

ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN OKULLA İLGİLİ KARARLARA KATILIMI

Orhan AKSAY*

Ayhan URAL**

Öz

Bu çalışmada ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okullarında alınan kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma evrenini, 2004-2005 öğretim yılında, Bolu İli merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında en az bir yıl süreyle görev yapan 526 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden "basit tesadüfi örnekleme yöntemi" ile seçilen 320 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, 10 sorusu öğretimsel, 17 sorusu da yönetsel kararla ilgili 27 sorudan oluşan bir anket ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler, öğretimsel kararlara "Oldukça", yönetsel kararlara ise "Biraz" düzeyinde katıldıkları görüşündedir. Öğretmenlerin öğretimsel ile yönetsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri 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 düzeylerine ilişkin görüşlerinde; cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, branş grubu değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

Anahtar Sözcükler: Karara katılma, ortaöğretim öğretmeni.

Abstract

In this study, it is aimed to reveal the degree of participation level of secondary school teachers on decision- making process in their school settings. The target population consists of 526 secondary school teachers who work at the schools that are located in central Bolu, and have been working at least for one year in their current positions. The sample of the study is 320 teachers selected by "simple random sampling method". A questionnaire used to collect data for the study included 27 items; 10 of them were related to teaching related decisions and 17 of them related to decision making processes. According to the findings, although the teachers were participating "Considerably" in educational decision making process, however; participated "A little" in administrative decision making process. A significant difference has been observed between the educational and administrative decision making processes for the participants. This difference implies that the teachers' degree of participation level in educational decision making process is higher than the degree of participation in administrative decision making process. However, no significant difference have been observed in teachers' level of participation in educational and administrative decision- making process in terms of the variables such as gender, degree of profession, the type of the school, and the branch.

Keywords: Participation in decision-making, secondary school teacher.

Yazışma adresleri: *Doktora Öğrencisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD; **Yard. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, urala@gazi.edu.tr

Ortak amaçların gerçekleştirildiği ortamlar olarak tanımlanan örgütler, üyelerinin gereksinmelerini karşılayabildikleri ölçüde yaşamlarını sürdürebilmektedir. Üyelerinin katkısı oranında güçlü olabileceğini kabul eden örgütler, üyelerinin her türlü katkısını değerlendirmek isteyecektir. Bu yaklaşım, örgütlerin yönetimini önemli kılmakla kalmamış, etkili yönetim arayışlarını da beraberinde getirmiştir.

Örgüt yönetiminde karar verme, 1930'larda başlayan "katılnalı yönetim" kavramı ile yönetim bilimi literatüründe geniş bir şekilde yer almaya başlamıştır. Katılnımcı ekol, örgüt üyelerinin karar verme sürecine katıldığı durumlarda verimliliğin artacağını ileri sürmüşler ve karara katılma ile örgütsel verimlilik arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğunu savunmuşlardır (Hicks, 1979:31).

Örgütsel karar, bir dizi faaliyet sonucunda ortaya çıkan bir davranıştır. Bu yüzden "karar verme süreci" denildiğinde, bir sorunun ortaya çıkışından bir kararın şekillenmesine kadar yapılan bütün faaliyetleri, "karar verme davranışı" denildiğinde de bu süreç sonunda karar verme (ya da vermeme) işlemini anlamak gerekir (Onaran, 1975:79).

Tosun (1987:301) karar verme sürecinin; ulaşılması söz konusu bir amaç, bu amaca en uygun biçimde ulaştırılacak araçlar, amaç ve araçların uygunluğunu kontrole yarayan ölçütler, seçilen davranış biçimi sonunda meydana gelecek, istenecek ve istenmeyecek sonuçların karşılaştırılması ve davranışa geçme ve geçmeme konusunda bir istek veya iradenin belirtilmesi öğelerinden meydana geldiğini belirtmektedir.

Karara Katılma

İlgili literatür incelediğinde, "karara katılma", "yönetime katılma", "katılnalı yönetim" ve "kararı paylaşma" gibi kavramların benzer anlamda kullanıldıkları görülmektedir. Bu çalışmada, kavram kargaşası oluşmaması açısından karara katılma kavramı tercih edilmiştir.

Karara katılma kavramını Davis (1982:184), "*Kişilerin, grup amaçlarına katkıda bulunmaya iten ve onlar için sorumluluk paylaşmaya motive eden bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içerilmeleridir*" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda, üç önemli unsur göze çarpmaktadır. Bu unsurlardan birincisi zihinsel ve duygusal içerilmedir. Katılım yalnızca kasları ilgilendiren bir faaliyet olmaktan çok zihinsel ve duygusal bir eylemdir. Bu içerilme eylemi fiziksel olmaktan çok psikolojiktir. İkinci unsur katkıda bulunma güdüsüdür. Yani kişileri

duruma katkıda bulunmaya güdülemesidir. Böylece, kişilere örgütün hedefine doğru kendi girişim güçlerini ve yaratıcılık kaynaklarını kullanma fırsatı verilir. Bu açıdan katılım “razı gelmek” ten ayrılır. Katılım razı etme uygulamasıdır. Razı etme uygulaması, yalnızca gruba onaylanması için fikirler getiren yöneticinin yaratıcılığını kullanır. Oysa razı gelenler katkıda bulunmaz, yalnızca onaylarlar. Üçüncü unsur, sorumluluk kabulüdür. Katılım insanları grupların faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye yöreklendirmektedir (Davis, 1982:185).

Başaran (2000)’a göre karara katılma, işgörenin kendini ilgilendiren yönetsel kararların verilmesinde sorunların çözülmesinde etkin görev almayı ve toplam nitelik yönetiminin gerektirdiği nitelik takımlarında sorun çözücü üye olarak çalışmayı içerir. Dicle (1980:11) ise karara katılmayı, bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilciler aracılığı ile o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır şeklinde tanımlamaktadır.

Pateman (1970:69)’a göre ise, katılma kavramının tanımlanmasında “etki” ve “güç” kavramlarından yararlanılmıştır. “Etki”, kararı etkileme durumu; “güç”, bazı şeyleri yapma yeteneği olarak kararın sonucunu belirleme ya da karar verme durumu için kullanılır. Astların son kararı vermediği ancak kararı etkileme olanaklarının olduğu durumlarda kısmen katılma vardır. Bu noktada “güç” kavramının dikkate alınması gerekir. Astlar kararı etkileme olanağına sahipse ancak son karar kendileri dışında bir güç tarafından veriliyorsa, bu durumda tam katılımdan söz edilemez. Katılmanın etkili olabilmesi için demokratikleşmenin gerçekleşmesi gerekir. Bazı yazarlara göre de katılma, yalnızca karar verme yöntemi değil aynı zamanda bir ikna yöntemidir. Sözde katılma durumunda astların kararı etkilemeleri değil katılma duygusu edinmeleri söz konusudur.

Katılma terimi genellikle üstün sorumlulukları içine giren sorunlar üzerinde astın daha büyük etkisi olması anlamını taşımaktadır. Katılmanın etkin bir şekilde kullanılması, astların yeteneklerine güvenini, yöneticilerin astlara olan bağımlılığını ve kişisel yetkeye önem vermenin olumsuz sonuçlarından bazılarını saf dışı etme isteğini kapsayan yönetsel bir yaklaşımın sonucudur. Katılma, astın kendi benliğinin doyumunu için önemli olanaklar yaratır ve böylece örgütsel amaçlara doğru yönelmeye teşviki etkiler; örgütle kaynaşmanın sağlanmasında bir yardımcıdır. Önce, ast sorunları ele almak ve onlara başarılı çözümler bulmaktan doğan bir doyumunu tadar; bu hiç bir şekilde küçük ve önemsiz bir doyum şekli değildir. Bunun ötesinde, daha büyük bir bağımsızlık duygusu ve insanın kendi geleceği üzerinde bir dereceye kadar denetim kazanması duygusu vardır (McGregor, 1970:94).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle karara katılma eylemi, karar verme sürecinin örgüt üyeleri tarafından paylaşılması şeklinde tanımlanabilir. Karara katılma kavramına değişik kuramlar değişik açılardan yaklaşmışlardır. Yönetim kuramlarını klasik, neoklasik (davranışçı) ve sistem kuramları olarak üç grupta toplayabiliriz (Kaya, 1999:49; Aydın, 1998:87). Yönetime farklı açılardan yaklaşan bu üç görüş, katılmaya da farklı açılardan yaklaşmaktadır.

Klasik Kuram ve Karara Katılma

Frederick Wislow Taylor'la başlayan bu akımın etkileri, XX. yüzyılın başlarından 1930'lara kadar baskın olmuştur. Etkililiği ve verimliliği odak noktası alan klasik görüş, insanı bir makine gibi görmüştür. İnsanı eşyadan sayan, tüm ilişkilerin örgüt amaçlarına göre biçimlendirilmesini savunan klasik kuram, kişilik, informal (doğal) grup ve karar sürecini önemsememiştir. Davranış dinamiğinin temelini verim ve ekonomi kavramlarını koyan, sosyal çevreyi ve işgörenleri dikkate almayan klasik görüş, örgütü insanüstü bir varlık olarak görmüştür. Bu görüşe göre, hiyerarşik yetke yapısı belirleyici olup, işgörenlerin kararlara katılımı söz konusu değildir. Kararlar yönetimce alınır ve uygulamaya konulur (Fişek, 1975:140; Kaya, 1999:50; Bursalıoğlu, 1998: 17; Aydın, 1998:87).

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

Davranışçı (Neoklasik) Kuram ve Karara Katılma

Temelinde insan ilişkileri yaklaşımı yatan davranışçı örgüt kuramı, klasik örgüt kuramına tepki olarak doğmuştur. Davranışçı kuramların başlangıcı Hawthorne tesislerinde uzun süre devam eden araştırmalara dayanır. Hawthorne

araştırmasının son aşamasında Elton Mayo ve arkadaşları, yapılacak değişikliklerden önce, işgörenlerle ve grupla görüşerek katılmalı yönetimi uygulamışlardır. İşgörenlerin görüşlerinin alınmasından ve tartışmalardan sonra önerilerin değiştirilmesi, grupta katılma duygusunun doğmasına neden olmuştur. Verimde gözlenen artış, katılma ile açıklanmıştır (Aydın, 1998:107). Karara katılmaya ilişkin ilk uygulamalarda davranışçı kuram ve uygulamalarında görülmektedir.

Katılmayı verimliliğin bir aracı olarak gören bu görüşlerin bir takım ek varsayımlara dayandıkları ancak bu destekleyici varsayımların her zaman aynı olmadıkları görülmektedir (Fişek, 1977:73).

Örgütteki insan ilişkilerini test etmek amacıyla yapılan Harwood araştırmalarında da işgörenlerin kararlara katılması açısından önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar:

1. İşgörenler, değişimin planlanmasında yer aldıkları oranda değişmeyi bir tehdit olarak görmemekte, yeni bir olanak olarak görmektedirler.
2. İşgörenlerin kararlara katılması, çalışma isteği yaratması yanında, onların deneyimlerinden de yararlanara daha sağlıklı ve yerinde kararlar alınmasını sağlamaktadır.
3. İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren konulara ve yetenekli oldukları alanlara ilişkin kararlara katılmaları, en sağlıklı yol olarak görülmektedir (Dereli, 1981:63).

Davranışçı akımlar, örgütün doğal boyutunu gereğinden çok ortaya çıkardıkları ve örgütsüz insan tasarladıkları gerekçesiyle eleştirilmişlerdir (Mihçioğlu, 1970:91). İnsan ilişkilerine önem veren bu akıma göre, örgütte insan boyutu belirleyici olup iletişim, katılma ve önderlik odak noktasıdır (Bursalioğlu, 1978:29).

Sistem Kuramı ve Karara Katılma

Klasik kuram ile neoklasik (davranışçı) kuramın bir sentezi olan sistem kuramı, daha çok insan ilişkileri yaklaşımı ile diyalog kurmaktadır (Aydın, 1998:112). Çağcıl kuram olarak da adlandırılan bu kuramda karar, iletişim ve denge önem taşımaktadır (Bursalioğlu, 1978:18; Kaya, 1999:83; Aydın, 1998:114). Çağcıl kuramda, içinde çeşitli grupların etkileşimde buldukları geniş ve karmaşık bir toplumsal sistem olarak tanımlanan formal örgütün kurumsal boyutu ile insan

boyutu arasındaki uyumsuzluk vurgulanmaktadır. Formal ilişkilerle informal (doğal) ilişkiler, yöneten ile yönetilen arasındaki zıtlıklar, örgütsel beklentiler ile bireysel beklentiler, ussal olma ile ussal olmama disiplin ile özerklik çağcıl kuramın üzerinde durduğu noktalardır (Aydın, 1998:113).

Örgütte alınmakta olan kararları rutin kararlar ve yaratıcı kararlar olarak ayıran Simon ve March (1975:136), yaratıcı karar vermeye hiyerarşik yapıda yer alan çeşitli düzeylerdeki birimlerin olabildiğince çok katılmaları gerektiğini belirtmektedirler. Yetki devrinden söz eden yazarlar, karar verme sürecinin özünde yerinden yönetim fikrinin her zaman var olduğunu savunmaktadır. Bu yazarlara göre, insanın anlama yeteneği sınırlı olduğundan, bir kişinin problemin bütün yönlerini görmesi güçtür. Bu nedenle, karar vermeye geniş ölçüde katılım sağlanmalıdır. Çeşitli yönleri olan bir sorun parçalara bölünmeli ve sistemi oluşturan alt birimler arasında uzmanlık alanlarına göre bölüştürülmelidir.

Klasik yönetim kuramlarına denk düşen yönetici, kararları kimseye danışmadan kendisi alan otokrat yöneticidir. Davranışçı yönetim kuramlarında astların kararlara katılımı, yöneticinin babacan tutumu veya astlarına danışsa bile kararları yöneticinin vermesi ile sınırlanmıştır. Sistem kuramlarında karara katılma, sistemin bütün öğelerinin işlevsel bir biçimde bir arada bulunmaları gerektiğine dayanmaktadır. Karar verme yetkisi astlara dağıtılmıştır. Bu şekilde astlar karar vermeye etkin bir biçimde katılırlar ve yöneticiye yardımcı olurlar (Anthony, 1978:9; Aktaran: Köklü, 1994:16).

Karara Katılmada Kabul Alanı

Öğretmenlerin hangi kararlara katılacağı, hangi kararlara katılmayacağı konusunda ilkeyi Barnard (1966), “aldırmazlık alanı” kavramı ile vermiştir. Barnard, aldırmazlık alanı kavramını, bireyin ilgilenmediği durumları ifade etmek için kullanmıştır.

Simon (1965) bu kavramı genişleterek, bireyin peşinen kabullendiği ve isteyerek uygulamaya hazır olduğu yönetici kararlarını içerecek şekilde “kabul alanı” olarak geliştirmiştir. Kabul alanı kavramı, astın soru sormaksızın boyun eğmeye istekli olacağı ve yönetimin isteğini yerine getireceği eylemler alanını anlatmaktadır.

Karara katılmanın örgütsel yaşama bu olumlu katkılarının literatürde sıkça vurgulanması, “İşgörenin her zaman ve her durumda, her türlü karara katılması doğru mudur ve beklenen yararı sağlar mı?” sorusunu akla getirmektedir. Bu konu

üzerinde duran Edwin M. Bridges, “kararı paylaşma modeli” olarak adlandırdığı bir yaklaşımla karara katılmanın koşullarını tartışmaktadır (Aydın, 1998:131).

Bridges’in modeline göre kabul alanı, işgörenin yöneticiden gelen emir ve kararları tartışmasız kabul etmeye hazır olduğu konuları kapsar. Eğer yönetici, öğretmenlerin kabul alanlarına giren kararlara katılmalarını sağlarsa, katılımın daha az etkili olması beklenmektedir. Öte yandan, eğer öğretmenlerin kabul alanlarının açıkça dışında bulunan kararlara katılmaları sağlanırsa, katılımın daha fazla etkili olması beklenmektedir. Konuyu biraz daha netleştirmek için “kabul alanı” kavramını açıklamada iki anahtar sözcükten yararlanılmaktadır. Bu sözcükler “uygunluk” ve “uzmanlık”tır (Aydın, 1998:131).

Uygunluk kavramı, astların verilecek bir kararda çıkarlarının olup olmadığı ile ilgilidir. Verilecek bir kararda eğer astların çıkarları bulunuyorsa, genellikle katılıma ilgi yüksek olmaktadır. Kararda astların çıkarı yoksa astların, yöneticisinin yönlendirmesini kabul etme eğilimi göstermeleri beklenmektedir. *Uzmanlık* kavramı ise astların, karar vermeyi gerektiren problemin tanımlanması ve çözümü konusunda anlamlı katkıda bulunabilecek yeterlikte olup olmadıkları ile ilgilidir. Astların uzmanlık ve yeterlik alanlarının dışında bulunan kararlara katılmalarının onlarda gereksiz gerilime yol açacağı ileri sürülmektedir (Aydın, 1998:131).

Eğer astlar verilecek bir kararda bireysel çıkara (ki bu yüksek uygunluk olarak kabul edilmektedir) ve karara anlamlı katkıda bulunabilecek bir bilgi birikimine sahip iseler (ki bu da yüksek uzmanlık olarak tanımlanmaktadır) bu durumda söz konusu karar, açık olarak kabul alanının dışında bulunmaktadır. Bu durumda astlar bu karar verme sürecine katılmalıdırlar (Aydın, 1998:131; Celep, 2000:121).

Okul Müdürünün, öğretmenleri karara katma konusunda bu noktaları bilmesi ve dikkate alması, katılımdan beklenen yararı sağlaması açısından önemlidir.

Eğitim Yönetimi ve Karara Katılma

Karardan etkilenecek kişilerin karara katılması görüşü, 1930’lardan itibaren eğitim yönetimi kuramcıları tarafından da savunulmuştur. Bu savunmanın temelinde, katılmalı kararların daha geçerli ve uygulanabilirlik olasılığının daha yüksek olacağı inancı yatmaktadır (Alıç, 1996:177). Çünkü bir kararın etkileyeceği birey ya da gruplar o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa kararın uygulanmasını da bir o kadar kolaylaştırır ve destekler (Bursalıoğlu, 1998:82). Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde

uygulamaya konulmasında, karara katılma önemli rol oynar. Öte yandan, karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder (Aydın, 1998:130).

Konu eğitim yönetimi açısından değerlendirildiğinde büyük önem arz etmektedir. Karara katılma eğitim yönetiminde özellikle gereklidir çünkü eğitim örgütleri daha sosyal olup kararların etki alanı da geniştir. Her şeyden önce eğitim sorunları dirik sorunlardır (Bursalıoğlu, 1998:95; Güçlüoğlu, 1985:63).

Eğitim yönetimi alanında öğretmenlerin karara katılma konusunda yurtiçi ve yurt dışında birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar; karara katılmanın okul başarısını, öğretmenlerin iş doyumunu ve morali etkilediği, ayrıca öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren öğretimsel içerikli kararlara daha çok katıldıklarını göstermektedir.

Yarborough (1976), “*Karar Almaya Katılımda Öğretmen Tutumları*” adlı çalışmasında, katılımcı karar vermek konusunda öğretmenlerin ne düşündüklerini tespit edebilmek için 42 araştırmayı gözden geçirmiştir. Katılımcı karar vermeyle ilgili araştırmaları (a) tatmin ve moral, (b) etkililik ve verimlilik, (c) liderlik ve yetki olarak sınıflandırmıştır.

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

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

Case (Aktaran: Köklü, 1994:41) 1991 yılında yaptığı, “*Karar Vermeye Öğretmen Etkisi*” konulu araştırmasında; öğretmenlerin kararlara katılımlarının, öğretmenleri okul yönetimi ile daha uyumlu duruma getirdiğini ve öğretmenlerin okul yönetimine destek verdiklerini ileri sürmektedir. Araştırmanın diğer bir saptaması, öğretmenlerin daha çok sınıfla ve öğretimle ilgili kararlara katılmak istedikleridir.

Musco (Aktaran: Köklü, 1994:43) 1992 yılında yaptığı, New York'ta tam gün genel eğitim yapan 429 öğretmenin katıldığı, “*New York Şehrindeki Lise*

Öğretmenlerinin, Karara Katılımı ve Davranışları Hakkındaki Alguları Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında, öğretmenlerin karara katılımının kendilerine ait sınıflardaki eğitime yönelik kararlar, saptanan okul politikası ve amaçları ile doğrudan ilişkili olduğu ve öğretmenlerin sonucunu kabul etmedikleri (memnun edici olmayan) kararların alınmasına katılmadıkları gözlenmiştir. Ayrıca Öğretmenler için eğitimle ve sınıfla ilgili kararlar en önemli kararlar olup öğretmenler en sık bu karara katılmaktadırlar. Öteki çeşit kararlara çok fazla katılmamaktadırlar.

Smylie (1992), öğretmenlerin katılım istekliliğini belirlemeye çalıştığı araştırmasında, karara katılmaya isteklilik için ortalama puanlar, öğretmenlerin çoğunlukla öğretimsel kararlara ve kadro geliştirme kararlarına katılma isteğinde olduğunu göstermiştir. Genel yönetim ve personel ile ilgili kararlara daha az katılım isteklilikleri vardır sonucuna ulaşılmıştır.

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

Kuku ve Taylor (2002), “*Karar Almada Öğretmen Katılımı*” konulu araştırmalarında, okul yönetiminin 9 unsurunun (amaç, vizyon, misyon, bütçe, personel, uygulama, standart müfredat, tesis, personel gelişimi ve manevi konular) okul müdürleri ve öğretmenleri tarafından algılanma farklarını karşılaştırmıştır. Bulgular, öğretmenler tarafından tercih edilen kararlara katılma düzeyinin öngörülenden daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu unsurlar; personel, bütçe, personel gelişimi üzerinedir. Hem öğretmenler hem de müdürler karar almaya okulun katılımının; okulun gelişimi, okul moralinin yükselmesi, iş memnuniyetinin artması ve profesyonelliğin artmasında destekleyici bir faktör olduğu bildirilmiştir. Ayrıca bulgular meslekte 11-20 yıl arası deneyimi olan öğretmenlerin daha katılımcı olduğunu göstermiştir.

Kabadayı (1982), “*Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi*” konulu araştırmasında, öğretmenlerde en yüksek doyumсуuzluk alanı olarak otonomiye bulmuş ve bunu öğretmenlerin karara katılmalarını sağlayıcı örgütsel ortamların bulunmayışına bağlamıştır.

Açıkgöz (1984), “*Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı*” konulu araştırmasında; öğretmenlerin karara katılma durumlarına ilişkin görüşleri “çok az”; karar konularına duydukları ilgilerine, karar konularındaki yeterliklerine ve karara

katılma isteklerine ilişkin görüşleri “biraz” seçeneğinde toplanmıştır. Öğretmenlerin karara katılma durumu, katılma isteği, karar konularına ilgisi ve karar konularındaki yeterlilikleri boyutlarındaki görüşleri birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin öğretim ve yönetim kararlarında katılma durumu, katılma isteği ve yeterlilik boyutlarındaki görüşleri birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir. Karara katılma durumu, katılma isteği, karar konularına duyulan ilgi ve karar konularındaki yeterlilik boyutlarında en yüksek değerler “öğrenci başarılarının değerlendirilmesi”, en düşük değerler ise “okulun gelir ve harcamalarının planlanması” kararlarında gözlenmektedir. Öğretmenlerin kişisel değişkenlerinin çoğuna göre karara katılma durumu, katılma isteği, karar konularına duyulan ilgi ve karar konularındaki yeterlilik boyutlarına ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir.

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

1. Müdürlerin, öğretmenlerin karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin beklentileri “biraz” ve “çok”, algıları “biraz” seçenekleri etrafında yer almaktadır.
2. Müdürler, öğretmenlerin karara katılımını istedikleri oranda, onları karar konularında yeterli görmemektedirler.
3. Müdürler, öğretmenlerin öğretimsel karar konularına katılmalarını, yönetsel karar konularına katılmalarından daha fazla istemekteler ve daha fazla yeterli algılamaktadırlar.
4. Öğretmenlerin karar konularına katılmalarına ilişkin algıları “çok az” seçeneği etrafında; katılma istekleri, ilgileri ve yeterliliklerine ilişkin algıları “biraz” seçeneğinin etrafında yoğunlaşmaktadır.
5. Öğretmenlerin karara katılma durumları, katılma istekleri, karar konularına duydukları ilgi ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin algıları birbirinden anlamlı farklılık göstermekte ve bu algılar kişisel değişkenlerine göre farklılaşmaktadır.

Yıldırım (1989), “*Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma*” adlı araştırmasında, öğretmenlerin büyük oranda karara katılmak istedikleri sonucuna ulaşmıştır. “*Okulunuzdaki kararlara katılma konusunda yeterli serbestlik*

tanınsaydı" cümlesinin devamına eklenen ifadelere öğretmenlerin katılma yüzdeleri şöyledir:

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

Özden (1996), "*Okullarda Katılnalı Yönetim*" adlı araştırmasında, altı karar alanında öğretmenlerin katılımlarını ve rol algılarını ölçmüştür. "Okuldaki yöneticilerin hangi sıklıkta kendi görüşlerine başvurduğu" sorusuna, öğretmenlerin % 40'ı "asla" ya da "çok seyrek" olarak, % 60'ı da "oldukça sık" ya da "ilgili her konuda" yöneticilerin kendi görüşlerine başvurduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık % 60'ı kendi okullarını ilgilendiren konulardaki kararlarda öğretmenlerin hiç katkılarının olmadığını görüşündedirler.

İlgili araştırmalardan da anlaşılacağı üzere öğretmenlerin karara katılımı, okulların etkili yönetimi ve öğretmen memnuniyeti açısından etkileyici bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Özellikle öğretmenlerin öğretimi ilgilendiren kararlara daha çok katıldıkları gözlenmiş, bu tip kararlara öğretmenlerin ilgili ve istekli olduğu görülmektedir.

Günümüzde toplumlar teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bu değişim, toplumların sahip olduğu örgütleri de uyum sağlamaya zorlamaktadır. Kuşkusuz örgütlerde değişimden en çok etkilenen de yönetim anlayışıdır. Artık günümüzde, işgörenleri yönetime katmak, işlerinden doyum almalarını sağlamak ve verimlerini artırmak yönetim anlayışının bir gereği hâlini almıştır.

Bu açıklamalardan hareketle, okulların yönetiminde önemli bir yeri olan öğretmenlerin okulla ilgili kararlara ne derece katıldıklarının belirlenmesi önem taşımaktadır. Araştırma bir durum tespiti niteliğinde olup, okul örgütlerinde öğretmenlerin kararlara katılma durumlarının hangi seviyede olduğunun bilinmesi ve araştırma sonucu ortaya çıkan durumun, yukarıda verilen konuyla ilgili kuramsal çerçevede ışığında uygulayıcılar ile araştırmacılara öneriler geliştirme bakımından önemlidir. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri alınarak bu öğretmenlerin ortaöğretim okullarında alınan kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemek, öğretmenlerin kişisel değişkenlerine göre bu görüşlerin farklılık gösterip

göstermediğini ortaya çıkarmak ve araştırma bulgularına dayanarak önerilerde bulunmak, araştırmanın temel amacıdır.

Problem Cümlesi

Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulla ilgili kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Alt Problemler

1. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin;
 - a) Öğretimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
 - b) Yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ve yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri; cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okul türü ve branş grubu değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

Yöntem

Evren ve Örneklem

Betimsel bir nitelik taşıyan bu araştırmanın evreni, 2004-2005 öğretim yılında, Bolu İli merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında en az bir yıl süreyle görev yapan 526 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmada evrenin tamamı yerine örneklem alma yoluna gidilmiş olup, olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden “*basit tesadüfi örnekleme yöntemi*” kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde, evreni oluşturan her birimin örneklem içerisinde yer alma olasılığı aynıdır. Diğer bir anlatımla, birimler birbirinden bağımsız olarak eşit seçilme şansına sahip olmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005:32).

Bu araştırmada; evrenin sınırlı, değişkenlerin nicel ve değerlendirmelerin ortalamalara göre yapılmasından dolayı örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında aşağıda verilen formül kullanılmıştır (NEA, 1965:159; Özdamar, 2001:142).

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N - 1) \cdot H^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot \sigma^2}$$

n: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek birey sayısı)

N: Evren büyüklüğü

σ : Standart sapma değeri

H: Standart hata değeri

z: Belirli bir anlamlılık düzeyine -yanılma olasılık değerine- “ α ” veya güven düzeyine “ $1-\alpha$ ” karşılık gelen ve teorik değer; $\alpha = 0,05$ için $z_{0,05}=1,96$ ’dır.

Yukarıdaki formülde, evren büyüklüğü $N=526$, standart sapma değeri $\sigma=0,90$ ve evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H) $\pm 0,1$ olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi (α) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Bu parametrelere göre alınması gereken en az düzeydeki örneklem büyüklüğü $n=195$ olarak hesaplanmıştır.

Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak -geri dönmeyecek ve geçersiz sayılabilecek anketler göz önünde bulundurularak- seçilen 320 öğretmenden gönüllülük esasına göre anket doldurmayı kabul eden 307 öğretmene anket uygulanmış ve 282 anket geçerli bulunarak değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma evreni ile örnekleme anketi geçerli bulunan öğretmen sayılarının ortaöğretim kurumlarına göre dağılımı Tablo 1 de verilmiştir.

Tablo 1

Araştırma Evren ve Örneklemdeki Ortaöğretim Okulları ile Öğretmen Sayıları (2004-2005 Öğretim Yılı)

| Sıra No | Bolu Şehir Merkezinde Bulunan Ortaöğretim Okulları | Evrendeki Öğretmen Sayısı | Örneklemde Anketi Geçerli Bulunan Öğretmen Sayısı |
|---------------|---|---------------------------|---|
| 1 | Anadolu Ticaret Meslek Lisesi ve T.M.L. | 38 | 18 |
| 2 | Atatürk Lisesi | 75 | 41 |
| 3 | Behiye Baysal A.T.M.L. ve Tic.Mes.Lisesi | 9 | 6 |
| 4 | Bolu Abant Lisesi | 20 | 14 |
| 5 | Bolu Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi | 22 | 15 |
| 6 | Bolu Anadolu Öğretmen Lisesi | 27 | 21 |
| 7 | Canip Baysal Lisesi | 38 | 18 |
| 8 | Fen Lisesi | 17 | 10 |
| 9 | İmam Hatip Lisesi ve Anadolu İ.H.L. | 38 | 16 |
| 10 | İzzet Baysal Anadolu Lisesi | 45 | 21 |
| 11 | İzzet Baysal Anadolu Otelcilik ve Tur. M.L | 17 | 6 |
| 12 | Merkez İ.Baysal ATL.AML.T.L.ve E.M.L | 70 | 39 |
| 13 | Mimar İzzet Baysal And.T.L.And.M.L.Tek.L.ve EML. | 42 | 24 |
| 14 | Zübeyde Hanım Kız Mes.Lis.ve And.M.L. | 45 | 20 |
| 15 | Sağlık Meslek Lisesi | 23 | 13 |
| Toplam | | 526 | 282 |

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmada kullanılan veriler, Aksay (2005) tarafından yapılmış olan yüksek lisans tezi için toplanan verilerin bir bölümünden oluşmaktadır. Öğretmenlerin karara katılma düzeylerini ölçmek amacıyla, Köklü (1994) tarafından yeniden düzenlenen “Karara Katılma Anketi” izin alınarak kullanılmıştır.

Karara Katılma Anketi, 10’u öğretimsel ve 17’si yönetsel karar maddelerinin bulunduğu 2 kısımdan oluşmaktadır. Öğretimsel Kararlar, ankette 1-10 sıra nolu karar konularını kapsayan, öğretmenlerin öğretme etkinlikleri ile ilgili olan kararlardır. Yönetsel Kararlar ise, ankette 11-27 sıra nolu karar konularını kapsayan, yöneticilerin yönetme etkinlikleri ile ilgili olan kararlardır. Öğretmenlerin kararlara katılma düzeylerini saptamaya yönelik olarak hazırlanan anket maddelerinin karşısında, “**Bu konudaki kararın alınmasına ne kadar katılmaktasınız?**” sorusu ve bu soruya cevap olacak şekilde “Hiç”, “Biraz”, “Oldukça”, “Çok” seçeneklerini içeren dördümlü bir ölçek yer almaktadır.

Ankette kullanılan dörtlü derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ortalama puanların derecelendirilmesi (1-4 arası), dört eşit parçaya bölünerek elde edilen değerler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

| Ağırlık Puanı | Seçenekler | Puan Sınırı |
|---------------|------------|-------------|
| 1 | Hiç | 1,00 – 1,75 |
| 2 | Biraz | 1,76 – 2,50 |
| 3 | Oldukça | 2,51 – 3,25 |
| 4 | Çok | 3,26 – 4,00 |

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 alfa (Cronbach) yöntemini kullanmıştır. Karara katılma durumu ile ilgili cronbach alpha güvenilirlik katsayısını öğretimsel kararlar için 0,80 yönetimsel 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. Adı geçen ölçeğe araştırmacılar tarafından en yaygın kullanıma sahip alfa (Cronbach) yöntemi ile güvenilirlik analizi yapılmış, cronbach alpha güvenilirlik katsayısı öğretimsel kararlar için 0,82 yönetimsel kararlar için 0,94 olarak bulunmuştur.

Anket aracılığı ile toplanan veriler araştırmacılar tarafından bilgisayarda SPSS 10.0 for Windows paket programına kaydedilmiş ve veriler analiz edilmiştir. Araştırmada anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak alınmıştır.

Öğretmenlerin öğretimsel ve yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemek için, her bir ifadeye ilişkin yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Öğretmenlerin öğretimsel ile yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için, ilişkili ölçümler için *t testi* kullanılmıştır.

Öğretmenlerin, öğretimsel ve yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinde; çalışılan okul türü ve cinsiyet değişkenlerine göre farklar, bağımsız

örneklem için **t testi**, branş grubu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklar, bağımsız örneklem için tek faktörlü **varyans analizi** ile analiz edilmiştir.

Bulgular ve Yorumlar

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okullarında alınan öğretimsel ve yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin, öğretimsel kararlara ilişkin maddelere verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarında Alınan Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin İstatistiksel Değerleri

| ÖĞRETİMSEL KARAR KONULARI | SEÇENEKLERİN DAĞILIMI | | | | | | | | | | \bar{X} | S |
|---|-----------------------|------|-------|------|---------|------|-----|------|--------|-----|-----------|------|
| | Hiç | | Biraz | | Oldukça | | Çok | | Toplam | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | | |
| 1.Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi | 66 | 23,4 | 37 | 13,1 | 83 | 29,4 | 96 | 34,0 | 282 | 100 | 2,74 | 1,16 |
| 2.Anne-babalara, öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi | 16 | 5,7 | 57 | 20,2 | 135 | 47,9 | 74 | 26,2 | 282 | 100 | 2,95 | 0,83 |
| 3.Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğinin karar verilmesi | 12 | 4,3 | 39 | 13,8 | 120 | 42,6 | 111 | 39,4 | 282 | 100 | 3,17 | 0,82 |
| 4.Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması | 15 | 5,3 | 70 | 24,8 | 128 | 45,4 | 69 | 24,5 | 282 | 100 | 2,89 | 0,83 |
| 5.Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi | 7 | 2,5 | 33 | 11,7 | 82 | 29,1 | 160 | 56,7 | 282 | 100 | 3,40 | 0,79 |
| 6.Öğrenciye ilişkin bilgilerin (ruhsal dosya vb.) elde edilmesi, korunması ve kullanılmasının planlanması | 37 | 13,1 | 56 | 19,9 | 118 | 41,8 | 71 | 25,2 | 282 | 100 | 2,79 | 0,97 |

Tablo 2'nin devamı

| | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| 7.Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi | 9 | 3,2 | 22 | 7,8 | 95 | 33,7 | 156 | 55,3 | 282 | 100 | 3,41 | 0,77 |
| 8.Not verme kurallarının belirlenmesi | 39 | 13,8 | 41 | 14,5 | 86 | 30,5 | 116 | 41,1 | 282 | 100 | 2,99 | 1,06 |
| 9.Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi | 19 | 6,7 | 32 | 11,3 | 79 | 28,0 | 152 | 53,9 | 282 | 100 | 3,29 | 0,92 |
| 10.Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi | 13 | 4,6 | 29 | 10,3 | 85 | 30,1 | 155 | 55,0 | 282 | 100 | 3,35 | 0,84 |
| TOPLAM | 233 | 8,3 | 416 | 14,8 | 1011 | 35,8 | 1160 | 41,1 | 2820 | 100 | 3,10 | 0,55 |

Tablo 2'ye göre; ortaöğretim okulu öğretmenleri, öğretimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerini %8,3 ile "Hiç", %14,8 ile "Biraz", %35,8 ile "Oldukça" ve %41,1 ile "Çok" şeklinde belirtmiştir.

Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılmaya ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=3,10$ olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamaya göre, öğretmenlerin öğretimsel kararlara "Oldukça" düzeyinde katıldığı söylenebilir. Bu bulgu Köklü (1994)nün öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılmaya ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{x}=2,63$ (Oldukça düzeyi) ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenler öğretimsel kararlardan; "*ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi*"ne 3,41 ortalama, "*ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi*"ne 3,40 ortalama, "*zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi*"ne 3,35 ortalama ve "*derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi*"ne 3,29 ortalama ile "Çok", diğer karar konularına ise "Oldukça" katıldıklarını ifade etmişlerdir. En yüksek katılma düzeyi "*ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi*" konusunda olduğu bulgusu, Köklü'nün (1994) en yüksek katılma düzeyi "*ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi*" konusu ve Açıköz'ün (1984) en yüksek katılma düzeyi "*Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi*" konusunda olduğu bulgularıyla koşutluk göstermektedir.

Bu bulgular, yöneticilerin öğretmenleri yetki ve sorumluluk alanlarıyla ilgili konularda alınacak kararlara katarak uzmanlıklarından yararlanmayı düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Bu durum, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin uzmanlıklarına yeterince güven duyarak değer verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca yöneticiler, öğretimsel kararların uygulanmasında doğrudan görev alan öğretmenleri karara katarak, okulun öğretimsel işlevini tam olarak gerçekleştirmeyi hedeflemiş olabilirler.

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yönetsel kararlara ilişkin maddelere verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarında Alınan Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin İstatistiksel Değerleri

| YÖNETİMSSEL KARAR KONULARI | SEÇENEKLERİN DAĞILIMI | | | | | | | | | | \bar{X} | S |
|--|-----------------------|------|-------|------|---------|------|-----|------|--------|-----|-----------|------|
| | Hiç | | Biraz | | Oldukça | | Çok | | Toplam | | | |
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | | |
| 11.Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması | 44 | 15,6 | 81 | 28,7 | 108 | 38,3 | 49 | 17,4 | 282 | 100 | 2,57 | 0,95 |
| 12.Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi | 108 | 38,3 | 75 | 26,6 | 57 | 20,2 | 42 | 14,9 | 282 | 100 | 2,12 | 1,08 |
| 13.Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi | 116 | 41,1 | 77 | 27,3 | 62 | 22 | 27 | 9,6 | 282 | 100 | 2,00 | 1,01 |
| 14.Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi | 137 | 48,6 | 65 | 23 | 52 | 18,4 | 28 | 9,9 | 282 | 100 | 1,90 | 1,03 |
| 15.Ders dağıtımının yapılması | 118 | 41,8 | 53 | 18,8 | 75 | 26,6 | 36 | 12,8 | 282 | 100 | 2,10 | 1,09 |
| 16.Okul çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi | 62 | 22 | 106 | 37,6 | 90 | 31,9 | 24 | 8,5 | 282 | 100 | 2,27 | 0,90 |
| 17.Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi | 57 | 20,2 | 89 | 31,6 | 93 | 33 | 43 | 15,2 | 282 | 100 | 2,43 | 0,98 |
| 18.Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi | 132 | 46,8 | 60 | 21,3 | 62 | 22 | 28 | 9,9 | 282 | 100 | 1,95 | 1,04 |
| 19.Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması | 133 | 47,2 | 52 | 18,4 | 58 | 20,6 | 39 | 13,8 | 282 | 100 | 2,01 | 1,11 |
| 20.Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması | 78 | 27,7 | 85 | 30,1 | 70 | 24,8 | 49 | 17,4 | 282 | 100 | 2,32 | 1,06 |
| 21.Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağı belirlenmesi | 50 | 17,7 | 67 | 23,8 | 123 | 43,6 | 42 | 14,9 | 282 | 100 | 2,56 | 0,95 |
| 22.Öğretmenlerin sınavlarda yada ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi | 101 | 35,8 | 66 | 23,4 | 70 | 24,8 | 45 | 16 | 282 | 100 | 2,21 | 1,10 |
| 23.Eğitsel kolların kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi | 93 | 33 | 71 | 25,2 | 81 | 28,7 | 37 | 13,1 | 282 | 100 | 2,22 | 1,05 |
| 24.Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi | 106 | 37,6 | 65 | 23 | 74 | 26,2 | 37 | 13,1 | 282 | 100 | 2,15 | 1,07 |
| 25.Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi | 136 | 48,2 | 61 | 21,6 | 52 | 18,4 | 33 | 11,7 | 282 | 100 | 1,94 | 1,07 |

Tablo 3'nin devamı

| | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| 26.Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması | 182 | 64,5 | 39 | 13,8 | 35 | 12,4 | 26 | 9,2 | 282 | 100 | 1,66 | 1,01 |
| 27.Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi | 116 | 41,1 | 68 | 24,1 | 63 | 22,3 | 35 | 12,4 | 282 | 100 | 2,06 | 1,06 |
| TOPLAM | 1769 | 36,9 | 1180 | 24,6 | 1225 | 25,6 | 620 | 12,9 | 4794 | 100 | 2,15 | 0,72 |

Tablo 3'e göre; ortaöğretim okulu öğretmenleri, yönetsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerini %36,9 ile "Hiç", %24,6 ile "Biraz", %25,6 ile "Oldukça" ve %12,9 ile "Çok" şeklinde belirtmiştir.

Öğretmenlerin yönetsel kararlara katılmaya ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,15$ olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamaya göre, öğretmenlerin yönetsel kararlara "Biraz" düzeyinde katıldığı söylenebilir. Bu bulgu Köklü'nün (1994) öğretmenlerin yönetsel kararlara katılmaya ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,04$ (Biraz düzeyi) ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 3 incelendiğinde; öğretmenler, 2,57 ortalama ile "okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması" şeklinde belirtilen 11. madde ve 2,56 ortalama ile "zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağı belirlenmesi" şeklinde belirtilen 21. maddedeki karar konularına "Oldukça" katıldıklarını belirtirken, "okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması" konusundaki karara 1,66 ortalama ile "Hiç", katılmadıklarını, diğer karar konularına ise "Biraz" katıldıklarını ifade etmişlerdir. En düşük katılma düzeyi "okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması" konusunda olduğu bulgusu, Köklü (1994) ve Açıkgöz (1984)'ün en düşük katılma düzeyi "okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması" konusunda olduğu bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Bu bulgular, yöneticilerin okullarında alınması gereken yönetsel kararları, kendi yetki ve sorumluluk alanlarında görerek, öğretmenleri öğretimsel kararlarda olduğu kadar yönetsel kararlara katmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Özellikle, öğretmenlerin okulun gelir ve giderlerinin planlanması konusundaki kararlara hiç katılmadıkları yönündeki bulgu, yöneticilerin parasal konuları tartışmaya açma eğiliminde olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarında Alınan Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşleri ile Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin öğretimsel ile yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri arasındaki farka ait ilişkili ölçümler için t testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarında Alınan Öğretimsel İle Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farka Ait İlişkili Ölçümler İçin T Testi Sonuçları

| KARAR TÜRÜ | n | \bar{X} | S | sd | t | p |
|------------|-----|-----------|------|-----|--------|---------|
| Öğretimsel | 282 | 3,10 | 0,55 | | | |
| Yönetimsel | 282 | 2,15 | 0,72 | 281 | 25,052 | 0,000** |

**p<0,01

Tablo 4 incelendiğinde; öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri ile yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır ($t_{281}=25,052$; $p<0,01$). Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ($\bar{X}=3,10$), yönetimsel kararlara katılma düzeylerinden ($\bar{X}=2,15$) daha yüksektir.

Bu bulgu, Açıkgöz (1984) ve Köklü (1994) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Açıkgöz (1984) tarafından yapılan araştırmada; öğretmenlerin, doğrudan ilgili oldukları öğretim kararlarına, ikinci derecede ilgili oldukları yönetim kararlarına oranla daha çok katıldıkları sonucuna varılmıştır. Köklü (1994) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin, öğretimsel alandaki kararlara katılma durumu, yönetimsel alandaki kararlara katılma durumundan yüksek bulunmuştur.

Flannery (Aktaran: Açıkgöz, 1984:43), öğretmenlerin ilgi ve uzmanlıkları arasında yüksek düzeyde ilişki bulmuştur. Smylie (1992) ise öğretmenlerin çoğunlukla öğretimsel kararlara ve kadro geliştirme kararlarına katılma isteğinde olduğunu, genel yönetim ve personel kararlarına daha az katılım istekliliklerinin olduğunu bulmuştur. Bu bulgulara göre öğretmenlerin öğretimsel kararlara, yönetimsel kararlardan daha çok katılmaları, eğitim sisteminin öğretmene öğretimsel bir rol yüklemesi ve öğretmenlerin öğretimsel kararlara olan ilgi ve isteklerinden kaynaklanmasına bağlanabilir.

Orta öğretim okulu öğretmenlerinin okullarında alınan öğretimsel ve yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinin; cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okul türü ve branş grubu değişkenlerine göre karşılaştırılması

Tablo 5

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Okullarında Alınan Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait Bağımsız Örneklem İçin T Testi Sonuçları

| KARAR TÜRÜ | CİNSİYET | n | \bar{X} | S | sd | t | p |
|------------|----------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| Öğretimsel | Bayan | 145 | 3,13 | 0,56 | 280 | 0,955 | 0,340 |
| | Erkek | 137 | 3,07 | 0,54 | | | |
| Yönetimsel | Bayan | 145 | 2,10 | 0,70 | 280 | 1,038 | 0,300 |
| | Erkek | 137 | 2,19 | 0,75 | | | |

Tablo 5 incelendiğinde; öğretmenlerin öğretimsel ve yönetimsel kararlara katılma düzeylerinde, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$). Bu bulgu Köklü (1994)'ün kadınların erkeklerden daha az kararlara katıldıkları bulgusu ile koşutluk göstermektedir. Araştırma bulgusu, günümüzde bayanlarla ile erkeklerin sosyal statü bakımından eşit olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 6

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Okullarında Alınan Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait Bağımsız Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

| KARAR TÜRÜ | MESLEKİ KIDEM | n | \bar{X} | S | F | p |
|------------|----------------------|----|-----------|------|-------|-------|
| Öğretimsel | 5 yıl ve daha az | 60 | 3,04 | 0,58 | 0,692 | 0,630 |
| | 6-10 yıl arası | 85 | 3,06 | 0,52 | | |
| | 11-15 yıl arası | 60 | 3,13 | 0,57 | | |
| | 16-20 yıl arası | 33 | 3,21 | 0,55 | | |
| | 21-25 yıl arası | 26 | 3,19 | 0,44 | | |
| | 26 yıl ve daha fazla | 18 | 3,07 | 0,67 | | |
| Yönetimsel | 5 yıl ve daha az | 60 | 2,05 | 0,74 | 1,971 | 0,083 |
| | 6-10 yıl arası | 85 | 2,08 | 0,64 | | |
| | 11-15 yıl arası | 60 | 2,08 | 0,70 | | |
| | 16-20 yıl arası | 33 | 2,23 | 0,75 | | |
| | 21-25 yıl arası | 26 | 2,35 | 0,72 | | |
| | 26 yıl ve daha fazla | 18 | 2,52 | 0,93 | | |

Tablo 6'ya göre; öğretmenlerin, öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerinde, mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$). Bu bulgu Köklü'nün (1994) bulgusuyla benzerlik göstermekte, Kuku ve Taylor V.'nin (2002) meslekte 11-20 yıl arası deneyimi olan öğretmenlerin daha katılımcı olduğunu göstermiştir bulgusuyla koşutluk göstermektedir.

Tablo 7

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Okullarında Alınan Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait Bağımsız Örneklem İçin T Testi Sonuçları

| KARAR TÜRÜ | OKUL TÜRÜ | n | \bar{X} | S | sd | t | p |
|------------|---------------|-----|-----------|------|-----|-------|-------|
| Öğretimsel | Genel Lise | 115 | 3,07 | 0,59 | 280 | 0,625 | 0,532 |
| | Meslek Lisesi | 167 | 3,12 | 0,52 | | | |
| Yönetsel | Genel Lise | 115 | 2,09 | 0,73 | 280 | 1,045 | 0,297 |
| | Meslek Lisesi | 167 | 2,18 | 0,72 | | | |

Tablo 7 incelendiğinde; öğretmenlerin öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerinde, çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$). Bu bulgu Köklü'nün (1994) bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Tablo 8

Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Branş Gruplarına Göre Okullarında Alınan Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait Bağımsız Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

| KARAR TÜRÜ | BRANŞ GRUBU | n | \bar{X} | S | F | p |
|------------|---|-----|-----------|------|-------|-------|
| Öğretimsel | Fen Bilimleri (Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik,...vb.) | 64 | 3,00 | 0,61 | 0,908 | 0,437 |
| | Sosyal Bilimler (Türkçe, Tarih, Felsefe, Coğrafya, Din Bilgisi, Sanat Tarihi, Yabancı Dil, vb.) | 114 | 3,13 | 0,50 | | |
| | Meslek Dersleri (Atölye, motor, Makine, Elektrik-Elektronik, Torna-Tesviye, Ağaç İşleri, vb.) | 77 | 3,11 | 0,61 | | |
| | Güzel Sanatlar (Resim, Müzik, Beden Eğitimi, vb.) | 27 | 3,17 | 0,43 | | |
| | Fen Bilimleri (Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik,...vb.) | 64 | 2,22 | 0,78 | | |
| Yönetsel | Sosyal Bilimler (Türkçe, Tarih, Felsefe, Coğrafya, Din Bilgisi, Sanat Tarihi, Yabancı Dil, vb.) | 114 | 2,05 | 0,71 | | |

Tablo 8'nin devamı

| | | | |
|---|----|------|------|
| Meslek Dersleri (Atölye, motor, Makine, Elektrik-Elektronik, Torna-Tesviye, Ağaç İşleri, vb.) | 77 | 2,16 | 0,68 |
| Güzel Sanatlar (Resim, Müzik, Beden Eğitimi, vb.) | 27 | 2,31 | 0,70 |

Tablo 8'e göre; öğretmenlerin, öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerinde, branş gruplarına göre anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$). Bu bulgu Köklü'nün (1994) bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Yukarıdaki bulgular; öğretmenlerin, cinsiyet, mesleki kıdem, okul türü ve branş ayrımı gözetenmeden kararlara katıldıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu değişkenler açısından okul yönetimlerinin kararlara katılımda demokratik tutum sergiledikleri söylenebilir.

Sonuçlar ve Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgulara göre varılan sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre, okullarında alınan **öğretimsel** kararlara katılımları, 3,10 ortalama ile "Oldukça" düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenler, "*ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi*", "*ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi*", "*zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi*" ve "*derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi*" karar konularına "Çok", diğer öğretimsel karar konularına ise "Oldukça" katılmaktadırlar.

Öğretmenlerin okullarında alınan **yönetsel** kararlara katılımları, 2,15 ortalama ile "Biraz" düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenler, "*okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması*" ve "*zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağıının belirlenmesi*" karar konularına "Oldukça", "*okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması*" karar konusuna "Hiç", diğer yönetsel karar konularına ise "Biraz" katılmaktadırlar.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile yönetsel kararlara katılma düzeyleri arasında anlamlı fark vardır. Bu farka göre öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyleri, yönetsel kararlara katılma düzeylerinden daha yüksektir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerinde; cinsiyet, mesleki kıdem, çalışılan okul türü ve branş grubu değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulla ilgili kararlara katılmasını konu alan bu araştırmanın sonuçları ve konuyla ilgili literatür taraması ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Okul yöneticileri, okula ilişkin her türlü kararın alınmasında, ilgili ve istekli olan öğretmenleri bu sürece dâhil edebilmelidir. Çünkü sürece dâhil olan öğretmenler kararlara katılımdan dolayı memnun olabilirler.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki öğretmenler öğretimsel kararlara yönetsel kararlardan daha çok katılmaktadır. Bu sonuç daha önce yapılan araştırmalar ışığında arzulanan bir durumdur. Okul yönetimi öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılımına daha da destek vererek onların doyumlarını artırmayı hedefleyebilir.

Hizmet içi eğitimlerle öğretmenlerin kararlara katılmalarını destekleyen, onların örgütün önemli bir üyesi oldukları gerçeğini göz ardı etmeyen okul müdürleri yetiştirilebilir. Yine bu eğitimlerle yöneticiler demokratik tutum kazanma, çoğulcu yönetim anlayışı kazanma noktasında geliştirilebilir.

Araştırmacılar, karara katılmanın verimlilik ve etkililik ile ilişkisini konu alan araştırmalara ağırlık verilebilir. Yine karara katılımda yönetici etkisini ele alan araştırmalar yapılabilir.

Kaynaklar

- Aksay, O. (2005). *Ortaöğretim okullarında karara katılma ve öğretmen morali*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu
- Açıkgöz, K. (1984). *Öğretmenlerin okuldaki kararlara katılımı*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Alıç, M. (1996). İnsan ilişkileri yaklaşımının eğitim yönetimine etkisi. *Eğitim Yönetimi*, 2(2), 173–182.
- Arıkan, B. (1979). *Karara katılma ve katılma-doyum ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Barnard, C. L. (1966). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde insan davranışı: örgütsel davranış* (Çev: Tomris Somay ve Diğerleri). İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda davranış*. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.
- Dicle, A. (1980). *Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma*. Ankara: ODTÜ Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fişek, K. (1975). *Yönetim*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Fişek, K. (1977). *Yönetime katılma*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Güçlü, N. (2000). Okula dayalı yönetim. *Milli Eğitim*, (148), 23–29.
- Güçlüol, K. (1985). *Eğitim yönetiminde karar ve örnek olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin yönetimi: Sistemler ve beşeri kaynaklar açısından* (Çev: Osman Tekok ve Diğerleri). Ankara: Ankara Turhan Kitabevi.
- Howes, N. J. ve McCarthy, H. (1982). Participative management: A practice for meeting the demands of the eighties, Eric No: ED 216 435.
- Kabadayı, R. (1982). *Okul müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Köklü, M. (1994). *Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin kararlara katılımı*. Yayımlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kuku, S. M., Taylor, V. ve Wesley, J. (2002). Teacher participating in decision making: A comparative study of school leader and teacher perceptions in north philippine academics, http://www.aiias.edu/academics/sgs/info/v5n1/kuku_teacher_participation_decision_making.htm.
- McGregor, D. (1970). *Örgütün insan ilişkileri yönü* (Çev: Doğan Energin). Ankara: Şark Matbaası.

- Mihçioğlu, C. (1958). *Beşeri münasebetler*. Ankara: Ajans-Türk.
- NEA (National Education Association). (1965). *Sampling and statistic handbook for surveys in education*. Washington: National Education Association Press.
- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde karar verme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Özdamar, K. (2001). *SPSS ile biyoistatistik*. Ankara: Kaan Kitabevi.
- Özden, Y. (1996). Okullarda katılmalı yönetim. *Eğitim Yönetimi*, 2(3), 427–438.
- Pashiaridis, P. (1994). Teacher participation in decision making, *The international journal of educational management*, 8(5), 14–17.
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. London: Cambridge University Press.
- Simon, H. (1965). *Administrative behavior*. New York: The Free Press.
- Simon, H. ve March, J. G. (1975). *Örgütler* (Çev: Ö. Bozkurt ve O. Onaran). Ankara: Sevinç Matbaası.
- Smylie, M. A. (1992). Teacher participation in school decision making: assessing willingness to participate, Eric No: EJ 446 665.
- Tosun, K. (1987). *İşletme yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wright, D. P. (1980). Teachers' perceptions of their own influence over school policies and decisions. A study of schooling in the united states, Eric No: ED 214 886.
- Yarborough, T. B. (1976). Teacher attitudes toward participation in decision-making. Eric No: ED 142 521. 1976.
- Yıldırım, İ. (1989). Okul örgütlerinde karar verme ve karara katılma, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, XIII(73), 8–24.

*Summary***THE INVOLVEMENT OF THE SECONDARY SCHOOL
TEACHERS IN THE DECISIONS ABOUT THE SCHOOL****Orhan AKSAY*****Ayhan URAL****

In this study, it is aimed to reveal the the degree of secondary school teachers' participation in decision- making process in their schools. Moreover, it was also wanted to show whether the secondary school teachers' perceptions change according to their years of experience in teaching, the subject they teach, gender and the school type they teach or not and recommendations will be given on the basis of the findings of the study.

To make the decision- making process effective in management, the employees have to participate in the decision- making process. By means of participating in the organizational decisions, the employees contribute to the purpose of the organization and to share the responsibilities. When the workers participate in the organizational decisions, their job satisfaction will increase and they will be more productive. For this reason, it is important to identify to what extent the teachers, who are important for the management of schools, participate in the school related with decision making process at their schools.

The research population, which has a descriptive quality, consists of 526 secondary school teachers who work at the schools that are located in central Bolu, and have been working at least for one year in their current positions. The sample of the study is 320 teachers selected by "simple random sampling method" which is one of the probabilities based sampling methods. 307 of these 320 teachers took the questionnaire voluntarily, and 282 of these were analyzed. A questionnaire, which was re-organized by Köklü (1994), used to collect data for the study included 27 items; 10 of which were related to teaching related decisions and 17 were related to

Address for correspondence: *Doktora Öğrencisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD; **Yard. Doç. Dr., Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, urala@gazi.edu.tr

decision making processes. Paired sample t test is used for frequency, percentage, arithmetic average, standard deviation and relative measurements; independent samples t test and one –way ANOVA are used.

According to the results of the tests, the mean score of teachers' perceptions on participation in educational decisions is found 3.10 ($\bar{x}=3.10$). On the basis of this finding, it can be said that the teachers are participating considerably the educational decisions. This could be interpreted as the administrators give importance to teachers' decisions for their authority/qualifications and responsibility areas.

Furthermore, the mean score of teachers' perceptions on participation in instructional administrative decisions is found 2.15 ($\bar{x}=2.15$). According to this mean score, it can be said that teachers a little participate in administrative decision making process. It can be also said that the school administrators consider that the administrative decisions are under their authority and responsibility, as a result, they do not provide the participation of teachers in administrative decisions as observed in educational decisions.

There is a significant difference between the teachers' levels of participation in educational and administrative decision making process. According to this difference, the teachers' level of participation in educational decision making process is higher than their level of participation in administrative decision making. In relation to this, it could be said that in the education system teachers are considered as educators and they are interested in educational decisions, therefore the teachers could participate in educational decisions rather than administrative decisions.

Finally, no significant difference is observed in teachers' level of participation in educational and administrative decision making process in respect to the variables as gender, degree of profession, the type of the school and the branch.