

63763

İLKÖĞRETİMDE KARARA KATILMADA
ÖĞRETMENLER KURULU

Kazım ÇELİK

Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı için öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

olarak hazırlanmıştır.

T. 63763

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Ankara

Eylül, 1997

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan-----
Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN


Üye-----
Doç. Dr. Yüksel KAVAK

Üye-----
Yrd. Doç. Dr. Yusuf BADAĞAN (Danışman)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../1997


Prof. Dr. Hüsnü ARICI
Enstitü Müdürü

Annem'e



ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Burdur İli merkezindeki ilköğretim kurumlarındaki sınıf öğretmenlerinin, öğretmenler kurulunun işleyişi ve karara katılımının durum, istek, ilgi, yeterlilik boyutlarındaki görüşlerini saptamaktır.

Araştırma problemi şöyle ifade edilmiştir: “Sınıf öğretmenleri, öğretmenler kurulunu karara katılma süreci olarak nasıl değerlendirmektedirler?”

Araştırma bir alan araştırmasıdır. Araştırmanın evrenini Burdur il merkezindeki ilköğretim kurumlarındaki sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Evreni oluşturan öğretmenlerin 235’ine ulaşılmış ve bunlardan 226’sının doldurduğu anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmacı tarafından geliştirilen bir anketle elde edilen verilerin çözümlenmesinde istatistiksel teknikler olarak frekans, yüzde, toplamalı yüzde, ortalama, standart sapma, korelasyon, t testi, tek yönlü varyans analizi ve Scheffe anlamlılık testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları şöyle özetlenebilir:

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.

SUMMARY

The aim of this research is to specify the primary school teachers' ideas about running of teachers council and dimensions of state, wish, interest and proficiency in participation in decision in elementary education institutions of Burdur City.

The research problem is explained as: "How do primary school teachers assess teachers' council as a process of participation in decision?"

The research is a field study. The population of the research consist of the teachers in elementary education institutions in Burdur City. 235 teachers of the population was reached, and 226 teachers over 235 was taken into assessment.

In analyzing the datums extracted through a questionnaire which was improved by the researcher, some statistical techniques such as frequency, percentage, cumulative percentage, mean, correlation, t test, one way analysis of variance, and Scheffe test were used.

The findings of the research are summarized below:

1. More than half of the teachers state that they are "always" informed about the council agenda, "sometimes" discuss before the session, and "sometimes" make additions to the agenda. Half of the teachers state that they "always" help with solving the common problems of the council and "always" explain their ideas in the council agenda. Whereas two third of them state that most of the decisions made in the council are carried out, one fifth say that they "always" participate in school management through the council.

Almost half of the teachers urge the council to be gathered three times a year and last for two hours. More than half want the council to be administered by a

principal elected by the council and want the decision to be made according to the vote abundance. Most of the teachers support that students and parents should participate in the council in the subject that concern them.

2. Ideas of teachers about dimensions of participation in decision are between “few” and “much” from point of state dimension. If the dimensions of wish, interest, and proficiency is reckoned, the answers are dense on “much”. Theachers’ opinions about the dimension of participation in decisions do not show a significant difference according to sex and experience. It is found that teachers who define their directors as “democratic” participate more in decision making process compare to teachers defining their directors as “autocratic”.

3. Among the whole dimensions of participation in decision, there is a significant correlation on level 0.05.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	i
SUMMARY.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xii
BÖLÜM I	
GİRİŞ	1
Yönetim-Karar İlişkisi.....	1
Örgütsel Karar Verme.....	3
Karar Verme Birimi.....	5
Karar ve Zaman Boyutu.....	5
Karar Verme Sürecinin Aşamaları.....	5
İyi Bir Kararın Nitelikleri.....	7
Karar Türleri.....	8
Karar Kapsamına Göre Sınıflama.....	8
Karar Zamanına Göre Sınıflama.....	9
Karar Vericiye Göre Sınıflama.....	9
Grup Kararları.....	10
Örgütlerde Yönetime Katılma.....	13
Yönetim Kuramlarında Karara Katılma.....	17
Klasik Kuram ve Katılma.....	18
Davranışçı Kuram ve Katılma.....	18
Sistem Kuramı ve Katılma.....	19
Z Teorisi ve Katılma.....	20
Toplam Kalite Yönetimi ve Katılma.....	22
Okula Dayalı Yönetim.....	23
Katılma Kuramları.....	24
Sosyalist Kuramda Katılma.....	25

Demokratik Kuramda Katılma.....	25
İnsan Büyümesi ve Gelişimi Kuramında Katılma.....	25
Verimlilik ve Etkililik Kuramında Katılma.....	26
Etkili Katılımın Önkoşulları.....	26
Karar Gruplarının Yanlış Kullanımı.....	28
Karara Katılmanın Yararları.....	29
Yönetime Katılmanın İşgören Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	31
Yabancılaşma.....	31
Dayanışma.....	32
Kişisel Olgunlaşma.....	32
Kişisel Doyum.....	32
Yönetime Katılmanın Sakıncaları.....	33
Yönetime Katılma Biçimleri.....	33
Danışmalı Yönetim.....	34
Katılmalı Yönetim.....	35
Temsilci Yoluyla Katılma.....	35
Sendikal Katılma.....	35
Gönüllü Katılma.....	36
Birlikte Katılma.....	36
Özyönetim.....	36
Okul Yönetimi ve Karara Katılma.....	36
Okulda Karara Katılmanın Boyutları.....	40
Okulda Etkili Katılma.....	40
Karara Katılmayı Etkileyen Öğeler.....	41
Cinsiyet.....	42
Öğretmenlik Yaşantısı (Kıdem).....	43
Yöneticilerin Yönetim Biçimleri.....	43
Okulda Yapı ve Süreç.....	43
Değer.....	44
Yapı.....	44

Süreç.....	44
Karara Katılmada Kabul Alanı.....	45
Toplantıların Yapılışı.....	45
Amaç Belirleme.....	47
Toplantının Hazırlanması.....	47
Toplantının Duyurulması.....	47
Toplantı Yerinin Hazırlanması.....	48
Toplantının Yürütülmesi.....	49
Yasal Düzenlemelerde Eğitim Örgütlerinde Karara Katılma.....	49
İlköğretim Kurumlarındaki Kurul ve Komisyonlar.....	51
Muayene ve Teslim Alma Komisyonu.....	51
Satınalma Komisyonu.....	52
Şube Öğretmenler Kurulu.....	52
Zümre Öğretmenler Kurulu.....	53
Öğretmenler Kurulu.....	54
Problem Cümlesi.....	54
Alt Problemler.....	54
Araştırmanın Önemi.....	56
Sınırlılıklar.....	58
Tanımlar.....	58
BÖLÜM II	
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	59
Katılma Araştırmaları.....	59
Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	59
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	63
Eğitim Örgütlerinde Katılma Araştırmaları.....	65
Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	65
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	69

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	73
Araştırma Modeli.....	73
Evren.....	73
Verilerin Toplanması.....	74
Verilerin Tür ve Kaynakları.....	74
Veri Toplama Aracı.....	74
Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışmaları.....	79
Anketin Uygulanması.....	79
Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	80

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM.....	83
Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	83
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	84
Öğretmenler Kurulu Gündemine İlişkin Görüşler.....	85
Kurulun İşlevine İlişkin Görüşler.....	87
Kurulda Görüş Açıklamaya İlişkin Görüşler.....	90
Kurulun Toplanma Sıklığı ve Toplanma Süresine İlişkin Görüşler...	91
Kurul Toplantısının Yönetimi ve Karar Almasına İlişkin Görüşler...	93
Öğretmenler Kuruluna Veli ve Öğrenci Katılımına İlişkin Görüşler.	94
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	96
Katılımın Boyutlarına İlişkin Görüşler.....	97
Kişisel Değişkenlere Göre Katılımın Boyutlarına İlişkin Görüşler...	98
Karar Konularının Her Birinin Genel Ortalamaya Göre Durumu.....	102
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	106

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	111
Sonuçlar.....	111
Öneriler.....	113
Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	113

Araştırmacılar İçin Öneriler.....	114
KAYNAKÇA	115

EKLER

Ek 1 İlköğretimde Öğretmenler Kurulunun İşleyişi ve Öğretmenler Kurulunda Karara Katılma Anketi.....	128
Ek 2 Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne Yazısı.....	133
Ek 3 ÖK Karar Tutanaklarının İncelenebilmesi İçin Burdur Valiliğı Oluru	134
Ek 4 Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne Yazısı.....	135
Ek 5 Araştırma Anketinin Uygulanması İçin Burdur Valiliğı Oluru.....	136

TABLolar LİSTESİ	Sayfa
Tablo 3.1 Öğretmenler Kurulu Tutanakları İnceleme Sonuçları Özeti.....	77
Tablo 3.2 Öğretmenler Kurulu Tutanakları Taramasıyla Seçilen Konular ve Aldıkları Frekanslar.....	78
Tablo 3.3 “Decision Involvement Analysis” İçin Cronbach Alpha Güvenirlik. Katsayıları.....	79
Tablo 4.1 Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı.....	83
Tablo 4.2 Kurul Gündeminin Yeteri Kadar Önceden Duyurulma Sıklığı.....	85
Tablo 4.3 Konuların Toplantı Öncesi Tartışılma Sıklığı.....	86
Tablo 4.4 Kurul Gündemine Konu Ekleme Durumu Dağılımı.....	87
Tablo 4.5 Kurulun Sorun Çözmesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	88
Tablo 4.6 Kararların Uygulanmasına İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	88
Tablo 4.7 Kurul Yoluyla Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	89
Tablo 4.8 Öğretmenlerin Kurulun Dilek Ve Temenniler Bölümünde Söz Alma Durumu.....	90
Tablo 4.9 Kurulda Gündemdeki Konularda Görüş Açıklamaya İlişkin Yanıtların Dağılımı.....	91
Tablo 4.10 Öğretmenler Kurulunun Yıllık Toplanma Sayısına İlişkin Görüşler	92
Tablo 4.11 Kurul Toplantısının Süresine İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	92
Tablo 4.12 Kurul Toplantısının Yöneticisine İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	93
Tablo 4.13 Kurulda Kararların Alınma Şekline İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	94
Tablo 4.14 Öğretmenler Kuruluna Veli Temsilcisi Katılmasına İlişkin Görüşler.....	95
Tablo 4.15 Öğretmenler Kuruluna Öğrenci Temsilcisi Katılmasına İlişkin Görüşler.....	96
Tablo 4.16 Öğretmenlerin Karara Katılımın Boyutlarına İlişkin Görüşleri.....	97
Tablo 4.17 Öğretmenlerin Karara Katılımın Boyutlarında Cinsiyet Değişkenine Göre Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	99

Tablo 4.18 Öğretmenlerin Karara Katılımın Boyutlarında Kıdem Değişkenine Göre Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	100
Tablo 4.19 Öğretmenler Kurulu Kararlarına Katılmanın Boyutlarının Müdürlerin Davranış Biçimine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması (Varyans Analizi).....	101
Tablo 4.20 Okul Yöneticilerinin Davranış Biçimlerinin Karara Katılmanın Durum Boyutunda Farklılıklarının Kaynağı.....	101
Tablo 4.21 Öğretmenler Kurulu Karara Katılımda Durum Ve İstek Boyutunda Her Bir Karar Konusu İçin Ortalamalar.....	103
Tablo 4.22 Öğretmenler Kurulu Karara Katılımda İlgi ve Yeterlilik Boyutunda Her Bir Karar Konusu İçin Ortalamalar.....	105
Tablo 4.23 Öğretmenler Kurulu Karara Katılımın Boyutları Arasındaki İlişki...	108

ÖNSÖZ

Okulun en stratejik parçalarından olan öğretmenlerin otonomi gereksinimlerinin doyurulması, öğretmenlerin işlerine adanmışlığını artırmanın bir yoludur. Örgütsel demokrasiyi öncelikle yaşamaları gereken okulların, öğretmenlerin birikimlerini en iyi nasıl değerlendireceklerini sürekli olarak sorgulamaları gerekir. Bu, öğretmenlerin okullardaki karara katılmaları, yönetimin kararlarını etkilemeleridir. Öğretmenler kurulu, öğretmenlerin karara katıldıkları, okul uygulamalarının şekillendiği yapılardır.

Okulda yapılacak yenilikleri, okula dayamanın zorunluluğu, genel kabul gören bir görüştür. Kurullar, okulla ilgili sağlıklı kararların alındığı, kararların yerelleştirildiği yapılar olabilir. Bu çalışmada, “öğretmenler kurulunun işlevinin, işleyişinin bilinmesi, bu kurulları daha etkili hale getirme çalışmalarına katkıda bulunabilir” sayılısıyla hareket edilmiştir.

Çalışmalarım sırasında görüş ve eleştirilerinden yararlandığım, akademik hazır bulunuşluğuma katkıda bulunan Prof. Dr. Sudi BÜLBÜL’e, Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN’a, Prof. Dr. Hüseyin BAŞAR’a, Doç. Dr. Yüksel KAVAK’a, danışmanım Yrd.Doç.Dr. Yusuf BADAVAN’a, Yrd.Doç.Dr. Berrin BURGAZ’a, Dr. Bülent YILMAZ’a, Araş. Gör. Ergin EKİNCİ’ye İstatistiksel çözümlmeleri yapan Dr. Selahattin GELBAL’a, ve diğer bütün hocalarıma,

Araştırmalarımızı destekleyen, çalışmamız için her olanağı sağlayan, Burdur Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Başkanı Prof. Dr. M. Feyzi ÖZ’e ve çalışma arkadaşlarıma, uygulama yaptığım okullardaki yöneticilere ve öğretmenlere, Burdur Milli Eğitim Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanı Mehmet DADAK’a, çalışmam boyunca, anlayışını ve desteğini hissettiğim eşim Nebiha’ya, yardımını gördüğüm herkese, içten teşekkürlerimi sunuyorum.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

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

Problem durumu açıklanırken üç aşamalı bir yaklaşım izlenmiştir. Birinci aşamada, genel problem alanı, belli bir sistem bütünlüğü içinde ele alınarak kısaca tanıtılmaktadır. İkinci aşamada, problem, bütün içindeki yerinden alınarak tanıtılmakta, problem sınırlandırılmaktadır. Son aşamada, problemi etkilediği düşünülen önemli değişkenler tanıtılmakta, aralarında bilinen ve sezilen ilişkiler belirtilmektedir (Karasar 1991:29).

Yönetim-Karar İlişkisi

Yönetim, örgütü amaçları doğrultusunda yaşatma ve ulaştırmada bir dizi süreci harekete geçirme eylemi olarak tanımlanabilir. 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.

Karar vermenin önemini vurgulamak için, karar verme ve yönetim ilişkisinin, alan uzmanları tarafından, veciz cümlelerle anlatılmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunlardan en bilineni "Karar verme yönetimin kalbidir." cümlesi gösterilebilir. Aşağıdaki bölümlerde konuyla ilgili uzmanların söylemlerine yer verilmiştir:

"Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş,

bütünleştirilmiş, karar verme için vardır (McCamy'den aktaran Aydın 1991:124)." "Örgütlerde, insan davranışlarını etkilemenin ve ussal davranışın anahtarı karar vermedir (Kaya 1991:94)." "Karar verme yönetimin temel sürecidir. (Griffiths'den aktaran Aydın,1991:126)." "Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir (Bursalıoğlu 1987:122)." "Tüm yönetim süreçleri oluşum ve işleyişlerinde karar sürecine esastır. Hangi eyleme girişerseniz girişin bir kararla başlamak zorunluluğu vardır (Açıkalın 1994:62)." "Yönetimin temel amacı örgütsel kararlara akıcılığı getirmektir (Güçlüol 1985:4)." "Yöneticinin asıl görevi karar vermedir. Yönetim sürekli bir karar verme işi olarak kabul edilmelidir. (Gulick'ten aktaran Güçlüol 1985:5-2)."

Alan uzmanlarının açıklamalarından anlaşılacağı gibi, karar verme yönetim işinin özüdür. Karar verme yönetimin merkezinde yer alır.

Yönetim ve karar verme ilişkisine kısaca değindikten ve karar verme süreci yönetimin merkezine alındıktan sonra karar verme kavramı açıklanmaya geçilebilir.

Çeşitli disiplinlerdeki araştırmacılar karar verme incelemelerine girişmekte, dolayısıyla karar verme araştırmalarına pek çok yaklaşım, karar vermenin niteliği ve işlevleri konusunda birbiriyle çatışan pek çok görüş ortaya çıkarmaktadır. Karar verme araştırmalarında çeşitli yaklaşımların altında iki görüş yatmaktadır (Onaran 1975:45).

1. Bunlardan birincisi, karar vermeyi bütünüyle ussal bir süreç olarak ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre karar verme, çeşitli eylem yolları arasından birinin seçilmesidir. Yalnız bu seçimde eldeki kaynakların mümkün olduğu kadar az harcanmasıyla en fazla değer elde edilmeye çalışılacaktır.

2. İkinci genel yaklaşım, karar vermeyi örgütsel bir çerçevede ele almakta, bireylerin psikolojik özellikleri ve bazı zihinsel sınırlılıklarıyla onların örgütte bir mevkide bulunmalarının doğurduğu sonuçları da katmaktadır. Yalnız

karar vermeyi örgütsel bir çerçeve içinde ele alan araştırmalarda da karşımıza, amaçları ve bir bakıma görüş açıları değişik olan iki yaklaşım çıkmaktadır.

a) Örgütü temelde ussal bir sistem olarak görenler, insanların psikolojik özelliklerinden gelen ve örgütün işleyişinde ussallığı engelleyen etmenleri mümkün olduğu kadar ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar.

b) Örgütü, içinde genellikle birbiriyle çatışan çeşitli çıkarların, değerlerin, amaçların bulunduğu bir toplumsal sistem olarak görenlerse, modellerinde ussal eyleme önem vermemektedirler.

Bu iki yaklaşımın birleştikleri nokta, ikisinin de karar verme davranışını örgütsel bir çerçeve içinde alması ve bu davranışı toplumsal sistem olan örgütü meydana getiren parçalardan biri olarak tanımlamasıdır.

ÖRGÜTSEL KARAR VERME

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 1975:79). 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.

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

1975:79). Örgüt üyeleri bir sorunun doğuşundan o sorunla ilgili karar şekilleninceye kadar, çeşitli faaliyetlerde bulunurlar.

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

1. Örgüt içinde alınan kararların çoğu bir tek kişiye maledilmeleri mümkün olmayan grup kararları ya da 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.

Karar, örgütün karşılaştığı bir sorunun çözümü için bu sorunlarla ilgili bir kolektif girişimi biçimlendirip harekete geçiren bir araçtır. Örgütteki bireyler arasında bir etkileşme biçimidir. Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır (Açıkalın 1994:52)

Karar verme söz konusu olduğu zaman;

a)Belirli bazı amaçları gerçekleştirmeye çalışan karar verici

b)Amaçlara ulaştıran bir kaç seçenek

c)Meydana gelmesi olası çeşitli durumlar

görülmektedir (Şen 1973:4). Eğer bir sorunun birden çok çözüm yolu var ise o durum yönetici açısından bir sorundur, üzerinde çalışılıp seçeneklerden birinin uygulanmasına karar vermek gerekir (Açıkalın 1994:53).

Tosun (1992:308), karar verme sürecinin şu öğelerden meydana geldiğini belirtmektedir:

1. Ulaşılması söz konusu bir amaç;
2. Bu amaca en uygun biçimde ulaştıracak araçlar;
3. Amaç ve araçların uygunluğunu kontrole yarayan ölçütler;
4. Seçilen davranış biçimi sonunda meydana gelecek istenecek ve istenmeyecek sonuçların kararlaştırılması;
5. Davranışa geçme ve geçmeme konusunda bir istek veya iradenin belirtilmesi

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 1975:82).

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

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.

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.

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

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

KARAR VERME SÜRECİNİN AŞAMALARI

Karar verme sürecinin aşamaları çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde sıralanmıştır. Simon ve bir çok yazar karar verme sürecinin şu dört aşamadan geçmesi gerektiği kabul etmişlerdir:

1. Sorunun ortaya çıkışı ve tanımlanması

2. Olası çözüm yollarının aranması
3. Sonuçların gözden geçirilip bir seçimde bulunulması
4. Verilen kararın yürütülmesi

Bursalioğlu (1987.128-134) , değişik yazarlar tarafından yapılan sıralamaların ortak noktalarını ele alarak yaptığı sıralamada, karar verme sürecini 7 aşamada tanımlamıştır.

1. Problemin anlaşılması
2. Probleme ilişkin enformasyon toplanması
3. Enformasyonun çözümlenme ve yorumu
4. Seçeneklerin değerlendirilmesi
5. En iyi seçeneğin bulunması
6. Uygulama
7. Değerlendirme

İYİ BİR KARARIN NİTELİKLERİ

"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. 1991:98). Bunu "iyi karar, amaca ulaştırıcı karardır" şeklinde ifade edebiliriz. İyi bir kararın belli başlı şu niteliklere sahip olması gerekir (Tosun 1992:326).

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,

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.

Açıkalin (1994:52)'a göre, hiç bir yönetimden tam anlamı ile ussal bir karar çıkması beklenemez. En iyi karar örgütün ve çalışanların beklentilerini dengede tutan kararlardır.

KARAR TÜRLERİ

Kararlar, çeşitli özellikleri dikkate alınarak değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Karar veren bireylere göre sınıflandırıldığında; birey-grup kararları, (Bursalıoğlu 1987:138) kararların işlevleri göz önüne alındığında; örgütsel siyaset kararları-yönetim kararları, önceden saptanmış kuralların olup olmadığına göre; programlanmış-programlanmamış kararlar (Onaran 1975:93) kararların verildiği hiyerarşik düzeye göre; üst-orta-ilk düzey kararları (Bursalıoğlu 1987:136, Açıkalin 1994:60) 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 1975:93).

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 1975:97). **Programlanmış kararlar** tekrar edilen ve alışılan kararlardır.

Programlanmamış kararlar yeni ve yerleşmemiş olanlardır (Bursalıoğlu 1987:136). Birinci tür kararlar, geçmişte alınıp yürürlükte olanlardır. Yazılı olmayanlarına "teamül" denir. İkinci tür kararlar, yeni durumlar, değişik durumlar için alınmış kararlardır (Açıkalin 1994:60).

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 ya da normları olan, çeşitli statü ve roldeki birey topluluğu olarak tanımlanabilir (Onaran 1975:169). Bu topluluğun kararlarını da **grup kararı** olarak tanımlayabiliriz. Bu çalışmanın konusu olan öğretmenler kurulu kararlarını bu karar kategorisi içinde değerlendireceğimizden bu konu diğer karar türlerine göre daha ayrıntılı ele alınacaktır.

Grup Kararları

Eren (1993:67) grubun oluşması için 3 unsurun bir arada bulunması gerektiğini belirtmektedir. Grup, birbirlerinin farkında bulunan ve etkileşimde bulunmaları için ortak sorun, amaç ve konuları bulunan insan topluluğudur. Grubun oluşması için gerekli unsurları; etkileşim, ortak amaç ve birbirlerinin farkında olan insan topluluğu şeklinde sıralayabiliriz. Ortak değer ya da normlar derken, grubu oluşturan bireylerin paylaştıkları ortak amaçları, tutumları, güdüleri ve bunlara uygun olarak saptanan hareket kurallarının anlaşılması gerektiği söylenebilir (Onaran 1975:168).

Bir grubun üyeleri, grubun bir parçası olmaktan dolayı bireysel gereksinimlerini karşılamanın doyumunu sağlarlar. Bunlar güvenlik, ait olma ve öz-saygı gereksinimleridir (Aydın 1991:228)

Eğitim örgütlerinin kendine özgü havası, bir çok kararların grup yoluyla verilmesini gerektirmektedir (Bursalıoğlu 1987:138).

Grupların önlerine gelen bir sorunun çözümünde bireylerden daha doğru veya daha tehlikeli kararlar alabileceklerini gösteren araştırmalar vardır(Onaran 1975:169).

Grup kararı terimine rağmen, alınan karar aslında gruptakilerden birinin önerisidir ve bu bakımdan bireysel nitelik taşırlar (Bursalıoğlu 1987:138).

Onaran (1971:203) grupların karar verişini etkileyen değişkenler hakkındaki çeşitli araştırmaların sonuçlarını ve bunların dayandıkları varsayımları şöyle sıralanmaktadır:

1. Bir grup içinde karar veren birey, ileride bir eyleme geçmek için önceden aldığı karardan etkilenmektedir.

2. Bir grup içinde karar veren birey, grupta o konuda bir görüş birliği olduğunu algılasa, bundan etkilenip, kararını grubun beklentilerine uygun yönde verecektir.

a) Bir grup içinde karar veren bireyde, grup üyelerinin beklentilerine uygun karar verme eğilimi vardır.

b) Bir grup içinde karar veren birey, grupta o konuda uzman bilinen ve önem verilen üyelerin yargılarından etkilenecektir.

3. Çözülmesi için eşgüdümün sağlanmasını, çeşitli görüş ve bilgileri gerektiren sorunlarda gruplar bireylerden daha başarılıdır.

a) Çeşitli görüş ve bilgileri gerektiren bir sorunun çözümünde başarı için gruptaki eşgüdümün iyi planlanmış olması gerekir. Grup, çalışma yöntemini kendisi belirlerse daha iyi sonuç alınmaktadır.

b) Çeşitli görüş ve bilgileri gerektiren bir sorunun çözümünde grubun daha başarılı olması için, grubun heterojen bir yapıya sahip olması gerekir. Bununla birlikte, sorun fazla karmaşık değilse ve çözümü sıkı kişiler arası ilişkiler gerektiriyorsa, grubun homojen bir yapıya sahip olması daha iyi sonuçlar verecektir.

c) Çeşitli görüş ve bilgileri gerektiren bir sorunun çözümünde ileri sürülen çözüm yollarının, tartışmayı gereksiz yere uzatacak kadar fazla olmaması gerekir.

4. Eşgüdüm gerektiren işlerde hiyerarşik yapılu gruplar, basit işlerde ise hiyerarşi bakımından farklılaşmamış olan gruplar daha başarılı olmaktadır.

5. Grup üyelerinin rollerinin belirgin olduğu gruplar işlerinde daha başarılı olacaklardır.

6. Grubun genişliği, birtakım başka değişkenleri etkileyerek grup kararı üstünde rol oynamaktadır.

a) Grup genişledikçe üyelerin grup etkinliklerine katılma istekleri azalacaktır.

b) Grup genişledikçe gruptaki roller daha az belirgin olacaktır.

c) Bir sorunun çözümü için gerekli olan bilgi bütün üyelere dağılırsa, geniş gruplar daha başarılı sonuçlar vermektedir.

7. Üyelerin kişilik özellikleriyle önderin davranışı, durumun ve işin gereklerine bağlı olarak grup kararlarını etkilemektedir.

a) Astlarıyla her zaman ilişkide bulunmayan bir üst, kendi rolünü ve üyelerin rollerini açık seçik belirtecek biçimde davrandığında üyeler daha çok tatmin olacaklardır. Astlarıyla sık sık ilişkide bulunan bir üstten de daha arkadaşça bir davranış beklenmektedir.

b) Grup üyelerinin yaptığı işler birbirine bağlıysa, önderde, eşgüdüm sağlama ve kişiler arası çatışmaları giderme yetenekleri aranacaktır.

c) Astların görüşlerini serbestçe belirtebildikleri gruplarda yeni ve yaratıcı çözüm yollarının bulunması olasılığı fazladır.

8. Kararlar astlarla üstlerin gerçekten katılmalarıyla alınırsa, üretim artacak, daha uyumlu bir çalışma gerçekleşecek, üyeler örgütü ve örgütün amaçlarını daha çok benimseyeceklerdir.

9. Grup üyeleri arasında serbest bir bildirişme ve etkileşmeyle birlikte, arkadaşlık ilişkilerinin olması, grupta görüş ve kanı paylaşılması, grubun birliği ve çekiciliğini, dolayısıyla da üyelerin tatminini artıracaktır. Bununla birlikte , grubun birliği ve çekiciliğiyle üretimi arasında bir ilişki bulunmamıştır.

10. Örgütlerde katılmanın etkili ve yararlı olması, gerek astların, gerek üstlerin katılmaya karşı olumlu tutumlara sahip olmalarına bağlıdır.

a) Örgüt üyelerinin katılmaya karşı tutumları, toplumdaki kuvvet ve statü ayrımlarından etkilenmektedir.

b) Genç ve kendini gerçekleştirmek, yeteneklerini kullanmak isteyen örgüt üyelerinin katılmaya karşı tutumları daha olumludur; bunlar, yönetimin alacağı kararlara daha fazla katılmak istemektedirler.

c) Bu gibi örgüt üyeleri, önce çalışma koşullarıyla ilgili konularda, sonra genel olarak örgüt sorunlarında yönetimin kararlarına katılmak istemektedirler.

ÖRGÜTLERDE YÖNETİME KATILMA

"Katılma" dendiğinde akla gelen, literatürde birbiri yerine kullanılan pek çok kavramlarla karşılaşılmaktadır. Bu kavramların tanımlanması araştırmaya bir çerçeve çizmekle birlikte, kavramların araştırmadaki kullanım alanını belirlemeye yardımcı olabilir. Bu kavramlar; karara katılma, yönetime katılma, kara katılma, katılmalı yönetim, özyönetim, birlikte yönetim, endüstriyel demokrasi, şeklinde sıralanabilir.

Yönetime katılma kavramına geçmeden önce, çeşitli anlamlar taşıyan katılma sözcüğünün açıklanması yararlı olabilir.

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 (Lammers'ten aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:201).

Davis (1988:184) katılmayı, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda görüldüğü gibi, katılma kavramı dendiğinde "yönetime katılma" kavramının kastedildiği görülmektedir. Aynı şekilde birbirinin yerine kullanılan diğer bir kavramda "karara katılma"dır.

Yönetime katılma, karar verme ve uygulama yetkisini belli ölçüde uygulayıcıları da tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemidir (Erdoğan 1996:90).

Yönetime katılma, işyerleri ve işletmelerin nasıl yönetilmesi gerektiği, diğer bir deyişle, işletme yönetimi nasıl örgütlenmelidir sorusuna yönelik bulunmaktadır. Yönetime katılma tamamen somut bir içerikle, işletme içinde başlamakta ve orada kalmakla yetinmektedir. Toplumsal ve ekonomik düzeni değiştirme gibi bir amacı taşımamaktadır. (Akçaylı 1995:7).

Törüner (1979:192), yönetime katılmayı çalışanların ülke ve işletme düzeyinde kendilerini ilgilendiren konularda alınacak kararlarda söz sahibi olmaları olarak, Turan (1979:8)'da, işçilerin çalıştıkları işyerinde yönetimine, kararlara, kararların icra ve denetimine katılmaları olarak tanımlamaktadırlar.

Fişek (1977:58), yönetime katılmayı; katılmalı yönetim ideolojisinin somutlaşmış şekli olarak ifade etmekte ve yönetime katılmayı şöyle tanımlamaktadır:

"Sınırları özel mülkiyetçe ve genel amacı da emek verimliliğinin artırılmasıyla belirlenmiş bir alanda, taraflara karşı görece bağımsızlığı varsayılan ortak organlar yoluyla, işçi- işveren işbirliğini kurumlaştıran özel bir yönetim şeklidir." Katılmanın sınırının özel mülkiyetçe çizilmesi, sonuncul kararların mülkü elinde bulunduran tarafından verileceği anlamını taşımaktadır. Fişek (1977:58) çalışanların sonuncul kararları verme gücüne sahip oldukları durumun katılma sayılamayacağını, bunun başka bir durum olduğunu belirtmektedir. Akçaylı (1995:12)'da bu konuda, "yönetime katılma, yönetici ile birlikte karar verme veya

yöneticinin alacağı kararlara müdahale etme anlamını taşımamaktadır" diyerek yönetime katılmanın sınırını çizmektedir.

Katılma kavramı tanımlanırken "etki" ve "güç" kavramlarına dayanılır. Katılmanın niteliği de gerçekleşen sürecin bu iki kavramdan hangisine daha yakın olduğuna bakılarak saptanır. Katılmanın kararları etkileme süreci olduğu belirtildiğinde, katılanların sonucu belirlemeksizin, verilen karara katkıda buldukları vurgulanmaktadır. Güç ise, kararı bizzat veren ya da belirleyen odak için kullanılmaktadır. Bu kavramlar katılmanın niteliğini saptamada da belirleyici role sahiptirler. Sonucu belirlemeksizin, yalnızca kararlara etkinin söz konusu olduğu durumlar için "kısmi katılma", sonucun katılanlarca belirlendiği durumlar için ise, "tam katılma" nitelmesi yapılabilir (Pateman 1970:69).

Literatürde katılmanın önemi ve yararlı olacağı konusunda tam bir anlaşma olduğu söylenebilmesine karşın, gerçek anlamda katılmanın ne olduğu konusunda bir anlaşmadan söz etmek zordur.

Açıkgöz (1987:22), Pateman (1970:69) ve Anthony'nin (1978:4) görüşlerine dayanarak; alınmış olan bir karar hakkında astlara bilgi vermenin, astlar karar üzerinde etkide bulunmadıkları için katılma sayılamayacağı bu durumun "sözde katılma" (Pseudo participation) diye nitelenebileceğini, amacın katılma eylemi değil, "katılma duygusu" yaratmak olduğu, bir uygulamanın gerçek anlamda katılma sayılması için katılanların kararın sorumluluğu ve yükümlülüğü altına girmiş olmalarını, karara tüm benlikleriyle katılmaları gerektiği ileri sürülebilir.

Genel anlamda ve bir üst kavram olarak "İktisadi Demokrasi" adı ile başlayan ve son yıllarda yine bir üst kavram olarak "Endüstriyel Demokrasi" adı ile yerleşme eğilimi gösteren terim, yönetime katılma terimi ile aynı amaca yönelik ve içerik bakımından aynı şeyi ifade etmeleri gerektiği halde, yönetime katılma terimi daha somut ve daha teknik bir anlam taşırken "iktisadi demokrasi" teriminin fazla esnek ve genel bir kavram olduğu görülmektedir (Akçaylı 1995:8).

Vroom ve Yetton tarafından yapılan çalışmalarda işletmelerde alınacak kararlar beş grup altında toplanmaya çalışılmıştır .Kararın grupta olan ilişkisine göre sınıflaması özetle şöyledir (Erdoğan 1996:93):

1. Yönetici kararı yalnız verir.
2. Yönetici astlardan bilgi ister ama kararı yalnız verir. Astlara problemin ne olduğu söylenmeyebilir.
3. Yönetici problemi astları ile paylaşır,onlardan bilgi ve yorum ister. Görüşme herkesle ayrı ayrı yapılır,yönetici kararı verir.
4. Yönetici ve astlar problemi tartışmak için grup olarak bir araya gelirler ama kararı yine yönetici verir.
5. Yönetici ve astları problemi tartışmak için grup olarak bir araya gelirler, karar tüm grup tarafından verilir.

Görüldüğü gibi bir uçta hiç katılım kullanılmazken, diğer uçta grubun karar vermede tam katılımı söz konusu olmaktadır.

Eren (1996:364) yönetime katılmayı biçimsel katılma (formal) ve biçimsel olmayan katılma (informal) olarak iki şekilde incelemiştir:

Biçimsel katılma, resmi bir işbirliği türünü temsil etmektedir. Böyle bir işbirliğini, ülkenin iş kanunu gibi yasal bir araç veya toplu sözleşme gibi özel işgören-işveren antlaşmaları zorunlu kılınabilir.

Biçimsel olmayan katılmaya daha çok çalışma grupları düzeyinde rastlanmaktadır. Burada ekibin şefi, grup üyelerinin bütünü üzerinde etki edecek bazı

karar türlerinin grup üyeleriyle beraber planlamanın yararını kişisel olarak bilmektedir.

Dicle (1980:11), yönetime katılmayı, bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığı ile o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır.

Bu yönetim şeklinde katılma, hiyerarşiden çok uzmanlığa dayalıdır. Tüm katılımcıların statü farkı olmaksızın eşit söz hakkına sahip olarak karar alabilmelerini ifade etmektedir. Katılmalı yönetimin etkili olabilmesi için katılanların eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olması gerekir (Özden 1996:427).

YÖNETİM KURAMLARINDA KARARA KATILMA

Yaklaşımlarındaki temel özellikleri açısından yönetim kuramlarını üç grupta toplanabilir:

1. Klasik Kuram
2. Davranışçı (İnsan İlişkileri) Kuram
3. Sistem (Modern) Kuramı.

Bu kuramların temel kavramları ve katılma yaklaşımlarının birlikte açıklanması, katılma kavramı ve bununla birlikte anılan görüşlerin açıklanması için yararlı olabilir. Bunun yanı sıra, yeni yönetim teorileri içinde yer alan, yaklaşımları gereği katılmanın ön plana çıktığı Japon Yönetim Uygulamaları olarak adlandırılabilen "Z Teorisi" ve "Toplam Kalite Yönetimi" teorilerine de aynı amaçla bakılması gerektiği düşünülebilir. Amerikan Eğitim Sisteminde uygulanan "Okula Dayalı Yönetim" teorisi de karara katılma açısından bu bölümde incelenecektir.

Klasik Kuram ve Katılma

Klasik yönetim kuramcıları çalışanları doğrudan konu edinmemişler ve daha çok işbölümü, dikey ve yatay bölünme, örgüt yapısı, kontrol alanı konularıyla uğraşmışlardır. Ancak, sendikaların gelişmesi ve işçi arzındaki darboğazın sonucu olarak işçi konusuna yer verilmiştir. Sınıf çatışmasına alternatif olarak geliştirilen "işçi-işveren işbirliği" önerisi işverenler tarafından büyük ilgi görmemiştir. Artan uzmanlaşma eğilimleri, örgütlerin büyüyen boyutları ve gelişen sendikalar karşısında, çatışma yerine önerilen işbirliği çeşitli çevrelerden destek görmüştür. Kendilerinden işbirliği etmeleri beklenen işçilerin fiziksel özelliklerinin yanı sıra sosyo-psikolojik özelliklerinin de bilinmesi ve incelenmesi gerekli olmuş bu da toplum bilimcilerin konuya eğilmelerine yol açmıştır. Bu yönetsel yaklaşım davranışsal okul olarak isimlendirilen yaklaşımın gelişmesine neden olmuştur (Arıkan 1979:43).

İşte bu süreç içerisinde katımlı yönetim düşüncesinin gelişmeye başladığı söylenebilir. Ancak klasik kuramcılarda katılma kavramına rastlanmamaktadır.

Davranışçı Yönetim Kuramı ve Katılma

Taylorculuğun en önemli önerisi olarak beliren, ancak klasik kuramcılardan yeterli ilgiyi görmeyen işbirliği konusu, klasiklerin bazı eksiklerini gidermeye çalışan davranışçılar tarafından incelenmiştir. Klasiklerin temel görüşlerini özünde benimseyen ancak davranış bilimlerinin sağladığı verilerle bunlarda yeni düzenlemeler getiren davranışçıların tüm önerilerinde bu okulun insana bakış açısının gereği olarak katılma konusuna ilişkin bir yan bulmak olasıdır (Arıkan 1979:45).

Davranışçı kuramda bireye ve çalışma grubuna verilen aşırı önem, katımlı yönetim anlayışının doğmasına yol açmıştır. Hawthorne araştırmacıları, programlarda yapılacak değişimlerden önce, işgörenlerle ve gruplarla görüşmeler yaparak katımlı yönetimi uygulamışlardır. Üretkenliği artırır düşüncesi ile işgörenlerin karara katılmalarına fırsat verme, yeni bir yönetim anlayışını sergilemektedir. Davranış

kuramcılarını, işgörenlerin, kendi işlerini ilgilendiren konulardaki karara katılmalarının, kendilerinin çalışma biçimlerini geliştirmelerine katkıda bulunacağı görüşünü vurgulamışlardır (Aydın 1991:108).

Davranışçı kuramın temelinde yer alan diğer bir araştırma da Harwood araştırmasıdır. Araştırmanın temel amacı, çalışma biçiminin değiştirilmesi konusunda en etkili ve en çok onaylanan yöntemin bulunmasıdır. Üç gruba ayrılan işgörenlerden , birinci gruba çalışmanın yöntemi duyurulmuştur, ikinci grup kararın alınmasına temsilcileri yolu ile katılmışlardır. Üçüncü grup, alınan kararların tümüne katılmıştır. Araştırmanın sonunda en olumlu sonuç, karara grubun tümünün katıldığı üçüncü grupta alınmıştır. En olumsuz sonuç karara hiç katılmayan birinci grupta alınmıştır.

Karardan etkilenecek kişilerin karara katılması görüşü, 1930'lardan itibaren eğitim yönetimi kuramcılarını tarafından savunulmuştur. Bu savunmanın temelinde, katılmalı kararların daha geçerli ve uygulanabilirlik olasılığının daha yüksek olacağı inancı yatmaktadır (Alıç 1996:177).

Karara katılmaya ilişkin ilk uygulamalar Davranışçı Kuram ve uygulamalarında görülmektedir.

Sistem Kuramı ve Katılma

Sistem kuramı, örgütün iç ve dış öğelerini, bu öğelerin birbiriyle ilişkilerini ve etkileşimlerini inceleyerek örgütsel ve yönetsel sorunların temel nedenlerini açıklamaya çalışmıştır (Kaya 1991:82).

Sistem kuramına damga vuran kuramcılar olarak Alfred Korzybski (gerçekliğin süreci), Mary Parker Follet (Eşgüdüm), Chester L.Barnard (işbirliğine dayalı dinamik bir toplumsal sistem), Norbert Wiener (sibernetik,feedback yolu ile sistemin kontrolü) ve Ludwig Von Bertalanffy (örgütlerde çok yönlü dinamik bir

etkileşim olasılıklarının dikkate alınması, örgütlerde alt birimlerin ve bu alt birimlerin oluşturduğu bütünün önemi) gösterilebilir (Hick'den aktaran Aydın 1991:111).

Sistem kuramı, örgütün; girdi, süreç, çıktı, feedback, ve çevre gibi beş temel öğeden oluştuğunu kabul etmektedir. Sistem kuramının en önemli kavramları "karar", "iletişim" ve "denge"dir (Bursalıoğlu 1978:18).

Örgütü bir sistem olarak ele alan kuramcılar, sistem, üst sistem (çevre), alt sistemler arası/içi ilişkileri inceleyerek, koşullara göre değişen örgütsel tasarım ve yönetsel eylem türleri önermektedirler. İşte, sistem yaklaşımından hareketle getirilen bu öneriler içinde de katılımcı düşüncenin koşullara bağlı olarak destek bulduğu görülmektedir. Diğer yönetsel kuramlarda olduğu gibi bu kuramda da katılma önerileri büyük ölçüde sistemin etkinliğini artırma amacına dönük olup, çalışanların görevlerine doğrudan ilişkili olan konularla sınırlı tutulmaktadır. (Arıkan 1979:52).

Z Teorisi ve Katılma

Örgüt yönetimine yeni yaklaşımlardan biri olan Z Teorisi William Ouchi tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, ülkelerin verimlilik sorununun para politikalarıyla ve araştırma-geliştirmeye ayrılan yatırımın artırılmasıyla çözülemeyeceğini, bunlar ancak insanların birlikte daha üretken çalışmaları için nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra yararlı olabileceğini ileri sürmektedir. Verimlilik bir yönetim organizasyonu sorunudur. Verimlilik, kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla, çalışanlara inisiyatif verilerek çözülebilecek bir sorundur. Z Teorisi bunun çözüm yollarını göstermektedir. Z Teorisi , verimlilik artışında kilit etmenin çalışanların yönetime katılması olduğunu savunmaktadır. Temel ilke olarak, çalışanlar arasında güven duygusunun oluşturulması, kolaylaştırılmış iletişim ve içten ilgi, ilişkilerin iyi koordine edilmesi, herkesin bölümüyle ilgili karar verme sürecine katılabildikleri eşitlikçi bir ortam, müşterek sorumluluk, örtülü kontrol mekanizmaları, yavaş değerlendirme ve terfi, ömür

boyu istihdam, uzmanlaşmamış mesleki gelişme sayılabilir (Eren 1996:82-86). Bu teori, insanın bir bütün olduğunu kabul etmektedir ve insanın saat dokuzdan beşe kadar makine, ondan sonrada insan olamayacağını ileri sürmektedir. Z Teorisinin yönetici, öğretmen, öğrenci ve denetçiler açısından sağlayacağı yararlar şöyle sıralanabilir (Yalçınkaya 1994:16):

Z yönetiminin yöneticileri işlerinde daha fazla doyum sağlarlar. Meslektaşlarıyla birbirlerine daha az rakip olurlar. Etkileşimleri ve iletişimleri daha olumlu yönde gelişir. Çatışmaları etkili bir biçimde çözümler.

Bir Z Teorisi ile yönetilen okulun personeli, kararlarda rolleri olduğundan güdülenmeleri daha yüksek olacaktır. Kararlara sahip çıkacak, görevlerine kendilerini adamada daha çok fiziksel ve zihinsel güce sahip olacaklardır.

Öğretmenlerin olumlu ortam içinde olmaları, öğrencilerin öğrenmelerini geliştirebilecektir. Öğrenciler, Z Teorinden Z türü yönetim modelini gördükleri için demokrasinin ve günümüz iş dünyasının gerektirdiği tutum ve becerileri örnekleriyle öğrenecekleri söylenebilir.

Z Teorisini onaylayan bir denetçi, örgütle bireyler arasındaki dengeyi iyi kurabilen bir kişidir. Öğretmenler için olumlu ortamlar hazırlama, amaç düzenleme ve problem çözmede diğer insanların katılımını sağlama, yönetici ve öğretmenlere onların istediği informasyonun sağlanmasında yardımcı olma, başarıları takdir etme, başarısızlıkların giderilmesinde yardımcı olma gibi görevleri olduğu söylenebilir.

Z Teorisinin işbirliği, katılma, güven duygusu, eşitlikçi atmosfer kavramlarıyla yararı, gelişim ve değişim için insanların kapasitelerinin görülmesinde yeni bir yol oluşudur.

Toplam Kalite Yönetimi ve Katılma

İnsanların ihtiyaçlarının tatmin edildiği, kendilerini gerçekleştirdikleri, rahatlıkla iletişim olanaklarının kurulabildiği yeni yönetim anlayışları toplam kalite yönetimi adı altında eski yönetim anlayışlarına rakip olarak işlemektedir (Cafoglu 1996:15).

Kantarci (1994:33), bir organizasyonda etkili olan kalite öğelerini ;

Yönetimin kalitesi,

İnsan kalitesi,

Yapılan işin kalitesi,

Ürün ve hizmet kalitesi,

olarak dört başlık altında toplamaktadır. Farklı yazarların birbirine yakın değerlendirmelerinin kesiştiği nokta insan öğesidir. İnsan, bir öğe ve aynı zamanda bunları uygulayan ve geliştiren kişi olarak değerlendirildiğinde ayrı bir öneme sahiptir. Toplam kalite organizasyonlarında yapılması gerekenler şöyle sıralanmaktadır (Kasa 1990:129):

Kişiliğe önem ve değer verilmelidir,

Başarı her zaman değerlendirilmelidir,

İş huzuru sağlanmalıdır,

Çalışma ortamı mükemmelleştirilmelidir,

Karara katılma sağlanmalıdır.

Okul yönetiminde kararların , kararı direkt olarak ilgilendiren okullara bırakması toplam kalite yönetiminin bir gereğidir. Takım çalışması, kalite çemberleri yoğun insan ilişkileri ve katılımı gerektiren kavramlardır.

Toplam kalite yönetiminin eğitimde kullanılabileceği bir alan da hizmet içi eğitim programlarıdır. Hizmet içi eğitim programları ile hizmet öncesi eğitim programları arasında bir paralellik kurulmalıdır. İmalat hatası ürünü iyileştirmek yerine, kaliteli ürünün daha mükemmel hale getirilmesi hizmet içi eğitimin temel amacı olmalıdır (Özdemir 1996:39).

Okula Dayalı Yönetim (Site (School)-Based Management)

Eğitimi yenileştirme yaklaşımları çerçevesinde kullanılan yöntemlerden biridir. Okula dayalı yönetimin temel esprisi, okul ile ilgili kararların okula en yakın insanlar tarafından alınmasıdır. Amerika Birleşik Devletlerinde merkezileşmenin artması üzerine, merkezileşmenin sakıncalarını gidermek için uygulanan yeni bir yaklaşımdır. "Okula Dayalı Yönetim = Otonomi + Karara Katılma" şeklinde tanımlanabilir. Bu anlayışa göre, okul temel karar verme birimi olacak, kararlar mümkün olan en alt seviyede alınacaktır. Okula Dayalı Yönetimin avantajları şu şekilde sıralanabilir (Özdemir 1996:26-31): Okula Dayalı Yönetim;

1. Öğrenciler için daha iyi programlar demektir.
2. İnsan kaynaklarının tam olarak kullanılmasına fırsat verir.
3. Yüksek kaliteli kararlar alınmasını sağlar.
4. Personelin bağlılık ve katılımını yükseltir.
5. Personelin liderlik özelliklerini geliştirir.
6. Örgütsel amaçların daha belirgin kılınmasında önemli bir rol oynar.
7. İletişimi geliştirir.
8. Personelin moralini yükseltir.
9. Yenilikçiliği destekler.
10. Kamuoyunun güveninin artırılmasında önemli bir araçtır.
11. Mali kontrolü artırır.
12. Yeniden yapılanma fırsatı sağlar.

Okula Dayalı Yönetimin olumlu yanlarına rağmen bazı olumsuzlukları ve uygulamada ortaya çıkan bir takım engelleri de vardır (Özdemir 1996:29). Bunlar;

Okula Dayalı Yönetim;

1. Daha fazla iş ve daha fazla zaman harcamayı gerektirir.
2. Merkezi örgütlerde alınan kararlara göre daha düşük etkililik gösterebilir.

3. Örgüt içinde uzmanların gücünü ve etkisini zayıflatabilir.
4. Okul ediminde belirsizliğe neden olabilir.
5. Sürekli olarak personelin geliştirilmesine gereksinim duyuracaktır.
6. Yeni rol ve sorumlulukların karıştırılması tehlikesini taşımaktadır.
7. Koordinasyon zorluklarına ve bir takım çatışmalara yol açabilir.

Okula Dayalı Yönetim aşamasında da bir takım engeller ortaya çıkması muhtemeldir (Özdemir 1996:30). Bunlar:

1. Değişmeye karşı direnç gözlenebilir.
2. Yetkileri artan yerel yöneticiler, eğitim yöneticilerini daha sık değiştirme eğilimine girebilirler.
3. Personelin geliştirilmesi için yapılan harcamalar yükselmektedir.
4. Varolan yönetim sistemi elindeki bir takım yetkilerin devrini kolay kolay istememektedir.
5. Denetim açısından merkezi ve yerel birimler arasında denge kurmak oldukça zaman alabilir.
6. Okula Dayalı Yönetimi yerleştirmek bir süreçtir. Yeni sistemin kabulü bir zaman alacaktır. Taraflarda zamanı kısaltmak eğilimi görülmektedir.
7. Mahalli birimler yeterli sayıda ve nitelikte personeli bulmakta zorlanabilirler.

KATILMA KURAMLARI

Katılmayı örgütsel, bireysel ve toplumsal çıktıları açısından ele alan kuramlar dört başlık altında toplanabilir. Bunlar; Sosyalist Kuram, Demokratik Kuram, İnsan Büyümesi ve Gelişimi Kuramı, Verimlilik ve Etkililik Kuramı' dır (Açıkgöz 1987:23).

Sosyalist Kuramda Katılma

Tarihi boyunca merkeziyetçi bir yaklaşıma sahip olmasına karşın katılmanın sosyalistlerce ele alındığı söylenebilir (Talas 1976:652).Endüstriyel devrim nedeniyle, köleliğe dönüşen "iş"e anlamlı bir içerik kazandırmayı amaçlayan ütopyk sosyalistler, genel olarak, toplumun kendi kendini yöneten, küçük üretim birimi halinde örgütlenmesini önermişlerdir (Arıkan 1979:10). Katılmanın yararları içerisinde sayılan yabancılaşmayı önleme de bu kuramın düşünürleri tarafından ileri sürülmüştür.

Demokratik Kuramda Katılma

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

İnsan Büyümesi ve Gelişimi Kuramında Katılma

Bu kuram, çağımız insanının davranışlarını araştıran insan kişiliğinin büyüme ve gelişmesine en uygun koşulları saptamayı amaçlayan çalışmalardan kaynaklanmaktadır. (Arıkan 1979:27) Bu grupta odak noktası toplumsal, siyasal ve ekonomik yapılar değil bireylerin psikolojik gelişimleridir. İnsan doğasına iyimser bir açıdan bakarak, doğuştan beraberinde belirli davranış kalıpları getirmediği temel varsayımına dayanarak geliştirilen ve insanı konu edinen çalışmaların hemen hepsinde katılmayı destekleyici bir yan bulmak mümkündür (Arıkan 1979:27).

Verimlilik ve Etkililik Kuramlarında Katılma

Katılmayı, verimlilik artışı için bir araç olarak gören yaklaşımlar çeşitli yönetsel yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır. Sosyal bilimlerde insana bakış açısının "araç insan" dan "amaç insan" a dönüşmesinden etkilenen ve esinlenen araştırmalar da katılma-verimlilik tezini destekleyen bulgular sağlamışlardır (Arıkan 1979:41).

Sosyalist, Demokratik, İnsan Büyümesi ve Gelişimi kuramlarında öncelikle bireysel ya da toplumsal sonuçlar beklenir. Verimliliğin ve etkililiğin artması katılmanın ikinci ürünü durumundadır ve üstü kapalı olarak belirtilir. Oysa, Verimlilik ve Etkililik Kuramında katılmanın öncelikli amacı örgütsel verimliliği ve etkililiği artırmaktır (Açıkgöz 1987:24).

ETKİLİ KATILIMIN ÖNKOŞULLARI

Katılımın başarısı için bazı önkoşulların karşılanması gerekir. Bu koşulların bazıları çevrede, bazıları da katılımcılarda bulunur. Hep birlikte alındığında, bu koşullar katılımın bir durumsallık ilişkisi içinde uygulandığını anlatır. Bu önkoşulların bazıları şunlardır (Davis 1988:189):

1. Katılımda bulunmadan önce yeterli zaman olmalıdır. Katılım ivedi durumlar için pek uygun düşmez.
2. Katılımın parasal maliyeti, ondan sağlanan ekonomik ve diğer değerleri aşmamalıdır. İşgörenler, bütün diğer işlerini bir yana bırakarak zamanlarının tümünü katılımla geçiremezler.
3. Katılımın konusu işgörenin çalıştığı çevreyle ilgili olmalıdır; aksi halde işgörenler onu angarya olarak görürler.

4. Katılımcıların, zeka ve bilgi açısından, katılımı bulunacak yetenekleri olmalıdır.

5. Katılımcılar fikir alış-verişinde bulunabilmek için karşılıklı olarak haberleşebilmeli, birbirinin dilinden anlamalıdır.

6. Taraflardan hiç biri, pozisyonunun katılımı tehdit edildiğini düşünmemelidir. İşgörenler statülerinin ters yönde etkileneceğini düşünürlerse, katılımı bulunmazlar. Yöneticilerde yetkilerinin tehdit altında olduğunu hissedersen, katılımı reddeder ya da savunmaya geçerler.

7. Bir örgütte, bir hareket yolu üzerinde karar vermek için katılım, ancak grubun iş özgürlüğü alanı içinde yer alabilir. Herhangi bir örgütte, içsel birliği korumak için alt birimler üzerinde bir ölçüde kısıtlama gereklidir. Her ayrı alt birim politikaya, toplu sözleşmeye, yasal gereklere ve benzeri kısıtlamalara aykırı kararlar alamazlar.

Katılmayı kısıtlayan etkenlerin giderilmesi etkili katılımın yolunu açacaktır. Bursalıoğlu (1987:247) bu etkenleri şu başlıklar altında toplamaktadır.

1. Katılanların yetersizliği,
2. Tartışılan probleme karşı ilgisizliği,
3. Haksız ve uygunsuz katılımı,
4. Üstün katılmayı özendirici bir hava yaratamaması,
5. Aşırı kontrolün, üyeleri sadece ölçüleri karşılamak kaygısına düşürmesi,

Bu etkenlerden biri meydana geldiğinde diğerlerinin gereğince işleyeceği kuşkuludur. Eren (1996:370), etkili katılımın önkoşullarını sıraladıktan sonra bu koşullarla birlikte bazı toplumsal ve çevresel koşulların da yönetime katılımın etkinliğini etkilediğini belirterek bunları şöyle sıralamaktadır.

1. Yönetime katılma eyleminin uygulandığı örgütün içinde bulunduğu toplumsal yapı katılma eylemini sınırlandırmaktadır. Uzlaşma ve işbirliğinin yaygın olduğu ülkelerde katılma, uzlaşma ve işbirliğinin gelişmediği ülkelere göre daha başarılı olmaktadır. Demokratik geleneğe sahip olmayan otokratik bir toplumda örgütsel demokrasi gelişemez.

2. Yönetime katılma, işletme sayısının az ve küçük işletme tipinde olduğu örgütlerde az, yaygın mülkiyet ve büyük mülkiyet hallerinde ise daha fazladır.

Astların etkili bir biçimde yönetimin alacağı kararlara katılmaları için, örgüt üyelerinin şu üç konudaki davranımlarına bakmak gerekmektedir (Onaran 1971:202).

1. Olumlu tutumlara sahip olmaları, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeleri;
2. Gruplarını ve örgütü benimsemeleri;
3. Hem ekonomik hem de duyuşsal gereksinimlerini örgüt içinde giderebileceklerini hissetmeleri;

Katılmanın etkili olarak kullanılması için, yönetimin şu üç görüşü benimsemesi gerekir (Bursalıoğlu 1978:245):

1. Alt basamakların yönetim gücüne güvenme,
2. Karar sürecinde bunların gerekli olacağını kabul etme,
3. Kişisel yetkinin olumsuz sonuçlarından kaçınma,

KARAR GRUPLARININ YANLIŞ KULLANIMI

Karar gruplarının olumsuz sonuçlar vermesini veya beklenen sonuca ulaşmasını engelleyen faktör sadece oluşum ve işleyişinden kaynaklanmamaktadır. Bu tür grupları oluşturanlar, yürütenler bilerek veya istemeyerek hatalı yararlanmaya yol açabilirler. Grupların yanlış kullanımı onları bazen işe yaramaz hale getirebilir. Bu yanlışlardan bazıları şunlardır (Erdoğan 1996:116)

1. *Karar gruplarını yöneticinin yerine kullanmak yanlıştır.* Karar gruplarını yalnız başına bir yönetim aracı olarak görmek doğru değildir. Yönetimde yöneticinin zaman zaman liderlik fonksiyonunu üstlenmesi ve kendisine bağlı olanları amaca yönlendirmesi gerekir.

2. *Önemsiz konular için karar grupları oluşturmak yanlıştır.* Grup üyeleri basit konular üzerinde zaman harcanmasını iyi karşılamaz. Açıkça sonucu görülen bir konuda zaman harcamakta çözüm yerine çözümsüzlük getirecektir.

3. *Karar grupları üyelerin yetki ve sorumluluk sınırını aşmamalıdır.* Çok zaman grupların yetkileri, o grubu oluşturan üyelerin yetkilerin üzerinde görülür. Karar grupları karar vermek için kullanıldıklarında, gündem, üyelerin yetki alanları içindeyse hiç bir otorite problemi olmaz. Üst yöneticiyi temsil eden grup üyesi tam yetki ile donatılmazsa sorunları ve çözümleri üst yöneticiye aktarırken gecikmeler olur, grup kararının bir çok avantajı da ortadan kalkabilir.

4. *Karar gruplarının otoriteyi gereğinden fazla bölmesi hatalı işlemesine yol açar.* Bir örgütü yatay ve dikey bölümlere ayırmanın fazlalığı, bazen otoritenin gereğinden fazla delege edilmesine yol açabilir. Bölünmüş otorite organizasyon yapısını ve otorite göçermesini değiştirerek yok ediyorsa, bu durumda grup kullanımı yanlış olur.

KARARA KATILMANIN YARARLARI

1970'li yıllardan sonra biraz da Japon Yönetim Tarzının tartışılmaya başlanmasıyla birlikte kararda katılımcılık konuşılmaya başlanmıştır. Bu yönde yapılan araştırmalarla yönetimde grup kararlarının, taraflar açısından karara katılımın ne zaman faydalı olacağını saptanmasına çalışılmıştır.

Katılım kişileri katkıda bulunmaya güdüler. Böylece, kişilerin, örgütün amaçlarına doğru kendi girişim güçlerini ve yaratıcılık kaynaklarını kullanma fırsatı verilir. (Davis 1988:185)

Katılım, insanları grupların faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye yöreklendirir. Kişiler örgütlerinden söz ederken "biz" kavramını kullanmaya başlarlar. Örgütlerde insan değerlerinin yaratılmasını sağlar.

Yönetime katılmanın yararlarını vurgulayan yazarların vurguladıkları ana başlıklar ; güdüleme, değişiklik yapma, eğitim, örgütsel denge, verimlilik, moral artışı, karar kabulüdür (Davis 1988:185, Eren 1993:265)

1. Katılım kişileri katkıda bulunmaya güdüler. Karara katılan personel, meydana getirilen kararın "kendi kararı" olduğuna içtenlikle inanacak ve uygulamasını da titizlikle yapacaktır. Uygulama koşullarını iyi bilen personel karara katıldığında kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir.

2. Yönetime katılma çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmekte yararlıdır. Alt kademelere yenilik, değişiklik, fikirlerin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır.

3. Yönetime katılma eğitsel amaçlarla başvuru olan bir araçtır. Yönetime katılmada astlar ile üstlerin iletişimi ve etkileşimi astların yetişmelerinde iyi bir fırsattır. Astlar sorumluluk almaya teşvik edilirler ve ortak sorumluluk almaya alışır. Bu astları yönetim kademelerine hazırlar.

4. Yönetime katılma kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde rol oynar. Yönetime katılma astın kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar ve örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder.

5. Yönetime katılma psikolojik yönden daha doyurucu bir iş çevresi yaratmada faydalı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir.

6. Yönetime katılma personele üstün moral sağlar ve bunun sonucunda işi terk etme ve işten ayrılma, işe devamsızlık ve işe geç kalma azalır.

7. Personelin yönetimin kararlarına ve değişikliğe açıkça veya üstü örtülü bir biçimde karşı koyma durumları azalır.

8. Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe, denetime daha az gereksinim duyulur (Tannenbaum ve Massarik'ten aktaran Aydın 1991:128).

Yönetime Katılmanın İşgören Davranışları Üzerindeki Etkileri

Yönetime katılmanın yararlarını işgören davranışı açısından incelediğimizde örgütlerde demokrasi ve psikolojik doyum kavramlarına dayanan dört boyutla karşılaşıldığı söylenebilir.

Demokrasiye inanmış toplumlarda işletmelerin yönetimine çalışanlarda ortak kılınır. Bu ortaklık, başka bir araçla kolaylıkla elde edilemeyecek olan "psikolojik doyum"un sağlanmasına yardımcı olur. Örgütlerin demokratikleştirilmesi ve psikolojik doyum arasındaki ilişki; yabancılaşma, dayanışma, kişisel olgunlaşma, ve kişisel doyum açısından incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:207).

Yabancılaşma

İşgörenler, katıldıkları örgütlerde üretim araçlarına tutsak olmakta, örgüt yapısına ve amaçlarına yabancı kalmaktadır. Bu yabancılaşma, işgörenleri bir boşluğa ve bunalıma sürüklerken yönetime katılma bu rahatsızlığın giderilmesi için kullanılabilir.

Dayanışma

Dayanışma, örgütlerin en çok gereksinim duydukları olgulardan biridir. Sadece aynı bölümde çalışan ve yatay düzeyde yer alan kişiler arasında değil, aynı zamanda ast-üst ilişkilerinde karşılıklı güven duygusunun yerleşmiş olması kurumda iş ve güç birliğine neden olur. Örgüt üyeleri kararlara katıldıkları ölçüde buldukları grubu benimser, amaçlarını kabullenir ve diğer üyelere yaklaşarak onlarla işbirliğine girerler (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:208).İşveren ve işgörenleri ortak olarak ilgilendiren sorunlar üzerinde birlikte çalışmada aradaki ilişkileri arttırır. İletişimi, karşılıklı anlayış ve güveni kuvvetlendirir(Mihçioğlu 1958:112).

Kişisel Olgunlaşma

Yönetime katılmanın insan davranışları üzerindeki etkilerinden biri de işgörenleri kişisel olgunluğa yöneltmiş olmasıdır. Yönetime katılma düşüncesinin uygulanmasıyla birlikte, işveren ve yönetici karşısında kendini ifade edebilen işgörenin kendine olan güven duygusu artar ve kendini gerçekleştirme yolunda adım atmış olur. Kişisel ezikliklerden katılma sayesinde kurtulan ve çevresinden saygı gören işgören, kararların alınmasındaki etkinliğini ve gücünü hissettikçe kişisel olgunluğa erişir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:24).

Kişisel Doyum

İşgörenlerin kararlara daha çok katılmalarına olanak sağlayan demokratik önderlik yönteminin, hem işten sağlanan doyuma hem de verimliliğe katkısı olduğu söylenebilir (Arıkan 1979:47). Yönetime katılan işgörenin, mutsuzluk ve huzursuzluk duyguları gidererek kaybolur. İşlerin nasıl yürütüleceği konusunda birlikte karar almak ve işlerin nasıl gerçekleştirileceği üzerinde kontrol yetkisiyle donatılmak, işgörenin saygınlık görmesini ve doyum sağlamasını sağlayabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:209).

Danışmalı yönetim, kararlara katılmaktan çok kararları alanlara yardımcı olmak amacını güder. Yönetime katılmanın ve endüstriyel demokrasinin ilk adımını oluşturması nedeniyle üzerinde ilgiyle durulmakta ve bir çok işletmede uygulanmaktadır.

B-Katılmalı Yönetim

Katılmalı yönetim, işgörenlerin doğrudan doğruya ya da temsilcileri aracılığıyla, bazen gönüllü bazen zorunlu olarak çeşitli düzeyde oluşan ortak çalışma komitesine katılmasıdır. Katılmalı yönetim biçimleri, temsilci yoluyla, sendikal ve gönüllü katılma şeklinde incelenebilir.

1)Temsilci Yoluyla Katılma

İşgörenlerin kendi aralarında seçtikleri temsilciler aracılığı ile işletmede oluşturulan çeşitli komite ya da konseylere katılmaları şeklinde gerçekleşir. Bu gruplarda, genellikle, işveren temsilcilerinin ağırlığı vardır ve alınan kararların uygulama zorunluluğu yoktur.

2)Sendikal Katılma

İşgörenler arasından ayrıca temsilciler seçip onları yönetime katmak yerine daha önce seçilmiş sendika temsilcilerinin doğrudan doğruya ve işçiler adına yönetime katılmasıdır. Bu modelin uygulanması işgörenler adına iki tür temsilin oluşmasını engeller ve işgörenleri sendikal çatının altında toplayarak işverene karşı bütünleşmesini sağlar. Sendikal katılmanın en önemli uygulama şekli toplu sözleşmelerdir. Toplu sözleşmelerin kapsamı ücret ve çalışma koşullarını aşarak çeşitli konularda sendikaların yönetime katılması sağlanır.

3. Gönüllü Katılma

Bazı işletmeler yasal zorunluluk olmamasına karşın işgörenler yönetime gönüllü olarak katılırlar. İşveren kesimi, belirli kararların alınması için işçi kesimini ortak komiteler oluşturmaya çağırır. Bu komitelerde işgörenlerin katılma oranı değişik biçimde olur. Alınan kararların bağlayıcı yönü yoktur.

4. Birlikte Katılma

Birlikte katılmada işgören ve işveren temsilcileri işletmenin en üst düzeyindeki kurullarda aynı ağırlıkta ve eşit sayıda temsil edilir. 1950'leri izleyen yıllarda Almanya'da, özellikle demir-çelik ve kömür işletmelerinde uygulamaya başlanmıştır. bu modelin uygulandığı işletmelerde grev, boykot, işgal ve direniş gibi eylemler yasaklanmıştır. Çünkü birlikte katılma modeli iş saatleri, izinler, ücretlerin ödeniş şekilleri, gibi konularda karar verme yetkisi işçi ve işveren temsilcilerinin sayısal olarak eşit olduğu kurullarca karara bağlanmaktadır.

C-Özyönetim

İşgörenlerin yönetime katılması değil, yönetimi bizzat gerçekleştirmeleri ya da söz sahibi olmaları anlamına gelen özyönetim sosyalizmin Yugoslavya denemesidir. Özel mülkiyet hakkı olmadığı için işveren bulunmamaktadır. İşyeri, işçilerin seçtiği temsilcilerce yönetilmektedir.

OKUL YÖNETİMİ VE KARARA KATILMA

Demokrasinin tanımlanmasında gereklilik ve yeterlilik grubu olarak niteleyebileceğimiz öğelere gereksinim duyulur. Gereklilik grubuna sokabileceğimiz, çoğunluğun belirlendiği seçimi ilk sırada sayabiliriz. Demokrasiyi sadece seçim olarak düşünmek yanıltıcı olabilir. İnsan haklarının yasalarla güvenceye alınması ve bu hakların denetimini sağlayan örgütlenmiş bireyler, demokrasinin yeterlilik tanımı

içinde düşünülebilir. Demokrasilerde denetim mekanizması olarak düşünülen örgütlü güçler, genel yönetimde halkın yönetime katılmasının bir yöntemi olduğu söylenebilir. Yönetimin sivil toplum örgütleri tarafından kontrol edilmesi düşüncesi, demokrasinin korunması için yaygın kabul gören bir düşüncedir. Toplumun küçük örgütlerin oluşturduğu birlik olarak düşündüğümüzde, örgütlerdeki demokrasi anlayışının ülkedeki demokrasi anlayışıyla koşutluk izleyeceği söylenebilir. Örgüt içi demokrasinin gelişmesi de toplumdaki demokrasi anlayışının gelişmesine katkıda bulunacağı düşünülebilir.

Olumlu davranışların kazanıldığı, toplumsal değerlerin aktarıldığı ve yaratıldığı okul örgütlerinin katılımı sağlamada diğer örgütlerden önde olması beklenir. Demokrasinin öğretildiği bu kurumlarda içinde barındırdığı tüm işgörenlerin ve öğrencilerin demokrasiyi öğretirken ve öğrenirken yaşamaları, tutarlı bir eğitimin gereği olarak düşünülebilir. Bu çalışmanın amacı olan öğretmenlerin karara katılma durumunun belirlenmesi, okullardaki örgüt içi demokrasinin incelenmesi ve bu düşüncenin, demokrasinin öğretildiği önemli kurumlardan biri olan okulların gündemine örgüt içi demokrasinin sokulmaya çalışılmasının bir sonucudur. Kurt Lewin tarafından yapılan bir araştırmada otokratik bir ailede büyüyen bir çocuğun, demokratik kurallarla yönetilen oyun gruplarını tercih etmedikleri görülmüştür. Demokratik bir ortamdan uzak olan öğretmenlerin, öğrencilerine demokratik tavır kazandırmalarını beklemek zordur. Demokrasinin önemli bir ögesi olan katılımın okullara yerleştirilmesi bu açıdan ayrı bir önem kazanmaktadır.

Katılmalı 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 1987:14).

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 öğretemiyorlardır. 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, öğretmenlerin iş alanlarında daha etkili hale getirmek, öğretmenlerin okul kapsamındaki kararlara katılma, kural geliştirme ve uygulamada katılımcı olmalarına itme olmuştur.

Amerika Birleşik Devletlerinde son 30 yıldır eğitimde sürekli değişme ve yenileşme çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalarda iki yaklaşım görülmektedir. Birinci yaklaşım, mevcut uygulamayı daha da geliştirmeyi temel alan, kuvvetlendirme (intensification) yaklaşımıdır. İkinci yaklaşım ise yeniden yapılanma (resructuring) olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım eğitimin yerelleştirilmesini, merkez ile olan ilişkilerinin daha esnek hale getirilmesini, karar verme otoritesinin yerel liderlere bırakılmasını, okula dayalı yönetime (site-based management), ağırlık verilmesini, öğretmenlerin mesleki seviyelerinin yükseltilmesini eğitimin amaç ve değerlerinin daha fazla paylaşılmasını, öğrencilerin , öğretmenlerin, yöneticilerin ve politika belirleyen kişilerin rollerinin yeniden ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Özdemir 1996:24)

ABD'deki yeniden yapılanma çalışmalarının temel kavramlarından biri olan Okula Dayalı Yönetim "okulla ilgili her türlü kararın okulda alınması" olarak tanımlanmaktadır (Özdemir 1996:26). Okulda karara katılımın, yeniden yapılanma çalışmalarının temel ögesi olarak kullanılması dikkat çekicidir.

Grup kararları, astları karara katmanın ve yetki göçermenin en etkili yöntemidir. Okulda kararların grupla oluşturulmasına diğer örgütlerden daha çok

gereklilik vardır. Çünkü okul toplumsal boyutu güçlü, yapısı gevşek bir örgütlenmedir (Açıkalın 1994:61-62).

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 1991:127).

Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın sağlanması yerinde olur. Personelin niteliği buna uygundur. Olanaklar sağlandığında, öğretim elemanlarının da sağlıklı kararlar verebileceklerine inanılmalıdır. Karar vermeye katılım yolu ile öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki nitelikleri geliştirilebilir (Aydın 1991:128)

Karar sürecine katılma, eğitim yönetiminde özellikle gereklidir; çünkü eğitim örgütleri daha sosyal ve toplu olup, kararların etki alanı da bu derece geniştir (Bursalıoğlu 1987:142).

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 (Balcı 1993:54).

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.

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 1990:36).

Okul yönetiminde karara katılmanın en önemli özelliği, öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi ve daha objektif kararlar almaya dayalı olmasıdır. Öğretmenlerin karara katılmalarıyla; yöneticiler ayrıntılar hakkında karar verme yükünden kurtulur, eğitim hizmetleri çabuk yürütülür, karar alanlarında uzmanlaşma gelişeceğinden yönetsel kararlarda rasyonelliğe ulaşılır (Kaya 1986:177).

Weiss, Cambone, Wyeth (1992:359), karar katılmada öğretmen uyumsuzluklarını araştırdıkları çalışmalarında, karar katılma bir yapı geliştirerek ve makamlara insan seçerek basitçe sağlanamayacağını belirtmektedirler. Gerekli olan şeyin, resmi yapıda bir değişiklikten daha çok olduğunu, okul kültüründe değişiklik gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bunun için, kadroların değerleri ve öğretmenlerin kendileri hakkındaki beklentilerinde değişiklikler yapmayı önermektedirler. Bu tür değişimler zaman gerektirmektedir.

Okulda Karara Katılımın Boyutları

Taylor ve Tashakkori (1994:218), literatürde katılımın anlamı konusunda fikir birliği olmadığını ve araştırmacılar katılımın çeşitli boyutlardan meydana geldiği ileri sürdüklerini belirtmektedirler. Katılımın değişik yazarlarca boyutlandırılması şöyle yapılmıştır:

Bazı araştırmacılar katılımı; sınıf eğitimiyle ilgili teknik bir esastan meydana gelen öğretimsel ve okulun geneline odaklı yönetsel konular olarak ikiye ayırmışlardır (Charters & Packard 1979; Herriot & Firestone 1984; Schneider 1985; Açıköz 1984). Mohrman, Cooke ve Mohrman (1978), maaş ve şikayete sebep olan halleri içeren üçüncü bir boyut eklemişlerdir. Bu boyutu görüşmeler olarak tanımlamışlardır.

Bacharach ve diğerleri (1990), Taylor ve Bogotch (1994), katılımı dört boyutta ele almaktadırlar. Bununla beraber bu yazarlar, bu boyutların doğası üzerinde fikir birliğine varamamışlardır. Bacharach grubu, katılım boyutlarını teknik,

değerlendirme ve gelişme, kaynak tahsisatı ve insan kaynaklarının dağıtımı olarak sınıflandırmışlardır. Taylor ve Bogotch çalışmalarında buldukları birleşik teknolojik boyutun, Bacharach grubunun değerlendirme ve gelişme boyutuyla benzeştiğini, yönetim boyutu olarak belirttikleri boyutun da kaynak tahsisi boyutuyla benzeştiğini belirtmişlerdir. Yazarlar, teknik esasın iki boyuttan meydana geldiğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar; biri, neyin ve nasıl öğretileceği ve konu/not verme ile ilgilidir. Diğeri öğretme işleminde kullanılan malzemelerle ilgilidir. Bacharach grubunun, insan kaynaklarının dağıtımı olarak belirttikleri boyutu, sınıflamalarına almamışlardır (Taylor ve Bogotch 1994:313).

Okulda Etkili Katılma

Katılmalı yönetimin etkili olabilmesi için dikkat edilmesi gereken bir konu öğretmenlere sadece katılmış olmanın ötesinde, gerçekten alınan kararlar ve dolayısıyla uygulamalar üzerinde etki yapabilecekleri bir mekanizmanın sağlanmasıdır. Öğretmen katılımı sadece oylama aşamasında ya da bilgi toplama aşamasında olduğunda öğretmen şeklen katılmış olmakta, fakat karar üzerinde bir etki sahibi olmamaktadır (Imber ve Duke 1984 31).

Çok defa okul karar sürecinin farklı safhalarında farklı bireyler yer alır. Katılımcılar pasif ya da gizli olabilir. Gizli aktörlerin, çok az katkısı varmış gibi gözüküp çok büyük etkileri olanlar dışında önemsiz olabilir. Karar almada iki yapıyı anlamak yararlıdır; bu kavramlar, katılım ve etkidir. Katılım, karar almada birden fazla safhada açıkça aktif rol oynamaktır. Etki, kaliteli bir tesire sahip olmaktır. Etkinin üç özelliği şöyle sıralanabilir (Imber ve Duke 1984:27):

1. Etki negatif olabilir. Örnek olarak; öğretmenlerin reddetmelerine neden olan bir programı savunan önemsiz bir uzman verilebilir.
2. Etki kasıtsız olabilir.
3. Bir birey etkisinin farkında olmayabilir.

Katılımın teşhisi, etkiyi belirlemekten daha kolaydır. Kimin etkili olduğunu belirlemek, genellikle gözlem ve direkt tanıklık temeli üzerine değil, fikir ve sonuç çıkarma temeline dayanan derin analizler gerektirir. Belirli bir grubun belirli bir karar üzerinde etkisinin olmasını bilmek o grup içindeki etkili ve etkisiz bireylerin ayrıştırılmasının sağlanması az rastlanır değildir. Kararı etkileyenlerin teşhisindeki zorluklara rağmen, katılım-etki ayrımı görgül bulguları anlamakta çok yardımcı olmaktadır (Imber ve Duke 1984:27).

KARARA KATILMAYI ETKİLEYEN ÖĞELER

Okulda karara katılmayı doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen bir çok değişken söz konusudur. Aşağıda bu değişkenler tanımlanmakta ve katılma ile ilişkisi açıklanmaya çalışılmaktadır.

Cinsiyet

Öğretmenler, okullardaki rollerinden başka, bir çok role sahiptirler. Öğretmen olmaları, kadın öğretmenleri diğer sorumluluklarından kurtarmamaktadır. Henüz kadın ve erkeğin rollerinin eşit olarak paylaştırılmadığı günümüzde, kadınlara daha fazla sorumluluk yüklenmektedir. Okullardaki karara katılma çalışmalarının ek zaman gerektirmesi, kadın-erkek sorumluluğunun eşit paylaşılmadığı günümüzde, kadın ve erkeklerin karara katılım isteği, karar konularına ilgilerini etkileyeceği düşünülebilir.

Öğretmenlik Yaşantısı (Kıdem)

Deneyim, sorunlara tepki göstermede olumlu ve olumsuz davranış örüntüleri kazanmaya neden olabilir. Olumlu veya olumsuz deneyimler, olumlu ya da olumsuz davranışlarımızın pekişmesine yol açabilir. Öğretmenler kurulu toplantılarında, konuşmalarından dolayı açık ya da gizli şekilde cezalandırılan bir öğretmen, konuşmamayı yeğleyeceği gibi, düşüncelerini her fırsatta savunabilen, mücadeleci bir

kimliğe de bürünebilir. Öğretmenlerin deneyim ve deneyimsizliklerinin kıdemle ilişki içinde bulunabileceği düşünülebilir. Öğretmenlerin sahip oldukları kıdemin, karara katılım durumunu, isteklerini, ilgilerini ve kendilerini yeterli bulma algılarını etkileyebilir. Bunun bilinmesi problemi tanımadada yardımcı olabilir.

Yöneticilerin Yönetim Biçemleri

Okuldaki kararlara katılımı müdürlerin yönetim anlayışı ve tutumları etkili olmaktadır. Sorun çözmeye otokratik bir yaklaşım gösteren yöneticiler, öğretmenlerin görüşlerine hiç önem vermezler. Bu durumda katılmalı yönetim hiç gerçekleşmemekte; öğretmenlerden görüş toplayıp, kararı kendisinin aldığı danışmalı sorun çözme biçiminde ise sınırlı kalmaktadır. Okullardaki ast ve üstlerin sorunu beraber tanımladıkları, analiz ettikleri, çözümler ürettikleri, alternatifleri seçtikleri ve birlikte karar verdikleri durumda katılma uygulanabilmektedir (Wood 1984:60).

Yöneticilerin, öğretmenlerin karar sürecine katılmalarını kendi otoriteleri için bir saldırı olarak görmeleri, onlara güç vermektten ve önerilerini almaktan çekinmeleri, öğretmenlerin etkisini azaltabilir. Demokratik müdürlerle yönetilen okullar, karar vermede, öğretmenlerin etki ve katılımından hoşlanılan yerlerdir. Bu çalışma için okul müdürlerinin yönetim biçimi olarak demokratik, otokratik ve ilgisiz tanımlamasını içeren sınıflama seçilmiştir.

Okulda Yapı ve Süreç

Welsh (1987:24), öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları için okulların yeniden yapılandırılmasının şart olduğunu ileri sürmektedir. Bu konudaki literatürü tarayan Wood (1984:59), öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları için gerekli değer, yapı ve süreç değişikliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Özden 1996:429).

Değer

1. Katılanlar sorumlu, güdülenmiş ve güvenilir olmalı.
2. Katılanlar kararların kalitesini artıracak yeteneklere sahip olmalı.
3. Sağlıklı bir iletişim mekanizması oluşturulmalı.
4. Çatışmanın kaçınılmaz olduğuna inanılmalı ve çatışma bir tehlikeden ziyade potansiyel bilgi üretme yolu olarak görülmeli.
5. Karar sonucunu etkilemede statü yerine uzmanlık esas olmalı.

Yapı

1. Örgüt politikası işgörenlere kendilerini etkileyen konularda kararlara katılma hakkı sağlayacak ve bütün katılımcılara yeni bir konuyu tartışmaya açabilme ve tartışmanın seyrini etkileyebilme gücü verecek şekilde düzenlenmeli.
2. Emir komuta zincirinin ve hiyerarşik farklılıkların etkisini yok edecek prosedürler hazırlanmalı.
3. Katılanları sınırlayan örgütsel kural ve düzenlemeler azaltılmalı.

Süreç

1. Katılanlar tartışılan konu hakkında bilgi sahibi olmalı ve fikirlerini ikna edici şekilde savunabilmeli.
2. İlişkilerde açıklık ve dürüstlük egemen olmalı.
3. Çatışma ile birlikte yaşama öğrenilmeli.
4. Örgütte statüsü ne olursa olsun her işgören çekinmeden karar sürecine katılabilmeli.
5. Ast ve üstler arasında serbest bir fikir alış-verişi gerçekleşmeli.

Karara Katılmada Kabul Alanı

Katılmalı yönetim uygulamasında, öğretmenlerin hangi kararlara katılıp hangi kararlara katılmayacağını belirlemek önemli bir sorundur. Öğretmenlerin tüm kararlara katılması olanaklı değil ve aynı zamanda yararsızdır. Öğretmenlerin hangi kararlara katılacağı hangi kararlara katılmayacağı konusunda ilkeyi Barnard (1938), "aldırmazlık alanı" (zone of indifference) kavramı ile vermiştir. Barnard, aldırmazlık alanı kavramını, bireyin ilgilenmediği durumları ifade etmek için kullanmıştır. Simon (1965), bu kavramı genişleterek, bireyin peşinen kabullendiği, isteyerek uygulamaya hazır olduğu yönetici kararlarını içerecek şekilde "kabul alanı" (zone of acceptance) olarak geliştirmiştir. Kabul alanı kavramı, astın soru sormaksızın boyun eğmeye istekli olacağı ve yönetimin isteğini yerine getireceği eylemler alanını anlatmaktadır.

Barnard'ın ileri sürdüğü ve Simon tarafından geliştirilen kabul alanı kavramından hareketle Owens (1981), öğretmenlerin kişisel olarak büyük ilgi duydukları ve kolay kolay vazgeçmek istemedikleri karar alanları için "duyarlılık alanı" (zone of sensitive) kavramını ortaya atmıştır. Kabul ve duyarlılık alanlarına ilaveten Owens ve Lewis (1976), öğretmenlerin ilgilendikleri fakat karara katılacak kadar duyarlı olmadıkları alanı ifade eden "kararsızlık alanı" (zone of ambivalence) kavramında öğretmenlerin hangi kararlara katılmaması gerektiği konusunda ipuçları verebilecektir. Öğretmenlerin karara katılımı konusunda 3 kural ileri sürülmektedir (Özden 1996:431):

1. **Uygunluk** (relevant) olması: Alınacak kararın doğrudan öğretmenlerin ilgilendirmesi (Bridges 1967). Aydın (1994:130), uygunluğu verilecek kararda bireysel çıkarıya sahip olma olarak yorumlamakta ve "karar verilecek konu uygun değilse ve astların yeterlilik alanı dışında ise, bu durumda, karar kabul alanının içindedir" demektedir (Özden 1996:431).

2. **Uzmanlık** (expertise) sahibi olması: Üzerinde karar alınacak konuda öğretmenin problemin tanımı ve çözümü konusunda katkı sağlayabilecek yeterliliğe sahip olması (Bridges 1967).

3. **Yetki** (Jurisdiction) sahibi olması: Alınacak karar konusunda öğretmenin yetki sahibi olması (Owens 1970).

Brown ve diğerleri (1985), yaptıkları araştırmada, gruptaki çatışmanın öğretmenin okuldaki pozisyonunu tehlikeye sokabileceği ve karar alınabilecek konunun öğretmenin bilgi birikim ve uzmanlığının üstünde olduğu durumlarda öğretmenlerin karar sürecine katılmaktan kaçındığı sonucuna varmışlardır (Özden 1996:431). Öğretmenlerin hangi kararlara katılacakları, hangi kararlara katılmayacaklarının bilinmesi problemin önemli bir noktasıdır. Bunun için, öğretmenlerin karar konularına ilgilerinin ve karar konusunda kendilerini yeterli bulup bulmadıklarının bilinmesine gereksinim olduğu düşünülebilir.

Toplantıların Yapılışı

Yöneticilerin toplantıların içeriklerine aldıkları tutumdan başka, toplantının yapılış şekli, toplantı tekniği, öğretmenlerin karara katılımının bir değişkeni olarak düşünülebilir.

Açıklan (1994:93), "toplantılar yönetmeliklerde yazıldığı için yapılmazlar" diyerek, toplantıların amacını şöyle belirtmektedir:

"Toplantılar okulun amaçlarına uygun olarak, okul ortamında öğrenmeye ilişkin durumları iyileştirmek, problem durumlarını iyileştirmek, problem durumlarını çözmek için yapılır."

Toplantıları sıkıcı olmaktan kurtaracak, problem durumlarını iyileştirmek ya da çözmek için yapılacak bir toplantının izlencesini Açıkalın (1994:93)'a göre şöyle olmalıdır:

1. Amaç belirleme,
2. Toplantı içeriğinin hazırlanması,
3. Toplantı duyurusunun ilgililere duyurulması,
4. Toplantı yerinin hazırlanması,
5. Toplantının yürütülmesi.

Amaç Belirleme

Açıkalın (1994:93) "Toplantı okuldaki bir yönetsel sorunu çözmek için yapılır. Bu sorun temelde öğretim sorunudur." diyerek, toplantıların amacı olarak öğretim sorununa dikkat çekmiştir. Toplantı amacıyla yapılan eylemlerin karıştırıldığını da şöyle ifade etmektedir. "Çoğu kez toplantıların gündemleri, ya da toplantıda görüşülmesini düşündüğümüz konular, toplantı süresince gerçekleştirilecek eylemler toplantının amaçları gibi algılanır." Amacı belli olmayan toplantılar yapılmamalıdır.

Toplantının Hazırlanması

Toplantının amaçlarına ulaşmasına en çok etki eden boyutu, toplantının hazırlanmasıdır. İyi hazırlanmış bir toplantı, katılanların katılımını ve toplantının etkinliğini artırır. Toplantılara kimlerin katılacağı, toplantı yeri ve zamanı bu aşamada belirlenir. Toplantı öncesi yapılacak ön görüşmeler de bu aşamada yapılır.

Toplantının Duyurulması

Açıkalın (1994:96), "bir toplantı duyurusu en uygun ne zaman yapılmalıdır?" sorusuna "ne çok erken, ne çok geç" yanıtını vermektedir. Çok erken bir duyurunun unutulma olasılığı artar, çok geç bir duyurunun ise katılacaklara hazırlanmaları için

fırsat vermeyeceğini belirtmektedir. Ayrıca, toplantı duyurusunda, toplantının başlama ve özellikle bitiriliş saatinin belirtilmesi, toplantıda görüşülecek konuları anlaşılır kılacak şekilde ifade edilmiş olması gerekir.

Toplantı Yerinin Hazırlanması

Toplantının bir diğer aşaması olan toplantı yerinin hazırlanması toplantı havasının belirleyici öğelerinden biridir. Özenle hazırlanmış bir toplantı yeri, toplantıya katılanları, toplantıyı ciddiye alma konusunda etkileyebilir. Özensiz, gelişmiş güzel hazırlanmış bir toplantı ortamı insanların toplantıya karşı gayri ciddi bir tavır takınmalarına neden olabilir. Açıkalin (1994:99), kullanılan mekanların düzenlenmesinin toplantının amaçlarına ulaşmasında etkili olacağını belirterek yapılması gereken hazırlıklar olarak şunları önermektedir:

1. Sıcaklık, aydınlatma ve havalandırma istenilen düzeyde olmalıdır.
2. Genel temizlik ve bakım yapılmalı, masa , koltuk, halı, perdeler temiz ve düzenli olmalıdır.
3. Eşyalar katılanların rahat hareket edeceği ve oturdukları sürece onları rahatlatacak biçimde düzenlenmelidir.
4. Oturma biçimleri toplantının amaçlarına ve katılanların sayısına göre, U, yuvarlak masa, konferans tipi düzenlenebilir.
5. Salonun uygun yerlerine ya da masanın üzerine oturanların birbirlerini görmelerini engellemeyecek uygun tür ve biçimde çiçekler konabilir.
6. Masaların üzerinde içilebilecek su bulundurulmalıdır.
7. Oturma yerleri kadar, boş kağıt, kalem konulmalıdır.
8. Toplantının amacı gereği dağıtılması gereken dokümanlar bir dosya içinde oturma yerlerine konulmalıdır.

Toplantının Yürütülmesi

Bir eğitim sorunun çözmek için toplanan öğretmenler kurulunun yürütülüşünde yöneticinin dikkat etmesi gereken hususlar vardır. Etkili bir toplantı için toplantı ve zaman yönetimi ilkelerinin uygulanması gerekir. Etkili bir toplantı yönetimi için şu kurallara uyulmalıdır:

1. Toplantı yöneticisi olan okul müdürünün toplantı yerine önceden gitmesi ve gelenlerle ilgilenmesi gerekir (Açıkalın 1994:100).
2. Toplantının dışarıdan gelen mesajlarla bölünmemesi için gerekli önlemler alınmalıdır (Açıkalın 1994:100).
3. Uzun toplantılar için kısa aralar planlanmalıdır (Açıkalın 1994:100).
4. Okul müdürü baskın konuşmacı olmak yerine, iyi bir dinleyici ve moderatör (dengeleyici-ayarlayıcı) olmayı yeğlemelidir (Açıkalın 1994:100).
5. Toplantılarda grup normları dikkate alınmalıdır (Dunsing 1989:157).
6. Herkese olanaklar ölçüsünde söz verilmelidir. Tekrar tekrar söz alanlara, konuları kişiselleştirenlere ve her sözü aldıklarında gereksiz yere uzatanlara izin verilmemelidir. Toplantı tam saatinde bitirilmeli ve sonunda bir özet yapılmalıdır (Açıkalın 1994:100).
7. Toplantıda konuşulanlar ve alınan kararlar tutanaklara geçirilmelidir. Tutanaklara karşıt görüşler de yazılmalıdır.

Yasal Düzenlemelerde Eğitim Örgütlerinde Karara Katılım

Uygulamadaki durum incelenirken yasal düzenlemelerdeki katılmaya ilişkin hükümler, genelden özele doğru bir sıra izlenerek açıklanacaktır.

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.

Kanun maddesinde belirtilen yönetmeliği yayınlanmadığı için uygulamaya geçirilemeyen, memurların yönetime katılmasını yönelik uygulama, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 226-231. maddeleri arasında düzenlenmiştir. Kanunun 226. maddesinde "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.

Memurların yönetime katılmasını pratiğe dönüştürecek bu model örgütlü baskılar oluşturulmadığı için uygulamaya geçirilememiştir (Fişek 1977:512).

Memurların yönetime katılmasında ikinci yol toplu sözleşme düzenidir. Bu yol 1995 yılında memurların sendika kurabilmelerinin yolunu açan anayasa değişikliği yapılmasına rağmen, gerekli kanuni düzenleme yapılmadığından kullanılamamaktadır.

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, Öğretmenevleri 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.

Bu çalışma ile ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenlerinin karara katılımında öğretmenler kurulu inceleneceğinden bu kurulun daha ayrıntılı olarak incelenmesine gereksinim vardır. Öncelikle İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ile belirlenen diğer kurulların tanınması öğretmenler kurulu ile diğer kurulların karışmasını önlemeye yardımcı olabilir.

İlköğretim Kurumlarındaki Kurullar ve Komisyonlar

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin Altıncı Kısımını 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; Satınalma 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 yönetimince yapılır.

Satınalma Komisyonu

Satınalma 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.

Şube Öğretmenler Kurulu

Şube öğretmenler kurulu, 6,7 ve 8. sınıflarda aynı şubede ders okutan öğretmenlerden oluşur. Bu kurula öğrenci velileri de katılabilir. Gerek görülürse seçimle belirlenmiş olan sınıf başkanı öğrenci temsilcileri ile okul rehber öğretmenleri de kurula katılması için çağrılabilir.

Şube öğretmenler kurulu okul yönetimince yapılacak planlamaya göre birinci kanaat döneminin ikinci ayında, ikinci kanaat döneminin birinci ayında ve derslerin kesilmesini izleyen hafta başında okul müdürü ya da görevlendireceği müdür

yardımcısı veya şube rehber öğretmenin başkanlığında toplanır. Ayrıca ihtiyaç duyuldukça rehber öğretmenin önerisi, okul yönetimince uygun görülmesi halinde toplanabilir.

Şube öğretmenler kurulunda;

a) Derslerin kesilmesini izleyen hafta başında yapılacak toplantıda öğrencilerin ders yılı sonundaki başarı durumları görüşülerek sınıf geçip-geçmemelerine karar verilir.

b) Şubedeki öğrencilerin kişilik, beslenme, sağlık, sosyal ilişkiler, ekonomik ve başarı durumları değerlendirilerek alınacak önlemler görüşülür ve karara bağlanır.

Şube öğretmenler kurulu, görev ve yetkisi açıklıkla belirlenmiş bir kuruldur. Özellikle öğrencilerin sınıf geçip geçmemesine karar verebilmesi bu kurulları güçlendirmektedir. Aldığı kararlar hiyerarşideki hiç bir makam tarafından bozulmamaktadır.

Zümre Öğretmenler Kurulu

Zümre öğretmenler kurulu, 1-5. sınıflarda aynı sınıfi okutan sınıf öğretmenleri, 6-8 sınıflarda aynı branştaki öğretmenlerden oluşur.

Zümre öğretmenler kurulu, okul müdürlüğünce yapılacak olan planlamaya uygun olarak öğretim yılı başında, ortasında, sonunda ve ihtiyaç duyuldukça toplanır. Toplantılar okul müdürünün görevlendireceği bir müdür yardımcısının veya en kıdemli branş öğretmenin başkanlığında yapılır.

Bu toplantılarda; müfredat programlarının ve derslerin birbirine paralel olarak yürütülmesi, ders araçlarından, lâboratuar, spor salonu, kütüphane, ve işliklerden planlı bir şekilde yararlandırılması, öğrenci ödevleri ve ders değerlendirilmesi, derslerde izlenecek yöntem ve teknikler ile benzeri konularda kararlar alınır.

Zümre öğretmenler kurulunda;

- a) Eğitim ve öğretim programları incelenir ve ortak bir anlayış oluşturulur.
- b) Uygulamada karşılaşılan güçlükler üzerinde durulur ve bunların çözüm yolları aranır.
- c) Öğrencilerin çalışma ve eğitim durumları ile çevrenin özellikleri incelenir ve alınacak tedbirler kararlaştırılır.
- d) Yıllık ünite ve günlük planlar ile gezi, gözlem, deney ve inceleme planları arasında birlik sağlanır.
- e) Mesleki, eserler ve eğitim alanındaki yeni gelişmeler incelenir.
- f) Okutulacak ders kitapları tespit edilir.

Okul müdürü yukarıdaki konularda öğretmenlerin görüşlerini isteyebilir. Ayrıca öğretmenlerden isteyenler görüşlerini belirtebilirler.

Öğretmenler Kurulu

"Öğretmenler kurulu, okul müdürünün başkanlığında müdür yardımcıları ile bütün öğretmenler ve okul rehberlik öğretmenlerinden oluşur. Müdürün bulunmadığı zamanlarda öğretmenler kuruluna varsa başyardımcı, yoksa görevlendireceği yardımcılarında biri başkanlık eder.

Öğretmenler kurulu ders yılı başında, ikinci yarıyı başında, ders yılı sonunda ve okul yönetimince gerek duyulduğu zaman toplanır. Kurulun toplantı günleri ve gündemi iki gün önceden duyurulur. İlk toplantıda önceki öğretim yılının değerlendirilmesi ile yeni öğretim yılı çalışma esasları belirlenir ve işbölümü yapılır.

Ders yılı içinde yapılan toplantılarda çalışmalar gözden geçirilip değerlendirilir, eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi için alınacak gerekli önlemler görüşülür ve kararlaştırılır. Ders yılı sonunda yapılan toplantıda öğrencilerin devam, devamsızlık ve başarı durumları gözden geçirilir. Üst makamlarca ve okul yönetimince görüşülen konular karara bağlanır. Öğretmenler kurulu toplantılarında

alınan kararlar tutanakla tespit edilir ve toplantıya katılanlar tarafından imzalanır. Toplantıya katılmayanlar bu tutanakla belirtilir ve bilgi edinmeleri bakımından imzalatılır.

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

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 108. maddesinde yer alan bu yasal düzenlemeden başka, öğretmenler kurulunun işleyişi ile ilgili, ilköğretim kurumlarını bağlayan hiç bir yasal düzenlemeye rastlanamamıştır. Bu durum uygulamada bazı boşluklara yol açmaktadır. İlköğretim kurumlarının nasıl karar vereceği (oybirliği, oyçokluğu vb.) belirtilmemiştir. Uygulamada, gerektiğinde oyçokluğu ile karar verildiği araştırmacı tarafından belirlenmiştir.

Sarpkaya (1996:25), liselerdeki öğretmenler kurulunun işleyiş sorunlarını araştırmasının bir bölümüne alarak 37 öğretmene sorduğu "sizce öğretmenler kurulunun işleyiş sorunları nelerdir?" açık uçlu sorusuna aldığı yanıtları şu başlıklar altında sunmaktadır:

1. Öğretmenler kurulunun görev ve sorumluluklarının belirsizliği,
2. Karar alma ve uygulama mekanizmasının belirsizliği,
3. Öğretmenler kurulunda sürekli aynı etkinliklerin yinelenmesi,
4. Öğretmen ve yöneticilerin kurul gündemindeki konularla ilgili teknik, insansal ve kavramsal becerilerle ilgili yetersizlikleri,
5. Öğretmenlerin öğretmenler kuruluna ilgisizliği,
6. Toplantı yönetimi gereklerinin uygulanmaması,
7. Zaman yönetimi gereklerinin uygulanmaması,
8. Toplantı yerinin uygun toplantı için elverişli olmaması,

9. Öğretmenler kurulunda sorunları dile getiren öğretmenlerin çeşitli şekillerde cezalandırılması,

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 7 Ağustos 1992 tarihinden beri yürürlüktedir. Bu yönetmelikten önce yürürlükte olan "İlkokullar Yönetmeliği" de öğretmenler kurulu çalışmalarını benzer şekilde tanımlamaktadır. Öğretmenler okulla ilgili kararların görüşülmesine bu ve önceki yönetmelikle katılmaktadırlar. Bu katılımın nasıl olduğu; öğretmenlerin karara katılma durumları, katılma istekleri, karar konularına ilgileri ve karar konularında kendilerini yeterli bulup-bulmadıklarının bilinmesi, öğretmenler kuruluyla ilgili bilinmesi gerekenlerdir.

Çalışma ile, öğretmenlerin, öğretmenler kuruluyla okuldaki kararlara katılım durumları belirlenmeye çalışılacaktır. Öğretmenler kurulunu etkileyebileceği düşünülen bazı değişkenler de, çalışma ile test edilebilecektir.

PROBLEM CÜMLESİ

Sınıf öğretmenleri, "öğretmenler kurulunu" karara katılma süreci olarak nasıl değerlendirmektedirler ?

ALT PROBLEMLER

1. Öğretmenler, öğretmenler kurulunun işleyişini ve nasıl olması gerektiğini nasıl değerlendirmektedirler ?

2. Öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınmakta olan;

- a) kararların oluşmasındaki katılma düzeylerine,
- b) kararlara katılma isteklerine,
- c) karar konularına duydukları ilgilerine,
- d) karar konularındaki yeterliliklerine, ilişkin görüşleri nelerdir?

e) Öğretmenlerin bu görüşleri, kişisel değişkenlere (cinsiyet, kıdem ve okul müdürlerinin yönetim biçemi) göre farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin öğretmenler kurulunda

- a) karara katılma düzeyi ile karara katılma isteklerine,
- b) karara katılma düzeyi ile karar konularına duydukları ilgilerine,
- c) karara katılma düzeyi ile karar konularındaki yeterliliklerine,
- d) karara katılma istekleri ile karar konularına duydukları ilgilerine,
- e) karara katılma istekleri ile karar konularındaki yeterliliklerine
- f) karar konularına duydukları ilgileri ile karar konularındaki yeterliliklerine

ilişkin görüşleri arasında ilişki var mıdır?

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İlköğretim okullarında konu ile ilgili yapılan ilk araştırma olması sebebiyle, ilköğretim okullarında, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda karara katılma durumlarının bilinmesi konu ile ilgili yeni araştırmaların yapılmasına yol açabilir.

Genel demokrasi kavramının, toplumun her birimindeki demokrasi kavramıyla koşutluk göstereceği düşünülerek, bu çalışmalarla, örgütsel demokrasi kavramının tartışılması toplumda demokrasi anlayışının yerleşmesine katkı sağlayabilir.

İlköğretim kurumlarında yapılan bu çalışma verileriyle, ortaöğretim kurumlarında yapılan çalışma verilerinin karşılaştırılması; ilköğretim ve ortaöğretimde karara katılmada benzerlik ve farklılık gösteren davranış örüntülerini ortaya çıkarılabilir. Bu, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarının konuya ilişkin kültürlerini tanımada yardımcı olabilir.

Okulda karara katılıma ilişkin yapılacak çalışmalar, okullarda yapılacak örgütsel değişme çalışmalarının okula dayalı bir yapıya yaslanmasına zemin hazırlayabilir.

Öğretmenler kurulunun işleyişinin değerlendirilmesiyle, uygulamaya ilişkin yeni öneriler geliştirilmesi sağlanabilir.

SINIRLILIKLAR

Bu araştırma, 1996-1997 öğretim yılında Burdur il merkezindeki ilköğretim okullarında ve ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

TANIMLAR

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 (Milli Eğitim Temel Kanunu Madde:22-24-25).

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

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

Karar Konularına Duyulan İlgisi: Öğretmenlerin okullarında alınmakta olan karar konularına duydukları ilgi.

Karar Konularındaki Yeterlilikleri: Öğretmenlerin okullarında alınmakta olan karar konularında karar verebilecek donanıma sahip olma durumu.

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İlgili araştırmalar, “Katılma Araştırmaları” ve “Eğitim Örgütlerinde Katılma Araştırmaları” olarak iki başlık altında incelenmektedir. Ayrıca, her başlık altında yapılan incelemeler Türkiye’de ve yurtdışında yapılan araştırmalar olarak ikiye ayrılmaktadır.

Katılma Araştırmaları

Bu başlık altında incelenen araştırmalar, ağırlıklı olarak işletmelerde yapılan, katılmayı doğrudan ya da dolaylı ilgilendiren araştırmalardır.

Türkiye'deki Araştırmalar

Milli Prodüktivite Merkezince (1970) 19 işletmede yapılan araştırmada elde edilen bulgulardan bazıları şöyledir:

1. Örnek alınan işletmelerde önemli kararların çoğu işveren veya onun temsilcileri tarafından verilmektedir. İşçiler, kurullarda bulundurdukları temsilciler aracılığı ile ancak ikinci derecede önemli kararlara katılmaktadırlar.

2. İşverenlerin % 66’sı yönetime katılmanın mülkiyete bağlı bir hak olduğuna inanırken sendikaların % 100 yönetime katılmanın mülkiyete bağlı bir hak olmadığını ileri sürmektedirler. İşverenlerin % 55’i işçilere koşullu olarak yönetimde söz hakkı verilebileceğini belirtmişlerdir.

3. İşverenlerin % 56’sı, işçilerin yönetime katılma için gerekli bilgiye sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Fişek (1977), Türkiye katılma pratiğindeki aksaklıkların nitelik ve niceliğini saptamak, diğer yandan devlet kesimindeki işçi işveren ilişkilerini bütünü içinde katılmanın yerini belirlemek amacıyla, yönetici-işçili 28 kamu iktisadi kuruluşunun 149 yönetim kurulu ve komite üyesi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Fişek araştırma sonuçlarına göre, Türkiye katılma pratiğinin en ilginç üç özelliği olarak şunları sunmaktadır:

1. Uygulamanın sınırlı bir alanda ve aksayan şekilde gerçekleştiği,
2. Yönetici-işçilerle diğer kurul üyelerinin hemen her konuda kutuplaştıkları ve bu durumun kurul işleyişini aksatacak boyutlara ulaşabildiği,
3. Toplu pazarlık düzenini etki alanından çıkamadığı için, yönetime katılmanın, grev hakkını kökleştiren ve sendikanın pazarlık gücünü yönetimin zararına genişleten bir şekilde işlediği.

Bu araştırmada sınıanan denenceler ve ulaşılan sonuçlar da şöyledir (Açıkgöz 1984:46):

<u>Denenceler</u>	<u>Araştırmanın Sonuçları</u>
1. Katılma işçilerin fikri katkı yapmalarını sağlar	Kararsız
2. Etkili haberleşme kararlarda uygunluğu sağlar	Olumlu
3. Katılma uyumsuzluk ve bocalamalara son verir	Olumlu
4. Katılma inanç ve duygusu verimli çalışmayı sağlar	Olumlu
5. Yönetime katılma çalışma barışını gerçekleştirir	Olumlu
6. Katılma ve verimlilik sebep-sonuç ilişkisine girer	Olumlu
7. Katılma en basit bir sosyal adalet gereğidir	Kararsız
8. Katılma işçilerin aşırı ücret isteklerini önler	Olumsuz

Arıkan (1979)'ın, "Kararlara Katılma ve Katılma Doyum İlişkisi" konusunda iki ayrı işletmede, 124 işçi üzerinde yapmış olduğu araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. İşletmelerden birinde, yasa gereği yönetim kuruluna bir sendika temsilcisi ve toplu sözleşme gereği çeşitli ortak komitelere yine sendika temsilcilerinin katılmasına karşın, bu işletmede görüşülenlerin hiç biri bu mekanizmayla etkilediklerini belirtmemişlerdir. Buna karşın, çalışanın örgüt hiyerarşisindeki konumu yükseldikçe her iki işletmede de algılanan katılmanın arttığı görülmüştür.

2. Her iki işletmede de, çalışanlar, kendilerini doğrudan ilgilendiren kararlara doğrudan katılmak istemektedirler. Katılma arzusu, alınacak kararın, çalışanı etkileme biçimi "doğrudan etkileme"den "dolaylı etkileme"ye dönüştükçe giderek azalmaktadır.

3. Arzulanan katılma algılanan katılmaya bağlı olarak artar.

4. Katılmanın birey üzerindeki etkilerine ilişkin olarak, algılanan katılma ile doyum arasında belirli bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşın algılanan katılma ile arzulanan katılma arasındaki fark azaldıkça çalışanın işinden sağladığı doyumun yükseldiği görülmüştür.

5. Katılma-doyum ilişkisinin bireyin yaşından, tecrübesinden ve eğitim düzeyinden etkilenmediği görülmüştür.

Koray (1979)'ın, işçi ve yöneticilerin katılnalı yönetim anlayışının ve uygulamalarıyla ilgili görüşlerinin saptanmasını amaçlayan araştırmasından elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır:

1. İşyerinde komite uygulamalarına işçilerin dörtte üçünden çoğu olumlu yaklaşmaktadır.

2. İşçiler, komite üyelerinin tüm işçilerin katılımıyla seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

3. Katılma uygulamalarının sınırlı kalışının nedeni olarak işçilerin yaklaşık yarısı işverenin istememesi olarak gösterirken, yöneticilerin çoğunluğu işçinin eğitim yetersizliğini ileri sürmektedir.

4. Yöneticiler katılma uygulamalarını genelde benimsemektedirler.

Dicle (1980), alanyazın taraması olarak yaptığı araştırmasında, Türkiye'deki katılma uygulamalarını yeterli bulmamaktadır. Katılmayı, işletmeleri içine düştükleri çıkmazdan kurtulmalarına olanak sağlayacak bir uygulama olarak açıklamaktadır.

Asghari (1988), araştırmasında yönetime katılmanın 25 yıllık bir geçmişi olduğunu vurgulamaktadır. Temel gerçekleşme şekli olarakta, KİT'lerde uygulanan "yönetici işçi" ve bazı kamu ve özel işletmelerde görülen "ortak işyeri komiteleri" modellerinin var olduğunu belirtmektedir. Türkiye'de her iki uygulamanın da yetersiz olduğunu vurgulamaktadır.

Şentürk (1991), alanyazın taramasına dayanan araştırmasında asıl yönetime katılmanın dengeli katılma modeli olduğunu savunmaktadır. Bununla birlikte, katılmanın hangi biçimde gerçekleşirse gerçekleşsin katılmasız uygulamalardan daha başarılı olacağını belirtmektedir.

Akkuş (1991)'un, alanyazın taramasına dayanan araştırmasında vardığı sonuçlar şunlardır:

1. Her yerde terk edilen otokratik ve bürokratik yönetimin yerini, endüstriyel demokrasi almaktadır.

2. Yönetime katılma üzerinde yapılan çok sayıdaki araştırmaların bulguları arasında hiç bir benzerlik yoktur. Katılmanın verimliliği artırıp artırmadığı tam olarak saptanamamıştır. Bununla birlikte, katılmanın yabancılaşmayı, çalışanların streslerini büyük oranda giderdiği, gönül gücünü yükselttiği ortaya çıkarılmıştır.

Yeniçeri (1991), orta büyüklükte 5 işletmede yaptığı araştırmada yönetime katılmanın örgütlerde çatışma ve yabancılaşma sorunlarının yönetiminde etkili bir araç olarak kullanılabilceği sonucuna varmıştır.

Ogan (1993), alanyazın taramasına dayalı araştırmasında yönetime katılma organları olarak ortak yönetim kurumları, işgören komiteleri, iş ve işyeri komitelerini saymaktadır. Yönetime katılma teknikleri olarak da; amaçlara göre yönetim, kalite kontrol çemberleri, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş genişletme, otonom çalışma grupları, öneri sistemi, işgörenlerin durumlarını inceleme, şikayet yöntemini sıralamaktadır.

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 1987:25).

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 yarısından çoğunun kararlara katılmayı istediklerini, üçte ikisi de işlerin nasıl yürütüleceği ile ilgili kararlarda çok az etkilerinin olduğunu belirtmiştir (Açıkgöz 1984:37).

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 yönetimde eşit düzeyde etkili olacak biçimde katılma isteğinde olduklarını bulmuşlardır(Açıkgöz 1984:37-38).

Açıkgöz (1987:26), 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 1977:30).
2. Katılma düzeyi yükselip, işbirliği düzeyi arttıkça çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirme düzeyleri de yükselmektedir (Patchen 1970:199).
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 değişiklerle 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 grupla 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 ulaşılmış ve kırk gün işten ayrılma olmamıştır. Davis (1982:190-1992), bu ilk deneylerin, "özellikle değişim getirilirken, katılım, çıktıyı ve genel iş doyumunu artırma eğilimi gösterir" genel önermesini ima ettiğini belirtmektedir.

Eğitim Örgütlerinde Katılma Araştırmaları

Bu başlık altında, eğitim örgütlerinde karara katılmayla ilgili yapılan araştırmalar ya da eğitim örgütlerinde yapılmış karara katılmayı dolaylı olarak ilgilendiren araştırmalara yer verilmiştir.

Türkiye'de Yapılan Araştırmalar

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

1. Öğretmenlerin kararlara katılma durumlarına ilişkin görüşleri "çok 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 (1994), Malatya il merkezi ve ilçelerdeki 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 yönetimsel 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.

Kabadayı (1982), öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında öğretmenlerde en yüksek doyumsuzluk alanı olarak otonomiye bulmuş ve bunu öğretmenlerin karara katılmalarını sağlayıcı örgütsel ortamların bulunmayışına bağlamıştır.

Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Thierbach (1981), liselerde karara katılma ve iş doyumunu üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin doyum düzeyi ile karara katılma düzeyi arasında anlamlı ilişki bulmuştur. Öğretmenlerin karar sürecine algılanan etki düzeyleri, işten aldıkları doyumla anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır(Açıköz 1984:43).

Flannery (1981), öğretmenlerin karara katılmaları ve iş doyumları üzerine yaptığı araştırmasında şu sonuçları bulmuştur (Açıköz 1984:43):

1. Öğretmenlerin iş doyumları karar koşullarına olumlu ve anlamlı olarak bağlıdır.
2. Öğretmenlerin karara katılmaya ilgileri ile uzmanlıkları arasında yüksek düzeyde ilişki vardır.
3. Algılanan öğretmen ilgisi ile karar koşulları ve ilgi ile iş doyumunu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.
4. Algılanan öğretmen etkisi, iş doyumunu ve karar koşulları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Taylor ve Tashakkori (1994) çalışmalarında, karara katılım, okul iklimi, iş doyumunu ve öğretmenlerin yararlılık duygusunu, okulun yeniden yapılandırılmasıyla birlikte tartışmışlardır. Bu çalışmada, yöneticinin liderliğinin öğretmenin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olduğu ve güçlü liderlik ile okul etkililiği arasında güçlü bir bağ bulunduğu sonucuna varılmıştır. Yazarlar, okul yöneticilerinin, okulun yeniden yapılandırılması çalışmalarında, tartışmaların dışında bırakıldığını, bunun yerine ilginin öğretmenlerin profesyonelleştirilmesine ve yetkilerinin artırılmasına kaydığını belirtmektedirler. Çalışmaları sonunda yöneticinin rolüne önem vermemenin bir hata olduğunu öne sürmektedirler.

Wright (1980), 38 okulda yaptığı araştırmasında öğretmenlere okullardaki okul politikasına ilişkin kararlarda ne derece etkili olduklarını sormuştur.

Öğretmenler kendilerini müfredat programı, öğretim, öğrenci davranışı, velilerle iletişim konularında çok etkili bulmaktadırlar. Çevreyle ilişki kurma ve etkinliklerde, sınıflara ayırma, toplantılar konularında biraz etkili, mali yönetim ve işgören seçiminde daha az etkili görmektedirler.

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

Magrevin (1984), öğretmenlerin karara katılma algılarının düşük, isteklerinin daha çok olduğunu, öğretimsel kararlara yönetsel kararlardan daha çok katılmak istediklerini bulmuştur. Daniel Duke ve diğerleri (1980) de yaptıkları araştırmalarında öğretmenlerin karar verme sürecinde etkiden çok ilgiye sahip olduklarını vurgulamışlardır (Sarpkaya 1996:41).

Imber ve Duke (1984), öğretmenin, okul kararlarına katılıma çerçeve oluşturacak bir araştırma taslağı sunmuşlardır. Bu taslağı sunuş gerekçelerinde "görgül araştırmaların uyumsuz bulgular ürettiğini", uygulamayı yönlendirmeye yetecek uygun ve belirli bulgular üretmediğini, bunun nedeni olarakta araştırmacıların ortak bir kurumdan yoksun olmalarını göstermektedirler. San Francisco Körfezi civarındaki 5 lise dengi okulda karar alma yöntemlerinin izlenmesi, öğretmenlerin, yöneticilerin ve hükümetin desteğine rağmen katılıma isteksiz olduklarını ortaya koymuştur. Kansas, Missouri, Portland'da yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin % 77'si karar katılmada çok istekli olduklarını, % 15'i istekli olduklarını belirtmişlerdir. Fakat bu bölgelerde okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde okul yöneticileri, öğretmenlerin karara katılmak istemediklerini belirtmiştir.

Taylor ve Bogotch (1994), tarafından yapılan araştırmada, karar almada öğretmen katılımının boyutlarını incelemişler ve yeniden yapılanma bölgesinde

katılımın etkisini araştırmışlardır. Çalışma yeniden yapılanma bölgesinde yürütülmesine rağmen, öğretmenler kararlara ümit ettiklerinden daha az katıldıklarını belirtmişlerdir.

Smylie (1992), öğretmenlerin katılım istekliliğini belirlemeye çalıştığı araştırmasında, öncelikle dört grup arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalıştı. Bunlar;

1. Yönetici-öğretmen çalışma ilişkisi,
2. Öğretmenler arası çalışma ilişkilerini etkileyen normlar,
3. Kararlara katılımı öğretmenlerin sezilen kapasiteleri,
4. Öğretmenlerin, öğrencilerle çalışmalarındaki sorumluluk duygusudur.

Karar almanın dört alanı olarak; personel kararları, öğretimsel kararlar, kadro geliştirme kararları, genel yönetim kararlarını kabul etmiştir.

Çalışması sonunda şu bulgulara ulaşmıştır:

1. Karara katılmaya isteklilik için ortalama puanlar, öğretmenlerin çoğunlukla öğretimsel kararlara ve kadro geliştirme kararlarına katılma isteğinde olduğunu göstermiştir. Genel yönetim ve personel kararlarına daha az katılım isteklilikleri vardır.

2. En geniş etkiye sahip değişken, yönetici-öğretmen ilişkisi değişkenidir. Öğretmenler yöneticilerle olan ilişkilerini; açık, işbirliği içinde, kolaylaştırıcı, hükümlerini ve takdir haklarını destekleyici, olarak algırlarsa dört alandaki kararlara da katılma istekliliği artar.

Weiss, Cambone, Wyeth (1992), karara katılımı öğretmen uyuşmazlıklarını inceledikleri çalışmalarında iki çatışma alanından söz etmektedirler.

1. İlk katılım uyuşmazlığı olarak okulda karara katılan grupla katılmayan grup arasında çatışma alanı doğabileceğine dikkat çekmektedirler. Katılanların,

kendilerinin bütün işi yaptıklarına ve çok zamanlarının harcandığına inandıklarını, katılanların, katılmayanlar tarafından kullanıldıkları hissine kapılabilirler.

2. Diğer bir çatışma alanı olarakta, katılımcılar arasındaki doğabilecek çatışmalara dikkat çekmektedir. Katılımla kişiler arasında gelişecek ilişki türünün, yeni ve öğretmenlerin alışık olmadığı bir ilişki türü olacağını belirtmektedir. Bu ilişki türünün toleransının daha az olacağını vurgulanmaktadır.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren, araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri, verilerin çözüm ve yorumlamasına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma, tarama modelindedir. Araştırmanın birinci ve ikinci alt problemi tekil tarama modeli, anlık durum saptamasıyla, araştırmanın üçüncü alt problemi ilişkisel tarama modeliyle çözümlenmiştir. Araştırmada hem tekil hem de ilişkisel tarama yapılmıştır (Karasar 1991:77-86).

EVREN

Bu araştırmanın çalışma evrenini Burdur il merkezindeki ilkokul ve ilköğretim okulunda çalışan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma evrenini 240 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır.

Evreni oluşturan okullardaki öğretmenlerin % 97.92'si olan 235 kişiye ulaşılmıştır. Evrende ulaşılamayan beş öğretmen bulunmaktadır. Ulaşılamayanlar, anket uygulandığı gün okulda bulunmayan öğretmenlerdir. Verilen anketlerin tamamı geriye dönmüştür, bunların 226 tanesi (%94.17) değerlendirmeye alınmıştır.

VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin Tür ve Kaynakları

Veriler, anketi yanıtlayan öğretmenlerin, öğretmenler kurulunun işleyişine ve nasıl çalışması gerektiğine ilişkin çoktan seçmeli sorulara verdikleri yanıtlar ile öğretmenler kurulunda, karara katılma durumları, istekleri, karar konularına duydukları ilgileri ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin görüşlerini dörtlü Likert ölçeği üzerindeki işaretlemelerine dayanmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler yargısal nitelikte ve sürekli değişken cinsindedir.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin cinsiyet ve kıdemleri ile müdürlerin yönetim biçimlerini tanımlama durumlarıdır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, öğretmenler kurulunun işleyişi ile nasıl çalışması gerektiğini ölçmek ve öğretmenler kurulunda öğretmenlerin karara katılma durumlarını belirlemek amacıyla “İlköğretimde Öğretmenler Kurulunun İşleyişi ve Öğretmenler Kurulunda Karara Katılma Anketi” uygulanmıştır (Ek-1).

Anket, dört bölümden oluşmaktadır. Anketin amacının ve içeriğinin belirtildiği giriş bölümünden sonra yer alan birinci bölümde, öğretmenlerin cinsiyet ve kıdemlerinin belirlenmesine yönelik iki soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde, öğretmenler kurulunun işleyişine yönelik dokuz öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim biçimlerini tanımlamalarına yönelik bir, toplam on soru yer almaktadır.

Üçüncü bölümde, öğretmenler kurulunun nasıl çalışması gerektiğine ilişkin altı soru yer almaktadır. Soruların, her birinin altında sorunun özelliğine göre değişen, çoktan seçmeli seçeneklerden oluşan ölçek yer almaktadır.

Anketin dördüncü bölümünde, ilköğretimde öğretmenler kurulunda görüşülen 25 konu, “Öğretmenler Kurulu Konuları” başlığı altında yukarıdan aşağıya doğru sıralanmıştır. Bunların karşısına öğretmenlerin karara katılma durumlarını, isteklerini, karar konularına duydukları ilgilerini ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin görüşlerini saptamaya yönelik dört soru yer almaktadır. Bu dört sorunun her birinin altında Pek çok (4), Çok (3), Az (2), Hiç (1) seçeneklerini içeren dörtlü bir ölçek yer almıştır.

Araştırmada kullanılan anketin, ikinci ve üçüncü bölümdeki sorular araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacı tarafından, öğretmenler kurulu tutanaklarını incelemek amacıyla okullarda, öğretmen ve yöneticilerle yüz yüze yapılan görüşmelerde öğretmenler kurulu işleyişine yönelik sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşülen öğretmen ve yöneticilerin, sorunlu alanlara ilişkin görüşlerinden yararlanılarak ikinci ve üçüncü bölüme ait sorular oluşturulmuştur. Bu görüşmelerde sorunlu alanlar olarak, gündem, kurulun işlevi, kurulda görüş açıklama, kurulun toplanma sıklığı ve toplanma süresi, kurul toplantısının yönetimi ve karar alma biçimi belirlenmiştir. Ayrıca, Sarpkaya (1996:61) tarafından yapılan çalışmada elde edilen öğretmenler kurulunun işleyişine ilişkin bulgulardan da yararlanılmıştır. Sorulara, alan uzmanlarının incelemesinden sonra, öneriler doğrultusunda, son şekli verilmiştir.

Anketin dördüncü bölümü, Açıköz (1984)'ün, “Öğretmenlerin Karara Katılımı” adlı çalışmasında liselere uyguladığı Karara Katılma Anketi'nin ilköğretim okullarına uyarlanmasıyla elde edilmiştir. Özgün olarak Wisconsin Üniversitesi Bireysel Öğretim Araştırma ve Geliştirme Merkezinden James M. Lipham tarafından geliştirilen anket, Açıköz (1984:58) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve uyarlanmıştır. Lipham'ın geliştirdiği bu form, daha önce Conway (1976) ve Davis'in

ilk çalışmalarına dayanan ve Speed (1979) tarafından geliştirilmiş olan “Decision Involvement Analysis” adlı aracın bir uyarlamasıdır. İlk olarak Speed tarafından geliştirilen ve Lipham tarafından son biçimi verilen araçta aşağıdaki dört soru yer almıştır (Açıkgöz 1984:59):

1. Bu konudaki kararın alınmasına ne derece katılmaktasınız?
2. Bu konuda kararın alınmasına ne derece katılmak istiyorsunuz?
3. Bu karar konusu sizi ne derece ilgilendirmektedir?
4. Bu konuda karar vermede kendinizi ne derece yeterli buluyorsunuz?

Lipham (1979)’ın belirttiğine göre, birinci ve ikinci sorular karara katılmada karar koşullarının belirlenmesini ele alan Alutto ve Belasco (1972), Conway (1976), Mohrman ve arkadaşları (1978), Davis (1978) ve Speed’in (1979) çalışmalarında önerilmiştir. Üçüncü ve dördüncü sorular, karara katılmada önemli bir belirleyici olarak Barnard (1938) ve Bridges (1969) tarafından tanımlanan kabul alanı kavramında içerilmektedir (Açıkgöz 1984:60). Açıkgöz, Karara Katılma Anketinde 23 karar konusuna yer vermiştir. Karar konusunun dokuzu öğretimsel, 14’ü yönetimsel karar konusu olarak belirlenmiştir. Anketin özgün biçimi 20 karar konusundan oluşmaktadır.

Anketin ilköğretim okullarına uyarlaması çalışmasında, evreni oluşturan 19 ilkokul ve ilköğretim okulunun, 1992-1993, 1993-1994, 1994-1995, 1995-1996 öğretim yıllarına ait, 241 tutanak incelenmiştir. Tarama çalışmasına başlama yılı olarak 1992 yılının seçilmesinin nedeni, şu an yürürlükte olan İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nin 1992 yılında yayınlanması ve 1992-1993 yılından itibaren uygulamaya konmasıdır.

Tutanaklardaki karar konuları aşağıdaki (Tablo 3.1) başlıklar altında sınıflandırılmış ve her sınıflamaya, görüşülen konu yazılarak, varsa frekansı işaretlenerek, karar konuları ve görüşülme sıklıkları belirlenmiştir.

TABLO 3. 1

Öğretmenler Kurulu Tutanakları İnceleme Sonuçları Özeti

Tutanak İncelemesinde Kullanılan Konu	<u>Konu</u>	<u>Toplam</u>	<u>Seçilmiş</u>
Sınıflandırma Alanları	<u>Sayısı</u>	<u>Sayı</u>	<u>Konu</u>
1. Öğretimle ilgili alınan kararlar	64	375	5
2. Personel işleriyle ilgili alınan kararlar	16	299	2
3. ÖK’nda yapılan seçim ve görevlendirmeler	36	272	1
4. Eğitsel çalışmalarla ilgili alınan kararlar	26	130	3
5. Eğitimle ilgili alınan kararlar	39	118	5
6. Okulda nöbet tutulmasıyla ilgili alınan kararlar	14	96	3
7. Kurul Toplantılarının düzenlenişiyle ilgili kararlar	14	95	1
8. Belirli gün ve haftaların kutlanmasıyla ilgili kararlar	11	80	3
9. Okul bütçesiyle ilgili alınan kararlar	29	39	2
Toplam	249	1504	25

Okullarda yapılan öğretmenler kurulu tutanakları incelemeleri sonunda, ilk aşamada en çok frekansa sahip 40 öğretmenler kurulu konusu belirlenmiştir. İfade benzerliği olan ve frekansı 10’ dan az olanların çıkarılmasıyla 25 öğretmenler kurulu konusu seçilmiştir. Bu 25 madde okul yöneticileri, öğretmenler ve alan uzmanları tarafından incelenmiş, anlatımı açık olmayanların anlatımları anlaşılır hale getirilmiştir.

Belirlenen öğretmenler kurulu konuları ankete “Öğretmenler Kurulu Konuları” başlığı ile alınmıştır. Tablo 3.1’ de, ankette yer alan konuların konu alanlarına göre dağılımları dördüncü sütunda gösterilmiştir.

Karar konularının seçiminde frekans sıklığı ve belirlenen konu alanlarını temsil etme yeteneği aranmıştır. Ayrıca, alan uzmanlarının ve okul yöneticilerinin

görüşlerinden yararlanmıştı. Araştırmacı da, öğretmenler kurullarında üye olarak, 10 yıl yer almıştır.

Öğretmenler kurulu tutanaklarının incelenmesi sonunda seçilen ve ankette yer alan öğretmenler kurulu konuları ve aldığı frekanslar Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

TABLO 3.2

Öğretmenler Kurulu Tutanakları Taramasıyla Seçilen Konular ve Aldıkları Frekanslar

ÖĞRETMENLER KURULU KONULARI	Sayı
1. Okuldaki eğitim öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi	168
2. Çeşitli görevler için öğretmen seçimi (Disiplin Kurulu Üyesi, Okul Aile Birliği, Kooperatif, Yarışma Seçim Komisyonu vb.)	133
3. Öğretmenlerin okutacakları sınıfın belirlenmesi	56
4. Belirli gün ve hafta kutlamasında görev alacak rehber öğretmenin seçimi	55
5. Eğitsel kol rehber öğretmenlerinin seçilmesi	44
6. Öğrenciler için yetiştirme kursu açılıp açılmamasına karar verilmesi	43
7. Öğretmenlerin nöbet tutarken uyacakları kuralların belirlenmesi	41
8. Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi	34
9. Yıllık, ünite, günlük planların yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması	32
10.Nöbet tutacak öğretmenlerin ve nöbet yerlerinin belirlenmesi	32
11.Eğitsel kol çalışmalarının değerlendirilmesi	28
12.Öğrenci başarısını değerlendirmede uygulanacak yöntemin belirlenmesi	27
13.Sınıfların ders araçlarından yararlanmalarıyla ilgili ilkelerin saptanması	26
14.Öğrencilere nöbet tutturulması kararı	22
15.Veli-öğretmen ilişkisinin geliştirilmesi için yapılması gerekenleri saptama	18
16.Öğrencilerde devamsızlığı ve geç kalmayı önlemek için alınacak önlemlerin saptanması	18
17.Kurulacak eğitsel kolların ve yapılacak sosyal etkinliklerin belirlenmesi	18
18.Ders kitabı ve dergi seçilmesi kararı	17
19.Okul gelir ve harcamalarının planlanması	14
20.Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi	13
21.Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi	10
22.Sınıf içinde öğretmenlerde görülen olumsuz davranışların giderilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi	10
23.Kutlanacak belirli gün ve haftaların belirlenmesi	10
24.Çocuklara beslenme alışkanlığı kazandırılması yollarının saptanması	10
25.Belirli gün ve haftanın kutlanması ile ilgili ilkelerin saptanması	10

Açıkgöz'ün, Karara Katılım Anketi karar konuları ile, bu çalışmada uygulanan anketteki öğretmenler kurulu konuları karşılaştırıldığında 9 konuda anlatım benzerliği olduğu görülmektedir. Bunlar, Tablo 3.2'nin 1, 2, 8, 10, 12, 13, 15, 18, 19. sıralarında yer alan maddelerdir.

Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Anketin hazırlanmasında öğretmenler kurulu tutanaklarının incelenmesi, öğretmen, okul yöneticileri ve alan uzmanlarıyla yapılan görüşmeler, ayrıca anketin ön denemesinin yapılması ve uygulama aşamasında öğretmenlere yapılan açıklamalar anketin geçerliğini artırıcı çalışmalar olarak düşünülebilir.

Anketin özgün biçimi olan Decision Involvement Analysis'in güvenirligi ile ilgili olarak Lipham'ın (1979) yapmış olduğu çalışmanın sonuçları Tablo 3.3'de verilmiştir. (Açıkgöz 1984:64)

TABLO 3.3

“Decision Involvement Analysis” İçin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

Skala (her skala için 20 madde)	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları
Katılma Durumu	.83
Katılma İsteği	.86
İlgi	.89
Yeterlik	.91

Pilot uygulamada yanıtlayıcıların sayısı:33

Anketin Uygulanması

Anketin ilköğretime uyarlamasını sağlamak için, ilköğretim okulları öğretmenler kurulu karar tutanaklarının incelenmesi için gerekli izinler sağlanmıştır. (Ek:2;Ek:3). Öğretmenler kurulu tutanakların incelenmesine 18 Kasım 1997 tarihinde başlanmış ve 13 Aralık 1997 tarihinde bitirilmiştir. Bu çalışma sonunda anketin

uyarlaması yapılmıştır. Uzman görüşü alma ve anketin uygulanması için gerekli izinler (Ek:4;Ek:5) sağlandıktan sonra, anket uygulanmaya başlanmıştır. Anket 28 Nisan 1997 ile 16 Mayıs 1997 tarihleri arasında, araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Anketin uygulanması için büyük teneffüsler seçilmiştir. Uygulamaya başlamadan okul yöneticilerine anketin uygulanmasıyla ilgili Valilik Oluru sunulmuş ve öğretmenlerin bir yerde toplanmalarıyla ilgili yardımları istenmiştir.. Okul müdürlerine anketin uygulanışı sırasında öğretmenlerin etkilenebileceği açıklanarak, öğretmenlerle yalnız görüşme yapma isteği iletilmiştir. Okul müdürlerinin tamamı bu dileği anlayışla karşılamışlar ve anketin uygulanması için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmuşlardır. Öğretmenler odasına toplanan öğretmenlere anketler dağıtılmış ve anketin doldurulmasıyla ilgili açıklamalar, sayfalar tek tek incelenerek yapılmıştır. Anketle ilgili ve anketin doldurulmasıyla ilgili yöneltilen sorular yanıtlanmıştır. Öğretmenlere, anketin bir daha ki teneffüste toplanacağı duyurulmuştur. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu anketi doldurmaya hemen başlamışlardır. Bu sürede anketin doldurulmasıyla ilgili bilgi isteyen ya da doldurulmasıyla ilgili tereddüt gösterenlere açıklamalar yapılmaya devam edilmiştir. Öğretmenlerin çok azı bu sürede anketi doldurmaya tamamlamışlardır. Anketlerin doldurulmasını tamamlamak üzere sınıflarına gitmişlerdir. Araştırmacı, öğretmenler odasında anketlerin gelmesini bekleyerek, anketleri kendi toplamıştır. Anketlerin toplanmasıyla okuldaki uygulama tamamlanmıştır.

Burdur ilinde bu tür çalışmaların çok sık olmaması nedeniyle, öğretmenlerin anketi ilgiyle karşıladıkları gözlenmiştir. Anketi yanıtlamak istemeyen öğretmene rastlanmamıştır. Anketin uygulanışı ile ilgili hiç bir güçlükle karşılaşılmamıştır.

Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Birinci alt problemin çözümlemesinde, frekans, toplamalı frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır. Araştırmada verilerinin çözümlemesinde yalnız betimsel

istatistik tekniklerin kullanılmasına özen gösterilmiştir; frekans ve yüzdelerle açıklamak yeterli bulunmuştur. Bir soruya ilişkin seçeneklerin yüzde oranları verilmekle yetinilmiş, “her zaman”, “sık sık”, “bazen”, “hiç” gibi derecelendirmelere dayalı olmadan, yüzde oran değeri ile betimlenmiştir. Örnek: Öğretmenlerin % 60’ı, kurul gündemi konularının “her zaman” duyurulduğunu, % 40’ı “hiç duyurulmadığını” belirtmişse, bu bulgu; kurul gündemi konuları “her zaman duyurulur” biçiminde değil, “% 60’ı kurul gündemi konularını her zaman duyurulduğunu belirtmektedir”. Şeklinde yorumlanmıştır. Yüzdeler için yargılama ölçütleri kullanılmamış, bulgunun açıklanması ve sınırlı yorumu ile yetinilmiştir (Açıkalın&Demirel&Önsoy 1996:18).

İkinci alt problemin çözümünde, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda karara katılma durumunu, katılma istekliliğini, karar konulara duydukları ilgilerini, karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin görüşlerini belirlemek için, 25 madde için aritmetik ortalama ve her bir karar konusu için aritmetik ortalamalar hesaplanmıştır. Bu görüşlerin bağımsız değişkenlere (cinsiyet, kıdem, müdürlerin yönetim biçimlerini tanımlama durumuna) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için; cinsiyet ve kıdem için “t testi”, müdürlerin yönetim biçimlerini tanımlama durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi, fark olduğunda farkın kaynağını belirlemek için “Scheffe Testi” uygulanmıştır.

Üçüncü alt problemde, öğretmenler kurulunda karara katılma durumu, katılma istekliliği, konulara duydukları ilgiyi, karar konusundaki yeterliliklerine ilişkin görüşlerin birbiriyle olan ilişkilerini bulmak için korelasyon hesaplanmış ve bulunan korelasyon Null Hipotez testiyle test edilmiştir. Anlamlılık 0.05 düzeyinde aranmıştır.

Korelasyona olaylar arasındaki fonksiyonel ilişkilerin derece ya da miktarını betimleme istatistiği olarak bakılmalıdır. İki değişken arasında ilişki olması; yani, bir

korelasyon bulunması ile anlatılmak istenen şey, bu değişkenlerden gelen veri gruplarının birbiriyle bağlantılı ve düzenli olarak değişmesidir (Kaptan 1991:229)

Korelasyon katsayısı, X ve Y değişkenleri arasındaki ilişkiyi bu değişkenlere ait ölçme sonuçlarının standart puanları cinsinden ifade eden sayıdır. Korelasyon katsayısının karesi, belirleyicilik katsayısı adını alır. Bu katsayı X ve Y değişkenlerine ait değişkenliklerin (varyansların) ortak kısmının miktarını ifade eder. Korelasyon katsayısının karesi, değişkenlerden birine ait değişkenliğin yüzde kaçının diğer değişkendeki değişkenlikle ilgili olduğu anlamına gelir (Baykul 1996:191).

Korelasyon katsayısının karesi alındığı zaman bulunan değer, iki, değişkenin müşterek olduğu alanın yüzdesi olarak düşünölmelidir. Bu değişkenlerden birinin öteki değişken hakkında ne kadar bilgi verebileceğini gösterir (Kaptan 1991:229).

Verilerin çözümlenmesi bilgisayarda SPSS for Windows istatistik programı kullanılarak yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma kapsamına alınan gruba ait kimlik bilgilerine ve alt problemlere ilişkin bulgular, alt problem sırası izlenerek verilmiştir. Diğer araştırma bulgularında da yararlanılarak bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anket gönderilen ve anketi değerlendirmeye alınan öğretmenlerin bağımsız değişkenlere göre (cinsiyet, kıdem, okul müdürlerinin yönetim biçemlerini tanımlamaları) dağılımları aşağıdaki gibidir (Tablo 4.1)

Tablo 4.1

Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken	Grup	Sayı	%
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	124	54.9
	Erkek	102	45.1
<i>Kıdem</i>	Stajyer	1	0.4
	2-5 yıl	1	0.4
	6-10 yıl	4	1.8
	11-15 yıl	11	4.9
	16 yıl ve fazla	209	92.5
<i>Müdürlerin Davranış Biçemlerini Tanımlamalarına Göre</i>	Demokratik	132	58.4
	Otokratik	85	37.6
	İlgisiz	9	4.0

Çalışma kapsamında anket uygulanan ve anketleri değerlendirmeye alınan toplam 226 öğretmenden % 54.9'u (124) kadın, % 45.1'i erkektir (Tablo 4.1). Bu bulgu, ülkemizde öğretmenlik mesleğinin en azından il merkezlerinde, daha çok kadın mesleği olduğu doğrultusundaki genel görüşe uygundur.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin incelemesinde, kıdemlerinin 16 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir (Tablo 4.1). Öğretmenlerin % 92.5'u (209 kişi) 16 yıl ve fazla kıdeme sahiptir. Kıdemi 16 yıldan az olanlar % 7.5'dur (17 kişi). Kıdemdeki dağılımın 16 yıl ve üzerinde yığılması nedeniyle, grupların karşılaştırılmasında kıdem değişkeni 16 yıl ve üstü, 16 yıldan az olmak üzere iki grup haline getirilmiştir. Öğretmenlerin merkez okullara atamalarında kullanılan puanlamada, kıdemın önem derecesinin yüksek olması, kıdemi 16 yıl ve üstünde olan öğretmenlerin merkez okullarda yığılmalarının nedeni olarak gösterilebilir.

Ankette, öğretmenlere, öğretmenlik yaşantılarını göz önüne alarak birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin davranış biçimini nasıl tanımladıkları sorulmuştur. Öğretmenlerin % 58.4'ü, (132) müdürlerinin davranış biçimini demokratik, % 37.6'sı (85) otokratik, % 4'ü (9) ilgisiz olarak tanımlamışlardır (Tablo 4.3). Müdürlerin davranış biçimini, kadınların % 63.7'si, erkeklerin % 55.9'u demokratik, kadınların %21'i, erkeklerin % 20.6'sı otokratik, kadınların % 4'ü, erkeklerin % 7.8'i ilgisiz olarak tanımlamaktadırlar. Bu soruya verdikleri yanıtlara göre öğretmenler gruplandırılarak diğer bağımsız değişken elde edilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi, "Öğretmenler, öğretmenler kurulunun işleyişini ve nasıl olması gerektiğini öğretmenlik yaşantılarına göre nasıl değerlendirmektedirler?" şeklinde ifade edilmiştir. Probleme ilişkin veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen anketteki, ikinci ve üçüncü bölümdeki sorularla elde edilmeye çalışılmıştır. Öğretmenler kurulunun işleyişine yönelik veriler, üç

başlık altında incelenmiştir. Bu veriler ilgili başlık altında tablolar halinde gösterilmiştir.

Öğretmenler Kurulu Gündemine İlişkin Görüşler

Öğretmenler Kurulu Gündeminin, gündem konularını inceleyebilecek kadar önceden duyurulup duyurulmadığını belirlemeyi amaçlayan soruyla elde edilen bulgular Tablo 4.2’de verilmiştir.

TABLO 4.2

Kurul Gündeminin Yeteri Kadar Önceden Bildirilme Sıklığı

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Her zaman	136	60.2	60.2
Sık sık	47	20.8	81.0
Bazen	30	13.3	94.2
Hiç duyurulmuyor	13	5.8	100.0
Toplam	226	100.0	

Öğretmenlerin % 60’ı kurul gündemi konularının “her zaman” inceleyebilecek kadar önceden duyurulduğunu, %8’i hiç duyurulmadığını belirtmektedirler. Her zaman ve sık sık diyenlerin oranı % 80.8’dir.

Açıklan (1994:87-88), kurul toplantısı gündemi duyurularının, teneffüslerde yapıldığını ve on-on beş dakikalık zamanda duyurunun tam olarak yapılamayacağını belirtmektedir. Toplantı duyurusunun, toplantıyla ilgili gündemin yazılı olarak verilmesiyle birlikte, toplantıda görüşülecek konularla ilgili rapor özeti ya da ön bilgilerin verilmesiyle sağlanabileceğini belirtmektedir. Araştırma yapılan okullarda, okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, bu şekilde duyuru yapılan okula rastlanmamıştır. Bu, öğretmenlerin, kurul gündemi duyurusu dendiğinde, kurulun toplanma zamanı, toplanma yeri ve toplanma saatinin ve konuların başlıklar halinde belirtildiği, duyuru şeklini algıladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Kurul gündemindeki konuların, toplantı öncesi tartışılma durumuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri Tablo 4.3’de görülmektedir.

TABLO 4.3

Konuların Toplantı Öncesi Tartışılma Sıklığı

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Her zaman	30	13.3	13.3
Sık sık	23	10.2	23.5
Bazen	126	55.8	79.2
Hiç	47	20.8	100.0
Toplam	226	100.0	

Öğretmenler, kurul gündemi öncesi, konuları bazen tartıştıklarını belirtmektedirler. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin % 55.8’i bazen seçeneğini işaretlemiştir. Her zaman tartışıldığını belirtenlerin oranı % 13.3’, hiç tartışılmadığını belirtenlerin oranı % 20’dir. Öğretmenler kurulu öncesi, gündemin tartışılma oranı düşüktür.

Bu bulgu, Sarpkaya (1996)’nın öğretmenler kuruluna hazırlıklı gelme ile ilgili öğretmenlerin algılarının düşük olduğu bulgusuyla koşutluk göstermektedir. Bulgu, öğretmenler kurulu toplantılarına ilgi gösterilmediğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Toplantılara ilgi çekmeyi sağlayacak, etkili bir duyuru, etkili bir gündem ve etkili toplantı kurallarına uyulması, toplantılara olan ilgiyi artırmanın yolları olarak düşünülebilir. Yönetmeliklerde yazıldığı için değil (Açıkalın 1994:93), örgüt gereksinimlerinden doğan toplantılar düzenlendiğinde kurullara olan ilginin artacağı söylenebilir.

Araştırmada kurul gündemine ilişkin bir diğer soru, gündeme öğretmenler tarafından konu ekletilip ekletilmediğini belirlemeyi amaçlayan sorudur. Bu soruya verilen yanıtlar Tablo 4.4’de gösterilmiştir.

TABLO 4.4

Kurul Gündemine Konu Ekleme Durumu Dağılımı

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Her zaman	66	29.2	29.2
Sık sık	12	5.3	34.5
Bazen	132	58.4	92.9
Hiç	16	7.1	100.0
Toplam	226	100.0	

Öğretmenlerin % 58.4'ü “bazen”, % 29'u “her zaman” seçeneğini işaretlemiştir. Dağılımın iki seçenekte yoğunlaştığı görülmektedir.

Yönetmelik gereği gündem okul yönetimince hazırlanmaktadır. Uygulamada öğretmenlere gündem okunduktan sonra gündeme konu ekleme olanağı tanınmaktadır. Gündem konularının güncelleştirilmesi, yerleştirilmesi diyebileceğimiz uygulama, kurula öğretmenlerin ilgilerini çekmenin, kurulu etkinleştirmenin bir yolu olarak düşünülebilir. Bu soruya verilen yanıtların “bazen” seçeneğinde toplanması, bu olanağın yeterince değerlendirilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Kurulun İşlevine İlişkin Görüşler

Kurulun “okulla ilgili ortak sorunları çözmeye yardımcı olma” durumunun belirlenmeye çalışıldığı soruya verilen yanıtlar Tablo 4.5’de görülmektedir.

TABLO 4.5

Kurulun Sorun Çözmesine İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Her zaman	112	49.6	49.6
Sık sık	34	15.0	64.6
Bazen	72	31.9	96.5
Hiç	8	3.5	100.0
Toplam	226	100.0	

Öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi, kurulun ortak sorunları çözmeye yardımcı olduğuna ilişkin olumlu düşünce içerisinde. “Her zaman” ve “sık sık” diyenlerin oranı % 64.6’ dır. Bu konuda olumsuz düşünenlerin oranı % 3.5’ dur.

Öğretmenlerin, kurulu sorun çözümüne yardımcı bir ortam olarak görmeleri, kurulun etkinliğini sağlamak için iyi bir fırsat olarak düşünülebilir.

Kurulun işleyişine yönelik ikinci soru, alınan kararların uygulanma oranını belirlemeye yöneliktir. Soruya verilen yanıtlar Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

TABLO 4.6

Kararların Uygulanma Oranına İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Tümüyle	52	23.0	23.0
Büyük bir kısmı	146	64.6	87.6
Pek azı	27	11.9	99.6
Hiç uygulanmıyor	1	0.4	100.0
Toplam	226	100.0	

Öğretmenlerin % 23'ü kurul kararlarının “tümüyle”, % 64,6'sı “büyük kısmının” uygulandığı seçeneğini işaretlemişlerdir. Kararların uygulanması konusunda görüş birliğinden söz edilebilir.

Sarpkaya (1996)'nın araştırmasında, öğretmenler kurulu kararlarının uygulanması konusunda öğretmenlerin algıları “pek etkili değil”, beklentileri ise “çok etkili olmalı” seçeneğinde toplanmaktadır. Liselerde yapılan bu araştırma ile koşutluk göstermeyen bulgu, bu konuda ilköğretim okullarında farklı bir örgütsel kültürün işareti olabilir.

Kurulun işlevine ilişkin diğer bir soru da, kurulun okul yönetimine ne ölçüde katılmayı sağladığını belirlenmesine yönelik sorudur. Verilen yanıtların dağılımı Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

TABLO 4.7

Kurul Yoluyla Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Her zaman	62	27.4	27.4
Sık sık	28	12.4	39.8
Bazen	88	38.9	78.8
Hiç	48	21.2	100.0
Toplam	226	100.0	

Öğretmenlerin % 38.9'u bazen, % 21'i hiç, % 27'si her zaman, % 12'si sık sık seçeneğini işaretlemişlerdir. Dağılımdan, bu konuda görüş birliği olmadığı anlaşılmaktadır. Grubun %40' ı, kurulun okul yönetimine “her zaman” ve “sık sık” katılmayı sağladığını belirtmektedirler. Öğretmenlerin % 40'ının bazen seçeneğinde toplanması, ikinci alt problemde kurulda kararın oluşmasına ne derece katılmaktasınız sorusuna verilen yanıtların genel ortalamasıyla (2.615) tutarlılık göstermektedir. Dağılım, en yüksek puanın dört olduğu ölçeğe çevrildiğinde,

aritmetik ortalama 2.460 elde edilmektedir. Sarpkaya (1996)'nın araştırmasındaki bu konuyla ilgili bulgu da, “öğretmenler kurulunun pek etkili olmadığı” şeklindedir.

Öğretmenler kurulunun sorun çözmeye yardımcı olma ve alınan kararların uygulanmasına ilişkin olumlu görüş belirtmelerine rağmen, karara katılma konusunda bazen seçeneği etrafında toplanmaları, karara katılma konusunda farklı beklentiler içinde olduklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Kurulda Görüş Açıklamaya İlişkin Görüşler

Kurulun “Dilek ve Temenniler” bölümünde söz alma durumuna ilişkin soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

TABLO 4.8

Öğretmenlerin Kurulun Dilek ve Temenniler Bölümünde Söz Alma Durumu

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Hiç	16	7.1	7.1
1-2 kez	93	41.2	48.2
3-4 kez	63	27.9	76.1
5 ve daha çok	54	23.9	100.0
Toplam	226	100.0	

En az bir kez kaydıyla, öğretmenlerin % 93’ ünün söz aldığı görülmektedir. Dağılımda, frekansın 1-2 kez söz aldım, seçeneğinde toplanması, öğretmenlerin toplantılarda gündemde yazılı konular dışına çıkmakta çok istekli görünmediği şeklinde yorumlanabilir.

Gündemdeki konularda görüş açıklamaya ilişkin soruyla elde edilen yanıtların dağılımı Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

TABLO 4.9

Kurulda Gündemdeki Konularda Görüş Açıklamaya İlişkin Yanıtların Dağılımı

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Her zaman	115	50.9	50.9
Sık sık	22	9.7	60.6
Bazen	82	36.3	96.9
Hiç bir zaman	7	3.1	100.0
Toplam	226	100.0	

“Her zaman” diyenlerin % 50’ den fazla olması, öğretmenlerin büyük bir kısmında görüş açıklayabilme konusunda sıkıntı olmadığına bir göstergesi olarak düşünülebilir. İkinci olarak, dağılımın % 36’sı bazen seçeneğini işaretlemiştir. Bu grubun da görüşlerini düzenli bir şekilde açıklayamadıkları düşünülebilir.

Birinci alt problemde öğretmenler kurulunun “nasıl çalışması gerektiğine” ilişkin görüşlerin neler olduğunun belirlenmesi hedeflenmişti. Buna ilişkin toplanan verilerin çözümlemesi ilgili başlık altında aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Kurulun Toplanma Sıklığı ve Toplantı Süresine İlişkin Görüşler

Öğretmenler kurulunun toplanma sıklığına ilişkin görüşleri derlemeyi amaçlayan bu sorunun bulguları Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

TABLO 4.10

Öğretmenler Kurulunun Yıllık Toplanma Sayısına İlişkin Görüşler

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Hiç toplanmamalı	0	0	0
1 kez	1	0.4	0.4
2 kez	59	26.1	26.5
3 kez	102	45.1	71.7
4 ve daha çok	64	28.3	100.0
Toplam	226	100.0	

”Hiç toplanmamalı” seçeneğini işaretleyen öğretmen bulunmamaktadır. Bu, öğretmenlerin kurulun toplanması ve gerekliliği konusunda görüş birliği içerisinde olduklarının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Toplanma sıklığına ilişkin bilgiler üç seçeneğe dağılmıştır. Öğretmenlerin % 45’i “3 kez” seçeneğini işaretleyerek, sürmekte olan uygulamadan yana görüş belirtmişlerdir. % 26’ sı “2 kez” seçeneğini, % 28’i “4 ve daha çok” seçeneğini işaretlemişlerdir. Erkeklerin % 79.4’ü üç ve daha fazla kurul toplantısı isterken, kadınların % 68.5’i üç ve daha çok kurul toplantısı istemektedirler.

Verimli bir öğretmenler kurulu toplantısının süresinin ortalama kaç saat olması gerektiğine ilişkin görüşleri belirlemeyi amaçlayan soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 4.11’de görülmektedir.

TABLO 4.11

Kurul Toplantısının Süresine İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
1’den az	7	3.1	3.1
1 saat	31	13.7	16.8
2 saat	109	48.2	65.0
3 saat	57	25.2	90.3
4 ve çok	22	9.7	100.0
Toplam	226	100.0	

Öğretmenlerin % 48' i "2 saat seçeneğini, % 25'i "3 saat", % 13'ü "1 saat" seçeneğini işaretlemiştir. Cinsiyete göre bakıldığında, kadınların % 10.5'u, erkeklerin % 24.5'u, 1 saat ve bir saatten az seçeneğini, kadınların % 43.6'sı, erkeklerin % 24.5'i "3 saat" ve "4 ve daha çok" seçeneklerini işaretlemiştir. Kadın ve erkeklerde yoğunluk 2 saatte toplanırken, kadınların daha uzun süreli toplantıları tercih ettikleri görülmektedir. Toplumsal rollerinin fazlalığına rağmen, bayan öğretmenlerin uzun süreli toplantılar istemeleri ilgi çekicidir.

Kurul Toplantısının Yöneticisi ve Karar Alma Biçimine İlişkin Bulgular

Kurul toplantısını kimin yöneteceği sorusunun yanıtları Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

TABLO 4.12

Kurul Toplantısının Yöneticisine İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Okul müdürü	94	41.6	41.6
Kurulca seçilen başkan	110	48.7	90.3
En kıdemli öğretmen	18	8.0	98.2
İlköğretim müfettişi	4	1.8	100.0
Diğer	0	0.0	
Toplam	226	100.0	

Soruya verilen yanıtlar, "Kurulca seçilen başkan" (% 48.7) ve "okul müdürü" (% 41.6) seçeneklerinde toplanmaktadır. % 8'i kıdemli öğretmen, % 1.8'i ilköğretim müfettişi (Tablo 4.14) seçeneğini işaretlemiştir. Bu bulgu Sarpkaya (1996)'nın araştırmasındaki, öğretmenlerin, "kurul başkanını seçmede çok etkili olmalıdır" beklentileriyle koşutluk göstermektedir. Öğretmenlerin, kurulun daha özerk bir yapıya kavuşturulmasına hazır oldukları söylenebilir.

Kurulda kararlar nasıl alınacağına ilişkin verilen seçeneklerden elde edilen yanıtlar Tablo 4.13’de verilmiştir.

TABLO 4.13

Kurulda Kararların Alınma Şekline İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Oybirliğiyle	89	39.4	39.4
Oyçokluğuyla	130	57.5	96.9
Kurul karar almamalıdır	6	2.7	99.6
Diğer	1	0.4	100.0
Toplam	226	100.0	

Yönetmelikte karar mekanizmasının işleyişine yönelik herhangi bir maddenin olmaması kurul kararlarının alınışı ve uygulanışına ilişkin tereddüt yarattığı yapılan ön çalışmada belirlenmişti. Bu soruyla elde edilen bulgularda öğretmenlerin % 57.5’i “oyçokluğu”, % 39,4’ü “oybirliği”, % 2.7’si “kurul karar almamalıdır” seçeneğini işaretlemiştir.

Uygulamada, geçerli olan oyçokluğu seçeneği, öğretmenlerin çoğunluğu tarafından kabul görmektedir. Ancak , öğretmenlerin % 40’ı tarafından işaretlenen oybirliği seçeneğinin, seçilme gerekçesi incelenmelidir. Karar alma mekanizmasının zaman zaman tıkanmasına neden olan oybirliği seçeneğinin bu oranda işaretlenmesinin, uygulamadan kaynaklanan önemli bir gerekçesi olabileceği düşünülebilir.

Öğretmenler Kuruluna Veli ve Öğrenci Katılımına İlişkin Bulgular

Çalışmada, öğretmenler kuruluna, veli temsilcileri ve öğrenci temsilcilerinin katılımına ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Veli temsilcilerinin öğretmenler kuruluna katılımına ilişkin görüşler Tablo 4.14’de verilmiştir.

TABLO 4.14

Öğretmenler Kuruluna Veli Temsilcisinin Katılmasına İlişkin Görüşler

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Hiç katılmamalıdır	49	21.7	21.7
Sene başı ve sene sonu toplantılarına katılmalıdır	27	11.9	33.6
Velileri doğrudan ilgilendiren konulardaki toplantılara katılmalıdır	140	61.9	95.6
Bütün kurul toplantılarına katılmalıdır	10	4.4	100.0
Toplam	226	100.0	

Veli temsilcilerinin, öğretmenler kuruluna katılımına, öğretmenlerin % 21.7'si "hiç katılmamalıdır" demektedirler. Katılımla ilgili seçeneklerden % 61.9'u "velileri doğrudan ilgilendiren konulara katılmalıdır" seçeneğini, % 11.9'u "sene başı ve sene sonu toplantılarına katılmalıdır" seçeneğini işaretlemiştir. "Bütün kurul toplantılarına katılmalıdır" seçeneğini işaretleyenler % 4.4'dür. Öğretmenlerin % 73.8'i velilerin koşullu katılımından yanadır.

Bu bulgu ve öğretmenlerin öğretimsel karar konularına, yönetsel karar konularından daha çok ilgi duydukları ve katılmak istedikleri bulgusuyla (Açıkgöz 1984; Köklü 1994; Topuz 1994) birleştirilince, öğretmenlerin, öğretmenler kurulunu, akademik bir kurul olarak algıladıkları söylenebilir. Çevre olanaklarını harekete geçirebilecek, eğitim sisteminin katılımcı bir yapıya kavuşmasında etkili olabilecek kurullara, veli temsilcilerinin koşulsuz katılımına, öğretmenlerin hazır olmadıkları söylenebilir.

Öğretmenler Kuruluna öğrenci temsilcilerinin katılımına ilişkin görüşler Tablo 4.15'de gösterilmiştir.

TABLO 4.15

Öğretmenler Kuruluna Öğrenci Temsilcisinin Katılmasına İlişkin Görüşler

Seçenekler	Sayı	%	Toplamalı Yüzde
Hiç katılmamalıdır	50	22.1	22.1
Sene başı ve sene sonu toplantılarına katılmalıdır	16	7.1	29.2
Öğrencileri doğrudan ilgilendiren konulardaki toplantılara katılmalıdır	152	67.3	96.5
Bütün kurul toplantılarına katılmalıdır	8	3.5	100.0
Toplam	226	100.0	

Öğrenci katılımına yönelik soru, veli katılımına ilişkin benzer amaçlarla konulan soruyla benzer frekanslar almıştır. Okulun bir ögesi olan öğrenciler için de, öğretmenlerin görüşleri değişmemiştir. Koşulsuz katılımdan yana olanlar % 3.5'dur. "Hiç katılmamalıdır" diyenler % 22.1'dir. Öğretmenlerin, veli katılımında olduğu gibi, öğrencilerin katılımında da koşullu katılımdan yana oldukları söylenebilir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi; "Öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda alınmakta olan;

- kararların oluşmasındaki katılma düzeylerine,
- kararlara katılma isteklerine,
- karar konularına,
- karar konularındaki yeterliliklerine, ilişkin görüşleri nelerdir?
- Bu görüşleri, kişisel değişkenlere (cinsiyet, kıdem ve okul müdürlerinin yönetim biçimi) göre farklılık göstermekte midir?" şeklinde ifade edilmiştir.

Katılımın Boyutlarına İlişkin Görüşler

Öğretmenlerin kararın oluşmasındaki katılma düzeyleri, katılma istekleri, karar konularına ilgileri, karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin görüşleri, ortalama puanlar olarak elde edilmiştir. En yüksek değerin dört olduğu bir ölçekte elde edilen puanlar, yine dört üzerinden hesaplanmıştır (Tablo 4.16).

Öğretmenlerin katılımın değişik boyutlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde, dört boyuttan en düşük düzeyde olanı, 2.615 ortalama derecesi ile kurulda kararın oluşmasına etki derecelerine ilişkin görüşleridir. Bunu 2.973' lük ortalama derecesi ile karar konularına duyulan ilgi izlemektedir. Daha sonra 3.026' lük ortalama derecesi ile karar konusundaki yeterliliklerine ilişkin görüşleri gelmektedir. Ortalaması en yüksek olan 3.100' lük ortalama derecesi ile kararlara katılma isteğidir.

TABLO 4.16

Öğretmenlerin Karara Katılımın Boyutlarına İlişkin Görüşleri

BOYUT	X	S
Katılma Düzeyleri	2.615	0.64
Katılma İstekleri	3.100	0.50
Karar Konularına İlgileri	2.973	0.50
Yeterlilikleri	3.026	0.49

Karara katılma isteklerine, karar konularına duydukları ilgilerine, karar konusundaki yeterliliklerine ilişkin görüşleri “çok” seçeneğinde, katılma durumu ise, “az” ve “çok” seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Karara katılıma ilişkin dört boyuttan puanların ortalaması en düşük boyutun karara katılma durumuna ilişkin olması, diğer araştırma bulgularıyla koşutluk göstermektedir. Bu bulgu, Açıkgöz (1984)'ün ve Topuz (1994)'un araştırmalarının, “katılımın dört boyutundan ortalaması en düşük boyut, karara katılma durumudur” bulgusuyla ve Köklü (1994)'nün araştırmasının, öğretmenlerin karar konularına

katılmalarına ilişkin algılarının “çok az” seçeneği çevresinde yoğunlaştığını bulgularıyla uyum içindedir.

Sözü edilen araştırmaların bulguları öğretmenlerin karara katılma isteklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın bulgusu da bu yöndedir. En yüksek puanın dört olduğu bir ölçekte 3.100'lük bir ortalamanın yüksek bir isteklilik göstergesi olduğu söylenebilir. Bu bulgu Açıkgöz (1984), Topuz (1994), Köklü (1994), Erkılıç'ın (1993), “öğretmenlerin karara katılım isteğinin yüksek olduğu” bulgularıyla koşutluk göstermektedir.

Ulaşılan ilgi ve yeterlilik boyutuna ilişkin bulgular da Açıkgöz (1984), Topuz (1994), Köklü (1994)'nün, bulgularıyla koşutluk göstermektedir. Ancak, Açıkgöz ve Topuz'un araştırmalarında ilgi boyutu yeterlik boyutundan azda olsa yüksektir. Bu çalışmada yeterlilik boyutu ortalaması, ilgi boyutu ortalamasından biraz fazladır. Bu durum, araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin büyük bir kısmının (%92.5) kıdemlerinin 16 yıl ve üstünde toplanmış olmasıyla açıklanabilir. Fazla kıdeme sahip öğretmenlerin yeterlilik boyutu ortalamalarının fazla çıkmasının nedeni olarak, kıdemli öğretmenlerin kurula katılım deneyimlerinin fazlalığının kendilerine olan güvenlerini artıracığı gösterilebilir.

Kişisel Değişkenlere Göre Katılımın Boyutlarına İlişkin Görüşler

Bu alt problemde, öğretmenlerin katılımın dört boyutuna ilişkin görüşlerinin kişisel değişkenlere göre farklılık gösterip-göstermediği aranan bir diğer yanıtı. Tablo 4.16 'de karara katılımın dört boyutuna ilişkin görüşlerin ortalama puanları verilmişti. Bu puanların kişisel değişkenlere göre durumu ve aralarında fark olup olmadığı bu bölümde tartışılacaktır.

Katılımın dört boyutunda, öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılması “t testi” ile yapılmıştır. Tablo 4.17'de bu teste ilişkin veriler görülmektedir.

TABLO 4.17

Öğretmenlerin Karara Katılımın Boyutlarındaki Görüşlerinin
Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Boyut	Gruplar	Gözlem Sayısı	\bar{X}	SS	Sd	t değeri
Değişken						Önem Denetimi
Katılma D.	Kadın	124	65.540	14.644	224	0.14
Cinsiyet	Erkek	102	65.235	17.691		P>.05
İsteklilik	Kadın	124	76.217	12.952	224	-1.72
Cinsiyet	Erkek	102	79.107	12.223		P>.05
İlgi	Kadın	124	73.790	12.150	224	-0.75
Cinsiyet	Erkek	102	75.078	13.348		P>.05
Yeterlilik	Kadın	124	74.459	11.919	224	-1.63
Cinsiyet	Erkek	102	77.147	12.892		P>.05

t .05 \geq 1.96

Öğretmenlerin kadın ya da erkek oluşları karara katılımın; durum, istek, ilgi ve yeterlilik boyutlarındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Açıkgöz (1984)'ün çalışmasında da durum ve istek boyutunda farklılık belirlenmemiştir. Buna karşılık, ilgi boyutunda kadınların ilgileri, yeterlilik boyutunda erkeklerin yeterliliklerinin ortalaması anlamlı farklılık göstermektedir. Köklü (1994)'nün çalışmasında da katılımın tüm boyutları kişisel değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin katılımın dört boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre değişip-değişmediğini belirlemeye yönelik yapılan "t testi" sonuçları Tablo 4.18'de gösterilmiştir.

TABLO 4.18
Öğretmenlerin Karara Katılımın Boyutlarında
Kıdem Değişkenine Göre Görüşlerinin Karşılaştırılması

Boyut	Gruplar	Gözlem	\bar{X}	SS	Sd	t değeri
Değişken		Sayısı				Önem Denetimi
Katılma D	16'dan az	17	59.294	18.237		-1.45
Kıdem	16 ve üstü	209	65.899	15.809	224	P>.05
İsteklilik	16'dan az	17	74.294	11.472		-1.20
Kıdem	16 ve üstü	209	77.784	12.765	224	P>.05
İlgi	16'dan az	17	71.117	11.022		-1.25
Kıdem	16 ve üstü	209	74.636	12.806	224	P>.05
Yeterlilik	16'dan az	17	73.529	11.566		-0.79
Kıdem	16 ve üstü	209	75.846	12.488	224	P>.05

t .05 \geq 1.96

Öğretmenlerin katılımın dört boyutuna ilişkin görüşleri, kıdem değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgu, diğer araştırma bulgularıyla koşutluk göstermektedir. Açıkgöz (1984) ve Topuz (1994)'un çalışmasında da dört boyutta görüşler kıdem değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin görüşlerinin müdürlerin davranış biçimlerini tanımlamalarına göre farklılığını belirlemeyi amaçlayan Varyans Analizi sonuçları Tablo 4.19'da görülmektedir.

TABLO 4.19

ÖK Kararlarına Katılmanın Boyutlarının Müdürlerin Davranış Biçemine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması (Varyans Analizi)

Boyut	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F.	Önem Denetimi
Katılma Düzeyi	G.A	2	3380.5263	1690.2631	6.9022	* P< 0.05
	G. İ.	223	54609.8321	244.8871		
İsteklilik	G.A	2	103.4386	51.7193	0.3196	P>0.05
	G. İ.	223	36086.9508	161.8249		
İlgi	G.A	2	214.8911	107.4455	0.6650	P>0.05
	G. İ.	223	36031.8877	161.5780		
Yeterlilik	G.A	2	134.3882	67.1941	0.4340	P>0.05
	G. İ.	223	34529.3817	1458403		

* Fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenler, okul müdürlerinin davranış biçimlerini tanımlamalarına göre gruplandırıldığında, görüşleri, karara katılım düzeyi boyutunda farklılık göstermekte, istek, ilgi ve yeterlilik boyutunda farklılık göstermemektedir. Farklılığın kaynağını belirlemeye yönelik yapılan çözümlemeye ilişkin veriler Tablo 4.20'de yer almaktadır.

TABLO 4.20

Okul Yöneticilerinin Davranış Biçemlerinin Karara Katılmanın Durum Boyutunda Farklılıklarının Kaynağı

Gruplar	X	Demokratik	Otokratik	İlgisiz
Demokratik	2.742		*	
Otokratik	2.419			
İlgisiz	2.618			

*0.05 düzeyinde gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Karara katılımın durum boyutunda okul müdürlerinin davranış biçimlerini demokratik olarak tanımlayanların ortalamaları, müdürlerin davranış biçimini otokratik olarak tanımlayanların ortalamalarından daha yüksektir. Demokratik tavır sergileyen okul müdürlerinin, öğretmenlerin karara katılmaları için daha uygun ortam hazırladıkları, daha çok fırsatlar yarattıkları düşünülebilir.

Öğretmenlerin kişisel değişkenlerinin (cinsiyet ve kıdem), öğretmenlerin karara katılımının dört boyutunda da anlamlı görüş farklılığına yol açmadığı görülmektedir. Liselerde yapılan (Köklü 1994) çalışmalarda, az da olsa görülen farklılığın ilköğretim öğretmenlerinde görülmemesi, bu öğretmenlerin lise öğretmenlerine göre, birbirlerine daha yakın düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Bu okullarda branş değişkeninin olmaması, öğretmenlerin gördükleri eğitimin birbirine yakın olması diğer nedenler olarak sıralanabilir.

Okul müdürlerinin davranış biçimlerinin, öğretmenlerin karara katılımını etkilediği bu çalışmanın bir bulgusudur. Birlikte çalıştığı okul müdürlerinin davranış biçimlerini demokratik olarak tanımlayan öğretmenler, birlikte çalıştıkları müdürlerin davranış biçimlerini otokratik olarak tanımlayan öğretmenlere göre, kurulda kararın oluşmasına daha çok katıldıklarını belirtmişlerdir. İstatistiksel olarak da anlamlı olan bu fark, okul müdürlerinin yönetim biçimlerinin karara katılımın önemli bir belirleyicisi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Karar Konularının Her Birinin Genel Ortalamaya Göre Durumu

Öğretmenlerin karara katılımın dört boyutundaki görüşlerini elde etmek için oluşturulan ölçekte yer alan 25 öğretmenler kurulu konusunun her biri için öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamaları, durum ve istek boyutunda Tablo 4.21’de, ilgi ve yeterlilik boyutunda Tablo 4.22’de görülmektedir. Bu ortalamalardan en yüksek ve en düşük üçü her bir boyut için tablo üzerinde italik yazılarak gösterilmiştir. Ayrıca ortalaması bu boyutların genel ortalamalarının altında ve üstünde yer alan konular listeler halinde aşağıda gösterilmiştir.

TABLO 4.21
ÖK Karara Katılımda Durum ve İstek Boyutunda
Her Bir Karar Konusu İçin Ortalamalar

Katılımın Boyutları →	Katılma Düzeyi		Katılma İsteği	
	X	SS	X	SS
ÖĞRETMENLER KURULU KONULARI				
1. Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi	2.93	0.77	3.36	0.59
2. Yıllık, ünite, günlük plan yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması	3.00	0.98	3.35	0.74
3. Sınıfların ders araçlarından yararlanmalarıyla ilgili ilkeleri saptama	3.11	0.84	3.42	0.66
4. Öğrenci başarısını değerlendirmede uygulanacak yöntemin belirlenmesi	3.03	0.83	3.41	0.62
5. Öğrenciler için yetiştirme kursu açılıp açılmamasına karar verilmesi	2.50	1.04	3.04	0.89
6. Ders kitabı ve dergi seçilmesi kararı	2.89	1.04	3.27	0.87
7. Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi	3.22	0.78	3.51	0.61
8. Çocuklara beslenme alışkanlığı kazandırılması yollarının saptanması	2.97	0.89	3.31	0.68
9. Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi	3.17	0.90	3.52	0.61
10. Veli-öğretmen ilişkisinin için yapılması gerekenleri saptama	3.06	0.89	3.41	0.71
11. Nöbet tutacak öğretmenlerin ve nöbet yerlerinin belirlenmesi	2.27	1.03	2.87	0.95
12. Öğretmenlerin nöbet tutarken uyacakları kuralların belirlenmesi	2.45	1.08	2.98	0.92
13. Öğrencilere nöbet tutturulması kararı	2.34	1.06	2.85	0.94
14. Öğretmenlerin okutacakları sınıfın belirlenmesi	2.29	1.13	2.99	1.03
15. Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi	2.04	0.98	2.50	1.07
16. Okul gelir ve harcamalarının planlanması	1.80	0.93	2.47	1.02
17. Kurulacak eğitsel kolların ve yapılacak sosyal etkinliklerin belirlenmesi	2.59	1.03	3.11	0.88
18. Eğitsel kol rehber öğretmenlerinin seçilmesi	2.43	1.09	3.02	0.97
19. Eğitsel kol çalışmalarının değerlendirilmesi	2.57	0.95	2.97	0.84
20. Kutlanacak belirli gün ve haftaların belirlenmesi	2.54	1.10	3.07	0.88
21. Belirli gün ve hafta kutlamasında görevli rehber öğretmenin seçimi	2.35	1.11	2.93	0.91
22. Belirli gün ve haftanın kutlanması ile ilgili ilkelerin saptanması	2.32	1.02	2.95	0.84
23. Çeşitli görevler için öğretmen seçimi (Disiplin Kurulu Üyesi, Okul Aile Birliği, Kooperatif, Yarışma Seçim Komisyonu vb.)	2.37	1.05	2.88	0.97
24. Öğrencilerde devamsızlığı ve geç kalmayı önlemek için alınacak önlemlerin saptanması	2.77	0.97	3.23	0.74
25. Sınıf içinde öğretmenlerde görülen olumsuz davranışların giderilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi	2.39	1.14	3.10	0.93

Karara Katılma Düzeyi (Genel)	n= 226	X= 2.61	SS = 0.64
Karara Katılma İstekleri (Genel)	n= 226	X= 3.10	SS = 0.50

Öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda kararın oluşmasına en çok katıldıkları üç konu olarak “Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi”, “Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi”, “Sınıfların ders araçlarından yararlanmalarıyla ilgili ilkeleri saptama” konuları

işaretlenmiştir. Katılımın en düşük olduğu üç konu ise; “Okul gelir ve harcamalarının planlanması”, “Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi”, “Nöbet tutacak öğretmenlerin ve nöbet yerlerinin belirlenmesi” konularıdır. Ortalaması en yüksek üç konu eğitim ve öğretimle ilgilidir. Ortalaması en düşük üç konuda bütçe ve personelle ilgilidir.

Karara katılımın durum boyutunda ortalaması genel ortalamanın üstünde olan konuların numarası; 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 24, altında olan konuların numarası; 5, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 ve 25'tir. Ortalaması genel ortalamanın üstünde olan konular eğitim ve öğretimle ilgili konulardır.

Öğretmenlerin eğitim ve öğretimle ilgili konularda karara katılma durumlarının ortalamanın üstünde olması, bu konularda karara katılma fırsatlarını daha çok buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Karara katılımın istek boyutunda, öğretmenlerin karara en çok katılmak istedikleri üç konu sıralama değişmekle birlikte aynıdır. Bunlar sırayla “Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi”, “Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi”, “Sınıfların ders araçlarından yararlanmalarıyla ilgili ilkeleri saptama” konularıdır. Öğretmenler en çok katıldıkları üç konuya daha çok katılmak istediklerini belirtmişlerdir. En az katılmak istedikleri üç konudan ikisi de, en az katıldıklarını belirttikleri konudur. Bunlar sırasıyla; “Öğrencilere nöbet tutturulması kararı”, “Okul gelir ve harcamalarının planlanması”, “Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi” dir. En az katıldıkları, öğretmenlerin nöbet tutmasıyla ilgili konuya, daha fazla katılmak istemektedirler. En az katıldıkları ve katılmak istedikleri konunun bütçe konuları olması, okullardaki bütçe konusundaki belirsizlik ve bu konunun sık sık soruşturma konusu olmasıyla açıklanabilir.

Karara katılımın istek boyutunda, ortalaması genel ortalamanın üstünde olan konuların numarası; 1, 2, 3, 4, 6,7,8,9,10,17,24 ve 25, altında olan konuların

numarası 5, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23'tür. İsteği ortalamanın üstünde olan konular incelendiğinde, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklere ve davranışlara ortalamanın üstünde istek duydukları görülmektedir.

TABLO 4.22
ÖK Karara Katılımda İlgi ve Yeterlilik Boyutunda
Her Bir Karar Konusu İçin Ortalamalar

Katılımın Boyutları →	İlgi		Yeterlilik	
	X	SS	X	SS
ÖĞRETMENLER KURULU KONULARI				
1. Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi	3.33	0.67	3.24	0.65
2. Yıllık, ünite, günlük plan yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması	3.30	0.74	3.36	0.63
3. Sınıfların ders araçlarından yararlanmalarıyla ilgili ilkeleri saptama	3.32	0.64	3.19	0.69
4. Öğrenci başarısını değerlendirmede uygulanacak yöntemin belirlenmesi	3.29	0.73	3.21	0.67
5. Öğrenciler için yetiştirme kursu açılıp açılmamasına karar verilmesi	2.74	1.01	2.90	0.86
6. Ders kitabı ve dergi seçilmesi kararı	3.14	0.89	3.16	0.82
7. Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi	3.42	0.66	3.21	0.72
8. Çocuklara beslenme alışkanlığı kazandırılması yollarının saptanması	3.20	0.72	3.19	0.75
9. Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi	3.43	0.64	3.37	0.64
10. Veli-öğretmen ilişkisinin için yapılması gerekenleri saptama	3.36	0.70	3.30	0.68
11. Nöbet tutacak öğretmenlerin ve nöbet yerlerinin belirlenmesi	2.70	0.98	2.90	0.91
12. Öğretmenlerin nöbet tutarken uyacakları kuralların belirlenmesi	2.82	0.96	2.95	0.87
13. Öğrencilere nöbet tutturulması kararı	2.61	0.92	2.79	0.86
14. Öğretmenlerin okutacakları sınıfın belirlenmesi	2.98	0.98	3.06	0.96
15. Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi	2.36	0.94	2.51	0.97
16. Okul gelir ve harcamalarının planlanması	2.36	1.00	2.42	0.98
17. Kurulacak eğitsel kolların ve yapılacak sosyal etkinliklerin belirlenmesi	2.98	0.82	3.00	0.80
18. Eğitsel kol rehber öğretmenlerinin seçilmesi	2.84	0.91	2.93	0.84
19. Eğitsel kol çalışmalarının değerlendirilmesi	2.91	0.82	3.02	0.73
20. Kutlanacak belirli gün ve haftaların belirlenmesi	2.92	0.89	3.05	0.78
21. Belirli gün ve hafta kutlamasında görevli rehber öğretmenin seçimi	2.77	0.90	2.93	0.79
22. Belirli gün ve haftanın kutlanması ile ilgili ilkelerin saptanması	2.76	0.86	2.87	0.77
23. Çeşitli görevler için öğretmen seçimi (Disiplin Kurulu Üyesi, Okul Aile Birliği, Kooperatif, Yarışma Seçim Komisyonu vb.)	2.70	0.94	2.83	0.84
24. Öğrencilerde devamsızlığı ve geç kalmayı önlemek için alınacak önlemlerin saptanması	3.12	0.79	3.15	0.74
25. Sınıf içinde öğretmenlerde görülen olumsuz davranışların giderilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi	3.00	0.97	3.10	0.84

Karar Konuların Duyulan İlgi (Genel)	n= 226	X= 2.97	SS = 0.50
Karar Konularındaki Yeterlilik (Genel)	n= 226	X= 3.02	SS = 0.49

Karara katılımın ilgi boyutunda en çok ilgi duyulan üç karar konusu; “Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi”, “Öğrencilerde görülen olumsuz davranışları giderme yollarının belirlenmesi”, “Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi” dir. En az ilgi duyulan üç karar konusu ise; “Okul gelir ve harcamalarının planlanması”, “Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi”, “Öğrencilere nöbet tutturulması kararı”dır. En çok ilgi duyulan üç konuda eğitim ve öğretimle ilgilidir. En az ilgi duyulan konu, sırası değişmekle birlikte en az istek duyulan konu ile aynıdır.

İlgi boyutunda ortalamanın üstünde olan konuların madde numaraları şunlardır; 1, 2,3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 14,17, 24, 25, ortalamanın altında olan konular; 5, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23’dür.

İlgi boyutunda da ortalamanın üstünde ilgi duyulan konular eğitim ve öğretimle ilgilidir.

Karara katılımın yeterlilik boyutunda öğretmenlerin kendilerini en çok yeterli hissettikleri üç konu, “Sınıf ve çevre temizliği için alınacak önlemlerin belirlenmesi”, “Yıllık, ünite, günlük plan yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması”, “Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi”, kendilerini en az yeterli hissettikleri üç konu ise; “Okul gelir ve harcamalarının planlanması”, “Değişik amaçlarla toplanan para miktarının belirlenmesi”, “Öğrencilere nöbet tutturulması kararı”dır. Öğretmenlerin karar vermede kendilerini ortalamanın üstünde yeterli hissettikleri konuların numarası;1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 19, 20, 24, 25, kendilerini ortalamanın altında yeterli hissettikleri konular; 5, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23’dür. Diğer boyutlarda olduğu gibi, en çok yeterli hissedilen üç konu ve ortalamanın üstünde yeterli hissedilen konular eğitim ve öğretimle ilgilidir.

Karara katılımın dört boyutunda da eğitim ve öğretimle ilgili konuların ön plana çıkması bulgusu, daha önce yapılan öğretmenler, “öğretmenler kurulunu akademik bir kurul olarak algılıyorlar” yorumunu destekler niteliktedir. Yönetimle

ilgili konuların tüm boyutlarda ortalamasının düşük olması diğer araştırma (Açıkgöz 1984; Köklü 1194; Topuz 1994) bulgularıyla koşutluk göstermektedir. Sözü edilen araştırma sonuçlarında da öğretmenler; öğretimsel kararlara, yönetimsel kararlardan daha çok katılmak istemektedirler. Bu bulgu, öğretmenlerin yönetimle ilgili yeterliliklerinin geliştirilmesine, hizmet öncesi ve hizmet-içi eğitimlerinde yeterince önem verilmediğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Tablo 3.2 (Sayfa 55)'de öğretmenler kurulu gündemi konularının kurul gündemine alınma sıklıkları verilmişti. Öğretmenler kurulu konularına öğretmenlerin katılımına ilişkin görüşlerin ortalaması ile sözü edilen tablo karşılaştırıldığında, kurul gündemi konularının katılımın boyutlarıyla tutarlılık göstermediği görülmektedir. Öğretmenlerin en çok katıldıklarını ve istek duyduklarını belirttikleri üç konu ile kurul gündemine alınma sıklığı arasında bir koşutluk yoktur. Kurul gündemi konuları incelendiğinde, ilk sıraları yönetmeliğin görüşülmesini istediği konuların aldığı görülmektedir. Bu durum, birer konu hariç ilgi ve yeterlilik boyutları içinde geçerlidir.

En az ilgi, istek duyulan ve öğretmenlerin kendilerini en az yeterli hissettikleri konu aynıdır. Bunların gündeme alınma sıklığı incelendiğinde en sonda olmadıkları görülür. Bunun nedeni olarak, sık sık soruşturma konusu olan bu durumlar için yöneticilerin kurulda kendilerine destek yaratma isteği gösterilebilir.

Gündeme alınma sıklığı ile ortalaması en yüksek üç konu ve en düşük üç konuya ilişkin yukarıda verilen bulgu, konuların gündeme alınma sıklığı ve karara katılımın boyutları arasındaki tutarsızlığın bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Etkili bir kurul toplantısı için gündem konuları ile karara katılımın boyutları arasındaki görüşlerin örtüşmesi gerektiği düşünülebilir. Öğretmenlerin karara katılımı için ilgi ve istek duymaları, kendilerini alınacak karar konusunda yeterli görmeleri gerektiğine ilişkin alanyazındaki görüşler düşünüldüğünde, öğretmenler kurulunda görüşülen konularının bu görüşlere uymadığı görülebilir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Karara katılımın boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan araştırmanın üçüncü alt problemi şu şekilde ifade edilmiştir;

“3. Öğretmenlerin öğretmenler kurulunda

- a) karara katılma düzeyi ile karara katılma isteklerine,
 - b) karara katılma düzeyi ile karar konularına duydukları ilgilerine,
 - c) karara katılma düzeyi ile karar konularındaki yeterliliklerine,
 - d) karara katılma istekleri ile karar konularına duydukları ilgilerine,
 - e) karara katılma istekleri ile karar konularındaki yeterliliklerine
 - f) karar konularına duydukları ilgileri ile karar konularındaki yeterliliklerine
- ilişkin görüşleri arasında ilişki var mıdır?”

Öğretmenlerin karara katılımın dört boyutuna ilişkin görüşlerinin birbiriyle karşılaştırılmasında kullanılan korelasyon katsayısı (Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı) sonuçları Tablo 4.23’de gösterilmiştir.

TABLO 4.23

ÖK Karara Katılımın Boyutları Arasındaki İlişki

Boyut	Yeterlilik	İlgi	İstek	Durum
Durum	.37*	.52*	.42*	-
İstek	.63*	.67*	-	
İlgi	.74*	-		
Yeterlilik	-			

*0.05 düzeyinde anlamlıdır. n=226

Karara katılımın tüm boyutları arasındaki korelasyonun anlamlılığı test edilmiş ve 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Öğretmenlerin öğretmenler kurulunda kararların oluşmasına katılma düzeyi ile karara katılma istekleri arasındaki korelasyon .42'dir. İlişki 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Aralarında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkiden söz edilebilir. Katılma durumu ve isteğinden gelen veri grupları birbiriyle bağlantılı ve düzenli olarak değişmektedir. Karara katılma düzeyi artarken karara katılma isteğide artmakta ya da azalmaktadır. Bu ilişki tersi içinde geçerlidir.

Öğretmenlerin kararın oluşmasına katılma düzeyi ile karar konularına duydukları ilgileri arasındaki korelasyon .52'dir. İlişki 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Aralarında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkiden söz edilebilir.

Öğretmenlerin kararın oluşmasına katılma düzeyi ile karar konularında kendilerini yeterli bulmaları arasındaki korelasyon .37'dir. İlişki 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Aralarında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkiden söz edilebilir.

Karara katılma istekleri ile karar konularına duyulan ilgi arasındaki korelasyon .67'dir. İlişki 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Öğretmenlerin karara katılma istekleri ile karar konularına duydukları ilgileri arasında olumlu ve orta düzeyin üstünde bir ilişki olduğu söylenebilir. Bulunan bu korelasyon, karara katılma isteği ve karar konusuna duyulan ilgi arasında karşılıklı etkileşimlere dayanan bir ilişkiyi anlatmaktadır. Bu bulgu, Holter (1965)'in ve Flannery (1981)'nin, "çalışanların kendilerini doğrudan ilgilendiren kararlara yüksek düzeyde katılmak istedikleri bulgusuyla ilişkilendirilebilir.

Karara katılma istekleri ile karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasındaki korelasyon .63'tür. İlişki 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Aralarında olumlu ve orta düzeyde bir ilişkiden söz edilebilir.

Karar konularına duydukları ilgi ile karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasındaki korelasyon .74'tür. İlişki 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Öğretmenlerin ilgileriyle karar konularında kendilerini yeterli bulmaları arasında

olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilir. Bridges (1967), geliştirdiği kabul alanı modelinde, astları karara katmanın iki koşulu olarak; yüksek ilgi, problemin tanımı ve çözümü konusunda katkı sağlayabilecek yeterliliğe sahip olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Boyutlar arasındaki en yüksek korelasyon ilgi ve yeterlilik boyutları arasındadır. Bu bulgu, Bridges'in koşullarıyla koşutluk göstermektedir.

Karara katılımın boyutları arasındaki en düşük korelasyon, durum boyutu ile yeterlilik boyutu arasındadır. Bu bulgu, öğretmenler kurulu toplantılarının tüm öğretmenlere açık olması ve karara katılım için herhangi bir koşulun bulunmamasıyla açıklanabilir.



BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Bu çalışmayla;

a) Öğretmenlerin, öğretmenler kurulu gündeminden haberdar edildikleri, fakat karar konularını kurul öncesi tartışmadıkları ve kurul gündeminin güncelleştirilmesine yeterli katkıyı sağlamadıklarını ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, kurulun işleyişine öğretmenlerce yeterli ilginin gösterilmediğinin bir işareti sayılabilir.

b) Kurulda alınan kararların uygulanma oranının yüksek ve ortak sorunları çözmeye yardımcı olduğu öğretmenlerce kabul edilmektedir. Kurul yoluyla yönetime katılma konusundaysa görüş birliği yoktur. Bu, öğretmenlerin yönetime katılmada, uygulamadan farklı beklentiler içinde oldukları şeklinde düşünülebilir.

c) Öğretmenlerin büyük çoğunluğu kurulun yılda üç kez ve ikişer saat toplanmasını, kurulu, kurulca seçilen başkanın yönetmesini ve kararların oyçokluğuyla alınmasını istedikleri, öğretmenler, veli ve öğrenci temsilcilerinin kurullara koşullu katılımından yana oldukları belirlenmiştir..

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

e) Demokratik bir yönetim tarzı ile yönetilen öğretmenler, otokratik yönetim tarzı ile yönetilen öğretmenlere göre kararlara daha çok katılmaktadırlar.

f) Cinsiyet ve kıdem kararlara daha çok ya da az katılmada ve katılmak istemede önemli bir etken olmadığı ortaya çıkmıştır.

g) Öğretmenler, öğretmenler kurulunda eğitim ve öğretimle ilgili kararların oluşmasına, 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..

h) Karara katılımın tüm boyutları arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur. Tüm boyutlar birlikte artma ve azalma göstermektedirler. Karara katılımın iyileştirileceği bir örgütte, bütün boyutların dikkate alınması ve geliştirilmesi gerektiği bu bulgunun yorumu olarak verilebilir.

ÖNERİLER

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

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Eğitim sisteminin geliştirilmesi, sistemin en stratejik parçası olan okulların geliştirilmesi ile olasıdır. Okulların geliştirilmesinde okul kaynaklarına dayalı, özellikle insan kaynağını harekete geçirici bir yaklaşım kaçınılmazdır. Toplam Kalite Yönetimi, Okula Dayalı Yönetim gibi, yeni yönetim tekniklerinin temelinde karara katılım vardır. Okulun yönetiminde öğretmenler kurulu kullanılabilir.

2. Yöneticiler ve öğretmen adayları karara katılım konusunda işbaşında ve okulda eğitilmelidirler.

3. Öğretmenler kurulunun etkililiğini sağlamak için aşağıda belirtilen yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

a) Kurul, okul yönetimine ilişkin daha çok konuyu gündemine alabilecek yetkilerle donatılmalıdır.

b) Kurulun karar alma mekanizmasındaki belirsizliğini ortadan kaldıracı önlemler alınmalıdır.

c) Kararların bütün taraflar için bağlayıcılığı sağlanmalıdır.

d) İlgili konularda kararlara, veli ve öğrenci temsilcilerinin katılımı sağlanmalıdır.

e) Kurul toplantılarının süresi çok uzun olmamalı, 3 saati aşmamalıdır.

f) Karara katılımın tüm boyutlarını artırıcı düzenlemeler yapılmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Okul müdürlerinin davranış biçemlerinin öğretmenlerin karara katılımını nasıl etkilediği ve öğretmenlerin kararlarını etkileme yöntemleri araştırılabilir.
2. Öğretmenlerin öğretimsel kararlarına, yönetim kararlarından daha çok katılma isteklerinin nedenleri araştırılabilir.
3. Okulda karara katılıma ilişkin örnek olay incelemeleri yapılabilir.
4. Öğretmenler kurulunun işleyişinin değişik boyutlarındaki öğretmenlerin değerlendirmelerini içeren çalışmalar tasarlanıp sınanabilir.
5. Öğretmenler kurulu ve diğer karara katılma uygulamalarıyla, öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki araştırılabilir.
6. Öğretmenlerin değişik boyutlardaki katılımını öngören, katılım modelleri tasarlanıp model önerisi olarak sunulabilir.
7. Etkin katılım için neler yapılması gerektiğine ilişkin öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerini belirleyen çalışmalar tasarlanabilir.
8. Değişik ölkelerdeki okullardaki katılma uygulamaları literatür çalışmasıyla incelenebilir. Özellikle ABD’de uygulanmaya çalışılan Okula Dayalı Yönetim (Side Basic School Management) uygulamaları tüm boyutlarıyla araştırılabilir.

K A Y N A K Ç A

AÇIKALIN, Aytaç

- 1994 **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği.** Ankara:Personel Geliştirme Merkezi Yayın No:10
- 1994 **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi.** Ankara:Personel Geliştirme Merkezi Yayın No:7
- Ö. DEMİREL, R. ÖNSOY
- 1996 "Türkiye'de Yüksek Öğrenim Gören Türk Cumhuriyetleri Öğrencilerinin Sorunları" **Araştırma Raporu.** Eğitim Yönetimi Dergisi Eki. 1996 Bahar, Sayı 2

AÇIKGÖZ, Kemal

- 1984 "Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı." (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- 1987 "Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları." **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, XX,** 1-2:21-28.

AKÇAYLI, Nurhan

- 1995 **Yönetime Katılma ve Özyönetim.** Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları

AKKUŞ, Ufuk

- 1991 "Yönetime Katılma." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

ALIÇ, Mehmet

- 1996 "İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi" **Eğitim Yönetimi, II, 2:173-182**

ALUTTO, J. A. ve J. A. BELASCO

1972a "A Typology for Participation in Organizational Decision Making"

Administrative Science Quarterly 17:117-125

1972b "Decisional Participation and Teacher Satisfaction."

Educational Administration 8:44-58

ANTHONY, W.P.

1978 **Participative Management** USA: Addison-Wesley

ARICI, Hüsnü

1972 **İstatistik Yöntemler ve Uygulama**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi

Basımevi

ARIKAN, Behiç

1979 "Karara Katılma ve Katılma -Doyum İlişkisi." (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

ASGHARİ, A. Fadavi

1988 "Katılmalı Yönetim." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),

Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

AYDIN, Mustafa

1994 **Eğitim Yönetimi**. Genişletilmiş 4. Bası, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

(1991)

BALCI, Ali

1993 **Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara: Yavuz Dağıtım

BARNARD, Chaster L.

1966 **The Functions of The Executive.** Cambridge: Harvard University Press.
(1938)

BRIDGES, E.

1967 "A Model of Shared Decision-Making in the School Principals"
Educational Adminastiration Quarterly. 4:47-61

BAŞARAN, İ. Ethem

1988 **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Gül Yayınevi

1992 **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış.** Ankara: Kadioğlu
Matbaası

BROWN, R. D., D.L. NEWMANN, L. RİVERSE,

1985 "Does the Superintendent's opinion affect school boards' evaluation
information needs: an emperical investigation."
Urban Education. XX, 2:204-221

BURSALIOĞLU, Ziya

1991 **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama.** Ankara:Personel
Geliştirme Merkezi Yayın No:1

1987 **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Genişletilmiş Yedinci
BaskıAnkara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları
No: 154

BAYKUL, Yaşar

1996 **İstatistik Metotlar ve Uygulamalar.** Ankara: Lazer Ofset

CAFOĞLU, Zuhâl

1996 **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür
ve Eğitim Vakfı Yayını No:3

CELEP, Cevat

- 1996 "Okullarda İşbirlikçi Karar Verme ve Yöneticinin Rolü."
Eğitim Yönetimi, II, 2:49-57

CONLEY, Sharon C.

- 1989 ""WHO'S ON FIRST?" School Reform, Teacher Participation, and the
Decision-Making Process"
Education and Urban Society. XXI, 4:366-379

DAVIS, Keith

- 1988 **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**
(1977) (Çev. Kemal Tosun vd.), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Yayın No:199

DİCLE, Atilla

- 1980 **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**. İstanbul: İlgi Yayınları.

DUKE, Daniel vd.

- 1980 "Teachers as School Decision Makers." Project Report No: 80-A7.
Washington:National İnstituon of Education **ERIC D.196881**

DUNSING, Richard J.

- 1989 **Toplantı Sanatı**. (Çev. Fatoş Dilber). İstanbul: İlgi Yayınları

ERDOĞAN, İlhan

- 1996 **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İşletme Fakültesi
Yayın No:266

EREN, Erol

- 1993 **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
Geliştirilmiş Dördüncü Bası.

1996 **Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
Üçüncü Bası.

ERKİLİÇ, Turan A.

1993 Genel Liselerde Öğretmenlerin Karara Katılma İsteklilikleri ve Katılmayı Sınırlayan Etmenler. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),
Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

FİŞEK, Kurthan

1977 **Yönetime Katılma.** Ankara.:TODAİ Yayınları No:158.

FLANNERY, D. N.

1981 "Teacher Decision Involvement and Job Satisfaction in Wisconsin High Schools." **Dissertation Abstracts International**, 41: 3798-A

GRIFFIN, Gary A.

1995 "Influences of Shared Decision Making on School and Classroom Activity: Conversations with Five Teachers"
The Elementary School Journal. XCVI, 1:29-45

GÜÇLÜOL, Kemal

1985 **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar.** Ankara: Kadioğlu Matbaası.

HOLTER, H.

1965 "Attitudes Towards Employee Participation in Company Decision Making Processes.", **Human Relations**. XVIII:297-321

HOWES, Nanch ve Harold McCARTY

1982 "Participative Management: A Practice For Meeting The Demands of The Eighties." Meeting Papers. **Eric**, ED 216435.

IMBER, Michael ve Daniel DUKE

- 1984 "Teacher Participation in School Decision Making: A Framework For Resarch" **The Journal of Education Administration**. XXII, 1:24-33.

KABADAYI, R.

- 1982 "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi." (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
Ankara: Hacettepe Üniversitesi

KANTARCI; Hazım

- 1994 "Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Çevrilmesi" **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyum Bildirileri**.

KAPTAN, Saim

- 1991 **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara

KARASAR, Niyazi

- 1991 **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**.
Dördüncü Basım. Ankara: Bahçelievler P.K. 33.
1991 **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Beşinci Basım. Ankara:
Bahçelievler P.K. 33

KASA; H.

- 1990 "Çağdaş Kalite Güvenliği İçin Koşullar" Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Sempozyumu Bildirileri. İTÜ: İşletme Fakültesi Endüstri Müh.

KORAY, Meryem

- 1979 “Katılnalı Yönetim Anlayışının Gelişimi ve Uygulamaların Değerlendirilmesi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
İzmir: Ege Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü

KÖKLÜ, Muharrem

- 1995 “Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı.”
(Yayınlanmamış Doktora Tezi) Malatya: İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

MAGREVIN, Carol Z.

- 1984 “Teacher Participation in the Decision Making Process and its relationship to Organizational Commitment and Morale.”
DAI 45/05A, P.1258, Puplication No: AAC 8417132

McPIKE, L.

- 1987 "Shared Decision Making at The School Site: Moving Toward a Professional Model. **American Educator**. Spring, 46:10-17.

MEB

- 1973 **Milli Eğitim Temel Kanunu**. Kanun No: 1739
1992 **İlköğretim Kurumları Yönetmeliği**. Resmi Gazete, 7.8.1992,
Sayı 21308

MIHÇIOĞLU, Cemal

- 1958 **Personel İdaresinde Beşeri Münasebetler**. Ankara.: Ajans-Türk
Matbaası

MOHRMAN, A. M. Jr. R. A. COOKE, S. A. MOHRMAN

- 1978 "Participation in Decision Making: A Multidimensional Perspective",
Educational Administration Quarterly. XIV 13-29

MPM

- 1970 **İşçilerin Yönetime Katılması**. Milli Prodüktivite Merkezi Yayın No:83

OGAN, S. Orhan

- 1983 "Örgütlerde Yönetime Katılma ve Uygulama Teknikleri."
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi
İşletme İktisadı Enst.

ONARAN, Oğuz

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

OWENS, R.G., E. LEWIS

- 1976 "Managing Participation in Organizational Decision."
Group and Organization Studies, 1:56-66

ÖZDEMİR, Servet

- 1996 **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem Yayını
1996 "Okula Dayalı Yönetim" **Eğitim Yönetimi**. II (Yaz), 3:421-426.

ÖZDEN, Yüksel

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

PATEMAN, C.

- 1970 **Participation and Democratic Theory**. London: Cambridge Universty.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ

1995 **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

SARPKAYA, Ruhi

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

SIMON, Herbert

1965 **Administrative Behavior**. New York: The Free Press

SMYLIE, Mark A.

1992 "Teacher Participation in School Decision Making: Assessing
Willingness to Participate."
Educational Evaluation and Policy Analysis, XIV, 1:53-67

SPEED, N. E.

1980 "Decision Participation and Staff Satisfaction in Middle and Junior
High School That Individualized Instruction"
Dissertation Abstracts International, 40:4343-A

THIERBACH, G. L.

1981 "Decision Involvement and Job Satisfaction in Middle and High School."
Dissertation Abstracts International, 41:3827-A

ŞENTÜRK, Mustafa

1991 "Yönetim ve Yönetime Katılma." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),
İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü

TALAS, Cahit

1983 **Sosyal Ekonomi**. Ankara Sevinç Matbaası

TAYLOR, Dianne L. ve Abbas TASHAKKORİ

1994 "Decision Participation and School Climate as Predictors of Job Satisfaction and Teachers' Sense of Efficacy."

Journal of Experimental Education. LXIII, 3:217-230.

TAYLOR, Dianne L. ve Ira E. BOGOTCH

1994 "School-Level Effect of Teachers' Participation in Decision Making."

Educational Evaluation and Policy Analysis. XVI, 3: 302-319.

TOPUZ, Orhan

1994 "Orta Dereceli Okullarda Öğretmenlerin Kararlara Katılımı."(Eskişehir İli Örneği), (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi),TODAI

TOSUN, Kemal

1992 **İşletme Yönetimi**. Altıncı Baskı, Ankara: Savaş Yayınları.

TÖRÜNER, Mete

1979 "Yönetime Katılma ve Verimlilik", **Yönetime Katılma ve Özyönetim**.

Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

TURAN, Kamil

1973 **İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması**. Ankara: Ankara İktisada Ticari İlimler Akademisi Yayını

1979 "Yönetime Katılma Kavramı ve Yönetime Katılma Şekilleri",

Yönetime Katılma ve Özyönetim. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

URAS, Meral

- 1995 "Örgütlerde Karara Katılmanın Koşulları." **Eğitim Yönetimi I**, 2:305-313

Wall, T.D. ve V.A. Lischeron

- 1977 **Worker Participation**. Berkshire: McGraw-Hill.

WELSH, P.

- 1987 "Are administrators ready to share decision making with teachers?"
American Educator, Spring, 23:25-47

WEISS, Carol H., Joseph CAMBONE ve Alexander WYETH

- 1992 "Trobble in Paradise: Teacher Conflicts in Shared Decision Making",
Educational Administration Quarterly. XXVIII, 3:350-367.

WOOD, C.J.

- 1984 "Participatory Decision-Making: Why Doesn't it Seem to Work?"
The Educational Forum. IL 1:55-64

WRIGHT, David

- 1980 "Teachers, Perceptions of Their Own Influence Over School Policies
and Decision A Study of Scholing in The United States."
Technical Reports Series No: 16 Eric, ED 214886

YALÇINKAYA, Mustafa

- 1994 " Z Teorisi ve Eğitim Yönetimine Uygulanması."
Çağdaş Eğitim Dergisi, 206:16-20.

YENİÇERİ, Özcan

- 1991 “Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma.” (Yayınlanmamış Doktora Tezi),
Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

YILDIRIM, İbrahim

- 1989 “Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma.”
Eğitim ve Bilim Dergisi, XIII, 73:18-24





Ek-1

**İlköğretimde Öğretmenler Kurulunun İşleyişi ve Öğretmenler Kurulunda
Karara Katılma Anketi**

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, ilkokul ve ilköğretim okullarımızda çalışmakta olan sınıf öğretmenlerinin, öğretmenler kurulunun işleyişine ilişkin görüşleri ile öğretmenler kurulundaki kararlara; katılma durumlarını, katılma isteklerini, kararlara ilgilerini, karar konusundaki yeterliliklerine 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 5 (beş) sayfadır.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Tel:0 (248) 233 13 45
233 99 32

Kazım ÇELİK
Burdur Eğitim Fakültesi
Araştırma Görevlisi

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

BÖLÜM II

Bu bölümde öğretmenler kurulunun işleyişine yönelik sorular yer almaktadır.

1)Öğretmenler Kurulu Gündemi, gündem konularını inceleyebilecek kadar önceden duyuruluyor mu?

A) Her zaman B) Çoğu zaman C) Bazen D) Hiç duyurulmuyor

2)Kurul gündemindeki konuları, arkadaşlarınızla toplantı öncesi tartışıyor musunuz?

A) Her zaman B) Sık sık C) Bazen D) Hiç

3)Kurul gündeminde olmayan ve görüşülmesini istediğiniz konuları gündeme ekletebiliyor musunuz?

A) Her zaman B) Sık sık C) Bazen D) Hiç

4)Kurul, okulla ilgili ortak sorunları çözümede yardımcı oluyor mu?

A) Her zaman B) Sık sık C) Bazen D) Hiç

5)Kurulda alınan kararların uygulanma oranı nedir?

A) Tümüyle B)Büyük bir kısmı C) Pek azı D) Hiç uygulanmıyor

6)Kurul, okul yönetimine katılmanızı sağlıyor mu?

A) Her zaman B) Sık sık C) Bazen D) Hiç

7)Son dört yıl içinde kurulun "dilek ve temenniler" bölümünde yaklaşık kaç kez söz aldınız?

A)Hiç B)1-2 kez C)3-4 kez D)5 ve daha çok

8)Kurulda, gündemdeki konularda görüşlerinizi açıklayabiliyor musunuz?

A) Her zaman B) Sık sık C) Bazen D) Hiçbir zaman

9)Sekizinci soruya cevabınız hiçbir zaman ise, bunun nedeni aşağıdakilerden hangileridir ? (Seçeneklerden en çok 3 tanesini işaretleyiniz)

() Grup içerisinde konuşmaktan çekiniyorum.

() Yöneticiden tepki almaktan korkuyorum.

() Arkadaşlarımdan tepki almaktan korkuyorum.

() Sorunlarımı yüz yüze görüşerek çözüyorum.

() Konuşma fırsatı bulamıyorum, söz alamıyorum.

() Konuşmalarımız dikkate alınmıyor.

()Uygulanmayacağını bildiğim kararlar için konuşmuyorum.

()Konuşulanların boş olduğuna inanıyorum.

() Belirtilenden başka varsa lütfen boşluğa yazınız

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

A Demokratik B) Otokratik C) İlgisiz

BÖLÜM III

Bu bölümde öğretmenler kurulunun nasıl çalışması gerektiğine ilişkin sorular yer almaktadır.

1. Okulunuzda öğretmenler kurulu yılda kaç kez toplanmalıdır?
A) Hiç B) 1 C) 2 D) 3 E) 4 ve daha çok
2. Okulunuzda, verimli bir kurul toplantısının süresi, ortalama kaç saat olmalıdır?
A) 1'den az B) 1 C) 2 D) 3 E) 4 ve daha çok
3. Kurul toplantısını kim yönetmelidir?
A)Okul müdürü B)Kurulca seçilen başkan C)En kıdemli öğretmen D)İlköğretim Müft.
E)Diğer, (lütfen belirtiniz).....
4. Kurulda kararlar nasıl alınmalıdır?
A) Oybirliğiyle B) Oyçokluğuyla C) Kurul karar almamalıdır
D) Diğer, (lütfen belirtiniz)
5. Öğretmenler Kuruluna veli temsilcileri katılmalı mıdır?
A) Hiç katılmamalıdır.
B) Sene başı ve sene sonu toplantılarına katılmalıdır.
C) Velileri doğrudan ilgilendiren konulardaki toplantılara katılmalıdır.
D) Bütün kurul toplantılarına katılmalıdır.
6. Öğretmenler Kuruluna öğrenci temsilcileri katılmalı mıdır?
A) Hiç katılmamalıdır.
B) Sene başı ve sene sonu toplantılarına katılmalıdır.
C) Öğrencileri doğrudan ilgilendiren konulardaki toplantılara katılmalıdır.
D) Bütün kurul toplantılarına katılmalıdır.

BÖLÜM IV

<u>Açıklama:</u>Birinci ve ikinci soruyu ayrı ayrı cevaplandırınız. <i>Lütfen, seçeneğinizin bulunduğu karedeki sayının üzerine (X) işareti koyunuz ya da yuvarlak içine alınız.</i>	SORU:1Kuruld a kararın oluşmasına ne derece katılmaktasınız ?				SORU:2Yandaki kararların alınmasına ne derece katılmak istersiniz?			
	Pek çok	çok	az	hiç	Pek çok	çok	az	hiç
ÖĞRETMENLER KURULU KONULARI								
1.Okuldaki eğitim-öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
2. Yıllık, ünite, günlük planların yapılmasında uyulacak ilkelerin saptanması	4	3	2	1	4	3	2	1
3. Sınıfların ders araçlarından yararlanmalarıyla ilgili ilkelerin saptanması	4	3	2	1	4	3	2	1
4. Öğrenci başarısını değerlendirmede uygulanacak yöntemin belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1
5. Öğrenciler için yetiştirme kursu açılıp <u>açılmamasına</u> 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

ÖĞRETMENLER KURULU KONULARI	SORU: 3 Yandaki karar konusuna ne derece ilgi duyuyorsunuz ?				SORU: 4 Yandaki konuda karar vermede kendinizi ne derece yeterli buluyorsunuz ?			
	Pek çok	çok	az	hiç	Pek çok	çok	az	hiç
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 <u>açılmamasına</u> 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
25-25. Sınıf içinde öğretmenlerde görülen olumsuz davranışların giderilmesi için yapılması gerekenlerin belirlenmesi	4	3	2	1	4	3	2	1

Ek-2

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Beytepe/ANKARA

Sayı: B.30.2.HAC.0.E1.00.00.200.2976

27 Eylül 1996

Konu:

Milli Eğitim Müdürlüğüne
BURDUR

Enstitümüz Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Kazım ÇELİK'in tez çalışmasının bir gereği olarak Burdur İli Merkez İlköğretim Okulları ve İlkokullarda 1993, 1994, 1995 ve 1996 yıllarına ait öğretmenler kurulu kararı defterlerini incelemek istemektedir.

Uygun görüldüğü takdirde adı geçen öğrencinin gerekli çalışmaları yapılabilmesi için gereğini saygılarımla rica ederim.

İmza

Prof. Dr. Hüsnü ARICI

Müdür

Ek-3

TC.
BURDUR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.15.00-05-510/11304

06 KASIM 1996

Konu: Kazım ÇELİK'in tez çalışması.

VALİLİK MAKAMINA

BURDUR

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Kazım ÇELİK'in tez çalışmasının bir gereği olarak ilimiz merkez ilçe ilkokul ve ilköğretim okullarında 1993, 1994, 1995 ve 1996 yıllarına ait öğretmenler kurulu kararı defterlerini incelemek istediğine dair, enstitünün 27.9.1996 tarih ve 2976 sayılı yazıları ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Adı geçen tez çalışması için ilimiz merkez ilkokul ve ilköğretim okullarında 1993, 1994, 1995, 1996 yıllarına ait öğretmenler kurulu kararlarını incelemesinde müdürlüğümüzce sakınca görülmemektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

(İmza)

Ramazan ÖZGÜLEÇ

Milli Eğitim Müdürü

O L U R

05/11/1996

(İmza)

Caner YILDIZ

Vali a.

Vali Yardımcısı

Ek-4

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Beytepe/ANKARA

Sayı: B.30.2.HAC.0.E1.00.00.200.589

19 Mart 1997

Konu: Anket çalışması

Milli Eğitim Müdürlüğüne

BURDUR

Enstitümüz Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Kazım ÇELİK tez çalışmasının bir gereği olarak ekte sunulan anketi, Burdur İli Merkez İlköğretim Okulları ve İlkokullarda uygulamak istemektedir.

Uygun görüldüğü takdirde adı geçen öğrencinin gerekli çalışmaları yapabilmesi için gereğini saygılarımla rica ederim.

İmza

Prof. Dr. Hüsnü ARICI

Müdür

Ek-5

TC.

BURDUR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.15.00-05-510/3532

03 NİSAN 1997

Konu: Tez çalışması.

VALİLİK MAKAMINA

BURDUR

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Kazım ÇELİK tez çalışmasının gereği ekte sunulan anketi ilimiz merkez ilçe ilkokul ve ilköğretim okullarında uygulamak istediğine dair 19.3.1997 tarih ve 589 sayılı enstitü yazıları ilişikte sunulmuştur.

Adı geçenin ekte sunulan anketi ilimiz merkez ilkokul ve ilköğretim okullarında uygulaması müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

(İmza)

Ramazan ÖZGÜLEÇ
Milli Eğitim Müdürü

O L U R

05/11/1996

(İmza)

Caner YILDIZ

Vali Vekili