katılma isteği içinde oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerinin en düşük olduğu maddelere bakıldığında , “Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi”, “Okul gelir ve harcamalarının planlanması” maddelerinde toplandığı anlaşılmaktadır. Öğretmenler bu maddelere ilişkin kararlara katılmada “az” istekli olduklarını dile getirmişlerdir. Öğretmenler, Tablo 4 de yine bu iki maddeye “hiç” katılmazken, Tablo 5 de de “az” katılmak istemektedirler. Buradan öğretmenlerin genel olarak para ile ilgili konuları okul yönetimine bırakmak istedikleri düşünülebilir.

Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt amacı, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma dereceleri ve isteklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir amaca ilişkin t testi sonuçları Tablo 6 da gösterilmiştir.

TABLO 6

ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİ VE İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ARASINDA ANLAMLİ FARKLILIĞA YÖNELİK t TESTİ VE SONUÇLARI

	\bar{X}	N	SS	t	P
KATILMA DERECEŚİ	2,2648	402	,6081	-20,760	,000*
KATILMA İSTEĞİ	2,9840	402	,5829		

P<0.05

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma dereceleri ve isteklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılığının olup

olmadığına ilişkin olarak yapılan t testi ve sonuçları gözükmemektedir. Buna göre öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,2648$) “az” ve kararlara katılma istekleri görüş ortalaması ($\bar{X}=2,9840$) “çok” olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma dereceleri ve katılma istekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Öğretmenlerin kararlara daha fazla katılma istekleri ise farklılığın kaynağını oluşturmuştur.

Öğretmenlerin, eğitim örgütleri içerisinde yapılan bir çok karara katılma ihtiyacı duyması onların kendilerini alanlarında birer uzman olarak görmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Dolayısıyla kendini uzman olarak algılayan öğretmenlerin kararlarda söz sahibi olmak istemesi onlara çeşitli açılardan haz verebilir. Bu nedenle katılma ihtiyacı duyduklarını belirtmiş olabilirler.

Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt amacı, cinsiyete göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir. Amaca ilişkin t testi sonuçları Tablo 7 de görülmektedir.

TABLO 7

CİNSİYETE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ARASINDA ANLAMLILIK FARKLILIĞA İLİŞKİN t TESTİ VE SONUÇLARI

	CİNSİYET	N	\bar{X}	SS	t	P
KATILMA DERESESİ	Kadın	248	2,2137	,5859	-2,146	,032*
	Erkek	154	2,3470	,6356		

P<0.05

Tablo 7 incelendiğinde cinsiyete göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin olarak yapılan t testi ve sonuçları gözükmemektedir. Buna göre kadın öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,2137$), erkek öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,3470$) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre erkek ve kadın öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Erkek öğretmenler karara katılma derecelerine ilişkin görüş ortalamasının daha fazla çıkmasının nedeni Türk toplumunda erkek egemen bir yapı bulunmaktadır. İster eğitimli, ister eğitimsiz olsun, erkekler kadınlara göre daha bağımsız ve daha özgürdürler. Buna bağlı olarak erkek öğretmenler kararlara daha fazla katıldıklarını ifade etmiş olabilirler.

Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt amacı, cinsiyete göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt amaca ilişkin t testi sonuçları Tablo 8 de gösterilmiştir.

TABLO 8
CİNSİYETE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ ARASINDA ANLAMLILIK FARKLILIĞA İLİŞKİN t TESTİ VE SONUÇLARI

	CİNSİYET	N	\bar{X}	SS	t	P
KATILMA İSTEĞİ	Kadın	248	2,9906	,5940	,291	,772
	Erkek	154	2,9732	,5663		

P<0.05

Tablo 8 incelendiğinde cinsiyete göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre kadın öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,9906$), erkek öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,9732$) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre erkek ve kadın öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ortalamalardan da anlaşıldığı üzere hem erkek hem de kadın öğretmenler aynı yönde görüş bildirmişler ve öğretmenler kurulundaki kararlara daha fazla katılmak istediklerini belirtmişlerdir.

Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt amacı, kıdem, mezun olunan okul ve branş değişkenlerine göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt amaçlarda **kıdeme** göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9 da, **kıdeme** göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılık için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 10 da, **kıdeme** göre öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri farklılığının kaynağı için TUKEY HSD testi Tablo 11 de yer almaktadır.

Mezun olunan okula göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12 de, **mezun olunan okula** göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılık için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 13 de, **mezun olunan okula** göre

öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri farklılığının kaynağı için TUKEY HSD testi Tablo 14 de;

Branşa göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 15 de, **branşa** göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılık için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 16 de gösterilmiştir.

TABLO 9
KIDEME GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN
KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ARİTMETİK
ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

	N	\bar{X}	SS
KIDEM			
STAJYER	10	1,9840	,6017
2-5 YIL	90	2,0782	,5570
6-10 YIL	111	2,1787	,5635
11-15 YIL	49	2,2522	,6248
16 YIL VE YUKARISI	142	2,4744	,6118
TOPLAM	402	2,2648	,6081

P<0,05

Tablo 9 incelendiğinde kıdeme göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre **stajyerlerin** görüş ortalaması ($\bar{X}=1,9840$) “az”, **2-5 yıl** arası kıdeme sahip olan öğretmen görüşleri ($\bar{X}=2,0782$) “az”, **6-10 yıl** arası kıdeme sahip olan öğretmen görüşleri ($\bar{X}=2,1787$) “az”, **11-15 yıl** kıdeme sahip olan öğretmen görüşleri ($\bar{X}=2,2522$) “az”, ve **16 yıl** ve yukarısı kıdeme sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ise ($\bar{X}=2,4744$) “az” olarak görülmektedir.

TABLO 10
KIDEME GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN
KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ
SONUÇLARI

	KT	df	KO	F	P
GRUPLAR ARASI	10,988	4	2,747	7,942	,000*
GRUPLAR İÇİ	137,305	397	,346		
TOPLAM	148,292	401			

P<0.05

Tablo 10 incelendiğinde kıdeme göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin gruplar içi ve gruplar arası görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Bu sonuçlar tablo 11 de yer almaktadır.

TABLO 11
FARKLILIĞIN KAYNAĞI İÇİN TUKEY HSD TESTİ

(I) Kıdem	(J) KIDEM	Ortalama Fark (I-J)	P
Stajyer	2,00	-9,4222E-02	,989
	3,00	-,1947	,854
	4,00	-,2682	,682
	5,00	-,4904	,080
2-5 Yıl	1,00	9,422E-02	,989
	3,00	-,1005	,749
	4,00	-,1740	,455
	5,00	-,3961	,000*
6-10 Yıl	1,00	,1947	,854
	2,00	,1005	,749
	4,00	-7,3506E-02	,950
	5,00	-,2956	,001*
11-15 Yıl	1,00	,2682	,682
	2,00	,1740	,455
	3,00	7,351E-02	,950
	5,00	-,2221	,151
16 Yıl ve Yukarısı	1,00	,4904	,080
	2,00	,3961	,000*
	3,00	,2956	,001*
	4,00	,2221	,151

P<0.05

Tablo 11 incelendiğinde kıdeme göre öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin grup içi ve gruplar arası görüş farklılıkları ve farkın kaynağına ilişkin yapılan Tukey HSD testi gözükmemektedir. Buna göre farkın kaynağını “stajyer” ve “2-5 yıl” kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Bu sonuç, Kocabaş ve Gökbaş’ın 2001 yılında Elazığ il merkezinde “Eğitimde Karara Katılma” adlı çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bu çalışmada kıdem açısından genç öğretmenler karara katılmanın önemine daha fazla inanmaktadırlar.

TABLO 12

MEZUN OLUNAN OKULA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

	N	\bar{X}	SS
MEZUN OLUNAN OKUL			
Öğretmen Okulu	11	2,8218	,6917
Eğitim Yüksek Okulu	95	2,5074	,6387
Eğitim Fakültesi	158	2,1838	,5826
Fen-Edebiyat Fakültesi	76	2,1079	,5779
Dil Tarih Ve Coğrafya Fakültesi	10	2,1320	,5310
Diğer	52	2,2046	,4853
TOPLAM	402	2,2648	,6081

P<0,05

Tablo 12 incelendiğinde mezun olunan okula göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre **Öğretmen Okulu** mezunu öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,8218$) “çok”, **Eğitim Yüksek Okulu** mezunu öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,5074$) “çok”, **Eğitim Fakültesi** mezunu öğretmenlerin görüş ortalamaları ($\bar{X}=2,1838$) “az”, **Fen-Edebiyat Fakültesi** mezunu öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,1079$) “az”, **Dil-Tarih Coğrafya Fakültesi** mezunu öğretmenlerin görüş ortalaması ise ($\bar{X}=2,1320$) “az” ve **Diğer** bölümünde yer alan mezunların görüş ortalamaları ise ($\bar{X}=2,2046$) “az” olarak belirtmişlerdir.

TABLO 13
MEZUN OLUNAN OKULA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA
ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN TEK YÖNLÜ VARYANS
ANALİZİ SONUÇLARI

	KT	df	KO	F	P
GRUPLAR ARASI	12,275	5	2,455	7,148	,000*
GRUPLAR İÇİ	136,017	396	,343		
TOPLAM	148,292	401			

P<0.05

Tablo 13 incelendiğinde mezun olunan okula göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin gruplar içi ve gruplar arası görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Bu sonuçlar tablo 14 de yer almaktadır.

TABLO 14
FARKLILIĞIN KAYNAĞI İÇİN TUKEY HSD TESTİ

(I) MEZUN OLUNAN OKUL	(J) MOKUL	Ortalama Farkı	P
ÖĞRETMEN OKULU	2,00	,3144	,542
	3,00	,6380	,006*
	4,00	,7139	,002*
	5,00	,6898	,076
	6,00	,6172	,019*
EĞİTİM YÜKSEK OKULU	1,00	-,3144	,542
	3,00	,3236	,000*
	4,00	,3995	,000*
	5,00	,3754	,386
	6,00	,3028	,033*
EĞİTİM FAKÜLTESİ	1,00	-,6380	,006*
	2,00	-,3236	,000*
	4,00	7,590E-02	,939
	5,00	5,180E-02	1,000
	6,00	-2,0818E-02	1,000
FEN-EDEBİYAT FAKÜLTESİ	1,00	-,7139	,002*
	2,00	-,3995	,000*
	3,00	-7,5903E-02	,939
	5,00	-2,4105E-02	1,000
	6,00	-9,6721E-02	,942
DİL TARİH VE COĞRAFYA FAKÜLTESİ	1,00	-,6898	,076

Tablo 14 - Devamı

	2,00	-,3754	,386
	3,00	-5,1797E-02	1,000
	4,00	2,411E-02	1,000
	6,00	-7,2615E-02	,999
DİĞER	1,00	-,6172	,019*
	2,00	-,3028	,033*
	3,00	2,082E-02	1,000
	4,00	9,672E-02	,942
	5,00	7,262E-02	,999

P<0,05

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin grup içi ve gruplar arası görüş farklılıkları ve farkın kaynağına ilişkin yapılan Tukey HSD testi görülmektedir. Buna göre farkın kaynağını “Öğretmen Okulu” ve “Eğitim Yüksek Okulu” öğretmenler oluşturmaktadır. Bu iki okul mezunu öğretmenler, artık mesleğin sonlarına gelmişlerdir. Yaş olarak ta diğer grup öğretmenlerden daha fazla yaşa sahiptirler. Dolayısıyla kararlara daha rahat katıldıkları kanısı taşıyabilirler. Ayrıca okul yönetiminden çekinecekleri bir durum kalmadığı için de kendilerinin kararlara katılmalarında bir sakınca görmemeleri de bir başka neden olabilir.

TABLO 15

BRANŞA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

	N	\bar{X}	SS
BRANŞ			
MATEMATİK	26	2,4846	,6236
TÜRKÇE	31	2,2555	,5461
FEN BİLGİSİ	14	2,1657	,6216
SOSYAL BİLGİLER	20	2,5380	,5298
BEDEN EĞİTİMİ	12	2,3500	,3521
İNGİLİZCE	21	1,9295	,6017
DİN KÜL. AHLAK BİLGİSİ	6	2,2667	,5784
RESİM -İŞ	11	2,3636	,5748
MÜZİK	4	2,4600	,5117
SINIF ÖĞRETMENİ	190	2,2276	,5796
DİĞER	67	2,2901	,7334
TOPLAM	402	2,2648	,6081

P<0,05

Tablo 15 incelendiğinde branşa göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre **Matematik** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,4846$) “az”, **Türkçe** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,2555$) “az”, **Fen Bilgisi** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,1657$) “az”, **Sosyal Bilgiler** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,5380$) “çok”, **Beden Eğitimi** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,3500$) “az”, **İngilizce** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=1,9295$) “az”, **Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,2667$) “çok”, **Resim-İş** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,3636$) “az”, **Müzik** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,4600$) “az”, **Sınıf Öğretmeni** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,2276$) “az” ve **Diğer** seçeneğinde var olan branş öğretmenlerinin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,2648$) “çok” olarak belirtmişlerdir.

TABLO 16

BRANŞA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA DERECELERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	KT	df	KO	F	P
GRUPLAR ARASI	5,903	10	,590	1,621	,098
GRUPLAR İÇİ	142,389	391	,364		
TOPLAM	148,292	401			

$P < 0.05$

Tablo 16 incelendiğinde branşa göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin gruplar içi ve gruplar arası görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Yedinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt amacı, kıdem, mezun olunan okul ve branş değişkenlerine göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt amacın **kıdeme** göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 17 de, **kıdeme** göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılık için tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 18 de, **kıdeme** göre öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşleri farklılığının kaynağı için TUKEY HSD testi Tablo 19 da verilmiştir.

Mezun olunan okula göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 20 de, **mezun olunan okula** göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılık için tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 21 de, **mezun olunan okula** göre öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri farklılığın kaynağı için TUKEY HSD testi Tablo 22 de verilmiştir.

Branşa göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 23 de, **branşa** göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılık için tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 24 de yer almaktadır.

TABLO 17
KIDEME GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN
KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN
ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

	N	\bar{X}	SS
KIDEM			
STAJYER	10	2,6880	,6352
2-5 YIL	90	2,8756	,5199
6-10 YIL	111	2,9611	,5989
11-15 YIL	49	2,9633	,5688
16 YIL VE YUKARISI	142	3,0986	,5937
TOPLAM	402	2,9840	,5829

P<0,05

Tablo 17 incelendiğinde kıdeme göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre stajyerlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,6880$) “çok” 2-5 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmen görüşleri ($\bar{X}=2,8756$) “çok”, 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmen görüşleri ($\bar{X}=2,9611$) “çok”, 11-15 yıl kıdeme sahip olan öğretmen görüşleri ($\bar{X}=2,9633$) “çok”, ve 16 yıl ve yukarısı kıdeme sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ise ($\bar{X}=3,0986$) “çok” olarak görülmektedir.

TABLO 18
KIDEME GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN
KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE TEK YÖNLÜ
VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	KT	df	KO	F	P
GRUPLAR ARASI	3,879	4	,970	2,908	,022*
GRUPLAR İÇİ	132,375	397	,333		
TOPLAM	136,254	401			

P<0.05

Tablo 18 incelendiğinde kıdeme göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin gruplar içi ve gruplar arası görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Bu sonuçlar tablo 19 da yer almaktadır.

TABLO 19
FARKLILIĞIN KAYNAĞI İÇİN TUKEY HSD TESTİ

(I) KIDEM	(J) KIDEM	Ortalama Farkı (I-J)	P
STAJYER	2,00	-,1876	,867
	3,00	-,2731	,607
	4,00	-,2753	,645
	5,00	-,4106	,190
2-5 YIL	1,00	,1876	,867
	3,00	-8,5526E-02	,835
	4,00	-8,7710E-02	,913
6-10 YIL	5,00	-,2230	,034*
	1,00	,2731	,607
	2,00	8,553E-02	,835
	4,00	-2,1842E-03	1,000
11-15 YIL	5,00	-,1375	,328
	1,00	,2753	,645
	2,00	8,771E-02	,913
	3,00	2,184E-03	1,000
16 YIL VE YUKARISI	5,00	-,1353	,618
	1,00	,4106	,190
	2,00	,2230	,034*
	3,00	,1375	,328
	4,00	,1353	,618

P<0.05

Tablo 19 incelendiğinde öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin gruplar arası görüş farklılıkları ve farkın kaynağına ilişkin yapılan Tukey HSD testi gözükmemektedir. Buna göre farkın kaynağını **16 Yıl ve yukarısı** kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

Bu evre öğretmenlerin kariyer evrelerinde deney ve aktivitelerinin evresi olarak bilinmektedir. Bu n edenle, bu kıdeme sahip öğretmenlerin kendilerini, sorgulayıcı, olanı olduğu gibi kabul etmeye gerektiğinde tavır koyması gerektiği düşüncesinden hareketle kararlara daha fazla katılma isteği içinde olabilirler.

TABLO 20

MEZUN OLUNAN OKULA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

	N	\bar{X}	SS
Mezun Olunan Okul			
Öğretmen Okulu	11	3,1055	,4932
Eğitim Yüksek Okulu	95	3,1524	,5565
Eğitim Fakültesi	158	2,9327	,5845
Fen-Edebiyat Fakültesi	76	2,9568	,5161
Dil Tarih Ve Coğrafya Fakültesi	10	2,9280	,5461
Diğer	52	2,8569	,6890
Toplam	402	2,9840	,5829

Tablo 20 incelendiğinde mezun olunan okula göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre **Öğretmen Okulu** mezunu öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=3,1055$) “çok”, **Eğitim Yüksek Okulu** mezunu öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=3,1524$) “çok”, **Eğitim Fakültesi** mezunu öğretmenlerin görüş ortalamaları ($\bar{X}=2,9327$) “çok”, **Fen-Edebiyat Fakültesi** mezunu öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,9668$) “çok”, **Dil-Tarih Coğrafya Fakültesi** mezunu öğretmenlerin görüş ortalaması ise ($\bar{X}=2,9280$) “çok” ve **Diğer** bölümünde yer alan mezunların görüş ortalamaları ise ($\bar{X}=2,8569$) “çok” olarak görülmektedir.

TABLO 21

MEZUN OLUNAN OKULA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	KT	df	KO	F	P
Gruplar Arası	4,201	5	,840	2,519	,029*
Gruplar İçi	132,053	396	,333		
Toplam	136,254	401			

P<0.05

Tablo 21 incelendiğinde mezun olunan okula göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin gruplar içi ve gruplar arası görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Bu sonuçlar tablo 22 da yer almaktadır.

TABLO 22
FARKLILIĞIN KAYNAĞI İÇİN TUKEY HSD TESTİ

(I) MEZUN OLUNAN OKUL	(J) MOKUL	Ortalama Fark (I-J)	p
ÖĞRETMEN OKULU	2,00	-4,6967E-02	1,000
	3,00	,1728	,931
	4,00	,1486	,968
	5,00	,1775	,982
	6,00	,2485	,787
	EĞİTİM YÜKSEK OKULU	1,00	4,697E-02
3,00		,2198	,040*
4,00		,1956	,237
5,00		,2244	,852
6,00		,2955	,036*
EĞİTİM FAKÜLTESİ		1,00	-,1728
	2,00	-,2198	,040*
	4,00	-2,4184E-02	1,000
	5,00	4,658E-03	1,000
	6,00	7,574E-02	,964
	FEN-EDEBİYAT FAKÜLTESİ	1,00	-,1486
2,00		-,1956	,237
3,00		2,418E-02	1,000
5,00		2,884E-02	1,000
6,00		9,992E-02	,930
DİL TARİH VE COĞRAFYA FAKÜLTESİ		1,00	-,1775
	2,00	-,2244	,852
	3,00	-4,6582E-03	1,000
	4,00	-2,8842E-02	1,000
	6,00	7,108E-02	,999
	DİĞRER	1,00	-,2485
2,00		-,2955	,036*
3,00		-7,5735E-02	,964
4,00		-9,9919E-02	,930
5,00		-7,1077E-02	,999

P<0,05

Tablo 21 ve 22 birlikte incelendiğinde öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin grup içi ve gruplar arası görüş farklılıkları ve

farkın kaynağına ilişkin yapılan Tukey HSD testi gözükmektedir. Bu sonuca göre, eğitim fakültesi ve eğitim yüksek okulu mezunu öğretmenlerin farkın kaynağı olduğu görülmektedir. Eğitim yüksek okulu mezunu öğretmenler, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerden daha fazla katılma isteği içerisinde olduğunu belirtmişlerdir.

Eğitim yüksek okulu mezunu öğretmenlerin en az 16 yıl kıdeme sahip oldukları düşünülürse, yine bu evredeki öğretmenlerin sorgulama ve deneycilik evrelerinin yüksek olması onların karara katılma isteklerini artırmış olabilir.

TABLO 23

BRANŞA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMAVE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

	N	\bar{X}	SS
BRANŞ			
MATEMATİK	26	3,1769	,5862
TÜRKÇE	31	2,9187	,5638
FEN BİLGİSİ	14	3,1343	,4033
SOSYAL BİLGİLER	20	2,7660	,5180
BEDEN EĞİTİMİ	12	2,9833	,6177
İNGİLİZCE	21	2,8210	,6137
DİN KÜL. AHLAK BİLGİSİ	6	2,5800	,7055
RESİM -İŞ	11	3,0655	,5462
MÜZİK	4	3,4100	,4771
SINIF ÖĞRETMENİ	190	2,9985	,6061
DİĞER	67	2,9803	,5344
TOPLAM	402	2,9840	,5829

Tablo 23 incelendiğinde branşa göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Buna göre **Matematik** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=3,1769$) “çok”, **Türkçe** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,9187$) “çok”, **Fen Bilgisi** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=3,1343$) “çok”, **Sosyal Bilgiler** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,7660$) “çok”, **Beden Eğitimi** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,9833$) “çok”, **İngilizce** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,8210$) “çok”, **Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi** branşına sahip öğretmenlerin görüş

ortalaması ($\bar{X}=2,5800$) “çok”, **Resim-İş** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=3,0665$) “çok”, **Müzik** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=3,4100$) “pek çok”, **Sınıf Öğretmeni** branşına sahip öğretmenlerin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,9985$) “çok” ve **Diğer** seçeneğinde var olan branş öğretmenlerinin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,9803$) “çok” olarak belirtmişlerdir

TABLO 24
BRANŞA GÖRE, ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLER KURULUNDA ALINAN
KARARLARA KATILMA İSTEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE TEK YÖNLÜ
VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	KT	df	KO	F	P
GRUPLAR ARASI	4,744	10	,474	1,410	,173
GRUPLAR İÇİ	131,510	391	,336		
TOPLAM	136,254	401			

$P < 0.05$

Tablo 24 incelendiğinde branşa göre, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüşleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin gruplar içi ve gruplar arası görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bunun nedeni; İlköğretimin bir bütün olarak değerlendirilmesi, branşlar arası eğitim farkının ortadan kalkması ve öğretmenler kurulunda tüm öğretmenlerin eşit söz sahibi olmaları olarak değerlendirilebilir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuç ve önerileri yer almaktadır.

Sonuçlar

Araştırmanın sonuçları alt amaçların sıralarına göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Öğretmenler çoğunlukla daha çok kendi ve öğrencilerini ilgilendiren konulara ilgi duymakta ve bu konularda kendilerini daha yetkin görmektedirler.

Yine öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüş ortalamalarına bakıldığında en düşük olarak para ile konulara katıldıkları görülmektedir. Bunun nedeni okullarda paraya ilişkin kararların çoğu kez okul yönetimince alınıp uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Bir başka sebebinin de öğretmenlerin para ile ilgili konulara ilgi göstermemeleridir. Öğretmenler okulda toplanan parayı öğrencileri ile kendi aralarına olumsuz anlamda girdiğini düşünmekte ve okulda toplanan paranın yönetimine de katılmamaktadırlar.

2. Öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüş ortalamalarına bakıldığında, genel olarak en fazla Eğitim-Öğretim ile ilgili konulara katılmak istemektedirler.

Öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin görüş ortalamalarına bakıldığında, “Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi”, “Okul gelir ve harcamalarının planlanması” konularına katılmama isteklerinde oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenler, 1.madde yine bu iki maddeye “hiç” katılmazken, bu maddede de “az” katılmak istemektedirler. Buradan

öğretmenlerin genel olarak para ile ilgili konuları okul yönetimine bırakmak istedikleri düşünülebilir.

3. Öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüş ortalaması ($\bar{X}=2,2648$) “az” ve kararlara katılma istekleri görüş ortalaması ($\bar{X}=2,9840$) “çok” olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma dereceleri ve katılma istekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Öğretmenlerin kararlara daha fazla katılma istekleri farklılığın kaynağını oluşturmuştur.

Öğretmenlerin karara katılma düzeyleri, karara katılma isteğinden daha düşüktür, öğretmenler kurulunda alınmakta olan karar konularına daha çok katılmak istemektedirler.

4. Dördüncü alt amaca göre erkek ve kadın öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılığın kaynağı erkek öğretmenlerin daha fazla kararlara katılma dereceleridir.

Erkek öğretmenler, öğretmenler kurulunda alınan kararlarda daha fazla söz sahibi olmak istemektedirler. Bu nedenle daha fazla kararlara katıldıklarını belirtmişlerdir.

5. Kıdeme ve mezun olunan okula göre öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin gruplar arası görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Branşa göre öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derecelerine ilişkin gruplar arası görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

6. Kıdeme ve mezun olunan okula göre öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma isteklerine ilişkin gruplar arası görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Branşa göre ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

7. Öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda eğitim ve öğretimle ilgili kararların alınmasına, yönetimle ilgili kararlardan daha çok katıldıkları, daha çok katılmak istedikleri, eğitim ve öğretimle ilgili karar konularına yönetimle ilgili karar konularından daha çok ilgi duydukları, bu konularda karar vermede kendilerini daha yeterli hissettikleri belirlenmiştir.

Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgu ve sonuçlara dayanılarak yapılan öneriler uygulayıcılara ve araştırmacılara olmak üzere iki başlık altında sunulmaktadır.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okul, eğitim öğretimin üretildiği eğitim sistemimizin en alt sistemidir. Okul yönetiminde öğretmenler kurulu daha etkin olarak kullanılmalıdır.
2. Öğretmenler kurulunun etkililiğini sağlamak için aşağıda belirtilen yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
 - a) Öğretmenler kurulu, yasal olarak üç defa toplanmaktadır, bunun dışında okul müdürünün gerekli gördüğü durumlarda müdürün teklifi ile toplanmaktadır. Toplantı hakkı öğretmenlere de tanınmalıdır.
 - b) Kurul, okul yönetimine ilişkin daha çok konuyu gündemine alabilecek yetkilerle donatılmalıdır.
 - c) Kurulun karar alma mekanizmasındaki belirsizliğini ortadan kaldıracı önlemler alınmalıdır.
 - d) Kararların bütün taraflar için bağlayıcılığı sağlanmalıdır.

İlgili konularda kararlara, veli ve öğrenci temsilcilerinin katılımı sağlanmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Okulda karara katılıma ilişkin örnek olay incelemeleri yapılabilir.

2. Öğretmenler kurulu ve diğer karara katılma uygulamalarıyla, öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki araştırılabilir.
3. Öğretmenlerin değişik boyutlardaki katılımını öngören, katılım modelleri tasarlanıp model önerisi olarak sunulabilir.
4. Etkin katılım için neler yapılması gerektiğine ilişkin öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerini belirleyen çalışmalar tasarlanabilir.



KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç. **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği.**

Dördüncü Baskı, Ankara : Öncü Basım Evi, 1998.

AÇIKGÖZ, Kemal. “Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı.” **Yayınlanmamış**

Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1984.

AKDAĞ, Bülent. **Eğitim Örgütlerinde Yönetim Süreçlerine Katılma.** Öğretmen

Dünyası Dergisi, Sayı:267, S.21-25, 2002.

AYDIN, Mustafa. **Eğitim Yönetimi.** 5.Baskı, Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık, 1998.

AYTAÇ, Tufan. **Okul Merkezli Yönetim.** Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

BALAY, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık.** Nobel Yayın Dağıtım,
Kasım 2000.

BAŞARAN, İ. Ethem. **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul.** 4.Basım, Ankara: Feryal

Mabaası, 2000.

BİNBAŞIOĞLU, Cavit. **Eğitim Yöneticiliği.** Ankara: Binbaşoğlu Yayınları, 1983.

BURSALIOĞLU, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** 11.Baskı,

Ankara: Pegam Yayıncılık, 2000.

CELEP, Cevat. “Okullarda İşbirlikçi Karar Verme ve Yöneticinin Rolü.” Eğitim

Yönetimi, II, 2:49-57, 1996.

CALDWELL VE SPINKS . <http://www.ei-ie.org/ressourc/french/frec1966.htm>.

ÇÜCELOĞLU, Doğan. **İnsan ve Davranışı**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1999.

ÇELİK, Kazım. “İlköğretimde Karara Katılmada Öğretmenler Kurulu”.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

ÇELİK, Vehbi. **Okul Kültürü ve Yönetimi**. 2.Baskı, Ankara: Pegam Yayıncılık, 2000.

DAĞLI, Abidin. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** (www.e-sosder.com), C.3

Say1.7 (41-49), 2004.

DEMİR, Sedat. “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okuldaki Karar Sürecine katılma Dereceleri”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

DRUCKER, F. Peter. **Yeni Gerçekler** (Çeviren: Birtane Karanakçı), 6.Baskı, Ankara: Tisamat Basım Sanayi, 1998.

ERDOĞAN, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. 2.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

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

GÜÇLÜOL, Kemal. **Eğitim Yönetimde Karar ve Örnek Olaylar**. Ankara. Kadioğlu Matbaası, 1985.

GÜNEY, Salih. **Yönetim ve Organizasyon**. 1.Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2001.

GÜRSEL, Musa. **Okul Yönetimi**. Konya: Mikro Yayınları, 1997.

IZGAR, Hüseyin. **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**. Nobel Yayınları, 2001.

KARASAR, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 9.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.

KAYA, Yahya K. **Eğitim Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: Bilim Kitabevi, 1993.

KOCABAŞ İbrahim ve Mehmet Gökbaş. **Eğitimde Karara Katılma**. Milli Eğitim Dergisi. Sayı 155-156, 2002.

KÖKLÜ, Muharrem. "Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı.
"Yayınlanmamış Doktora Tezi , Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü 1995.

MEB. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Resmi Gazete, 02.07.2003, Sayı:25156.

_____ İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Resmi Gazete, 27.08.2003, Sayı:25212.

_____ Milli Eğitim Temel Kanunu, Kanun No: 1739 Resmi Gazete, 24.06.1973, Sayı:14574.

ONARAN, Oğuz. **Örgütlerde Karar Verme**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 321, 1975.

ÖZDEMİR, Çağatay. **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Asil Yayın Dağıtım, 1.Baskı, Eylül 2003.

ÖZDEMİR Servet ve Necati Cemaloğlu. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma**. Milli Eğitim Dergisi. Sayı 146, 2001.

ÖZDEN, Yüksel. "Okullarda Katımlı Yönetim" **Eğitim Yönetimi**. II (Yaz), 3:427-438, 1996.

_____ **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. Pegam Yayıncılık, 1.Baskı, 2004.

PATCHEN, Martin. **Participation, Achivement And Involvement On The Jop**, New Jersey: Prentice Hall, 1970.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. İkinci Baskı, Bursa: Ezgi Yayınları, 1996.

SARPKAYA, Ruhi. "Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri". **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

ŞİŞMAN, Mehmet. Selahattin Turan. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. 1.Basım, Ankara: Pegam Yayıncılık, 2001.

ŞİŞMAN, Mehmet. **Öğretim Liderliği**. 1.Basım, Ankara: Pegam Yayıncılık, 2002.

TAYMAZ, Haydar. **Okul Yönetimi**. 6.Basım, Ankara: Pegam Yayıncılık, 2001.

WALL, T.D.; V.A. Lischeron. **Worker Participation**, Berkshire: Mc Graw-Hill, 1997.

YILDIRIM, İbrahim. "Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma." **Eğitim ve Bilim Dergisi**, XIII, 73:18-24, 1989.

İnternet Adresleri:

www.ilo.org/public/french/dialogue/sector/techmeet/jmep2000/jmep3.htm .

<http://www.ei-ie.org/ressourc/french/frec1966.htm>.

E K L E R

Ek-1

İlköğretimde Öğretmenlerin, Öğretmenler Kurulunda alınan Kararlara Katılma Anketi

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, ilköğretim okullarımızda çalışmakta olan öğretmenlerinin, öğretmenler kurulundaki kararlara; katılma durumlarını, katılma isteklerine ilişkin görüşlerini, öğretmenlik yaşantılarına dayalı olarak saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak bilgiler eğitim yönetimi alanında bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Bilgiler kişilerle ilgili değildir ve hiç bir biçimde anılan bilimsel amaç dışında kullanılmayacağı için **ankete adınızı yazmanız gerekmektedir.**

Anket 2 (iki) sayfadır.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Süleyman YILDIZ
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Öğrencisi

ANKET**BÖLÜM I**

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Öğretmenlik kıdeminiz nedir?

Stajyer

2-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16 yıl ve fazla

3. Mezun Olduğunuz Okul?

Öğretmen Okulu

Eğitim Yüksek Okulu

Eğitim Fakültesi

Fen-Edebiyat Fakültesi

Dil Tarih ve Coğrafya Fakültesi

Diğer

4. Branşınız ?

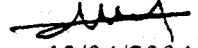
BÖLÜM II

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

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalına kayıtlı yüksek lisans öğrencinizim. Tezimin konusu olan "**Öğretmenlerin, Öğretmenler Kurulunda Alınan Kararlara Katılma Dereceleri ile İsteklerinin Belirlenmesi**" çalışmam için veri toplamak amacıyla Bahçelievler ilçesindeki tüm ilköğretim okullarında **Öğretmenler Kurulunda alınan Kararlara Katılma** isimli anketimi uygulamak istiyorum. Uygulama izninin çıkabilmesi için İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli iznin alınarak tarafıma ve adı geçen okullara bildirilmesini saygılarımla arz ederim.

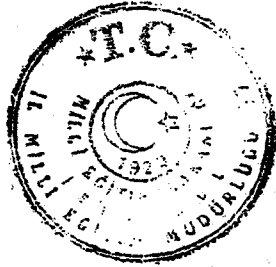
Saygılarımla.



13/04/2004

Süleyman YILDIZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek : Öğretmenler Kurulunda alınan Kararlara Katılma Anketi



89 El: 3
Dh.
91

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Yıldız Kampüsü, 80750 Yıldız
Tel:(1)260 81 05
Tel:(1)259 70 70
Fax:(212)2274471

Tarih: 15.4.2004

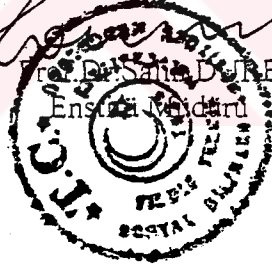
Sayı:B.30.2.YIL.0. EI.00.00/263

İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'ne,

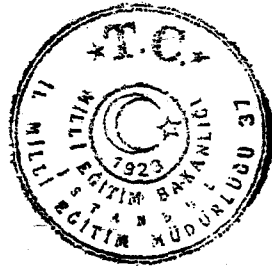
Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek lisans Programı öğrencilerinden Süleyman YILDIZ'ın "Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulunda Alınan Kararlara Katılma Dereceleri ile İsteklerinin Belirlenmesi" adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere, İstanbul İli İlçesi Bahçelievler ilçesi sınırları içerisindeki tüm İlköğretim Okullarında anket çalışması yapılabilmesi konusunda izninizi rica ederim.

Saygılarımla.

[Handwritten Signature]
Doç. Dr. Sait DÜNER
Enstitü Müdürü



Ek: Dilekçe örn
Anket Formu(3sayfa)



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI: B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1150
KONU: Anket (Süleyman YILDIZ)

15 ... Haziran 04

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİNE
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İLGİ : 15.06.2004 ve B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/1132 sayılı Valilik Oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Süleyman YILDIZ'ın ilimiz Bahçelievler ilçesi İlköğretim Okullarında "Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulunda Alınan Kararlara Katılma Dereceleri ile İsteklerinin Belirlenmesi" konulu araştırmasına veri toplamak amacıyla anket uygulaması yapmak isteği İLGİ Valilik oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi , gereğinin İLGİ Valilik Oluru doğrultusunda, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını , işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Mustafa TÜMER
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER

Ek-1. İLGİ Olur

Ek-2. 2 sayfa (29 soru) uygulama

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI: B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1132
KONU: Anket (Süleyman YILDIZ)

15 ... Haziran 04

VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ : a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 18.08.2003 gün ve B.0.0.APK.0.03.05.02/2430 sayılı emri.
b) İlköğretim Müfettişleri Başkanlığının 03.06.2004 tarih ve B.08.4.MEM.4.34.00.13.410/1292 sayılı yazısı.
c) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 15.04.2004 tarih ve B.30.2.YIL.0.EI.00.00/263 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Süleyman YILDIZ'ın ilimiz Bahçelievler ilçesi İlköğretim Okullarında "Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulunda Alınan Kararlara Katılma Dereceleri ile İsteklerinin Belirlenmesi " konulu araştırmasına veri toplamak amacıyla anket uygulaması yapmak isteği ile ilgili İLGİ(c) yazı ve ekleri Müfettişlerce incelenerek, uygulanmasında sakınca olmadığı İLGİ(b) yazıları ile bildirilmektedir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla İLGİ(a) Bakanlık Emri Esasları dahilinde hazırladığı 2 sayfa (29 soru) anket uygulamasını yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde oturlarınıza arz ederim.

Ömer BALIBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

- Ek-1. İLGİ(c) yazı ve ekleri
Ek-2. İLGİ(b) Müfettiş raporu

ÖLÜK
11/06/2004

Ali SÖZEN
Vali a.

Vali Yardımcısı