



JOURNAL OF RESEARCH  
IN EDUCATION AND SOCIETY  
EĞİTİM VE TOPLUM  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ  
ISSN: 2458 - 9624 (Online)



*Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi/JRES, 6(1), 95-112, 2019*

## OKULLARDA KATILIMCI KARAR VERME SÜRECİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

### INVESTIGATION OF PARTICIPATORY DECISION-MAKING PROCESS IN SCHOOLS

Hasan ÜZÜM<sup>1</sup> ve Türker KURT<sup>2</sup>

<sup>1</sup>MEB, Çubuk Mesleki Eğitim Merkezi Müdürlüğü, Ankara, Türkiye. e-posta: hasanuzum06@gmail.com

<sup>2</sup>Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, Türkiye. e-posta: turkerkurt@gazi.edu.tr

*Gönderim Tarihi: 15.03.2019*

*Düzeltilme Tarihi: 03.04.2019*

*Kabul Tarihi: 12.04.2019*

#### Öz

Araştırmanın amacı, resmî ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesidir. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evreni Ankara ili Çubuk ilçesindeki resmî ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerdir. Bu kapsamda 239 kültür dersi ve meslek dersi öğretmeninden veri toplanmıştır. Araştırma verileri Okullarda Karar Verme Süreci Ölçeği (Güçlü, Özer, Kurt & Koşar, 2012) kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizleri SPSS 21.00 programı ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okullarda karar alımında etkili olan etmenler açısından bakıldığında en etkili olan etmenlerin okul müdürü, mevzuat, Bakanlık ve İl/İlçe MEM'ler ve müdür yardımcıları olduğu belirlenmiştir. Bu durum okullarda karar verme sürecinin yeterince katılımcı olmadığını bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak okul yöneticilerinin okuldaki karar verme süreçlerine okul paydaşlarını daha fazla dâhil etmeleri ve dâhil edilen paydaşların da karar sürecinde daha etkin rol almalarını sağlamaları yönünde öneriler yapılmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Karar, Karar verme süreci, Okul müdürleri, Öğretmen katılımı, Kararlara katılım*

#### Abstract

The purpose of the study is the examination of decision making process in schools according to the opinions of teachers working in public secondary schools. This research is a descriptive study in which survey method was conducted. The population of the study is the teachers working in public secondary schools in the township of Çubuk in Ankara province. In this scope, data were collected from 239 teachers giving culture courses and vocational courses. Research data were collected

<sup>1</sup>Bu çalışma, Hasan Üzüm tarafından Doç. Dr. Türker Kurt danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

using Decision Making Process in Schools Scale (Güçlü, Özer, Kurt & Koşar, 2012). In the data analysis, SPSS 21.00 program was used. According to the research results, the most effective factors influencing the joint decision process in schools are the school principal, the legislation, the Ministry and the province / township education directors and the assistant principals. This case is regarded as an indicator that the decision-making process in schools is not sufficiently participatory. Based on the results of the research, suggestions were made for the school administrators to involve school stakeholders in school decision-making processes and to ensure that the involved stakeholders have a more effective role in the decision-making process.

*Keywords: Decision, Decision-making process, School principals, Teacher participation, Decision making*

---

## Giriş

Karar verme yönetim bilimin en önemli kavramlarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle yönetim süreçlerinin özü itibarıyla karar süreci olduğuna işaret edilmiş hatta bazı bilim adamları karar vermeyi yönetimin kalbi olarak nitelendirmiştir (Bursalıoğlu, 2010; Mintzberg, 2014). Pfeffer'in (1999) vurguladığı gibi kararların sonuçlarıyla yaşamak zorunda kalınan süre, o kararın verilmesi için harcanan süreden çok daha uzundur. Dolayısıyla başarılı bir yönetimin başarılı bir karar verme süreciyle ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Conway (2000) okullarda katılımcı karar verme konusuna son yıllarda verilen önemin giderek atmasının nedenini, okulların geleneksel bürokratik yapısı ile beklentileri karşılamaının mümkün görülmemesine bağlamaktadır. Günümüzde okullardan daha şeffaf yönetilmeleri, hesap verebilir olmaları, öğrenci merkezli olmaları, bilgi ve teknoloji tabanlı eğitim uygulamalarını artırmaları yönünde talepler giderek artmaktadır.

Tüm bu taleplerin karşılanabilmesi için öğretmenlerin ilave çabalarının gerekli olduğu, bunun içinde öğretmenlerin sınıflarda eğitim verme görevlerine ilave olarak yönetim süreçlerine de dâhil edilmesinin gerekli olduğu vurgulanmaktadır (Chen & Tjosvold, 2006; Scott-Ladd, Travaglione & Marshall, 2006; Somech, 2010; Tschannen-Moran, 2001). Çünkü tüm bu taleplerin sadece okul müdürlerinin çabalarıyla karşılanması olası değildir (Somech, 2010). Karar verme ile ilgili alanyazında en çok vurgulanan hususlardan biri okulların karşı karşıya olduğu sorunların okul müdürü tarafından tek başına çözülebilmesi için fazla kapsamlı ve karmaşık olmasıdır (Fullan & Hargreaves, 1996; Güçlü, Özer, Kurt & Koşar, 2015; Katzenmeyer & Moller, 2013). Bu nedenlerle, başta öğretmenler olmak üzere okulun tüm iç ve dış paydaşlarının okullardaki karar verme süreçlerine katılım ve katkısının sağlanmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Yapılan birçok çalışmayla, öğretmenlerin okulda karar verme sürecine katılmasının kararların kalitesini arttırdığı, okulun sosyal kapasitesini güçlendirdiği, öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyon düzeylerini yükselttiği ortaya konulmuştur (Evans, 1996; Güçlü vd., 2012; Hoy & Miskel, 2010; Özdoğru & Aydın, 2012; Scully, Kirkpatrick & Locke, 1995; Somech, 2002, 2010; Wadesango, 2012).

Karar verme sürecine katılımın sağlanması gibi bunun nasıl sağlanacağı da önemli bir sorundur. Karar verme sürecine kimlerin katılması gerektiği ve bu kişilerinin nasıl katkı sağlayacağı gibi sorunların açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Somech (2010) bir karar sürecinin katılımcı olması için dört temel özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar: (1) katılımın kurumun iş süreçlerine müdahale etmesi için gereken resmî bir süreç olması gerektiği, (2) ilgililerin karar süreçlerine temsilciler yoluyla değil, bizzat katılımının gerekli olduğu, (3) katılımcıların rolünün tavsiyeden öte, verilecek nihai kararı etkileyebilecek nitelikte olması ve (4) katılımın sadece rutin ve önemsiz konularda değil, kuruma ilişkin önemli konularda da olması gerektiğidir. Diğer bir ifadeyle yönetimin karar sürecine astları katması, astların sadece görüşlerinin alınması veya karar sürecinde bulunmaları anlamında olmamalıdır. Diğer yandan Hoy ve Miskel (2010) karar sürecine katkı sağlamanın sadece üstlerin çabalarıyla gerçekleşmeyeceğini, çalışanların da karar sürecine katkı sağlamanın hem görevsel bir yükümlülük hem de birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına yönelik bir sorumluluk olduğuna vurgu yapmaktadır.

Karar sürecine katılımın örgüt kültürleriyle ilgili yanlarının olduğu söylenebilir. Bursalıoğlu'nun (2010) vurguladığı gibi okulun faaliyetlerini yerine getirmesinde önemli roller üstlenen öğretmenler ve diğer eğitimci olmayan personelin okul yöneticileri tarafından birer karar organı olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Çünkü geleneksel olarak karar vermeyi sadece yönetimin görevi olarak gören yöneticiler veya çalışanlar da söz konusu olabilir. Karar sürecini yöneticiler işlettiği ve karar sürecinde yöneticilerin genellikle başat bir rolde olduğu için böyle bir algının ortaya çıkmış olabileceği belirtilmektedir (Izgar & Yılmaz, 2007). Buna karşılık, kararların etkili olabilmesi için karar verme sürecinin katılımcı olmayı gerektiren çok boyutlu ve karmaşık bir süreç hâline geldiğinin kavranmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Göktürk & Mueller, 2010).

Okullarda karar verme konusuna ilişkin olarak Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında, bu sürecinin yeterince katılımcı olmadığı yönündeki bulguların ağırlıklı olduğu görülmektedir (Aksay & Ural, 2008; Can & Bayramoğlu, 2016; Güçlü vd., 2012; Gülcan, 2011, Küçükali, 2006; Yavuz, 2004). Bilge (2008) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna göre ilköğretim

okullarında okul yönetiminin öğretmenleri eğitim ve öğretim programları, öğretmenlerin kendileri ile ilgili konular, okulun fiziki yapısı ve araç gereçleri ile ilgili kararların alınması sürecine yeterince katmamaktadırlar. Benzer şekilde Karagöz (2009), Aksay ve Ural (2008), Gürkan (2006) tarafından yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin daha çok öğretimsel kararlara katıldığını, buna karşılık öğretmenlerin istekli olmakla birlikte yönetsel kararlara daha az veya düşük düzeyde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Güçlü vd., (2012) tarafından yapılan çalışma sonucunda karar verme sürecinde okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile daha üst düzeylerdeki eğitim yöneticilerinin okullarda karar verme sürecinde en etkili paydaşlar olduğu, buna karşılık öğretmenlerin yeterince karara katılma imkânına sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı çalışmada okul yöneticileri öğretmenleri yeterince karara kattığı görüşünde olduğu, ancak öğretmenlerin karar sürelerine katılım düzeylerini yetersiz gördükleri belirlenmiştir. Buna karşılık öğretmenlerin hem yönetsel hem de eğitimsel kararlara yüksek düzeyde katılım imkânı bulduklarını ortaya koyan araştırmalara da rastlanmıştır (Demirtaş & Alanoğlu, 2015). Babadoğan ve Yılmaz (2012) tarafında yapılan çalışma da öğretmenlerin kararlara katılım imkânlarının yeterince olduğu ve öğretmenlerin karara katılımının kararların niteliğini iyileştirdiği görüşünde olduğu belirlenmiştir.

Karar katılım düzeyinin cinsiyet ve kıdem değişkenleri açısından ele alındığı birçok çalışmada bu değişkenlere göre karara katılım düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir (Aksay & Ural, 2008; Bilge, 2008; Karagöz, 2009). Buna karşılık erkek öğretmenlerin kararlara katılım düzeyinin daha yüksek olduğu (Gürkan, 2006), kıdem yükseldikçe de katılım algısının arttığı sonucuna ulaşılan çalışmalar mevcuttur (Karagöz, 2009).

Türkiye dışında yapılan çalışmalara bakıldığında ise Patrinos, Barrera-Osorio ve Fasih (2009) öğretmenlerin karara katılmaları ile mesleki profesyonellik motivasyonlarının güçlendiğini ve okul çalışmalarını daha fazla sahiplendiklerini ortaya koymuşlardır. Somech (2010) organik yapılı okullarda karara katılım düzeyinin bürokratik yapılı okullara göre daha fazla olduğu, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin işlevsel ve açık olduğu okullarda karara katılım düzeyinin daha yüksek olduğunu, öğretmenlerin kişilik yapılarının da karara katılımı kolaylaştırıcı ve engelleyici olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Bouwmans, Runhaar, Wesselink ve Mulder (2017) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren okul müdürlerinin öğretmenlerinin karara katılımını artırdığı belirlenmiştir. Bunlara ilave olarak okullarda eğitimin niteliğinin artmasına yönelik güncel eğitim reformlarında sık sık gündeme gelen öğretmen liderliği (Helterbran, 2010; Katzenmeyer & Moller, 2013) öğretmen

profesyonelliği (Furlong-Barton, Miles, Whiting & Whitty, 2000), ilave rol davranışları (Somech & Drach-Zahavy, 1999), insiyatif alma (Danielson, 2006) gibi güncel kavramların da öğretmenlerin karar sürecindeki genişleyen rollerine vurgu yapılmaktadır.

Bu çalışmada, öğretmen görüşlerine göre, okullarda karar verme sürecinde etkili olan faktörleri ve okul paydaşlarının karar verme sürecine ne düzeyde katılımcı olduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle okullarda karar verme sürecinde etkili olan paydaşlar ve diğer faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Buna göre araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin, okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda, kimlerin görüşlerine öncelik verildiğine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin, okullarındaki karar verme süreçlerinde, göz önünde bulundurulmuş faktörlere ilişkin algıları nasıldır?
3. Öğretmenlerin okulda katılımcı karar verme süreçlerine ilişkin görüşleri cinsiyet, branş, kıdem ve okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

## **Yöntem**

### **Araştırma Modeli**

Bu araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir araştırmadır. Araştırma kapsamında öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okullardaki mevcut karar verme süreci ortaya konulmaya çalışıldığı için araştırma tarama modelindedir.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Ankara ilinin Çubuk ilçesindeki resmî ortaöğretim okullarında görev yapan 289 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, veri toplama aracı tüm evrene uygulanmıştır. Geri dönüşü sağlanan ve kurallara uygun olarak doldurulan 239 anket ile verilerin analizi yapılmıştır. Bu öğretmenlerin % 52,7'si (n=126) kadın; % 47,3'ü (n=113) erkektir. Öğretmenlerin % 27,2'si (n=65) 1 ila 5 yıl arası, % 26,8'i (n=64) 20 yıl ve üzeri çıkmıştır. En düşük ise % 12,6 ile 11-15 yıl arası kıdem yılı öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin % 66,5'i (n=159) kültür dersi (fizik, kimya, matematik vb.) öğretmeni olduğu, % 32,6'sı (n=78) meslek dersi (motor, elektronik, elektrik, metal vb.) öğretmenidir.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, branş, kıdem, okul türü gibi kişisel ve mesleki bilgilerine ilişkin sorular yer almıştır. Veri toplama aracının ikinci bölümünde ise Güçlü vd. (2012) tarafından geliştirilen “Okullarda Karar Verme Süreci Ölçeği” (OKSÖ) yer almaktadır. OKSÖ, katılımcı karar verme (13 madde) ve bireysel karar verme (7 madde) olmak üzere iki boyutlu, beşli Likert tipi 20 maddeden oluşmaktadır. Güçlü vd. (2012) tarafından ölçeği yapı geçerliliği için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. AFA sonucunda OKSÖ'nün açıkladığı toplam varyans .51 olan iki faktörlü bir yapı ortaya çıkarılmıştır. AFA ile ortaya çıkan bu iki faktörlü yapıya DFA yapılmış ve iki faktörlü yapı test edilmiştir. DFA sonucu iki boyutlu OKSÖ ölçeğinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. OKSÖ'nün uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/sd=2.7$ ; GFI: .96; RMSEA: .09 olarak hesaplanmıştır (Güçlü vd., 2012). OKSÖ'nün güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Bu analizin sonucunda katılımcı karar verme boyutuna ait güvenilirlik katsayısı .94, bireysel karar verme boyutu için güvenilirlik katsayısı .84 olarak belirlenmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi için 239 öğretmenden elde edilen veriler bilgisayar ortamına girilmiştir. Hatalı veya eksik olan anket verileri veri tabanına kaydedilmemiştir.

Veri çözümleme aşamasında ilk olarak, Okulda Karar Verme Süreci Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. OKSÖ'nün yapı geçerliğini test etmek için öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmış ancak istenilen uyum değerlerine ulaşılamamıştır. Bu nedenle 20 maddelik ÖKSÖ'ye Açıklayıcı (betimleyici) faktör analizi yapılmıştır. AFA sonucu OKSÖ'nün, orijinal yapısına uygun olarak 2 faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Bu alt boyutlardan birincisi katılımcı karar verme, ikinci boyut ise bireysel karar verme boyutu olarak adlandırılmıştır. Katılımcı karar verme boyutunun açıkladığı toplam varyans % 31,51 ve bireysel karar vermenin açıkladığı toplam varyans %10,41 olmak üzere OKSÖ'nün açıkladığı toplam varyans % 41,92'dir. ÖKSÖ'nün güvenilirlik çalışması için ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ve düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda katılımcı karar verme boyutuna ait cronbach alpha katsayısı .92 olarak hesaplanmış, ikinci boyutun ise .84 olarak hesaplanmıştır.

Her iki boyuta yer alan maddelerin madde toplam korelasyon katsayıları .32 ile .68 arasında değişmiştir.

## Bulgular

Araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgular alt problemlere göre sırasıyla verilmiştir.

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda, kimlerin görüşlerine öncelik verildiğinin belirlenmesi amaçlandı. Tablo 1’de görüldüğü üzere karar verme sürecine katılması söz konusu olan paydaşların katılım düzeyleri aritmetik ortalama değerlerine dayalı olarak ortaya konmuştur.

Tablo 1

*Okullarda Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Hangi Paydaşların Görüşlerine Öncelik Verildiğine İlişkin Bulgular (n=239)*

Okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda	Ortalama	s
Öğretmenler	3,94	,79
Öğrenciler	3,13	1,08
Veliler	3,08	1,01
Müdür ve müdür yardımcıları	4,29	,68
Sivil Toplum Kuruluşu Temsilcileri (Sendika, Vakıf, Dernek vb. temsilcileri) görüşleri	2,82	1,12
Yerel yönetimler	2,87	1,14
Öğrenci velisi olmayan vatandaşlar	1,96	1,14
Okul yardımcı personeli (mutemet, hizmetli, güvenlik, kantin vb. alan sorumluları)	2,86	1,08
Bakanlık ve İl/İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri	3,81	1,11

Öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda en öncelik verilenler okul müdürleri ve müdür yardımcılarıdır ( $\bar{X}=4,29$ ). Okul yöneticilerini takiben okullarda karar alma sürecinde en öncelikli olan paydaşlar öğretmenlerdir ( $\bar{X}=3,94$ ). Üçüncü sırayı ise Bakanlık ve İl/İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri almıştır ( $\bar{X}=3,81$ ). Karar verme sürecinde görüşleri en az dikkate alınanlar ise öğrenci velisi olmayan vatandaşlardır ( $\bar{X}=1,96$ ) ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcileridir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde, öğretmen görüşlerine göre, okullarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlere ilişkin bulgular ortaya konmuştur. Karar verme sürecinde etkili

olan faktörler ve bunlara öncelik verilme düzeyine ilişkin betimsel bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.

*Okullarda Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Faktörlere İlişkin Bulgular (n=239)*

Karar verme sürecinde etkili olan faktörler	Ortalama	s
Veli beklentileri	3,48	,84
Öğrenci sayısı	3,65	,85
Okul bütçesi	3,97	,88
Mevzuat	4,38	,71
Üst kademeler (İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlüğü-MEB)	4,32	,81
Eğitim bilimlerindeki gelişmeler ve yeni yaklaşımlar	3,74	,91
Öğrenci gereksinimleri/öğrenci bireysel farklılıkları	3,87	,93
Okul müdürü	4,41	,71
Okul müdür yardımcıları	4,26	,76
Öğretmenler	3,83	,93
Eğitim programı	3,89	1,01
Yardımcı personel	3,14	2,82
İş yeri temsilcileri / usta öğreticiler	2,94	1,26

Öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar sürecine etkili olan faktörlerin ortalama değerlerine bakıldığında, okul müdürünün en etkili faktör ( $\bar{X}=4,41$ ) olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bunu mevzuat ( $\bar{X}=4,38$ ) ile Bakanlık ve İl/İlçe İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlükleri ( $\bar{X}=4,32$ ) takip etmektedir. Okul yönetimindeki kararlara etkisi olan ilk dört faktör merkezi yönetim özelliklerinin ağırlığını hissettirdiği söylenebilir. Bu durumda ise katılımcı karar verme süreçlerinden çok okul yöneticileri ve diğer eğitim yöneticilerinin görüşleri ile mevzuat hükümlerine göre kararlar alınmasının sözü konusu olabileceği söylenebilir. En az etkili olan faktörlere bakıldığında ise iş yeri temsilcileri/usta öğreticiler ( $\bar{X}=2,94$ ), yardımcı personel ( $\bar{X}=3,14$ ) ve veli beklentileridir ( $\bar{X}=3,48$ ). Bu bulgular da okul dışındaki paydaşların ve okulda yardımcı hizmetlerde görev yapan paydaşların karar sürecinde yeterince etkili olmadıklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu bulgular okullarda karar süreçlerinin katılımcı nitelikte olmadığını göstergesi olarak kabul edilebilir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde okullarda karar verme süreçlerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, kıdem, branş ve okul türü değişkenlerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.



Okullarda karar verme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3' te verilmiştir.

Tablo 3

*Okulda Karar Verme Sürecine İlişkin Öğretmenlerin görüşlerinin Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi sonuçları*

OKVS Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	f	t	p
Katılımcı karar verme boyutu	Kadın	126	3,99	,59	1,544	-,313	,75
	Erkek	113	4,01	,64			
Bireysel karar verme boyutu	Kadın	126	2,46	,83	1,504	-,111	,91
	Erkek	113	2,47	,88			

Okullarda karar verme sürecinin birinci alt boyutu olan katılımcı karar verme boyutuna ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerine cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir [ $t(237) = .75$ ,  $p > .05$ ]. Diğer bir ifadeyle hem kadın hem de erkek öğretmenler katılımcı karar verme düzeyine ilişkin algıları benzerdir. Betimsel veriler incelendiğinde de kadın öğretmenlere ait ortalama puanı ( $\bar{X}=3,99$ ) ve erkek öğretmenlere ait ortalama puanı ( $\bar{X}=4,01$ ) birbirine çok yakındır.

Okullarda karar verme sürecinin ikinci alt boyutu olan bireysel karar verme boyutunda da öğretmenlerin görüşleri cinsiyete göre farklılaşmamıştır [ $t(237) = .91$ ,  $p > .05$ ]. Bu boyutta da kadın öğretmenlerin ( $\bar{X}= 2,46$ ) ve erkek öğretmenlerin ( $\bar{X}=2,47$ ) görüşlerine ait ortalama değerleri birbirine oldukça yakındır.

Öğretmen görüşlerine göre okullarda karar verme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin kıdem düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

*Okul Karar Verme Süreçlerinde Kıdem Etkisi (ANOVA Testi)*

OKVS Boyutlar	Kıdem Yılları	n	$\bar{X}$	s	f	p
Katılımcı karar verme boyutu	1-5 yıl	65	4,00	,53	,76	,55
	6-10 yıl	53	4,00	,70		
	11-15 yıl	30	4,15	,56		
	16-20 yıl	27	3,91	,56		
	21 yıl ve üzeri	64	3,94	,66		
	Toplam	239	3,99	,61		
Bireysel karar verme boyutu	1-5 yıl	65	2,42	,84	,25	,91
	6-10 yıl	53	2,51	,89		
	11-15 yıl	30	2,58	1,08		
	16-20 yıl	27	2,46	,76		
	21 yıl ve üzeri	64	2,41	,77		
Toplam	239	2,46	,85			

Okulda karar verme sürecinin katılımcı karar verme boyutunda öğretmenlerin görüşleri kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [ $F(4-235) = .76, p > .05$ ]. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin kıdem düzeyi onların okulda karar sürecinin katılımcılık düzeyi açısından görüşlerini farklılaştırmamaktadır. Buna karşılık betimsel veriler incelendiğinde 11-15 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=4,15$ ) diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere göre daha olumludur. 16-21 yıl kıdem grubundaki öğretmenler ise diğer kıdem gruplarına göre okullarında katılımcı karar verme düzeyinin daha düşük olduğu görüşündedirler.

Okulda karar verme sürecinin bireysel karar verme boyutunda öğretmenlerin görüşleri kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [ $F(4-235) = .91, p > .05$ ]. Bu bulgu, kıdem düzeyinin okulda kararların okul yöneticileri tarafından bireysel olarak verilme düzeyine ilişkin görüşlerinin de kıdem düzeylerine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Aradaki farklılıklar anlamlı düzeyde olmamakla birlikte 11-15 yıl kıdem gurubundaki öğretmenler okul yöneticilerinin bireysel karar verme düzeylerini en yüksek gören ( $\bar{X}=2,58$ ) kıdem gurubu iken, 21 yıl ve üzeri kıdem grubundaki öğretmenler ise okul yöneticilerinin bireysel karar verme düzeylerini en düşük ( $\bar{X}= 2,41$ ) gören öğretmenlerdir.

Okulda karar verme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5

*Okul Karar Verme Süreçlerini Öğretmen Branşlarına Göre Karşılaştırılması*

OKVS Boyutları	Branş	N	$\bar{X}$	S	F	t	p
Katılımcı karar verme boyutu	Meslek dersi öğretmeni	78	3,99	,66	2,401	-,056	,96
	Kültür dersi öğretmeni	159	4,00	,59			
Bireysel karar verme boyutu	Meslek dersi öğretmeni	78	2,55	,98	5,602	,976	,33
	Kültür dersi öğretmeni	159	2,43	,78			

Okullarda karar verme sürecinin katılımcı karar verme boyutuna ilişkin olarak öğretmenlerin görüşleri branşlarına göre anlamlı farklılık göstermemiştir [ $t(235) = .95, p > .05$ ]. Diğer bir ifadeyle hem meslek dersi öğretmeni hem de kültür dersi öğretmenlerinin katılımcı karar verme düzeyine ilişkin algıları benzerdir. Betimsel veriler incelendiğinde meslek dersi öğretmenlerine ait ortalama puanı ( $\bar{X}=3,99$ ) ve kültür dersi öğretmenlerine ait ortalama puanı ( $\bar{X}=4,00$ ) neredeyse aynıdır.

Okullarda karar verme sürecinin bireysel karar verme boyutunda da öğretmenlerin görüşleri branşlarına göre farklılaşmamıştır [ $t(235) = .33, p > .05$ ]. Betimsel bulgular incelendiğinde

aradaki fark anlamlı düzeyde olmamakla birlikte meslek dersi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin bireysel karar vermelerine ilişkin görüşleri ( $\bar{X}=2,55$ ), kültür dersi öğretmenlerinden ( $\bar{X}= 2,43$ ) daha yüksektir.

Okullarda karar verme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için Kruskall Wallis H testi yapılmıştır. Farklı okul türlerine göre öğretmen sayılarının denk düzeyde olmaması nedeniyle parametrik olmayan bir analiz tekniği olmayan Kruskall Wallis H testi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

*Öğretmenlerin Okulda Karar Verme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılmasına ilişkin Kruskall Wallis H Testi Sonuçları*

OKVS Boyutları	Okul türü	N	Sıra ortalaması	$\bar{X}^2$	p
Katılımcı karar verme boyutu	Fen Lisesi	16	87,72	8,278	,041
	Anadolu Lisesi	44	128,58		
	İmam Hatip Lisesi	61	135,30		
	Mesleki ve Teknik Anadolu	118	113,27		
	Toplam	239			
Bireysel karar verme boyutu	Fen Lisesi	16	122,47	10,625	,014
	Anadolu Lisesi	44	120,97		
	İmam Hatip Lisesi	61	96,16		
	Mesleki ve Teknik Anadolu	118	131,63		
	Toplam	239			

Tablo 6’da görüldüğü gibi, katılımcı karar verme boyutunda öğretmenlerin görüşleri okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır [ $\bar{X}^2_{(3)}= 8,278$ ,  $p<05$ ]. Diğer bir ifadeyle okullardaki katılımcı karar verme düzeyi okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde, imam hatip liselerinde (Sıra Ort.=135,3) ve Anadolu liselerinde (Sıra Ort.=128,58) diğer lise türlerinden daha yüksektir. Katılımcı karar vermeye ilişkin en düşük sıra ortalaması fen liselerine (Sıra Ort.=87,72) aittir.

## Sonuç ve Tartışma

Okullardan beklentilerin giderek artması okullardaki eğitim öğretim süreçleri kadar yönetim süreçlerini de etkilemektedir. Eğitimsel anlamda okullardan ve öğretmenlerden beklentilerinin karşılanabilmesi için yönetsel süreçlerde de değişiklikler ve yenilikler yapılmasını

gerektirmektedir. Bu bağlamda üzerinde en çok durulması gereken kavramlardan birinin karar verme süreci olduğu söylenebilir. Nitekim karar verme hem yönetim hem de eğitim bilimleri alanında son yirmi yıldan fazla bir süredir üzerinde en çok araştırma yapılan konular arasında yer almıştır (Chen & Tjosvold, 2006; Leithwood & Duke, 1998; San-Antonio & Gamage, 2007; Somech, 2002). Karar verme konusu içinde de katılımcı karar verme sürecini değerlendiren araştırmalar önemli bir yer tutmaktadır (Somech, 2010).

Elinizdeki bu araştırmada, resmî ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Ankara ili Çubuk ilçesindeki tüm resmî ortaöğretim okullarında görev yapan 239 öğretmenin görüşü alınmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıda ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

Araştırma kapsamında ortaya konan bulgular öncelikle karar verme sürecinde en etkili olan aktörleri ortaya koymaktadır. Buna göre okullarda karar sürecinde en etkili olan paydaşlar okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ile Bakanlık ve İl/İlçe Millî Eğitim Müdürlükleridir. Öğrenci velisi olmayan vatandaşlar ile STK'ların ise karar süreçlerine en az katılan paydaşlardır. Bu sonuçlar resmî ortaöğretim okullarında öğretmenler dışındaki paydaşların kararlara katılım düzeyinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin öğretmenler dışındaki okul içi ve okul dışı paydaşları karar sürecinin bir parçası olarak görmediklerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla okul müdürlerinin öğretmenler dışındaki paydaşları karara katma ihtiyacı duymadıkları anlaşılmaktadır. Bu sonuçların benzer konulu araştırmaların sonuçları ile oldukça benzer olduğu görülmektedir (Aksay & Ural, 2008; Can & Bayramoğlu, 2016; Güçlü vd., 2012; Gülcan, 2011, Küçükali, 2006; Yavuz, 2004). Öğretmenlerin okullardaki karar sürecine katılmaları önemli olmakla birlikte, okulun yardımcı personelinin ve okul dışındaki paydaşların da kararlara katılımı oldukça önemlidir. Özellikle yurt dışı literatürde karar verme sürecine dış paydaşların etkisinin giderek arttığı ve daha da artması gerektiği yönünde görüşler vardır (Patrinos vd., 2009; Yavuz, 2004). Bunun nedeni hem okulların daha şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yönetilmesi hem de alınan kararların etkililiğinin artırılmasıdır. Kendi içinde ve sınırlı bir katılımcı grubu ile verilecek kararların şeffaf ve hesap verebilir olmadığı gibi etkili kararlar da olmayacağı, bunun da ötesinde demokratik bir yönetim için de uygun olmayacağı ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında karar vermede etkili olan paydaşlara ilave olarak karar sürecini etkileyen başka etmenler de ele alınmıştır. Ancak bu etmenler ele alınırken okulların iç ve dış paydaşlarına ilave olarak mevzuat ve okula özgü koşullar vb. faktörler de bu etmenlerin

dışında bırakılmamıştır. Böylece hem insan etmeni, hem yönetsel etmenler hem de kaynaklarla ilgili etmenler, bir ölçüde karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda yapılan analizlerin sonuçları okullarda karar verme sürecinde en etkili olan faktörlerin okul müdürleri ve müdürler yardımcıları, mevzuat ile Bakanlık ve İl/İlçe İlçe-İl Millî Eğitim Müdürlükleri olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık okulun yardımcı personeli, veliler ve işyeri temsilcileri/usta öğreticiler karar sürecinin dışında kalmaktadırlar. Bu sonuçlar da okul müdürlerinin karar alırken ağırlıklı olarak mevzuatın gereklerini ve üst eğitim yönetimi kademelerinin beklentilerini esas aldıklarını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar okullarda katılımcı yönetim yaklaşım ve uygulamalarının hâlen yaygınlaşmadığının göstergesi olarak kabul edilebilir.

Araştırmada okullarda karar verme süreçlerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, kıdem, branş ve okul türü değişkenlerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu değişkenlerde cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır. Bu sonuç kısmen olumlu olarak da değerlendirilebilir. Bu sonuçlar karar süreçlerine cinsiyet, kıdem grubundakiler ve branşlara göre bir değişme olmadığını ortaya koymaktadır. Önceki yapılan bazı çalışmalarda da cinsiyet ve branş değişkenlerine göre farklılık çıkmamıştır (Aksay & Ural, 2008; Bilge, 2008; Karagöz, 2009).

Okullarda karar verme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Karar verme sürecinin hem katılımcı karar verme hem bireysel karar verme boyutunda okullar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre imam hatip liseleri ve anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler karar süreçlerine katılım düzeyinin daha fazla olduğunu söylerken fen lisesi öğretmenleri katılımcı karar vermenin okullarında düşük düzeyde olduğu görüşündedirler. Bu sonucun öğretmenlerin karara katılım beklentisi ile ilgili olduğu da söylenebilir. Diğer bir ifadeyle fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin, görev yaptıkları okullarda kararlara katılım düzeylerini yeterli görmedikleri, dolayısıyla bu liselerde görev yapan öğretmenlerin karar sürecine katılma beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonucun fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin öz yeterlik ve mesleki yeterlik algısının diğer okullardaki öğretmenlerden daha yüksek olması gibi başka faktörlerle de ilişki olabileceği söylenebilir.

Araştırma sonuçları bütünsel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerden beklentilerin çeşitlenerek artmasına karşılık, hâlen okullarda katılımcı yönetim yaklaşım ve uygulamalarının yeterince yerleşmediğinin gözlemlendiği söylenebilir. Bu araştırma sonuçları

okullarda karar verme sürecinde okul müdürleri ve müdür yardımcılarının etkili olduğunu, onları takiben de öğretmenlerin ve mevzuatın okullarda karar sürecini etkileyen en önemli paydaş veya unsurlar olduğunu ortaya koymaktadır. Okul dışı paydaşlar ve eğitim bilimindeki gelişmeler gibi etmenler okulda karar sürecine sınırlı etki etmektedir. İlgili alanyazına bakıldığında okullarda katılımcı karar verme süreçlerinin gelişmesini ve yaygınlaşmasını engelleyen çeşitli etmenlerden söz edilmektedir. Bu etmenler iki kategoriye ayrılarak incelenmiştir. Bunlar eğitim sisteminin yapısından kaynaklanan nedenler ve okul düzeyindeki nedenlerdir (Kurt, 2016). Bunlardan birincisi Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısıyla ilişkilidir. Türkiye’de okullara ilişkin politika ve uygulamaların büyük ölçüde MEB merkez örgütü tarafından belirlendiği ve planlandığı söylenebilir. Bu durumun, Türkiye’de eğitim yönetiminin büyük ölçüde yukarıdan aşağıya (top-down) yaklaşım ile gerçekleştirilmesi ve bunun sonucu olarak herkese uygun (one-fits all) nitelikteki politika ve uygulamalara yaygın olarak başvurulmasına neden olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin merkezdeki planlama ve geliştirme çalışmalarına sınırlı düzeyde katkı sağlayabilmekte ya da çok az girdi sağlayabilmekte ve katılabilmektedir (Duyar, Gümüş & Bellibaş, 2013). Dolayısıyla, yerel düzeyde okul müdürleri ve öğretmenlerin karar süreçlerine etki etme imkânları sınırlı kalmaktadır. Okul müdürleri ve öğretmenlerin dahi karar süreçlerine katılım ve etkilerinin aslında sınırlı olduğu bir eğitim sisteminde, okul dışı paydaşların, okulda karar süreçlerine katılımının sınırlı olmasının olağan bir sonuç olduğu söylenebilir. İkinci etmen olan okul düzeyi açısından bakıldığında ise öncelikle öğretmenlerin okulda karar süreçlerine katılımının önündeki engellerden söz etmek mümkündür. Öğretmenlerin okul yönetimleri tarafından olduğu gibi meslektaşları tarafından da yeterince desteklenmemesi, öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme sürecinin yetersizliği, öğretmenlerin formal işlemler ile ilgili iş yüklerinin fazla olması ve okullardaki güven ve katılım imkânının sınırlı olması gibi sorunlardan söz edilmektedir (Can, 2006). Okulların bürokratik yapı özellikleri göstermesi ve mevzuata dayalı karar verme (Özdemir & Devecioğlu, 2014) okullarda hem okul içi hem de okul dışı paydaşların karar süreçlerine katılımını engellemektedir. Yine okullarda katılımcı karar verme kültürünün yeterince gelişmiş olmaması da daha önceki araştırmalarda ortaya konmuş sorunlar arasındadır (Gülcan, 2011). Görüldüğü üzere hem sistem düzeyinde hem de okul düzeyinde ortaya çıkan sorunlar okullarda katılımcı karar vermeyi engelleyebilmektedir.

Okullarda karar alımının daha katılımcı bir süreç hâline gelebilmesi, okullarda alınan kararların daha etkili olması açısından gereklidir. Bunun sağlanması için okulun katılımcı yönetim uygulamalarını yaygınlaştıracak politika ve uygulamaların ortaya konmasına ihtiyaç

olduğu söylenebilir. Örneğin velilerin okul ve öğretmenlerden birçok talepleri söz konusudur. Buna karşılık veli toplantıları hariç velilerin okula taleplerini iletmeleri için formal başka bir yapı söz konusu değildir. Çocuklarının eğitimlerini yakından takip eden velilerin, öğretmenler veya okul yöneticileri ile görüşmeler yapması veya temas hâlinde olması okullarda katılımcı bir yönetim uygulandığını göstermez. Velilerin okul yönetiminin bir parçası hâline getirecek çalışmaların yapılmasının bu anlamda gerekli olduğu düşünülmektedir. Bundan da öte veli olmayanların dahi okul yönetimlerinde söz sahibi olmasının gerektiği söylenebilir. Çünkü okullardan mezun olan öğrencilerin niteliği tüm toplumu etkilemektedir. Buna ilave olarak okullar sadece öğrenci velilerinin vergileriyle değil tüm toplumun vergileriyle finanse edilmektedir. Dolayısıyla okulların hem talep alma hem de şeffaf yönetim adına velilerin yanı sıra veli olmayanların da okullarda gerekli durumlarda karar süreçlerine katılmalarının sağlanmasının gerekli olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla okul içi paydaşların yanı sıra okul dışı paydaşların da okulda karar verme süreçlerine katılımına imkân sağlayan formal yapıların oluşturulması, okulları kararların daha katılımcı yollarla verildiği ve bunun sonucu olarak da daha etkili kararların verildiği kurumlar hâline dönüştürebilir.

### **Kaynaklar**

- Aksay, O., & Ural, A. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Babadoğan, & E., Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.
- Bilge, C. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making? *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliği ve engelleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 137-161.

- Can, E. & Bayramoğlu, A. (2016). Ortaöğretimde okul yönetimine katılım. Kadir Beycioğlu, Niyazi Özer, Didem Koşar, İdris Şahin (Ed.). *Eğitim yönetimi araştırmaları* içinde. (s.104-125). Ankara: Pegem Akademi.
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43, 1727-1752.
- Conway, J. M. (2000). Managerial performance development constructs and personality correlates. *Human Performance*, 13(1), 23-46.
- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practices*. Virginia, USA: ASCD.
- Demirtaş, Z. & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Duyar, İ., Gümüş, S. & Bellibaş, M. Ş. (2013). Multilevel analysis of teacher work attitudes: The influence of principal leadership and teacher collaboration. *International Journal of Educational Management*, 27(7), 700-719.
- Evans, R. (1996). *The human side of school change: Reform, resistance, and the real life problems of innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school . . .* New York: Teachers College.
- Furlong, J., Barton, L., Miles, S., Whiting, C. & Whitty, G. (2000). *Teacher education in transition*. Buckingham, UK: Open University.
- Göktürk, S., & Mueller, R. O. (2010). Multidimensionality of teacher participation in decision making. *Journal of Applied Sciences*, 10(14), 1421-1427.
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T., & Koşar, S. (2012). *Okulda karar alımı döngüsü: Kişilik özellikleri, karar verme stratejileri ve liderlik stillerinin karar sürecine etkilerinin incelenmesi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Gülcan, M., G. (2011). Views of administrators and teachers on participation in decision making at school. *Education Journal (Chula Vista)*, 131(3), 637-654.



- Gürkan, M. (2006). *Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Helterbran, V. R. (2010). Teacher leadership: Overcoming "I'm just a teacher" syndrome. *Education, 131*(2), 363-371.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Izgar, H. & Yılmaz, E. (2007). PİO ve YİBO'nda görev yapan okul yöneticilerinin karar vermede özsaygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17*, 341-351.
- Karagöz, M. E. (2009). *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karar katılma durumları*.Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2013). *Uyuyan devi uyandırmak öğretmen liderler yetiştirmek*. Ankara: Nobel.
- Kurt, T. (2016). Öğretmen liderliğini açıklamaya yönelik bir model: Dağıtımçı liderlik, örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin öz yeterlik algısının öğretmen liderliğine etkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi, 41*(183), 1-28.
- Küçükali, R. (2006). *Avrupa Birliği yolunda yeni okul yöneticilerinin karar verme süreci*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Leithwood, K., & Duke, D. L. (1998) Mapping the conceptual terrain of leadership: A critical point of departure for cross-cultural studies. *Peabody Journal of Education, 73*(2), 31-50.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve yapıları*. Ankara: Nobel.
- Özdemir, M. & Devecioğlu, E. (2014). Distributed leadership and contract relations: Evidence from Turkish high schools. *Educational Management: Administration & Leadership, 43*(6), 918-938.
- Özdoğru, M. & Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12*(2), 357-367.

- Patrinos, H., A., Barrera-Osorio, F., & Fasih, T. (2009). *Decentralized decision-making in schools: The theory and evidence on school-based management*. Washington: The World Bank.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim: Örgütlerde politika ve nüfuz*. İstanbul: Boyner Holding.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding eXtra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' eXtra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649-659
- San Antonio, D. M. & Gamage, D. T. (2007). PSALM for empowering educational stakeholders: Participatory school administration, leadership and management. *International Journal of Educational Management*, 21(3), 254-265
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 399-414.
- Scully, J. A., Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1995). Locus of knowledge as a determinant of the effect of participation on performance, affect, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 276-288.
- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174-209.
- Somech, A. (2002). Explicating the complexity of participative management: An investigation of multiple dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38, 341-371.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39, 308-331.
- Wadesango, N. (2012). The influence of teacher participation in decision-making on their occupational morale. *Journal of Social Sciences*, 31(3), 361-369.
- Yavuz, Y. (2004). Okulda yönetime ve karar katılma. *Eğitim Bilim Toplum*, 2(6), 46-57.