

İlköğretim Okullarında Karara Katılma

Emine BABAÖĞLAN¹ & Faik YILMAZ²

Özet- Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin karar sürecine katılımına ilişkin öğretmenlerin, okul müdürlerinin ve eğitim denetçilerinin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmada, 2009 – 2010 eğitim öğretim yılında Burdur ilinde çalışan öğretmen, okul müdürü ve eğitim denetçisi olmak üzere toplam 74 eğitimcinin görüşleri alınmıştır. Araştırmaya veri toplamak için yarı yapılandırılmış, açık uçlu sorulardan oluşan üç ayrı görüşme formu hazırlanmış ve ilköğretim okullarındaki karar alma süreçlerine öğretmenlerin katılma durumlarını ortaya çıkarmak amacıyla; öğretmen, okul müdürü ve eğitim denetçileri ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada görüşleri alınan öğretmenlerin yarısından çoğu, okullarında karar alma sürecine katıldıklarını, müdürlerin büyük çoğunluğu öğretmenlerin karar sürecine katıldıklarını, eğitim denetçileri ise öğretmenlerin karar sürecine “bazen” katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler, okul müdürleri ve eğitim denetçileri okulda alınan kararların katılımı alınması gerektiğini düşünmektedirler. Görüşülen üç grup da – benzer söylemlerle – okullarda karar alma sürecine katıldıkları takdirde; alınan kararların uygulanabilirliğinin artacağını, alternatif fikirlerin üretileceğini, eğitim – öğretim ortamının daha sağlıklı işleyebileceğini ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim denetçisi, karara katılma, karar süreci, öğretmen, okul müdürü.

Abstract- Participation at Decision in Primary School. The aim of this study is to display the view of teachers, school principals and educational supervisors about the participation of teachers in decision making process in primary school. In this survey, the view of 74 educationalist who consists of teachers, school principals and educational supervisors who works in Burdur/Turkey in 2009 – 2010 academic years, was taken into consideration. Three different interview forms which consists of semi-structured and open ended questions were prepared to gather information for the survey and face to face interviews were done with teachers, school principals and educational supervisors to reveal the participation of teachers to the process of decision in primary school. The data was analysed with content analysis method. More than half of the teacher and most of the school principals who took part in survey emphasized that teachers take part in decision making process, but the educational supervisors tell that teachers sometimes take part in this process, not always. All of these educationalist think if the teachers take part in decision making process, the applicability of this decision will get easier, new ideas can be produced and the school will have a more peaceful atmosphere.

Key words: Educational supervisors, participation at decision, process of decision, school principals, teachers.

Giriş

Karara katılma eylemi, karar verme sürecinin örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasıdır (Ural ve Aksay, 2008). Greeg'e göre de personelin katılımı, karar vermenin paylaşılması anlamına gelmektedir. Yani karar verme yetkisinin aktarılması değildir (Aydın, 2000). Böylelikle karara katılma, kararları birlikte vermek üzere farklı seviyelerde bulunan kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimi türüdür (Eren, 1998). Başaran (2000)'a göre ise karara katılma, iş görenin kendini ilgilendiren yönetsel kararların verilmesinde, sorunların çözülmesinde etkin görev almayı ve toplam nitelik yönetiminin gerektirdiği nitelik takımlarında, sorun çözücü üye olarak çalışmayı içerir. Davis (1982)'e göre ise karara katılma, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren, bir grup ortamında zihinsel ve duygusal olarak bulunmalarıdır. Yani karara katılım, yalnızca kasları ilgilendiren bir faaliyet olmaktan çok, zihinsel ve duygusal bir eylemdir. Bu eylem, fiziksel olmaktan çok psikolojiktir. Diğer bir husus ise, katkıda bulunma güdüsüdür. Yani, kişileri duruma katkıda bulunmaya güdülemesidir. Bu güdülenmenin tersine bireyler, alınan kararlara kendilerini katılır gibi de gösterebilirler. Açıkgöz (1988), bu durumdaki bireylerin, karara katılma aşamasında yalnızca fiziksel olarak yer aldığını çünkü bireyin kendisiyle ilgili kararlar verilirken bu kararları etkileme gücünün olmadığına inandığını ve bunun sonucunda da verilmiş olan kararları alt düzeyde kabul ettiğini belirtmiştir. Bu yüzden, bir uygulamanın gerçek anlamda katılma sayılabilmesi için katılanların, kararın sorumluluğu ve yükümlülüğü altına girmiş olmalarını, yani karara tüm benlikleriyle katılmaları ön koşul olarak görülür.

Karara katılma, iş görenleri örgütle bütünleştirmekte ve onları örgütsel kararlara bağlı kılmaktadır. Karar almaya daha yüksek katılım sayesinde, yönetici ve öğretmenlerin, okula daha yüksek düzeyde bağlılık göstermesi sağlanır. Kararlara katılma gerektiği gibi yapıldığında, öğretmenlerin sorunlara çözüm bulmada en uygun seçeneği tercih etme yetileri de giderek artmaktadır. Bu gibi sebeplerden, bir okulun vazgeçilmez çalışanları ve alınan kararların uygulayıcısı olan öğretmenlerin, karar alma sürecine katılmalarının önemi büyüktür. Katılımcı karar alma sayesinde, çalışanların gereksinimleri ve çıkarları dikkate alındığından, üstün asta verdiği kararlardan çok daha doyum vericidir. Bu yöntemde iş görenler, bilgi

¹ Emine Babaoğlan, Yrd. Doç. Dr., Mehmet Akif E. Ün. Eğitim Fak. Öğretim Üyesi, ebabaoğlan@yahoo.com.tr

² Faik Yılmaz, Müdür Yrd., Şırnak Merkez Kumçatı İlköğretim Okulu, yilmaz0104@gmail.com

ve yeteneklerini kullanarak işlerini yeni ve daha iyi bir şekilde yapma fırsatı yakalarlar. Böylece, daha çok yeterlik ve güvenlik duyarak daha uygun iş koşulları bulabilirler. Katılım, bir şekilde çalışanları yönetime getirmektedir. Böylelikle hoşnutsuzluk azalır ve örgütsel özdeşleşme kuvvetlenir (Balay, 2000).

Öğretmenlerin okul yönetimine etkili bir şekilde katılmaları için gerekli örgütsel şartların, *değer*, *yapı* ve *süreç* değişkenleri olduğunu belirtmiştir. Değer aşamasında, karara katılacak öğretmenlerin, mesleklerine karşı sorumlu ve güdülenmiş olmaları gerekmektedir. Yapı ise, örgüt politikalarının, öğretmenlerin kendilerini etkileyen kararlara katılmalarını sağlayacak şekilde düzenlenmesi aşamasıdır. Böylece karara katılanlar, yeni bir konuyu gündeme getirebilme ve tartışmanın seyrini etkileyebilme gücüne sahip olmalıdırlar. Süreçte ise, karara katılanlar, karar alınan konu hakkında bilgi sahibi olmalı ve fikirlerini ikna edecek bir şekilde savunabilmelidirler. Bunu gerçekleştirebilmek için, katılımcıların birbiriyle ilişkilerinde ve etkileşimlerinde, açıklık ve dürüstlük egemen olmalıdır. Özellikle de, eğitim yöneticileri, açık iletişimin önemine inanmalı ve bunun gereğini yapmalıdırlar (Wood, 1984).

Katılımcı yaklaşımın dört türü vardır. Bunlar, hedef belirleme katılımı, seçenekler arasından birine karar verme katılımı, problem çözme katılımı ve değişimin sağlanması ve uygulanmasına katılımdır. Karara katılımın etkileri; (1) bilgi akışı ve bilgi kullanımının artması; (2) çalışanların adanmışlığının artması, (katılım sayesinde çalışanların kabullenmesi artar), (3) davranışın sonucundan öğrenme, (katılım sürecine dahil olanların katılımı uygulama becerisi gelişir), (4) örgüt üyeleri arasında, ortak normların ve değerlerin oluşmasıyla, işbirliği anlayışının artmasıdır. Katılımın sonuçları ise yine dört başlıkta sıralanabilir. Bunlardan ilki kalitenin artmasıdır. Bilgi akışının ve kullanımının artması, bir yandan görev ve amaçların belirginleşmesini sağlarken diğer yandan da daha nitelikli kararlar alınmasına, problem çözümüne ya da değişim planlarına olanak tanır. İkincisi ise çalışanların; amaçlara, kararlara, problem çözümlerine ya da değişime bağlılık ve kabul oranının artmasıdır. Bu sonuç hedeflerin, kararların, problem çözümlerinin ve değişimin etkili bir şekilde uygulanma şansını artırır. Üçüncüsü, katılımcı yaklaşımın ve katılımcı yaklaşımın etkisinin daha sonraları da devam edebilmesi için desteklenmesidir. Dördüncüsü ise, örgütün uyum yeteneğinin artmasıdır. Paylaşılan norm ve değerlerin gelişmesi; kazan-kaybet çatışmasına karşın, işbirliğine dayalı örgütsel süreç aracılığıyla, örgüt üyelerinin birbirlerine karşılıklı bağlanmasına yol açar (Sashkin, 1976).

Cotton (1990), iş kararlarına katılım, danışmacı katılım, kısa süreli katılım ve informal katılım adıyla dört tür katılımcılıktan söz etmiştir. İş *kararlarına katılım*; çalışanların, yaptıkları iş ile ilgili kararlara formal bir yapıda, doğrudan ve uzun dönemli katılarak, bu kararların şekillenmesinde önemli oranda etkinliğe sahip oldukları katılımcılık türüdür. *Danışmacı katılım*; çalışanların, yaptıkları iş ile ilgili kararlar üzerinde “iş kararlarına katılım” ile karşılaştırıldığında daha az oranda bir etkinliğe sahip oldukları formal, doğrudan ve uzun dönemli bir katılım türüdür. Çalışanlar, konu üzerinde görüşlerini belirtmekle yetinir, kararın son şekli üzerinde önemli oranda etkiye sahip değillerdir. *Kısa süreli katılımda ise*; çalışanlar, yaptıkları iş ile ilgili kararlarda formal, doğrudan bir katılımcılık sergilerler ve verilen kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Son olarak *informal katılımda*, bazı örgütler formal katılımcılığı gerçekleştirecek katılımcı gruplara sahip olmadıklarından, katılımcı karar vermeyi, informal biçimde gerçekleştirirler. Informal katılımcılık, yöneticiler ile astları arasında karşılıklı bireysel ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve çalışanların yaptığı iş ile ilgili kararları kapsar (Akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Okullarda karar alma sürecine katılmanın birçok faydası ve diğer taraftan bazı sakıncalarının da olduğu bilinmektedir. Bu konuda Can (1994), karar verme sürecinde yer almanın yararlarına ve sakıncalarına değinmiştir. Örgüt içindeki uzmanların, soruna farklı bakış açıları getirebilmeleri, farklı bölümlerin eylemlerinin bir araya gelmesiyle eş güdümlenebilmeleri, kararı uygulayacak kişilerin, karar verme sürecine katılma duygusuyla güdülenmeleri, genç yöneticilerin eğitilmesi olanaklarının sağlanması, grup tartışmaları yoluyla, yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkması gibi durumları faydaları arasında göstermiştir. Grup toplantılarına katılanların zamanlarının değeri düşünüldüğünde, masraflı olması, ivedi durumlarda gecikmelere neden olması, en iyi karar elde etmenin yanında, uzlaşma olmadan ya da hiç karar vermeden dağılma olasılığının olması, bireysel sorumluluktan kaçma fırsatı oluşturması gibi durumları da sakıncaları arasında göstermiştir.

İlgili literatür incelendiğinde, karara katılma ile yapılan araştırmalarda bazı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Takmaz (2009), öğretmenlerin, kararlara katılmasıyla örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada, öğretmenlerin kararlara katılmalarının artmasıyla örgütsel iletişim algılarının da arttığını belirtmiştir. Çelikten (2001) yaptığı çalışmada, etkili okullarda karar sürecinin oluşmasında, karara katılmanın önemini vurgulamış ve okullarda idarecilerin, kararları çalışanlarıyla birlikte almaya özen gösterdiklerini belirtmiştir. Cemaloğlu (2002) da, yaptığı çalışmada, öğretmen performansını artırmada okul yöneticilerinin rolüne değinmiştir. Bu araştırmaya göre, öğretmenlerin, herhangi bir sorunun çözümüne katılım göstermeleri sağlanmalıdır. Böylece öğretmenler,

bir grubun üyesi olma, kararlara katılma ve liderlik becerilerine sahip olacaklardır. Jones (1997) ise araştırmasında, öğretmenlerin kararlara katılımı ile moralleri arasında yüksek bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Doğan (2003), okullarda yenileşme ile ilgili yaptığı araştırmasında, öğretmenlerin okullarda karar almaya katılmalarının, okulların yenileşme koşullarına etkisi olduğunu belirlemiştir. Yapılan bu araştırmaların sonuçlarına dayanarak, karara katılımın, öğretmenler üzerinde farklı boyutlarda olumlu etkileri olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında öğretmenlerin karar sürecine katılımına ilişkin öğretmen, okul müdürü ve eğitim denetçisi görüşlerini ortaya koymaktır. Bu araştırmanın, öğretmenlerin okullardaki karar sürecine katılımları ile ilgili araştırmalara ve tartışmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

Yöntem

Araştırma, tarama modelindedir ve nitel araştırma yöntemiyle hazırlanmıştır. Veri toplama sürecinde; öğretmenlerin, müdürlerin ve eğitim denetçilerinin ilköğretim okullarında karara katılmaya ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla, açık ve kapalı uçlu sorular içeren görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formları makale sonunda yer almaktadır

Çalışma grubu

Araştırma, 2009 – 2010 eğitim öğretim yılında yapılmıştır. Araştırmada, Burdur ilindeki 23 merkez ilköğretim okulunda görevli 23 okul müdürünün, her okuldan iki öğretmen olmak üzere toplam 46 öğretmenin ve Burdur Milli Eğitim Müdürlüğünde görevli 5 eğitim denetçisinin görüşleri alınmıştır. Bu çalışmada, görüşlerine başvuru edilen eğitimcilerin 22'si kadın, 52'si ise erkektir.

Verilerin toplanması

İlköğretim okulunda görevli öğretmenlere ve müdürlere; Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli eğitim denetçilere uygulanmak üzere, yarı yapılandırılmış ve açık uçlu sorulardan oluşan üç ayrı görüşme formu hazırlanmıştır. Kullanılan görüşme formunda, ilköğretim okullarındaki karar alma süreçlerine öğretmenlerin katılma durumlarını ortaya çıkarmak amacıyla; öğretmen, okul müdürü ve eğitim denetçileri ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. İlköğretim okulu öğretmenleri için 11 sorudan oluşan; ilköğretim okulu müdürleri için 12 sorudan oluşan ve eğitim denetçileri için de 11 sorudan oluşan "Karara Katılma Görüşme Formu" kullanılmıştır. Görüşme formundaki sorular; öğretmenlerin okuldaki karar sürecine katılma durumlarını, yöneticilerin karar sürecine katılımı destekleyip desteklemediklerini, karara katılmamanın faydalarını ve sakıncalarını araştırmaya yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Geçerlik ve güvenilirlik

Araştırmada kullanılan görüşme formundaki sorular, literatür taraması ve araştırmacılar tarafından araştırmanın amacına göre hazırlanmıştır. Kullanılan formun ön uygulaması, başka bir ilde bir ilköğretim okulu müdür ve öğretmenlerine yapılmış, bu uygulamadan elde edilen dönütlere göre, görüşme formuna son şekli verilmiştir. Böylece, görüşme formunun geçerlik ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada toplanan verinin geçerliğini artırmak için ayrıca, veri kaynakları olarak görüşlerine başvuru edilen grupta ve araştırmacılar arasında çeşitlemeye (triangulation) gidilmiştir (Cohen, Manion ve Morrison, 2005, s. 113 ve Creswell, 1994, s. 167). Bu nedenle, araştırmada çalışma grubu olarak öğretmenlerin, müdürlerin ve eğitim denetçilerin görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca bu çalışma iki araştırmacı tarafından yürütülmüştür.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Öğretmen, müdür ve eğitim denetçilerine sorulan soruların yanıtları incelenmiş ve tekrarlanan benzer söylemler analiz edilip, sonuçlar frekanslarla verilmiştir. Frekans analizi, en basit şekli ile birimlerin nicel (yüzdesel ve oransal) olarak görülme sıklığını ortaya koymaktır. Analizi yapılan materyalde, mesaj öğelerinin hangi sıklıkta görüldüğü sayılarak frekans türünde ifade edilir. Bu analiz türü, belirli bir öğenin yoğunluğunu ve önemini anlamayı sağlamaktadır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Bu araştırmada da ifadeler frekans ve yüzde olarak ifade edilerek tablolandırılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, ilk önce, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin karar alma sürecine katılıp katılmadıklarına ilişkin öğretmen, okul müdürü ve eğitim denetçisi görüşleri sayısallaştırılarak tablo halinde sunulmuştur. Daha sonra kararların nasıl verilmesi gerektiği ve öğretmenlerin karar alma sürecine katılmalarının faydalarına ilişkin öğretmen, okul müdürü ve eğitim denetçisi görüşleri verilmiştir. Son olarak ise, öğretmenlerin, karar alma sürecine katılmalarının sakıncalarına; öğretmenlerin, karara katılıp katılmamalarının birbirlerine olan etkilerine; performanslarına olan etkilerine ve katılıp katılmamalarının nedenlerine ilişkin görüşler sıralanmıştır.

Tablo 1. Öğretmenlerin, İlköğretim Okullarında Karar Alma Sürecine Katılmalarına İlişkin Öğretmen, Müdür ve Eğitim Denetçilerinin Görüşleri

	Öğretmen		Müdür		Eğitim Denetçisi	
	f	%	f	%	f	%
Evet	25	54.3	21	91.3	0	0
Bazen	20	43.5	2	8.7	5	100
Hayır	1	2.2	0	0	0	0
Toplam	46	100	23	100	5	100

Tablo 1 incelendiğinde görüldüğü gibi, öğretmenlerin yarısından fazlası, okullarda öğretmenlerin karar alma sürecine katıldıklarını (%54,3) ifade ederlerken; müdürlerin de büyük çoğunluğu (%91,3) öğretmenlerin karar alma sürecine katıldıklarını belirtmişlerdir. Eğitim denetçilerin ise tamamı öğretmenlerin bazen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 2. Okullarda Kararların Nasıl Verilmesi Gerektiğine İlişkin Öğretmen, Müdür Ve Eğitim Denetçilerinin Görüşleri

	Öğretmen		Müdür		Eğitim Denetçisi	
	F	%	f	%	f	%
Müdürece	0	0	0	0	1	20
Katılımla	46	100	23	100	4	80
Toplam	46	100	23	100	5	100

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin ve müdürlerin tamamı; eğitim denetçilerinin ise büyük çoğunluğu (%80) okullarda kararların alınmasında, katılımın olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 3. Öğretmenlerin, Karar Alma Sürecine Katılmalarının Faydalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmenlerin, Karar Alma Sürecine Katılmalarının Faydaları	f
Kararların uygulanabilirliği sağlanır	9
Eğitim – öğretim ortamı sağlıklı işler	8
Alternatif fikirler ortaya çıkar	8
Demokratik bir ortam oluşur	7
Kararların sonuçlarına ortak olunur	5
İstekli çalışırız	5
Öğretmenin özgüveni artar	3
Sorunların analiz edilmesi kolaylaşır	3
Süreç hızlı işler	3
Etkin rol oynanır	2
Objektif kararlar alınır	2
Öğretmenlerin birbirleri ile etkileşimi sağlanır	2
Aidiyet duygusu gelişir	1
Daha çok sorumluluk alırlar	1
Görev paylaşımı sağlanır	1
Kolektif akıl kullanılır	1
Memnuniyet sağlanır	1
Toplam	60

Tablo 3 incelendiğinde görüldüğü gibi, öğretmen görüşlerine göre karara katılmanın faydaları arasında, kararların uygulanabilirliği, eğitim – öğretim ortamının sağlıklı işlemesi, alternatif fikirlerin ortaya çıkması, demokratik ortamın oluşması, kararların sonuçlarına ortak olunması en sık ifade edilen görüşlerdir.

Tablo 4. Öğretmenlerin, Karar Alma Sürecine Katılmalarının Faydalarına İlişkin Müdür Görüşleri

Öğretmenlerin, Karar Alma Sürecine Katılmalarının Faydaları	f
Kararların uygulanabilirliği sağlanır	10
Alınan kararlara sahip çıkılması	9
Daha çok sorumluluk alırlar	3
Aidiyet duygusu gelişir	2
Demokratik ortam oluşur	2
Ekip ruhu gelişir	2
En iyi/doğru kararlar alınır	2
Kararların sonuçlarına ortak olunur	2
Alternatif fikirler ortaya çıkar	1
Okulu temsil duygusu gelişir	1
Toplam	34

Tablo 4 incelendiğinde görüldüğü gibi, müdür görüşlerine göre karara katılmanın faydaları arasında, kararların uygulanabilirliği, alınan kararlara sahip çıkılması en sık ifade edilen görüşlerdir.

Tablo 5. Öğretmenlerin, Karar Alma Sürecine Katılmalarının Faydalarına İlişkin Eğitim Denetçisi Görüşleri

Öğretmenlerin, Karar Alma Sürecine Katılmalarının Faydaları	f
Kararların uygulanabilirliği sağlanır	2
Görev paylaşımı	1
Kolektif akıl kullanılır	1
Objektif kararlar alınır	1
Okul – çevre bütünleşmesi	1
Sorunların analiz edilmesi kolaylaşır	1
Toplam	7

Tablo 5 incelendiğinde görüldüğü gibi, eğitim denetçisi görüşlerine göre karara katılmanın faydaları, kararların uygulanabilirliğinin sağlanması, görev paylaşımının olması, kolektif aklın kullanılması, objektif kararların alınmasıdır.

Tablo 6. Öğretmenlerin, Karar Alma Sürecine Katılmalarının Sakıncalarına İlişkin Öğretmen ve Müdür Görüşleri

Öğretmen	f	Müdür	f
Olumsuz sonuçlarda sorumlu olunur.			
Farklı görüşler çıkarsa anlaşmazlıklar doğar, sonuca varılamaz.	4	Katılımla alınan karar öğretmenlerin düşüncesine ters olursa isteksiz çalışırlar.	1
Yeterli bilgi sahibi değilsek yanlış kararlar alınabilir.	1	Öğretmenlerde duygusallık olabilir, yanlış davranılabilir.	1
Toplam	5	Toplam	2

Tablo 6 incelendiğinde görüldüğü gibi, sadece beş öğretmen karara katılmanın sakıncalarından bahsetmiştir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu, karara katılmanın herhangi bir sakıncası olmadığını belirtirken; dört öğretmen, karar alma sürecine katılmaları sonrası oluşacak olumsuz sonuçlara ortak olunacağını ifade etmişlerdir. Müdürlerin de büyük çoğunluğu, karara katılmanın herhangi bir sakıncası olmadığını belirtmişlerdir. Sadece iki müdür, karar alma sürecine katılım olsa bile oluşacak sonucun öğretmenlerin görüşlerine ters çıkabileceğini ve öğretmenlerin duygusal davranıp yanlış düşünebilecekleri ifade etmişlerdir.

Tablo 7. Öğretmenlerin, Okullarda Karara Katılmalarının veya Katılmamalarının Birbirlerine Olan Etkilerine İlişkin Öğretmen ve Müdür Görüşleri

	Öğretmen		Müdür	
	f	%	f	%
Etkilenirler	18	39,1	16	69,6
Etkilenmezler	28	60,9	7	30,4
Toplam	46	100	23	100

Tablo 7 incelendiğinde görüldüğü gibi, öğretmenlerin %60'ı, karara katılmalarının meslektaşlarının katılım göstermelerinden etkilenmediğini belirtirken, müdürlerin ise %69,6'sı öğretmenlerin, meslektaşlarından etkilendiklerini belirtmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin, Karar Alma Sürecine Katılmalarının ve Katılmamalarının Çalışma Performanslarına Etkilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

KATILMALARI DURUMUNDA	f	KATILMAMALARI DURUMUNDA	f
İstekli çalışırım.	16	Kararların uygulanmasında isteksiz, gönülsüz çalışırım.	10
Kararları daha hızlı ve verimli uygulamaya geçiririm	9	Dışlanmışlık hissi duyarım.	7
Değer verildiğimi hissedirim.	7	Kararı benimsemem.	7
Alınan kararlara sahip çıkarım.	6	Verimsiz olurum.	6
Okulun kalitesini artırırım.	5	Sorunlar çözülmüş gibi olur.	5
Alınan kararların güvenilir olduğuna inanırım.	4	Kararı uygulamada mazeretler bulurum.	3
Kurumuma bağlılığım artar.	4	Okul kalitesi düşer.	2
Ekip çalışması anlayışı oluşur.	3		
Grup içi etkileşimim artar.	2	Uyum sorunu yaşarım.	2
Toplam	56	Toplam	42

Tablo 8 incelendiğinde görüldüğü gibi, öğretmenler okulda karar alma sürecine katıldıklarında istekli ve verimli çalışacaklarını, değer verdiklerini düşüneceklerini, kararlara sahip çıkacaklarını belirtmişlerdir. Karara katılmadıklarında ise isteksiz ve gönülsüz çalışacaklarını, dışlanmışlık hissedebileceklerini, kararları benimsemeyeceklerini belirtmişlerdir.

Tablo 9. Öğretmenlerin, Karar Alma Sürecine Katılmalarının ve Katılmamalarının Çalışma Performanslarına Etkilerine İlişkin Müdür Görüşleri

KATILMALARI DURUMUNDA	f	KATILMAMALARI DURUMUNDA	f
İstekli çalışırlar.	17	İsteksiz çalışırlar.	10
Ekip çalışması anlayışı oluşur.	4	Dışlanmışlık hissi oluşur.	5
Okulun kalitesi artar.	4	Kararı benimsemezler.	5
Daha az eforla daha çok kazanım elde edilir.	1	Ekip ruhu oluşmaz.	2
Demokratik okul toplumu anlayışı oluşumunda etkili olur	1	Verimsiz olunur.	2
Duygusal doyumluluk gelişir.	1	Karar hakkında olumsuz değerlendirmeler yaparlar.	1
Toplam	29	Toplam	26

Tablo 10. Öğretmenlerin, Karar Alma Sürecine Katılmalarının ve Katılmamalarının Çalışma Performanslarına Etkilerine İlişkin Eğitim Denetçisi Görüşleri

KATILMALARI DURUMUNDA	f	KATILMAMALARI DURUMUNDA	f
İstekli çalışırlar.	3	Kararların uygulanmasında isteksiz, gönülsüz çalışlar.	3
Kararları daha hızlı ve verimli uygulamaya geçirirler.	1	Dışlanmışlık hissi duyarlar.	1
Sorumluluk kazanırlar.	1	Kararı benimsemezler.	1
Toplam	5	Toplam	5

Tablo 9 ve tablo 10 incelendiğinde görüldüğü gibi, müdürler ve eğitim denetçileri, öğretmenlerle benzer söylemleri ifade etmişlerdir. Müdürler, öğretmenlerin daha istekli çalışacaklarını, ekip anlayışının sağlanacağını, okullarının kalitesinin yükseleceğini belirtmişlerdir. Diğer yandan katılımsız verilen kararlar sonucunda, isteksizliğin artacağını, dışlanmışlık hissi duyacaklarını, alınan kararların benimsenmeyeceğini vurgulamışlardır.

Tablo 11. Öğretmenlerin, Müdürler Tarafından Karar Alma Sürecine Katılmaları ve Katılmamalarının Nedenlerine İlişkin Müdür Görüşleri

KATILMALARININ NEDENLERİ	f	KATILMAMALARININ NEDENLERİ	f
Biz duygusunu geliştirir.	7	İdari konular veya yönetmeliği içeren kararların alınması gerektiğinde	2
Farklı fikirler alınır.	7	Çok seslilikten dolayı çözümsüzlüğün oluşması	1
Demokratik yönetim sağlanır.	5	Öğretmenlerin duygusal yaklaşabileceği	1
Kararlara sahip çıkarlar.	5	konularda katılımının sorun yaratması	
Kurumu başarıya ulaştır.	5		
Kolektif çalışma etkin olur.	4		
Daha doğru kararlar alınır.	3		
Kararlarda uygulanabilirlik artar.	3		
İş doyumunu sağlar.	1		
Toplam	41	Toplam	4

Tablo 11 incelendiğinde görüldüğü gibi; müdürler, öğretmenlerde biz duygusunu geliştirmek, farklı fikirleri açığa çıkarmak, daha demokratik bir ortam oluşturmak gibi nedenlerden dolayı öğretmenleri karar alma sürecine katmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Diğer yandan müdürler, karar konularının sadece idari veya yönetmelik gibi konuların olması ve çok sesliliğin çözümsüzlüğü getirebileceği nedenleriyle öğretmenleri karar sürecine katmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 12. Öğretmenlerin, Karar Alma Sürecine Katılmalarının ve Katılmamalarının Nedenlerine İlişkin Eğitim Denetçilerinin Görüşleri

KATILMALARININ NEDENLERİ	f	KATILMAMALARININ NEDENLERİ	f
İlgili ve meraklı olmaları	2	Dikkate alınmayacağını düşünmesi	1
Kararların uygulayıcıları olmaları	1	Direkt idareciyi ilgilendirecek konuların olması	1
Öğretmenin liderlik yönünün gelişmişliği	1	İdarecinin öğretmene teklif götürmemesi	1
Sorumluluk duygusuna sahip olması	1	Öğretmenin pasif tutumu	1
Toplam	5	Toplam	4

Tablo 12 incelendiğinde görüldüğü gibi, eğitim denetçileri, öğretmenlerin okullarda karara katılmalarının nedenleri olarak ilgili ve meraklı olmalarını ve kararların uygulayıcıları olmalarını belirtmişlerdir. Bunun yanında eğitim denetçileri ise; öğretmenlerin dikkate alınmayacaklarını düşünmeleri ve karar konularının idareciyi ilgilendirmesi nedenleriyle karara katılım göstermediklerini belirtmişlerdir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmada görüşleri alınan öğretmenlerin yarısından çoğu, okullarında karar alma sürecine katıldıklarını, kalan kısmı ise bazen katıldıklarını belirtmişlerdir. Müdürlerin ise büyük çoğunluğu öğretmenlerin karar sürecine katıldıklarını, eğitim denetçileri ise öğretmenlerin karar sürecine “bazen” katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşleriyle benzer sonuçlara ulaşan Akdemir (2009) ve Bilge (2008) araştırmalarında, öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma isteklerini de “biraz” ve “orta düzey” olarak belirtmişlerdir. Aksay (2005) ve Gürkan (2006) ise, çalışanların okul düzeyinde alınan kararlara “az katıldıkları” sonucunu elde etmişlerdir. Araştırmada müdürlerin görüşleriyle tutarlı olarak, Uyar (2007) araştırmasında, okul müdürlerinin öğretmelerin yönetime katılmalarının gerekliliği konusuna “tamamen katıldıklarını” belirtmiştir. Bu araştırmada öğretmenlerin ve eğitim denetçilerinin söylemleri birbirine yakinken, müdürler farklı yönde görüş bildirmişlerdir. Bu durumun nedenleri; müdürlerin, okullarındaki karar alma ortamını olması gerektiği gibi yansıtmayı istemeleri olabilir. Çünkü öğretmenler ve eğitim denetçileri, okullarda öğretmenlerin kararlara katılmasının orta düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırmada, öğretmen, müdür ve eğitim denetçilerinin üçüne birlikte sorulan, okulda karar alma ortamının nasıl olmasını istedikleri sorusuna, katılanların tümü katılımı olması gerektiğini söylemişlerdir. Gürkan (2006) da yaptığı araştırmada, öğretmenlerin karar sürecine “çok katılmak” istediklerini bulmuştur. Bu sonuca dayanarak okullardaki çalışanların, karar alma ortamının nasıl olması gerektiğinin farkında oldukları söylenebilir.

Öğretmenler, okullarında karar alma sürecine katıldıklarında; alınan kararların uygulanabilirliğinin sağlanacağını, alternatif fikirlerin üretileceğini, eğitim – öğretim ortamının daha sağlıklı işleyebileceğini ifade etmişlerdir. Kararların uygulayıcısı olan öğretmenlerin, karar alma sürecine katılmaları durumunda alınan kararların daha iyi uygulanacağı söylenebilir. Okul müdürlerinin ve eğitim denetçilerinin de bu konuda aynı ifadeyi sık tekrarlaması öğretmenlerin katılım göstermelerinin önemini göstermektedir. Bu sonuca paralel sonuçlara ulaşan Uyar (2007) da çalışmasında öğretmenlerin, okul yönetiminin etkililiğinin artmasında ve yönetici ile öğretmen arasında iş birliğinin gelişmesinde yönetime katılmanın olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin çoğunluğu, karara katılmalarının sakıncaları ile ilgili olumsuz bir durum belirtmemişlerdir. Buna rağmen bazı öğretmenler, birlikte alınan kararların uygulanması sonrasında olumsuz sonuçların çıkması durumundan endişe duyduklarını ifade etmişlerdir. Bu durumun nedeni, öğretmenlerin kararın konusu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşünmeleri olabilir. Müdürler de bu konuda çoğunlukla sakınca görmeseler de bazı müdürler, öğretmenlerin daha duygusal davranabileceklerini bunun da objektif karar verilmesini etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Bu konuda Uyar (2007) çalışmasında, öğretmenlerin yönetimle ilgili işleri, yönetime havale etmenin daha risksiz olacağını düşündükleri ifadesine öğretmenlerin biraz, müdürlerin ise tamamen katıldıkları ve öğretmenlerin katılım için yeterli zamanlarının olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin yarısından fazlası, karar alma sürecine diğer öğretmenlerin katılıp katılmamasından etkilenmediklerini belirtmişlerdir. Müdürlerin ise tam tersi bir düşüncede oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin ve müdürlerin bu konuda kısmen de olsa ikiye bölündükleri söylenebilir. Daha önce benzer bir konuda araştırma yapan Takmaz (2009) araştırmasında, öğretmenlerin yönetsel karara katılmalarıyla örgütsel iletişim algılarının artması arasında orta düzeyde ilişki bulmuştur.

Okul müdürleri, öğretmenlerde biz duygusunu geliştirmek, farklı fikirleri açığa çıkarmak, daha demokratik bir ortam oluşturmak gibi nedenlerden dolayı öğretmenleri karar alma sürecine katmaya

çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Benzer konuda çalışma yapan Uyar (2007) çalışmasında, okul yöneticilerinin öğretmenleri yönetime katması durumunda eğitimin kalitesinde artış olacağı ve daha demokratik bir havanın oluşmasının sağlanacağı düşüncesine, okul yöneticileri yüksek düzeyde katıldıklarını belirtmiştir. Bu çalışmada müdürler, öğretmenleri kararların alınmasına katmama nedenleri olarak; karar sürecinde idari ve yönetmelik gibi konuların olmasını, çok sesliliğin çözümsüzlüğü getirebileceğini ve öğretmenlerin karar konularına duygusal yaklaşabileceğini ifade etmişlerdir. Daha önce benzer konuda araştırma yapan ve paralel sonuçlara ulaşan Anthony (1978), karara katılmayı sınırlayan etkenleri örgütsel engeller, yönetsel engeller, astlardan gelen engeller ve durumsal engeller olarak belirtmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, okullarda öğretmenlerin, müdürlerce kararlara katılması ve daha kaliteli bir eğitim – öğretim ortamının sağlanabilmesi için öğretmen – yönetici iş birliğinin sağlanmasının gerektiği önerilebilir. Bunun için öğretmenlerin, alınan kararlara katılımları yönünde cesaretlendirilmesi ve teşvik edilmeleri faydalı olabilir. Görüşülen öğretmenlerin, müdürlerin ve eğitim denetçilerinin görüşlerine dayanarak, karar sürecine katılmalarının öğretmenlerin güdülenmelerine ve verimli çalışmalarına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Kaynaklar

- Açıkgöz, K. (1988). Katılmanın kuramsal temelleri ve katılma araştırmaları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(1-2), 21-28.
- Akdemir, S. A. (2009). Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kararlara katılma durumu (Bağcılar örneği). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksay, O. (2005). Ortaöğretim okullarında karara katılma ve öğretmen morali (Bolu ili örneği). Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Anthony, W. P. (1978). *Participative management*. USA: Addison-Wesley.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: Kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-56.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bilge, C. (2008). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma ve iş doyumları arasındaki ilişki (Ankara ili, Altındağ ilçesi örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Can, H. (1994). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153.
- Cohen, L, Manion L ve Morrison K. (2005). *Research methods in education*. Fifth Edition London, New York: Routledge Falmer. Taylor & Francis e-Library.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2).
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde insan davranışı: örgütsel davranış* (Çev: Tomris Somay – Tosun Aykar – Sadullah Yalçın). İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Doğan, E. (2003). İlköğretim okullarında yenileşmeyi besleyen koşullar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(5), 58-81.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Gürkan, M. (2006). Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jones, R. E. (1997). Teacher participation in decision making – its relationship to staff morale and student achievement. *Education*, 118(1), 76-82.
- Sashkin, M. (1976). Changing toward participative management approaches: A model and methods. *Academy of Management Review*, 1(3), 75-86.
- Takmaz, U. Ş. (2009). İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasında ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Ural, A. ve Aksay O. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Uyar, Ş. (2007). Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları (Düzce ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Wood, J. (1984). Participatory decision-making: Why doesn't it seem to work? *The Educational Forum*, 49(1), 55-64.

Extended Abstract

Participating in decision making means sharing the decision making process with organisation member (Ural ve Aksay, 2008). Greeg thinks that participation of staff means sharing the decision making. It doesn't stand for transferring the authority of the process (Aydın, 2000). For this reason, participating in decision making is a kind of group management which consists of different people to decide on something (Eren, 1998). Participating in decision make staff concrete with the organisation and make them stick to organizational decision. With more participation of teachers to decision making process, they show more obedience to school. If this process goes on as it is told, the capability of solving problems increase. For such reasons, participatin of teachers in decision making process has a big importance (Balay, 2000). Participant method has four variety. These are: participation for determining target, participation for deciding among choices, participation for solving problem, providing and performing the change. Also the effects of decision making: (1) information flow and the use of information, (2) the increase of attachment of teachers, (3) learning from experience, (4) command standard and valuation occur and collaboration increases (Sashkin, 1976). Can (1994) tells that participating in decision process has both advantages and disadvantages. Its advantages are having a different point of view, being creative with group. When it comes to its disadvantages, it can be expensive and you can spend so much time, you can also finish the meeting without any decision.

This survey is a scanning model and it was prepared by qualitative methods. While data collecting process, to determine teachers, school principals and educational supervisors' views about participation at decision in Primary School, semi-structured open end close ended questions were used to gather information for he survey. Face to face interviews were done with teachers, school principals and educational supervisors to reveal the participation of teachers to the process of decision in primary school. In this survey, the view of 74 educationalist who works in Burdur, Turkey in 2009 – 2010 academic years, was taken into consideration.

The questions of interview form in survey are prepared according to survey's aim by literature scanning and researchers. The pre-application of form is carried out to teachers and school principals. Then, the form is rearranged according to this results. Thus validity and reliability of form are increased. The data was analysed with content analysis method. View of the teachers, school principals and educational supervisors were examined. Than, same views were determined and they were gave with frequencies.

More than half of the teacher and most of the school principals who took part in survey emphasized that teachers take part in decision making process, but the educational supervisors tell that teachers sometimes take part in this process, not always. All of these educationalist think if the teachers take part in decision making process, the applicability of this decision will get easier, new ideas can be produced and the school will have a more peaceful atmosphere. School principals think if teachers take part in decision making process, the school will be more democratic and they feel relax and have more creative ideas about school's problems.

Finally, when look at the results, we can say that participation of teachers in decision making process may contribute to a more qualified education. for this reason, teachers should be encouraged to take part in this process.

KARARA KATILMA GÖRÜŞME FORMU (Öğretmen için)

Karara katılma, okul personelinin kendini ilgilendiren yönetsel kararların verilmesinde, sorunların çözülmesinde etkin görev almayı ve sorun çözücü kişi olarak çalışmalarını içerir. Bu yönüyle karara katılma, karar verme sürecinin okul personeli tarafından paylaşılması şeklinde de tanımlanmaktadır.

1. Cinsiyetiniz: K E 2. Yaşınız:
3. Branşınız: 4. Kıdeminiz:
5. Sizce öğretmenler karar alma sürecine katılmalı mıdır? Evet Bazen Hayır
6. Okuldaki karar alma sürecine katılıyor musunuz? Evet Bazen Hayır
7. Sizce okulda kararlar müdür tarafından mı yoksa öğretmenlerin katılımıyla mı alınmalıdır?
Müdür tarafından alınmalıdır. Katılımla alınmalıdır.
8. Karar alma sürecine katılmanın faydaları sizce nelerdir?
.....
.....
9. a) Karara alma sürecine katılmanın sakıncaları olabilir mi? Evet Hayır
b) Evet ise bunlar nelerdir?
.....
.....
10. Diğer öğretmenlerin karar sürecine katılmaları / katılmamaları, sizin katılım göstermenizi etkiler mi?
Evet, etkiler Hayır, etkilemez
11. Sizce karar alma sürecine katılmanız ve katılmamanız çalışma performansınızı nasıl etkiler?
Katılmam durumunda;
.....
.....
Katılmamam durumunda;
.....
.....

KARARA KATILMA GÖRÜŞME FORMU (Eğitim Denetçisi için)

Karara katılma, okul personelinin kendini ilgilendiren yönetsel kararların verilmesinde, sorunların çözülmesinde etkin görev almayı ve sorun çözücü kişi olarak çalışmalarını içerir. Bu yönüyle karara katılma, karar verme sürecinin okul personeli tarafından paylaşılması şeklinde de tanımlanmaktadır.

1. Cinsiyetiniz: K E 2. Yaşınız:

3. Branşınız: 4. Kıdeminiz:.....

5.Öğretmenler okullarda karar alma sürecine katılıyorlar mı?

Evet Bazen Hayır

6.Okullarda kararlar müdür tarafından mı yoksa öğretmenlerin katılımıyla mı alınmaktadır?

Müdür tarafından Katılımla

7.Okullarda öğretmenlerin karar alma sürecine katılmalarının faydaları sizce nelerdir?

.....
.....

8.a) Okullarda öğretmenlerin karar alma sürecine katılmalarının sakıncaları olabilir mi?

Evet Hayır

b) Evet ise neler olabilir?

.....
.....

9.Okullarda öğretmenlerin karar alma sürecine katılmaları ve katılmamaları çalışma performanslarını nasıl etkiler?

Katılmaları durumunda;

.....
.....

Katılmamaları durumunda;

.....
.....

10.Okullarda öğretmenlerin karar alma sürecine katılma nedenleri nelerdir?

.....
.....

11.Okullarda öğretmenlerin karar alma sürecine katılmama nedenleri nelerdir?

.....
.....

KARARA KATILMA GÖRÜŞME FORMU (Yönetici için)

Karara katılma, okul personelinin kendini ilgilendiren yönetsel kararların verilmesinde, sorunların çözülmesinde etkin görev almayı ve sorun çözücü kişi olarak çalışmalarını içerir. Bu yönüyle karara katılma, karar verme sürecinin okul personeli tarafından paylaşılması şeklinde de tanımlanmaktadır.

1.Cinsiyetiniz: K E 2. Yaşınız:

3.Branşınız: 4. Kıdeminiz: Öğretmenlik: Yöneticilik:

5.Okulda alınan kararlarda öğretmenlerinizin görüşlerini dikkate alıyor musunuz?

Evet Bazen Hayır

6.Sizce okulda kararlar müdür tarafından mı yoksa öğretmenlerin katılımıyla mı alınmalıdır?

Müdür tarafından verilmelidir. Katılımla alınmalıdır

7.a) Öğretmenlerin karar alma sürecine katılmalarının faydaları sizce nelerdir?

.....
.....

8.a) Öğretmenlerin karar alma sürecine katılmalarının sakıncaları olabilir mi?

Evet Hayır

b) Evet ise neler olabilir?

.....
.....

9.Öğretmenlerin karar sürecine katılmaları / katılmamaları, diğer öğretmenlerin katılım göstermesini etkiler mi?

Evet, etkiler Hayır, etkilemez

10.Sizce öğretmenlerin karar alma sürecine katılmaları ve katılmamaları çalışma performanslarını nasıl etkiler?

Katılmaları durumunda;

.....

Katılmamaları durumunda;

.....

11.Öğretmenleri karar alma sürecine katma nedenleriniz nelerdir?

.....
.....

12.Öğretmenleri karar alma sürecine katmama nedenleriniz nelerdir?

.....
.....