

TC  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİM ve DENETİMİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN  
ÖĞRETMENLERİN KARARA KATILMA  
DURUMLARI

MEHMET EMİN KARAGÖZ  
05705012

TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. SEVİNÇ PEKER

İSTANBUL  
2009

TC  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİM ve DENETİMİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

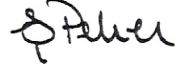
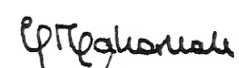
ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN  
ÖĞRETMENLERİN KARARA KATILMA  
DURUMLARI

MEHMET EMİN KARAGÖZ  
05705012

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:.....  
Tezin Savunulduğu Tarih:.....  
Tezin Oy Birliği/OyÇokluğu ile Başarılı Bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

|                |                             |                                                                                       |
|----------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Tez Danışmanı: | Yrd. Doc. Dr. Serinç Peker  |  |
| Jüri Üyeleri:  | Yrd. Doc. Dr. Erkan Tabanlı |  |
|                | Yrd. Doc. Dr. Serket Altın  |  |

İSTANBUL  
Ocak, 2009

## ÖZ

### ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN KARARA KATILIMLARI Mehmet Emin KARAGÖZ Ocak, 2009

Bu araştırmanın amacı, İstanbul İli Avrupa Yakası Anadolu Liseleri’nde görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ve isteklerine ilişkin algılarını tespit etmek ve bu algıların öğretmenlerin bireysel değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin bireysel özelliklerini belirlemek için üç sorudan oluşan bir form; kararlara katılma durumlarını ve kararlara katılma isteklerini ilişkin veri toplamak için ise Form A ve Form B’den oluşan “Kararlara Katılma Anketi” kullanılmıştır. Anket formları toplam 328 öğretmene uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler aritmetik ortalama, yüzde, standart sapma, t-testi ve ANOVA testi gibi teknikler kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara çok az katılmaktadırlar. Ancak öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılmayı çok istemektedirler.

Öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katıldıklarından daha fazla katılmak istemektedirler.

Öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan öğretimsel kararlara yönetsel kararlardan daha fazla katılmaktadırlar. Ayrıca, öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan öğretimsel kararlara yönetsel kararlardan daha fazla katılmak istemektedirler.

Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile ilgili algıları; mesleki kıdem ve okul kıdemi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma istekleri ile ilgili algıları; meslek kıdemi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak cinsiyet ve okul kıdemi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Karara katılma, Anadolu lisesi, eğitim yönetimi, öğretimsel karar, yönetsel karar.

## **ABSTRACT**

### **TEACHERS' PARTICIPATION IN DECISION MAKING AT ANATOLIAN HIGH SCHOOLS**

**Mehmet Emin KARAGÖZ**

**January, 2009**

The aim of this research is to identify the perceptions of teachers working at Anatolian High School on how much they participate and their willingness to participate in decisions made at school level with regard to individual demographic variables; and thus, to determine whether there are statistically significant differences among their perceptions.

The survey-type was used in this study. The survey instrument embodied two separate tools. In order to obtain data on individual demographic characteristics of the teachers a 3-question-form was used. To obtain data on how much the teachers participate and how much they are willing to participate in decisions, the "Decision Involvement Analysis", which includes Form A and Form B, was used. The questionnaires were administered to 328 teachers working in the Anatolian High Schools in the European side of İstanbul in the term of 2007-2008. The data obtained was analyzed via some statistical techniques such as mean, percentage, standard deviation, t-test and ANOVA test.

According to the research results, teachers participate very little in decisions made at school level. But, teachers are very willing to participate in decisions made at school level.

Teachers are more willing to participate in decisions made at school level than they really do.

Teachers participate more in educational decisions than administrative decisions made at school level. At this time, teachers are more willing to participate in educational decisions than administrative decisions made at school level.

There are significant differences between the perceptions of teachers on how much they participate in decisions made at school level according to their demographic characteristics such as professional seniority and school seniority.

There is a significant difference between the perceptions of teachers on how much they are willing to participate in decisions made at school level according to their professional seniority.

**Key Words:** Participation in decision making, educational administration, educational decision, administrative decision, Anatolian High School.

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı İstanbul ili Avrupa Yakasında bulunan Anadolu Liseleri’nde görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumlarını ve katılma isteklerini belirlemek ve katılma durum ve isteklerinin öğretmenlerin kişisel değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaktır.

Bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü oluşturan Giriş Bölümü’nde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıltıları ve sınırlılıkları açıklanmaktadır. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, dördüncü bölümde araştırmadan elde edilen bulguların açıklanması ve yorumlanması, beşinci bölümde ise araştırma sonuçları ve öneriler sunulmaktadır.

Bu tez çalışmasının her aşamasında beni destekleyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sevinç PEKER’e, eğitim yönetimi alanında beni yönlendirip, desteklerini hiç esirgemeyen ve kendilerinden çok değerli bilgiler edindiğim hocalarım Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ, Yrd. Doç. Dr. Erkan TABANCALI ve Yrd. Doç. Dr. Muharrem KÖKLÜ’ye teşekkür ederim.

Ayrıca, öğrenimim süresince her anlamda bana destek olan aileme, arkadaşlarıma ve anketleri yanıtlayarak araştırmaya katkıda bulunan tüm meslektaşlarıma teşekkür ederim.

İstanbul; Ocak, 2009

Mehmet Emin KARAGÖZ

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

### TEZ ONAY SAYFASI

|                                                         |      |
|---------------------------------------------------------|------|
| ÖZ.....                                                 | İİİ  |
| ABSTRACT.....                                           | İV   |
| ÖNSÖZ.....                                              | V    |
| İÇİNDEKİLER.....                                        | VI   |
| TABLolar LİSTESİ.....                                   | Vİİİ |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                   | X    |
| <b>1.GİRİŞ</b> .....                                    | 1    |
| 1.1. Problem Durumu.....                                | 1    |
| 1.2 Amaç.....                                           | 3    |
| 1.3. Önem.....                                          | 4    |
| 1.4. Sayıtlılar.....                                    | 4    |
| 1.5. Sınırlılıklar.....                                 | 5    |
| 1.6. Tanımlar.....                                      | 5    |
| <b>2.KURAMSAL BİLGİLER</b> .....                        | 6    |
| 2.1. Karar Verme Süreci.....                            | 6    |
| 2.2. Katılma Kavramı.....                               | 8    |
| 2.3. Yönetim Kuramlarında Katılma.....                  | 8    |
| 2.3.1. Klasik Kuramlar ve Karara Katılma.....           | 8    |
| 2.3.2. Neoklasik Kuramlar ve Karara Katılma.....        | 10   |
| 2.3.3. Çağdaş Yönetim Kuramları ve Karara Katılma.....  | 13   |
| 2.3.3.1. Sistem Kuramı.....                             | 14   |
| 2.3.3.2. Durumsallık/Olumsuzallık Kuramı.....           | 14   |
| 2.4. Yönetime Katılma Biçim ve Dereceleri.....          | 15   |
| 2.5. Karar Verme Sürecine Katılmanın Yararları.....     | 17   |
| 2.6. Eğitim Yönetimi ve Karara Katılma.....             | 18   |
| 2.7. İlgili Araştırmalar.....                           | 20   |
| 2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....            | 20   |
| 2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....           | 23   |
| <b>3.YÖNTEM</b> .....                                   | 29   |
| 3.1. Araştırmanın Modeli.....                           | 29   |
| 3.2. Evren ve Örneklem.....                             | 29   |
| 3.3. Veri Toplama Aracı.....                            | 31   |
| 3.4. Verilerin Toplanması.....                          | 33   |
| 3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....         | 33   |
| <b>4. BULGULAR VE YORUM</b> .....                       | 35   |
| 4.1. Birinci Alt Amaç ile İlgili Bulgular ve Yorum..... | 35   |

|                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2. İkinci Alt Amaç ile İlgili Bulgular ve Yorum.....                                                                        | 37        |
| 4.3. Üçüncü Alt Amaç ile İlgili Bulgular ve Yorum.....                                                                        | 39        |
| 4.4. Dördüncü Alt Amaç ile İlgili Bulgular ve Yorum .....                                                                     | 40        |
| 4.5. Beşinci Alt Amaç ile İlgili Bulgular ve Yorum .....                                                                      | 41        |
| 4.6. Altıncı Alt Amaç ile İlgili Bulgular ve Yorumlar .....                                                                   | 42        |
| 4.6.1.Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan<br>Kararlara Katılma Durumları .....                         | 42        |
| 4.6.2. Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta<br>Olan Kararlara Katılma Durumları .....              | 43        |
| 4.6.3. Çalıştıkları Okuldaki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul.....                                                         | 45        |
| Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumları .....                                                                    | 45        |
| 4.7. Yedinci Alt Amaç ile ilgili Bulgular ve Yorumlar .....                                                                   | 46        |
| 4.7.1.Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan<br>Kararlara Katılma İstekleri.....                          | 46        |
| 4.7.2.Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta<br>Olan Kararlara İstekleri.....                        | 47        |
| 4.7.3. Çalıştıkları Okuldaki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul<br>Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İstekleri..... | 49        |
| <b>5. SONUÇ.....</b>                                                                                                          | <b>51</b> |
| 5.1. Sonuçlar .....                                                                                                           | 51        |
| 5.2. Öneriler .....                                                                                                           | 52        |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                                                          | <b>54</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                             | <b>58</b> |
| Ek 1. Araştırmanın Çalışma Evreni .....                                                                                       | 57        |
| Ek 2. $2\alpha=0,05$ İçin Minimum Örnek Büyüklükleri Tablosu.....                                                             | 59        |
| Ek 3. Anket Formu .....                                                                                                       | 60        |
| Ek 4. Anket uygulama izin yazısı .....                                                                                        | 63        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                                                          | <b>64</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                                                         | Sayfa No |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Tablo 1:</b> Örneklemeye Alınan Okullarda Çalışan Öğretmen Sayıları ile İşleme Konan Anketlerin Dağılımları.....                                                                                                     | 30       |
| <b>Tablo 2:</b> Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımları.....                                                                                                                                              | 30       |
| <b>Tablo 3:</b> Karara Katılma Anketi İçin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları.....                                                                                                                                   | 33       |
| <b>Tablo 4:</b> Karara Katılma Anketinin Karara Katılma Durumuna İlişkin Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....                                                      | 36       |
| <b>Tablo 5:</b> Karara Katılma Anketinin Karara Katılma İsteklerine İlişkin Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....                                                   | 38       |
| <b>Tablo 6:</b> Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumlarına ve Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Bağımlı Gruplar için T-Testi Sonuçları..... | 39       |
| <b>Tablo 7:</b> Öğretmenlerin Öğretimsel ve Yönetimsel Kararlara Katılma Durumlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Bağımlı Gruplar için T-Testi Sonuçları .....                            | 40       |
| <b>Tablo 8:</b> Öğretmenlerin Öğretimsel ve Yönetimsel Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Bağımlı Gruplar için T-Testi Sonuçları .....                            | 41       |
| <b>Tablo 9:</b> Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Bağımsız Gruplar için T-Testi Sonuçları .....       | 42       |
| <b>Tablo 10:</b> Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....                                                 | 43       |
| <b>Tablo 11:</b> Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....                                              | 43       |
| <b>Tablo 12:</b> Mesleki Kıdeme Göre Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumuna İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları.....                                         | 44       |
| <b>Tablo 13:</b> Okul Kıdemine Göre Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....                                                                | 45       |

|                                                                                                                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 14:</b> Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Okul Kıdemine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları .....                                           | 45 |
| <b>Tablo 15:</b> Okul Kıdemine Göre Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumuna İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları.....                                     | 46 |
| <b>Tablo 16:</b> Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Bağımsız Gruplar için T-Testi Sonuçları ..... | 47 |
| <b>Tablo 17:</b> Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....                                         | 47 |
| <b>Tablo 18:</b> Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalamaların Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....                                          | 48 |
| <b>Tablo 19:</b> Mesleki Kıdeme Göre Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları.....                                 | 48 |
| <b>Tablo 20:</b> Okul Kıdemine Göre Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....                                                        | 49 |
| <b>Tablo 21:</b> Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalamaların Okul Kıdemine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....                                            | 49 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                | Sayfa No |
|----------------------------------------------------------------|----------|
| Şekil 1: Yetkenin Yönetici ve Astlar Arasındaki Dağılımı ..... | 16       |

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal temellerini ve gerekçesini oluşturan problem, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Yönetimde karar verme, günümüz yönetsel faaliyetlerinin en önemlilerinden biridir. Karar yönetim süreçlerinin temeli ve özü niteliğindedir. Tüm yönetsel eylemler karar almayı gerektirir. Hiçbir eylem karar vermeden gerçekleştirilemez. Bu yönüyle yönetimde karar sürecinin etkililiği örgütsel etkililikle eşdeğer bir nitelik taşır.

Günümüzde insanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak mutlu olamamaktadırlar. Başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve örgütte önemli rollere sahip olma maddi kaygıların bile önüne geçmeye başlamıştır. İşte bu ihtiyaçlar örgütlerde “katılımcı yönetim” anlayışının gelişmesine neden olmuştur. Artık çalışanlar, basit birer işgören olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemekte; kendilerini ve çalıştıkları örgütlerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasına ve eyleme geçilmesine aktif olarak katılıp, görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmasını, yani “tam katılımı” talep etmektedirler (Uygun, 2004).

Katılma hiyerarşiden daha çok uzmanlığa dayanır. Katılmalı yönetim tüm katılımcıların statü farkı olmaksızın eşit söz hakkına sahip olarak karar alabilmelerini ifade eder (Özden, 1999, 107). İyi bir ürün veya hizmet sunabilmek için kurumdaki tüm çalışanların bir bütün halinde çalışması şarttır. Bunu sağlamanın tek yolu çalışanları karara ve yönetime katmaktır. Katılım liderin astlarının da bilgisine ihtiyacı olduğu düşüncesine dayanır (Özden, 1999, 118).

Tüm kesimlerin toplam aklı, bir kişinin düşünerek karar vermesinden daha etkilidir. Yönetimde uygulama üzerinde bir etkiye sahip olmadığını hisseden öğretmen hem prestij hem de otonomi kaybına uğramaktadır (Özden, 1999, 108). Okul

yöneticisinin kalitenin öğretmenlerle birlikte bütün çalışanların ortak ürünü ile gerçekleşebileceğini kabul etmesi gerekir (Uluğ, 1999, 407).

Karardan etkilenecek kişilerin alınacak kararlara katılması alınan kararların uygulanabilirlik olasılığını artırır. Çünkü bir kararın etkileyeceği birey ya da gruplar o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa kararın uygulanmasını da bir o kadar kolaylaştırır ve destekler (Bursalıoğlu, 1994, 82).

Eğitim örgütlerinin açık sistem özelliğine sahip olması ve büyük ölçüde siyasal, ekonomik ve toplumsal etmenler ile birçok dış baskı unsurlarının etkisi altında kalması, eğitim örgütleri tarafından alınan kararların olanaklar ölçüsünde toplumun yararına ve eğitim sisteminin verimli, etkili bir şekilde gelişmesini sağlayıcı nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bunu sağlamanın en önemli ve etkili yolu işgörenlerin çalışma alanı ile ilgili kararlara katılmasını sağlamaktır (Celep, 1990, 35).

Okullarımız tümüyle insanlardan oluşan örgütlerdir. Okulda alınan kararlar öğrenciyi, öğretmeni, destek personelinin, veliyi, üst öğretim kurumunu, çevreyi, iş dünyasını ve hatta ülkenin geleceğini etkilemektedir. Alınan kararlar kadar, kararların alınma ve uygulanma sürecinde de tüm kesimlerin katılımı oldukça önemlidir. Katılım salt kararların alınma süreci değildir (Sabuncuoğlu, 1992, 284). Yönetime katılma, karardan etkilenenlerin, doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığıyla, ister örgüt içinden, isterse örgüt dışından, verilecek kararları etkilemesi, alınan kararları uygulaması, uygulama düzeyindeki personelin uygulamadaki durumları rapor ederek, önerilerle birlikte yönetime bildirmesi mekanizmasının işlemesidir (Vural, 1999, 53).

Okul yöneticisinin, otokratik tutumları, katılımı olumsuz olarak etkilemektedir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, sorun çözme aşamalarına davet edilmiş olmalarına rağmen, kararın okul yöneticisi tarafından çoktan alındığını ve yöneticinin aldığı kararları değiştirmenin mümkün olmadığını, zamanlarının boşa harcandığını düşünmektedirler (Özdemir, Cemaloğlu, 2000, 15). Bu olumsuz yönetim anlayışının yanında son yıllarda okullarda uygulanmaya başlanan Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile kararlardan etkilenen tüm kesimlerin yönetime katılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Katılımı sağlayacak ve işlevsel hale getirecek olan okulun yöneticisi olduğundan, okul müdürlerinin katılımcı yönetim yeterliliklerinin ortaya çıkarılması ihtiyacı doğmuştur.

Eğitim sistemleri açısından okullar temel hizmet birimleridir. Okullarda, eğitim-öğretim sürecinin uygulayıcısı ve planlayıcıları olan öğretmenlerin okul yönetimince alınacak tüm kararlarda etkin olmaları sağlanmalıdır. Bu, alınacak kararların etkin olarak uygulanması ve nitelikli bir eğitim ortamı oluşturmanın da ön koşulu durumundadır.

## **1.2. Amaç**

Anadolu liseleri, eğitim sistemimiz içerisinde diğer orta öğretim okullarına göre sayıca daha az olmasına rağmen, fen liselerinden sonra en başarılı öğrencilerin öğrenim gördüğu okullardır. Bu okullardan mezun olan öğrencilerin üniversiteye yerleşme oranları da bu durumu kanıtlamaktadır. Bu bağlamda, amacı öğrencileri ilgi, yetenek ve başarılarına göre yüksek öğretim programlarına hazırlamak ve yabancı dili dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde öğretebilmek olan Anadolu liselerinin etkili bir biçimde yönetimi büyük önem taşımaktadır. Bundan dolayı, bu okullardaki yöneticilerin eğitimi daha nitelikli hale getirmek için okul düzeyinde alınan öğretimsel ve yönetsel kararlara öğretmenleri dahil etmesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın genel amacı, Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ve isteklerine ilişkin algılarını belirleyerek; bu algıların, öğretmenlerin bireysel değişkenlerine ve karar türlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediklerini ortaya koymaktır.

Bu genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin; okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumlarına ilişkin algıları nelerdir?
2. Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin; okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma isteklerine ilişkin algıları nelerdir?
3. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin; okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile katılma isteklerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık var mıdır?
4. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin; kararlara katılma durumları ile ilgili algıları, alınan kararların öğretime veya yönetime ilişkin olmasına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

5. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin; kararlara katılma istekleri ile ilgili algıları, alınan kararlarn öğretme veya yönetime ilişkin olmasına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile ilgili algıları; cinsiyetine, mesleki kıdemine ve bulunduğu okuldaki kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma istekleri ile ilgili algıları; cinsiyetine, mesleki kıdemine ve bulunduğu okuldaki kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **1.3. Önem**

Bu çalışmada öğretmenlerin karar sürecine ve okul düzeyinde alınmakta olan kararlara ne oranda katıldıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ülkemizde, okullarda görev yapan öğretmenlerin, karar sürecine katılım durumları, katılım engelleri, çeşitli öğretim kademelerinde bilimsel olarak incelenmiştir. Ancak, öğretmenlerin karara katılımı konusunda sadece Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenleri kapsayan herhangi bir araştırma yapılmamış olması nedeniyle, bu alanda yapılacak bir araştırma önemli bir boşluğu dolduracaktır. Araştırmanın Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlere, bu kurumlardaki sorunlara kalıcı çözümler getirmek isteyen araştırmacı ve eğitim yöneticilerine katkıda bulunacağı umulmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda düzenlenecek olan hizmet içi eğitimler ile öğretmenlerin hem daha donanımlı hem de daha özgüvenli olmaları yönünde gelişme kaydedilebileceği düşünülmektedir.

### **1.4. Sayıtlar**

1. Örneklem evreni temsil edecek büyüklüktedir.
2. Anket ve envantere öğretmenlerin verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin soruları aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır.
4. Kullanılan yöntem ve ölçme aracıyla araştırmanın amacına ulaşılabilir.

### 1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Araştırma, İstanbul ili Avrupa yakasındaki resmi Anadolu Liseleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, 2007–2008 öğretim yılında Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
3. Zaman ve maddi olanaklar uygulamayı sınırlandırıcı faktörler olarak rol oynamıştır.
4. Anket, gönüllülere uygulanmıştır.

### 1.6. Tanımlar

**Anadolu Lisesi:** Anadolu Liseleri, Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı, ilköğretim üzerine hazırlık sınıfı bulunan veya bulunmayan ve hazırlık sınıfı dışında en az 4 yıl öğrenim veren karma okullardır.

**Öğretmen:** Araştırma kapsamında bulunan Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenleri ifade etmektedir.

**Müdür:** Araştırma kapsamında bulunan Anadolu Liselerinde görev yapan müdürleri ifade etmektedir.

**Karara Katılma Durumu:** Öğretmenin, okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma eylemi ifade etmektedir.

**Kararlara Katılma İsteği:** Öğretmenin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma isteği ifade etmektedir.

**Mesleki Kıdemi:** Öğretmenin, öğretmenlik mesleğine başladığından beri yıl olarak geçen süredir.

**Bulunduğu Okuldaki Kıdemi:** Öğretmenin, anketi yanıtladığı okuldaki yıl olarak çalışma süresidir.

## **2. KURAMSAL BİLGİLER**

Bu bölümde karar verme ve karara katılma ile ilgili kuramsal bilgilerden bahsedilecek ve konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalar tanıtılmaya çalışılacaktır.

### **2.1. Karar Verme Süreci**

Örgütlerde karar verme, 1930’larda başlayan “katılmalı yönetim” kavramı ile yönetim bilimi literatüründe geniş yer almaya başlamıştır. Katılımcı ekol, örgüt üyelerinin karar verme sürecine katıldığı durumlarda verimliliğin artacağını ileri sürmüşler ve karar verme ile örgütsel verimlilik arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğunu savunmuşlardır (Hicks, 1979, 31).

Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme süreci tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır (Aydın, 1991, 126). Karar vermek, “sorun”u çözmek için yöneticinin yargıda bulunmasıdır. Yönetim, kararla başlar, kararla biter.

Her örgüt, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler ya da bir başka yolla verilebilir. Kararlar uygulanmadıkça örgüt işleyemez (Aydın, 1991, 127).

Yönetsel karar verme, yöneticinin alternatifleri incelemesi ve bunlar arasında bilinçli bir seçme yapması eylemidir. Örgütlerde karar verenler bu kararlarını örgüt adına vermektedirler. Örgütlerde bulundukları mevkinin görev ve sorumlulukları, onların belli durumlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını kaçınılmaz kılar (Onaran, 1971, 73).

Karar, diğer süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu, 1994, 82). Yönetim süreçlerinin

niteliği, karar verme süreci ile yakından ilişkilidir Çünkü diğer bütün süreçler karar ile örölmüş ve bütünleşmiştir. Bu yüzden karar verme, yöneticilerin en temel sorumluluklarından birisidir (Erdoğan, 2000, 51-52)

Tosun (1987, 301) karar verme sürecinin belirli öğelerden meydana geldiğini belirtmektedir:

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

Karar vermeye katılımın sağlanması yolu ile çeşitli yararlar elde edilebilir. Her şeyden önce, daha sağlıklı kararlar verilebilir. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupça tartışılması ile daha sağlıklı bir karar verilebilir. Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulanmasında da karara katılma önemli rol oynar. Öte yandan, karara katılma örgüt üyesinin örgütsel amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder (Aydın, 1991, 130).

Örgüt içinde alınan kararın doğru ve etkili olabilmesi için bazı koşullar yerine getirilmelidir Alınan kararların etkili ve doğru olabilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekir (Başaran, 2000, 95):

1. Kararın tartışma sonucunda alınması gerekir.
2. Yöneticinin bu tartışmada bireysel düşüncesini belirtmesi gerekir.
3. Tartışma probleme yönelik yapılmalıdır.
4. Tartışmaya kararın etkilediği kişilerin tam olarak katılması gerekir.
5. Alınan kararların benimsenebilirliğinin yüksek olması gerekir.
6. Problemlerin çözümünde seçenekler için yeterli bilgi bulunmalıdır.
7. Büyük bir karar verme durumu ile karşılaşıldığında kararın küçük kararlara bölünerek alınmasında fayda bulunmaktadır.
8. Seçeneklerin uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek yarar ve zararlar iyi

bilinmeli ve uygulayıcılara gösterilmelidir.

9. Çözümüne yönelik karar seçenekleri arasında uygulamanın kolaylığı ve zorluğu bakımından belirgin ayrılıklar bulunmalıdır.

10. Uygulanamayan kararların hiçbir değeri olmaz. Alınan karar zaman geçmeden uygulamaya konmalıdır.

## **2.2. Katılma Kavramı**

İngilizce’de “Participation” olarak kullanılan ifade Türkçe’de katılma veya katılım olarak kullanılmaktadır. Bursalıoğlu (2002, 160) katılmayı, “birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütle, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapması” şeklinde tanımlamaktadır.

Eren (2004, 399) ise katılmayı “karar verme ve uygulama yetkesini belli ölçüde uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemi” olarak tanımlamaktadır.

Karara katılma, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan dahil edilmeleridir (Davis,1982, 184).

Katılmalı yönetim tüm katılımcıların statü farkı olmaksızın eşit söz hakkına sahip olarak karar alabilmelerini ifade eder. Katılmalı yönetimin etkililiği katılanların yeterli düzeyde yetkilendirilmesine bağlıdır. Katılmalı yönetim, kararların sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan ve kararları uygulamadan sorumlu olan herkesin karar sürecine katılmasını öngörmektedir (Özden, 1999, 101).

## **2.3. Yönetim Kuramlarında Katılma**

Klasik, neoklasik ve çağdaş yönetim kuramları katılmaya farklı açılardan yaklaşmıştır. Aşağıda bu kuramların katılmaya yaklaşım tarzları özetlenecektir.

### **2.3.1. Klasik Kuramlar ve Karara Katılma**

Klasik kuramın temel sorunu, örgütteki verimliliğin nasıl artırılabilceğidir. Klasik kuramcılar, işgörenle sadece bu bağlamda ilgilenmişler ve onu “makine-insan”, “duygusuz bir robot”, “bir verim aracı” olarak kurgulamış ve tanımlamışlardır.

Klasik kuram adı altında esasında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşımın öncülüğünü yapan düşünürler ise Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber'dir (Koçel, 2005, 195).

Taylor ve onu izleyenler işin hareket ve zaman yönleriyle o kadar ilgilenmişlerdir ki iş, insandan ayrı görülmeye başlanmış; yüksek kar ve verim, iyi yönetimin başlıca ölçüsü sayılmıştır (Bursalıoğlu, 2003, 16).

Taylor akımının okul yönetimine girmesi, okul yöneticilerinin örgütü aksamadan çalıştırabilen bir verim uzmanı sayılmasına yol açmıştır. Bu görüş özellikle döner sermaye ile çalışan teknik öğretim kurumlarının amaçlarına bir dereceye kadar uygun düşse de soysal ve psikolojik koşullar ihmal edilmiştir (Bursalıoğlu, 2003, 17).

Başka bir klasik kuramcı Fayol'un da, kafasında canlandığı ortalama insan tembeldir, iş yapmaktan kaçınmanın yollarını araştırır. Bu nedenle, Fayol, onları yola getirecek katı ve müsamahasız bir disiplin ve ceza sisteminin planlama ve yürürlüğe konulmasına gerek olduğunu öne sürmektedir. Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmeli, mutlaka kontrolden geçirmelidir. Fayol'a göre, insanlar sorumluluktan kaçmayı ve yöneltilmeyi tercih ederler (Eren, 2004, 15).

Yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak gruplayan Fayol, yönetilenlerden çok yönetenlere güvenerek örgütün, verimi amaç edinen formal yanına ağırlık vermiştir. Oysaki böyle bir görüşü informal yanı kuvvetli ve akıcı olan eğitim örgütlerinde uygulamak oldukça sıkıntılıdır. Fayol'un yönetim süreçlerine planlama ile başlaması ve karar sürecinin önemini görmemiş olması ise ikinci uygulama sıkıntısıdır (Bursalıoğlu, 2003, 18-19)

Weber; fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan bir iş bölümünün, açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapının, teknik yetenek esasına dayanan bir işgören seçim ve terfi sisteminin olduğu bir yaklaşıma öncülük etmiştir (Koçel, 2005, 217-218). Weber'in ideal tip bürokrasi kavramı, okul yönetiminde otokratik ve katı uygulamalara yol açmıştır. Ayrıca, yetki kavramını kademelendiren piramit örgüt şemaları da yetkinin gerçek dağılımını belirtmemektedir. Kişilerarası ilişkilerin önemli rol oynadığı eğitim örgütlerinde, yapandan çok yapılacak işi ön planda tutan ideal tip bürokrasinin uygulanması da zor olmaktadır (Bursalıoğlu, 2003, 21-22).

Klasik kuramcıların önemseydiği ve üstünde durdukları tek şey, “insandan bağımsız bir mekanizma” olarak düşündükleri “örgüt” ve “verimlilik”tir. Bu mekanizma

içerisinde klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamıştır. İnsanın doğasına kötümser bir açıdan bakmış ve onu sürekli kontrol edilmesi, denetlenmesi ve cezalandırılması gereken bir varlık olarak görmüştür. İnsanın doğasına ilişkin bu varsayımlar çerçevesinde bakıldığında klasik kuramın katımal yönetim uygulamasına yer vermediği görülmektedir.

### **2.3.2. Neoklasik Kuramlar ve Karara Katılma**

Neoklasik kuramın en belirgin özelliği, örgütteki insan unsurunu “ekonomik varlık” ya da “mekanik varlık” olarak gören klasik kurama karşı, insanı psiko-sosyal bir varlık olarak göstermesidir. Bu kuram, işgöreni güdüleyen en güçlü özendiricinin ekonomik güdüler olmadığını, toplumsal ve psikolojik güdülerin daha etkili olduğunu; informal grupların formal gruplara nazaran üretimi doğrudan doğruya olumlu ya da olumsuz etkilediğini; işgörenlerin kişiliklerine gösterilen saygının onları üretimde daha aktif ve verimli yaptığını Hawthorne deneyleri diye bilinen ve Elton Mayo tarafından yürütülen araştırmalarla ortaya koymuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, 16).

Chicago yakınlarındaki Western Elektrik kuruluşunda gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarının bulguları, neoklasik yönetim kuramının temelini oluşturmaktadır. Araştırmanın sonunda şu bulgular elde edilmiştir (Aydın, 1991, 106-107):

1. Üretim düzeyi, bireylerin fizyolojik kapasiteleri tarafından değil, toplumsal normlar tarafından belirlenmektedir.
2. Ekonomik olmayan ödül ve yaptırımlar, işgörenlerin davranışını önemli ölçüde etkilemekte ve ekonomik özendiricilerin etkisini anlamlı düzeyde sınırlamaktadır. Grupça saptanmış normların üstünde üretim yapanların, iş arkadaşlarının ilgi ve saygılarını yitirdikleri gözlenmiştir. İşgörenlerin arkadaşları tarafından kabul edilmeyi ve onlarla dostça ilişkiler içinde bulunmayı, fazla para kazanmaya tercih ettikleri görülmüştür.
3. İşgörenlerin, genellikle bireyler olarak değil, bir grubun üyeleri olarak davrandıkları görülmüştür. Bireyleri etkilemenin ve değiştirmenin en etkili yolu, bireylerin bağlı olduğu grup normlarının değiştirilmesidir.

4. Grupta en çok sevilen ve grup normlarını kişiliğinde somutlaştıran ve grubun davranışında etkili olan kişinin doğal (informal) lider olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, neoklasik yaklaşımın doğal liderlik kavramına vurgu yapmasına neden olmuştur.

Bu bulgular, klasik yönetim kuramının “ussal-ekonomik insan” anlayışını temelden sarsmış ve işgörenlerin toplumsal bir varlık olduğunu ortaya koymuştur. “Toplumsal İnsan” yaklaşımının sayıtlıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aydın, 1991, 81-82):

1. Gerçekte insanı güdüleyen, onun toplumsal gereksinimleridir. İnsan başkaları ile ilişki kurarak temel kimlik duygusuna kavuşur.
2. İş, anlamını yitirmiştir. Bu anlam, toplumsal ilişkilerde aranmalıdır.
3. İnsan yönetimin özendiricileri ve kontrolünden çok, bağlı olduğu grubun baskısına duyarlıdır.
4. İnsan, toplumsal ve kabul edilme gereksinimleri denetleyici tarafından kabul edildiği ölçüde, yönetime karşı duyarlıdır.

Neoklasik yönetim kuramının insana bakışını “Y Teorisi” adını vererek sistemleştiren ve bunu yaparken de Elton Mayo’nun çalışmalarından büyük ölçüde esinlenen Mc Gregor, bu teorisinde aşağıdaki varsayımları ileri sürmüştür (Eren, 2004, 27):

1. İş yerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş, bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
2. Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, iş ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
3. Örgütteki işgörelere verilecek en değerli ödöl, işgörelerin psiko-sosyal ve benliğini doyurucu gereksinimlerinin karşılanmasıdır.
4. Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekte kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.

5. Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme ve yaratıcılık yetenekleri, insanlar arasında az değil, geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinmelerin doyumuyla gerçekleşebilir.

Bu sayıtların ışığında denilebilir ki, neoklasik yönetim kuramı, insana iyimser bir açıdan bakmış; insanı işbirliğine yatkın, sorumluluk sahibi, örgütsel sorunların çözümünde en az yöneticiler kadar yetenekli, psiko-sosyal bir varlık olarak görmüştür.

Hawthorne araştırmalarında, programlarda yapılacak değişimlerden önce işgörenlerin görüşlerinin ve yorumlarının alınması, onlarla tartışılması, katılmalı yönetimin ilk uygulanmasıdır. Bu katılmanın, yüksek verim ve üretimle sonuçlandığı rapor edilmekte ve verimde gözlenen artış, grupta oluşan katılma duygusuyla açıklanmaktadır (Aydın, 1991, 110).

Katılmalı yönetimin önemini ve gerekliliğini ortaya koyan ve neoklasik düşünce sisteminin temelinde yer alan bir diğer araştırma da, Coch ve French tarafından gerçekleştirilen Harwood araştırmasıdır (Aydın, 1991, 107-108):

Bu araştırmada, işgörenlerin çalışma biçiminin değiştirilmesi konusunda en etkili ve en çok onaylanan yöntemin saptanması test edilmiştir. Araştırmada bir kontrol grubu ve iki deney grubu olmak üzere üç grup kullanılmıştır.

Kontrol grubunda, işgörelere yeni üretim biçimi duyurulmuştur. Birinci deney grubunda, işgörelere temsilcilerine yeni üretim biçimi konusunda kararlara katılmaları sağlanmıştır. İkinci deney grubunda ise, grubun tamamının alınan yeni kararlara katılması sağlanmıştır.

Araştırmanın sonunda en olumlu sonuç, karara, grubun tamamen katıldığı deney grubunda, en olumsuz davranışın karara katılmayan kontrol grubunda alındığı rapor edilmiştir. Kontrol grubu olarak seçilen grupta üretimde azalma, işe gelmeme, işi terk etme, ayrıca şikayet, yöneticiye karşı düşmanca tavırlar görülmüştür.

Coch ve French, bu sonuçları şöyle yorumlamıştır:

1. İşgörelere değişimin kendisine değil, değişimin uygulanış biçimine tepki göstermektedirler.
2. İşgörelere, değişimin planlanmasına katıldıkları oranda değişmeyi tehdit olarak değil, yeni bir imkan olarak algılamaktadır.

3. İşgörenlerin kararlara katılması, sadece çalışma istek ve coşkusu yaratmakla kalmamakta; onların tecrübelerinden de yararlanarak daha sağlıklı ve yerinde kararlar alınmasını sağlamaktadır.

4. İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulara ilişkin kararlara katılmaları, en sağlıklı yönetsel davranış olarak görölmektedir.

Örgütsel değışmenin sağlanmasında Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris, Douglas McGregor ve Peter Drucker tarafından “katılmalı yönetim” üzerinde yapılan çalışma ve araştırmaların etkileri oldukça geniş olmuştur (Peker, 1995, 118).

Bununla birlikte, Katz ve Maccoby’nin daha ileri tekniklerle yaptıkları araştırmalar katılma, moral ve verimlilik arasında görünür ilişkilerin bulunmadığını belirlemiştir (Fişek, 1979, 47).

Neoklasik yönetim kuramının insan doğasına ilişkin sayıltıları ile özellikle Hawthorne ve Harwood araştırmalarının sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, insanı yönetime katma noktasında bir milat başlattığı söylenebilir.

### **2.3.3. Çağdaş Yönetim Kuramları ve Karara Katılma**

1900’lü yıllardan sonra gelişen klasik yönetim kuramları, örgütü, işgörenlerin üzerine yüklenmiş bir ussal yapı ya da düzenek olarak görmüşlerdi. 1930’lardan sonra ortaya çıkan yönetim kuramı ise örgütü, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılandığı bir yer olarak kurgulamıştı. Bu kuramlar, örgütü, yapısı, yönetimi ve insanı ile bir bütün olarak ele alamadıkları için, birçok örgüt ve yönetim sorunlarına çözüm getiremediler. Sözelimi işgörenlerin örgüte uyumuna, örgüt içi çatışmalara, güdülenmelerine, örgütsel önderliğe ilişkin sorunlara yanıt bulunamadı. Görebildikleri sorunlara, pratik çözümler getirmekten ileri gidemedikleri için de, örgüt ve yönetim kuramına kavramsal bir yaklaşım yapamadılar. 1950’li yıllardan bu yana örgüt ve yönetim alanındaki araştırmalar yeni kuramların gelişmesine yol açtı (Başaran, 1998, 35).

Çağdaş yönetim; sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere genellikle iki grupta incelenmektedir (Peker, 1995, 94).

### **2.3.3.1. Sistem Kuramı**

Yönetimi, bir bakıma örgüt anlamında kavramlaştıran ve örgütü bir toplumsal sistem olarak gören tümcü yaklaşımlar, March ve Simon'un "Örgütler" adlı eserinin yayınlanmasıyla başlamıştır. Literatürde genellikle örgütsel yaklaşım ya da sistem yaklaşımı olarak ifade edilen bu yeni yaklaşım, yönetsel eylemlerin yer aldığı örgütü, onun çevresini -kısaca örgütün iç ve dış öğelerini, bu öğelerin birbiriyle ilişkilerini ve etkileşimlerini- inceleyerek örgütsel ve yönetsel sorunların temel nedenlerini açıklamaya çalışmıştır. Bu nedenle sistem kuramı, klasik kuram ile neoklasik kuramın bir sentezi olarak ele alınmaktadır (Kaya, 1993, 82-83).

Sistem, birbirini düzenli biçimde etkileyen, birbirine dayanan öğelerden (alt sistemlerden) oluşan bir bütündür (Başaran, 1994, 17-18). Başka bir ifadeyle, karmaşık ve etkileşimli parçaların bütünleşmiş bir topluluğudur (Bursalıoğlu, 2003, 53). Girdi, süreç, çıktı, dönüt ve çevre öğelerinden oluşur (Aydın, 1991, 113).

Açıkalın (1994, 32) sistemin üç özelliğini şu şekilde ifade etmektedir:

1. Bir ya da birden çok amaca yönelik çalışması ve bir bütünlük özelliği göstermesi.
2. Birden çok parçadan-öğeden oluşması.
3. Parçaların birbirleri ile karşılıklı ve karmaşık bir etkileşim içinde çalışmasıdır.

Sistem kuramını, klasik kuramlardan ayıran en önemli özelliğin örgüt-çevre etkileşimine yaptığı vurgu olduğu söylenebilir. Çevresi ile etkileşimde bulunan sistemler açık sistemlerdir. Açık sistem teorisi, örgütün girişi, işlemesi ve çıkışı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çıkıştan bir kısmının tekrar girişe dönüşümü, örgüt ile çevresi arasında kuvvetli bir ilişki bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Bu ilişki sistemin hem ömrünü uzatmakta, hem de yenilenmesini kolaylaştırmaktadır (Bursalıoğlu, 2003, 56-57).

### **2.3.3.2. Durumsallık/Olumsallık Kuramı**

Durumsallık/Olumsallık kuramı, giderek gelişen ve örgütün yapısını inceleyen sistem kuramına dayanan bir yönetim kuramıdır. Örgütün bir sistem olarak değişkenleri o kadar nicelik ve nitelik değiştirmektedir ki, böylesine dirik bir süreç içinde olan örgüte, hazır giysi gibi, bir yönetim biçimini giydirmek olanaksızdır. Dirik yapıda olan örgüte dirik yönetim gerekmektedir (Başaran, 1998, 35).

Durumsallık kuramına göre, her yer ve koşulda geçerli tek bir “en iyi örgüt yapısı” yoktur. “En iyi” durumdan duruma değişir. Bu yaklaşımda, örgüt yapısı bir bağımlı değişkendir. Bu yapının nasıl olması gerektiği, bağımsız değişken durumundaki içsel ve dışsal koşulların durumuna göre belirlenir (Koçel, 2005, 267-268).

Çağdaş kuram, klasik ve neoklasik kuramların bir sentezi olmakla birlikte, daha çok, insana değer veren, onun yönetime katılımını destekleyen neoklasik kuram ile diyalog kurmaktadır. Bu bağlamda, işgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları, çağdaş kuram tarafından da savunulmaktadır (Aydın, 1991, 110).

Sistem yaklaşımının, diğer çağdaş kuramlar gibi, örgütsel verimliliğin arttırılmasını sağlamak amacıyla, örgütte çalışan bireylerin yaratıcılık ve katılımından faydalanmayı esas alacağı söylenebilir. Çünkü her sistem, alt sistemlerden meydana gelir ve alt sistemlerin düzenli, uyumlu ve öngörülen performansla çalışması, sistemin verimli çalışmasını sağlar. Sosyal sistemlerin en önemli unsurunun “insan” olduğu düşünüldüğünde, sistem yaklaşımında, işgörenin katılımının ve yaratıcılığının öne çıkarılmasını doğal karşılamak gerekir.

Öte yandan, “yönetime katılma” uygulamasına, her durum ve her koşulda “en iyi, en geçerli yol” ya da sihirli bir yöntem gibi bakmak, gerçekçi olmayabilir. Çünkü her problem veya her konu, “katılma”yı gerektirecek nitelikte olmayabilir. Örneğin konu basit ya da önemsiz olabilir. Acele karar verilmesini gerektiren bir durum söz konusu olabilir. Ya da, işgörenlerin, karar verilecek konuda, gerekli bilgi ve veriye sahip olmaması, deneyim eksikliklerinin bulunması gibi koşullar mevcut olabilir.

#### **2.4. Yönetime Katılma Biçim ve Dereceleri**

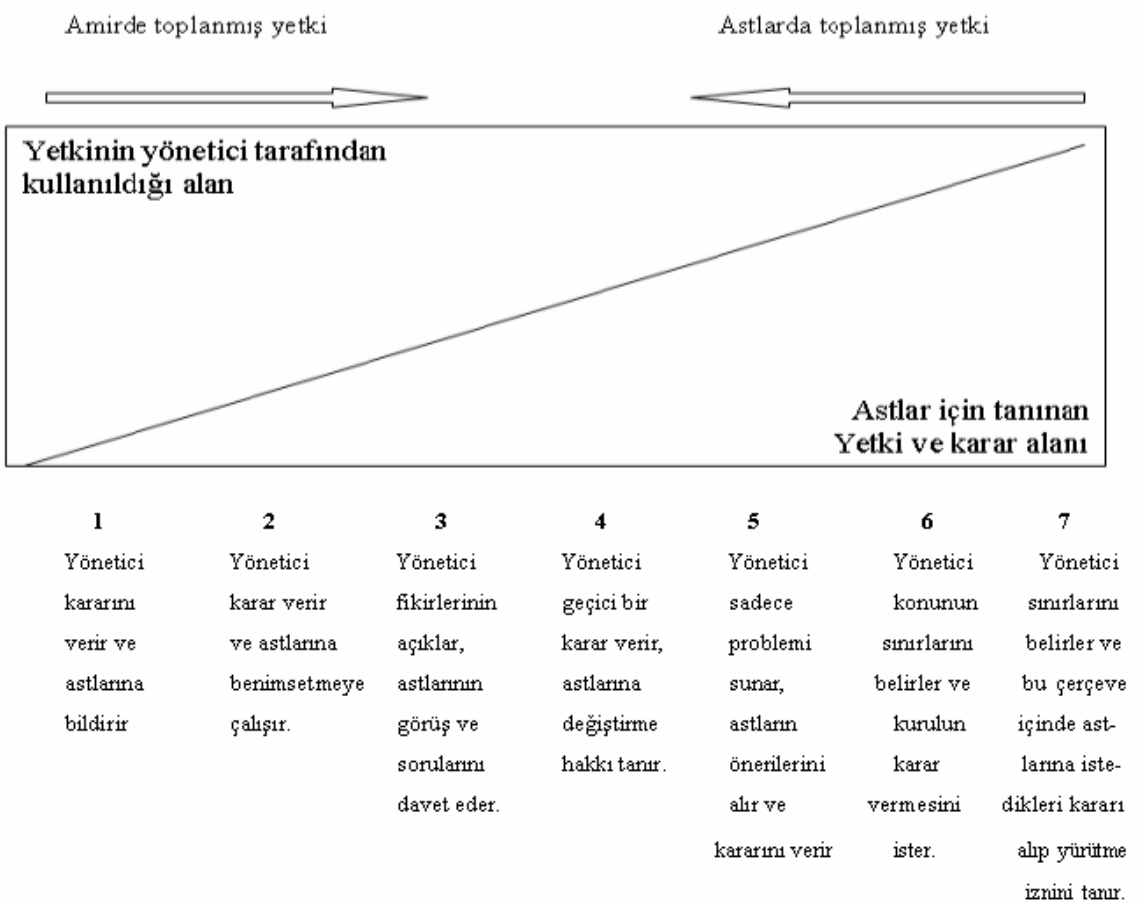
Genel olarak iki farklı katılma biçiminden söz edilebilir. Bunlardan birincisi biçimsel (formal) yönetime katılma, ikincisi ise, biçimsel olmayan (informal) yönetime katılmadır (Eren, 2004, 401).

Biçimsel yönetime katılma, işçi veya işgücü sendikaları aracılığıyla personelin üst yönetim ile işbirliğine yönlendirildiği resmi bir işbirliğini ifade eder. Bu durum iş kanunu ya da yasal bir araç veya toplu sözleşmelerden kaynaklanmaktadır. Bu türde genellikle katılımın derecesi ve konuları önceden belirlenmiştir (Eren, 2004, 401).

Biçimsel olmayan yönetime katılma ise, genellikle çalışma grupları arasında görülen katılma türüdür. Ekip şefi gruptakilerin tümünü etkileyebilecek bazı kararları üyeler

ile beraber planlamanın yararını bilmektedir. Kararlar ile ilgili sorunlar üst yönetimden ziyade alt yönetimdekilerin gayri resmi sınırlı yetkileri olan yöneticileri tarafından tanınmaktadır (Eren, 2004, 401).

Şekil 1 biçimsel olmayan yönetime katılma konusunda irade sahibi olan bir yöneticinin astlarına tanıyacağı yetki derecelerini göstermektedir.



**Şekil 1: . Yetkenin Yönetici ve Astlar Arasındaki Dağılımı**

Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi* (İstanbul: Beta Yayınları, 2004), 402.

Şekil 1'den de anlaşılacağı üzere sol taraf amirde toplanan yetkiyi, sağ taraf ise astlarda toplanan yetkiyi göstermektedir. Bu derecelere tek tek bakmak istersek (Eren, 2004, 401-404):

1. Yönetici kararını yalnız başına verir astlarına bildirir. Astına soru sormaz, düşüncelerini dikkate almaz, çünkü astın katılma yetkisi yoktur.

2. Sorunu belirleme ve karar verme yöneticinin sorumluluğudur. Ancak astları kendi fikrine inandırması gerektiğine inanır. Dolayısıyla kararın nedenlerini açıklayarak astlara benimsetmeyi seçer.
3. İkinciden farklı olarak, yönetici kararını açıkladıktan sonra astların görüş ve önerilerini alır. Astların tereddütlü olduğu konularda tekrar açıklama yapar.
4. Yönetici, bir karar taslağı hazırlayarak geçici kararı astlara sunar. Astlar görüşlerini bildirir ve karar grup içinde tartışıldıktan sonra gerekli değişiklikler yapılır. Yönetici son kararı kabul ettiğini bildirir ve kararı gerekçeleriyle astlara açıklar.
5. Yönetici yönetimin çözmek zorunda olduğu sorunları astlara açıklar ve astların öneri ve görüşlerine göre karar verir. Yönetici karara müdahale etmediğinden karar grubun ortak malıdır.
6. Yönetici kendisinin ve grubun sorun çözerken kullanabilecekleri kaynak, yetki ve olanakları ve ne ölçüde kullanılabileceklerini gruba açıklar, sorunun ortaya konmasını ve kararı astlarına bırakır, karar konusunda diğerleriyle aynı derecede yetkiye sahip üyelerden biridir. Dolayısıyla kendi görüşlerini diğerleri gibi açıklayarak karara katkıda bulunabilir.
7. Yönetici yetki, kaynak ve finansal konularda sınırları çizerek, her asta sınırlar içerisinde karar verme ve yürütme hakkını tanır. Buradaki durum kararın grup kararı olarak alınmasından çok; asta işbirliği çerçevesinde yönetim yetkisini devretme ve onun bağımsız karar vermesini isteme şeklindedir.

Genel olarak değerlendirdiğimizde ilk üç durum haricinde astların yönetime aktif olarak katıldığını, altı ve yedinci durumlarda ise astların kendi kendilerini yönetmesi anlamına gelen “özyönetim” şeklinde yönetsel katılımın uygulandığını söyleyebiliriz. Bahsedilen bu durumlara ast ya da üst tüm yönetim kademelerinde rastlanılabilir.

## **2.5. Karar Verme Sürecine Katılmanın Yararları**

Karar vermeye katılımın sağlanması yolu ile çeşitli yararlar elde edilebilir. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupça tartışılması ile daha sağlıklı bir karar verilebilir. Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulamaya konulmasında da karara katılma önemli rol oynar (Lawler, Hackman,

1969, 467). Öte yandan, karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder (Aydın, 1998, 130).

Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar o kararın alınmasına ne kadar çok katılırlarsa, kararın uygulanmasına da o kadar çok katılırlar. Bu olanaklar kendilerinden ne kadar esirgenirse, uygulamaya da o kadar karşı çıkarlar (Bursalıoğlu, 1994, 85; Dawson, 1995, 11-35). Ayrıca, örgüt içinde alınan kararlara katılımı halinde ast, sürekli emir alan ve onu uygulayan kişi durumundan çıkarak kendi sorumluluk alanı içersinde yapacağı işler konusunda kendi amaçlarını tespit etme fırsatı bulur. Bu sayede de, yeteneklerini ve kişiliğini geliştirme imkanına kavuşur (Tortop, 1993, 258).

Katılım, birden fazla insanın aynı konu üzerinde uzmanlık bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini kullanmalarına imkan sağladığından dolayı alınan kararların kalitesini artırır. Sonucunda kalite, performans ve motivasyonun artması ile örgüte duyulan güveni sağlamlaştırır. Ayrıca, görüşlerine başvurulmuş insanların beklentilerini karşılamaya imkan sağladığından ve doğrudan iletişim kurabilmeyi kolaylaştırdığından daha iyi bir örgüt iklimi yaratılmasına neden olur (Rausch, 1996, 33-34).

Alt kademedeki çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları, onlarda yönetime ve yaptıkları göreve karşı olumlu tutumlar uyandırır; onların daha iyi iş yapma çabalarını arttırır. Çünkü karara katılım ile çalışanların morali yükselerek iş tatmini artar; işin niteliği ve niceliği yükselerek devamsızlıklar ve işten ayrılımlar azalır; sosyal ilişkilerin dostane bir ortamda yürütülmesi gerçekleştirilir (Can, 1997, 247; Wang, 2003, 541). Ayrıca kararlara katılım, çalışanların örgütsel değişimi kabul etmelerini kolaylaştırır ve kararların başarıyla uygulanması yönünde anlamlı bir sosyal baskı oluşturur (Sashkin, 1976, 81).

## **2.6. Eğitim Yönetimi ve Karara Katılma**

Okul yönetimini diğer yönetimlerden ayıran fark okulun ürününün insan olmasıdır. Eğitim hizmetinin üretildiği yer okuldur. İl, ilçe ve bakanlık düzeyinde kurulan örgütler, okulda yapılan eğitim öğretim çalışmalarına yardım için kurulmuştur; bu yüzden okul örgütünün çok iyi ve etkili olması zorunludur (Başaran, 2000, 23). Etkili okul, saydam ve katılımcı bir yönetimin oluşmasını gerektirmektedir. Öğretmenler

temel birer karar organı olarak karar sürecine katılmalıdır. Öğretmenler alınmasında katkıda bulundukları kararları uygulamaya koyacaklardır (Balcı, 1993,54).

Eğitim yöneticisinin karar sürecinde başaracağı ilk girişim, eğitim yönetimini etkileyen öğelerin her birini karar organı olarak görebilmektir. Eğitim yöneticisinin öğretmenleri karar sürecine dahil etmesi özellikle gereklidir; çünkü okulun diğer örgütlere oranla daha sosyal oluşu, kararın etki alanını genişletir. Bununla beraber, grupça alınacak kararlara kimlerin ne derece katılacağı da hassas bir konudur. Okul müdürü bu konuda karar verirken aşağıdaki ilkeleri göz önünde bulundurmalıdır (Bursalıoğlu, 1994, 82):

- Grup dinamiğini anlamalı, fakat kullanmaya kalkışmamalıdır.
- Güdüleyen, uzlaştıran ve koordine eden bir eylem göstermelidir.
- Karar sürecinde, astlara ve o kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermelidir.
- Etrafında demokratik bir hava yaratmalıdır.
- Alınan kararlarda fikir birliği sağlamaya çalışmalıdır.
- Grubun değer ve davranışlarını dikkate almalıdır.
- Takdir hakkını kullanırken kamu yararını gözetmelidir.
- Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir.

Karara katılma ile ilgili olarak, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, sorun çözme aşamalarına davet edilmiş olmalarına rağmen, kararın okul yöneticisi tarafından çoktan alındığını düşünmekte, yöneticinin aldığı kararları değiştirmenin mümkün olmadığını, zamanlarının boşa harcandığını ileri sürerek kararlara katılmak istememektedirler. Böyle bir durumda, okul yöneticisi karara katılma sürecinin başından itibaren kişisel eğilimlerini ve ön yargılarını öğretmenlere kabul ettirmeye çalışmamalıdır. Okul yöneticisi karar sürecinde okul ortamında meydana gelen çatışmadan kaçınmamalı, çatışmayı bir bilgi üretme aracı olarak ele almalıdır. Okul yöneticisi çatışmayı yönetebilmelidir. Karar sürecinde etkili olan, karar sürecine katılan kişilerin statüleri değil, uzmanlıkları esas alınmalıdır. Bu duruma göre, ast ve üst ilişkilerinin formal esaslara bağlı olarak yürütüldüğü bir karar sürecinin etkililiğinden söz etmek imkânsızdır. Örgüt politikaları, öğretmenlerle kendilerini etkileyen karara katılma hakkı sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekir. Karara

katılanlar, yeni bir konuyu gündeme getirebilme ve tartışmanın seyrini etkileyebilme gücüne sahip olmalıdırlar (Güçlü, 2000, 27).

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin bilmesi gereken nokta, kararlara katılmanın karar yetkilerinin aktarılması değil kararların paylaşılması olduğudur. Yoksa her çeşit yönetimde olduğu gibi okul yönetiminde de, karar yetkisi aktarılmadığı sürece sorumlu yönetici ve makamındır (Bursalıoğlu, 1994, 163).

Okullarda karar verme sürecine katılımın sağlanması, eğitim örgütlerinin kendine özgü özellikleri nedeniyle ve dış çevreyle yoğun etkileşimi nedeniyle önemlidir. Aydın'ın (2000) da belirttiği gibi eğitim personelinin karara katılmaları açısından başta öğretmenler olmak üzere tüm personelin nitelikleri buna uygundur. Gerekli koşullar sağlandığında öğretmenlerin karara katılmaya ilişkin istekleri vardır ve yeterlidir (Bush, 1995, 35-40; Scherie, 1997, 15).

## **2.7. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde sırasıyla yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalardan söz edilecektir.

### **2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Açıkgöz (1984), “Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı” konulu araştırmasında, “Decision Involvement Analysis” anketine çıkarmalar ve eklemeler yapılarak elde edilen “Karara Katılma Anketi” kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar şöyle belirtilmiştir:

1. Öğretmenlerin karara katılma durumlarına ilişkin görüşleri “çok az”; karar konularına duydukları ilgilerine, karar konularındaki yeterliklerine ve karara katılma isteklerine ilişkin görüşleri “biraz” seçeneğinde toplanmıştır.
2. Öğretmenlerin karara katılma durumu, katılma isteği, karar konularına ilgisi ve karar konularındaki yeterlilikleri boyutlarındaki görüşleri birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir.
3. Öğretmenlerin öğretim ve yönetim kararlarında katılma durumu, katılma isteği ve yeterlilik boyutlarındaki görüşleri birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir.

4. Karara katılma durumu, katılma isteği, karar konularına duyulan ilgi ve karar konularındaki 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, karara katılma durumu, katılma isteği, karar konularına duyulan ilgi ve karar konularındaki yeterlilik boyutlarına ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir.

Kaya (1984) tarafından milli eğitim müdürleri, milli eğitim müdür yardımcıları, eğitim enstitüsü müdürleri ve yardımcıları ile ilköğretim müdürlerinden oluşan 238 kişilik örneklem grubu üzerinden yapılan, “Eğitim Sistemimizde Üst Yöneticiler Dışındaki Yönetici ve Eğitici Personelin Kararların Oluşmasındaki Etkililik Derecesi” adlı araştırma verilerine göre Türk eğitim sisteminde kararlar üst yöneticiler tarafından alınmaktadır. Alt kademelerdeki yöneticilerin ise karar almaya yetkileri bulunmamaktadır. Okul müdürleri alınan kararları sadece yorumlayıp, uygulayabilmektedir. Milli eğitim müdürleri ve okul müdürlerinin karar verme yetkileri kanun ve yürütmeliklerle belirlendiğinden oldukça sınırlıdır (Kaya, 1999, 213).

Saka (1985)’nın karar vermenin örgüt ve yönetim kavramları içindeki yeri ve önemini incelediği araştırmasında şu bulgular elde edilmiştir:

1. Klasik yönetim kuramı yaklaşımları yönetim süreçlerini oluştururken karar ve karara katılmanın önemini görmemişlerdir.
2. Davranışçı yönetim kuramcıları, karar sürecinin önemini görmüş ve karara katılmayı savunmuşlardır.
3. Çağdaş yönetim kuramına göre; astlar kararlara katılmaya özendirilmeli ve karar verme yetkileri, tüm örgüt hiyerarşisi boyunca yaygınlaştırılmalıdır.

Köklü (1994), “Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı” konulu araştırmasında, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin kararlara katılımı hakkında öğretmen ve müdürlerin algı ve beklentilerini ele almıştır. Bu araştırmanın sonuçları şöyle sıralanabilir:

1. Müdürlerin, öğretmenlerin karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin beklentileri “biraz” ve “çok”, algıları “biraz” seçenekleri etrafında yer almaktadır.
2. Müdürler, öğretmenlerin karara katılımını istedikleri oranda, onları karar konularında yeterli görmemektedirler.
3. Müdürler, öğretmenlerin öğretimsel karar konularına katılmalarını, yönetsel karar konularına katılmalarından daha fazla istemekteler ve daha fazla yeterli algılamaktadırlar.
4. Öğretmenlerin karar konularına katılmalarına ilişkin algıları “çok az” seçeneği etrafında; katılma istekleri, ilgileri ve yeterliliklerine ilişkin algıları “biraz” seçeneğinin etrafında yoğunlaşmaktadır.
5. Öğretmenlerin karara katılma durumları, katılma istekleri, karar konularına duydukları ilgi ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin algıları birbirinden anlamlı farklılık göstermekte ve bu algılar kişisel değişkenlerine göre farklılaşmaktadır.
6. Öğretmenlerin karara katılma durumlarına ilişkin algıları öğretmenlik kıdemi, bulunduğu okuldaki kıdemi, okul türü ve branşına göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Ancak cinsiyet ve okulun büyüklüğüne göre anlamlı farklılık göstermiştir.
7. Öğretmenlerin karara katılma isteklerine ilişkin algıları cinsiyet, öğretmenlik kıdemi, bulunduğu okuldaki kıdemi ve branşına göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Ancak okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir.

Özden (1996), “Okullarda Katılmalı Yönetim” adlı araştırmasında, altı karar alanında öğretmenlerin katılımlarını ve rol algılarını ölçmüştür. Araştırma sonunda elde edilen bulgulardan bazıları 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.

Aldemir (1996) tarafından Ankara ili, Altındağ ilçesinde yapılan ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetime katılma düzeylerine ilişkin araştırmada elde edilen bulgular şunlardır:

1. Öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin algılar “kısmen” yönünde iken, okul yönetimine “kesinlikle” katılmak istemektedirler.
2. Öğretmenlerin yönetime katılmaları hakkında uygulamadaki durum ve beklenen duruma ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.
3. Sınıf ve ders öğretmenlerinin yönetime katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark görülmediği gibi; öğretmenlerin kıdemleri ile yönetime katılma dereceleri arasında da anlamlı bir fark bulunmamıştır.
4. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile yönetime katılma dereceleri arasında da bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Bilgin (1996), Zonguldak merkez ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimlerinde alınan kararlara katılabilme derecelerinin değerlendirilmesine ilişkin bir araştırma yapmış, yaptığı bu araştırmada genel olarak okulda alınan kararlara öğretmenlerin yeterli düzeyde katılmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

### **2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Speed (1980), “Bireyselleştirilmiş Öğretim Yapan Liselerde Personel Doyumu ve Karara Katılma” adlı araştırmasında, karar alanlarını teknik ve yönetsel karar alanları diye ikiye ayırmıştır. Katılmanın yüksek düzeyde, orta düzeyde ve hiç olmadığı ortamlarda yapılan araştırmada şu bulgular elde edilmiştir (Speed, 1980’den aktaran Açıkgöz, 1984, 44):

1. Teknik ve yönetsel karar alanlarında iş doyumu ve öğretmenlerin bulundukları karar koşulları arasında doğru orantı vardır.
2. Gerçek katılma durumu, iş doyumundaki değişmeyi en iyi şekilde açıklamaktadır.
3. Öğretmenler karara katılmada daha fazla söz sahibi olabilmek için mesleki karar verme gruplarının oluşturulmasını istemişlerdir.

4. Öğretmenler yönetsel kararlara teknik kararlardan daha az katılmaktadırlar.

Wright (1980) 38 okulda yaptığı araştırmada, öğretmenlere okul politikasına ilişkin kararlarda ne derece etkili olduklarını sormuştur. Öğretmenler kendilerini müfredat programı, öğretim, öğrenci davranışı ve velilerle iletişim konularında çok etkili görmektedirler. Çevreyle ilişki kurma ve etkinliklerde, sınıflara ayırma ve toplantılar konularında biraz etkili; mali yönetim ve işgören seçiminde daha az etkili görmektedirler (Wright, 1980'den aktaran Aksay, 2005, 40).

Thierbach (1981), “Ortaokul ve Liselerde Karara Katılma ve İş Doyumu” adıyla yaptığı araştırmada şu bulguya ulaşmıştır: Öğretmenlerin doyumları ile bulundukları karara katılma ortamı arasında ve karar sürecine etki düzeyleri ile işten aldıkları doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (Thierbach, 1981'den aktaran Açıköz, 1984, 43).

Flannery (1981) ise, “Wisconsin'de Öğretmenlerin Kararlara Katılımları ve İş Doyumları” adlı araştırmasında şu bulguları elde etmiştir (Flannery, 1981'den aktaran Açıköz, 1984, 43):

1. Öğretmenlerin meslek doyumları, karar durumlarına olumlu ve anlamlı olarak bağlıdır.
2. Öğretmenlerin ilgi ve uzmanlıkları arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu gibi, algılanan öğretmen ilgisi ile karar koşulları; ilgi ve meslek doyumları arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.
3. Algılanan öğretmen etkisi, meslek doyumları ve karar koşulları arasında anlamlı ilişkiler vardır.
4. Algılanan öğretmen etkisi, meslek doyumları ve karar koşulları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Case (1981)'in, “Karar Vermeye Öğretmen Etkisi” ile ilgili yaptığı araştırmada öğretmenlerin kararlara katılımlarının, öğretmenleri okul yönetimi ile daha uyumlu hale getirdiği görülmüştür. Aynı araştırmada öğretmenlerin daha çok sınıfla ve öğretimle ilgili kararlara katılmak istedikleri de görülmüştür (Case, 1991'den aktaran Köklü, 1994, 41).

Clark (1983) 'ın müdür ve öğretmenler arasındaki benzer değerler arasında bir ilişkinin olup olmadığını ve karar verme sürecindeki öğretmen ilgisinin derecesini

saptamak amacıyla yaptığı araştırmasında şu bulguları elde etmiştir (Clark, 1983'den aktaran Bilgin, 1996, 31):

1. Doktoralı müdürler, altı yıllık çalışanlara ve mastır derecelerine göre karar süreciyle daha ilgili bulunmuşlardır.
2. Daha yaşlı ve zenci öğretmenlerin, daha genç ve beyaz öğretmenlere göre daha gelenekçi oldukları ortaya çıkmıştır.
3. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlerden karar süreciyle daha ilgili bulunmuşlardır.
4. Ne okul türünün, ne de okulun büyüklüğünün karar sürecinde öğretmen ilgisinin derecesini veya müdürler ve öğretmenler arasındaki değer benzerliğini etkilediği sonucu bulunmuştur.
5. Benzer ahlaki ve sosyal değerlere sahip okul müdürleri ve öğretmenlerden öğretmenlerin teknik kararlara katılmaya daha fazla ilgi gösterdikleri ifade edilmiştir.
6. Müdürler ve öğretmenlerin yaşları birbirine ne kadar yakınsa öğretmenler de kararlara o denli ilgilidirler.

Meshanko (1990)'nın "Öğretmenlerin Karar Vermesi: Öğretmenlerin, Yöneticilerin ve Okul Kurulu Üyelerinin Görüşlerinin Analizi" başlıklı araştırmasında şu bulguları elde etmiştir (Meshanko, 1990'dan aktaran Köklü, 1994, 39-40):

1. Öğretmenlerin, karar vermenin paylaşılmasına katılma istekleri ve katılma durumlarına ilişkin olarak öğretmenler, yöneticiler ve okul yönetim kurulu üyelerinin algıları arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür.
2. İlkokul ve ortaokul öğretmenleri, karar vermenin paylaşılmasına daha fazla katılma isteği göstermişlerdir.
3. Öğretmenlerin karara katılma istekleri, kişisel değişkenlere göre anlamlı bir fark göstermemiştir.

Musco'nun 1992 yılında yaptığı, New York'ta tam gün genel eğitim yapan 429 öğretmenin katıldığı, "New York Şehrindeki Lise Öğretmenlerinin, Karara Katılımı ve Davranışları Hakkındaki Algıları Arasındaki İlişki" konulu araştırmasında şu sonuçları elde etmiştir (Musco, 1992'den aktaran Köklü, 1994, 43):

1. Öğretmenlerin karara katılımı ve davranışı arasında orta düzeyde ve ortadan biraz az düzeyde ilişki bulunmuştur. Var olan katılma; öğretmenlerin kendine ait sınıflardaki eğitime yönelik kararlar, saptanan okul politikası ve amaçları ile doğrudan ilişkilidir. Öğretmen davranışları; eğitim etkinlerini planlama, öğrencilerin öğrenme çıktılarını değerlendirme, okul iklimi ve genel öğrenme çevresiyle ilişkilidir.
2. Öğretmenlerin, sonucunu kabul etmedikleri (memnun edici olmayan) kararların alınmasına katılmadıkları gözlenmiştir.
3. Öğretmenler için eğitimle ve sınıfla ilgili kararlar en önemli kararlar olup, öğretmenler en sık bu karara katılmaktadırlar. Öteki çeşit kararlara çok fazla katılmamaktadırlar.
4. Öğretmenlerin kararlara katılımı ile davranışları arasında; cinsiyet, görev süresindeki statü ve önceki yöneticilik deneyimi gibi kişisel değişkenler bakımından anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna karşın çalışılan okul, karar vermenin paylaşılması sürecinin biçemi, öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki biçimsel olmayan ilişkiler gibi değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
5. Kararların paylaşıldığı okullardaki öğretmenlerin davranışlarıyla, kararların paylaşılmadığı okullardaki öğretmenlerin davranışları arasında farklılık gözlenmiştir.

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

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

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

Araştırma sonunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

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 algıarlarsa dört alandaki kararlara da katılma istekliliği artar (Smylie, 1992'den aktaran Aksay, 2005, 42-43).

Pashiardis (1994), “Karar Almada Öğretmen Katılımı” adlı araştırmasında, öğretmenlerin karar alma sürecinde aktif rol aldıklarında, okulun toplam başarısının arttığını belirtmektedir. Ayrıca karar alma sürecinde öğretmenlerin aktif katılımıyla tüm sistemden yararlanılacağını belirtmektedir.

Jones (1995) tarafından yapılan “Karar Verme de Öğretmenin Katılımı Personel Morali ve Öğrenci Başarısıyla İlişkisi” adlı çalışmada şu bulgulara ulaşılmıştır (Jones, 1995'den aktaran Karaca, 2001, 31-32):

1. Öğretmenler müfredat, öğretim programı ile ilgili alanlarda karar vermeye daha fazla katılmak isterlerken; personel, bütçe ve okul-halk ilişkisi konularına daha az katılmaktadırlar.
2. Öğretmenlerin karar vermeye katılımı onun moralini yükseltmekte ve kendisini önemli biri olarak hissetmelerini sağlamaktadır.
3. Büyük okullarda karar vermeye katılım oranı küçük okullardan daha çok olmaktadır.
4. Öğretmenlerin karar vermeye katılımı asıl görevlerini başarmaları için daha fazla çalışarak zorlanmalarına neden olmaktadır.
5. Öğretmenlerin karar vermeye katılımı ile öğrenci başarısı arasında ilişki bulunamamıştır.
6. Öğrenci başarısının, öğrencinin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik düzeyi ve okul yapısı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan yerlerde okullar minimum eğitim amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedirler.

Kuku ve Taylor V. (2002), “Karar Almada Öğretmen Katılımı”, konulu araştırmalarında, okul yönetiminin 9 unsurunun (amaç, vizyon, misyon, bütçe, personel, uygulama, standart müfredat, tesis, personel gelişimi ve manevi konular) okul müdürleri ve öğretmenleri tarafından algılanma farklarını karşılaştırmıştır. Veriler Filipinlerde 165 okul müdürü ve öğretmenlerden alınmıştır. Bu araştırmada şu bulgular elde edilmiştir (Kuku ve Taylor, 2002’den aktaran Aksay, 2005, 43-44):

1. Öğretmenler tarafından tercih edilen kararlara katılma düzeyinin, öngörülenden daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu unsurlar; personel, bütçe, personel gelişimi üzerinedir.
2. Hem öğretmenler hem de müdürler karar almaya okulun katılımının; okulun gelişimi, okul moralinin yükselmesi, iş memnuniyetinin artması ve profesyonelliğin artmasında destekleyici bir faktör olduğu bildirilmiştir.
3. Meslekte 11-20 yıl arası deneyimi olan öğretmenlerin daha katılımcı olduğunu göstermiştir.

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma modeli, evren ve örneklemi, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Betimsel nitelikte olan bu araştırmada, amaca en uygun model olan genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 1999, 79).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini İstanbul İli Avrupa yakası Avcılar, Bağcılar, Bahçelievler, Bakırköy, Bayrampaşa, Beşiktaş, Beyoğlu, Büyükçekmece, Çatalca, Eminönü, Esenler, Eyüp, Fatih, Gaziosmanpaşa, Güngören, Kağıthane, Küçükçekmece, Sarıyer, Silivri, Şişli ve Zeytinburnu ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı 48 Anadolu Lisesi oluşturmaktadır. Bu okullarda 1805 öğretmen görev yapmaktadır (Ek 1). Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için farklı büyüklükteki evrenler için örneklem büyüklükleri çizelgesinden (Ek 2) yararlanılmıştır. Çizelgede 2000 kişilik evrende  $\alpha=.05$  anlamlılık düzeyi için örneklem büyüklüğü 333'dür.

Buna göre toplam 1805 öğretmenin 333'ü,  $\alpha=.05$  anlamlılık düzeyine göre araştırmanın örneklemi oluşturmuştur.

Avrupa yakasında bulunan 16 Anadolu Lisesi tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Örnekleme alınan okullar, bu okullarda çalışan öğretmen sayıları ve işleme konan anketlerin dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: Örneklem Alınan Okullarda Çalışan Öğretmen Sayıları ile İşleme Konan Anket Sayılarının Dağılımları**

| Okullar                                    | Öğretmen Sayısı | İşleme Konan Anket Sayısı | %     |
|--------------------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|
| Bağcılar Akşemsettin Anadolu Lisesi        | 40              | 16                        | 40,00 |
| Bahçelievler Adnan Menderes Anadolu Lisesi | 40              | 33                        | 82,50 |
| Bahçelievler Dedekorkut Anadolu Lisesi     | 41              | 19                        | 46,34 |
| Bakırköy Hasan Polatkan Anadolu Lisesi     | 29              | 16                        | 55,17 |
| Beşiktaş Anadolu Lisesi                    | 33              | 12                        | 36,36 |
| Beşiktaş Atatürk Anadolu Lisesi            | 59              | 21                        | 35,59 |
| Beşiktaş Sakıp Sabancı Anadolu Lisesi      | 43              | 28                        | 65,11 |
| Fatih Gelenbevi Anadolu Lisesi             | 45              | 18                        | 40,00 |
| Gaziosmanpaşa Anadolu Lisesi               | 42              | 19                        | 45,23 |
| Kağıthane Anadolu Lisesi                   | 40              | 31                        | 77,50 |
| Kağıthane Cengizhan Anadolu Lisesi         | 35              | 20                        | 57,14 |
| Sarıyer Rotary 100. Yıl Anadolu Lisesi     | 20              | 11                        | 55,00 |
| Şişli Anadolu Lisesi                       | 36              | 19                        | 52,78 |
| Şişli Nişantaşı Nuri Akın Anadolu Lisesi   | 45              | 30                        | 66,67 |
| Yeşilköy Anadolu Lisesi                    | 37              | 17                        | 45,94 |
| Zeytinburnu Adile Mermerci Anadolu Lisesi  | 35              | 18                        | 51,42 |
| Toplam                                     | 620             | 328                       | 52,90 |

Bu okullarda görevli 620 öğretmene anket verilmiş, ancak bunlardan 351'i anketi yanıtlamış ve 328'inin anketi işleme konulmuştur. 23 öğretmenin anketi çeşitli nedenlerle işleme konulmamıştır. İşleme konan anket sayısı çalışma evreninin %18,17'sini temsil etmektedir.

Anketin uygulandığı 328 öğretmenin bireysel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile ilgili değerler ise Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2: Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımları**

| Bireysel Özellikler |                       | N   | %    |
|---------------------|-----------------------|-----|------|
| Cinsiyet            | Bayan                 | 199 | 60,7 |
|                     | Erkek                 | 129 | 39,3 |
|                     | Toplam                | 328 | 100  |
| Mesleki Kıdem       | 1 yıl veya daha az    | 4   | 1,2  |
|                     | 2-4 yıl               | 21  | 6,4  |
|                     | 5-15 yıl              | 195 | 59,5 |
|                     | 16 yıl ve daha fazla  | 108 | 32,9 |
|                     | Toplam                | 328 | 100  |
| Okul Kıdemi         | 1 yıl veya daha az    | 82  | 25,0 |
|                     | 2 - 4 yıl             | 86  | 26,2 |
|                     | 5 yıl veya daha fazla | 160 | 48,8 |
|                     | Toplam                | 328 | 100  |

Tablo 4'teki frekans ve yüzde değerlerinden de anlaşılacağı gibi, araştırmanın örneklemini oluşturan toplam 328 öğretmen %60,7'si (199 kişi) kadın, %39,3'si (129 kişi) erkektir.

Mesleki kıdem açısından aynı öğretmenlerin %1,2'sinin (4 kişi) mesleki kıdemi 1 yıl ve daha az iken, %6,4'ü (21 kişi) 2-4 yıldır, %59,5'i (195 kişi) 5-15 yıldır, %32,9'i (108 kişi) ise 16 yıl ve daha fazla süredir öğretmenlik görevini sürdürmektedir.

Örnekleimde yer alan öğretmenlerin %25,0'si (82 kişi) anketin uygulandığı okulda 1 yıl ve daha az süredir görev yaparken, %26,2'si (86 kişi) 2-4 yıldır, %48,8'si (160 kişi) ise 5 yıl ve daha fazla süredir anketin uygulandığı okulda görev yapmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, öğretmenlerin karara katılma durumlarını ve karar konularına katılma isteklerini ölçmek amacıyla “Karara Katılma Anketi” (Decision Involvement Analysis) kullanılmıştır. Uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, anketi yanıtlayan öğretmenlerin kişisel durumlarını belirlemeye ilişkin 3 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise A ve B olmak üzere 2 form yer almaktadır. Her bir formda 10 öğretimsel ve 17 yönetsel olmak üzere toplam 27 karar konusu bulunmaktadır. Bunların karşısında ise “Hiç” (1), “Çok Az” (2), “Biraz” (3) ve “Çok” (4) seçeneklerini içeren dördümlü bir ölçek yer almaktadır. Form A, kararlara katılma durumlarını; Form B ise kararlara katılma isteklerini ölçmektedir.

Karara katılma anketinin özgün biçimi Wisconsin Üniversitesi Bireysel Öğretim Araştırma ve Geliştirme Merkezi'nden James M. Lipham (1979) tarafından geliştirilmiştir. Lipham'ın kullandığı anket daha önce Conway (1976), Davis (1978), Speed (1979) tarafından kullanılan “Decision Involvement Analysis” adlı aracın bir uyarlamasıdır. Lipham'ın son biçimini verdiği araçta, öğretmenlerin karara katılma durumlarını, karara katılma isteklerini, karar konularına duydukları ilgilerini ve karar konularındaki yeterliklerini ölçmek amacıyla aşağıdaki dört soru kullanılmıştır (Köklü, 1994, 66):

1. Bu konudaki kararın alınmasına ne kadar katılmaktasınız?
2. Bu konudaki kararın alınmasına ne kadar katılmak istiyorsunuz?
3. Bu karar konusu sizi ne kadar ilgilendirmektedir?

#### 4. Bu konuda karar vermede kendinizi ne kadar yeterli buluyorsunuz?

Soruların her biri için 1'den 4'e doğru giden, dört seçenekli Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır.

Lipham'ın geliştirmiş olduğu “Decision Involvement Analysis” de 20 karar konusu belirlenmiştir. Bu karar konularından dokuzu öğretimsel/teknik, 11'i ise yönetimsel karar konularıdır (Köklü, 1994, 66).

Açıkgöz (1984), “Decision Involvement Analysis”i doktora tezi çalışmasında kullanmak amacıyla Türkçe'ye uyarlamış, uyarlamada karar konularının öğretimsel/teknik ve yönetimsel olarak yapılan gruplamasını bozmamış, öğretimsel/teknik karar konuları grubu için yalnızca “öğretimsel” terimini kullanmıştır. Özgün biçiminde yer alan 20 karar konusundan ikisi bizim okullarımıza uymadığı için Türkçe metne konulmamıştır. Bunlar; “Okulunuzun yönetimsel ve örgütsel yapısının belirlenmesi”, “Bölümünüzde ya da zümrenizde çalışacak yeni bir öğretim elemanının seçimi”dir. Çıkarılan bu iki karar konusunun yerine beş yeni karar konusu eklenerek 23 karar konusunu içeren anket geliştirilmiştir (Köklü, 1994, 66-67).

Köklü (1994), Açıkgöz'ün geliştirdiği anketin yönetimsel bölümünde yer alan “Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması” karar konusunu öğretimsel karar konuları grubuna; Açıkgöz'ün anketinde öğretimsel grupta yer alan “Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması” karar konusunu yönetimsel karar konuları grubuna koymuştur. Ayrıca Köklü, Açıkgöz'ün geliştirmiş olduğu bu ankette öğretimsel karar konuları grubuna 1 karar konusu ekleyerek karar konusu sayısını 10'a, yönetimsel karar konuları grubuna 3 karar konusu ekleyerek karar konusu sayısını 17'ye çıkartmış ve 27 karar konusu içeren Karara Katılma Anketini elde etmiştir.

Bu araştırmada Köklü'nün geliştirmiş olduğu anketteki “Eğitsel kolların kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi” ile ilgili karar konusu, Milli Eğitim Bakanlığı'nın 21/12/2004 tarih ve 159 sayılı kararı gereği “Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi” şeklinde düzenlenmiştir. Ancak yapılan bu değişiklik okulların işleyişinde bir farklılık yaratmadığı ve sadece isimlendirmeden kaynaklandığı için yeniden güvenilirlik hesaplamaları yapılmamıştır.

Köklü tarafından yapılan pilot uygulama sonucunda toplanan anketlerden 120 tanesi eksiksiz görülerek kodlanmış ve istatistiksel işlemlere alınmıştır. İşlemler sonucunda elde edilen Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3: Karara Katılma Anketi İçin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları**

| Boyut          | Öğretimsel Kararlar | Yönetimsel Kararlar | Sayı |
|----------------|---------------------|---------------------|------|
| Katılma Durumu | 0,80                | 0,93                | 120  |
| Katılma İsteği | 0,83                | 0,92                | 120  |

Ayrıca öğretmenlerin kişisel değişkenlerine yönelik sorularda da bir takım düzenlemeler yapılmış ve anket bu haliyle kullanılmıştır (Ek 3).

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmanın verileri yerli ve yabancı alan yazın taranarak ve ilgili ölçek uygulanarak elde edilmiştir. Veri toplama araçlarının uygulanması için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izin alınmıştır (Ek 4). Anket araştırmacı tarafından öğretmenlere uygulanmış ve yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Alan yazını tarama çalışmalarıyla araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

### **3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Öğretmenlere uygulanan 620 anketten, üzerinde işlem yapılması kesinleşen 328 anketin belirlenmesinden sonra veri girişi yapılmıştır. Veri giriş işlemi Excel’de gerçekleştirildikten sonra veriler SPSS 15.0 paket programına aktarılarak istatistiksel işlemler gerçekleştirilmiştir.

Daha sonra anketi yanıtlayan öğretmenlerin bireysel özelliklere göre yüzde ve frekans değerleri çıkarılmıştır. Anketlere verilen yanıtlara göre, öğretmenlerin öğretimsel ve yönetimsel kararlara katılma durumları ile katılma isteklerinin dağılımları belirlenmiştir. Bu hesaplamalarda öğretmenlerin karar konularına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları kullanılmıştır.

Ankette kullanılan dörtlü derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ortalama puanların derecelendirilmesi, seçeneklere verilen en düşük değer 1 ile en yüksek değer olan 4 arasındaki seri genişliğinin seçenek sayısına bölünmesiyle elde

edilmiştir. Değerler aşağıdaki gibi sınıflandırılmış olup bu sınıflandırmaya göre açıklama ve yorumlamalar yapılmıştır:

| <b>Ağırlık Puanı</b> | <b>Seçenekler</b> | <b>Puan Sınırı</b> |
|----------------------|-------------------|--------------------|
| 1                    | Hiç               | 1,00 – 1,75        |
| 2                    | Çok Az            | 1,76 – 2,50        |
| 3                    | Biraz             | 2,51 – 3,25        |
| 4                    | Çok               | 3,26 – 4,00        |

Bireysel özelliklere yönelik ortalamalar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için; cinsiyet değişkenine yönelik bağımsız örneklemeler için t-testi; diğer değişkenler için de bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasında ortaya çıkan farkın kaynağını bulmak için LSD (Least Significant Difference) testi yapılmıştır. İstatistiksel işlemlerden sonra elde edilen bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda tablolastırılmış, açıklanmış ve yorumlanmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmenlerden anket aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bulguların sunuluşunda, araştırmanın alt amaçları esas alınarak bir sıralama yapılmıştır.

### 4.1. Birinci Alt Amaç ile İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt amacı; “Anadolu liselerinde görevli öğretmenlerin; okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumlarına ilişkin algıları nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu amaca ulaşmak için öğretmenlerden toplanan verilere dayalı olarak hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4’ün en alt satırında yer alan verilerden de anlaşıldığı gibi öğretmenlerin kararlara katılma durumlarını için hesaplanan aritmetik ortalama, 4’lü likert tipi ölçek üzerinden  $\bar{X} = 2,44$ ’tür. Elde edilen bu sonuç öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara “çok az” katıldıklarını göstermektedir.

Elde edilen bu değer, 1984’te Açıkgöz ve 1994’te Köklü tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu durum geçen zaman içerisinde öğretmenlerin kararlara katılımı ile ilgili herhangi bir gelişme kaydedilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin kararlara katılmalarında hangi karar konularının öne çıktığının görülmesi için “Karara Katılma Anketi”nin karara katılma durumuna ilişkin alt boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri aynı tabloda sunulmuştur.

**Tablo 4: Karara Katılma Anketinin Karara Katılma Durumuna İlişkin Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri**

|             | NO | KARAR KONUSU                                                                              | N   | $\bar{X}$ | S     |
|-------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|-------|
| ÖĞRETİMSSEL | 1  | Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi                                         | 328 | 2,65      | 1,212 |
|             | 2  | Ana-babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi             | 328 | 2,88      | 0,913 |
|             | 3  | Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi                     | 328 | 3,04      | 0,871 |
|             | 4  | Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması                | 328 | 2,77      | 0,895 |
|             | 5  | Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi | 328 | 3,17      | 0,965 |
|             | 6  | Öğrenciye ilişkin bilgilerin elde edilmesi korunması ve kullanılmasının planlanması       | 328 | 2,96      | 0,953 |
|             | 7  | Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi                                    | 328 | 2,65      | 1,104 |
|             | 8  | Not verme kurallarının belirlenmesi                                                       | 328 | 2,60      | 1,176 |
|             | 9  | Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yöntemlerinin belirlenmesi                           | 328 | 3,08      | 0,949 |
|             | 10 | Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi                                      | 328 | 3,25      | 0,853 |
| YÖNETİMSSEL | 11 | Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması                     | 328 | 2,61      | 0,973 |
|             | 12 | Öğretmenlerin nöbet günü ve saatlerinin belirlenmesi                                      | 328 | 2,15      | 1,095 |
|             | 13 | Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi               | 328 | 1,85      | 0,962 |
|             | 14 | Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi                   | 328 | 2,02      | 1,054 |
|             | 15 | Ders dağıtımının yapılması                                                                | 328 | 2,25      | 1,103 |
|             | 16 | Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi                                     | 328 | 2,34      | 0,956 |
|             | 17 | Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi                                | 328 | 2,45      | 0,946 |
|             | 18 | Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi                        | 328 | 2,04      | 0,991 |
|             | 19 | Haftalık ders programlarının hazırlanması                                                 | 328 | 2,17      | 1,094 |
|             | 20 | Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması                              | 328 | 2,29      | 1,037 |
|             | 21 | Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağını belirlenmesi                             | 328 | 2,40      | 0,980 |
|             | 22 | Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi                  | 328 | 2,10      | 0,990 |
|             | 23 | Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi                      | 328 | 2,37      | 1,098 |
|             | 24 | Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi                                          | 328 | 2,16      | 1,003 |
|             | 25 | Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi             | 328 | 1,78      | 0,989 |
|             | 26 | Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması                                            | 328 | 1,65      | 0,902 |
|             | 27 | Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi                                                  | 328 | 2,08      | 0,986 |
| Genel       |    |                                                                                           | 328 | 2,44      | 0,614 |

Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan karar konuları arasında en çok “Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi” ( $\bar{X} = 3,25$ ; biraz) hususunda katılım gösterdikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra “Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi” ( $\bar{X} = 3,17$ ; biraz) ve “Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yöntemlerinin belirlenmesi” ( $\bar{X} = 3,08$ ; biraz) konularında da öğretmenlerin katılımlarının fazla olduğu göze çarpmaktadır. En az katılımın ise “Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması” ( $\bar{X} = 1,65$ ; hiç) konusunda olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenler, “Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi” ( $\bar{X} = 1,78$ ; çok az) ve “Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi” ( $\bar{X} = 1,85$ ; çok az) konularında alınan kararlara da oldukça az katılmaktadırlar.

#### 4.2. İkinci Alt Amaç ile İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt amacı; “Anadolu Liselerinde görevli öğretmenlerin; okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma isteklerine ilişkin algıları nelerdir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu amaca ulaşmak için öğretmenlerden toplanan verilere dayalı olarak hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5’in en alt satırında yer alan verilerden de anlaşıldığı gibi öğretmenlerin kararlara katılma istekleri için hesaplanan aritmetik ortalama, 4’lü likert tipi ölçek üzerinden  $\bar{X} = 3,29$ ’dur. Elde edilen bu sonuç öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara “çok” katılmak istediklerini göstermektedir.

Bu değer, 1994’te Köklü tarafından yapılan araştırma sonuçlarında elde edilen ortalama değere ( $\bar{X} = 3,35$ ) yakındır. Bu durum geçen zaman içerisinde öğretmenlerin kararlara katılma isteklerinde herhangi bir azalmanın olmadığı; halen okul düzeyinde alınmakta olan kararlara çok katılmak istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin kararlara katılma isteklerinde hangi karar konularının öne çıktığının görülmesi için “Karara Katılma Anketi”nin karara katılma durumuna ilişkin alt boyutunda yer alan maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5: Karara Katılma Anketinin Karara Katılma İsteklerine İlişkin Alt Boyutunda Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri**

|             | NO | KARAR KONUSU                                                                                           | N   | $\bar{X}$ | S     |
|-------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------|-------|
| ÖĞRETİMSSEL | 1  | Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi                                                      | 328 | 3,61      | 0,668 |
|             | 2  | Ana-babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi                          | 328 | 3,48      | 0,703 |
|             | 3  | Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi                                  | 328 | 3,64      | 0,569 |
|             | 4  | Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması                             | 328 | 3,53      | 0,681 |
|             | 5  | Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi              | 328 | 3,60      | 0,687 |
|             | 6  | Öğrenciye ilişkin bilgilerin(kişisel dosya vs.) elde edilmesi korunması ve kullanılmasının planlanması | 328 | 3,26      | 0,848 |
|             | 7  | Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi                                                 | 328 | 3,55      | 0,760 |
|             | 8  | Not verme kurallarının belirlenmesi                                                                    | 328 | 3,55      | 0,740 |
|             | 9  | Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yöntemlerinin belirlenmesi                                        | 328 | 3,61      | 0,620 |
|             | 10 | Zümrenizin işleyişinin düzenlenmesi ve değerlendirilmesi                                               | 328 | 3,62      | 0,642 |
| YÖNETİMSSEL | 11 | Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması                                  | 328 | 3,50      | 0,754 |
|             | 12 | Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi                                             | 328 | 3,20      | 1,014 |
|             | 13 | Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi                            | 328 | 3,23      | 0,931 |
|             | 14 | Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi                                | 328 | 3,21      | 0,962 |
|             | 15 | Ders dağıtımının yapılması                                                                             | 328 | 3,28      | 0,965 |
|             | 16 | Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi                                                  | 328 | 3,15      | 0,896 |
|             | 17 | Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi                                             | 328 | 3,31      | 0,798 |
|             | 18 | Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi                                     | 328 | 3,26      | 0,894 |
|             | 19 | Haftalık ders programlarının hazırlanması                                                              | 328 | 3,16      | 0,942 |
|             | 20 | Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması                                           | 328 | 3,13      | 0,941 |
|             | 21 | Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağını belirlenmesi                                          | 328 | 3,16      | 0,917 |
|             | 22 | Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi                               | 328 | 3,12      | 0,974 |
|             | 23 | Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi                                   | 328 | 3,09      | 0,954 |
|             | 24 | Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi                                                       | 328 | 2,95      | 0,981 |
|             | 25 | Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi                          | 328 | 2,73      | 1,075 |
|             | 26 | Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması                                                         | 328 | 2,65      | 1,171 |
|             | 27 | Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi                                                               | 328 | 3,17      | 0,978 |
| Genel       |    |                                                                                                        | 328 | 3,29      | 0,561 |

Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan karar konuları arasında en çok “Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi” ( $\bar{X} = 3,64$ ; çok) hususuna katılmak istedikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra “Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi” ( $\bar{X} = 3,62$ ; çok), “Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yöntemlerinin belirlenmesi” ( $\bar{X} = 3,61$ ; çok) ve “Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi” ( $\bar{X} = 3,61$ ; çok) konularında da öğretmenlerin katılma isteklerinin fazla olduğu göze çarpmaktadır. En az katılıma isteğinin ise “Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması” ( $\bar{X} = 2,65$ ; biraz) konusunda olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenler, “Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi” ( $\bar{X} = 2,73$ ; biraz) kararına da az katılmak istemektedirler.

#### 4.3. Üçüncü Alt Amaç ile İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt amacı; “Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin; okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile katılma isteklerine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için yapılan analizlerle ilgili bulgular Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6: Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumlarına Ve Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Bağımlı Gruplar için T-Testi Sonuçları**

| ÖLÇÜM          | N   | $\bar{X}$ | S     | s.d. | t      | p     |
|----------------|-----|-----------|-------|------|--------|-------|
| Katılma Durumu | 328 | 2,44      | 0,613 | 327  | 21,564 | ,000* |
| Katılma İsteği | 328 | 3,29      | 0,560 |      |        |       |

\* p<0,05

Tablo 6 incelendiğinde; öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile katılma isteklerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [ $t_{(237)} = 21,564$ ;  $p < 0,05$ ].

Öğretmenler alınan kararlara “çok az” ( $\bar{X} = 2,44$ ) katılmakta iken, bu kararlara katılmayı “çok” ( $\bar{X} = 3,29$ ) istemektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin okul düzeyinde

alınmakta olan kararlara şu an katıldıklarından daha fazla katılmak istediklerini göstermektedir.

Elde edilen bu değer, 1984'te Açıkgöz'ün "öğretmenlerin karara katılma durumları ile isteklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır" bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca, 1990'da Meshanko ve 1994'te Köklü de yapmış oldukları araştırmalarda öğretmenlerin kararlara katılma isteklerinin kararlara katılma durumlarından fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu bulgular, öğretmenlerin her ne kadar okul düzeyinde alınmakta olan kararlarda etkin görev almak isteseler de halen katılmanın önünde bazı engellerin olduğu; okul yöneticilerinin halen kararlara katılma ilkesini benimsemedikleri ve uygulamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Amaç ile İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt amacı; "Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin; kararlara katılma durumları ile ilgili algıları, alınan kararların öğretime veya yönetime ilişkin olmasına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" şeklinde ifade edilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için yapılan analizle ilgili bulgular Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7: Öğretmenlerin Öğretimsel ve Yönetimsel Kararlara Katılma Durumlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Bağımlı Gruplar için T-Testi Sonuçları**

| KARAR TÜRÜ          | N   | $\bar{X}$ | S     | s.d. | t      | p     |
|---------------------|-----|-----------|-------|------|--------|-------|
| Öğretimsel Kararlar | 328 | 2,91      | 0,661 | 327  | 21,053 | ,000* |
| Yönetimsel Kararlar | 328 | 2,16      | 0,703 |      |        |       |

\*  $p < 0,05$

Tablo 7 incelendiğinde; öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan öğretimsel kararlara katılma durumları ile yönetimsel kararlara katılma durumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [ $t_{(327)}=21,053$ ;  $p < 0,05$ ]. Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ( $\bar{X} = 2,91$ ), yönetimsel kararlara katılma düzeylerinden ( $\bar{X} = 2,16$ ) daha yüksektir.

Bu bulgu, Açıkgöz (1984) ve Köklü (1994) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Açıkgöz (1984) tarafından yapılan araştırmada; öğretmenlerin, doğrudan ilgili oldukları öğretim kararlarına, ikinci derecede ilgili oldukları yönetim kararlarına oranla daha çok katıldıkları sonucuna varılmıştır. 1994’te Köklü tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin, öğretimsel alandaki kararlara katılma durumu, yönetsel alandaki kararlara katılma durumundan yüksek bulunmuştur. Ayrıca, bu bulgu 1992’de Musco tarafından yapılan araştırmanın “öğretmenler için eğitim ve sınıfla ilgili kararlar en önemli kararlar olup, öğretmenler bu kararlara sık sık katılmaktadır” sonucunu destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin öğretimsel kararlara, yönetsel kararlardan daha çok katılmaları, eğitim sisteminin öğretmene öğretimsel bir rol yüklemesine ve öğretimsel kararların daha çok öğretmenlerin uzmanlık alanlarıyla ilgili olmasına bağlanabilir.

#### 4.5. Beşinci Alt Amaç ile İlgili Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt amacı; “Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin; kararlara katılma istekleri ile ilgili algıları, alınan kararların öğretime veya yönetime ilişkin olmasına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için yapılan analizle ilgili bulgular Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8: Öğretmenlerin Öğretimsel ve Yönetsel Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Bağımlı Gruplar için T-Testi Sonuçları**

| KARAR TÜRÜ          | N   | $\bar{X}$ | S     | s.d. | t      | p     |
|---------------------|-----|-----------|-------|------|--------|-------|
| Öğretimsel Kararlar | 328 | 3,55      | 0,450 | 327  | 14,161 | ,000* |
| Yönetsel Kararlar   | 328 | 3,14      | 0,694 |      |        |       |

\*  $p < 0,05$

Tablo 8 incelendiğinde; öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan öğretimsel kararlara katılma istekleri ile yönetsel kararlara katılma isteklerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [ $t_{(327)}=14,161$ ;  $p < 0,05$ ]. Öğretmenler öğretimsel kararlara katılmayı “çok” ( $\bar{X} = 3,55$ ) isterken, yönetsel kararlara katılmayı “biraz” ( $\bar{X} = 3,14$ ) istemektedirler.

Bu bulgular, 1984’de Açıkgöz’ün ve 1994’te Köklü’nün yapmış oldukları araştırmalarda elde ettikleri sonuçları destekler niteliktedir. Case’in 1991 yılında yaptığı araştırmada da bu yönde sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca, 1992 yılında Smylie’nin yapmış olduğu araştırmada da, öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma isteklerinin yönetimle ilgili kararlara katılma isteklerinden daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretimsel kararlar öğretmenleri birinci derecede ilgilendirirken yönetsel kararlar onları ikinci derecede ilgilendirmektedir. Öğretimsel kararlara katılma isteğinin yönetsel kararlara katılma isteğinden daha fazla olması durumu, öğretmenlerin öğretimsel kararlara olan ilgilerinin daha yüksek olmasına bağlanabilir.

#### 4.6. Altıncı Alt Amaç ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt amacı; “Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile ilgili algıları; cinsiyetine, mesleki kıdemine ve bulunduğu okuldaki kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmişti. Bu alt amaca ait bulgu ve yorumlar 3 başlık altında sunulacaktır.

##### 4.6.1.Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumları

Cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgular Tablo 9’da sunulmuştur:

**Tablo 9: Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Bağımsız Gruplar için T-Testi Sonuçları**

| CİNSİYET | N   | $\bar{X}$ | S     | t     | p    |
|----------|-----|-----------|-------|-------|------|
| Bayan    | 199 | 2,40      | 0,593 | 1,026 | ,305 |
| Erkek    | 129 | 2,47      | 0,644 |       |      |

Tablo 9’da yer alan aritmetik ortalamalara bakıldığında erkek öğretmenlerin ( $\bar{X} = 2,47$ ) bayan öğretmenlerden ( $\bar{X} = 2,40$ ) daha fazla okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katıldıkları görülmektedir. Ancak bu ortalama değerleri birbirine yakındır.

Bu farklılığın anlamlı olup olmadığı t-testi ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular Tablo 9’un son iki sütununda sunulmuştur.

Tablo 9'daki “t” değeri ve “p” değerinden de anlaşıldığı gibi erkek öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile bayan öğretmenlerin kararlara katılma durumlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

Elde edilen bu bulgu, Aldemir'in 1996 yılında yapmış olduğu araştırmanın “Öğretmenlerin cinsiyetleri ile yönetime katılma dereceleri arasında da bir ilişki olmadığı görülmüştür” bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgu, günümüzde bayanlarla ile erkeklerin sosyal statü bakımından eşit olduğu şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.6.2. Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumları

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre elde edilen bulgular Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10: Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| MESLEKİ KIDEM        | N   | $\bar{X}$ | S     |
|----------------------|-----|-----------|-------|
| 1 yıl ve daha az     | 4   | 1,77      | 0,379 |
| 2-4 yıl              | 21  | 2,05      | 0,422 |
| 5-15 yıl             | 195 | 2,42      | 0,635 |
| 16 yıl ve daha fazla | 108 | 2,56      | 0,567 |

Tablo 10'da yer alan aritmetik ortalamalara bakıldığında 1 yıl ve daha az süredir öğretmenlik yapanlar ( $\bar{X} = 1,77$ ) ile 2-4 yıl ( $\bar{X} = 2,05$ ), 5-15 yıl ( $\bar{X} = 2,42$ ), 16 yıl ve daha fazla ( $\bar{X} = 2,56$ ) süredir görev yapan öğretmenlerin tamamının okul düzeyinde alınmakta olan kararlara “çok az” katıldıkları görülmektedir.

Mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin kararlara katılma durumlarına ilişkin algıları arasındaki bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11: Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

|                | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | s.d. | Kareler Ortalaması | F     | P      |
|----------------|-------------------|-----------------|------|--------------------|-------|--------|
| Katılma Durumu | Gruplar Arası     | 6,549           | 3    | 2,183              | 6,062 | 0,001* |
|                | Gruplar İçi       | 116,677         | 324  | 0,360              |       |        |
|                | Toplam            | 123,226         | 327  |                    |       |        |

\*  $p<0,05$

Tablo 11’deki “p” değerinden de anlaşılacağı gibi, mesleki kıdem değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda okul düzeyinden alınmakta olan kararlara katılma durumlarına ilişkin grup aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır [ $F_{(3-324)}=6,062$ ;  $p<0,05$ ].

Gruplar arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonucu Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12: Mesleki Kıdeme Göre Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumuna İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları**

|                | (I) Mesleki Kıdem    | (J) Mesleki Kıdem    | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p     |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------|-------|
| Katılma Durumu | 1 yıl ve daha az     | 2-4 yıl              | -,28792              | ,32738        | ,380  |
|                |                      | 5-15 yıl             | -,65256              | ,30311        | ,032* |
|                |                      | 16 yıl ve daha fazla | -,79287              | ,30555        | ,010* |
|                | 2-4 yıl              | 1 yıl ve daha az     | ,28792               | ,32738        | ,380  |
|                |                      | 5-15 yıl             | -,36465              | ,13782        | ,009* |
|                |                      | 16 yıl ve daha fazla | -,50495              | ,14312        | ,000* |
|                | 5-15 yıl             | 1 yıl ve daha az     | ,65256               | ,30311        | ,032* |
|                |                      | 2-4 yıl              | ,36465               | ,13782        | ,009* |
|                |                      | 16 yıl ve daha fazla | -,14030              | ,07198        | ,052  |
|                | 16 yıl ve daha fazla | 1 yıl ve daha az     | ,79287               | ,30555        | ,010* |
|                |                      | 2-4 yıl              | ,50495               | ,14312        | ,000* |
|                |                      | 5-15 yıl             | ,14030               | ,07198        | ,052  |

\*  $p<0,05$

Tablo 12’den de anlaşılacağı gibi, 16 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılımları 1 yıl ve daha az süredir görev yapan öğretmenler ile 2-4 yıl süredir görev yapan öğretmenlerden daha fazladır. Aynı şekilde 5-15 yıl görev yapan öğretmenlerin de kararlara katılımları hem 1 yıl ve daha az hem de 2-4 yıllık süredir görev yapan öğretmenlerden daha fazladır. Başka bir ifadeyle, 5-15 yıl ile 16 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenlerin diğer grup öğretmenlerden kararlara katılımlarının nispeten fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, okul düzeyinde alınan kararlarda kıdemi yüksek olan öğretmenlerin kendilerini kıdemi düşük olan öğretmenlerden daha yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

Elde edilen bu bulgu, Kuku ve Taylor V.’nin 2002 yılında yapmış olduğu araştırmanın “meslekte 11-20 yıl arası deneyimi olan öğretmenlerin daha katılımcı olduğu görülmüştür” bulgusunu destekler niteliktedir.

#### 4.6.3. Çalıştıkları Okuldaki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumları

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki kıdemlerine göre elde edilen bulgular Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13’te yer alan aritmetik ortalamalara bakıldığında 1 yıl ve daha az süredir aynı okulda öğretmenlik yapanlar ( $\bar{X} = 2,24$ ) ile 2-4 yıl arasında aynı okulda öğretmenlik yapanların ( $\bar{X} = 2,38$ ) okul düzeyinde alınmakta olan kararlara “çok az”; 5 yıl ve fazla aynı okulda görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 2,57$ ) ise okul düzeyinde alınmakta olan kararlara “biraz” katıldıkları görülmektedir.

**Tablo 13: Okul Kıdemine Göre Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| OKUL KIDEMİ         | N   | $\bar{X}$ | S     |
|---------------------|-----|-----------|-------|
| 1 yıl ve daha az    | 82  | 2,24      | 0,665 |
| 2-4 yıl             | 86  | 2,38      | 0,588 |
| 5 yıl ve daha fazla | 160 | 2,57      | 0,586 |

Bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 14’te sunulmuştur.

**Tablo 14: Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaların Okul Kıdemine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları**

|                | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | s.d. | Kareler Ortalaması | F     | p     |
|----------------|-------------------|-----------------|------|--------------------|-------|-------|
| Katılma Durumu | Gruplar Arası     | 6,340           | 2    | 3,170              | 8,814 | ,000* |
|                | Gruplar İçi       | 116,886         | 325  | 0,360              |       |       |
|                | Toplam            | 123,226         | 327  |                    |       |       |

\*  $p < 0,05$

Tablo 14’teki f değeri ve p değerinden de anlaşılacağı gibi, okul kıdemi değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumlarına ilişkin grup aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır [ $F_{(2-325)}=8,814$ ;  $p < 0,05$ ].

Gruplar arasındaki bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonucu Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo 15: Okul Kıdemine Göre Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumuna İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları**

|                | (I) Okul Kıdemi     | (J) Okul Kıdemi     | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p     |
|----------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------|-------|
| Katılma Durumu | 1 yıl ve daha az    | 2-4 yıl             | -,13923              | ,09256        | ,134  |
|                |                     | 5 yıl ve daha fazla | -,33095              | ,08145        | ,000* |
|                | 2-4 yıl             | 1 yıl ve daha az    | ,13923               | ,09256        | ,134  |
|                |                     | 5 yıl ve daha fazla | -,19172              | ,08019        | ,017* |
|                | 5 yıl ve daha fazla | 1 yıl ve daha az    | ,33095               | ,08145        | ,000* |
|                |                     | 2-4 yıl             | ,19172               | ,08019        | ,017* |

\* p<0,05

Tablo 15 incelendiğinde; 5 yıl ve daha fazla süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılımları hem 2-4 yıl hem de 1 yıl ve daha az süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin katılımlarından daha fazla olduğu görülmektedir. 2-4 yıl arası aynı okulda görev yapan öğretmenlerle 1 yıl ve daha fazla süredir aynı okulda görev yapan öğretmenler arasında ise kararlara katılma açısından istatistiksel bir fark bulunamamıştır.

Aynı kurumda daha uzun süre görev yapan öğretmenlerin kararlara katılımlarının daha fazla olması, bu öğretmenlerin ait olma duygularının ve sahiplenme güdülerinin yüksek olmasından kaynaklanabilir.

#### **4.7. Yedinci Alt Amaç ile ilgili Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın yedinci alt amacı; “Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma istekleri ile ilgili algıları; cinsiyetine, mesleki kıdemine ve bulunduğu okuldaki kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenmişti. Bu alt amaca ait bulgu ve yorumlar 3 başlık altında sunulacaktır.

##### **4.7.1. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İstekleri**

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre katılma isteklerini gösteren bulgular Tablo 16’da sunulmuştur.

**Tablo 16: Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Bağımsız Gruplar için T-Testi Sonuçları**

| CİNSİYET | N   | $\bar{X}$ | S     | t    | p    |
|----------|-----|-----------|-------|------|------|
| Bayan    | 199 | 3,29      | 0,592 | ,258 | ,797 |
| Erkek    | 129 | 3,27      | 0,511 |      |      |

Tablo 16’da yer alan aritmetik ortalamalara bakıldığında hem bayan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,29$ ) hem de erkek öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,27$ ) okul düzeyinde alınmakta olan kararlara “çok” katılmak istedikleri görülmektedir. Ancak bu ortalama değerleri birbirine çok yakındır.

Bu farklılığın anlamlı olup olmadığı t-testi ile hesaplanmış ve bu hesaplamalarla ilgili bulgular Tablo 16’nın son iki sütununda sunulmuştur.

Tablo 16’daki t değeri ve p değerinden de anlaşıldığı gibi erkek öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile bayan öğretmenlerin kararlara katılma durumlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel bakımdan 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ).

Bu bulgu, Köklü (1994)’nın “öğretmenlerin kararlara katılma isteklerine ilişkin algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir” bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Bu bulgulara dayalı olarak, bayan ve erkek öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma isteklerinin benzer olduğu söylenebilir. Başka bir anlatımla, cinsiyete bakılmaksızın tüm öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara çok fazla katılmak istemektedir.

#### **4.7.2. Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara İstekleri**

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre elde edilen bulgular Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17: Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| MESLEKİ KIDEM        | N   | $\bar{X}$ | S     |
|----------------------|-----|-----------|-------|
| 1 yıl ve daha az     | 4   | 3,56      | 0,367 |
| 2-4 yıl              | 21  | 2,81      | 0,587 |
| 5-15 yıl             | 195 | 3,34      | 0,547 |
| 16 yıl ve daha fazla | 108 | 3,28      | 0,546 |

Tablo 17’de yer alan aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde 2-4 yıl arasında öğretmenlik yapanlar ( $\bar{X}=2,81$ ) okul düzeyinde alınmakta olan kararlara “biraz” katılmak istedikleri, 1 yıl ve daha az süredir öğretmenlik yapanlar ( $\bar{X}=3,56$ ) ile 5-15 yıl ( $\bar{X}=3,34$ ), 16 yıl ve daha fazla ( $\bar{X}=3,28$ ) süredir görev yapan öğretmenlerin tamamının okul düzeyinde alınan kararlara “çok” katılmak istedikleri görölmektedir.

Bu farklılıkların istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18: Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalamaların Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

|                | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | s.d. | Kareler Ortalaması | F     | P      |
|----------------|-------------------|-----------------|------|--------------------|-------|--------|
| Katılma İsteği | Gruplar Arası     | 5,412           | 3    | 1,804              | 6,006 | 0,001* |
|                | Gruplar İçi       | 97,321          | 324  | 0,300              |       |        |
|                | Toplam            | 102,733         | 327  |                    |       |        |

\* p<0,05

Tablo 18’e göre; 3-324 serbestlik derecesi ve 0,05 anlamlılık düzeyinde öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma isteklerine ilişkin algılarında mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark vardır [ $F_{(3-324)}=6,006$ ; p<0,05].

Gruplar arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan LSD testi sonucu Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19: Mesleki Kıdeme Göre Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir LSD Testi Sonuçları**

|                | (I) Mesleki Kıdem    | (J) Mesleki Kıdem    | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | P     |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------|-------|
| Katılma İsteği | 1 yıl ve daha az     | 2-4 yıl              | ,73898               | ,29899        | ,014* |
|                |                      | 5-15 yıl             | ,21937               | ,27683        | ,429  |
|                |                      | 16 yıl ve daha fazla | ,27503               | ,27906        | ,325  |
|                | 2-4 yıl              | 1 yıl ve daha az     | -,73898              | ,29899        | ,014* |
|                |                      | 5-15 yıl             | -,51960              | ,12587        | ,000* |
|                |                      | 16 yıl ve daha fazla | -,46394              | ,13071        | ,000* |
|                | 5-15 yıl             | 1 yıl ve daha az     | -,21937              | ,27683        | ,429  |
|                |                      | 2-4 yıl              | ,51960               | ,12587        | ,000* |
|                |                      | 16 yıl ve daha fazla | ,05566               | ,06574        | ,398  |
|                | 16 yıl ve daha fazla | 1 yıl ve daha az     | -,27503              | ,27906        | ,325  |
|                |                      | 2-4 yıl              | ,46394               | ,13071        | ,000* |
|                |                      | 5-15 yıl             | -,05566              | ,06574        | ,398  |

\* p<0,05

Tablo 19’den da anlaşılabacağı gibi; mesleki kıdemlerine göre 16 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenler ile 5-15 yıldır görev yapan öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara 2-4 yıldır görev yapan öğretmenlerden daha fazla katılmak istemektedir. Ayrıca 1 yıl ve daha az süredir görev yapan öğretmenler de okul düzeyinde alınmakta olan kararlara 2 - 4 yıldır görev yapan öğretmenlerden daha fazla katılmak istemektedir. 5-15 yıl ile 16 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenlerin katılma isteğinin 2-4 yıldır görev yapan öğretmenlerden yüksek olması durumu, kıdemli öğretmenlerin kendilerini karar konularında daha yeterli görmelerinden dolayı katılım isteklerinin de fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.7.3. Çalıştıkları Okuldaki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İstekleri

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki kıdemlerine göre elde edilen bulgular Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20: Okul Kıdemine Göre Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| OKUL KIDEMİ         | N   | $\bar{X}$ | S     |
|---------------------|-----|-----------|-------|
| 1 yıl ve daha az    | 82  | 3,29      | 0,529 |
| 2-4 yıl             | 86  | 3,21      | 0,620 |
| 5 yıl ve daha fazla | 160 | 3,32      | 0,542 |

Tablo 20’de yer alan aritmetik ortalamalara bakıldığında 1 yıl ve daha az süredir aynı okulda öğretmenlik yapanlar ( $\bar{X} = 3,29$ ) ile 5 yıl ve daha fazla süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,32$ ) okul düzeyinde alınmakta olan kararlara “çok” katılmak istedikleri, 2-4 yıl süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,21$ ) ise “biraz” katılmak istedikleri görülmektedir.

Okul kıdemlerine göre öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma isteklerine ilişkin algıları arasındaki farklılıkların istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını belirlemek üzere varyans analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21: Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma İsteklerine İlişkin Aritmetik Ortalamaların Okul Kıdemine Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları**

|                | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | s.d. | Kareler Ortalaması | F     | p    |
|----------------|-------------------|-----------------|------|--------------------|-------|------|
| Katılma İsteği | Gruplar Arası     | ,740            | 2    | ,370               | 1,179 | ,309 |
|                | Gruplar İçi       | 101,993         | 325  | ,314               |       |      |
|                | Toplam            | 102,733         | 327  |                    |       |      |

Tablo 21'e göre; 2-325 serbestlik derecesi ve 0,05 anlamlılık düzeyinde öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma isteklerine ilişkin algılarında okul kıdemlerine göre anlamlı bir fark yoktur [ $F_{(2-325)}=1,179$ ;  $p>0,05$ ].

Bu bulgu, Köklü (1994)'nın “öğretmenlerin kararlara katılma isteklerine ilişkin algıları, okul kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir” bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Elde edilen bu bulgu, aynı okulda ne kadar süredir görev yaparsa yapsın bütün öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara çok katılmak istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

## 5. SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

### 5.1. Sonuçlar

Araştırmada elde edilen sonuçlar, amaç cümlelerine uygun olarak aşağıda özetlenmiştir.

1. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara “çok az” katılmaktadırlar..
2. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara “çok” katılmak istemektedirler.
3. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile katılma istekleri arasında anlamlı farklılık vardır. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılmakta olduklarından daha çok katılmak istemektedirler.
4. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin, okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile ilgili algıları alınan kararların öğretime veya yönetime ilişkin olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle; Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan öğretimsel kararlara yönetsel kararlardan daha fazla katılmaktadırlar.
5. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin, okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma istekleri ile ilgili algıları, alınan kararların öğretime veya yönetime ilişkin olmasına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle; Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan öğretimsel kararlara yönetsel kararlardan daha çok katılmak istemektedirler.
6. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ile ilgili algıları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı

farklılık göstermemektedir. Ancak, mesleki kıdem ve okul kıdemi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle;

- a) Mesleki kıdemlerine göre 16 yıl ve daha fazla süredir öğretmenlik yapan öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara; 2 – 4 yıldır görev yapan öğretmenler ile 1 yıl ve daha az süredir görev yapan öğretmenlerden daha fazla katılmaktadırlar. Ayrıca 5 – 15 yıldır öğretmenlik yapan öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara 2 - 4 yıldır görev yapan öğretmenler ile 1 yıl ve daha az süredir görev yapan öğretmenlerden daha fazla katılmaktadırlar.
- b) Okul kıdemlerine göre 5 yıl ve daha fazla süredir aynı okulda görev yapan öğretmenler, okul düzeyinde alınmakta olan kararlara 2 – 4 yıldır aynı okulda çalışan öğretmenler ile 1 yıl ve daha az süredir aynı okulda çalışan öğretmenlerden daha fazla katılmaktadırlar.

7. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma istekleri ile ilgili algıları; cinsiyet ve okul kıdemi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak, meslek kıdemi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle; mesleki kıdemlerine göre 16 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenler ile 5-15 yıldır görev yapan öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan kararlara 2-4 yıldır görev yapan öğretmenlerden daha fazla katılmak istemektedir. Ayrıca 1 yıl ve daha az süredir görev yapan öğretmenler de okul düzeyinde alınmakta olan kararlara 2 - 4 yıldır görev yapan öğretmenlerden daha fazla katılmak istemektedir.

## 5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına göre geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

- Kararlara katılma isteklerinin katılma durumlarından yüksek çıkması göz önüne alındığında, katılımı engelleyici unsurların azaltılması sağlanabilir. Öğretmenlerin kararlara daha çok katılmasına imkan verecek yasal düzenlemeler yapılabilir.
- Bu çalışmada öğretmenlerin şuan kararlara katıldıklarından daha çok katılmak istedikleri sonucu çıkmıştır. Bunun için katılımcı yönetim anlayışını

- Öğretmenlerin yüksek düzeyde olan katılma isteklerine karşın kararlara oldukça az katılmalarının nedenleri araştırılmalıdır. Bu sayede öğretmenlerin kararlara katılmalarını engelleyen nedenler tespit edilerek çözüm önerileri geliştirilebilir.
- Bu araştırmada sadece Anadolu Liseleri esas alınmıştır. Türkiye genelinde her kademedeki okullarda daha katılımcı ve demokratik bir yapıya sahip okul yapısının oluşturulması için gerekli araştırmaların ve bu doğrultuda düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu nedenle, diğer okul türlerini de kapsayan benzer araştırmaların yapılması büyük katkı sağlayacaktır.
- Okul düzeyinde alınan kararlara katılmanın verimlilik ve etkililik üzerindeki etkilerini konu alan araştırmalara ağırlık verilebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıklan, Aytaç. 1994. **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem Yayını.
- Açıkgöz, Kemal. 1984. Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksay, Ömür. 2005. Ortaöğretim Okullarında Karara Katılma ve Öğretmen Morali. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Aldemir, Günnur. 1996. Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.
- Aydın, Mustafa. 1991. **Eğitim Yönetimi**. 3. bs. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- \_\_\_\_\_. 2000. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balcı, Ali. 1993. **Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Başaran, İbrahim Ethem. 1998. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. 1. bs. Ankara: Gül Yayınevi.
- \_\_\_\_\_. 1994. **Eğitim Yönetimi**. 4. bs. Ankara.
- \_\_\_\_\_. 2000. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bilgin, Tefik. 1996. Zonguldak Merkez İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetimince Alınan Kararlara Katılabilme Derecelerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.
- Bursalıoğlu, Ziya. 1994. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayınları.
- \_\_\_\_\_. 2002. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 12. bs. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- \_\_\_\_\_. 2003. **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. 7. bs. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bush, Tony. 1995. **Theories of Educational Management**. London: Falmer Yayınları.
- Can, Halil. 1997. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Adım Yayıncılık.

- Celep, Cevat. 1990. Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Karara Katılması. **Eğitim Bilim**. s. 78.
- Davis, Keith. 1982. **İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**. çev. Tomris Somay ve Diğerleri. İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Dawson, Roger. 1995. **Güvenli Karar Alma Rehberi**. çev. Eshar Kütevin ve Ziya Kütevin. İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Erdoğan, İrfan. 2000. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, Erol. 2004. **Yönetim Psikolojisi**. 4. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fişek, Kurthan. 1979. **Yönetim**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Güçlü, Nezahat. 2000. Okula Dayalı Yönetim. **Milli Eğitim Dergisi**. s. 148: 23-29.
- Hicks, Herbert G. 1979. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. Çev. Osman Tekok ve Diğerleri. Ankara: Ankara Turhan Kitabevi.
- Karaca, Nurgül. 2001. İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılma Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.
- Karasar, Niyazi. 1999. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım
- Kaya, Yahya Kemal. 1993. **Eğitim Yönetimi**. 5. bs. Ankara: Bilim Yayınları.
- Koçel, Tamer. 2005. **İşletme Yöneticiliği Yönetim Ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar**. 10. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Köklü, Muharrem. 1994. Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lawler, E.E. III. ve Hackman, J.R. Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment. **Journal of Applied Psychology**. c. 53. s. 6 (1969): 467-471.
- Onaran, Oğuz. 1975. **Örgütlerde Karar Verme**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Özden, Yüksel. 1996. Okullarda Katılmalı Yönetim. **Eğitim Yönetimi**. c. 2. s. 3: 427-438.
- \_\_\_\_\_. 1999. **Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdemir, Servet. 1997. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdemir, Servet, Necati Cemaloğlu. Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma. **Milli Eğitim Dergisi**. s. 146 (2000): 15.

- Öztekin, Ali. 1997. **Yönetim Bilimine Giriş**. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Pashiardis, Petros. Teacher Participation In Decision Making. **The International Journal of Educational Management**, c. 8. s. 5 (1994): 14-17.
- Peker, Ömer. 1995. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**. Ankara: TODAİE Yayınları No: 258.
- Rausch, Erwin. Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making. **Management Development Review**, c. 9. s. 4 (1996): 33-34.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. 1992. **Örgütlerde Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:116.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. 1996. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Saka, Tülin. 1985. Yönetim Süreçlerinde Karar Vermenin Örgüt ve Yönetim Kuramlarındaki Yeri. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi.
- Sashkin, M. Changing Toward Participative Management Approaches: A Model and Methods. **Academy of Management Review**. s. 1 (1976): 75-86.
- Scherie, E.Lampe. 1997, Shared Decision Making in Schools: Effect on T Teacher Efficacy. **Education**. c. 118. s. 150.
- Seraslan, Sahit. 2002. **Sporda Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ve İstatistik**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Tortop, Nuri; E. İspir; B. Aykaç. 1993. **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tosun, Kemal. 1987. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Uygun, Timur. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri. **Milli Eğitim Dergisi**. s.162.
- Uluğ, Fevzi. 1999. Okul Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi. **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**. Ankara: TODAİE Yayın No 289: 470.
- Vural, Sacide. Yayın Kurumlarında Yönetime Katılma ve TRT Örneği. **Amme İdaresi Dergisi**. c. 22. s. 2 (1999): 53.
- Wang, Yuan. Trust and Decision Making Style in Chinese Township-Village Enterprises. **Journal of Management Psychology**. c.18. s. 6 (2003): 541.

## EKLER

### Ek 1. Araştırmanın Çalışma Evreni

| Sıra No. | Okul Adı                                 | Öğretmen Sayısı |
|----------|------------------------------------------|-----------------|
| 1        | Süleyman Nazif Anadolu Lisesi            | 33              |
| 2        | Akşemsettin Anadolu Lisesi               | 40              |
| 3        | Dr. Kemal Naci Ekşi Anadolu Lisesi       | 37              |
| 4        | Mehmet Niyazi Altuğ Anadolu Lisesi       | 43              |
| 5        | Adnan Menderes Anadolu Lisesi            | 40              |
| 6        | Bahçelievler Anadolu Lisesi              | 47              |
| 7        | Dedekorkut Anadolu Lisesi                | 41              |
| 8        | Florya Tevfik Ercan Anadolu Lisesi       | 35              |
| 9        | Hasan Polatkan Anadolu Lisesi            | 29              |
| 10       | Yeşilköy Anadolu Lisesi                  | 37              |
| 11       | Bayrampaşa Anadolu Lisesi                | 32              |
| 12       | Hüseyin Bürge Anadolu Lisesi             | 36              |
| 13       | Arnavutköy Korkmaz Yiğit Anadolu Lisesi  | 25              |
| 14       | Beşiktaş Anadolu Lisesi                  | 33              |
| 15       | Beşiktaş Atatürk Anadolu Lisesi          | 59              |
| 16       | Kabataş Erkek Lisesi                     | 57              |
| 17       | Sakıp Sabancı Anadolu Lisesi             | 43              |
| 18       | Beyoğlu Anadolu Lisesi                   | 25              |
| 19       | Galatasaray Lisesi                       | 55              |
| 20       | İstanbul Atatürk Anadolu Lisesi          | 39              |
| 21       | Nakipoğlu Anadolu Lisesi                 | 38              |
| 22       | Büyükşehir Hüseyin Yıldız Anadolu Lisesi | 36              |
| 23       | Hadımköy Örfi Çetinkaya Anadolu Lisesi   | 27              |
| 24       | Çatalca Anadolu Lisesi                   | 21              |
| 25       | Cağaloğlu Anadolu Lisesi                 | 42              |
| 26       | İstanbul Lisesi                          | 68              |
| 27       | Vefa Lisesi                              | 50              |
| 28       | Amiral Vehbi Ziya Dümer Anadolu Lisesi   | 16              |
| 29       | Eyüp Anadolu Lisesi                      | 30              |
| 30       | Gelenbevi Anadolu Lisesi                 | 45              |
| 31       | Pertevniyal Lisesi                       | 59              |
| 32       | Samiha Ayverdi Anadolu Lisesi            | 38              |
| 33       | Şehremini Anadolu Lisesi                 | 51              |
| 34       | Gaziosmanpaşa Anadolu Lisesi             | 42              |
| 35       | Ergün Öner Mehmet Öner Anadolu Lisesi    | 25              |
| 36       | Cengizhan Anadolu Lisesi                 | 35              |
| 37       | Kağıthane Anadolu Lisesi                 | 40              |
| 38       | Küçükçekmece Anadolu Lisesi              | 32              |

**Ek 1-devam**

|        |                                      |      |
|--------|--------------------------------------|------|
| 39     | Gazi Anadolu Lisesi                  | 29   |
| 40     | Fahrettin Kerim Gökay Anadolu Lisesi | 38   |
| 41     | Rotary 100. Yıl Anadolu Lisesi       | 20   |
| 42     | Hasan Sabriye Gümüş Anadolu Lisesi   | 22   |
| 43     | Selimpaşa Atatürk Anadolu Lisesi     | 42   |
| 44     | Nişantaşı Anadolu Lisesi             | 26   |
| 45     | Nişantaşı Nuri Akın Anadolu Lisesi   | 45   |
| 46     | Şişli Anadolu Lisesi                 | 36   |
| 47     | Adile Mermerci Anadolu Lisesi        | 35   |
| 48     | Mensucat Santral Anadolu Lisesi      | 31   |
| TOPLAM |                                      | 1805 |

**Ek 2.  $2\alpha=0,05$  için Minimum Örnek Büyüklükleri Tablosu**

| Ana Kütle (N) | d0,01 | d0,02 | d0,03 | d0,04 | d0,05 | d0,06 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 500           |       |       |       |       | 222   | 83    |
| 1000          |       |       |       | 355   | 256   | 91    |
| 1500          |       |       | 639   | 441   | 316   | 94    |
| 2000          |       |       | 714   | 476   | 333   | 95    |
| 2500          |       | 1250  | 769   | 500   | 345   | 96    |
| 3000          |       | 1364  | 811   | 517   | 353   | 97    |
| 3500          |       | 1458  | 843   | 530   | 359   | 97    |
| 4000          |       | 1539  | 870   | 541   | 364   | 98    |
| 4500          |       | 1607  | 891   | 549   | 367   | 98    |
| 5000          |       | 1667  | 909   | 559   | 370   | 98    |
| 6000          |       | 1765  | 938   | 566   | 375   | 98    |
| 7000          |       | 1842  | 959   | 574   | 378   | 99    |
| 8000          |       | 1905  | 976   | 580   | 381   | 99    |
| 9000          |       | 1957  | 989   | 584   | 383   | 99    |
| 10000         | 5000  | 2000  | 1000  | 589   | 385   | 99    |
| 15000         | 6000  | 2143  | 1034  | 6000  | 390   | 99    |
| 20000         | 6667  | 2222  | 1053  | 606   | 392   | 100   |
| 25000         | 7143  | 2273  | 1064  | 610   | 394   | 100   |
| 50000         | 8333  | 2381  | 1087  | 617   | 397   | 100   |
| 100000        | 9091  | 2439  | 1099  | 621   | 398   | 100   |
| $\infty$      | 10000 | 2500  | 1111  | 625   | 400   | 100   |

Sahit Seraslan, **Sporda Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ve İstatistik** (İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, 2002), 67'den uyarlandı.

### EK 3. Anket Formu

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin okulla ilgili kararlara katılma durumunu ve karar konularına katılma isteklerini saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanan bilgiler yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Bu bilgiler bilimsel amaçla kullanılacağından ankete adınızı yazmanız gerekmemektedir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerinize yönelik sorular yer almaktadır. Her soruyu durumunuza en uygun şıkkın karşısına (X) işareti koyarak veya istenen bilgiyi yazarak cevaplayınız. İkinci bölümde ise kararlara katılma durumunuz ve karar konularına katılma isteklerinize iki temel soru bulunmaktadır. Bu temel sorulara yönelik karar konuları ve bu sorulara katılma derecenizi belirleyen seçenekler yer almaktadır. Her karar konusunu okuduktan sonra size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için hiçbir soruyu boş bırakmayınız ve lütfen anketi içtenlikle doldurunuz.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Mehmet Emin KARAGÖZ  
Yıldız Teknik Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi Denetimi Teftişi  
Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı  
mekaragoz23@yahoo.com

- 1) Cinsiyetiniz?                      Bayan (   )                      Erkek (   )
- 2) Meslekteki kıdeminiz?
- 1 yıl veya daha az (   )      2–4 yıl (   )      5–15 yıl (   )      16 yıl ve daha fazla (   )
- 3) Bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalışmaktasınız?
- 1 yıl veya daha az (   )                      2–4 yıl (   )                      5 yıl ve daha fazla (   )

**Ek 3- devam****FORM – A**

| <b>AŞAĞIDAKİ KARARLARIN ALINMASINA<br/>NE KADAR <u>KATILMAKTASINIZ?</u></b>                               | <b>HİÇ</b> | <b>ÇOK AZ</b> | <b>BİRAZ</b> | <b>ÇOK</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|--------------|------------|
| 1- Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi                                                      |            |               |              |            |
| 2- Ana-babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi                          |            |               |              |            |
| 3- Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi                                  |            |               |              |            |
| 4- Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması                             |            |               |              |            |
| 5- Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi              |            |               |              |            |
| 6- Öğrenciye ilişkin bilgilerin(kişisel dosya vs.) elde edilmesi korunması ve kullanılmasının planlanması |            |               |              |            |
| 7- Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi                                                 |            |               |              |            |
| 8- Not verme kurallarının belirlenmesi                                                                    |            |               |              |            |
| 9- Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yöntemlerinin belirlenmesi                                        |            |               |              |            |
| 10- Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi                                                  |            |               |              |            |
| 11-Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması                                  |            |               |              |            |
| 12-Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi                                             |            |               |              |            |
| 13-Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi                            |            |               |              |            |
| 14-Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi                                |            |               |              |            |
| 15- Ders dağıtımının yapılması                                                                            |            |               |              |            |
| 16-Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi                                                  |            |               |              |            |
| 17-Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi                                             |            |               |              |            |
| 18-Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi                                     |            |               |              |            |
| 19-Haftalık ders programlarının hazırlanması                                                              |            |               |              |            |
| 20-Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması                                           |            |               |              |            |
| 21-Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağını belirlenmesi                                          |            |               |              |            |
| 22-Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi                               |            |               |              |            |
| 23-Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi                                   |            |               |              |            |
| 24-Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi                                                       |            |               |              |            |
| 25-Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi                          |            |               |              |            |
| 26-Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması                                                         |            |               |              |            |
| 27-Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi                                                               |            |               |              |            |

**Ek 3- devam****FORM – B**

| <b>AŞAĞIDAKİ KARARLARIN ALINMASINA NE KADAR KATILMAK İSTİYORSUNUZ?</b>                                    | <b>HİÇ</b> | <b>ÇOK AZ</b> | <b>BİRAZ</b> | <b>ÇOK</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|--------------|------------|
| 1- Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi                                                      |            |               |              |            |
| 2- Ana-babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi                          |            |               |              |            |
| 3- Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi                                  |            |               |              |            |
| 4- Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması                             |            |               |              |            |
| 5- Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi              |            |               |              |            |
| 6- Öğrenciye ilişkin bilgilerin(kişisel dosya vs.) elde edilmesi korunması ve kullanılmasının planlanması |            |               |              |            |
| 7- Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi                                                 |            |               |              |            |
| 8- Not verme kurallarının belirlenmesi                                                                    |            |               |              |            |
| 9- Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yöntemlerinin belirlenmesi                                        |            |               |              |            |
| 10- Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi                                                  |            |               |              |            |
| 11-Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması                                  |            |               |              |            |
| 12-Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi                                             |            |               |              |            |
| 13-Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi                            |            |               |              |            |
| 14-Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi                                |            |               |              |            |
| 15- Ders dağıtımının yapılması                                                                            |            |               |              |            |
| 16-Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi                                                  |            |               |              |            |
| 17-Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi                                             |            |               |              |            |
| 18-Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi                                     |            |               |              |            |
| 19-Haftalık ders programlarının hazırlanması                                                              |            |               |              |            |
| 20-Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması                                           |            |               |              |            |
| 21-Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağını belirlenmesi                                          |            |               |              |            |
| 22-Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi                               |            |               |              |            |
| 23-Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi                                   |            |               |              |            |
| 24-Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi                                                       |            |               |              |            |
| 25-Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi                          |            |               |              |            |
| 26-Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması                                                         |            |               |              |            |
| 27-Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi                                                               |            |               |              |            |

#### Ek 4. Anket uygulama izin yazısı

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ **848/24470**  
Konu: Anket(**Mehmet Emin KARAGÖZ**)

12 Mart 2008

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İlgi : a) Valilik Makamının tarih 12/03/2008 ve 18.580/831/24143 sayılı Oluru.  
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma  
Destegine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c) 28/02/08 tarih ve 303 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Mehmet Emin KARAGÖZ'ün** İlimizde ekte adları verilen okullarda uygulanmak üzere **"İstanbul İli Avrupa Yakası Anadolu Liselerinde Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları"** konulu anket çalışmalarını yapma istekleri İlgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İlgi(a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

  
Erdem DEMİRCİ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

**EKLER :**

Ek-1. İlgi(a) Valilik Oluru  
2. Ek: Anket Soruları.

## **ÖZGEÇMİŞ**

15 Mart 1977 tarihinde Savaştepe-Balıkesir’de doğdu. İlkokul, ortaokul ve liseyi Savaştepe’de bitirdi. Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nden 2000 yılında Fizik Öğretmeni olarak mezun oldu. 2000 yılından bu yana İstanbul’da farklı okullarda öğretmenlik yapmaktadır. Şu an Kağıthane Anadolu Lisesi’nde Fizik öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında 2005 yılında başladığı yüksek lisans eğitimini 2008 yılında tamamladı.