

## **Azınlık İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı**

**Narod Veronik KURUĞOĞLU<sup>1</sup>, Özge HACİFAZLIOĞLU<sup>2</sup>**

### **ÖZET**

Bu araştırmanın genel amacı; İstanbul ilinde bulunan Azınlık ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarında alınan kararlara katılma düzeylerini belirlemektir. Betimsel bir nitelik taşıyan bu araştırmanın çalışma evreni 2009 – 2010 öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan 14 Azınlık Ermeni İlköğretim Okulu'nda en az 1 yıl süre ile görev yapan 280 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada çalışma evreni üzerinde çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 11 okulda görev yapan 150 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Öğretmenlerin karara katılma düzeylerini ölçmek amacıyla, Köklü (1994) tarafından hazırlanan "Karara Katılma Anketi"nin, öğretmenlerin öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerini saptamaya yönelik ölçekler kendisinden izin alınarak kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen bulgular, SPSS 17 paket programı yardımıyla aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenler öğretimsel kararlara "Çok", yönetsel kararlara ise "Biraz" düzeyinde katıldıkları görüşünde oldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyi ile yönetsel kararlara katılma düzeyleri arasında belirgin bir fark vardır. Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyleri, yönetsel kararlara katılma düzeylerinden daha yüksektir.

**ANAHTAR KELİMELER:** Karara katılma, eğitim yönetimi, azınlık okulu, ilköğretim öğretmeni

## **Teachers' Participation in Decision- Making in Minority Primary Schools**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to determine the degree of participation level of teachers who work in Armenian Minority Primary Schools, on decision – making process in their school settings. Target population of the study consists of 280 teachers who work in 14 Armenian primary schools in İstanbul in 2009-2010 academic year. 150 teachers from 11 schools volunteered to participate in the study. Instrument, previously developed by Köklü (1994) was used in the study. The findings which was obtained from the survey, was analyzed using mean, standard deviation through SPSS package programme. According to the results of the study, the teachers were determined to participate "Considerably" in educational decision-making process, whereas they participated "A

<sup>1</sup> MÜd. Yrd., Özel Karagözyan Ermeni İlköğretim Okulu, İstanbul, narodveronik@gmail.com

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr., Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, ohacifazlioglu@bahcesehir.edu.tr

Little” in administrative decision-making process. A significant difference has been observed between the educational and administrative decision-making processes of the participants.

**KEYWORDS:** Participation in decision – making, educational management, minority school, primary school teacher.

## GİRİŞ

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; Aktaran: Aksay ve Ural, 2008: 435)’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. McGregor’e göre (1970: 94) karara katılma, astın kendi benliğinin doyumunu için önemli olanaklar yaratır ve böylece örgütsel amaçlara doğru yönelmeye teşvik edici etkiler, örgütle kaynaşmanın sağlanmasında yardımcıdır.

Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren önemli konulardaki karara katılmalarından doğan olumlu sonuçların rol performansına yansıdığı görülmektedir (Cummings, 1968: 38; Aktaran: Aydın, 2007: 77) Bu, okul yöneticilerinin dikkate alması gereken hususlardan biridir. Eroğlu’nun (1998: 255) da belirttiği gibi iş başarısını yükseltmek için yöneticilerin önünde iki alternatif vardır. Bunlardan birincisi, çalışanların yeteneğini eğitim yoluyla geliştirmektir. İkincisi ise, çeşitli özendiricilerle işgörenlerin motivasyonunu artırmaktır. Bunlardan birinin artması iş başarısını daha da yükseltecektir. Yeteneğin geliştirilmesi, uzun bir süreci gerektirir. Oysaki motivasyonun artırılması kısa bir sürede gerçekleşebilir. Bu yüzden motivasyonun, iş başarısını etkileme imkanı daha fazladır. Bireyde ihtiyaçların ortaya çıkarılması ile güdüleme başlar. Gereksinimler ister fizyolojik ister psikolojik olsun, bireyleri belli davranışlarda bulunmaya iter (Özkalp ve Kirel, 2010: 279). Kişileri duruma katkıda bulunmaya güdüleme, kişileri örgütün hedeflerine doğru kendi girişim güçlerini ve yaratıcılık kaynaklarını kullanma fırsatı yaratır. Yönetime katılma, çalışanların güdülenmesini ve davranışlarında değişiklik oluşmasını, eğitsel amaçlara ulaşmayı, sosyal ilişkilerin daha sağlıklı ortamda yürütülmesini ve astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama imkanı sağlar. Astlara bu olanak verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine itibar edildiğini bilerek, gerçek bir doyum elde ederler. Astların

inisiyatif alanı genişledikçe iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artar (Genç, 2007: 165).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle karara katılma eylemi, karar verme sürecinin örgüt üyeleri tarafından paylaşılması şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 1998: 87; Aktaran: Kaya, 1999: 49). Konu eğitim yönetimi açısından değerlendirildiğinde büyük önem arz etmektedir. Karara katılma eğitim yönetiminde özellikle gereklidir çünkü eğitim örgütleri daha sosyal olup kararların etki alanı daha geniştir. Her şeyden önce eğitim sorunları dirik sorunlardır (Güçlüol, 1985: 63). Eğitim yönetimi alanında öğretmenlerin karara katılma konusunda yurtiçi ve yurtdışında 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, karara katılım ile ilgili 42 araştırmayı gözden geçirmiştir. Katılımcı karar veremeye İlgili araştırmaları (a) tatmin ve moral, (b) etkililik ve verimlilik, (c) liderlik ve yetki olarak sınıflandırmıştır. 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 (Aktaran: Aksay ve Ural, 2008: 440). 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 İletişim 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.

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 haline almıştır. Özdemir (2000; 41) okula dayalı yönetim anlayışını, "otonomi + karara katılma" şeklinde tanımlamıştır. Bu anlayışa göre, karara katılım mümkün olan en alt seviyede alınmaktadır ve karar alma tabana yayılmış durumdadır. 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 haline almıştır.

İlgili literatür incelendiğinde karara katılma kavramının örgütsel verimlilik ve örgüt üyelerinin iş doyumunu açısından ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır (Çetin, 2004). Bunun yanında, okullarda karar alma sürecinin önemine işaret eden ilköğretim ve lise düzeyinde çalışmalar yoğunluktadır. Ancak, Azınlık okullarında karara katılım konusunda ampirik çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu nedenle, bu çalışmada, Azınlık ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarında alınan kararlara katılma düzeylerine yönelik algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının Azınlık ilköğretim okulları yöneticilerine iş doyumunu ve verimliliğin artırılması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. 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 kavramsal çerçevede ışığında uygulayıcılar ile araştırmacılara öneriler geliştirme bakımından önemlidir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri alınarak bu öğretmenlerin ilköğretim 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.

## YÖNTEM

Bu çalışmada, azınlık ilköğretim okullarında öğretmenlerin karara katılım düzeylerine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla genel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a (2003) göre genel tarama modelleri, çok sayıda oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.

### *Araştırmanın Amacı*

Bu araştırmanın amacı, Azınlık ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulla ilgili kararlara katılım düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Azınlık ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin,

1. ... öğretimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri nasıldır?
2. ... yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri nasıldır?
3. ... öğretimsel ve yönetimsel karar konularına katılma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. ... öğretimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri; mesleki kıdem ve branş grubu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. ... yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri; mesleki kıdem ve branş grubu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

### ***Çalışma Evreni***

Betimsel bir nitelik taşıyan bu araştırmanın çalışma evreni 2009 – 2010 öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan 14 Azınlık Ermeni İlköğretim Okulu'nda en az 1 yıl süre ile görev yapan 280 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada çalışma evreni üzerinde çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 11 okulda görev yapan 150 öğretmen araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Uygulanan anketlerin kontrolü sonucunda 18 anketin eksik ya da yanlış doldurulduğu tespit edilmiş ve bu anketler ayrıldıktan sonra geriye 132 anket değerlendirmeye alınmıştır. Çalışma evreninde sınırlı sayıda erkek öğretmen görev yaptığı için araştırma, 17 erkek ve 115 kadın öğretmenin algılarıyla sınırlıdır. Araştırma, ölçek aracında yer alan “Öğretimsel ve Yönetimsel” karar konularına ilişkin maddelerle sınırlandırılmıştır.

### ***Katılımcıların Demografik Özellikleri***

Çalışma evrenini oluşturan öğretmenlerin demografik özellikler bakımından dağılımları şu şekilde olmuştur: Katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından toplam 132 katılımcıdan yüzde 87'si (n=115) bayan, yüzde 13'ü (n=17) erkektir. Katılımcıların mesleki kıdem değişkeni açısından toplam 132 katılımcıdan yüzde 16,7'si (n=22) 5 yıl ve daha az, yüzde 25'i (n=33) 5 – 10 yıl, yüzde 18,2'si (n=24) 11 – 15 yıl, yüzde 7,6'sı (n=10) 16 – 20 yıl, yüzde 6'sı (n=8) 21 – 25 yıl ve yüzde 26,5'i (n=35) 26 yıl ve üstü yıllık kıdem grubundan oluşmaktadır. Katılımcıların branş grubu değişkeni açısından toplam 132 katılımcıdan yüzde 44,8'i (n=59) Sınıf Öğretmeni, yüzde 22,7'si (n=30) Sosyal Bilimler, yüzde 15,9'u (n=21) Fen Bilimleri, yüzde 7,6'sı (n=10) Güzel Sanatlar ve yüzde 9'u (n=12) diğer branş gruplarından oluşmaktadır.

### ***Veri Toplama Aracı***

Öğretmenlerin karara katılma düzeylerini ölçmek amacıyla, Köklü (1994) tarafından hazırlanan “Karara Katılma Anketi”nin, öğretmenlerin öğretimsel ve yönetimsel kararlara katılma düzeylerini saptamaya yönelik ölçekler kendisinden izin alınarak kullanılmıştır. Karara katılma anketi, 10'u öğretimsel ve 17'si yönetimsel karar maddelerinin bulunduğu 2 kısımdan oluşmaktadır. Öğretimsel kararlar, ankette 1-10 sıra numaralı karar konularını kapsayan, öğretmenlerin öğretim etkinlikleri ile ilgili olan kararlardır. Yönetimsel kararlar ise, ankette 11-27 sıra numaralı karar konularını kapsayan, öğretmenlerin yönetim etkinlikleri ile ilgili olan kararlardır. Öğretmenlerin kararlara katılma düzeylerini saptamaya

yönelik olarak hazırlanan anket maddelerinin karşısında, “Bu konudaki kararların alınmasına **ne kadar katılmaktasınız?**” sorusu ve bu soruya cevap olacak şekilde “Hiç” (1), “Çok Az” (2), “Biraz” (3), “Çok” (4) seçeneklerini içeren dörtlü bir ölçek yer almaktadır.

### **Güvenirlilik Analizleri**

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

Bu araştırma için yapılan güvenirlilik analizleri sonucunda, iç tutarlılık katsayıları, ölçek için Alpha= ,92; birinci faktör için ,81 ve ikinci faktör için de ,94 olarak belirlenmiştir.

### **Verilerin Çözümlemesi**

Ölçekten elde edilen verilerin SPSS programında kodlanmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda aritmetik ortalama esas alınmıştır. 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: Hiç: 1,00–1,75; Çok Az: 1,76–2,50; Biraz: 2,51–3,25; Çok: 3,26–4,00. Araştırma bulgularına yönelik açıklama ve yorumlar öğretimsel ve yönetsel kararlara katılım boyutlarında incelenmek üzere, her iki boyutun en düşük ve en yüksek aritmetik ortalama değerlerine göre yapılmıştır. Normal dağılım karşılanmadığı için çoklu karşılaştırmalarda non-parametrik testlerden Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır.

## **BULGULAR ve YORUM**

Çalışmanın bu bölümünde ölçme aracından elde edilen verilerin analizi sonucunda oluşturulan bulgular açıklanmış ve yorumlanmıştır.

### **Azınlık İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarında Alınan Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşleri**

Azınlık İlköğretim Okulu öğretmenlerinin öğretimsel kararlara ilişkin maddelere verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Azınlık İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarında Alınan Öğretimsel Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Öğretimsel Karar Konuları	$\bar{X}$	SS
1. Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi	2,93	1,276
2. Anne babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi	3,44	,713
3. Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi	3,43	,783
4. Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması	3,39	,707
5. Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi konularının belirlenmesi	3,70	,638
6. Öğrenciye ilişkin bilgilerin (ruhsal dosya vb.) elde edilmesi, korunması ve kullanımının planlanması	3,01	1,033
7. Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi	3,52	,714
8. Not verme kurallarının belirlenmesi	3,31	,958
9. Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi	3,53	,795
10. Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi	3,45	,755
<b>TOPLAM</b>	<b>3,37</b>	<b>,518</b>

Tablo 1'e göre öğretmenlerin öğretimsel kararlara ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X}=3,37$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamaya göre, öğretmenlerin öğretimsel kararlara "Çok" düzeyinde katıldığı söylenebilir. Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenlerin en yüksek katılma düzeyini gösterdikleri 5. maddede yer alan "Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi konularının belirlenmesi" ( $\bar{X} : 3,70$ ) konusudur. Öğretmenler; 9. maddede yer alan "Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi" ( $X: 3,53$ ), 7. Maddede yer alan "Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi" ( $\bar{X} : 3,52$ ), 10. maddede yer alan "Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi" ( $\bar{X} : 3,45$ ), 2. maddede yer alan "Anne babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi" ( $X: 3,44$ ), 3. maddede yer alan "Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi" ( $\bar{X} : 3,43$ ), 4. maddede yer alan "Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması" ( $\bar{X} : 3,39$ ) ve 8. maddede yer alan "Not verme kurallarının belirlenmesi" ( $\bar{X} : 3,31$ ) konularına "Çok" katıldıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler; 1. maddede yer alan "Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi" ( $\bar{X} : 2,93$ ) konusuna "Biraz" katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu madde, öğretmenlerin en düşük katılma düzeylerini gösterdikleri karar konusudur.

## Azınlık İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarında Alınan Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Azınlık İlköğretim Okulu öğretmenlerinin yönetimsel kararlara ilişkin maddelere verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Azınlık İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarında Alınan Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Yönetimsel Karar Konuları	$\bar{X}$	ss
11. Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması	3,03	,846
12. Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi	2,31	1,174
13. Okulunuzdaki öğretmenler içim hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi	2,31	1,065
14. Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi	2,17	1,181
15. Ders dağıtımının yapılması	2,16	1,179
16. Okul çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi	2,40	1,076
17. Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi	2,65	1,026
18. Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi	2,04	1,171
19. Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması	2,34	1,171
20. Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması	2,86	1,089
21. Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağı belirlenmesi	2,76	1,054
22. Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi	2,09	1,054
23. Sosyal kulüplerin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi	2,62	1,121
24. Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi	2,13	1,130
25. Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi	1,81	1,071
26. Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması	1,40	,845
27. Okulunuzun işlevişiminin değerlendirilmesi	2,05	1,121
<b>TOPLAM</b>	<b>2,30</b>	<b>,770</b>

Tablo 2’ye göre, öğretmenlerin yönetimsel kararlara ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $\bar{X} = 2,30$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamaya göre, öğretmenlerin öğretimsel kararlara “Çok Az” düzeyinde katıldığı söylenebilir. Öğretmenlerin en yüksek katılma düzeyini gösterdikleri 11. maddede yer alan “Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması” ( $\bar{X}$  :

3,03) konusudur. Öğretmenler; 20. maddede yer alan “Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması” ( $X: 2,86$ ), 21. maddede yer alan “Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağına belirlenmesi” ( $\bar{X} : 2,76$ ), 17. maddede yer alan “Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi” ( $\bar{X} : 2,65$ ) ve 23. maddede yer alan “Sosyal kulüplerin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi” ( $\bar{X} : 2,62$ ) karar konularına “Biraz” katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler; 26. maddede yer alan “Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması” ( $\bar{X} : 1,40$ ) konusuna “Hiç” katılmadıklarını; diğer karar konularına ise “Çok Az” katıldıklarını ifade etmişlerdir.

### **Azınlık İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarında Alınan Öğretimsel ve Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması**

Azınlık İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlerin öğretimsel ve yönetimsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşleri arasındaki ortalama ve standart sapma değerlerine ait sonuçlar Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. *Azınlık İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretimsel ve Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeylerinin Karşılaştırılması*

<b>Karar Türü</b>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	
Öğretimsel	3,37	,518	5,159	131	,371	0.000	Anlamlılık bulunmuştur
Yönetimsel	2,30	,770					

Bu araştırmada iki alt ölçekten elde edilen ortalamalar arasında orta düzeyde ilişki görülmüştür ( $r = .371$ ,  $p = 0.000$ ). Öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılım düzeylerinin “Çok” ( $\bar{X} : 3,37$ ); yönetimsel kararlara katılma düzeylerinin ise “Çok Az” ( $\bar{X} : 2,30$ ) olduğu belirtilmiştir. T testi sonucunda, öğretmenlerin öğretimsel ve yönetimsel kararlara katılma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır ( $t: 5.159$ ;  $p: 0.000$ ). Bu bulgular, yöneticilerin okullarında alınması gereken yönetimsel kararları, kendi yetki ve sorumluluk alanlarında görerek, öğretmenleri öğretimsel kararlarda olduğu kadar yönetimsel 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.

### Azınlık İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarında Alınan Öğretimsel ve Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 4.1. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Azınlık Ermeni İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Alınan Kararlara Katılma Düzeyleri

Karar Türü	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	ss
Öğretimsel	5 yıl ve daha az	22	3,34	,623
	6 - 10 yıl arası	33	3,40	,512
	11 - 15 yıl arası	24	3,30	,471
	16 - 20 yıl arası	10	3,20	,352
	21 - 25 yıl arası	8	3,49	,721
	26 yıl ve daha fazla	35	3,37	,467
	<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>	<b>3,37</b>	<b>,518</b>
Yönetimsel	5 yıl ve daha az	22	2,17	,823
	6 - 10 yıl arası	33	2,31	,756
	11 - 15 yıl arası	24	2,09	,620
	16 - 20 yıl arası	10	2,47	,950
	21 - 25 yıl arası	8	2,46	,814
	26 yıl ve daha fazla	35	2,45	,782
	<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>	<b>2,30</b>	<b>,770</b>

Tablo 4.1.'deki öğretimsel kararlara ilişkin öğretmenlerin katılım düzeyleri incelendiğinde; 21 –25 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler öğretimsel kararlara “Çok” ( $\bar{X}$  : 3,49) katılmaktadırlar. 16–20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ise öğretimsel kararlara “Biraz” ( $\bar{X}$  : 3,20) katılmaktadırlar. Yönetimsel kararlara ilişkin olarak 16–20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler yönetimsel kararlara “Çok Az” ( $\bar{X}$  : 2,47) katılmakta oldukları belirlenmiştir. 11–15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ise yönetimsel kararlara “Çok az” ( $\bar{X}$  : 2,09) katılmaktadırlar.

Tablo 4.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Azınlık Ermeni İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Alınan Kararlara Katılma Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	n	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Öğretimsel	5 yıl ve daha az	22	67,91	5	5,670	,340	Yok
	6 - 10 yıl arası	33	69,17				
	11 - 15 yıl arası	24	57,79				
	16 - 20 yıl arası	10	54,30				
	21 - 25 yıl arası	8	52,31				
	26 yıl ve daha fazla	35	75,80				

	<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>					
<b>Yönetimsel</b>	5 yıl ve daha az	22	58,93				
	6 - 10 yıl arası	33	66,80				
	11 - 15 yıl arası	24	57,58				
	16 - 20 yıl arası	10	73,30	5	3,943	,558	Yok
	21 - 25 yıl arası	8	73,94				
	26 yıl ve daha fazla	35	73,44				
	<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>					

Tablo 4.2.'deki Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde, mesleki kıdem değişkenine göre çalışma evreninde yer alan öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinde anlamlı bir farklılık göze çarpmamaktadır  $\chi^2$  (sd=5)= 5,67;  $p>,05$ . Sıra ortalamaları karşılaştırıldığında, en yüksek ortalama 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde belirlenmiştir. Bunun yanında en düşük ortalamalar ise 21-25 yıl arasında ve 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerde belirlenmiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre çalışma evreninde yer alan öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılma düzeylerinde de anlamlı bir farklılık göze çarpmamaktadır  $\chi^2$  (sd=5)= 3,94;  $p>,05$ . Sıra ortalamaları karşılaştırıldığında, en yüksek ortalama, 16-20 yıl ve 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerde belirlenmiştir. Bunun yanında en düşük ortalama, 5 yıl ve daha az kıdeme sahip olan öğretmenlerde belirlenmiştir.

### **Azınlık İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarında Alınan Öğretimsel ve Yönetimsel Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Branş Grubu Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

Tablo 5.1. *Branş Grubu Değişkenine Göre Azınlık İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Alınan Kararlara Katılma Düzeylerine İlişkin Görüşleri*

<b>Karar Türü</b>	<b>Branş Grubu</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>ss</b>
<b>Öğretimsel</b>	Sınıf Öğretmeni	59	3,41	,558
	Sosyal Bilimler (Türkçe, Ermenice, Yabancı Dil, Sosyal Bilgiler, İnkılap Tarihi, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi vb.)	30	3,38	,392
	Fen Bilimleri (Fen ve Teknoloji, Matematik, vb.)	21	3,22	,534
	Güzel Sanatlar (Teknoloji Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik, Beden Eğitimi, vb.)	10	3,32	,610
	Diğer	12	3,45	,507
	<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>	<b>3,37</b>	<b>,518</b>
<b>Yönetimsel</b>	Sınıf Öğretmeni	59	2,42	,765
	Sosyal Bilimler (Türkçe, Ermenice, Yabancı Dil, Sosyal Bilgiler, İnkılap Tarihi, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi vb.)	30	2,34	,700
	Fen Bilimleri (Fen ve Teknoloji, Matematik, vb.)	21	1,98	,622
	Güzel Sanatlar (Teknoloji Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik, Beden Eğitimi, vb.)	10	2,63	918

Diğer	12	1,91	,860
<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>	<b>2,30</b>	<b>,770</b>

Tablo 5.1. incelendiğinde; Sınıf öğretmenleri “Çok” ( $\bar{X}$  : 3,41), Sosyal Bilimler branş grubundaki öğretmenler “Çok” ( $\bar{X}$  : 3,38), Güzel sanatlar branş grubundaki öğretmenler “Çok” ( $\bar{X}$  : 3,32), Diğer branş grubu öğretmenleri “Çok” ( $\bar{X}$  : 3,45), Fen Bilimleri branş grubundaki öğretmenler ise öğretimsel kararlara “Biraz” ( $\bar{X}$  : 3,32) katılmaktadırlar. Yönetimsel kararlara ilişkin aritmetik ortama değerleri incelendiğinde, Sınıf Öğretmenleri “Çok Az” ( $\bar{X}$  : 2,42), Sosyal Bilimler branş grubundaki öğretmenler “Çok Az” ( $\bar{X}$  : 2,34), Fen Bilimleri branş grubundaki öğretmenler “Çok Az” ( $\bar{X}$  : 1,98), Diğer branş grubundaki öğretmenler “Çok Az” ( $\bar{X}$  : 1,91), Güzel Sanatlar grubundaki öğretmenler ise “Biraz” ( $\bar{X}$  : 2,63) katılmaktadırlar.

Tablo 5.2. *Branş Grubu Değişkenine Göre Azınlık İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Alınan Kararlara Katılma Düzeylerine Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları*

	Branş Grubu	n	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Öğretimsel	Sınıf Öğretmeni	59	71,48				
	Sosyal Bilimler (Türkçe, Ermenice, Yabancı Dil, Sosyal Bilgiler, İnkılap Tarihi, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi vb.)	30	63,55				
	Fen Bilimleri (Fen ve Teknoloji, Matematik, vb.)	21	54,12	4	3,744	,442	Yok
	Güzel Sanatlar (Teknoloji Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik, Beden Eğitimi, vb.)	10	64,60				
	Diğer	12	72,63				
	<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>					
Yönetimsel	Sınıf Öğretmeni	59	72,34				
	Sosyal Bilimler (Türkçe, Ermenice, Yabancı Dil, Sosyal Bilgiler, İnkılap Tarihi, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi vb.)	30	69,40	4	10,068	,039*	Var
	Fen Bilimleri (Fen ve Teknoloji, Matematik, vb.)	21	50,76				

Güzel Sanatlar (Teknoloji Tasarım, Görsel Sanatlar, Müzik, Beden Eğitimi, vb.)	10	81,15
Diğer	12	45,88
<b>TOPLAM</b>	<b>132</b>	

Tablo 5.2. incelendiğinde; branş grubu değişkenine göre çalışma evreninde yer alan öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinde anlamlı bir farklılık göze çarpmamaktadır  $\chi^2$  (sd=4)= 3,74;  $p>,05$ . Branş grubu değişkenine göre çalışma evreninde yer alan öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeylerinde ise anlamlı bir farklılık belirlenmiştir  $\chi^2$  (sd=4)= 10,07;  $p<,05$ . Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, yönetsel kararlara katılma boyutunda en yüksek değere, Güzel Sanatlar branşındaki öğretmenlerin sahip olduğu belirlenmiştir. Bunu, Sınıf Öğretmeni ve Sosyal Bilimler branşlarındaki öğretmenlerin izlediği görülmektedir. Fen Bilimleri ve diğer branş gruplarındaki öğretmenlerin sıra puanları en düşük olarak belirlenmiştir. Bu durumda, Güzel Sanatlar branşındaki öğretmenlerin diğer branş öğretmenlerine göre yönetsel karar süreçlerinde daha etkili oldukları söylenebilir. Bunun yanında, sınıf öğretmenlerinin yönetsel kararlarda etkili olmaları, ilköğretim okullarındaki programların sınıf öğretmenleri odaklı olmasına bağlı olarak yorumlanabilir. Bunun yanında, Azınlık okullarındaki yöneticilerle çeşitli platformlarda yapılan sohbetlerde ilköğretim okullarında yetişmiş sınıf öğretmeni bulmakta zorlandıkları, bu nedenle mevcut kadrolarının devamlılığı için büyük özveri gösterdikleri ifade edilmiştir.

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma, İstanbul ilinde bulunan Azınlık Ermeni İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlerin, okullarında alınan öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Öğretmenlerin öğretimsel kararlara ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $X=3,37$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamaya göre, öğretmenlerin öğretimsel kararlara “Çok” düzeyinde katıldığı söylenebilir. Bu bulgu, Köklü (1994)’nün öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılmaya ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $X=2,63$  (Biraz düzeyi) ile benzerlik göstermemektedir.

Öğretmenler; 10 öğretimsel karar konusu arasından 8’ine “Çok”, 2’sine ise “Biraz” katıldıklarını belirtmişlerdir. 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9 ve 10. maddelerde yer alan “Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi konularının belirlenmesi”, “Anne babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi”, “Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi”, “Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması”, “Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi konularının belirlenmesi”, “Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi”, “Not verme kurallarının belirlenmesi”, “Derslerde izlenecek öğretim sınav yönteminin belirlenmesi” ve “Zümrelerin işleyişinin

düzenlenip, değerlendirilmesi” öğretimsel karar konularına “Çok” düzeyinde katılırken; 1 ve 6. Maddelerde yer alan “Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi” ve “Öğrenciye ilişkin bilgilerin (ruhsal dosya vb.) elde edilmesi, korunması ve kullanımının planlanması” öğretimsel karar konularına ise “Biraz” düzeyinde katılmışlardır. Öğretmenlerin öğretimsel karar konuları arasında en yüksek katılma düzeyi “Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi konularının belirlenmesi” konusu da Köklü (1994)’nün en yüksek katılma düzeyi ile benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin yönetsel kararlara ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $X=2,30$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalamaya göre, öğretmenlerin öğretimsel kararlara “Biraz” düzeyinde katıldığı söylenebilir. Bu bulgu Köklü (1994)’nün öğretmenlerin yönetsel kararlara katılmaya ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması  $X=2,04$  (Biraz düzeyi) ile benzerlik göstermektedir. Öğretmenler; 17 yönetsel karar konusu arasından 5’ine “Biraz” düzeyinde, 11’ine “Çok Az” düzeyinde katıldıklarını; 1’ine ise “Hiç” katılmadıklarını belirtmişlerdir. 11, 17, 20, 21 ve 23. maddelerde yer alan “Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması”, “Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi”, “Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması”, “Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağını belirlenmesi” ve “Sosyal kulüplerin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi” yönetsel karar konularına “Biraz” düzeyinde katılırken; 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 22, 24, 25 ve 27. maddelerde yer alan “Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi”, Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi”, “Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi”, “Ders dağıtımının yapılması”, “Okul çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi”, “Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi”, “Haftalık ders çizelgelerinin (programlarının) hazırlanması”, “Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi”, “Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi” “Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi” ve “Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi” yönetsel karar konularına “Çok Az” düzeyde katılmışlardır. 26. maddede yer alan “Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması” yönetsel karar konusuna ise “Hiç” katılmadıklarını belirtmişlerdir. En düşük katılma düzeyi, “Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması” konusunda olduğu bulgusu, Köklü (1994)’nün en düşük katılma düzeyi ile de benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretimsel kararlara katılma düzeyleri ile yönetsel kararlara katılma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farka göre öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeyleri, yönetsel kararlara katılma düzeylerinden daha yüksektir. Açıköz’ün (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. 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. Ayrıca karar alma sürecinde öğretmenlerin aktif katılımıyla tüm sistemden yararlanılacağını belirtmektedir. Benzer şekilde. Şişman (2004: 156), okulların akademik başarısını arttırmak için okul yöneticilerinin, "okul amaçlarının belirlenmesi, paylaşılması; eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutlarındaki davranışlarının" önemine işaret etmektedir.

Bu çalışmada cinsiyet değişkenine göre karşılaştırma yapılmamıştır çünkü çalışma evreninde bulunan erkek öğretmen sayısı kadın Öğretmenlere göre belirgin bir şekilde düşüktür. Bu veriye bağlı olarak azınlık Ermeni okullarındaki öğretmen nüfusunun genellikle kadın ağırlıklı olduğunu söyleyebiliriz. Mesleki kıdem değişkenine göre çalışma evreninde yer alan öğretmenlerin öğretimsel ve yönetsel kararlar katılma düzeylerinde belirgin bir farklılık göze çarpmamaktadır. Branş grubu değişkenine göre çalışma evreninde yer alan öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinde anlamlı bir farklılık göze çarpmazken, yönetsel kararlara katılma düzeylerinde Güzel Sanatlar branş grubu öğretmenleri için anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Bu bulgu, Köklü (1994)'nün öğretmenlerin öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerinde, branş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuyla farklılık göstermemektedir. Bu bulguya ilişkin olarak, Güzel Sanatlar öğretmenlerinin azınlık okullarında karar alma konusunda öncelikli bir konuma sahip olduklarını düşündürebilir. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılmaları aynı zamanda öğretmenlerin görev yaptıkları kurum içinde meslektaşlarıyla ve yöneticileriyle sosyalleşmelerini de sağlayabilmektedir. Balcı'nın da (2000) belirttiği gibi örgütsel sosyalleşme bireyin işten doyumunu etkileyebilmektedir. Bu noktada öğretmenlerin aktif olarak dahil edildikleri yönetim süreçleri gerek kuruma gerekse öğretmenlere bireysel anlamda faydalar sağlayabilecektir.

## ÖNERİLER

Araştırma sonuçları göstermiştir ki öğretmenler öğretimsel kararlara yönetsel kararlardan daha çok katılmaktadır. Bu sonuç daha önce yapılan araştırmalar ışığında arzulan bir durumdur. Okul yönetimi öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılımına daha da destek vererek onların doyumlarını arttırmayı hedefleyebilir. Okul yöneticileri, okulla ilgili her türlü kararın alınmasında ilgili ve istekli olan tüm öğretmenleri bu sürece dahil edebilmelidir. Çünkü sürece dahil olan öğretmenler kararlara katılmadan dolayı motive olabilirler.

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 etkililik ve verimlilik ile ilişkisini konu alan araştırmalara ağırlık verebilir. Yine karara katılımda yönetici etkisini ele alan araştırmalar yapılabilir. Bu araştırma, İstanbul ilinde bulunan toplam 14 Azınlık Ermeni İlköğretim Okulu arasından 11'inde görev yapan öğretmenlerin algılarıyla sınırlıdır. Buna benzer bir çalışma diğer azınlık (Rum, Musevi vb.) okullarında, Fransız okullarında ya da uluslararası düzeyde eğitim veren okullarda da yapılabilir.

Araştırma, öğretmenlerin algılarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Benzer bir çalışma öğretmenlerin karara katılımla ilgili beklentilerinin belirlenmesi amacıyla yapılabilir. Bu çalışmada, öğretmenlerin karara katılmak isteyip istemedikleri incelenmemiştir. Smylie (1992), öğretmenlerin katılım istekliliğini belirlemeye çalıştığı araştırmasında, 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 (Aksay ve Ural, 2008, s.441). İleride yapılacak araştırmalarda öğretmenlerin karara katılma istekleri derinlemesine incelenebilir. İlerideki araştırmalarda, benzer bir çalışma yöneticilerin algılarının belirlenmesi amacıyla yapılabilir. Bunun yanında, benzer bir çalışma gözlem ve görüşme yoluyla da yapılabilir.

## YAZAR NOTLARI

Bu çalışma, Yrd. Doç. Dr. Özge Hacıfazlıoğlu danışmanlığında, Narod Veronik Kuruoğlu'nun hazırladığı "Azınlık Ermeni İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı" isimli yüksek lisans projesinden üretilmiştir. Anketini kullanmamıza izin veren Yrd. Doç Muharrem Köklü'ye ve anket sorularını yanıtlayan tüm katılımcı öğretmenlere teşekkürlerimizi sunarız.

## KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K., 1984. "Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Aksay, O. ve Ural, A., (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla ilgili Kararlara Katılımı, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (3), 433-460  
http://www.tebd.eazi.edu.tr. erişim tarihi: 15.02.2010)
- Aydın, M., (2007). Çağdaş Eğitim Denetimi. 5. Baskı. Hatiboğlu Yayınevi., Ankara
- Balcı, A. (2000). Örgütsel Sosyalleşme, Kuram Strateji ve Taktikler. Pegem: Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış. Ankara: Feryal Matbaası.
- Çetin, M. ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel.
- Dicle, A. (1980). Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma. Ankara: ODTÜ Yayınları.
- Eroğlu, F. (1998). Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Basını A.Ş.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon. (3. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Güçlüol, K. (1985). Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış. (4. Basım). Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Karasar, N. (2003). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel.
- Kaya, Y. K. (1999). Eğitim Yönetimi. Bilim Yayıncılık., Ankara
- Köklü, M., (1994). 'Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı' Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- McGregor, D. (1970). Örgütün İnsan İlişkileri Yönü. (Çev. Doğan Energin). Ankara: Şark Matbaası, Özdemir, S. (2000) Eğitimde Örgütsel Yenileşme. (5. Basım). Pegem: Ankara.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegem.
- Pashiardis, P. (1994). Teacher Participation in Decision Making. 77u; International Journal of Education Management, 8(5), 14 -17 <http://www.eric.ed.gov> (erişim tarihi: 19.02.2010)
- Şişman, M. (2004). Öğretim Liderliği (2. Basım). Pegem: Ankara.
- Yarborough, T.B. (1976). Teacher Attitudes Toward Participation in Decision-Making. EricNo: ED 142 521. 1976. <http://www.eric.ed.gov> (erişim tarihi: 24.04.1020).
- Wright, D. P. (1980). Teachers' Perceptions of Their Own Influence Over School Policies and Decisions. A Study of Schooling in the United States. EricNo: ED 214 886. <http://www.eric.ed.gov> (erişim tarihi: 24.04.1020).

## SUMMARY

Decision making process is one of the main administrative processes at schools. School administrators' attitude toward the decision making process plays a significant role in creating a collaborative culture at the school. The way how an administrator involves the teachers in the teaching and administrative decision making processes also influences the motivation and the morale of the teachers. Literature related to decision making at school mainly focused on primary, secondary and high schools. In all these studies (Dicle, 1980; Açıkğöz, 1984, Köklü, 1994; Özdemir, 2000; Başaran, 2000; Balcı, 2000; Çetin, 2004), it was asserted that teachers needs to be involved in the decision making processes in order to maintain a collaborative and participative culture at the school. However there is scarcity of data analysing the situation at minority schools. This study is expected to contribute to the existing scholarship from the perspective of minority schools.

The purpose of this study is to determine the degree of participation level of teachers who work in Armenian Minority Primary Schools, on decision-making process in their school settings. The study sought answers to the following sub questions:

- What are minority teachers perceptions of educational decision making processes at their schools?
- What are minority teachers perceptions of educational administrative decision making processes at their schools?
- Do minority teachers' perceptions differ with regards to educational and administrative decision making processes?
- Do minority teachers' perceptions of educational decision making processes differ with regards to experience and branch variables?
- Do minority teachers' perceptions of administrative decision making processes differ with regards to experience and branch variables?
- 

Target population of the study consists of 280 teachers who work in 14 Armenian primary schools in İstanbul in 2009 2010 academic year. 150 teachers from 11 schools volunteered to participate in the study. It was found during the study that the proportion of women and men at minority schools is not equal. The number of male teachers is relatively low. That is why this study is limited to 17 male and 115 female teachers' perceptions.

Instrument, previously developed by Köklü (1994) was used in the study. The survey which is used to collect data in this study consists of 2 sections. In the first section of the survey there are questions to collect data related to individual characteristics of the teachers. In the second section, a questionnaire used to collect data for the study, included 27 items; 10 of them related to teaching related decisions and 17 of them related to administrative decision-making processes. The data was collected through a scale, which was divided under the

dimensions of “educational decision making process” and “administrative decision making process”. Items in the scale ranged from ‘ (1) Never, Little (2), Some (3) and Great deal (4). Reliability and validity analysis was conducted by Köklü (1994) and the instrument was determined to test the aims of the study. As well, reliability of the scale was also conducted for this study and it was determined as Alpha: 0,92; Factor One= ,81 and Factor 2= ,94.

Data obtained from the survey, was analyzed using mean, standard deviation through SPSS package programme. Mean and standard deviation values were determined for each item in the related sub scale. Non Parametric Kruskal Wallis Test was used to determine significance with regard to multiple variables.

According to the results of the study, the teachers were determined to participate “Considerably” in educational decision-making process, whereas they participated “A Little” in administrative decision-making process. A significant difference has been observed between the educational and administrative decision-making processes of the participants. The difference implies that the teachers’ degree of participation level in educational decision – making process is higher than the degree of participation level in administrative decision – making process. However no difference was observed in teachers’ participation in educational decision making processes with regards to experience and branch variables. Significance was determined in teachers’ level of participation in decision making processes with regards to branch variable. Fine Arts teachers’ were determined to be contributing more in the administrative decision making processes when compared to other branch teachers. This could be interpreted in terms of the value attached to fine arts teachers in minority schools. Fine arts teachers stated that they participate in administrative decisions “Some”, whereas class teachers and social sciences teachers indicated they contribute to the administrative decisions “Little”. Class teachers and social sciences teachers mean scores were higher than the scores of the teachers in other branches. It was revealed by the administrators of those schools in educational platforms that, they try to maintain long term employment in class teachers. Minority school administrators believe that keeping the class teacher on a long term basis is one of the challenges they need to overcome. This study did not reveal any analysis with regards to gender variable.

This study is limited to the quantitative data based on a scale. Further studies could be implemented to reveal the experiences of teachers and administrators working in minority schools. What is more, this study is limited to the perceptions of teachers working at the Armenian minority schools. Further studies, which could be conducted at other minority schools (Jews and Rom minority schools) could bring new insights to the decision making scholarship.