

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN  
OKULLARDA ALINAN KARARLARA KATILMA  
DURUMLARI VE KOCAELİ-KÖRFEZ İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**Ömer BAŞTAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI  
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Kadir TUNA**

İSTANBUL, Aralık 2014

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN  
OKULLARDA ALINAN KARARLARA KATILMA  
DURUMLARI VE KOCAELİ-KÖRFEZ İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**Ömer BAŞTAN  
(122001379)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI  
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Kadir TUNA**

İSTANBUL, Aralık 2014

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN  
OKULLARDA ALINAN KARARLARA KATILMA  
DURUMLARI ve KOCAELİ-KÖRFEZ İLÇESİ ÖRNEĞİ**

**Ömer BAŞTAN  
(122001379)**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI  
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:12.12.2014**

**Tezin Savunulduğu Tarih:15.12.2014**

**Tez Danışmanı : Yard. Doç. Dr. Kadir TUNA**

**Diğer Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Targan ÜNAL**

**Yard. Doç. Dr. Bülent GÜNCELER**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**İSTANBUL, Aralık 2014**

## ÖNSÖZ

Okullarda çalışan bütün paydaşların, karara katılmanın önemine inanmaları, idarecilerin çalışanları karar süreçlerine katmaya imkân ve önem vermeleri, yöneticilerin öğretmenleri ve tüm personeli ortak çalışmaya yönlendirmeleri eğitimimizin başarısı için gereklidir. Öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılmaları demokratik yönetim biçiminin gelişmesine de katkıda bulunabilir. Öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılması aynı zamanda öğretmenlerin okullarını daha fazla sahiplenmelerine katkı sağlayacak, böylece okullarda verimli bir eğitim ortamı oluşacaktır. Okulda idareciler ve öğretmenler sorunları ortak tanımlamalı, sorunları beraber analiz etmeli, çözüm yolları arayarak olası seçenekleri belirlemeli ve alınan kararların uygulanmasında birlikte çaba göstermelidirler. Yapılan bu çalışmada Kocaeli Körfez İlçesindeki Ortaokullarda çalışan branş öğretmenlerinin okullarda alınan kararlara katılımının araştırılması amaçlanmıştır.

Yüksek lisans tezimi hazırlarken desteğini ve fikirlerini benden esirgemeyen değerli danışmanım, Sayın Yrd. Doç. Dr. Kadir TUNA'ya teşekkür ederim. Yüksek Lisans eğitimim süresince destek ve ilgileri ile kişisel gelişimime çok şey katan Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğretim Üyelerine teşekkürü bir borç bilirim. Anketlerin cevaplanması için değerli vakitlerini ayıran Körfez İlçesi Ortaokullarında çalışan branş öğretmenlerine ve bana yardımcı olan okul idarecilerine teşekkür ederim.

Araştırma esnasında yardımlarını esirgemeyen okul yöneticisi ağabeyim Ahmet BAŞTAN'a teşekkür ederim. Çalışmam süresince her anlamda bana destek olan eşim Zekiye BAŞTAN'a teşekkür ederim.

Ömer BAŞTAN

Aralık,2014

# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ .....	vii
TABLO LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR.....	x
<b>BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 2. GENEL BİLGİLER.....</b>	<b>3</b>
2.1. KARAR KAVRAMI VE KARAR VERME SÜRECİ.....	3
2.1.1. Karar Kavramı .....	3
2.1.2. Kararın Öğeleri .....	4
2.1.3. Karar Verme Süreci ve Özellikleri.....	5
2.1.4. Karar Verme Sürecinin Aşamaları.....	7
2.2. KARARLARA KATILMA KAVRAMI .....	11
2.2.1. Düşünce Kuramlarında Karara Katılma.....	11
2.2.1.1. Demokratik Kuramda Katılma.....	12
2.2.1.2. Sosyalist Kuramda Katılma .....	12
2.2.1.3. Verimlilik ve Etkililik Kuramı.....	12
2.2.1.4. İnsan Gelişimi ve Büyümesi Kuramında Katılma .....	13
2.2.2. Yönetim Kuramlarında Karara Katılma.....	13
2.2.2.1. Klasik Kuram ve Karara Katılma.....	13
2.2.2.2. Davranışçı (Neoklasik) Kuram ve Karara Katılma.....	14
2.2.2.3. Sistem Kuramı ve Karara Katılma .....	15
2.3. KARAR VERME SÜRECİNE KATILMANIN YARAR VE SAKINCALARI	16

2.3.1. Karar Verme Sürecine Katılmanın Yararları.....	16
2.3.2. Karar Verme Sürecine Katılmanın Sakıncaları .....	18
2.4. EĞİTİM YÖNETİMİ VE KARARA KATILMA.....	19
2.4.1. Eğitim Yönetimi Kavramı .....	19
2.4.2. Eğitim Kurumlarında Karar Verme .....	22
2.4.3. Karar Almaya Öğretmenlerin Katılımı .....	23
2.4.4. Öğretmenlerin Karar Alma Sürecinde Yetkilendirilmeleri .....	24
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	25
<b>BÖLÜM 3. YÖNTEM.....</b>	<b>32</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	32
3.2. ARAŞTIRMA SORULARI .....	33
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	34
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI .....	34
3.5. VERİ TOPLAMA ARACI.....	35
3.6. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ .....	36
<b>BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>38</b>
4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Yönelik Bulgular.....	38
4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	43
4.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kararlara Katılma Düzeyleri.....	43
4.2.2. Araştırmaya Katılan Ortaokul Öğretmenlerinin “ <i>Öğretimsel Okul Kararlarına Katılımları</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	43
4.2.3. Araştırmaya Katılan Ortaokul Öğretmenlerinin “ <i>Yönetimsel Okul Kararlarına Katılımları</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	46
4.3. Öğretmenlerin Kararlara Katılma Düzeylerini Belirleyen Boyutlar Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular .....	51
4.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	52

4.4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	52
4.4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	53
4.4.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalışma Sürelerine Göre Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	55
4.4.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullarındaki Branş Öğretmeni Sayısına Göre Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	56
4.4.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	58
<b>5 BÖLÜM SON. SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>60</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>64</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>69</b>
Ek-1: Anket İzni.....	69
Ek-2: Anket Uygulama Resmi İzin Yazısı .....	70
Ek-3:ANKET FORMU.....	71
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>73</b>

# ÖZET

## ORTAOKULLARDA (İLKÖĞRETİM 2. KADEMEDE) GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKULLARDA ALINAN KARARLARA KATILMA DURUMLARI (KOCAELİ-KÖRFEZ İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Bu araştırma; ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okulla ilgili öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemek, öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin kişisel özelliklerine göre farklılaşma durumunun incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda kişisel bilgi formu ve karar verme ölçeğinden oluşan anket formu; 2012-2013 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili, Körfez ilçesinde bulunan ortaokullarda (ilköğretim ikinci kademe) görev yapan 231 öğretmene uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 21.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin, okullarda karar verme düzeylerinin biraz düzeyinde olduğu, öğretimsel kararlara yönetsel kararlardan daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin karar verme düzeylerini belirleyen boyutlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu, kişisel özelliklerinden sadece okulda görev yapan branş öğretmeni sayısına göre karar verme düzeylerinde farklılaşmaların olduğu, 11-20 arası branş öğretmenin olduğu okullarda, öğretmenlerin kararlara daha fazla katıldıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Karar, Karar Verme, Kararlara katılma

**Tarih:** Aralık,2014



# **ABSTRACT**

## **THE PARTICIPATION OF THE SECONDARY SCHOOL TEACHERS TO THE DECISION MAKING PROCESS IN SECONDARY SCHOOLS - AN EXAMPLE OF KÖRFEZ DISTRICT- KOCAELİ**

This study was conducted to determine the level of participation in decision making process of the Secondary School teachers and aims to research the differences of participating to decision making process according to personal characteristics and skills.

For this purpose, Personal information form and decision making scale questionnaire have been implemented to the 231 teachers who work in secondary schools in Körfez District of Kocaeli in the Academic Year of 2012-2013.

The data obtained from surveys have been analyzed by SPSS 21.0 statistical software in computer.

As a result, It has been seen that the teachers in the schools are “on the bit level” in decision making process. But They have participated educational decision more than administrative decision. We can see the positive meaningful relationship among the decision making process. We can also see the differentiation according to the numbers of the branch teachers. It has been concluded that the numbers of 11-20 teachers in schools have participated more in decision making process.

**Key Words:** Decision, Making Decision, Participating the Decision.

**Date: December, 2014**

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	33
Şekil 4.1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	38
Şekil 4.2. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	39
Şekil 4.3. Öğretmenlikteki Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	40
Şekil 4.4. Okulundaki Branş Öğretmeni Sayısı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	41
Şekil 4.5. Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	42

## TABLO LİSTESİ

### SAYFA NO

Tablo 4.1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	38
Tablo 4.2. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	39
Tablo 4.3. Öğretmenlikteki Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	40
Tablo 4.4. Okulundaki Branş Öğretmeni Sayısı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	41
Tablo 4.5. Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	42
Tablo 4.6. Ölçeklere Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	43
Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Ortaokul Öğretmenlerinin “ <i>Öğretimsel Okul Kararlarına Katılımları</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	44
Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan Ortaokul Öğretmenlerinin “ <i>Yönetimsel Okul Kararlarına Katılımları</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	47
Tablo 4.9. Öğretmenlerin Kararlara Katılma Düzeylerini Belirleyen Boyutlar Arasındaki İlişkilere Dair Korelasyon Analizi .....	51
Tablo 4.10. Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	52
Tablo 4.11. Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	52
Tablo 4.12. Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	53
Tablo 4.13. Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	53
Tablo 4.14. Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	54

Tablo 4.15. Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması .....	54
Tablo 4.16. Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Öğretmenlikteki Çalışma Süresi Göre Farklılaşması .....	55
Tablo 4.17. Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Öğretmenlikteki Çalışma Süresi Göre Farklılaşması .....	55
Tablo 4.18. Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi Puanlarının Öğretmenlikteki Çalışma Süresi Göre Farklılaşması.....	56
Tablo 4.19. Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Okulundaki Branş Öğretmeni Sayısına Göre Farklılaşması.....	56
Tablo 4.20. Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Okulundaki Branş Öğretmeni Sayısına Göre Farklılaşması.....	57
Tablo 4.21. Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi Puanlarının Okulundaki Branş Öğretmeni Sayısına Göre Farklılaşması.....	57
Tablo 4.22. Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Branşlarına Göre Farklılaşması.....	58
Tablo 4.23. Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Branşlarına Göre Farklılaşması.....	58
Tablo 4.24. Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi Puanlarının Branşlarına Göre Farklılaşması .....	59

## KISALTMALAR/SEMBOLLER

<b>b.t</b>	: belirtilmemiş tarih
<b>f</b>	: Frekans
<b>N</b>	: Birey (Gözlem) sayısı
<b>R</b>	: Korelasyon
<b>Ss</b>	: Standart Sapma
<b>Vb.</b>	: Ve benzeri
<b>X</b>	: Ortalama
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>%</b>	: Değerin Toplam İçindeki Oranı
<b>V</b>	:Bağıl Değişim Katsayısı
<b>P</b>	: Anlamlılık Değeri
<b>Sig.</b>	: Significance (Anlamlılık)
<b>&lt;</b>	: Küçüktür
<b>&gt;</b>	: Büyüktür

## BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Katılımcı yönetim, “kararların sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan ve kararları uygulamadan sorumlu olan” herkesin yönetim sürecine katılmasını öngörmektedir (Özden, 2005:107). Katılnalı yönetim kavramı 1930’lı yıllarda örgüt yönetiminde ve yönetim bilimi literatürde var olmaya başlamıştır. Örgüt yönetimine örgütte yer alan tüm üyelerin katılımının sağlanması ile örgütlerde verimliliğin artacağı ileri sürülmüş ve kararlara katılım ile örgüt verimliliği arasında doğrudan bir ilişki olduğu düşünülmüştür.

Okul örgütleri açısından karar verme ele alındığında ise okulda yer alan tüm kesimlerin eğitim hedefleri doğrultusunda alınan kararlara katılmayı ifade etmektedir. “Bir kurumda kaliteyi ve başarıyı yakalayabilmek için, kurumda çalışan herkesin okulla ilgili kararlara katılması gerekmektedir. Başarıya götüren şeyin kalite olduğu herkesçe bilinmelidir. Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Bir şey üretildikten sonra onda birtakım eksiklikler bulunması ya da araştırılması örgütsel açıdan çok önemli değildir. Önemli olan bir şeyi üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır” (Taş, 2000).

Bu bağlamda, ortaokullardaki yöneticilerin kararlara katılım konusunda yönetsel rol ve davranışları ne ölçüde gösterebildiklerinin, öğretmenlerin algı ve değerlendirmeleri doğrultusunda belirlenmesiyle, önemli ve güncel bir eğitim sorunun çözümüne ışık tutulacağı düşünülmüş ve bu nedenle araştırmanın problemi olarak seçilmiştir. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okulla ilgili alınan kararlara katılma durumları ve ne ölçüde katıldıkları araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmada öncelikle karar kavramı ve karar verme süreci ele alınmış, ardından kararlara katılma kavramı, düşünce kuramlarında ve yönetim kuramlarında olmak üzere ayrıntılı şekilde yer verilmiştir. Karar vermenin faydaları ve sakıncalarından da bahsedilmiştir. Araştırmanın takip eden bölümünde ise, eğitim yönetiminden ve yönetiminde kararlara katılma kavramları açıklığa kavuşturularak, konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarından bahsedilmiştir.

Araştırmada açıklanan teorik bilgileri daha spesifik hale getirmek için Kocaeli ili Körfez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın yöntemine dair bilgilere yer verilerek, elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla yorumlanarak sunulmuştur. Araştırmadan ulaşılan sonuçlar ve bu doğrultuda getirilen önerilerle araştırma tamamlanmıştır.

## **BÖLÜM 2. GENEL BİLGİLER**

### **2.1. KARAR KAVRAMI VE KARAR VERME SÜRECİ**

#### **2.1.1.Karar Kavramı**

Karar, herhangi bir konu ya da problem hakkında ulaşılan kesin yargıyı ifade etmektedir. Karar, karar verme sürecinin odağını oluşturmaktadır. Bireylerin ya da örgütlerin olası yönelimler arasında belirledikleri niteliklere göre tercih yapmaları karar olarak isimlendirilmektedir. Karar vermek ise; herhangi bir konu ya da problem hakkında düşünerek yargıya ulaşmak anlamındadır. Diğer bir ifade ile karar verme, farklı seçenekler arasında bir veya bir kaçını bilinçli olarak tercih etmektir. Dolayısıyla bir karar, farklı alternatifler arasından seçilen bir eylem dizisini ifade etmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 322).

Karar, “karar vericinin çevresinden, rolünden, geçmiş tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihinsel süreçten etkilenir. Karar istenen bir sonuca ulaşmak için birtakım alternatifler arasından bilinçli olarak seçilendir. Bu nedenle karar bir tercihtir, bilinçli bir zihinsel faaliyetin sonucudur ve bir amaca yöneliktir” (Oğuz, 2009: 416). Ilgar (2005: 43) iyi bir kararın özelliklerini aşağıdaki belirtmektedir;

1. Karar mümkün olduğunca bilimsel olmalıdır.
2. Karar örgütün amaçları gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
3. Karar; açık, kesin ve özellikle uygulayanların kolaylıkla anlayabilecekleri bir nitelikte olmalıdır.
4. Kararlar, yapılabildiği ölçüde, kısa zamanda verilmelidir.
5. Karar hukuksal, yani; mevzuata uygun olmalıdır.
6. Karar verilirken örgütte çalışan diğer kişilerin görüşleri de önemsenmelidir.

Verilecek kararda diğer bireylerin karara katılması sağlanırsa uygulama daha verimli sonuçlanacaktır.



## 2.1.2.Kararın Öğeleri

Karar değer ve olgu öğelerinden oluşmaktadır. Örgütte alınan yönetsel kararlarda, kararın alındığı hiyerarşik düzeye göre, bu öğelerden biri ağırlık kazanır

**Değer:** Değer, genel anlamda, “politika, ekonomi, estetik, hukuk, politika, din, tarih... gibi tematik bir çerçevede, birey, aile, grup, toplum, insanlık, ... gibi belirli bir kitle tarafından, daha çok olumlu bazen de olumsuz nitelik atfedilmiş bulunan, kişi, nesne, yer, durum, süreç, kavram, ...” biçiminde betimlenebilir (Yıldırım ve Kadioğlu, 2007: 76).

Değerler; bireylerin davranışlarını belirleme ve yönlendirmede, bireylerin kendileri de dâhil olmak üzere kişileri ve olayları değerlendirmede kullandıkları ölçütler, ideal ve istenilen davranış ve hayat tarzlarını ifade etmektir. Belirli somut koşulları ve nesnelere aşan üst-düzey kavramlar veya doğru kararlara varılmasında kişilere yardımcı olan genel ilkeler olarak ifade edilmektedir (Hökelekli ve Gündüz, 2007: 373).

Örgütte amaçlarla ilgili kararlar daha çok değer ağırlıklıdır. Çünkü amaçla, genel örgüt politikası ile ilgili kararlar örgütün üst düzeylerinde alınır. Bu tür kararlar; politika belirleyen, yön gösterici genel ilke kararlardır. Bunların da; genel örgüt politikasıyla, üst yöneticilerin felsefe ve değer yargılarından etkilenmesi, bu kararların bu etkileri yansıtması doğaldır (Kaya, 1996: 95).

Eğer toplumun bütün değerleri ahenkli bir kanun ve politikalar manzumesi içerisine alınabilseydi, sosyal kurumlarda karar verme bir bakıma büyük ölçüde basitleştirilebilirdi. Bununla birlikte, hukuki formüllerin dışında kalan, saha az açık ve özel nitelikli birçok değerler, devamlı olarak, kararlarımızı etkilerler. Yöneticinin elde etmeğe çalıştığı sosyal statü ve ekonomik güvenlik gibi kişisel değerleri kanunun güvencesi altına alınmamış olmasına rağmen kararlarını etkileyebilirler. Aynı şey birçok sosyal, ekonomik ve eğitsel değer için de söylenebilir. Değerler, gizli ya da açık, meslekle ilgili veya değil, biçimsel ya da doğal örgütün hedeflerine ilişkin olsun, yönetsel kararların önemli unsurlarıdır (Tosun, b.t.: 145).

**Olgular:** Kararların diğer bir unsuru olgulardır. Olgu, iki ya da daha fazla gözlemcinin doğru olarak kabul edebileceği, bir durum, obje ya da olayla ilgili bir beyandır. Olgular, başlıca, örgütün amaçlarına varması için kullanılan araç ve stratejilerin şartları ile ilgilidir. Böylece, bir okul binasının yapılması için harcanan

para, eğitsel olanaklar ve tasarruf gibi değer öncüleriyle ilgili bir gerçek öncülüdür. Psikolojik nitelikli başka olgular da yeni bir okul yapımı için vergi yoluyla ödemede bulunma konusunda ne hissettikleri nihai kararı etkileyen önemli bir olgudur. Görülüyor ki, çok öznel temellere dayanmalarına rağmen duygular olgudurlar ve karar veren onları nesnel veriler olarak düşünebilmektedir (Tosun, b.t.: 145).

Örgüt amaçlarının, örgüt politikalarının uygulanması ile ilgili kararlar teknik kararlardır, olgudur. Bu tür kararlar, örgüt amaçlarını, politikalarını i\_e dönüştürmekle görevli alt kademeler tarafından yapılır. Astların, zaten önceden ve üstler tarafından belirlenmiş olan amaçları ve politikaları etkilemeleri düşünülemeyeceğinden, kendi değer yargılarının verdikleri kararlara yansması da düşünülemez (Kaya, 1996: 96).

### **2.1.3.Karar Verme Süreci ve Özellikleri**

Birey, doğumundan ölümüne kadar geçen süre içinde, yaşamın her anı ve her alanında sürekli olarak, bir takım problemlerle karşılaşmaktadır. Yaraticının bireye vermiş olduğu akıl, zekâ, üstün yetenek kabiliyeti ile bu problemlerin üstesinden gelip hayatını idame ettirmesi kaçınılmaz bir sondur. Bu problemlerin üstesinden gelebilmek için karar verme durumu ile iç içe yaşam sürmektedir.

İnsanlar yaşamları boyunca sürekli kararlar vermek durumundadırlar. Karar vermek özgür bir bilincin ve sorumluluğun göstergesidir. Karar vermek, yaşamın ve insan olmanın anlamını gösterir. Karar verirken; pek çok seçeneği ve seçeneklerin sonuçlarını ve pek çok insanı düşünmek zorunda kalınabilir (Kıranlı ve İlğan, 2007: 150).

Karar verme “belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, bir süreçtir” (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 31).

Karar verme, bireysel ve örgütsel anlamda olabilir. Bu nedenle her iki boyutu da kapsayacak genel bir tanımı şöyle yapmak mümkündür. Karar verme, kişi ya da kurumları amaç ve hedeflerine ulaştıracak yollar, yöntemler, teknikler, araçlar, imkanlar ve kaynaklar arasında seçim yapma işlevini içeren tüm duygusal, düşünsel ve zihinsel fonksiyonların toplamıdır. Kısaca, karar verme seçim ya da tercih sürecidir (Güney, 2012: 263).

Karar genelde geleceğe yöneliktir. Gelecek kesin olarak bilinmediğinden karar veren insana bir risk yükler. Kararın uygulanması sonunda isabetli olup olmadığı hakkında yine hükme varılır. Karar süreci aşağıda özellikleri taşır (Taymaz, 2011: 28-29);

- Yönetim işlevleri kararlarla başlar, kararlarla biter.
- Bir amaca yönelik bir seçimdir, bir tercihtir.
- Karar, hüküm, yargı yönetimin eksenidir.
- Karar verme zihinsel bir süreçtir.
- Bir kurumda karar süreci, değişiklik yapmak, insanları etkilemek, anlaşmazlıkları halletmek, çatışmaları yönlendirmek gibi sorunları çözmek üzere kullanılır.
- Gruba karar yetkisi verilir, sorumluluk aktarılmaz. Örgütte her karar kendi basamağında alınır.

Karar verme durumunda olan birey, önce hedefin ne olduğunu düşünecek, hedefe ulaşmak için izlemesi gereken alternatif yolların neler olduğunu belirleyecek, her alternatif için katlanılacak sonucu tahmin etmeye çalışacak, bir değerlendirme yapacak ve sonuç olarak alternatiflerden birini seçerek karar davranışını gerçekleştirecektir. Tüm insanların her alanda yaşadığı bir olay olan karar verme sürecinin özellikleri (Eren, 2011: 197-199) ise aşağıdaki başlıklar altında toplamıştır;

- **Karar verme işlemi etkinlik ve rasyonelliğe dayanmaktadır:** Karar verme sürecinde zamandan, karar organının ömrüne kadar her şeyin sınırlı olması, kaynakların en iyi şekilde kullanımını gerektirir.
- **Karar verme işleminin bir maliyeti vardır:** Karar verme eyleminde yapılması gereken işlerin başında amaçlara uygun araçlar ve bunların gerçekleşmesinde kullanılacak bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi, mevcut duruma uygun olanların ayrılması gerekir.
- **Karar verme ve plan:** Plan kararlar toplamı olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle her plan karar olma niteliğine sahiptir. Fakat her karar mutlaka bir plan olma özelliği taşımaz.
- **Karar verme risk taşır:** Alternatifler açısından en uygunu, en yüksek faydayı sağlayan olduğuna göre her bir alternatifin seçilmesi durumunda sonuçların, o dönemde amaçları gerçekleştirecek en yüksek kazancı sağlayan stratejiyi seçme aşamasından dolayı karar verme bir risk taşır.

- **Karar verme sorun çözme sürecidir:** Karar sürecine neden olan amaca giden yol üzerinde bir sorun ile karşılaşılmasıdır. Bu durumda amaca ulaşmada güçlük ve zorlukların yok edilmesi, sorunu açıkça belirleyip çözümlerin belirlenmesi gerekir.
- **Karar verme sürecine ayrılacak zaman sınırlıdır:** Uygun karar verilebilmesi için yeterli bir süreye ihtiyaç duyulur. Bu süre içinde sorunun gözlenmesi, belirlenmesi, verilerin toplanması ve işlenmesi belirsizliğin giderilmesi için yapılacak araştırma, stratejilerin geliştirilmesi ile seçim gibi aşamaların tamamlanması gereklidir.
- **Karar gelecekle geçmiş arasında bir köprüdür:** Zaman içindeki tek bir noktaya göre daha uzun süreyi gerektiren karar sürecinde belirli bir karar için çok sayıda alt kararın verilmesi gerekir.
- **Karar çevrenin etkisi altında verilir:** Örgütsel ve fiziksel çevre, kararların verilme biçimini ve niteliğini etkiler. Karar verme çevreden soyut bir süreç değildir. Alternatifler değerlendirilirken yan etmenlerin etkisi altında kalınır ve verilen bir kararın kalitesi ancak çevresel koşulların göz önünde tutulması ile anlaşılır..

#### **2.1.4.Karar Verme Sürecinin Aşamaları**

Karar verecek kişiler mümkün olduğunca işlerini yürüttükleri kuruluşların hedefleri ve bunlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve imkanlarının neler olduğunu bilmeli ve birer alternatifler dizisi ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdırlar. Karar verme bir zihinsel faaliyet, bir problem çözme işlemidir. Yönetim bir anlamda seri bir biçimde verilen kararlardır denilebilir. Karar verme konusunda bilinmesi gereken en önemli husus, problemin çözümünde nasıl hareket edilmesi gerektiğinin bilinmesidir. Bu nedenle planlama, kontrol etme, değerlendirme aşamalarında gerekli faaliyetler yapılarak etkili ve gerçekçi karar verilebilir (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin. Güçlendirilmesi Projesi, 2011: 7).

Karar verme tek aşamalı bir iş değil, sıra dizinsel bir biçimde birbirini izleyen, her basamaktaki başarı şansının önceki basamakların gereğini eksiksiz yapıp yapılmadığına bağlı olduğu bir aşamalı eylemler dizisidir. Fakat bu aşamalılık her basamağın bir kez geçileceği ve sırayla gidileceği anlamına gelmemektedir. Kimi

aşamalar kara süreci boyunca birçok kez gündeme gelirken, kimileri iç içe geçmiş, kimileri atlanmış olabilir (Memişoğlu, 2013: 129).

**Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlama:** Karar verme basit bir tanımla alternatifler arasından seçim yapmaktır. Ancak başarılı bir karar verme süreci doğrudan alternatiflerden başlamaz. Karar verme süreci amaç belirleme ile ya da var olan bir sorunun tanımlanmasıyla başlar. Kendisinden sonra gelen aşamaları şekillendiği için bu aşamanın karar verme sürecinde hayati önemi vardır. Amaçlar ve sorunlar net bir şekilde tanımlanmalıdır. Amaç gelecekte ulaşılmak istenen durumu ifade ettiği için geleceğe yöneliktir. Sorun ya da problem ise istenen sonuca doğru giderken, sonuca ulaşmamızı engelleyen veya engelleyecek olan şeydir. Amacımıza ulaşmak için bu engellerin ortadan kaldırılması gerekir ancak bazen bu engeller bertaraf edilemeyecek kadar büyük olabilirler. Böyle bir durumda ulaşılmak istenen sonuçla ilgili değişiklik yapılabilir. Bunlara karar verme sürecinin ilk aşamasında karar verilir. Bu aşama da kendi içinde kararlardan oluşmaktadır (Koçel, 2011: 117-119).

**Amaç/Soruna İlişkin Verilerin Toplanması:** Belirlenen amaç veya sorun tanımlandıktan sonra alternatifleri belirlenmeden önce bunlara ilişkin verilerin mümkün olduğunca toplanması gerekmektedir. İlk aşamadaki amaç ve sorunun tanımlanmasının ardından alternatiflerin belirlenmesi için karar vericinin bu bilgilere sahip olması veya ona ulaşması gerekmektedir. Toplanan veri düzeyindeki artışa bağlı olarak alınan kararların doğruluğu, etkinlik ve verimliliği de artıracaktır. Verilecek kararların niteliği de toplanan verilerin niteliğiyle doğrudan ilgilidir. Buna rağmen en iyi karar vericiler ne kadar çok bilgiye ulaşılsa da, gelecekte söz edildiği için riskler içerdiğinin farkındadırlar (Schwarber, 2005: 1087). Kararın taşıdığı risk ve belirsizlik karar vericinin doğru ve yeterli bilgileri elde etmesi ile azaltılabilir. Bilgi kararın üzerindeki belirsizlik durumlarını en aza indirerek daha etkin kararlar verilmesine yol açar (Sağır, 2006: 82).

**Alternatiflerin Belirlenmesi:** Mevcut seçeneklerin bulunması, bunların sonuçlarının araştırılarak değerlendirilmesi en ussal ve sistemli bir işlem gerektiren aşamadır. Çeşitli bilim dalları bu konuda yöneticiye yardımcı olmaktadır. Matematiksel ve istatistiksel modeller, olasılık kuramı ve ekonomistlerin artan gelir ve gider kavramları gibi. Seçenekleri saptama ve değerlendirme görevi örgütlerde genellikle uzmanlara verilir. Uzmanlar karar verecek yöneticiye kullanacağı açık ve

kesin öncüller paketi hazırlar. Bu paket tüm öncülleri kapsamayacaktır. Bu nedenle belli çözüm yollarına yönelecektir. Çünkü insanlar çeşitli nedenlerle belli çözüm yollarıyla ilgilenebilirler. Ussal yetenekleri sınırlıdır. Hatta bazı yöneticiler sorunları basite indirgeyerek, bir ya da iki seçenek üzerinde çalışırlar. Seçenekler arasına karar vermeyi ertelemek ya da bir başkasına bırakma olasılıklarını da koymak bazen daha yararlı olabilir (Can ve Güney, 2007: 299).

**Alternatifleri İrdelenmesi ve Değerlenmesi:** Belirlenen alternatifler irdelenirken doğru değerlendirme faktörleri kullanılmalıdır. Sürecin bu aşamasında belirlenen alternatiflerin, sahip olunan kaynakları dikkate alınarak, önem sıralaması yapılır. Bu sıralama sayısal karar verme yöntemleri kullanılarak yapılabileceği gibi karar vericilerin bizzat kendileri tarafından da yapılabilir. Belirlenen alternatifler birbirleriyle belirli kıstaslarla karşılaştırılabilir olmalıdır. Probleme çözüm ararken veya hedefe doğru ilerlerken alternatifler doğru değerlendirildiğinde arzu edilen amaca ulaşılacağı beklenir. Ancak kararların bu şekilde gerçekleşeceğini beklediğimizde aslında bunun sonuçlarla ilgili birer tahmin olduğunu unutmamak gerekir. Gelecek hakkında bilgiye sahip olduğunda kararın beklenen sonuçları ile gerçekleşen sonuçları örtüşecek yani tahminlerimiz doğru çıkacaktır. Ancak günümüzde, örgütlerin karmaşıklaşan, sürekli değişiklik gösteren ilişkileri, artan problemleri gelecekle ilgili yeterli bilgiye ulaşamamasına ve dolayısıyla arzu ettikleri amaçları gerçekleştirmek için verdikleri kararların isabet derecesinin gün geçtikçe zorlaşmasına neden olmaktadır (Bennet ve Bennet, 2008: 2).

İlk planda, birden fazla çözüm yolu kabul edilebilir. Çözüm yolları arayışı içerisindeki yöneticiler, bazen hatalara düşebilirler. Yöneticileri bu hatalara götüren durumlar şöyle belirtilebilir: Problem için yeterli bilgilerin toplanmaması durumu, problemin yeterince algılanıp kavranmaması, probleme kalıplaşmış çözümler aranması, akılcı çözümler yerine hissi olarak probleme yaklaşmasıdır. Alternatiflerin yarar ve maliyetlerini tespit edip, uygulama açısından bir kıyaslamasını yapmak gerekmektedir. Yöneticiler, sorunlara çözüm yolu ararken, ilgili konunun uzmanlarıyla ve astlarıyla görüşebilmelidir (Dağlı, 2004: 47).

**En Uygun Alternatifin Seçimi ve Değerlendirilmesi:** Alternatifler arasından en uygun olanı seçilir. Burada en akılcı yaklaşım, en iyi alternatifi değil, en uygun olan alternatifi seçmektir. En uygun olandan amaç en etkin ve en ucuz olanıdır. Aralarında seçim ve tercih imkânı olan çeşitli yollardan en uygununu bulmak da zor

olabilir. Zira önce bulunabilecek bütün çözüm yollarını bilmek, yani onlardan haberi olmak gerekir. Bu konunun geniş bir araştırmayı zorunlu kılacağı açıktır. Bunun için, karar verenin zaman, enerji, bilgi ve uzmanlık çerçevesi dışında kalan konularda uzmanlardan yararlanması gerekir (Ertürk, 2009: 209).

Alternatifler arasından en uygunun seçilmesinde kriterler söz konusudur. Örneğin alternatifin maliyeti, gerektirdiği ek kaynak, gerçekleşme süresi vs. gibi kriterler dikkate alınarak en uygun alternatifin seçimi yapılabilir. Seçim kriteri objektif ve rakamsal olarak hesaplandığında alternatifler arasından seçim yapmak nispeten daha kolaydır. Bazı durumlarda üst yöneticinin beklentileri, sezgileri, daha önce yaşanılmış önemli olaylar, tecrübeler, insan ilişkileri, subjektif ve rakamlara dayanmayan kriterler de en uygun alternatifin seçiminde kullanılabilir (Koçel, 2011: 130-131).

**Kararın Uygulanması ve Sonucun Değerlendirilmesi:** “Bir kararın etkili olması isteniyorsa bir eylemle uygulanması gerekir tüm karar süreci bir eyleme yönelmek içindir. Karardan diğerleri etkilenecekse, durum ve kişilere iletilmelidir. Bu iletişim sonucunda uygulayacak kişilerin bu yönde güdülenmeleri gerekir. Bir kararın uygulanmaya konması, kararın programlanması demektir. Alınan karar uygulamaya konulduktan sonra, uygulama aşamasında duruma göre yeni bir yapı oluşturmak veya mevcut olan eski yapıyı kullanmak söz konusu olabilir. Bir kararın etkili olabilmesi için kararın uygulayıcılar tarafından kabullenilmesi ile mümkün olabilir” (Koçoğlu, 2010: 53).

Örgüt kararlarının uygulanması yönetim ve hukuk özellikleri taşır. Böyle uygulama, politikanın belirli olaylara uygulanması bakımından yönetsel bir görev; uygulamanın bu politikaya dayanması bakımından da hukuksal bir görev yansıtır (Bursalıoğlu, 2005: 89). Kararın uygulatılmasında yöneticinin kullanabileceği yöntemler şöyle sıralanabilir (Ilgar, 2005: 44):

- Kararı, uygulayacak astlara zorla benimsetmek. Yöneticinin kararın uygulanabilmesi için, emir vermesi, cezayla korkutması ve zorla benimsetmesi,
- Yöneticinin babacan rolü oynayarak; sadakat, görev, güven gibi duyguları uyandırarak benimsetmesi,
- Kararın iyi, doğru, yararlı yanlarını belirterek, astların o kararı uygulatması için kişisel çıkarları vurgulayarak ikna etmesi ve benimsetmesi,

- Kararın alınmasında astların tartışmasını sağlayan ancak son kararın yine yöneticiye bırakılmış olduğu danışma yöntemi.

Uygulamadan önce ve sonra olmak üzere değerlendirme iki dönemli düşünülebilir. Birincisi modelin güvenilirlik durumunu, ikincisi de tercih edilen alternatifin en iyi sonucu verip vermediğini anlama girişimidir. Uygulama sonucunda amaçların gerçekleşme derecesine göre ayarlanması için değerlendirme ölçüsü uygulama başlamadan saptanmalıdır (Bursalıoğlu, 2005: 89).

## **2.2. KARARLARA KATILMA KAVRAMI**

İngilizce’de “Participation” olarak kullanılan ifade Türkçe’de katılma veya katılım olarak kullanılmaktadır. Bursalıoğlu (2005: 160) katılmayı, “birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütle, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapması” şeklinde tanımlamaktadır.

Davis (1982: 184)’e göre karara katılma, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren, bir grup ortamında zihinsel ve duygusal olarak bulunmalarıdır. Yani karara katılım, yalnızca kasları ilgilendiren bir faaliyet olmaktan çok, zihinsel ve duygusal bir eylemdir. Bu eylem, fiziksel olmaktan çok psikolojiktir.

Bir yönetici, çalışanları kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulardaki kararlara katılmalarını sağlayarak, onlara olan güvenini sergilediği gibi daha sağlıklı kararlar alınmasını da sağlar. Yönetici bu şekilde çalışanların saygısını kazanarak, onlar üzerindeki etkileme gücünü de artırır. Kısaca, çalışanları karara katarak etkilemek de mümkündür (Aydın, 2000: 275- 276).

Karara katılma kavramına değişik kuramlar değişik açılardan yaklaşmışlardır. Bu yaklaşımlar düşünce kuramları ve yönetim kuramları olmak üzere iki grupta sınıflandırılabilir. Aşağıdaki başlıklar altında düşünce kuramları ve yönetim kuramlarında karara katılma kavramı açıklanmıştır.

### **2.2.1.Düşünce Kuramlarında Karara Katılma**

Düşünce kuramlarında karara katılmayı demokratik kuramda katılma sosyalist kuramda katılma, verimlilik ve etkililik kuramı ve insan gelişimi ve büyümesi



kuramında katılma olmak üzere dört başlık altında ele almak mümkündür. bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

### **2.2.1.1. Demokratik Kuramda Katılma**

“Katılmalı yönetim, demokratik yönetim biçiminin temel gereklerindedir. Kararın sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan, kararları uygulamadan sorumlu olan ve sonuçlarından etkilenen herkesin karara katılmasını öngörmektedir” (Kocabaş ve Gökbaş, 2002:170).

Bu kuramın ana sayıltısı insanların akıllıca ve etkili toplumsal kararlar almak için gerekli gizilgüce sahip oldukları, bu gizilgüce bulunmadığı durumlarda bunu demokrasinin geliştirebildiğidir. Demokratik sistemin yaşaması için yalnızca siyasal düzeyde değil tüm toplumsal ekonomik ve siyasal örgütlerde, aile, okul ve işyerlerinde de katılma gereklidir (Açıkgöz, 1987: 23).

### **2.2.1.2. Sosyalist Kuramda Katılma**

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

### **2.2.1.3. Verimlilik ve Etkililik Kuramı**

Verimlilik “kelimesinin karşılığı olarak kullanılan prodüktivite sözcüğü Fransızca “produir” mastarından üretilmiştir “. “Produir, üretmek demektir. Prodüktivite, üretebilme yeteneği anlamına gelir” (Tosun, 2008: 4). En genel anlatımıyla, “üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir” (WEB\_1, 20.08.2014).

Etkililik ise, amaca göre, bir örgütün kendi bütünlüğüne zarar vermeden ve üyelerini gereksiz bir baskı altına almadan amaçlarına ulaşma veya karşılaştığı sorunları çözme yeteneğidir (Turgut, 2010: 15).

#### **2.2.1.4. İnsan Gelişimi ve Büyümesi Kuramında Katılma**

Bu kuram kapsamında alınabilecek bir kısım çalışmalarda, insanın kişilik gelişimi gizil güçlerinin ve etkililiğinin gelişimi ve örgütlerdeki zihinsel sağlık sorunları üzerinde durulmuştur. Bu grupta odak noktası toplumsal, siyasal ve ekonomik yapılar değil, bireylerin psikolojik gelişimleridir. Katılma insanın büyüme ve gelişimini sağlayıcı bir araç olarak ele alınır (Kaygısız, 2012: 51).

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

#### **2.2.2.Yönetim Kuramlarında Karara Katılma**

Yönetim kuramlarında karara katılmayı klasik kuram ve karara katılma, davranışçı (neoklasik) kuram ve karara katılma ve sistem kuramı ve karara katılma olmak üzere üç başlık altında ele almak mümkündür. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

##### **2.2.2.1.Klasik Kuram ve Karara Katılma**

Klasik yönetim kuramcıları “çalışanları doğrudan konu edinmemişler ve daha çok işbölümü, dikey ve yatay bölünme, örgüt yapısı, kontrol alanı konularıyla uğraşmışlardır. Ancak, sendikaların gelişmesi ve işçi arzındaki darboğazın sonucu olarak işçi konusuna yer verilmiştir. Sınıf çatışmasına alternatif olarak geliştirilen “işçi-işveren işbirliği” önerisi işverenler tarafından büyük ilgi görmemiştir” (Aksay, 2005: 21).

Eğitim kurumlarının “birer sosyal sistem olması sebebiyle, klasik yönetim kuramı anlayışına uygun olarak yönetilmesi beklenemez. İnsanın makine gibi görüldüğü bir örgütte, örgüt yapısını oluşturan ilişkiler, insanların kendilerini gerçekleştirmesine

imkan sağlamaz. Mevzuat kurallarına aşırı bağlılık, mevzuatın bir araç olarak görülmesini engelleyebilir” (Kapusuzoğlu, 2008: 145).

Klasik yönetim kuramlarının yönetim ile ilgili görüşleri eğitim yönetimi alanına da yansımıştır. Bu yansımalar şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 1978: 23);

- Bu akımın okul yönetimine girmesiyle, okul, fabrika; okul yöneticisi, verim uzmanı; öğrenci, hammadde olarak görülmüştür. Bu durum okulun sosyal ve psikolojik yanlarının önemszenmemesine yol açmıştır.
- İş hareket noktası alan klasik görüş, örgütün biçimsel yanına ağırlık vermiştir. Örgüt havasının örgütün yapısından daha önemli bir rol oynadığı okula tek yanlı bir yaklaşım söz konusudur.
- Yönetimi bir süreçler dizisi olarak gören Fayol, yönetilenden çok yöneticiye güvenileceğini savunarak, örgütün formal yanına ağırlık vermiştir. Böylesi bir görüşü informal yanı kuvvetli olan okula uygulamak sıkıntı yaratır.
- Fayol, yönetim süreçlerini gruplarken, karar sürecinin yönetimdeki önemini görmemiş ve süreçlerin basına planlamayı getirmiştir.
- Weber’in, ideal tip bürokrasi kavramını okula uygulamak güçtür. Çünkü yetki kavramını kademelendiren hiyerarşi piramidi okulda islemeyebilir. Okul yöneticisi ve öğretmenler, yaptıkları işin niteliğinden dolayı tam hiyerarşik bir yapı içinde bulunmayabilirler. Hatta aynı okul içinde müdürden daha fazla etkili olan yardımcıları ve öğretmenler bulunabilir.
- Gulick ve Urwick’in öngördükleri tek adam yönetimi, uzmanlaşma, karara katılma ve demokratik işleyişin büyük önem taşıdığı okul örgütü için sınırlayıcı bir rol oynamaktadır.

#### **2.2.2.2. Davranışçı (Neoklasik) Kuram ve Karara Katılma**

Klasik kuramlara bir tepki olan neoklasik kuramların temelinde, insan ilişkileri yaklaşımı yatmaktadır. Elton Mayo ve arkadaşları, 1927 – 1932 yılları arasında Chicago yakınlarındaki Hawthorne, fabrikasında yürüttükleri çalışmalarında; insanların örgütten beklentileri, örgütte çalışan insanların ve grupların birbirine karşı tepkileri, grup ve kişiler arası çatışmaların nedenleri, iş doyumunu ve verimi arasındaki ilişkiler, liderlik, yetki ve işe katılmanın psikolojik temelleri, karar verme, iletişim ve rasyonel davranış gibi konulara ağırlık vermişlerdir. Üretkenliği artırır düşüncesi ile çalışanların karara katılmalarına fırsat verdikleri araştırma sonucunda; iş görenlerin,

kendi islerini ilgilendiren konulardaki kararlara katılmalarının, kendilerinin çalışma biçimlerini geliştirmelerine katkıda bulduklarını görmüştür (Aydın, 2000: 107-112).

Klasik görüşün, bir işin geliştirilmesinden ve işin çözümlenmesinden sadece uzmanların anlayabileceğine ilişkin görüşüne karşın, neoklasik görüş, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda karara katılmalarının çalışma biçimlerini geliştirmelerinde katkıda bulunacağını vurgulamıştır. Bu görüş sistem yaklaşımından da yerini almıştır. Davranışçı yaklaşımlar eğitim yönetimine de yeni ufuklar açmıştır (Arslanköylü, 2012: 45-46).

### **2.2.2.3.Sistem Kuramı ve Karara Katılma**

Klasik kuram teknik bir şekilde örgütün yapısını inceleyerek, rasyonel bir yaklaşım ortaya koymuştur. Davranışçı kuram ise klasik kuramın ihmal ettiği insan ve insan ilişkilerine yönelik bir yaklaşım oluşturmaya çalışmıştır. Davranışçılar, klasiklere alternatif olarak ortaya çıkmışlar klasiklerin tezine karşı antitez sürmüşlerdir. Her iki kuramın eksikliklerinin olmasından dolayı sistem kuramı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım bir yandan sadece biçimsel örgütü inceleyen klasik kuramın katılığından kurtulmak bir yandan da davranışçı kuramın ortaya koyduğu bulgularını uygulayarak bir senteze varmaya çalışmıştır. Klasik kuramdaki aşırı disiplin tezi ile davranışçı kuramdaki özerklik tezinin farkları ortaya konarak birleştirilmeye çalışılmıştır (Can, 2001: 22).

Sistem yaklaşımının getirdiği yenilikler arasında örgütü çevresi ile ilişkili açık bir sistem olarak ele almasını ile sistemin parçaları arasındaki karşılıklı ilişki ile karşılıklı bağlılığın vurgulanmasını sayabiliriz. Sistem yaklaşımının getirdiği bir diğer yenilik ise, örgütü etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasındır. Bu sayede de daha sağlıklı bir genelleştirme yapma imkanı doğar (Koçel, 2007: 200).

## 2.3. KARAR VERME SÜRECİNE KATILMANIN YARAR VE SAKINCALARI

### 2.3.1. Karar Verme Sürecine Katılmanın Yararları D

Kararların katılımcı bir anlayışla alınması sonucunda çeşitli yararlar sağlanabilir. Alınacak kararların örgüt üyelerince tartışılması sonucunda daha sağlıklı kararlar alınabilecektir. “Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulamaya konulmasında da karara katılma önemli rol oynar. Öte yandan, karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder” (Güçlü, 2003: 80). Çalışanın kurumda alınan kararlara katılması hem çalışana hem de kuruma bazı yararlar sağlamaktadır. Karara katılma sürecine birey açısından bakıldığında bu yararlar şöyle ifade edilebilir (Uras, 1995: 2):

- “Bilgi ve deneyimine saygı duyulduğunu, bu bilgi ve deneyimden yararlandığını gören çalışanın morali yükselerek, işine ve iş çevresine karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirilebilir.
- Karara katılma, bir görüşme ve tartışma ortamında gerçekleşeceğinden, böyle bir ortamın, çalışana yeni bilgi, beceri ve düşünceler kazandırması çalışanın kendini geliştirmesine yardımcı olması beklenir. Ayrıca çalışana ön yargılarını test etme fırsatı vereceğinden gelişmesini engelleyen bazı önyargılardan kurtulmasına da yardım edebilir.
- Görüşlerinin saygı ve kabul gördüğünü algılayan işgörenin, bu saygı ve güveni koruyabilmek için kendini yenilemek ve geliştirmek doğrultusunda daha çok çaba harcaması beklenir”.

Karara katılmanın örgüt açısından yararları ise şöyle ifade edilebilir (Uras, 1995: 2):

- “Karara katılma ile morali yükselen, kendini yenileme ve geliştirme için güdülenen bir çalışanın daha yüksek bir iş edimi sergilemesi olasıdır.
- Tek kişinin aldığı kararlara oranla, katılımlı kararlarda sorunun pek çok farklı açılarından ele alınması, daha fazla bilgi toplanması, daha çok seçeneğin gözden geçirilmesi, seçeneklerin olası sonuçları hakkında daha ussal kestirimler yapılması ve tüm bunların sonucunda daha isabetli kararlar verilmesi olasılığı yüksektir.
- Çalışan, kendisinin de katkıda bulunduğunu bir karara direnmeyeceğinden, örgütün, çalışana kararı benimsetmek ve içtenlikle uygulamayı kabul ettirebilmek için sarfetmek zorunda kalacağı zaman, madde ve enerjiden tasarruf edilir”.

Katılmanın faydaları, katılanların kişiliğini güçlendirme, yetişmelerini sağlama ve birleşme için bir güdüleme oluşturma şeklinde ifade edilebilir (Bursalıoğlu, 2005:159).

Planlama sürecinde demokratik bir eğitim yöneticisi olabilmenin ve örgüt üyelerinin katılımını gerçekleştirmenin temel koşulu, okul örgütü içinde yer alan tüm personeli, öğrencileri ve velileri doğrudan ya da dolaylı olarak kendi geleceğiyle ilgili kararlara katabilmeyi sağlamak ve bu konuda yasal zeminleri oluşturmak için çaba harcamaktır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; özellikle öğretmenlerin okul politikalarının belirlenmesine ve planlama eylemlerine katılması onları okullarına daha çok bağlamaktadır (Bursalıoğlu, 2005:1 59). Otoriter yönetimin egemen olduğu örgütlerde personel, amaçların tanımlanmasında ve planlamanın yapılmasında yöneticiye bağlı kaldığında grupların yaratıcı gücünü kullanmaları olası olmamaktadır (Başaran, 2000).

Planlama sürecine katılmanın örgüte ve örgüt üyelerine sağlayacağı yararları şu şekilde belirtebiliriz (Aydın, 2005:135):

- Birey tüm yeteneklerini kullanmaktadır
- Personel gelişimi sağlanmaktadır.
- Farklı görüşler ve deneyimlerin değerlendirilme olanağı ortaya çıkmaktadır.
- Daha sağlıklı planlamalar yapılabilmektedir.
- Daha sağlam kararlar alınabilmektedir.

Görüldüğü gibi, yönetim süreçlerinin her aşamasında “karar verme” olgusunun varlığı açık olarak görülmektedir. Bu süreçlerin tümünde karara katılım yönetime katılımın gerçek anlamını oluşturacaktır. Yönetime katılma ilkesinin bir yaşama tarzı olması, örgütün demokratik bir kültüre sahip olmasını getirecektir.

Bir kurum kültürünün geliştirilmesinde kullanılan en önemli yöntemlerden biri, katılımı sağlayan sistemlerdir. Bu sistemler, bireyi hem katılıma teşvik etmekte hem de örgüt açısından önemli biri olarak görüldüğü mesajını göndermektedir. Bu katılım, kalite çemberleri ve danışman grubu gibi resmi olabileceği gibi; öneri sistemleri veya üst yönetimle temas etme fırsatı gibi gayri resmi de olabilir. Tüm bu süreçlerde önemli olan ise, bireyin alternatifler üretmesi ve her hareketinden sorumluluk duymasıdır. Çalışanların kendileriyle ilgili konularda alternatif üretmesi, çoğu zaman bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Çünkü çalışanlar, kendilerinin seçim yapıp karar verdiği konularda, daha fazla sorumluluk duyarlar. Birçok psikolojik araştırma, yönetime katılımın sadece örgütsel bağlılığı değil, en zor faaliyetlerde bile çalışanların işten zevk almasını sağladığını göstermektedir.

Bu nedenle öğretmenin okul içerisinde alınan kararlara katılması; yaratıcılığının desteklenmesi ve sorumluluk yüklenmesi anlamlarını da taşıdığından kendisine değer verildiğine de inanmasını sağlayarak onun işten elde ettiği doyumunu etkileyebilir. Aynı zamanda öğretmenlerin karar sürecine katılmaları, öğretmenlerden alınacak verimin artmasına katkı sağlayabilir. Okulda eğitimin merkezinde yer alan öğretmen, eğitimle ilgili sorunları, beklentileri, aksaklıkları yerinde ve anında görme imkânına sahiptir. Dolayısıyla öğretmenlerin karar sürecine katılmaları eğitimin niteliğinin de artırabilir (Gürkan, 2006: 18).

### **2.3.2.Karar Verme Sürecine Katılmanın Sakıncaları**

Karara katılmanın olumlu etkilerinin yanı sıra, gözden kaçırılmaması gereken bazı olumsuz özellikleri de bulunmaktadır. Çalışan katılımının olumlu ve olumsuz yönlerinin bilinerek; katılmadan beklenen olumlu etkinin elde edilebilmesi için olumsuz yönlerin en alt düzeyde tutulmasını sağlayıcı önlemlerin alınması, yönetsel bir sorumluluktur.

Bu olumsuz özelliklerinden biri, kararın grupça alınmasının bireysel olarak alınan kararlara göre daha fazla zaman alıcı olmasıdır. Hızla değişen bir çevreye uyum sağlamak zorunda olan örgütlerde, zaman çoğu kez çalışan katılımını engelleyen bir etken olabilmektedir. Bunun dışında katılma; görüşme, tartışma ve çoğu kez çatışmayı içerir; süre ve katılanların sayısı arttıkça eşgüdüm zorlaşır. Karar vermeye katılmanın, gruplarda yaygın çatışma yaratmasına karşın, grupça sorun çözmede başarı, sık sık güçlü bir bağlılık yaratır ki; bu bağlılık çatışma kadar tehlikeli olabilir. Çatışma eylemi engeller, güçlü bağlılıklar grup içindeki benzerliği arttırır. Benzerliğin örgütsel sakıncası, eleştirel bir uyum yaratması ve yaratıcılığı azaltmasıdır. Kararlara katılmanın başlıca sakıncaları (Çetin, 2009: 57-58):

- Kararlara katılma, yöneticilerin örgütteki karar verme mevkiini dolayısıyla, elde ettikleri üst makamın ayrıcalıklarını zayıflatmakta ve hatta ortadan kaldırmaktadır.
- Kararlara katılma olgusunun kabulü veya reddi, politik ve ekonomik koşullara göre de değişebilir. Kararlara katılma olağanüstü ya da istisnai durumlarda örneğin ekonomik kriz, işsizlik vb., refah yıllarına kıyasla daha az inandırıcı olmaktadır.

- Kararlara katılma, aynı zamanda bir komite yönetimi niteliği arz eder ve bu yönetim biçiminin sakıncalarını da beraberinde getirmektedir. Örneğin, fikirleri grup içinde kabul edilmeyenler, alınan kararlara ve gruba karşı gelebilirler ve bu da böylece birçok yararı ortadan kaldıracaktır.
- Kararlara katılmanın bir başka sakıncası da, çalışanlara kendileri ile ilgili kararları etkileme olanağının tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunu doğurması tehlikesini taşımasıdır.
- Kararlara katılma düşüncesini, özellikle sendikal hareketi zayıflattığı gerekçesiyle, sendika yöneticileri karşı gelmektedirler. Onlara göre, çalışanların tek savunucusu sendikalardır ve bu yolla çalışanlar her türlü isteklerini üst yönetime duyurabilmektedirler.
- Kararlara katılmayı işverenler, verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından sakıncalı bulmaktadırlar. Onlara göre mülkiyet hakkını elinde bulunduranlar, doğal olarak yönetim otoritesinin de sahibidir ve ancak verimlilik mutlak otoritesi sayesinde elde edilebilir.

Karar grupça alındığından bireysel kararlara göre saha zaman alıcıdır. Karara katılma çatışmayı içerebilir, süre ve katılanların sayısı arttıkça örgütteki çalışanların eşgüdümü zorlaşır. Grupça sorun çözmede başarı elde etme, sık sık güçlü bir bağlılık yaratır, bu bağlılık çatışma kadar tehlikelidir. Çatışma örgütsel eylemi engellerken, güçlü bağlılık; grup içi benzerliği artırır, eleştirel olmayan bir uyum örgütsel yaratıcılığı önler (Arslanköylü, 2012: 50).

## **2.4. EĞİTİM YÖNETİMİ VE KARARA KATILMA**

### **2.4.1.Eğitim Yönetimi Kavramı**

Eğitim yönetimi kavramının ilk defa Romalılar tarafından kullanıldığı, ancak bir bilim dalı olarak incelenmeye yakın tarihte başladığı bilinmektedir. İlk kez 1916'da P.R. Mort eğitim yönetimine kurumsal bir bakış anlayışıyla yaklaşılması gerektiğini ileri sürmüştür, insana olan önemin vurgulanması, eğitim eylemlerine çevrenin katkısı ve yönetimde sadeliğin olması düşüncesinin gerekli olduğunu görmüştür. 1950' lere gelindiğinde Yönetim biliminin yaygınlaşması ve çeşitli ülkelerde BM'nin desteğiyle



Kamu Yönetimi Enstitülerinin açılması, eğitim alanında uzmanlaşmanın önem kazanması ve meslekleşme eğilimleri eğitim biliminin gelişmesini hızlandırmıştır (Ilgar, 2005: 18-19).

“Eğitim yönetimi alanı son yıllarda dünyada ve Türkiye’de kuram ve uygulama açısından önem kazanmıştır. Eğitim yönetimi, yirminci yüzyılın başında Amerika Birleşik Devletleri’nde üniversitelerde açılan bölümler aracılığı ile ilk kez akademik anlamda çalışılmaya başlanmış ve zamanla tüm dünyada kuram ve uygulama açısından gelişme kaydederek uzmanlaşma sürecine girmiştir” (Örücü ve Şimşek, 2011: 170).

Eğitim yönetimi, hem yönetim hem de eğitim biliminin alt dalıdır. Yönetim, belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla madde ve insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanımınıdır. Yönetimin gelişen bir diğer boyutu da eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda eğitim yönetimi de şöyle tanımlanabilir. Eğitim Yönetimi, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere, eldeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, geliştirme ve yenileştirme sürecidir.

Eğitim yönetimi “bir toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan bütün örgütlerin yönetimini kapsamaktadır”. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının etkili bir şekilde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilir ve yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesi yolları aranır (Ilgar, 2005: 10). Eğitim yönetiminde, yönetici, öğretmen ve öğrenci olmak üzere üç önemli insan gücü kaynağı bulunmaktadır. Öğrenci henüz istenen nitelikleri kazanmamış olan, ancak eğitim süreci içinde işlenen bir kaynaktır. Öğretmen, insan kaynaklarını işleyen, çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir (Çelik, 2000: 23).

Eğitim sistemi tipik bir okul düzeyine inmekten çok bütün olarak analizi ve sentez etmeyi konu edinir. Toplumun eğitim sisteminin felsefesini, felsefenin dayandığı değerleri, amaç, politika, yapı ve görevlerini inceler; bunlara dayalı olarak eğitim yöneticisinin davranışını aydınlatmaya çalışır. Eğitim yönetiminin ağırlık merkezi okul yönetimidir. Gelişmiş ülkelerde eğitim yönetimi bir uzmanlık alanı ve bağımsız bir meslek olarak algılanmaktadır. Bu çerçevede eğitim ve okul yöneticileri tıpkı bir

hukukçu, bir doktor ya da mühendis gibi en az dört ya da beş yıllık bir uzmanlık eğitiminden geçirilmektedir. Bu anlayışın temelinde profesyonellik ve uzmanlık yatmaktadır (Balci, 2005: 53).

Eğitim yönetimi toplumun eğitim gereksinmelerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir. Eğitim yönetiminin ilk amacı eğitim olanaklarını eğitim görmesi gereken her yurttaşın yararlanabileceği biçimde yaymaktır. Bu amaç T.C Anayasası'nda ve Milli Eğitim Temel Kanunu'nda yer almaktadır. İkinci amacı ise Milli eğitimin amaçlarına uygun olarak, eğitimi geliştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmektir (Başaran, 2000: 12).

Eğitim yönetiminin amacını Demirel (2007: 5-6) şu şekilde ifade etmektedir: Okulda ya da eğitim örgütünde, eğitimin nicelik ve nitelik bakımından artmasını sağlamaktır. Eğitim hizmetlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirilmesinden yönetici sorumludur. Bu anlamda okulda, öğretmenleri, eğitim uzmanlarını ve diğer eğitim çalışanları örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlar doğrultusunda, yönelten ve etkili çalıştıran eğitim yöneticileridir.

Eğitim kurumları çevre ve yörenin ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim merkezi sisteme bağlıdır. Bu bakımdan sistemlerden farklılık gösterir. Gürsel (2006: 59) ise Eğitim Yönetiminin başlıca özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- “Eğitim sistemi amaçlarına uygun olarak insan davranışlarını değiştirmek ister.
- Yönetim, düşünen insanın düşündüklerini ortaya koymasının sağlar.
- Eğitim sistemi ve okullar, toplumda birçok kişi tarafından formal veya informal olarak denetlenir. Eğitim sistemindeki yöneticilerin büyük bir kısmının asıl mesleği öğretmenliktir. Bu durum teknik yetkiyi kullanmayı zorlaştırır.
- Eğitim yönetimi, okul öncesi kurumlardan yüksek öğretime kadar çeşitli kademe ve alanlarda şehirlerden en küçük yerleşim birimlerine kadar her yerde bulunur.
- Eğitim sisteminin ve yetiştirdiği insanların başarılarını, objektif olarak değerlendirmek güçtür”.

Eğitim yönetiminin diğer yönetimlerden farklı olarak kendine özgü nitelikleri vardır. Eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayrılması eğitimin temel özelliğinden kaynaklanmaktadır. Eğitimin ve eğitim yönetiminin en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi, insan ve toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar. Bu sebeple, eğitim yönetimi bilimi “bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlenme ve birleştirme” amacına yönelik çalışmalar yapar (Bıkan, 2008: 50).

## 2.4.2.Eğitim Kurumlarında Karar Verme

Eğitim örgütlerinde karar vermeye katılmanın önemli noktalarından biri, 1960'larda batı toplumlarındaki toplumsal katılıma temel gücü veren kaynak ve olanakların paylaşımını artırmak ve okul yönetiminde ve program (içerik) geliştirmede topluluk katılımına yer veren politik iklimin özellikleridir (Yavuz, 2003: 28).

Eğitim örgütlerinde gerek örgüt içerisinde, gerekse örgüt dışarısında yaşanan gelişmeler, alınan kararların, kısa zamanda etkisiz hale gelmesine neden olmaktadır.

Eğitim örgütlerinin içinde ve dışında meydana gelen gelişmeler, alınan kararları çok kısa bir zamanda etkisizleştirmekte, yeni ve etkili kararların alınmasını zorunlu hâle getirmektedir. Bu doğrultuda öğretmen, öğrenci ve veliler sürekli değişiklik gösteren kararlarla karşılaşmaktadırlar. Bu noktada sürekli değişen kararları, yönetimin başarısızlığı olarak görmek yerine, değişen koşulların bir gerekliliği olarak değerlendirmek gerekir. Ancak yaşanan sorunlara karşın yönetimin gerekli kararları almaması önemli bir sorundur (Özdemir ve Cemaloğlu, 2003).

Karar verme süreci "bir okul örgütünde, eğitim amaçları doğrultusunda seçim yapabilme gücünü" ifade etmektedir. Bir okul yöneticisi, önünde duran maddi kaynaklar ve insan kaynakları ile yapılacak işler arasında bir örgütlenme ve eşgüdümleme yapmaktadır. Ayrıca okul yöneticisi okul örgütünün yönetsel sürecini planlamakta, örgüt içindeki iletişim sürecini etkili bir şekilde işleterek okulu, eğitsel, örgütsel ve yönetsel hedefleri doğrultusunda yönlendirmektedir (Akdağ, 2014).

Bilindiği üzere, okulların temel misyonu geleceğin insanlarını yetiştirmektir. Bu nedenle okullarda alınan kararların sonuçları tüm toplumu ilgilendirmektedir. Bunun için okul örgütlerinde alınan kararlarda tüm kesimlerin fikirleri alınmalıdır. Bu noktada okulların yöneticileri kilit rol üstlenmektedirler. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde katılcı bir anlayışı benimsemeleri, okulda hem demokratik bir ortam sağlanmasına, hem de okuldaki kararlardan etkilenen tüm tarafların istek ve beklentilerinin de bir şekilde yanıt bulmasını sağlayacaktır. Böylelikle okulun hedeflerine ulaşmasında tüm tarafların elini taşın altına koymada istek duyacak ortam oluşmuş olacaktır. Bu durum okul yöneticisinin okul yönetiminde katılcılığı benimsemesi ve uygulamasıyla sağlanabilecektir (Uygun, 2004).

### 2.4.3.Karar Almaya Öğretmenlerin Katılımı

Okulda alınan kararlara öğretmenlerin katılımıyla, okul açısından istenen yenilikler daha kolay bir şekilde gerçekleştirilebilir. Özellikle eğitsel kararlarda öğretmenlerin kararlara katılımı son derece önemlidir. Öğretmenlerin kararlara katılması okulu geliştirmenin bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Özellikle gelişim ve yenileşme ile ilgili kararlar alınmasına yönelik takımların oluşması, buluşması temelde büyük etkiler yapmaktadır. “Okulda yenileşmede birisi az da olsa konuşuyorsa ve önemli kararlara saygı duyarak az da olsa uzlaşmacı tavır sergiliyorsa bu karara katılımın göstergesi olarak kabul edilebilir. Öğretmenlerin karara katılmadaki anlamı okul örgütündeki karara katılmada bireysel deneyimin etkisi olarak kabul edilmektedir” (Kaygısız, 2012: 58).

Öğretmenlerin okullardaki kararlara katılımları, okullardaki demokratik yönetim anlayışının gelişmesine de önemli katkılar sağlayacaktır. Diğer taraftan kararlara katılan öğretmenler, işlerinden daha fazla doyum sağlayarak, örgütlerine olan bağlılıkları artacaktır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2003).

Öğretmenlerin okul yönetimine etkili bir şekilde katılmaları için gerekli örgütsel şartların, değer, yapı ve süreç değişkenleri olduğunu belirtmektedir. Değer aşamasında, karara katılacak öğretmenlerin, mesleklerine karşı sorumlu ve güdülenmiş olmaları gerekmektedir. Yapı ise, örgüt politikalarının, öğretmenlerin kendilerini etkileyen kararlara katılmalarını sağlayacak şekilde düzenlenmesi aşamasıdır. Böylece karara katılanlar, yeni bir konuyu gündeme getirebilme ve tartışmanın seyrini değiştirme ve etkileyebilme gücüne sahip olmalıdırlar. Süreç içerisinde karara katılanlar, karar alınan konu hakkında bilgi sahibi olmalı ve fikirlerini ikna edecek bir şekilde özgürce savunabilmelidirler. Bunu gerçekleştirebilmek için, katılımcıların birbiriyle aralarındaki ilişkilerinde ve etkileşimlerinde, açıklık ve dürüstlük egemen olmalıdır. Özellikle de, eğitim yöneticileri, açık ve net iletişimin önemine inanmalı ve bunun gereğini yapmalıdırlar (Yılmaz ve Babaoğlu, 2012: 2).

## 2.4.4.Öğretmenlerin Karar Alma Sürecinde Yetkilendirilmeleri

Literatürde öğretmenlerin karar alma sürecine katılımının sağlanması ve onların aldıkları kararların sorumluluğunu taşıyabilmeleri için öğretmenlerin okul içinde ‘yetkilendirilmelerinden’ de söz edilmektedir. Personelin karar alma sürecine katılımı (anamlı bir projede işbirliği gibi) onun kişisel olarak ‘yetkilendirmesi’ ile ilişkilendirilmiştir; ayrıca bu süreç çalışanı artan bir iş doyumuna, daha fazla motivasyon ve katılıma ve daha yenilikçi ve yaratıcı davranışlara yönlendirmektedir. Bunun sonucunda ise, sınıfta aktif olarak öğrencilerle daha gerçek ve güvenilir ilişkilere giren, gerçek bir öğrenme sürecinde beraber çalışan, güvenilir öğretmenler ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler belli konularda yönetime katılabilirler (Kaygısız, 2012: 59) :

- Eğitim-öğretim konuları uygulamaları,
- Personel ve özlük hakları,
- Ders programlarının geliştirilmesi ve düzenlenmesi,
- Hizmet içi eğitim faaliyetleri,
- Okulun fiziki yenileştirilmesi ve araç gereç alımı,
- Kurullar ve mesleki çalışmalar... gibi

Yöneticiler, olanaklar sağlandığında, öğretmenlerin de sağlıklı kararlar verebileceklerine inanılmalıdır. Eğitim örgütünde çalışan yönetici ve öğretmenlerin karar vermeye katılmaları ile nitelikleri geliştirilebilir. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin karara katılması konusunda şu noktaların göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir (Turgut, 2010: 19-20):

- “Politikaların yapılmasına katılım fırsatı, öğretmenlerin morali ve okul için gösterdikleri çabalar üzerinde önemli bir etkidir.
- Karara katılma, kesinlikle, öğretme sürecinde bireysel olarak öğretmenin doyumuna ile ilgilidir.
- Öğretmenler kendilerini karara katan müdürleri tercih ederler.
- Öğretmenler ne her karara katılmayı umuyorlar ne de istiyorlar. Gerçekten çok fazla ilgi çok az ilgi kadar zararlı olabilir.
- Öğretmen ve yöneticilerin her ikisinin de karar vermedeki rolleri ve fonksiyonları problemin durumuna göre değişebilir olması gerekir.
- Bir kısım yöneticiler, astları tarafından tam olarak kabul edilemediklerinden ve aldıkları kararların sınırlı oluşundan dolayı etkili olamazlar.
- Karara katılmanın olumlu katkıları artırmak ve olumsuz sonuçlarını azaltmak için yöneticilerin aşağıdaki sorulara cevap vermeleri gerekir:
  - Hangi şartlar altında öğretmenler karara katılmalıdırlar?
  - Öğretmenler ne oranda ve nasıl karara katılmalıdırlar?

- Karar verici grup nasıl oluşturulur?
- Müdür için hangi rol en etkilidir?”

Türkiye’de eğitim kurumları, kurum yöneticilerinden, üst yönetimden, yasalardan, yasaların uygulama biçiminden, kurumun sosyo-ekonomik çevresinden, velilerden, öğretmenlerden ve öğrencilerden kaynaklanan değişik sorunlarla karşılaşmakta olup. Bu nedenle kurumun başında yer alan kurum yöneticisi yakınma yerine, sorun çözmeye yönelik olarak eğitim kurumunun tüm paydaşlarını özellikle eğitim içerisinde en aktif rolü alan öğretmenleri eğitim yönetimi içerisinde dahil edebilmelidir. Eğitim kurumlarımızdaki en önemli sorun bu yönetim mekanizmasını aktif hale getirememektir.

## 2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Aksay (2005) “Ortaöğretim Okullarında Karara Katılma ve Öğretmen Morali” başlıklı araştırmasında ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okullarında alınan kararlara katılma düzeyleri ve moral düzeylerini belirlemek, öğretmenlerin kişisel değişkenlerine göre bu düzeylerin farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak ve kararlara katılma düzeyleri ile moral düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Bolu ili merkez ortaöğretim okullarında görev yapan 282 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda;

- Öğretmenler öğretimsel kararlara “Genellikle”, yönetsel kararlara ise “Çok Az” düzeyinde katılmaktadırlar.
- Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile yönetsel kararlara katılma düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. Bu farka göre; öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyleri, yönetsel kararlara katılma düzeylerinden daha yüksektir.
- Öğretmenlerin öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerinde; cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, branş grubu değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.
- Öğretmenlerin “öğretmenin maaş doyumu”, “eğitim öğretim programına ilişkin sorunlar” ve “öğretmenin toplumdan gördüğü destek” moral alt

boyutlarına ait moral düzeyleri “Genellikle Düşük”, diğer moral alt boyutlarına ait moral düzeyleri ise “Genellikle Yüksek” bulunmuştur.

- Öğretmenlerin moral alt boyutlarına ait moral düzeyleri arasında anlamlı farklar vardır. Öğretmenlerin, “öğretmenin meslekten elde ettiği doyum” moral alt boyutuna ait moral düzeyi en yüksek, buna karşılık “öğretmenin maaş doyumunu” moral alt boyutuna ait moral düzeyi ise en düşük çıkmıştır.
- Öğretmenlerin bazı moral alt boyutlarına ait moral düzeylerinde; cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, branş grubu değişkenlerine göre anlamlı farklar vardır.
- Öğretmenlerin, öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile bütün moral alt boyutlarına ait moral düzeyleri arasında doğrusal, pozitif bir ilişki vardır.
- Öğretmenlerin, yönetsel kararlara katılma düzeyleri ile “öğretmenin maaş doyumunu” dışındaki bütün moral alt boyutlarına ait moral düzeyleri arasında doğrusal, pozitif bir ilişki vardır.

Gürkan (2006) “Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları” başlıklı araştırmasında Mesleki ve Teknik Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ve isteklerine ilişkin algılarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu İstanbul ilindeki Erkek Teknik Öğretim ve Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlükleri’ne bağlı okullarda görev yapan, 531 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda;

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

- Öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma istekleri ile ilgili algıları; cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Acet (2006)“İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi İle Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmasında Ordu ili genelindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları okulun iklimi ile okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptanmayı ve buna bağlı olarak ilköğretim okullarındaki örgütsel iklimin iyileştirilmesine, okul müdürlerinin karar verme becerilerinin iyileştirilmesine dönük öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Ordu ili genelindeki ilköğretim okullarında görev yapan 318 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda

- Öğretmenlerin çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri genellikle olumludur.
- Öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşleri; toplam hizmet sürelerine, yaşlarına, öğretmenliğe esas öğrenim durumlarına ve alanlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
- Çalıştıkları okulda 1-5 yıl çalışma grubunda bulunan öğretmenlerin okul iklimine ilişkin görüşleri, demokratiklik ve karara katılma boyutunda 6-10 yıl grubunda bulunan öğretmenlere göre daha olumludur. Başka bir anlatımla çalıştıkları okuldaki hizmeti 1-5 yıl olan öğretmenler çalıştıkları okulun iklimini, çalıştıkları okuldaki hizmeti 6-10 yıl olan öğretmenlere göre daha yeterli bulmaktadırlar.
- Çalıştıkları okulun iklimine ilişkin görüşleri arasında, cinsiyetlerine göre  $P < 0,05$  düzeyinde iletişim ve insan ilişkileri boyutunda (3 alt boyut) anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farka göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul iklimini daha olumlu bulmaktadırlar.
- Öğretmenlerin okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri olumludur.
- Öğretmenlerin okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri toplam hizmet sürelerine, yaşlarına, cinsiyetlerine ve alanlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.



- Öğretmenlerin okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri çalışmakta oldukları okuldaki hizmetleri açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılık 1- 5 yıl hizmeti olan Öğretmenlerin okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri; 6-10 yıl hizmeti olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin karar verme becerilerini; problemi alg\_lama ve tanımlama, probleme ilişkin çözüm önerileri geliştirme ve karar verme, kararı uygulama ve denetim alt boyutlarında daha olumlu bulmaktadırlar.
- İlköğretim okulu Öğretmenlerinin öğretmenliğe esas mezun oldukları okula göre değerlendirilmesinde; okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri arasında farklılık görülmektedir. Bu fark lisansüstü eğitim mezunu grup ile eğitim fakültesi, eğitim yüksek okulu ve diğer gruplarda bulunan öğretmenler arasındadır. Lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre diğer gruplarda yer alan öğretmenler okul müdürlerinin karar verme becerilerini daha olumlu değerlendirmektedirler. Bir başka anlatımla Öğretmenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, okul müdürlerinin karar verme becerilerine ili\_kin beklentileri artmaktadır.
- Öğretmenlerin kendi okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri ile okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri arasında  $P < 0.01$  düzeyinde olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin kendi okullar\_n\_n örgüt iklimine ilişkin görüşleri olumlu yönde arttıkça, okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri de olumlu yönde artmaktadır. Bu durum tüm alt boyutlar için geçerlidir.

Bilge (2008) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki (Ankara İli, Altındağ İlçesi Örneği)” başlıklı araştırmasında ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin karara katılma ve iş doyumlarının demografik değişkenlere göre ölçülmesi ve karara katılma ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Ankara İli Altındağ İlçesi’nde görev yapan 345 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda;

- Öğretmenlerin alınan kararlarda karar sürecine katılımlarının orta düzeyde olduğu görülmüştür.
- Öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılım düzeyleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

- Öğretmenlerin karara katılma düzeyleri arasında görev yapılan kademeye göre “Öğretim Programları” ve “Öğrenci Hizmetleri” faktörleri açısından anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.
- Öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılım düzeyleri arasında yaşa ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.
- İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.
- Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında cinsiyete ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Uygun Takmaz (2009) “İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmasında ilköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyleri ile öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılma düzeylerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2007- 2008 eğitim öğretim yılında Konya ve Iğdır illerinde görev yapan 681 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

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

farklılaşmamaktadır. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin öğretimsel karara katılma düzeyleri, öğretmenlerin öğrenim durumlarına ve yaşlarına göre farklılaşmamaktadır.

Karagöz (2009) “Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları” başlıklı araştırmasında İstanbul İli Avrupa Yakası Anadolu Liseleri’nde görev yapan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumları ve isteklerine ilişkin algılarını tespit etmeyi ve algıların öğretmenlerin bireysel değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu İstanbul İli Avrupa yakası Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı okullarda görev 328 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda 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 yönetimsel kararlardan daha fazla katılmaktadırlar. Ayrıca, öğretmenler okul düzeyinde alınmakta olan öğretimsel kararlara yönetimsel 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.

Turgut (2010) “Anadolu Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeylerinin Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmasında Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılma düzeylerini belirlenmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2009–2010 eğitim öğretim yılında Denizli ili, merkez ilçesindeki Anadolu liselerinde görev yapan 211 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler, öğretimsel kararlara “Çoğu zaman”, yönetimsel kararlara ise “Ara sıra” düzeyinde katıldıkları görüşündedir. Öğretmenlerin karara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinde; cinsiyet, branş, sendikalılık durumu ve mezun oldukları fakülte

değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur. Ancak; yaş, hizmet süresi, yönetim deneyimi ve görev yapmakta oldukları okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

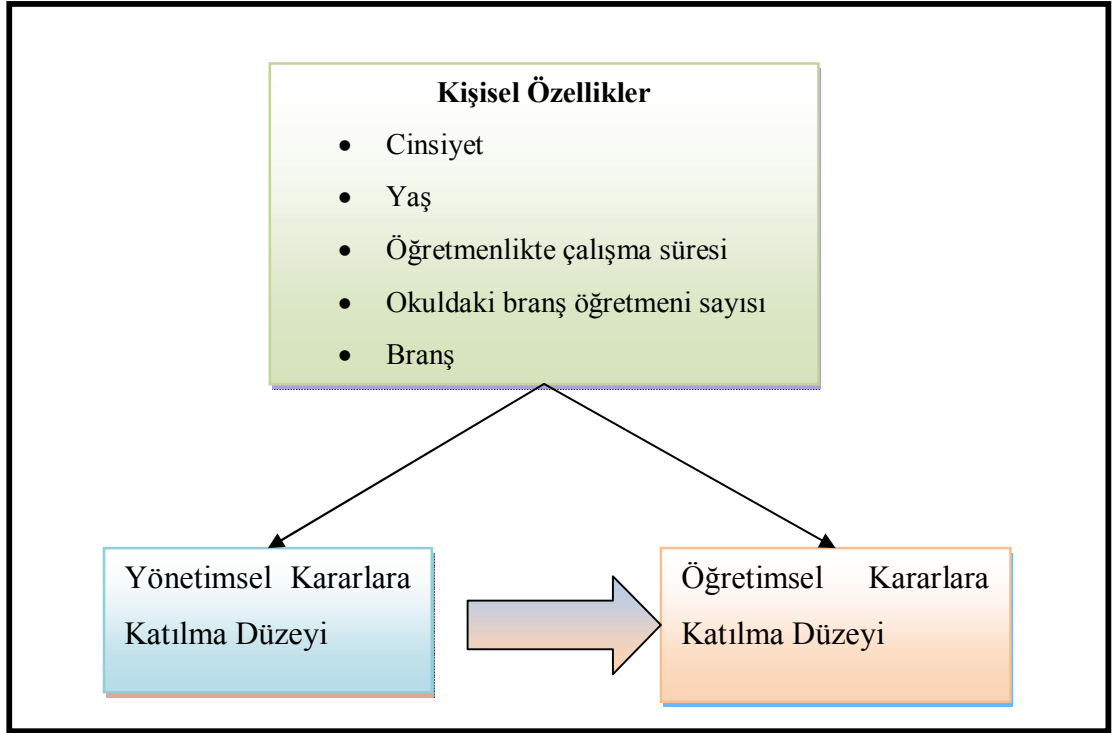
Kaygısız (2012) “İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği” başlıklı araştırmasında devlet ilköğretim okullarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve öğretmenlerin okul düzeyinde alınan kararlara katılım düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2010-2011 Eğitim-Öğretim Yılında Kütahya il merkezinde görev yapan 296 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek, devam bağlılığı düzeyinin diğerlerine nazaran düşük olduğu belirlenmiştir. İlköğretim okulunda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri kurum tipi, branş, eğitim bölgesi, yaş, bulunduğu okuldaki hizmet süresi, mesleki kıdemi ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken, istihdam tipi ve medeni durum değişkenlerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılım düzeyleri ve karara katılıma isteklilik düzeyleri alt boyutlarında en çok öğretim programlarıyla ilgili konulara katılırken en az fiziki yapı/araç ve gereç ile ilgili konulara katıldıkları görülmektedir. Öğretmenlerin karara katılım düzeyleri branş, eğitim bölgesi, yaş, mesleki kıdem, mezun olunan okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken, kurum tipi, istihdam tipi, medeni durum, bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenlerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile karara katılma durumları arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ve öğretmenlerinin karara katılma durumu öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

## **BÖLÜM 3. YÖNTEM**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Bu araştırma; ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okulla ilgili öğretimsel ve yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemek, öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin kişisel özelliklerine göre farklılaşma durumunun incelenmesine yönelik tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Yöneldiği amaç ve araştırmanın kapsamı bakımından araştırma “tarama” modelinin bir türü olan “ilişkisel tarama modeli” ile yapılmıştır.

“Tarama modelleri” var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Söz konusu yaklaşımda araştırmanın konusunu oluşturan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Tarama modeli “genel tarama modelleri” ve “örnek olay taraması” olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılabilir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tamamı ya da ondan alınacak bir grup örnek veya örnekleme üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modeli yöntemiyle, tekil veya ilişkisel tanımlamalar yapılabilir (Karasar, 2009: 79).



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

### 3.2. ARAŞTIRMA SORULARI

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Ortaokullarda görev yapan öğretmenler okullarında öğretimsel kararlara ne düzeyde katılmaktadırlar?
2. Ortaokullarda görev yapan öğretmenler okullarında yönetimsel kararlara ne düzeyde katılmaktadırlar?
3. Ortaokullarda görev yapan öğretmenler okullarında kararlara genel olarak ne düzeyde katılmaktadırlar?
4. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile yönetimsel kararlara katılma düzeyleri ve genel olarak okuldaki kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kararlara katılma düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?
6. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kararlara katılma düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?

7. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kararlara katılma düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
8. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kararlara katılma düzeyleri okullarındaki branş öğretmeni sayısına göre farklılık göstermekte midir?
9. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, kararlara katılma düzeyleri branşlarına göre farklılık göstermekte midir?

### **3.3. EVREN VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini; 2012-2013 eğitim öğretim yılında Kocaeli İli Körfez İlçesindeki ortaokullarda en az bir yıldır görev yapan branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme yoluna gidilmemiş olup, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ankete katılmak istemeyenler ve izin vb. gibi nedenlerle ulaşılamayanlar dışında 231 öğretmen araştırmaya katılmıştır.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

1. Öğretmenlerin veri toplama aracına verecekleri cevaplar geçerli ve güvenilir olacağına inanılmaktadır.
2. Çalışılması düşünülen çalışma grubu evreni temsil edebilme özelliğine sahiptir.
3. Araştırmada kullanılacak olan istatistiksel çözümleme teknikleri, araştırmanın amacına ve verilerin yapısına uygun olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Bu araştırma 2012-2013 eğitim öğretim yılında Kocaeli İli Körfez İlçesindeki ortaokullarda görev yapan, bulunduğu okulda en az 1 yıl çalışmış olan branş öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Karara katılma konusu anket maddeleri ile sınırlıdır.
3. Kişisel özellikler “cinsiyet, yaş, okulda çalışma süresi, branş türü, okuldaki öğretmen sayısı” ile sınırlıdır.
4. Anket, İstekli olan, objektif cevap verecek olan, gönüllü öğretmenlere uygulanacaktır

5. Rehber öğretmenler derslere girmedikleri ve öğretimsel karar konularıyla direk bağlantılı olmadıkları için araştırma kapsamına alınmamıştır.

### 3.5. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Söz konusu anket iki bölümden oluşmaktadır (Ek-1). Birinci bölümde, anketi yanıtlayacak öğretmenlerin kişisel durumlarına yönelik 5 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde öğretmenlerin karara katılma düzeylerini ölçmek amacıyla 27 maddeden oluşan Köklü (1994) tarafından geliştirilen “Karara katılma Anketi” yer almaktadır. Araştırma uygulamalarına başlamadan önce “Karara Katılma Anketi” için Muharrem KÖKLÜ iletişime kurularak kendisinden izin alınmıştır (Ek2).

Böylece öğretmenlerin kişisel değişkenleri ile ilgili 5, kararlara katılma düzeyini ölçen 27 olmak üzere toplam 32 madde ankette yer almaktadır. Köklü (1994) Karara Katılma Anketi 10’u öğretimsel ve 17’si yönetsel karar maddelerinin bulunduğu iki kısımdan oluşmaktadır. Öğretmenlerin karara katılma düzeylerini saptamaya yönelik olarak hazırlanan anket maddelerinin karşısında, “Bu konudaki kararların alınmasına ne kadar katılmaktasınız?” sorusu ve bu soruya cevap olacak şekilde “Hiç” (1), “Çok Az” (2), “Biraz” (3), “Çok” (4) seçeneklerini içeren dörtlü bir ölçek yer almaktadır.

Köklü (1994: 67), çeşitli liselerdeki öğretmenler kurulu karar tutanaklarını, zümre ve şube öğretmenleri karar tutanaklarını, ortaöğretim ile ilgili mevzuatı incelemiş; öğretmenler ve okul müdürleriyle görüşmeler yapmıştır. Anketi ön gruba uygulayarak geçerlilik ve güvenilirliğin yanı sıra anlaşılır olup olmadığını da yoklamıştır. Güvenirliğin yoklanması için (Cronbach) alfa yöntemini kullanmıştır. Karara katılma durumu ile ilgili Cronbach alfa güvenirlilik katsayısını öğretimsel kararlar için 0,80, yönetsel kararlar için 0,93 olarak bulmuştur. Madde test korelasyonu sonucunda da bütün maddelerin katsayı değerlerinin 0,40’ın üzerinde olduğunu bulmuş ve buna göre bütün maddelerin çalışır durumda olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. Okul kararlarına katılım ölçeğinin genel güvenilirliği 0,906 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, öğretimsel okul kararlarına katılım alt boyutunun güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,780$  olarak oldukça güvenilir ve öğretimsel



okul kararlarına katılım alt boyutunun güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,913$  olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

### 3.6. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

İstatistiksel çözümlemelere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından öğretmenlere uygulanan ölçek (İş doyumunu ve örgütsel güven ölçeği) puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümlmeleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, vb.) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin toplam puanları için  $\bar{x}$ , ss,  $SH_x$  değerleri saptanmıştır.

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin kişisel özelliklerini belirleyen değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan faktörler arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: 116);

r	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen veriler bilgisayarda "SPSS for Windows ver:21.0" programında çözümlenmiş, manidarlıklar minimum  $p<,05$  düzeyinde sınanmış, diğer manidarlık

düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

## BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR

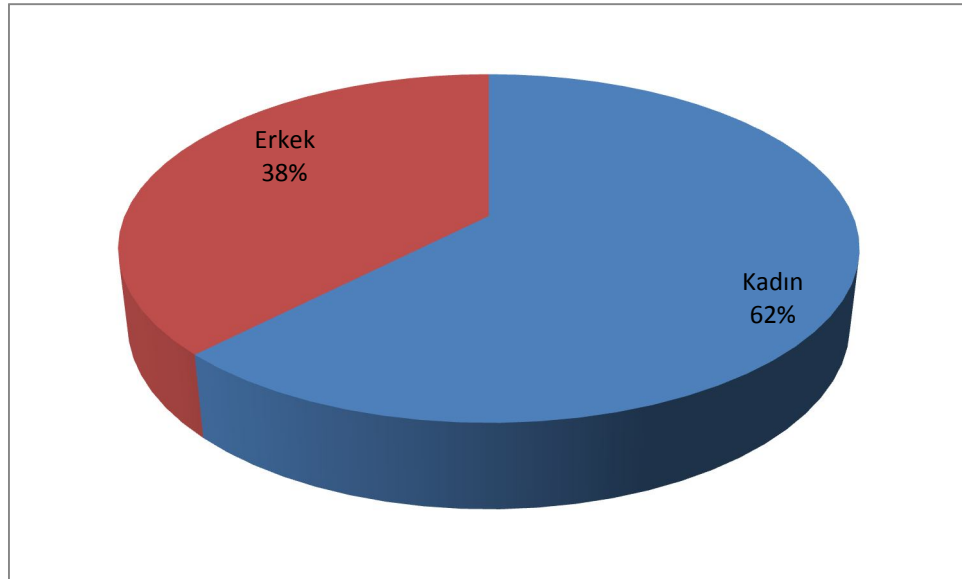
Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

### 4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Yönelik Bulgular

Tablo 4.1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	f	%	%gec	%yığ
Kadın	144	62,30	62,30	62,30
Erkek	87	37,70	37,70	100,00
Toplam	231	100,00	100,00	0,00

Ortaokul öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre 144'ü (%62,3) kadın, 87'si (%37,7) erkek olarak dağılmaktadır.

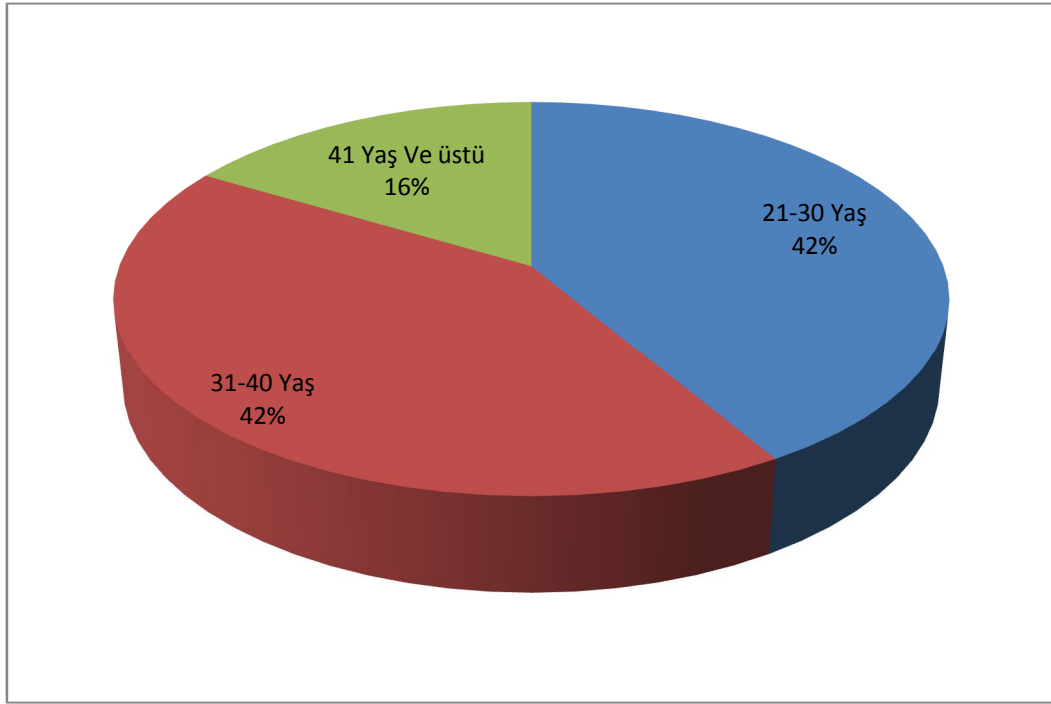


Şekil 4.1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

**Tablo 4.2. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	f	%	%gec	%yığ
21-30 Yaş	96	41,60	41,60	41,60
31-40 Yaş	97	42,00	42,00	83,50
41 Yaş Ve üstü	38	16,50	16,50	100,00
Toplam	231	100,00	100,00	0,00

Ortaokul öğretmenlerinin yaş değişkenine göre 96'sı (%41,6) 21-30 yaş, 97'si (%42,0) 31-40 yaş, 38'i (%16,5) 41 yaş ve üstü olarak dağılmaktadır.

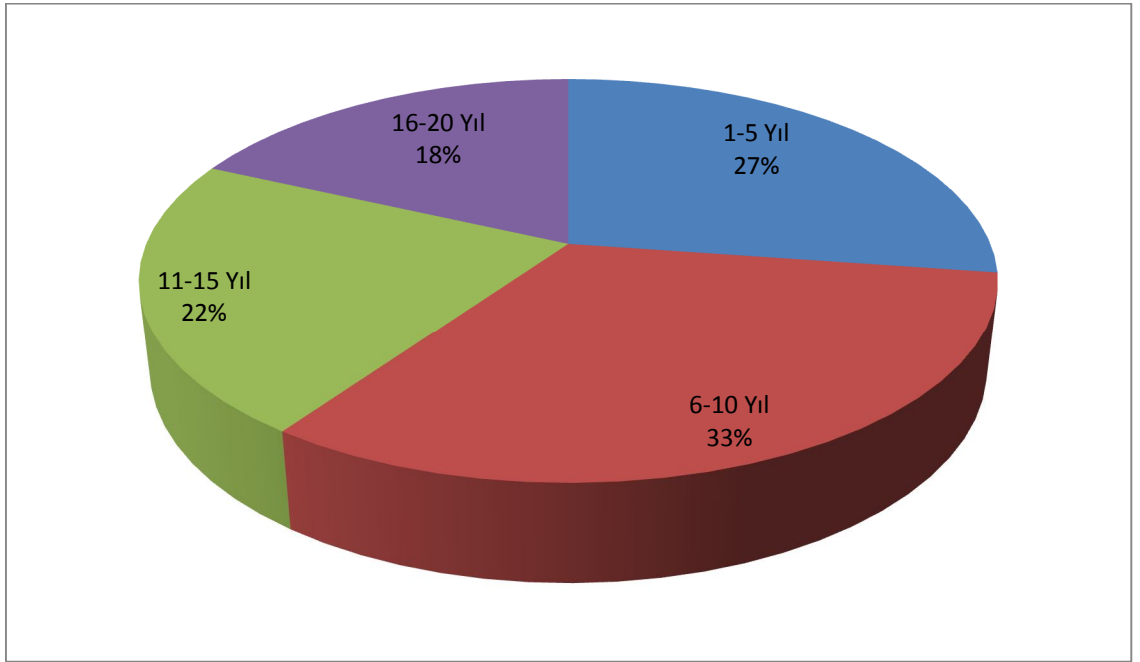


**Şekil 4.2. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

**Tablo 4.3. Öğretmenlikteki Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	f	%	% <sub>geç</sub>	% <sub>yıg</sub>
1-5 Yıl	63	27,30	27,30	27,30
6-10 Yıl	75	32,50	32,50	59,70
11-15 Yıl	51	22,10	22,10	81,80
16 Yıl ve Üstü	42	18,20	18,20	100,00
Toplam	231	100,00	100,00	0,00

Ortaokul öğretmenlerinin öğretmenlikteki çalışma süresi değişkenine göre 63'ü (%27,3) 1-5 yıl, 75'i (%32,5) 6-10 yıl, 51'i (%22,1) 11-15 yıl, 42'si (%18,2) 16-20 yıl olarak dağılmaktadır.

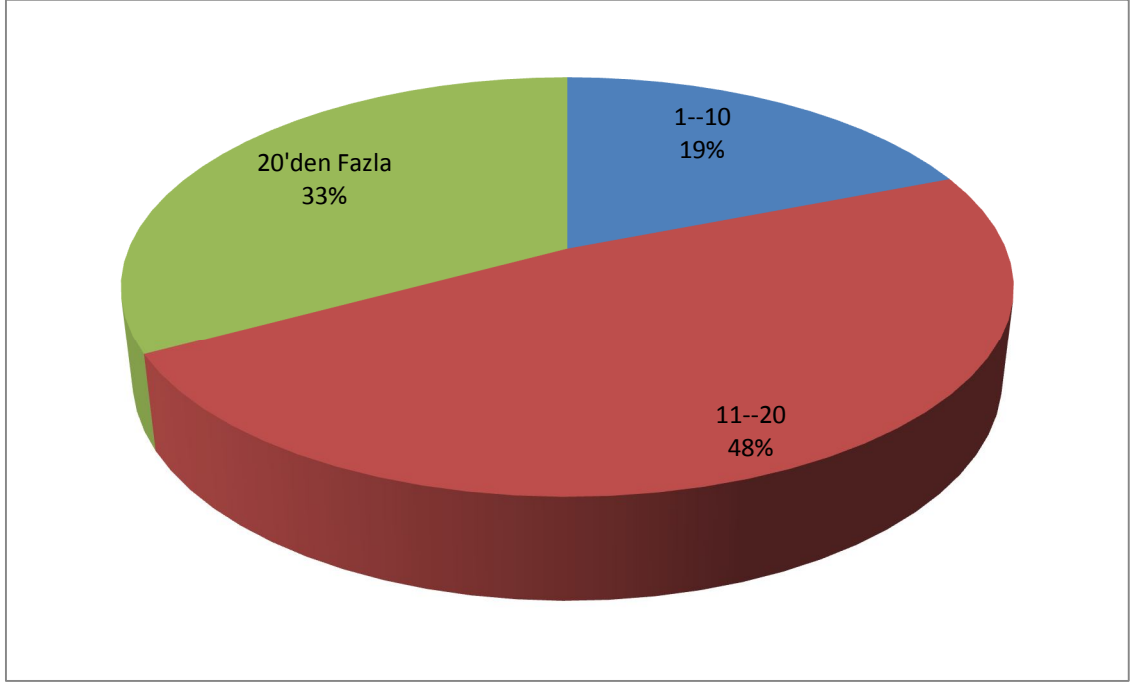


**Şekil 4.3. Öğretmenlikteki Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

**Tablo 4.4. Okulundaki Branş Öğretmeni Sayısı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	f	%	%gec	%yığ
1-10	44	19,00	19,00	19,00
11-20	111	48,10	48,10	67,10
20'den Fazla	76	32,90	32,90	100,00
Toplam	231	100,00	100,00	0,00

Ortaokul öğretmenlerinin okulundaki branş öğretmeni sayısı değişkenine göre 44'ü (%19,0) 1-10, 111'i (%48,1) 11-20, 76'sı (%32,9) 20'den fazla olarak dağılmaktadır.

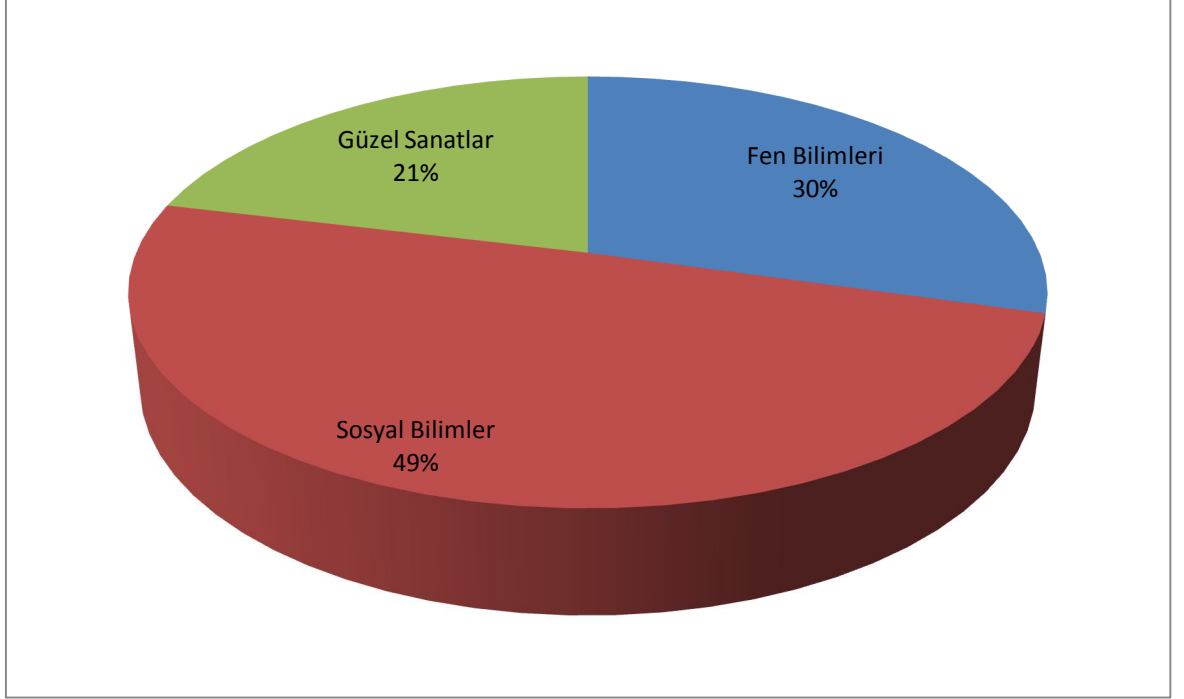


**Şekil 4.4. Okulundaki Branş Öğretmeni Sayısı Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

**Tablo 4.5. Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	f	%	%gec	%yığ
Fen Bilimleri	68	29,40	29,40	29,40
Sosyal Bilimler	114	49,40	49,40	78,80
Güzel Sanatlar	49	21,20	21,20	100,00
Toplam	231	100,00	100,00	0,00

Ortaokul öğretmenlerinin branşı değişkenine göre 68'i (%29,4) fen bilimleri, 114'ü (%49,4) sosyal bilimler, 49'u (%21,2) güzel sanatlar olarak dağılmaktadır.



**Şekil 4.5. Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

## 4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular

### 4.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kararlara Katılma Düzeyleri

Tablo 4.6. Ölçeklere Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	N	x	Ss
Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi	231	3,037	0,521
Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi	231	2,485	0,623
Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi	231	2,689	0,506

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin “öğretimsel kararlara katılma düzeyi” ifadesine orta ( $3,037 \pm 0,521$ ); “yönetimsel kararlara katılma düzeyi” ifadesine zayıf ( $2,485 \pm 0,623$ ); “genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi” ifadesine orta ( $2,689 \pm 0,506$ ); düzeyde katıldıkları görülmektedir.

### 4.2.2. Araştırmaya Katılan Ortaokul Öğretmenlerinin “Öğretimsel Okul Kararlarına Katılımları” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin “Öğretimsel Okul kararlarına katılımları” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 4.1’de görülmektedir.



**Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Ortaokul Öğretmenlerinin “Öğretimsel Okul Kararlarına Katılımları” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Hiç		Çok Az		Biraz		Çok		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Dersinizdeki ünitelerin Hedeflerinin Saptanması.	62	26,8	45	19,5	59	25,5	65	28,1	2,550	1,163
Ana Babalara Öğrencilerin Durumlarını Bildirme Yollarının Geliştirilmesi.	2	0,9	40	17,3	108	46,8	81	35,1	3,160	0,732
Öğrencilerin Başarılarının Nasıl Değerlendirileceğine Karar Verilmesi.	4	1,7	34	14,7	87	37,7	106	45,9	3,280	0,775
Dersleri Daha Etkili İşleyebilmek İçin Çevre Olanaklarından Yararlanılması.	9	3,9	46	19,9	104	45,0	72	31,2	3,030	0,818
Ödev Konularının Belirlenmesi, İncelenmesi Ve Değerlendirilmesi Konularının Belirlenmesi.	6	2,6	18	7,8	68	29,4	139	60,2	3,470	0,751
Öğrenciye İlişkin Bilgilerin (ruhsal Dosya V.b.) Elde Edilmesi, Korunması Ve Kullanımının Planlanması.	9	3,9	35	15,2	102	44,2	85	36,8	3,140	0,812
Ders Kitabı Ve Öteki Öğretim Materyallerinin Seçilmesi.	68	29,4	62	26,8	58	25,1	43	18,6	2,330	1,089
Not Verme Kurallarının Belirlenmesi..	34	14,7	33	14,3	77	33,3	87	37,7	2,940	1,053
Derslerde İzlenecek Öğretim Ve Sınav Yönteminin Belirlenmesi.	15	6,5	35	15,2	83	35,9	98	42,4	3,140	0,905
Zümrenizin İşleyişinin Düzenlenip Değerlendirilmesi.	6	2,6	24	10,4	90	39,0	111	48,1	3,320	0,765

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin “*Öğretimsel Okul kararlarına katılımları*” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin saptanması. ” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %26,8'i (n=62) hiç, %19,5'i (n=45) çok az, %25,5'i (n=59) biraz, %28,1'i (n=65) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin saptanması. ” ifadesine ( $2,550 \pm 1,163$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Ana babalara öğrencilerin durumlarını bildirme yollarının geliştirilmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %0,9'u (n=2) hiç, %17,3'ü (n=40) çok az, %46,8'i (n=108) biraz, %35,1'i (n=81) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “ana babalara öğrencilerin durumlarını bildirme yollarının geliştirilmesi.” ifadesine ( $3,160 \pm 0,732$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %1,7'si (n=4) hiç, %14,7'si (n=34) çok az, %37,7'si (n=87) biraz, %45,9'u (n=106) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi.” ifadesine ( $3,280 \pm 0,775$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %3,9'u (n=9) hiç, %19,9'u (n=46) çok az, %45,0'ı (n=104) biraz, %31,2'si (n=72) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması.” ifadesine ( $3,030 \pm 0,818$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi konularının belirlenmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %2,6'sı (n=6) hiç, %7,8'i (n=18) çok az, %29,4'ü (n=68) biraz, %60,2'si (n=139) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi konularının belirlenmesi.” ifadesine yüksek ( $3,470 \pm 0,751$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğrenciye ilişkin bilgilerin (ruhsal dosya v.b.) Elde edilmesi, korunması ve kullanımının planlanması.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %3,9'u (n=9) hiç, %15,2'si (n=35) çok az, %44,2'si (n=102) biraz, %36,8'i (n=85) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “öğrenciye ilişkin bilgilerin (ruhsal dosya v.b.) Elde edilmesi,

korunması ve kullanımının planlanması.” ifadesine (3,140 ± 0,812) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %29,4’ü (n=68) hiç, %26,8’i (n=62) çok az, %25,1’i (n=58) biraz, %18,6’sı (n=43) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi.” ifadesine (2,330 ± 1,089) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Not verme kurallarının belirlenmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %14,7’si (n=34) hiç, %14,3’ü (n=33) çok az, %33,3’ü (n=77) biraz, %37,7’si (n=87) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “not verme kurallarının belirlenmesi.” ifadesine (2,940 ± 1,053) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %6,5’i (n=15) hiç, %15,2’si (n=35) çok az, %35,9’u (n=83) biraz, %42,4’ü (n=98) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi.” ifadesine (3,140 ± 0,905) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Zümrenizin işleyişinin düzenlenip değerlendirilmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %2,6’sı (n=6) hiç, %10,4’ü (n=24) çok az, %39,0’ı (n=90) biraz, %48,1’i (n=111) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “zümrenizin işleyişinin düzenlenip değerlendirilmesi.” ifadesine (3,320 ± 0,765) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### **4.2.3.Araştırmaya Katılan Ortaokul Öğretmenlerinin “Yönetimsel Okul Kararlarına Katılımları” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin “Yönetimsel Okul kararlarına katılımları” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 4.8’de görülmektedir.

**Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan Ortaokul Öğretmenlerinin “Yönetimsel Okul Kararlarına Katılımları” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Hiç		Çok Az		Biraz		Çok		rt	s
Okulunuzdaki Disiplin Anlayışının Oluşturulması Ve Uygulamaya Konması.	4	9,0	5	8,1	1	9,4	1	3,4	,470	,950
Öğretmenlerin Nöbet Günlerinin Ve Saatlerinin Belirlenmesi.	1	2,1	3	7,3	3	1,6	4	9,0	,480	,038
Okulunuzdaki Öğretmenler İçin Hizmetiçi Eğitim Programlarının Geliştirilmesi.	7	9,0	4	6,4	4	7,7	6	,9	,130	,912
Danışman Öğretmenlerin Belirlenip, Öğrenci Danışmanlığının Düzenlenmesi.	9	6,9	4	7,7	1	5,1	7	0,3	,590	,995
Ders Dağıtımının Yapılması.	0	1,6	2	6,8	6	7,2	3	4,3	,440	,985
Okul Çevre İlişkilerinde Beliren Sorunların Çözülmesi.	0	,7	9	4,2	9	2,9	3	4,3	,630	,834
Okulunuzun Hedeflerinin Belirlenmesi Ve Gözden Geçirilmesi.	6	1,3	9	9,9	6	1,6	0	7,3	,650	,896
Öğretmenlerin Değerlendirilmesinde Uyulacak Esasların Belirlenmesi.	1	5,1	7	9,0	4	3,4	9	2,6	,130	,036
Haftalık Ders Çizelgelerinin (programlarının) Hazırlanması. Zümre Başkanlarının Seçilmesi.	9	2,6	9	5,5	3	5,9	0	6,0	,750	,980
Öğretim Araç Ve Gereçlerinin Zümrelere Dağıtımının Yapılması.	8	2,1	8	5,1	7	7,7	8	5,1	,760	,966
Zümreler Arasında İletişimin Nasıl Sağlanacağıının Belirlenmesi.	3	,6	7	6,0	8	2,4	3	5,9	,090	,860
Öğretmenlerin Sınavlarda Ya Da Ders Dışı Etkinliklerde Görevlendirilmesi.	7	6,0	4	9,0	00	3,3	0	1,6	,710	,982
Sosyal Kulüplerin Kurulması Ve Görevli Öğretmenlerin Belirlenmesi	8	2,1	4	7,7	6	2,9	3	7,3	,750	,989
Kültür, Yayın Ve İnceleme Kurulunun Belirlenmesi.	7	4,7	2	2,5	9	8,5	3	4,3	,420	,014
Stajyer Öğretmenlerin Yetiştirilmesi İçin Yapılacak Çalışmaların Belirlenmesi	3	0,3	3	7,3	5	3,8	0	,7	,010	,996
Okulunuzun Gelir Ve Harcamalarının Planlanması	06	5,9	9	9,9	1	7,7	5	,5	,850	,936
Okulunuzun İşleyişinin Değerlendirilmesi	5	3,8	4	7,7	9	4,2	3	4,3	,390	,002

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin “Yönetimsel Okul kararlarına katılımları” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %19,0'ı (n=44) hiç, %28,1'i (n=65) çok az, %39,4'ü (n=91) biraz, %13,4'ü (n=31) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması.” ifadesine (2,470 ± 0,950) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %22,1'i (n=51) hiç, %27,3'ü (n=63) çok az, %31,6'sı (n=73) biraz, %19,0'ı (n=44) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi.” ifadesine (2,480 ± 1,038) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulunuzdaki öğretmenler için hizmetiçi eğitim programlarının geliştirilmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %29,0'ı (n=67) hiç, %36,4'ü (n=84) çok az, %27,7'si (n=64) biraz, %6,9'u (n=16) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “okulunuzdaki öğretmenler için hizmetiçi eğitim programlarının geliştirilmesi.” ifadesine (2,130 ± 0,912) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %16,9'u (n=39) hiç, %27,7'si (n=64) çok az, %35,1'i (n=81) biraz, %20,3'ü (n=47) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi.” ifadesine (2,590 ± 0,995) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Ders dağıtımının yapılması.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %21,6'sı (n=50) hiç, %26,8'i (n=62) çok az, %37,2'si (n=86) biraz, %14,3'ü (n=33) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “ders dağıtımının yapılması.” ifadesine (2,440 ± 0,985) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %8,7'si (n=20) hiç, %34,2'si (n=79) çok az, %42,9'u (n=99) biraz, %14,3'ü (n=33) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “okul çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi.” ifadesine (2,630 ± 0,834) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %11,3'ü (n=26) hiç, %29,9'u (n=69) çok az, %41,6'sı (n=96) biraz, %17,3'ü (n=40) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “okulunuzun

hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi.” ifadesine (2,650 ± 0,896) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %35,1'i (n=81) hiç, %29,0'ı (n=67) çok az, %23,4'ü (n=54) biraz, %12,6'sı (n=29) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi.” ifadesine (2,130 ± 1,036) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması. Zümre başkanlarının seçilmesi. ” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %12,6'sı (n=29) hiç, %25,5'i (n=59) çok az, %35,9'u (n=83) biraz, %26,0'ı (n=60) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması. Zümre başkanlarının seçilmesi. ” ifadesine (2,750 ± 0,980) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %12,1'i (n=28) hiç, %25,1'i (n=58) çok az, %37,7'si (n=87) biraz, %25,1'i (n=58) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması.” ifadesine (2,760 ± 0,966) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağı belirlenmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %5,6'sı (n=13) hiç, %16,0'ı (n=37) çok az, %42,4'ü (n=98) biraz, %35,9'u (n=83) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağı belirlenmesi.” ifadesine (3,090 ± 0,860) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %16,0'ı (n=37) hiç, %19,0'ı (n=44) çok az, %43,3'ü (n=100) biraz, %21,6'sı (n=50) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi.” ifadesine (2,710 ± 0,982) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Sosyal kulüplerin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %12,1'i (n=28) hiç, %27,7'si (n=64) çok az, %32,9'u (n=76) biraz, %27,3'ü (n=63) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “sosyal kulüplerin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi” ifadesine (2,750 ± 0,989) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi.” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %24,7'si (n=57) hiç, %22,5'i (n=52) çok az, %38,5'i (n=89) biraz, %14,3'ü (n=33) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi.” ifadesine (2,420 ± 1,014) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %40,3'ü (n=93) hiç, %27,3'ü (n=63) çok az, %23,8'i (n=55) biraz, %8,7'si (n=20) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi” ifadesine (2,010 ± 0,996) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %45,9'u (n=106) hiç, %29,9'u (n=69) çok az, %17,7'si (n=41) biraz, %6,5'i (n=15) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması” ifadesine (1,850 ± 0,936) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi” ifadesine ortaokul öğretmenlerinin, %23,8'i (n=55) hiç, %27,7'si (n=64) çok az, %34,2'si (n=79) biraz, %14,3'ü (n=33) çok yanıtını vermiştir. Ortaokul öğretmenlerinin “okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi” ifadesine (2,390 ± 1,002) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### 4.3. Öğretmenlerin Kararlara Katılma Düzeylerini Belirleyen Boyutlar Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Kararlara Katılma Düzeylerini Belirleyen Boyutlar Arasındaki İlişkilere Dair Korelasyon Analizi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi	Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi	231	0,429**	0,000
Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi	Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi	231	0,714**	0,000
Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi	Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi	231	0,939**	0,000

Yönetimsel kararlara katılma düzeyi ile öğretimsel kararlara katılma düzeyi arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan  $p < .05$  düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0.429$ ;  $p=0,000 < 0.05$ ). Buna göre yönetimsel kararlara katılma düzeyi arttıkça öğretimsel kararlara katılma düzeyi artmaktadır.

Genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi ile öğretimsel kararlara katılma düzeyi arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan  $p < .05$  düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0.714$ ;  $p=0,000 < 0.05$ ). Buna göre genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi arttıkça öğretimsel kararlara katılma düzeyi artmaktadır.

Genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi ile yönetimsel kararlara katılma düzeyi arasında ilişkiyi belirlemek üzere yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan  $p < .05$  düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=0.939$ ;  $p=0,000 < 0.05$ ). Buna göre genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi arttıkça yönetimsel kararlara katılma düzeyi artmaktadır.



#### 4.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular

##### 4.4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.10. Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi	Kadın	144	3,038	0,508	0,042	0,052	229	0,958
	Erkek	87	3,035	0,545	0,058			

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin öğretimsel kararlara katılma düzeyi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla t testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $t=0,052$ ;  $p=0,958>0,05$ ).

**Tablo 4.11. Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi	Kadın	144	2,423	0,601	0,050	-1,945	229	0,053
	Erkek	87	2,587	0,649	0,070			

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin yönetimsel kararlara katılma düzeyi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla t testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $t=-1,945$ ;  $p=0,053>0,05$ ).

**Tablo 4.12. Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi	Kadın	144	2,651	0,488	0,041	-1,483	229	0,139
	Erkek	87	2,753	0,531	0,057			

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla t testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $t=-1,483$ ;  $p=0,139>0,05$ ).

#### 4.4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.13. Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

f, x ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	x	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Öğretimsel kararlara katılma düzeyi	21-30 Yaş	96	3,015	0,497	G. Arası	0,094	2	0,047	0,172	0,842
	31-40 Yaş	97	3,046	0,534	G. İçi	62,323	228	0,273		
	41 Yaş ve üstü	38	3,068	0,557	Toplam	62,417	230	0,000		

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin öğretimsel kararlara katılma düzeyi puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $F=0,172$ ;  $p=0,842>0,05$ ).

**Tablo 4.14. Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yönetimsel kararlara katılma düzeyi	21-30 Yaş	96	2,424	0,568	G. Arası	0,739	2	0,369	0,950	0,388
	31-40 Yaş	97	2,548	0,689	G. İçi	88,647	228	0,389		
	41 Yaş Ve üstü	38	2,478	0,578	Toplam	89,386	230	0,000		

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin yönetimsel kararlara katılma düzeyi puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $F=0,950$ ;  $p=0,388>0.05$ ).

**Tablo 4.15. Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi	21-30 Yaş	96	2,643	0,449	G. Arası	0,390	2	0,195	0,759	0,469
	31-40 Yaş	97	2,732	0,572	G. İçi	58,541	228	0,257		
	41 Yaş Ve üstü	38	2,697	0,465	Toplam	58,931	230	0,000		

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $F=0,759$ ;  $p=0,469>0.05$ ).

### 4.4.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalışma Sürelerine Göre Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.16. Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Öğretmenlikteki Çalışma Süresi Göre Farklılaşması**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Öğretimsel kararlara katılma düzeyi	1-5 Yıl	63	3,027	0,486	G. Arası	0,226	3	0,075	0,275	0,844
	6-10 Yıl	75	3,001	0,530	G. İçi	62,192	227	0,274		
	11-15 Yıl	51	3,063	0,518	Toplam	62,417	230	0,000		
	16 Yıl ve Üstü	42	3,083	0,572						

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin öğretimsel kararlara katılma düzeyi puanları ortalamalarının öğretmenlikteki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $F=0,275$ ;  $p=0,844>0.05$ ).

**Tablo 4.17. Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Öğretmenlikteki Çalışma Süresi Göre Farklılaşması**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yönetimsel kararlara katılma düzeyi	1-5 Yıl	63	2,426	0,582	G. Arası	0,721	3	0,240	0,615	0,606
	6-10 Yıl	75	2,543	0,647	G. İçi	88,665	227	0,391		
	11-15 Yıl	51	2,525	0,634	Toplam	89,386	230	0,000		
	16 Yıl ve Üstü	42	2,422	0,635						

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin yönetimsel kararlara katılma düzeyi puanları ortalamalarının öğretmenlikteki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $F=0,615$ ;  $p=0,606>0.05$ ).

**Tablo 4.18. Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi Puanlarının Öğretmenlikteki Çalışma Süresi Göre Farklılaşması**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi	1-5 Yıl	63	2,648	0,464	G. Arası	0,229	3	0,076	0,295	0,829
	6-10 Yıl	75	2,713	0,526	G. İçi	58,702	227	0,259		
	11-15 Yıl	51	2,724	0,536	Toplam	58,931	230	0,000		
	16 Yıl ve Üstü	42	2,667	0,506						

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi puanları ortalamalarının öğretmenlikteki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $F=0,295$ ;  $p=0,829>0.05$ ).

#### 4.4.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okullarındaki Branş Öğretmeni Sayısına Göre Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.19. Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Okulundaki Branş Öğretmeni Sayısına Göre Farklılaşması**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Öğretimsel kararlara katılma düzeyi	1-10	44	3,082	0,442	G. Arası	2,065	2	1,033	3,901	0,022
	11-20	111	3,111	0,504	G. İçi	60,352	228	0,265		
	20'den Fazla	76	2,903	0,566	Toplam	62,417	230	0,000		

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin öğretimsel kararlara katılma düzeyi puanları ortalamalarının okulundaki branş öğretmeni sayısı değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür ( $F=3,901$ ;  $p=0.022<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Okulundaki branş öğretmeni sayısı 11-20 olanların öğretimsel

kararlara katılma düzeyi puanları ( $3,111 \pm 0,504$ ), okulundaki branş öğretmeni sayısı 20'den fazla olanların öğretimsel kararlara katılma düzeyi puanlarından ( $2,903 \pm 0,566$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 4.20. Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Okulundaki Branş Öğretmeni Sayısına Göre Farklılaşması**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yönetimsel kararlara katılma düzeyi	1-10	44	2,508	0,609	G. Arası	3,891	2	1,945	5,188	0,006
	11-20	111	2,598	0,647	G. İçi	85,495	228	0,375		
	20'den fazla	76	2,306	0,560	Toplam	89,386	230	0,000		

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin yönetimsel kararlara katılma düzeyi puanları ortalamalarının okulundaki branş öğretmeni sayısı değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür ( $F=5,188$ ;  $p=0.006<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. okulundaki branş öğretmeni sayısı 11-20 olanların yönetimsel kararlara katılma düzeyi puanları ( $2,598 \pm 0,647$ ), okulundaki branş öğretmeni sayısı 20'den fazla olanların yönetimsel kararlara katılma düzeyi puanlarından ( $2,306 \pm 0,560$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 4.21. Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi Puanlarının Okulundaki Branş Öğretmeni Sayısına Göre Farklılaşması**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi	1-10	44	2,721	0,470	G. Arası	3,134	2	1,567	6,403	0,002
	11-20	111	2,788	0,507	G. İçi	55,798	228	0,245		
	20'den fazla	76	2,527	0,489	Toplam	58,931	230	0,000		

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi puanları ortalamalarının okulundaki branş öğretmeni sayısı değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür ( $F=6,403$ ;  $p=0.002<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc

analizi yapılmıştır. okulundaki branş öğretmeni sayısı 11-20 olanların genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi puanları ( $2,788 \pm 0,507$ ), okulundaki branş öğretmeni sayısı 20'den fazla olanların genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi puanlarından ( $2,527 \pm 0,489$ ) yüksek bulunmuştur.

#### 4.4.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Bulgular

**Tablo 4.22. Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Branşlarına Göre Farklılaşması**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Öğretimsel kararlara katılma düzeyi	Fen Bilimleri	68	3,044	0,499	G. Arası	0,294	2	0,147	0,540	0,584
	Sosyal Bilimler	114	3,006	0,494	G. İçi	62,123	228	0,272		
	Güzel Sanatlar	49	3,098	0,611	Toplam	62,417	230	0,000		

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin öğretimsel kararlara katılma düzeyi puanları ortalamalarının branşı değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $F=0,540$ ;  $p=0,584 > 0,05$ ).

**Tablo 4.23. Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeyi Puanlarının Branşlarına Göre Farklılaşması**

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yönetimsel kararlara katılma düzeyi	Fen Bilimleri	68	2,480	0,582	G. Arası	0,096	2	0,048	0,123	0,884
	Sosyal Bilimler	114	2,503	0,662	G. İçi	89,289	228	0,392		
	Güzel Sanatlar	49	2,450	0,596	Toplam	89,386	230	0,000		

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin yönetimsel kararlara katılma düzeyi puanları ortalamalarının branşı değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $F=0,123$ ;  $p=0,884 > 0,05$ ).

**Tablo 4.24. Genel Olarak Okul Kararlarına Katılma Düzeyi Puanlarının Branşlarına Göre Farklılaşması**

f, x ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	x	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi	Fen Bilimleri	68	2,689	0,484	G. Arası	0,000	2	0,000	0,000	1,000
	Sosyal Bilimler	114	2,689	0,514	G. İçi	58,931	228	0,258		
	Güzel Sanatlar	49	2,690	0,527	Toplam	58,931	230	0,000		

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin genel olarak okul kararlarına katılma düzeyi puanları ortalamalarının branşı değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı görülmüştür ( $F=0,000$ ;  $p=1,000>0.05$ ).



## BÖLÜM SON. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma; ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okulla ilgili öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemek, öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin kişisel özelliklerine göre farklılaşma durumunu incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmektedir:

Öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin %62,3'ü (144) kadın, %37,7'si (87) erkektir.
- Öğretmenlerin %41,6'sı (96) 21-30 yaş aralığında, %42'si (97) 31-40 yaş aralığında ve %16,5'i (38) 41 yaş ve üzerindedir.
- Öğretmenlerin %27'si (63) 1-5 yıl, %32'si (75) 6-10 yıl, %22,1'i (51) 11-15 yıl ve %18,2'si (42) 16-20 yıl çalışma süresine sahiptir.
- Öğretmenlerin %19'unun (44) okulunda 1-10 arasında branş öğretmeni bulunurken, %48'inin (111) okulunda 11-20 branş öğretmeni ve %32,9'unun (76) okulunda 20'den fazla branş öğretmeni görev yapmaktadır.
- Öğretmenlerin yarısının (114 kişi %49,4) branşı sosyal bilimler, %29,4'ünün (68) fen bilimleri, %21,2'sinin (49) ise güzel sanatlardır.

### Öğretmenlerin kararlara katılma düzeylerine ilişkin sonuçlar:

1. Araştırmada öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri, öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeyleri ve birde bu boyutların toplamını ifade eden genel olarak okul kararlarına katılma olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin ortalaması 3,037'dir. Yönetsel kararlara katılma düzeylerinin ortalaması 2,485 ve genel olarak okul kararlarına katılma düzeylerinin ortalaması 2,689'dur. Diğer bir ifade ile öğretmenler okuldaki

kararlara biraz düzeyinde katılmaktadırlar. Öğretimsel kararlara katılma düzeyleri, yönetimsel kararlara katılma düzeylerine göre daha yüksektir.

2. Öğretmenlerin okuldaki kararlara katılma düzeyleri madde bazında incelendiğinde ise öğretmenlerin en fazla katıldıkları öğretimsel kararların “Ödev Konularının Belirlenmesi, İncelenmesi ve Değerlendirilmesi Konularının Belirlenmesi” (Ort:3,470), “Zümrenizin İşleyişinin Düzenlenip Değerlendirilmesi” (Ort: 3,320) olduğu, en az katıldıkları öğretimsel kararların ise “Ders Kitabı Ve Öteki Öğretim Materyallerinin Seçilmesi” (Ort: 2,330) ve “Dersinizdeki Ünitelerin Hedeflerinin Saptanması” (Ort: 2,550) kararlarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
3. Öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeyleri incelendiğinde ise en fazla katıldıkları yönetimsel kararların “Zümreler Arasında İletişimin Nasıl Sağlanacağına Belirlenmesi” (Ort: 3,090) ve Öğretim Araç Ve Gereçlerinin Zümrelere Dağıtımının Yapılması (Ort: 2,760) olduğu, en az katıldıkları yönetimsel kararların ise; “Okulunuzun Gelir Ve Harcamalarının Planlanması” (Ort: 1,850) ve “Stajyer Öğretmenlerin Yetiştirilmesi İçin Yapılacak Çalışmaların Belirlenmesi” (2,010) kararlarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **Öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkilere dair sonuçlar:**

Araştırmada öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda, boyutlar arasında istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Buradan öğretmenlerin bir boyuta ilişkin karar verme düzeyleri arttığında doğrudan diğer boyutlara ilişkin karar verme düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç okul yönetiminde karar almanın entegre bir şekilde işlediğini de göstermektedir.

### **Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre kararlara katılma düzeylerine ilişkin sonuçlar:**

1. Araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, okullarda kararlara katılım düzeylerinde istatistiksel açıdan farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile okullarda kadın ve erkek öğretmenler kararlara benzer düzeylerde katılmaktadırlar.
2. Araştırmada öğretmenlerin yaşlarına göre, okullarda kararlara katılım düzeylerinde istatistiksel açıdan farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile farklı yaşlardaki öğretmenler okullarda alınan kararlara benzer düzeylerde katılmaktadırlar.
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışma sürelerine göre, okullarda kararlara katılım düzeylerinde istatistiksel açıdan farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile farklı çalışma süresine sahip olan öğretmenler okullarda alınan kararlara benzer düzeylerde katılmaktadırlar.
4. Araştırmada okulda görev yapan branş öğretmeni sayısına göre, öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinde istatistiksel açıdan farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Buna göre okulda görev yapan branş öğretmeni sayısı 11-20 arasında olan okullarda öğretmenler verilen kararlara daha fazla katılmaktadırlar.
5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre, okullarda kararlara katılım düzeylerinde istatistiksel açıdan farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile farklı branşlardaki öğretmenler okullarda alınan kararlara benzer düzeylerde katılmaktadırlar.

### **Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:**

1. Öğretmenlerin okullardaki alınan kararlara düşük düzeyde katılım göstermeleri, katılımcı yönetim ve demokrasi açısından olumsuz bir sonuçtur. Öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları için, okullarda katılımcılığı ön plana çıkaran toplam kalite yönetimi gibi uygulamaların

artırılması önerilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin yönetime daha fazla katılabilmelerine yönelik olarak hukuki düzenlemeler yapılmalıdır.

2. Böylelikle okullar daha katılımcı bir anlayışla yönetilecektir. Bu durumun eğitimin kalitesine olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.
3. Okullarda 11-20 arasında branş öğretmenin bulunduğu okullarda öğretmenlerin daha fazla yönetime katıldıkları sonucundan yola çıkarak, daha fazla branş öğretmenin olduğu okullarda iletişimin artırılması ve öğretmenlerin yönetime daha fazla katılmalarının teşvik edileceği uygulamalara yer verilmelidir.
4. Bu araştırma Kocaeli ili Körfez ilçesindeki ortaokul öğretmenlerini kapsamaktadır. Daha genel veriler için daha geniş örneklemeler üzerinde çalışmalar yapılmalıdır.
5. Araştırmanın benzerleri eğitimin diğer kademesindeki öğretmenler üzerinde gerçekleştirilebilir. Böylelikle eğitim kademesine göre öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinde farklılıklar var mı, ortaya konulabilir.

## KAYNAKLAR

Acet, Ö, (2006), *İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi İle Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Açıkgöz, K, (1987), *Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 20 (1), 21- 28.

Açıkgöz, K, (1987). *Katılmanın Kuramsal Temelleri Ve Katılma Araştırmaları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 20 (1), 21-28.

Akdağ, B, Eğitim Örgütlerinde Yönetim Süreçlerine Katılma, [Http://Www.Oocities.Org/Egitimeilersitesi\\_Egitimbilim/BaEgt\\_Orgt\\_Yon\\_Sur\\_Katilma1.Htm](http://www.oocities.org/Egitimeilersitesi_Egitimbilim/BaEgt_Orgt_Yon_Sur_Katilma1.Htm), 25.08.2014.

Aksay, O, (2005), *Ortaöğretim Okullarında Karara Katılma ve Öğretmen Morali (Bolu İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Arslanköylü, H, (2012), *Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Kararlara Katılımı*, İkinci Adam Yayınları, İstanbul.

Aydın, M, (2000), *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Hatiboglu Yayınevi, Ankara.

Aydın, M, (2005), *Eğitim Yönetimi*. Hatiboglu Yayınevi, Ankara.

Balcı, A, (2005), *Açıklamalı eğitim terimleri sözlüğü*. Genişletilmiş, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Pegem Akademi Yayınevi, Ankara.

Bakan, İ, ve Büyükbeşe, T, (2008), *Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması Participative Decision Making*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, 13 (1), 29-56.

Başaran, İ. E, (2000), *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, Ankara.

- Bennet, A. and Bennet, D. (2008). The Decision-Making Process in a Complex Situation. In Handbook on Decision Support Systems 1 - Basic Themes (Burstein, F. and Holsapple, C.W. Eds.), Springer, Berlin.
- Bıkan, N, (2008), *İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları Üzerine Yönetici Görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bilge, C, (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma ve İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki (Ankara İli, Altındağ İlçesi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z, (2002), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem A Yayıncılık, 13.Basım, Kasım, Ankara.
- Can, H, (2001), Yönetim ve Organizasyon(Ed. Güney, S.), Ankara.
- Can, H, ve Güney, S, (2007), *Genel İşletme, İlkeler, Kavramlar, Kuramlar*, Arıkan Basım Yayın, İstanbul.
- Çelik, V, (2000), *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çetin, C, (2009), *Toplantı Yönetimi ve Kararlara Katılma*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Dağlı, A, (2004), *Problem Çözme ve Karar Verme*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 3(7),47.
- Davis, K. (1982), *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, (Çev: Tomris Somay ve diğerleri), İstanbul Matbaası, İstanbul.
- Demirel, Ö, (2007), *Eğitimde Program Geliştirme*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Emhan, A, (2007), *Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (21), 212-224.
- Eren, E, (2011), Yönetim ve Organizasyon, *Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta, İstanbul.
- Ertürk, M, (2009), *İşletme Yönetimi Ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Güçlü, N, (2003). *Stratejik Yönetim*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2): 61- 85.
- Güney, S, (2012), *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Gürkan, M, (2006), *Mesleki Ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürüz, D,ve Gürel, E, (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürsel, M, (2006), *Okul Yönetimi*, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Hökelekli, H,ve Gündüz, T, (2007), *Üstün Yetenekli Çocukların Değer Yönelimleri ve Eğitimleri Değerler ve Eğitimi*, (Ed. Kaymakcan, R., Hökelekli, H.,Arslan, Ş.,Zengin, M.) Dem Yayınları, İstanbul.
- Ilgar, L, (2005), *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi ve Sınıf Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım Yayınları, İstanbul.
- Kapusuzoğlu, Ş, (2008), *Okula Dayalı Yönetimde Denetim Sisteminin İşlevselliği ve Katkısının Değerlendirilmesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (9), 16, 143-155.
- Karagöz, M,E, (2009), *Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, Y,K, (1996), *Eğitim Yönetimi*, Bilim Yayınları Ankara.
- Kaygısız, A, G, (2012), *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kıranlı, S, ve İlğan, A, (2007), *Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (14), 150-162.
- Kocabaş, İ., Gökbaş, M. (2002), *Eğitimde Karara Katılma*, Milli Eğitim Dergisi (155-156).
- Koçel, T, (2007), *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Arıkan Basım.
- Koçel, T, (2011), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta, 8. Basım, İstanbul.

Koçoğlu, E, (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Köklü, M., (1994). *Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya

Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin. Güçlendirilmesi Projesi, (2011), *Ailede Karar Verme*, Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı.

Memişoğlu, S, P, (2013), *Okulda Yönetim Süreçleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim ve Yönetimi*, (Ed. Can, N,) Pegem Akademi, Ankara.

Oğuz, E, (2009), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri*, Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi, 17 (2), 415-426.

Örücü, D, ve şimşek, H, (2011), *Akademisyenlerin Gözünden Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17 (2): 167-197.

Özdemir, S, ve Cemaloğlu, N, (2003). Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma, [Http://Dhgm.Meb.Gov.Tr/Yayimler/Dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/146/Ozdemir.Htm](http://Dhgm.Meb.Gov.Tr/Yayimler/Dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/146/Ozdemir.Htm), 25.08.2014.

Özden, Y. (2005), *Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm*, 6. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Sağır, C, (2006), *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulanabilir Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Schwarber, P, D. (2005), *Leaders and Decision Making Process*, Managemet Decision, 43/7-8, 1086-1092.

Taş, H. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Kuramınının Eğitim Yönetimine Katkıları*, Milli Eğitim Dergisi, (145).

Taymaz, H, (2011), *Okul Yönetimi*, 10. Baskı, Pegem A Yayıncılık. Ankara.

Tosun, C, (2008), *Türk Yazılı Basınında Verimlilik Söylemi*, Uzmanlık Tezi, Ankara: Milli Produktvite Merkezi.



Tosun, Mustafa (b.t.). Karar Verme,

yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDQ5MDUxMDUw , 25/08/2014.

Turgut, B, (2010), *Anadolu Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeylerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Uras, M, (1995). *Karara Katılmada Kabul Alanı Modeli*, Eğitim Yönetimi, (1), 1-9.

Uygun, T, *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri* (Çanakkale Örneği), Milli Eğitim Dergisi, (162), [Http://Dhgm.Meb.Gov.Tr/Yayimlar/Dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/162/Uygun.Htm](http://Dhgm.Meb.Gov.Tr/Yayimlar/Dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/Uygun.Htm), 25/08/2014.

Uygun, Takmaz, Ş, (2009), *İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yavuz, Y, (2003), *Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Yerinden ve Merkezden Yönetim Yönelimlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri*, Ege Eğitim Dergisi, 3 (2), 25- 35.

Yıldırım, G, ve Kadioğlu, S, (2007), *Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları*, C.Ü. Tıp Fakültesi Dergisi, 29 (2), 7-12.

Yılmaz, F, ve Babaoğlu, E, (2012), *İlköğretim Okullarında Karara Katılma*, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (3), 1-12.

WEB\_1,(2014) <http://www.gelisim.org/makaleler/37.htm>.(20.08.2014)

## EKLER

### Ek-1: Anket İzni

08.06.2013

Kime: muharremkoklu@halic.edu.tr, koklu8@hotmail.com

Değerli

Muharrem

KÖKLÜ

Hocam:

Önce saygılar sunar, iyi çalışmalar dilerim.

Kocaelinde Milli Eğitim de Okul Müdürü Olarak Çalışyorum.  
Eğitim Yönetiminden Yüksek Lisans yapmaktayım.

"Öğretmenlerin Okullarda Alınan Kararlara Katılımı" çalışmanız olan anketinizi izin verirseniz,size atıf yaparak, bende çalışmamda kullanmak istiyorum. Anketinizi kullanabilmem için tarafıma gerekli izni vermenizi; Saygılarımla arz ederim.

Saygılarımla.

ÖMER BAŞTAN

General Edip Bayoğlu İlkokulu Müdürü.

KOCAELİ KÖRFEZ

muharrem koklu (koklu8@hotmail.com)

08.06.2013

Kime: ömer baştan

Ömer Bey,

"Karara Katılma Anketi" bilim dünyasına mal olmuş bir anket oldu. Bilim, kontrübüsyonla gelişir. Siz de çalışmanızda, usulüne uygun olarak kullanabilirsiniz ve bundan bir bilim adamı olarak memnuniyet duyarım. Başarılarımızın devamını ve çalışmalarınızda da kolaylıklar dilerim.

Y.Doç. Dr. M. KÖKLÜ

Haliç Üniversitesi

Fen-Ede. Fak.

Eğit. Bil. Böl. Bşk.

## Ek-2:Anket Uygulama Resmi İzin Onay Belgesi.

T.C.  
KÖRFEZ KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 54609290.100.99.00.00/ 4233  
Konu : Anket Uygulaması

17./06/2013

KÖRFEZ KAYMAKAMLIK MAKAMINA

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Türkçe İşletme alanında tezli Yüksek Lisans öğrencisi İlçemiz General Edip Bayoğlu İlkokulu Müdürü Ömer BAŞTAN, ekte sunulan anket formlarını İlçemiz Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerince doldurmaları 10/06/2013 tarih ve 268 sayılı yazısı ile istenmektedir.

Söz konusu İlçemiz Ortaokul öğretmenlerince "Öğretmenlerin Okullarda Alınan Kararlara Katılma" konulu ekte sunulan anket formlarının doldurulması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.



Hürşit EKİNCİ  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
14.06.2013

Mahmut ŞİRİNOĞLU  
Körfez Kaymakamı

## Ek-3:ANKET FORMU

Değerli, Meslektaşım;

Bu araştırmanın amacı, Kocaeli ili Körfez İlçesi Ortaokullarında görev yapan öğretmenlerinin “Okullarda Alınmakta Olan Kararlara Katılımı” konulu anket için ortaokullardaki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri olarak adlandırılan planlama, örgütleme, karar verme, iletişim, yöneltme, koordinasyon ve denetleme açısından öğretmenlerin değerlendirilmesidir. Araştırmanın amacına ulaşması, vereceğiniz içten ve güvenilir cevaplara bağlı olacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar çerçevesinde bilimsel yöntemlerle değerlendirilecektir. Soru kağıtları, kesinlikle kişisel değerlendirme taşımadığı için isim yazmanıza gerek yoktur.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm anketi dolduracak olanların kişisel özellikleri ile ilgilidir. Her soruyu durumunuza en uygun sikkın karşısına (X) işareti koyarak cevaplayınız. İkinci bölümde ise kararlara katılma durumunuz ile ilgili sorular 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 bos bırakmayınız ve lütfen anketi içtenlikle doldurunuz. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ömer BAŞTAN

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi.  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### **BÖLÜM I**

**1. Cinsiyetiniz:** a. ( ) Kadın

b. ( ) Erkek

**2. Yaşınız:** a. ( ) 21-30

b. ( ) 31 -40

c. ( ) 41+

**3. Öğretmenlikteki çalışma süreniz:**

a. ( ) 1-5 yıl b. ( ) 6-10 yıl

c. ( ) 11-15 yıl d. ( ) 16 yıl ve daha fazla+

**4)Okulunuzdaki Branş Öğretmeni sayısı:**

a) ( ) 1-10

b) ( ) 11-20

c) ( ) 20'den fazla

**5)Branşınız :**

a)( ) Fen Bilimleri (Matematik, Fen ve Teknoloji)

b)( ) Sosyal Bilimler (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Bilgisi, Yabancı Dil)

c)( ) Güzel Sanatlar (Resim, Müzik, Beden Eğitimi, Teknoloji Tasarım v.b.)

## BÖLÜM 2

KARAR KONUSU	Bu konudaki kararların alınmasına ne kadar katılmaktasınız			
	CEVAPLAR			
	HİÇ	ÇOK AZ	BİRAZ	ÇOK
1. Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin saptanması.				
2. Ana babalara öğrencilerin durumlarını bildirme 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 konularının belirlenmesi.				
6. Öğrenciye ilişkin bilgilerin (Ruhsal dosya v.b.) elde edilmesi, korunması ve kullanımının planlanması.				
7. Ders Kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi.				
8. Not verme kurallarının belirlenmesi..				
9. Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin 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 hizmetiçi eğitim programlarının geliştirilmesi.				
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 çizelgelerinin (Programlarının) hazırlanması. Zümre başkanlarının seçilmesi.				
20. Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması.				
21. Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağı belirlenmesi.				
22. Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi.				
23. Sosyal kulüplerin 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				

## ÖZGEÇMİŞ

01/10 1973 yılında Trabzon Vakfikebir İlçesi Ballı Köyünde doğdu. İlkokulu Tarlacık Köyü İlkokulunda, ortaokul ve liseyi Vakfikebir İmam Hatip Lisesinde tamamladı. 1991 yılında Samsun 19 Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesine girdi. Hazırlık okuyarak 1996 yılında fakülteden mezun oldu.

1996 yılında Kocaeli Körfez Yavuz Selim İlköğretim Okuluna Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni olarak atandı. Aynı yıl Körfez Çok Programlı Lisesinin İmam Hatip Lisesi Bölümüne, İmam Hatip Meslek Dersleri Öğretmeni olarak atandı. 1998-1999 Yıllarında Kahramanmaraş Ekinözü İlçesi Pansiyonlu İlköğretim Okulunda askerliğini uzun dönem Yedek Subay Asker Öğretmen olarak yaptı.

17 Ağustos 2005 tarihinde sınavla Körfez Halk Eğitim Merkezine Müdür Yardımcısı olarak atandı. 2006-2007 yıllarında Körfez Sağlı Meslek Lisesinde Müdür Yardımcısı ve Müdür Vekili olarak görevlendirme çalıştı.

04.02.2010 tarihinde Körfez General Edip Bayoğlu İlköğretim Okuluna sınavla okul müdürü olarak atandı.

05.11.2013 tarihinde İzmit Mehmet Akif Ersoy Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi Müdürlüğüne sınav ve mülakatla atandı. Halen aynı okulda görevine devam etmektedir. Evli, 2 çocuk babasıdır.