



**OKULLARDA KATILIMCI KARAR VERME SÜRECİNİN
İNCELENMESİ**

Hasan Üzüm

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLER ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

MART, 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren(....) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Hasan
Soyadı : Üzüm
Bölümü : Eğitim Yönetimi ve Denetimi
İmza :
Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Okullarda Katılımcı Karar Verme Sürecinin İncelenmesi
İngilizce Adı : Investigation of Participatory Decisionmaking Process in Schools

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Hasan Üzüm

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Hasan Üzüm tarafından hazırlanan “Okullarda Katılımcı Karar Verme Sürecinin İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Türker KURT

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Üye: Doç. Dr. Sait AKBAŞLI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi

.....

Üye: Doç. Dr. Serkan KOŞAR

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: 20/03/2019

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

TEŞEKKÜR

Yoğun bir çalışma neticesinde oluşan yüksek lisans tezimin hazırlık safhasında fikir ve tavsiyeleriyle çalışmaya yön ve şekil veren bilimsel çalışmalar noktasında ufkumu açan tez danışmanım Doç. Dr. Türker Kurt'a teşekkür ederim.

**OKULLARDA KATILIMCI KARAR VERME SÜRECİNİN
İNCELENMESİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hasan ÜZÜM
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Mart, 2019**

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerin ve okullarda karar verme sürecine hangi düzeyde katılımcı olduklarını belirlemektir. Araştırmanın örneklemi Ankara ili Çubuk ilçesindeki resmi ortaöğretim okullarında görev yapan 239 kültür ve meslek dersi öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde katılımcılara ait demografik değişkenleri elde etmek için kullanılan altı ifade bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2012) tarafından geliştirilen "Okullarda Karar Verme Süreci Ölçeği" yer almaktadır. Verilerin analizleri SPSS 21.0 programı ile yapılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar verme durumunda müdür yardımcıları, öğretmenler ile birlikte Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin etkili olduğu görülmüştür. Bu durum okul yönetimi açısından uygun görülmektedir. Öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar sürecinde etkili olan faktörlerin başında, okul müdürü, mevzuat, Bakanlık ve İl/İlçe MEM'ler ve müdür yardımcıları faktörü gelmektedir. Bu durum merkeziyetçi yönetim ile yönetilen okullarımızın aslında önemli bir sorunudur. Okul yöneticilerinin ortak karar sürecine paydaşlarını dahil etmeleri ve katılımcı kararlar almaları önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler : Karar, karar verme süreci, okul müdürü, öğretmen, kararlara katılım,
Sayfa Numarası : 132
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Türker KURT

**INVESTIGATION OF PARTICIPATORY DECISIONMAKING
PROCESS IN SCHOOLS
(Master Thesis)**

**Hasan ÜZÜM
GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES
March, 2019**

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the factors which are effective in decision making process in schools and the level of participation in decision making process in schools according to the opinions of teachers working in official secondary schools. The sample of the study consisted of 239 culture and vocational teacher teachers working in official secondary schools in the province of Çubuk in Ankara. In the first part of the study, there are six statements used to obtain the demographic variables of the participants. In the second part of the survey, "Decision Making Process in Schools" developed by Güçlü, Özer, Kurt and Koşar (2012) is included. Data were analyzed with SPSS 21.0 program. According to the teachers' opinion, it was seen that the Ministry and Provincial / District National Education Directorates were effective in the case of joint decision making in schools. This situation is considered appropriate for school management. According to the teachers' opinions, the factors influencing the joint decision process in schools are the school principal, the legislation, the Ministry and the Provincial / District MEMs and the assistant principals. This is an important problem for our schools, which are managed by centralized management. School administrators are encouraged to involve their stakeholders in the joint decision process and take participatory decisions.

Key Words : Decision, decision making process, principal, teacher, decision making
Page Number : 132
Advisor :Doç. Dr. Türker KURT

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU.....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı	9
1.3. Araştırmanın Önemi	10
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	10
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	11
1.6. Tanımlar.....	11
BÖLÜM 2	12
KURAMSAL ÇERÇEVE	12
2.1. Yönetim	12
2.1.1. Yönetim Düzeyleri ve Yöneticiler	13
2.1.2. Problem (Sorun) Tanım	15
2.2. Karar Verme.....	15
2.2.1. Yönetimsel Karar Verme	18
2.2.2. Yönetimsel Karar Tipleri	22

2.2.2.1. Düzeylerine Göre Kararlar	22
2.2.2.2. Niteliklerine Göre Kararlar	22
2.2.2.3. Veriliş Biçimine Göre Kararlar	24
2.2.2.4. Bireysel Karar ve Grup Kararları.....	25
2.3. Karar Sürecinin Aşamaları	26
2.3.1. Problemi Duyma	29
2.3.2. Problemi Tanıma	29
2.3.3. Çözüm Arama	29
2.3.3. Karar Verme	30
2.3.4. Kararı Uygulama	30
2.3.5. Kararı Değerlendirme ve Düzeltici Önlemler Alma	30
2.4. Katılımcı Karar Verme.....	30
2.5. Karar Süreci ve Liderlik	35
2.6. Eğitimde Karar Verme	36
2.7. Yönetim Kuramlarında Katılma	39
2.7.1. Klasik Kuramlar ve Karara Katılma	39
2.7.2. Neoklasik Kuramlar ve Karara Katılma.....	41
2.7.3. Sistem Kuramları ve Karara Katılma	42
2.8. İlgili Araştırmalar	43
2.8.1. Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar	43
2.8.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar	46
BÖLÜM 3	51
YÖNTEM.....	51
3.1. Araştırmanın Modeli.....	51
3.2. Evren ve Örneklem	51
3.3. Veri Toplama Araçları.....	54
3.4. Verilerin Toplanması	55
3.5. Veri Analizi	56
BÖLÜM 4	61
BULGULAR.....	61
4.1. Araştırmanın Bulguları	61
4.3. Karar Verme Sürecine Ait Değerlendirmeler	61
4.3.1. Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Karar Verme Sürecine Katılanların Durumu	61

4.3.2. Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Faktörlerin Durumu.....	72
4.3.3. Öğretmenlerin, Okullarında Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda, Kimlerin Görüşlerine Göre Öncelik Verildiğine İlişkin Görüşleri	85
BÖLÜM 5	90
TARTIŞMA	90
5.1. Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Karar Verme Sürecine Katılanların Durumu	90
5.2. Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Faktörlerin Durumu	94
5.3. Öğretmenlerin, Okullarında Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda, Kimlerin Görüşlerine Göre Öncelik Verildiğine İlişkin Görüşleri	95
BÖLÜM 6	98
SONUÇ VE ÖNERİLER	98
6.1 Sonuçlar.....	98
6.2. Öneriler	100
KAYNAKLAR.....	103
EKLER	111
Ek-1. Anket formu	112

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Katılımcı Karar Verme Sürecinde Liderin Roller	35
Tablo 2 Kararları Etkileyen Nedenler	37
Tablo 3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	52
Tablo 4 Cinsiyet Değişkenin Frekans Tablosu	52
Tablo 5 Kıdem Yılı Değişkenin Frekans Tablosu	53
Tablo 6 Branş Değişkenin Frekans Tablosu	53
Tablo 7 Okul Türü Değişkenin Frekans Tablosu	54
Tablo 8 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	57
Tablo 9.	58
Tablo 10 Maddeler Atıldıktan Sonraki Faktör Yükleri (20,31,32,37,41,44,49)	59
Tablo 11 Okulda Karar Verme Süreci Ölçeğinin Analizler Sonunda Oluşan Boyutları	60
Tablo 12 Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Öğretmen Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu	62
Tablo 13 Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Öğrenci Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu	62
Tablo 14 Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Veli Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu	64
Tablo 15 Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Müdür Yardımcısı Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu	65
Tablo 16 Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Sivil Toplum Kuruluşu Temsilcileri (Sendika, Vakıf, Dernek Vb. Temsilcileri) Karar Verme Sürecine Katılma Durumu	66
Tablo 17 Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Yerel Yönetimlerin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu	67

Tablo 18 Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Öğrenci Velisi Olmayan Vatandaşlara Ait Görüşlerin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu.	68
Tablo 19 Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Okul Yardımcı Personeline (Mutemet, Hizmetli, Güvenlik, Kantin Vb. Alan Sorumluları) Karar Verme Sürecine Katılma Durumu.	69
Tablo 20 Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Bakanlık Ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlük Görevlilerine Ait Görüşlerin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu.	70
Tablo 21 Okullarda Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Farklı Değişkenlere Göre Ortalama Değerleri	71
Tablo 22 Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Veli Beklentileri Faktörünün Etkisi	72
Tablo 23 Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Öğrenci Sayısı Faktörünün Etkisi	73
Tablo 24 Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Okul Bütçesi Faktörünün Etkisi	74
Tablo 25 Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Mevzuat Faktörünün Etkisi	75
Tablo 26 Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Eğitimin Üst Kademeleri (İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlüğü-MEB) Faktörünün Etkisi	76
Tablo 27 Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Eğitim Bilimlerindeki Gelişmeler Ve Yeni Yaklaşımlar Faktörünün Etkisi.....	77
Tablo 28 Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Öğrenci Gereksinimleri/Öğrenci Bireysel Farklılıkları Faktörünün Etkisi	78
Tablo 29 Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Okul Müdürü Faktörünün Etkisi	79
Tablo 30 Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Okul Müdür Yardımcıları Faktörünün Etkisi	80
Tablo 31 Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Okuldaki Öğretmen Faktörünün Etkisi	81
Tablo 32 Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Eğitim Programı Faktörünün Etkisi	82

Tablo 33 <i>Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Okuldaki Yardımcı Personel Faktörünün Etkisi</i>	83
Tablo 34 <i>Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan İş Yeri Temsilcileri/Usta Öğreticiler Faktörünün Etkisi</i>	84
Tablo 35 <i>Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Faktörler</i>	85
Tablo 36 <i>Okulda Karar Verme Sürecine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerinin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi sonuçları.....</i>	86
Tablo 37 <i>Okul Karar Verme Süreçlerinde Kıdemin Etkisi (ANOVA Testi).....</i>	87
Tablo 38 <i>Okul Karar Verme Süreçlerini Öğretmen Branşlarına Göre Karşılaştırılması..</i>	88
Tablo 39 <i>Öğretmenlerin Okulda Karar Verme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları</i>	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Yönetim düzeyleri ve statüleri	14
<i>Şekil 2.</i> Okullarda karar verme süresi ölçeğinin faktör yapısına ait çizgi grafik	58

BÖLÜM 1

GİRİŞ

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

Karar verme, bir ihtiyacı ortadan kaldırdığı düşünülen bir nesneye birden fazla yol olduğunda yaşanan sıkıntıyı hafifletme eğilimi olarak tanımlanabilir (Kuzgun, 1993, s. 72). Karar verme durumunda, bireyler farklı stratejiler kullanırlar. Karar verme stratejisi, bir bireyin karar vermek zorunda olduğu bir durumla karşı karşıya kaldığında nasıl davranacağını belirlediği süreç olarak tanımlanır (Ersever, 1996). Organizasyondaki karar alıcılar kararlarını kuruluş adına verirler. Organizasyondaki görevlerinin görev ve sorumlulukları, belirli durumlarda ortaya çıkan sorunlar hakkında karar vermelerini gerektirir. Bazı durumlarda, karar yalnızca yönetici tarafından alınır, ancak dahil olduğu sosyal rol ve örgütün amacı çerçevesinde karar verir. Yönetimin çalışanlarla ilgilenmesi, onların fikirlerini sorması ve dikkate alması hem morallerini hem de üretimi artırıcı rol oynamaktadır (Aydın, 2005, s. 131). Etkili karar alındığında; alınan kararların niteliği, iş ve moralin memnuniyeti, örgütsel bağlılık düzeyi artar ve iş kaybı azalır (Özden, 1996, s. 427). Eğer astlar, bir kararda bireysel çıkarlara ve kararlara katkıda bulunabilecek bir bilgiye sahiplerse, bu karara katılması gerekir (Aydın, 2005, s. 131). Hoy ve Miskel (2010, s. 338)'e göre öğretmenlerin eğitim kurumlarında karara katılımları ile ilgili literatürde, aşağıdaki bulgular özetlenmiştir:

1. Politikalara katılma fırsatı, öğretmenlerin moralinde ve okul için harcadıkları çabalarda önemli bir faktördür.
2. Kararda yer almak, öğretmenin öğretmenlik sürecindeki memnuniyeti ile kesinlikle ilgilidir.
3. Öğretmenler kendilerine karar sürecine katan yöneticileri tercih ederler.
4. Öğretmenler, her kararda ve istemde yer almayı ummazlar. Gerçekten çok fazla ilgi duyduklarında da az ilgi kadar zararlı olabilir.
5. Karar vermede hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin rolleri ve işlevleri, sorunun durumuna bağlı olarak değişebilmesi gerekir.
6. Bazı yöneticiler, astları tarafından tam olarak kabul edilemezler. Bu nedenle kararları da sınırlı olur ve etkili olmazlar.

Kararın olumlu katkısını arttırmak ve olumsuz sonuçlarını azaltmak için yöneticiler aşağıdaki soruları cevaplamalıdır: (a) Öğretmenler kararda hangi şartlar altında yer almalıdır? (b) Öğretmenler karara ne kadar ve ne ölçüde katılmalıdırlar? (c) Karar alma grubu nasıl oluşturulur? (d) Müdür için hangi rol en etkilidir? (Güçlü, Özer, Kurt, & Koşar, 2012, s. 22)

1.1. Problem Durumu

Toplum alanında yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm genelde örgüt ve yönetim yapılarını, özelde de eğitim yönetimini ve okulları etkilemektedir. Bireysel ve toplumsal değişimin çok hızlı yaşandığı 21. Yüzyılda eğitim sisteminin yapı ve davranış boyutları bakımından, bu değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Bu sebeple, eğitim kurumlarının değişime ayak uydurmaları zorunlu hale gelmektedir (Karslı, 2004, s. 49).

İnsan toplumsal bir varlıktır ve sahip olduğu bu özelliğinden dolayı yaşamının büyük bir kısmını doğal gruplarda ya da biçimsel örgütlerde geçirir. İnsan, üyesi olduğu bu örgütlerde çeşitli amaçlarını da gerçekleştirir. Bu bağlamda örgüt, bir çabayı gerektiren, bir amacın gerçekleşmesi için birden fazla bireyin, güç ve eylemlerinin eşgüdümlemesi olarak tanımlanabilir (Aydın, 2007, s. 152).

Yönetim farklı disiplinler tarafından geliştirilen analitik yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulanmasını içerir. Yönetici, bu farklı görüşleri kendi bilgisi ve tecrübesi ışığında karşılayan ve belirli sorunları çözmek için uygulama durumuna bakan kişidir. Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırmak için insan ve maddi kaynakları

sağlayarak ve kullanarak, belirlenen politika ve kararları uygulamaktır. Eğitim yöneticileri, Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel hedefleri çerçevesinde organizasyonlarını yönetmekten sorumludur (Aydın, 2007, s. 169).

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

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

Başarılı karar verme örgütsel süreçlerin en önde gelenlerindendir ve özellikle de yöneticinin karar verme sürecini nasıl işlettiğiyle yakından ilişkilidir. Örgütün üst yöneticisi güvenilir ve dinamik bir karaktere sahip olması gerekli bir kişi olarak, kararların verilmesini sağlayan ve bu kararlar doğrultusunda örgütü harekete geçiren kişidir. Karar verme, yöneticinin zamanını oldukça alan bir süreç olup, iyi yönetici, etkili kararlar verebilen kişi olarak düşünülür. Etkili karar ise genellikle, karar vericinin karar verme hususuyla ilgili olarak, hedefleri, kararın arkasındaki olayları, alternatif hareket yollarını ve kararın olası sonuçlarını düşünmesi sonucunda verilen karardır (Özmen ve Yörük, 2005).

Eğitimin üretildiği yer olan okul, eğitim yönetiminin örgütlenme ve operasyon olarak bağımlı değişkenidir. Eğitim politikalarını ve planlarını üst düzeyde belirleyen ve bunları orta düzeyde yorumlayan eğitim yöneticileridir. Bununla birlikte, bunların hepsini uygulayan ve sistemin geri beslenmesini sağlayanlar ilk (alt seviye) okul yöneticileridir (Kuruüzüm, 1998, s. 9). Eğitim sisteminin etkili olabilmesi için, yönetim görevinin önemi

büyüktür. Okul yönetimi, okuldaki madde ve insan kaynaklarının amaç gerçekleştirecek biçimde harekete geçirilmesi ve eşgüdümlemesi sürecidir. Okul yönetimini farklı kılan, eğitim girişiminin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Eğitim hizmetinin üretilmesi diğer örgütlerde görülen mal ya da hizmet üretiminden farklılık gösterir. Ürünün üretilmesi belli bir süreci alır. Eğitimin çıktısı, toplumun girdisi olduğu için herkes bu ürünle ilgilenir. Üründen memnun olmayanlar okulu eleştirirler (Bursalıoğlu, 2002, s. 19). Diğer bir ifade ile okullardan daha esnek, hesap verebilir ve daha kaliteli öğretim vermeleri beklenmektedir. Bu talepleri, okul müdürlerinin tek başlarına karşılamaları ise çok zordur. Bunun için öğretmenleri karar verme sürecine katarak birçok potansiyel yararlar elde edilebilir.

Karar sürecine katılımın örgüt kültürleriyle ilgili yanlarının olduğu da söylenebilir. Bursalıoğlu'nun (2005) vurguladığı gibi okulun faaliyetlerini yerine getirmesinde önemli roller üstlenen öğretmenler ve diğer eğitimci olmayan personelin okul yöneticileri tarafından birer karar organı olarak kabul etmesi gerekmektedir. Çünkü geleneksel olarak, karar vermeyi sadece yönetimin görevi olarak gören yöneticiler veya çalışanlar da söz konusu olabilir. Karar sürecini yöneticiler işlettiği ve karar sürecinde yöneticilerin genellikle başat bir rolde olduğu için böyle bir algının ortaya çıkmış olabileceği belirtilmektedir (Izgar ve Yılmaz, 2007). Buna karşılık, kararların etkili olabilmesi için karar verme sürecinin katılımcı olmayı gerektiren çok boyutlu ve karmaşık bir süreç haline geldiğinin kavranmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Göktürk ve Mueller, 2010).

Değişime hazırlanmak, hatta değişimi yönetmek görevi, büyük ölçüde okul sisteminin dinamik kısmı olan ve liderlik rolünü üstlenen yöneticilere düşer (Karşı, 2004, s. 50). Karar verme yöneticilerin en önemli sorumluluğudur (Hoy ve Miskel, 2010, s.310). Eğitim kurumlarında verilen kararların başarısında okul yöneticilerinin konumu, ayrı bir önem arz etmektedir. Karar işleminin doğasına bakıldığında, değişmeyen, her zaman baskın bir şekilde var olan faktör yöneticidir. Dolayısıyla yöneticinin kişiliği, karar verme sürecindeki özsaygı düzeyi ve bunun karar verme sürecindeki kullandığı stratejileri arasındaki ilişki bu süreci önemli bir şekilde etkileyebilir (Güçlü, Özer, Kurt, ve Koşar, 2012).

İş görenleri kararlara katmanın önemi günümüzde daha iyi anlaşılmaktadır. İnsana değer verilmesiyle birlikte kalite ve verimlilik artmış, kaliteli bir ürün veya hizmet verebilmek için kurumdaki tüm çalışanların bir bütün halinde uyumlu çalışması gerektiği, bunu başarabilmek için de çalışanları karara ve yönetime katmaktan geçtiği ifade edilmektedir (Özden, 1999). Bir başka ifade ile öğretmenleri karar verme sürecine katarak birçok potansiyel yararlar elde

edilebilir. Özellikle, başarılı okullar için gerekli sosyal kapasiteyi oluşturma, kararların kalitesini artırma, öğretmen motivasyonunu artırma ve onların iş yaşamı kalitesine katkıda bulunabilir.

Yapılan birçok çalışma öğretmenlerin okulda karar verme sürecine katılımının kararların kalitesini artırdığı, okulun sosyal kapasitesini güçlendirdiği ve öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyon düzeylerini yükselttiği ortaya konulmuştur (Evans, 1996; Güçlü, Özer, Kurt, Koşar, 2015; Hoy ve Miskel, 2010; Özdoğru ve Aydın, 2012; Somech, 2002, 2010; Scully, Kirkpatrick ve Locke, 1995; Wadesango, 2012).

Karara katılma fırsatı bulan çalışanlar kararın geliştirilmesine katkıda bulunur ve alınan kararı sahiplenir. Böylece kararların uygulama başarısı da artar. Geniş katılım daha çok bireyin liderlik özelliklerinin gelişimini sağlar. Çalışanlar örgüt içerisinde birbirlerini tanır ve kendi rollerini anlama ve yeniden düzenleme fırsatı bulur (Özdemir, 2000).

Her gün okul yöneticileri farklı sorunlarla karşılaşılıyor ve onlara çözüm bulmaya çalışıyorlar. Ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve diğer alanlardaki bazı değişiklikler eğitimi ve okulları etkiler ve okul yöneticilerini değişken ve istikrarsız bir ortamda çalışmaya zorlar. Toplumsal değişimin odak noktası olan okullar da bu hızlı değişime katılmıştır. Kuşkusuz, eğitim yöneticisinin böyle bir değişiklikten etkilenmemesi mümkün değildir. Okul yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine adaptasyonu, beklenen rolleri oynama becerisine bağlıdır (Bursalıoğlu, 2002, s. 39).

Sosyal değişimler ve ihtiyaçlar ile başa çıkabilmek için okul yöneticisi okulu yeniden düzenleyecek, okulun işlevlerini yerine getirecek, örgütsel etkinliği sağlayacak ve toplumun kalitesini artıracak olan kişidir. Böyle bir sorumluluğa sahip olacak ve okulu etkili kılacak bir okul yöneticisi, yönetim mesleğinde iyi eğitim görmenin yanı sıra etkili bir lider olmalıdır.

Karar verme sürecine katılımın sağlanması gibi bunun nasıl sağlanacağı da önemli bir sorundur. Karar verme sürecine kimlerin katılması gerektiği ve karar verme sürecinde bu kişilerinin nasıl katkı sağlayacağı gibi sorunların açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Somech (2010) bir karar sürecinin katılımcı olması için dört temel özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar: (1) katılımın kurumun iş süreçlerine müdahale etmesi için gereken bir resmi bir süreç olması gerektiği, (2) ilgililerin karar süreçlerine temsilciler yoluyla değil bizzat katılımının gerekli olduğu, (3) katılımcıların rolünün tavsiyeden öte, verilecek nihai kararı etkileyebilecek nitelikte olması ve (4) katılımın sadece rutin ve

önemsiz konularda değil, kuruma ilişkin önemli konularda da olması gerektiğidir. Diğer bir ifadeyle yönetimin karar sürecine astları katması, astların sadece görüşlerinin alınması veya karar sürecinde bulunmaları anlamında olmamalıdır. Diğer yandan Hoy ve Miskel (2010) karar sürecine katkı sağlamanın sadece üstlerin çabalarıyla gerçekleşmeyeceğini, çalışanların da karar sürecine katkı sağlamanın hem görevsel bir yükümlülük hem de birlikte çalıştığı iş arkadaşlarına yönelik bir sorumluluk olduğuna vurgu yapmaktadır.

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

Diğer taraftan Takmaz’ın (2009) ilköğretim öğretmenleri üzerine yaptığı çalışma da, okullarda alınan kararlara katılma davranışları arttıkça, örgütsel iletişim algılarının da arttığını tespit etmiştir. Karara katılan öğretmenlerin kendilerini örgüt içerisinde daha değerli gördüğü algısını hissetmeleri ve kendilerine değer verildiğini hisseden öğretmen de içinde bulunduğu örgüte daha çok bağlandığı, örgüte karşı daha samimi bir tutum içine girdiğini bulmuştur. Okul müdürlerinin okulda alınan kararlara öğretmenleri de ortak etmesi, okulun

örgütsel iletişim düzeyini büyük oranda yükselttiğini ifade etmektedir. Çalışma sonucunda öğretmen sayısı az olan okulda karara katılma, öğretmeni çok olan okula göre daha fazla olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yaşlarına göre öğretimsel kararlara katılmaları beklenirken yapılan çalışmada öğretmenin yaşı ve deneyiminin önemli bir unsur olarak görülmediği belirtmektedir (Takmaz, 2009, s. 89).

İlköğretimin yanı sıra liselerde Turgut'un (2010) yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin yüksek olduğunu bulmuştur. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre öğretimsel kararlara katılma düzeyleri karşılaştırıldığında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin kıdem yılı ve yaşlarına göre karara katılmaları incelendiğinde, kıdem yılı arttığında karara katılma düzeyinin arttığı, fakat bu artışın çok kuvvetli olmadığı görülmüştür. Öğretmen branşlarına göre karara katılımın "Çoğu Zaman" düzeyinde olduğu, branşlar arasında önemli bir fark olmadığı görülmüştür. Sendikalı ve sendikası olmayan öğretmenlerin karara katılım seviyesinin benzer olduğu, ayrıca mesleki ve teknik Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin normal Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlere göre yönetsel kararlara katılım düzeylerinin düşük olduğunu da ifade etmektedir (Turgut, 2010, s. 135).

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

Diğer taraftan öğretmenlerin kararlara katılma ile işteki motivasyonları arasındaki ilişkiyi Özdoğru'nun (2012) yaptığı çalışmada incelenmiştir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, karara katılmakta olduklarından daha çok katılmak istediklerinin yanı sıra okullarda alınmakta olan öğretimsel kararlara katılma durumları ile katılma istekleri arasında anlamlı bir fark bulunduğunu ve öğretmenler öğretimsel kararlara katılma istekleri, katılma durumlarından daha fazla olduğunu tespit etmiştir (Özdoğru, 2012, s. 77).

Türkiye dışında yapılan çalışmalara bakıldığında ise Patrinos, Barrera-Osorio ve Fasih (2009) öğretmenlerin karara katılmaları ile mesleki profesyonellik motivasyonlarının güçlendiğini ve okul çalışmalarını daha fazla sahiplendiklerini ortaya koymuşlardır. Somech (2010) organik yapılı okullarda karara katılım düzeyinin bürokratik yapılı okullara göre daha

fazla olduğu, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin işlevsel ve açık olduğu okullarda karara katılım düzeyinin daha yüksek olduğunu, öğretmenlerin kişilik yapılarının da karara katılımda kolaylaştırıcı ve engelleyici olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Bouwmans, Runhaar, Wesselink ve Mulder (2017) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren okul müdürlerinin ğretmenlerinin karara katılımını artırdığı belirlenmiştir. Bunlara ilave olarak okullarda eğitimin niteliğinin artmasına yönelik güncel eğitim reformlarında sık sık gündeme gelen ğretmen liderliği (Helterbran, 2010; Katzenmeyer ve Moller, 2013) ğretmen profesyonelliği (Furlong ve diğerleri, 2000), ilave rol davranışları (Somech & Drach-Zahavy, 1999), inisiyatif alma (Danielson, 2006) gibi güncel kavramların da öğretmenlerin karar sürecindeki genişleyen rollerine vurgu yapılmaktadır.

Örgütlerde, karar verme sürecini etkileyen çok sayıda etken bulunmaktadır. Bu etmenlerin karar verme sürecinde okul yöneticisi tarafından göz önünde bulundurulması gereklidir. Karar çevresini meydana getiren bu etkenler arasında i gelenekler, formal yüklenmeler, dış baskılar ve kişisel ilişkiler sayılabilir. Bu anlamda karar süreci, ilgili tarafların istek ve baskıları ile örgütün politika ve yürütme ilkeleri arasındaki pazarlık olarak tanımlanmıştır (Bursalıoğlu, 2010).

Eğitim rgtlerinde kararların merkezi yönetim tarafından alınarak, öğretmenlere çalışan gözüyle bakılması, demokratik yapı içerisinde en önemli engeldir. Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren durumlarında kararlara katılımlarından doğan olumlu sonuçların rol performansına yansımaktadır. Yapılan araştırmalar kararlara etkin olarak ve sürekli biçimde katılan öğretmenlerin daha olumlu bir eğilim içinde olduklarını göstermektedir (Aydın, 2005, s. 48).

Eğitim sistemleri açısından okullar temel hizmet birimleridir. Okullarda, eğitim-ğretim sürecinin uygulayıcısı ve planlayıcıları olan öğretmenlerin okul yönetiminde alınacak tüm kararlarda etkin olmaları sağlanmalıdır. Bu alınacak kararların etkin olarak uygulanması ve nitelikli bir eğitim ortamı oluşturmanın da ön koşulu durumundadır. Son yıllarda okullarda uygulanmaya başlanan Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile karadan etkilenen tüm kesimlerin yönetime katılması sağlanmaya ve işlevsel hale getirecek olan okulun yöneticisi olduğundan okul müdürlerinin katılımcı yönetim yeterliliklerinin ortaya çıkarılması ihtiyaı doğmuştur (Karagöz, 2009, s. 8).

Öğretmenlerin okul içerisinde alınan kararlara katılması; Yaratıcılığın desteklenmesi ve sorumluluk yüklenmesi anlamlarını da taşıdığından kendisine değer verildiğine de inanmasını sağlayarak işten elde ettiği doyumu etkileyebilir. Böylece öğretmenlerin karar sürecine katılmaları, öğretmenden alınacak verimin artmasına katkıda bulunabilir. Okulda eğitimin merkezinde yer almasından dolayı öğretmen kuşkusuz eğitimle ilgili sorunları, beklentileri, aksaklıkları yerinde ve anında görme imkanına sahiptir. Dolayısıyla öğretmenlerin karar sürecine katılmaları eğitimin niteliğini de artırır (Gürkan, 2006, s. 122).

Bu çalışmada, öğretmen görüşlerine göre, okullarda karar verme sürecinde etkili olan faktörleri ve karar verme sürecine hangi düzeyde katılımcı olduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Diğer bir ifade ile karar verme sürecinde etkili faktörler ile öğretmenlerin kararlara etkisi incelenecektir. Günümüzde okullardan daha esnek, hesap verebilir ve daha kaliteli öğretim vermeleri beklenmektedir. Bu talepleri, okul müdürlerinin tek başlarına karşılamaları ise çok zordur. Bunun için öğretmenleri karar verme sürecine katarak birçok potansiyel yararlar elde edilebilir. Ayrıca okullara karar verme sürecinde kimlerin görüşlerinin etkili olduğu ve karar sürecinde göz önünde bulundurulacak faktörlere ilişkin algıları öğrenilmeye çalışılmıştır. Okullarda alınan kararların etki alanı çok geniştir. Kararların sonuçlarından sadece öğretmen ve öğrenciler etkilenmez. Okul tüm toplumu ilgilendiren bir örgüt olduğundan etki alanı çok geniştir. Öğretmenlerin işin içine katılması morallerini yükseltir. Morali iyi olan öğretmenin verimi artar ve dersine katılan öğrencilerin başarısının artmasını sağlar. Başarılı olan öğrencinin ailesi bundan olumlu olarak etkilenir. Yapılan araştırmada öğretmenlerin karara orta düzeyde katıldıkları fakat ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda okul müdürü, mevzuat ve üst düzey yönetim faktörü etkisinin yüksek olması merkeziyetçi yönetimin sonucu olarak değerlendirilebilir. Okulların başarı düzeylerinin ve eğitim kalitesinin artırılması için alınacak kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması, ayrıca okulu etkileyen veya okuldan etkilenen faktörleri de düşünerek karar alınması gerekmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, öğretmen görüşlerine göre, okullarda karar verme sürecinde etkili olan faktörleri ve okul paydaşlarının karar verme sürecine ne düzeyde katılımcı olduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Diğer bir ifade ile okullarda karar verme sürecinde etkili olan

paydaşlar ve diğer faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin kararlara etkisi incelenecektir. Bu kapsamda oluşturulan problem cümlesi şu şekildedir:

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda karar verme sürecinde paydaşlar ne düzeyde etkili olmaktadır ve okullarda karar sürecini etkileyen faktörler nelerdir?

Araştırmanın bu ana problemine çözüm bulmak için oluşturulan alt problemler aşağıda sunulmuştur:

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

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde yöneticilerin karar alma sürecinde örgütün diğer paydaşlarından faydalanma durumu, örgütte en etkili paydaş olan öğretmenlerin bu süreçte karar mekanizmasına dahil edilip edilmediği, karar sürecine dahil edilmedikleri takdirde uygulamada yaşanan sıkıntılar hala netlik kazanmamıştır. Kararın öncelikle uygulayıcılar tarafından kabullenilmesi gerekmektedir. Bu durumda, örgütlerin sorumluluk bilinciyle tüm paydaşlarına karşı karar almada, başta çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Burada, çalışanlara eşit katılım hakkı verilirse, karar verme mekanizmasının işleyişinde aksamalar yaşanmaz, çalışanlar arasındaki tüm ilişkilerin ön plana çıkmasına ve çalışma ortamının uyumlu olması için uygun zemin hazırlar. Böylece örgütle bağlı olan herkesin ve özellikle de çalışanların davranışlarını da olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu düşünce ile yapılan araştırmalarda, karar sürecine dahil olan çalışanların, örgütün canlı kalmasında önemli olduğu görülmüştür.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının araştırmanın amacına yönelik verinin elde edilmesi için yeterli olduğu varsayılmıştır.

2. Öğretmenlerin görüşlerini objektif olarak yansıttıkları ve araştırma için gerekli verileri sağladığı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırmanın 2017-2018 eğitim-öğretim yılındaki Çubuk ilçesi tüm resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma verileri, araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracı ile elde edilen veriler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Eğitim Kurumu: Milli eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilkokul ve ortaokul kurumları

Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığı'nın resmi eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olan personeldir (MEB, 2019).

Öğretmen: Resmi veya özel bir eğitim kurumunda istenen öğrenim deneyimlerini kazandırmak için çocuklara, gençlere veya yetişkinlere rehberlik etmek üzere görevlendirilmiş kişi (MEB, 2019).

Karar: Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetim

Örgüt, sosyal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak, önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için düzenli çalışma yürütme gücünü gönüllü olarak koordine eden kişilerden oluşan sosyal açık bir sistemdir (Gürsel, 1995, s.22). Bu sosyal açık sistemlerden biri şüphesiz okuldur. Sosyal bir açık sistem olan okullar, hayatta kalmak ve hedeflerine ulaşmak için büyük çaba harcarlar. Kuruluşların tüm çabalarına rağmen, alınan karara göre bazıları etkili ve diğerleri daha az etkili olarak kabul edilebilir.

Okulda etkili bir eğitim ortamı yaratmak isteyen okul yöneticileri, kararlarını ve eylemlerini etkileyen iç ve dış unsurların varlığından haberdar olmalıdırlar. Karardaki etkilerini çözen, onlarla iletişim kuracak ve etkileşime hazır bir şekilde yaklaşmalıdır. Böyle bir yaklaşım, okul müdürünün yetkinliğinin ve yönettiği okulun etkinliğinin önemli bir göstergesi olabilir (Gürsel, 1995, s. 77).

Yönetici; organizasyonda karar veren kişi, organizasyonel çevre; bir dizi kararın alındığı ve uygulandığı ortam olarak tanımlanır. Yönetici, hangi sınıfın derslerine hangi öğretmenlerin gireceğine, yardımcı olarak görevlendirilenlere hangi görevlerin ve yetkilerin aktarılacağına, ilişkili olduğu çevre ve diğer örgütlerle nasıl ilişki kurulacağına, üst, alt ve diğer sistemlerle ilişkinin nasıl olması gerektiğine karar verir. Aydın (2007, s.127), her kuruluşun etkili olabilmesi için karar verme becerisine sahip olması gerektiğini ve kararların lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler tarafından veya başka bir şekilde verilebileceğini belirtmiştir. Böyle bir durumda asıl olanın kararın nasıl ve kim tarafından verildiği değil alınan kararın uygulamaya konulduğu veya konulmadığı, karar uygulanıyorsa etkili olup olmadığının takibinin yapılmasının önemli olduğu belirtilmektedir.

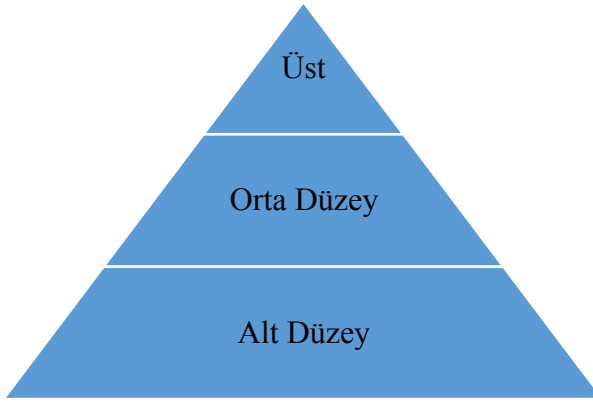
Eğitim çok maliyetli bir yatırımdır. Eğitim konusunda alınan bir karardan dönülmesi yani vazgeçilmesi durumunda zarar oldukça yüksektir. Bu nedenle, okulların belirlenen hedeflere ulaşması çalışmaları bütün ülkelerin eğitim politikalarının ve programlarının başındadır (Dülger, 2008, s. 80).

Yönetim en basit anlamda bir hedefe ulaşmak için üstlenilen iş ve eylemlerin toplamıdır (Aşkun ve Tokat, 2002, s. 44). (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018)'ya göre; bir girişime ilişkin işleri belirli bir anlayış içinde yürütmedir (Türkçe: idare İng.:management Fr.: administration). Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir (Bursalıoğlu, 2003, s. 1)

Geniş kapsamlı bir tanım yapılacak olursa yönetim, örgütün amaçlarına ulaşması için başta insanlar olmak üzere, maddi kaynak ve her türlü donanımı, zamanı, birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sürecidir (Karşı,2004, s.50).

2.1.1. Yönetim Düzeyleri ve Yöneticiler

Örgütlerde yöneticilerin fonksiyonları içerik açısından farklılıklar gösterir. Bu farklılaşmanın sonucu olarak yönetim ve buna bağlı olarak da yöneticiler; alt, orta ve üst düzey olmak üzere kademelere ayrılırlar. Yöneticilerde olması gereken yetenekler üç kategoride değerlendirilir. Bunlar teknik (bir işin yapılabilmesi için gereken her türlü bilgi ve beceri), beşeri (iletişim, yöneltme, liderlik ve motivasyon) ve kavramsal (yaratıcılık, soyut düşünme, sorun sezme, vb.) yeteneklerdir. Yönetim basamakları yükseldikçe kavramsal ve beşeri yeteneklerin önemi artar, teknik yeterliklerin önemi azalır. Aşağıda yönetim düzeyleri ve statüleri gösterilmektedir.



Üst Düzey: Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeler, Genel Müdür ve Yardımcıları, Genel Koordinatör.

Orta Düzey: İl/İlçe Milli Eğitim Müdürü, Bölüm Müdürleri, Fabrika Müdürü, Daire Başkanı, Şube Müdürü, İdare Amiri.

Alt Düzey: Okul Müdürü, Şef, Amir, Nezaretçi, Ustabaşı, Usta, Baş Kalfa vb (Kuruüzüm,1998:9).

Şekil 1. Yönetim düzeyleri ve statüleri Kuruüzüm, A. (1998). Karar Destek sistemleri. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, s. 9.

Üst Düzey Yöneticinin görevleri; strateji geliştirme, misyon ve vizyon oluşturma, araştırma, geliştirme gibi yönetsel faaliyetlerde bulunurlar. Stratejik yönetim üst düzey yöneticilerin bir fonksiyonudur. Örgütün geleceğini ilgilendirir. Sadece mevcut problemlerin çözümü değil, geleceğe yönelik stratejilerin oluşturulması ile ilgili kararların alınması da tepe yöneticilerin görevidir.

Orta Düzey Yöneticinin görevi; üst yönetim ile alt yönetim arasındaki eşgüdümü sağlar. Taktik ve operasyonel faaliyetleri yürütür. Üst yönetim tarafından belirlenen plan, politika ve stratejileri uygulayan yönetim kademesini oluşturur. Alt kademe yöneticilerini koordine eder ve üste hesap vermekle sorumludur.

Alt Düzey yöneticileri; Büro yöneticileridir. Günlük büro faaliyetlerinin yürütülmesini sağlayan işgörenlerin çalışmalarından sorumlu olan yöneticilerdir. İşe en yakın yöneticilerdir. İşgörenlere önderlik eder ve onları motive eder. Bu düzeyde alınan kararlar tamamen örgüt içi uygulamaya dönük, kısa vadeli ve teknik çözümü içeren türde kararlardır. Alt düzey yönetici, üst yönetimin işgörenle bağlantısını sağlayandır. Bu hiyerarşi içindeki görevi, alt seviyedeki istek, rahatsızlık ve önerilerin kendi halledebilecekleri dışında kalanlarını, diğer tarafa iletmek ve çözümü kolaylaştırmaktır (Kuruüzüm,1998, s. 9).

2.1.2. Problem (Sorun) Tanım

Kişiyi fiziksel ya da düşünsel yönden rahatsız eden, kararsızlık ve bir'den çok çözüm yolu ihtimali görülen her durum bir problemdir (Karasar, 2004, s. 54). TDK'ya (2018) göre problem; teoremler veya kurallar yardımıyla çözülmesi istenen soru veya meseledir.

Problemler, genellikle belirsizliklerden çıkar. Bulunulan yer ile ulaşılacak istenen yer arasında engel teşkil ederler. İyi bir yönetici, yönetimdeki problemleri deneme yanılma yoluyla değil, bilim yoluyla çözmelidir (Aşkun ve Tokat, 2002, s.45).

Yöneticilerin karşılarına çıkabilecek problemleri önceden fark ederek buna uygun problem çözme tekniklerini kullanmaları gereklidir.

Diğer taraftan, problem çözmede bilimsel yöntem uygulanmadığında, bireyin depoladığı bilgileri üretimde etkili kullanamayacağını savunmaktadır. Ayrıca problem çözmenin sınırlı konularda değil, her durumda işe koşulmasının gerekliliğini vurgulamıştır (Aşkun ve Tokat, 2002, s. 45).

2.2. Karar Verme

Karar, örgütte bir eylemi veya değişikliği gerçekleştirmek amacıyla başvuru kurumlaşmış ve toplu bir süreç veya örgütteki eylemleri etkileyen her türlü yargı (Bursalıoğlu, 2010, s. 85) olarak tanımlanmaktadır.

Karar verme, bir sorunu giderme yolunda değişik çözüm yollarından en uygununu seçmek, çeşitli hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için gereken araç ve imkânlar arasında seçim yapmayı sağlayacak zihinsel, fiziksel ve duygusal süreçlerin toplamı olarak tanımlanır (Demirtaş, 2002).

Karar verme, yönetimin kalbi olarak nitelendirilir. Diğer tüm yönetim nitelikleri karar verme sürecine dayanır ve karar vermede gereklidir (Aydın, 2007, s. 40). Bir örgütün devamlılığının ve etkinliğinin, karar verme sürecine ve alınan kararların niteliğine bağlı olduğu söylenebilir. Çünkü kurumda hiçbir davranış bir karar olmadan ortaya çıkmaz.

Kararlar; günlük, daha önemli, kritik öneme sahip olarak sınıflandırılabilir. Karar verme sürecinde, mevcut önyargıları ortadan kaldırarak ve karar vermeye odaklanarak güvenilir ve başarılı kararlar verilebilir. Karar verme, belirli bir eylem biçimine uyum sağlamaktır. Karar vermek; diğer insanlara karşı sorumluluk almak, vaatlerde bulunmak, örgütte bulunanlara alınacak karar ile ilgili olarak katkı vermelerini ve destek olmalarını istemektir. Karar verme,

insanlarda çok boyutlu düşünme yeteneği gerektirir. Karar verme aşamasında düşünmeyi engelleyen bazı önyargılar olabilir. Bu önyargılar; sorunların önemsememek, kararı kısa vadeli görmek ve tahminlere çok fazla güvenmek olarak sayılabilir. Bazen karar verme pozisyonunda olan kişiler düşünmek için zaman ayırmazlar ve bunun için bahane bulabilirler. Bu bahaneler; düşünmeye ayıracak zaman yok, düşünmeye ayıracak zaman kayıptır, benim görevim bu değil şeklinde olabilir. Karar verme hem uzmanlık hem de deneyim gerektirir. Karar verme bir tasarım sürecidir ve kişilere, kabiliyete, hedefe, zamana, ihtisaslık durumuna, içinde bulunulan duruma göre karar verilir (Güçlü, Özer, Kurt, ve Koşar, 2012, s. 23).

Organizasyondaki karar alıcılar kararlarını kuruluş adına verirler. Organizasyondaki pozisyonlarının görev ve sorumlulukları, belirli durumlarda ortaya çıkan problemler hakkında karar vermelerini gerektirir. Bazı durumlarda, karar yalnızca yönetici tarafından alınsa dahi bu kararı mensubu olduğu sosyal rol ve örgütün amacı çerçevesinde verir (Çelikten, 2001).

Bursalıoğlu (2010) karar verme kavramını tıp biliminden bir analogi yaparak açıklanmıştır. Tıp biliminin esası nasıl organizmanın biyolojisi üzerine kurulmuş ise, örgütün hastalığı da örgütün anatomisi ve fizyolojisi bilinmeden teşhis ve tedavi edilmez. Örgütün anatomisi kararların, yetkilerin ve görevlerin dağılımından oluşur. Öte yandan örgüt, karar şartları ve karar ortamı oluşturmak yoluyla çevre oluşturarak üyelerinin kararlarını etkilemektedir. Organizasyonun fizyolojisi bu etki eylemlerinde görülür. Okulun ve bağlı bulunduğu merkez örgütünün yapı ve davranış bakımından incelenmesi, dikkatimizi bunların anatomik ve fizyolojik özelliklerine çekmektedir (Bursalıoğlu, 2010).

Karar verme, bir durum veya sorun ile karşılaştığında çeşitli seçenek ve öneriler arasından en doğru olanı seçmek olarak tanımlanmaktadır. Bu eylemin gerçekleştirilememesi durumunda kararsızlık söz konusudur. Kararsızlık, bir sorunun çözümüne ilişkin bir davranış türü hakkında ya da birden çok seçeneklerden birini seçmede kısa ya da uzunca bir süre karar vermeme hali ya da durumu olarak tanımlanmıştır (Demirtaş ve Güneş, 2002). Farklı alternatiflerden birini seçme konusunda zorluk yaşıyorsa veya seçim yapılamıyorsa, kaynakların nasıl kullanılacağı bilinmiyor demektir. Diğer yandan da geri kazanılamayacak bir maliyet unsuru olarak “zaman” işlemektedir. Sonuç olarak bir yandan amaca ulaşılması gecikmekte, diğer yandan da yapılan işin yerindeliği veya doğruluğu tartışma konusu olmaktadır. Böylece örgüt kaynakları israf edilmiş olmaktadır. Bu nedenle “en kötü karar

bile kararsızlıktan iyidir” deyiş i yönetim uygulamalarına yerleşmiş bulunmaktadır (Koçel, 2001, s. 48).

Bir eylemi doğ uran, etkileyen, bir yargıya götüren her türlü işlem karardır. Bir problemin çözümünde çeş itli yollar arasında da en uygun olanın seç ilmesi karar vermedir. Her karar bir probleme yöneliktir (Uluğ , 2008, s. 86). Gürsel'e göre (1995, s. 48) karar yönetimin kalbi ve diğ er süreçlerin aksıdır. Organizasyonun hayatta kalması, alınan kararların doğruluğ una bağı ldır. Eylemi etkileyen herhangi bir yargı karar hükmündedir.

Karar, kolektif bir giriş imin şek illendirilmesi ve harekete geç irilmesi için bir araçtır. Organizasyondaki bireyler arasında bir etkileş im şek lidir (Onaran, 1971, s. 73). Bireylerin verdikleri kararlarla örgütsel nitelikteki kararları birbirinden ayırmak gerekir. Bireyin karar vermesi, toplumsal etkenlerle koş ullanmış psikolojik bir süreçtir. Birey, hafızasına, bilgisine, değ erlerine vb. dayanarak kararını verir. Bu kararını kendisi uygular, sonuçlarına kendisi katlanır. Oysa örgütsel karar toplumsal bir süreçtir (Onaran, 1971, s.72). Örgütsel Kararların, toplumsal niteliğ ini gösteren baş lıca 3 özelliğ i vardır.

1. Organizasyon için alınan çoğ u karar, grup kararları veya tek bir kiş iye mal edilmeyen karış ık kararlardır. Bu kararları alırken, kurum içindeki çeş itli uzmanlar kendi branş larında uzmanlık ve bilgi birikimleriyle katkıda bulunurlar. Örneğ in, sorunun yasal yönleri ile ekonomik yönleri hukuk ve mali iş ler departmanına sorulur.
2. Organizasyondaki karar alıcılar bu kararları organizasyon adına verirler. Organizasyondaki görevlerinin görev ve sorumlulukları, belirli durumlarda ortaya çıkan sorunlar hakkında karar vermelerini gerektirir. Bazı durumlarda, bir kiş i kararı vermiş olsa bile, birey, organizasyonda bulunduğ u sosyal rol ve organizasyon çerçevesinde karar verir.
3. Üyelerin, görevlerini yaparken önlerine çıkan sorunlara ilişkin değ erleri, çıkarları, görüş leri de vardır. Bu nedenle verilecek kararı etkilemek isterler. Özellikle önemli sorunlarda karar verilmeden önce örgüt içinde ve dışında çeş itli kuvvet grupları iş e karış ır. Bu gruplar sonunda bir dengede karar kılıp anlaşırlar.

Örgütler hem ussal bir eylem sistemi, hem de canlı bir toplumsal sistem olduğ unu kabul edilmektedir (Onaran,1971, s.75).

2.2.1. Yönetmel Karar Verme

Karar, çeşitli yollar, olanaklar, hedefler ve araçlar arasında en uygun olanın seçimi anlamına gelir. Aralarında seçim veya tercih olan şeylere almasıık veya seçenek (alternatif) denir (Aşkun ve Tokat, 2002, s.46). Bu kısa tanımlamaya göre, karar alma ya da verme sürecinde ana unsurların aşağıdaki gibi olduğu görölmektedir.

1. Ulaşılmak istenen bir amaç,
2. Hedefe en iyi şekilde ulaşma araçları,
3. Amaç ve araçların uygunluğunu değerlendirmek için kriterler (ölçütler ve standartlar),
4. Seçilen aksiyon yolu (hareket tarzı) sonucunda ortaya çıkacak istenen veya istenmeyen sonuçların karşılaştırılması,
5. Harekete geçme veya geçmeme konusunda istek veya iradenin belirtilmesi şeklindedir (Şencan, 2008).

Karar almanın nedeni, çözümünün olduğu kanısına varılan bir problemin çözümlendirilmesidir. İnsanların ve yöneticilerin problemi olmasaydı veya onlar bu sorunları önemsemeselerdi karar verme ihtiyacı duymazlardı. Sorun gören ve önemseyen kişiler çok sayıda karar verme durumunda olurlar. Başarılı karar vermeleri durumunda da sorunlardan kurtulurlar. Kişilerin karar almada ki yetenek ve nitelikleri, varlık ve mutluluk dereceleri ile sıkı sıkıya bağlıdır.

Karar verme aslında çeşitli amaçlar ve araçlar arasında bir seçim olduğundan, bazı kriterler (kıstaslar) bu seçime dayanmalıdır. Bunlar kararın temeli olan olaylar ve karar vericinin değer yargıları hakkındaki bilgilerdir. Diğer taraftan, karar vericilerin istenilen durum hakkında düşüncelerinin olması gerekmektedir. Yani karar vericiler kendi değer yargıları ile birlikte kararlar ilgisi olanların da yargılarını dikkate almak durumundadır. Kararı veren, seçilen amaç ve araçların uygulayıcıların ve diğer ilgili tarafların üzerinde ki etkilerini de dikkate alması gerekir. Yönetici kararı verirken, çıkar gruplarının tutumlarını, düşüncelerini ve tepkilerini dikkate almalıdır. Bunu başaran yönetici, optimal bir çözüm ve dengeli bir eylem bulmuş olur (Aşkun ve Tokat, 2002, s.46).

Farklı ortamlarda çalışan, farklı yapılara sahip organizasyonların yönetilmesi gerekir. Yöneticiler organizasyonun gelişmesini sağlamak için etkili kararlar vermek zorundadır.

Yönetim olduğu sürece, daha iyi nasıl yönetileceği sorunu ortaya çıkacaktır. Yönetimsel bakış açısına göre, organizasyonlarda karar vermeye sıklıkla sorun çözme bakış açısıyla yaklaşılmaktadır. Bunu akılda tutarak yöneticinin amacı, sorunların hızlı bir şekilde tanımlanmasını ve uygun bir seviyede çözülmesini sağlamak için basitleştirilebilir - böylece çözümler işletmenin misyonuyla, amaçlarıyla ve hedefleriyle tutarlı olacak şekilde basitleştirilebilir. Her ne kadar "problem çözme" ve "karar verme" terimleri bazen birbirinin yerine kullanılsa da, yönetim literatürü ikisi arasında açık bir ayrım yapmaktadır. Problem çözme, bir problemin tanımlanmasıyla başlayan ve seçilen çözümün etkinliğinin değerlendirilmesiyle biten daha büyük bir süreçtir. Karar verme, problem çözme sürecinin bir alt kümesidir ve yalnızca alternatif çözümler belirleme ve aralarından seçim yapma sürecini ifade eder (Tedo, 2003, s.1).

Karar ve sorunlarla ilgili bazı tanımları anlamak önemlidir. Tedo (2003, s. 2) tarafından belirtildiği gibi, uygulama için bir soruna bir çözüm seçildiğinde bir karar verilir. Bu kararlar resmi veya gayri resmi olarak alınabilir:

- Resmi kararlar (aynı zamanda programlanmış olarak da bilinir) doğada daha fazla tekrarlayıcı ve rutindir. Politikalar, prosedürler, kriterler ve yöntemler genellikle yöneticilere bu tür kararları vermede yardımcı olmak için bulunmaktadır.
- Gayri resmi kararlar (aynı zamanda programlanmamış olarak da bilinir) nispeten karmaşık, rutin olmayan ve genellikle tekrarlayan olmayan kararlardır. Politikalar, prosedürler, kriterler ve bu tür kararlar alma yöntemleri her zaman bulunmayabilir, çünkü karşılaşılan sorun emsalsiz olabilir - yaratıcılık bu kararlarda önemli bir rol oynayabilir.

Bu tanımdan bakıldığında yönetsel karar verme, organizasyonun taleplerine göre olası soruna olası çözümlerin belirlenmesi ve seçilmesi sürecidir. Bir problemle ilgili yukarıdaki açıklama göz önüne alındığında, bir problemin asıl durum ile istenen durum arasındaki fark olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla problem çözme, gerçek ve istenen koşullar arasındaki farkı azaltmayı veya düzeltmeyi amaçlayan sürekli, bilinçli bir süreç olarak görülebilir.

Her gün kararlar alınmaktadır. Kararlar, kişisel yaşamda ve çalışma yaşamında bilinçli ve bilinçsiz olarak alınmaktadır. Alınan kararlar gerçeklere, deneyime ve sezgilere dayanabilir. Bugün öğle yemeğinde ne yenmesi gerektiği gibi basit şeyler hakkında kararlar alınabildiği gibi işyerinde teknolojik bir yatırıma da karar verilebilir. Kararlar bireysel alınabildiği gibi

grup olarak da kararlar verilebilmektedir. Alınan veya katkıda bulunulan tüm kararlar için ortak özelliklerin sayısı bulunmaktadır. Tüm kararların bir ihtiyacı veya arzuyu yerine getirmesi beklenir. Bir sorunu çözmeleri, bilinçli ve / veya sezgisel bir süreçten sonra alınmaları gibi özellikleri bulunmaktadır. Her karar seçim ve fırsat maliyeti ile birlikte gelmektedir. Kararlar bir hedefe yöneliktir ve genellikle seçilecek seçenekler arasında risk ve belirsizlik içeren hesaplamaları da içermektedir (Kıral, 2015, s.75).

Uygulama için bir soruna bir çözüm seçildiğinde de bir karar verilir. Karar verme, bir problemin olası çözümlerinden durumun taleplerine göre belirlenmesi ve seçilmesi sürecidir. Örneğin, satıcı sözleşmesi alanındaki karar verme, bir hizmetin nasıl sunulacağını, hangi teklif sahibinin ile sözleşme yapılacağı, bir yüklenicinin yükümlülüklerini yerine getirmesini nasıl sağlayacağından veya yükleniciye büyük veya küçük faturalarla mı ödeme yapılacağından bahsedebilir (Masood, 2015, s.12).

Yukarıdakilerin tümü aynı zamanda bir kuruluş içindeki karar alma ve bu çalışmanın odağını oluşturan liderleri, yöneticileri ve çalışanlar için de geçerlidir. Kuşkusuz kararların ölçeği, karmaşıklığı ve boyutları farklıdır. Bu nedenle tüm kararlar insanlar tarafından yapılan yargılara dayanmaktadır. Sonuçta, herhangi bir organizasyonun içinde, karar vermeyle karşılaşan ve o organizasyonun karar alma kültürünü tanımlayan roller ve sorumluluklar, yapılar, süreçler ve prosedürler oluşturulmaktadır. Bunu akılda tutmak, organizasyonda karar vermede, alternatif çıkarlar ve perspektiflerin optimal alternatif seçilinceye kadar düzenli olarak değerlendirildiği tutarlı ve rasyonel bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Shapira, 2010, s.20).

Bireysel ve örgütsel karar verme büyük ölçüde çakışmaktadır. Çünkü kuruluşlardaki karar vericilerin verdiği kararlar bireysel yöneticiler tarafından alınmaktadır. Liderlerin ve yöneticilerin bakış açılarına göre karar verme, karar vericinin değerlerine ve tercihlerine dayanarak alternatifleri belirlemek ve seçmekle ilgilidir. Bu bağlamda karar vermek, göz önünde bulundurulması gereken alternatif seçimler olduğunu ve böyle bir durumda karar vericilerin sadece alternatifleri tanımlamakla kalmayıp, kurumun amaçlarına, arzularına, değerlerine vb. en uygun olanı seçmek istediğine işaret etmektedir. Bu nedenle karar verme, kararın kendisi, çözülmesi muhtemel sorun, gereksinimler, hedefler ve kriterler (maliyet, gelir, risk gibi) ile ilgili olası anlaşmazlıkların azaltılması için karardaki karar vericilerin ve paydaşların belirlenmesi ile başlamalıdır (Masood, 2015, s.13)

Örgütlerde karar verme, genellikle, alternatif çıkarlar ve perspektiflerin optimal alternatif seçilinceye kadar düzenli olarak değerlendirildiği tutarlı ve rasyonel bir süreç olarak resmedilmektedir (Shapira, 2010, s.2). Mantıklı, son derece açıklayıcı açıklama liderlerine rağmen, kuruluşların yöneticileri ve çalışanları, kendi kararlarından gerçek karar vermenin ve kuruluşlardaki süreçlerin nadiren bu açıklamaya uyduğunu kabul etmişlerdir.

Daha önce de belirtildiği gibi organizasyon ve bireysel karar verme, organizasyonların karar vericilerin bireysel yöneticiler veya çalışanlar olması nedeniyle büyük ölçüde örtüşmektedir. Shapira (2010, s.4), bireysel karar vermekten farklılaşan örgütsel karar vermenin aşağıdaki özelliklerini belirtmektedir:

1. Belirsizlik: Genellikle sadece belirsiz bilgiler bulunmaktadır. Kararların tarihçesini yorumlamanın yanı sıra tercihler hakkında da belirsizlik vardır.
2. Boylamsal: Kuruluşlar tarafından verilen kararlar, uzunlamasına bir bağlam içindedir. Yani, örgütsel karar vermedeki katılımcılar devam eden süreçlerin bir parçasıdır (finansal yatırım karar alma sürecindeki bir birimin yıllık bütçeleri gibi).
3. Teşvikler: Cezalar gibi, teşvikler ve etkileri de gerçektir. Organizasyon ve karar verme süreci üzerinde uzun süreli etkileri olabilir. Teşviklerin (ikramiye gibi) ve kuruluşlardaki cezaların etkisi önemlidir ve çoğu kez yönetsel niyetleri tetikleyebilmektedir.
4. Tekrarlanabilirlik: Yöneticiler ve / veya çalışanlar genellikle benzer konularda kararları tekrarlarlar. Bu gibi durumlarda, yönetici veya çalışan, tekrarlanan kararların kontrolüne sahip olma hissini geliştirebilir ve bu belirlenen süreçler ve kuralların amaçlandığı gibi yoğun bir şekilde izlenemeyeceği için riskli olabilir.
5. Çatışma: Örgütsel karar vermede kaçınılmazdır ve çoğu zaman güçle ilgili hususlar ve gündem ayarları kararların parametrelerine dayalı hesaplamalar yerine kararları belirlemektedir. Ayrıca, otorite, ilişkilerinin niteliği, temelde siyasal sistemler olan kuruluşlarda kararların alınmasında büyük bir etkiye sahip olabilmektedir.

Karar bireylerin ve örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinin en önemli unsurlarından biridir. Örgütlerde yönetim sürecinin temeli olarak kabul edilen kararı yöneticilerin örgüte ve çalışanlara en fazla yarar sağlayacak şekilde vermesi gerekir. Çünkü yönetim; içinde

adalet, doğruluk, tarafsızlık ve sorumluluk gibi etik değerleri barındıran sosyal yönü olan bir bütünlüktür.

2.2.2. Yönetmel Karar Tipleri

Yönetim uygulamalarında verilen kararları, değişik kriterlere göre gruplamak ve çeşitlendirmek mümkündür. Yönetmel kararlar; düzeylerine, niteliklerine ve verililş biçimlerine göre ayrılırlar. Ayrıca bireysel ve grup kararları olarak ikiye ayrılır.

2.2.2.1. Düzeylerine Göre Kararlar

Düzeylerle (seviyelerle) ilgili kararlar üçe ayrılır. Bunlar, üst düzey kararlar, orta düzey kararlar ve alt düzey kararlardır. Kuruüzüm' e (1998, s.12) göre düzeylerle ilgili kararlar;

Üst düzey kararlar (Soyut Kararlar): Norm / kural belirleme kararları. Örgütsel politika ve ilkelere odaklanılır. Onların arkasında ağırlıkla değerlerin gücü vardır. Bu tür kararlar örgüt kültüründen büyük ölçüde etkilenmiştir. Stratejik kararlar: Genellikle üst yöneticilerin 5 yıldan fazla süreyi kapsayacak şekilde aldıkları karardır. Vizyon geliştirme, misyon tespiti bu kararlarla sağlanır. Organizasyon bir bütün olarak alınır.

Orta düzey kararlar; Uygulama açıklamalarını, stratejilerini içeren kararlardır. Organizasyonun piramit yapısında, orta kademe yönetimce alınan ve bir alt basamaktakilere açıklanarak iletilme özelliği taşırlar.

Alt düzey kararlar (Somut kararlar); Stratejik kararlar doğrultusunda teknik ve operasyonel kararlar daha düşük seviyelerde alınmaktadır. Bu kararların belirsizliği ve riskleri küçüktür. Eylem odaklı ve işlevseldirler. Onlara rehberlik eden kriterler normlardır. Standart kararlar Genellikle tekrarlanırlar.

2.2.2.2. Niteliklerine Göre Kararlar

Niteliklerine göre kararlar, programlanmış kararlar ve programlanmamış kararlar olarak ikiye ayrılır (Şencan, 2008). Programlanmış kararlar ve programlanmamış kararlar, sürekliliğin bir ucunda yüksek oranda programlanmış kararlar bulunmaktadır. Diğer ucunda da yüksek oranda programlanmamış kararlarla birlikte bulunur ve bütün bir sürekliliktir (Taggert, 2014).

Tanım olarak programlanmış kararlar tekrarlayıcıdır, rutindir ve kural / yapıya dayanmaktadır. Bu, her seferinde farklı muamele edilmelerine gerek kalmayacak şekilde onları ele almak için kesin bir prosedürün uygulandığı ölçüdedir. Bir müşteri çözümü için fiyat kararı, yatırım kararı, çalışanların maaş kararı programlanmış kararlara örnek olarak verilebilir (Taggart, 2014).

Programlanmamış kararlar ise yapılandırılmamış, yeni, sıradışı ve sonuç niteliğindedir. Sorunu çözmenin bir yöntemi yoktur. Çünkü daha önce ortaya çıkmamıştır ya da kesin doğası ve yapısı belirsiz ya da karmaşık olduğundan ya da özel olarak uyarlanmış bir yaklaşımı hak ettiği için çok önemlidir. Bunlar, bir yöneticinin ilk kez sorunla karşı karşıya kaldığı ve / veya bir karara rehberlik etmek için kurallar / programlanmış rutin oluşturma konusunda sık sık deneyime sahip olmadığı durumlardır (Taggart, 2014).

Programlanmış Kararlar; Kurumlarda birçok kararın yinelenen bir özelliği vardır. Özellikle, üretim işletmelerinde hammadde alımları, önceden programlanmış bir sürece dayalı olarak periyodik ve sıkça karar vermeyi gerektirmektedir. Yöneticiler, hangi faktörlerin dikkate alınacağına, değerlendirmenin nasıl yapılacağına, kalitenin nasıl belirleneceğine, mal mukayeselerinin nasıl yapılacağına, ödeme koşulları, indirimlerin ve faiz ödemelerine yönelik pazarlık tekliflerinin nasıl olacağı belirlidir. Ulaşılmak istenilen amaç bellidir. İşletmenin üretim faaliyeti içinde karar verme uygulamaları oluşturulmuş ve bilinen bir prosedür haline gelmiştir (Şencan, 2008).

Programlanmış kararlar, okullarda mevzuata göre yönetim gösterilebilir. Yapılacak her iş ilgili mevzuata göre yapılır. Burada yöneticinin karar vermesi için özel bir çabaya gerek yoktur.

Programlanmamış Kararlar; Yöneticiler ve diğer sorumlu kişiler tarafından verilen önemli kararların bir kısmı programlanmamış kararlardır. Programlı kararlarda bile, süreç ve formüllerde güvensizlik olabilir. Programlanmamış kararlar problem çözme yaklaşımını gerektirir. Problem çözme, özel bir karar verme tekniğidir. Programlı karar verme tekniklerine ve formüllere bağlı kalmadan seçeneklerin tanımlanmasını ve analiz edilmesini gerektirir (Uluğ, 2008).

Üst düzey yöneticiler çoğunlukla programlanmamış kararlarla uğraşırken, programlanmış karar verme teknikleri organizasyonun daha düşük düzeylerine uygulanır. Yöneticilerin üstlenmeleri gereken kararlar rutin olmayan, karmaşık verilerdir ve bilgi yetersiz olabilir.

Neticede istenen sonuçların elde edilmesi zor olabilir. Programlanmamış kararlar, yaratıcılık, yargı ve özel değerlendirme yeteneği gerektirir (Şencan, 2008).

Karar verme teorileri, yönetsel karar vermeye tek bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Buna da problem çözümü denilmektedir. Bu açıdan yöneticilerin hedefi, bir durumu sistematik olarak analiz etmek ve üretmek, uygulamak, çözümleri değerlendirmek ve nihayet bir karar vermektir.

Karar vermek, göz önünde bulundurulması gereken alternatif seçimlerin olduğu anlamına gelir ve böyle bir durumda yalnızca bu alternatiflerin mümkün olduğunca çoğunu belirlemek değil, hedeflere, amaçlara, arzulara ve değerlere en uygun olanı seçmek gerekmektedir (Fülöp 2005, 1).

Yöneticiler bir problemi nasıl tanımlayacağına ve hangi alternatifini seçeceğine karar vermelidir. Karar verme sürecini, yöneticiler, uygun bir yöntemle kolaylaştırmaktadır. Farklı zorluk ve karmaşıklık seviyelerinde farklı tipte problemler / kararlar olduğu için farklı metod boyutları bulunmaktadır. Yöneticiler problemleri çözer ve farklı şartlar altında karar alırlar. Bu da sıklıkla aldığı karar alma yolunu etkilemektedir (Masood, 2015, s. 23).

Bu şartlar altında, yöneticiler karşılaştıkları zorluklar ile birlikte kısa ve uzun vadede çözülmesi gereken problemler hakkında kararlar vereceklerdir. Karar verme süreci, zorluklara ve sorunlara bağlı olarak kısa veya uzun olabilir (Edmund, 2009, s.3):

2.2.2.3. Veriliş Biçimine Göre Kararlar

Veriliş biçimlerine göre kararlar, “sezgisel kararlar” ve analitik kararlar” olmak üzere ikiye ayrılır (Uluğ, 2008). Bunlar;

Sezgisel Kararlar; Duygusalılık, deneyim ve sezgi gücü karar için birlikte çalışır. Eylemden sonra düşünülür. Hata riski yüksektir. Bu şekilde alınan kararlar tesadüfidir. Mevcut veriler sınırlı olduğu sürece, sezgisel kararlara yönelik niyet ortaya çıkar. Sezgisel kararlarda başarıya ulaşmak mümkündür. Ancak, karar konu yöneticinin alanı ile ilgili olmalıdır. Konuyu çok yakından bilmelidir. Deneyim seviyesi yüksek olmalıdır. Birikimini problem alanına aktarabilmelidir (Uluğ, 2008).

Analitik Kararlar; Analitik bir doğası vardır. Yaklaşımda bir düzen, sistem anlayışı mevcuttur. Kararın gerçek maliyeti dikkate alınır. Zaman, emek ve para değişkenleri dikkate alınır. Çok yönlü düşünme, keşif, yorumlama, sentez becerileri gerektirir (Uluğ, 2008). Hata

payı azdır. En az hatalı karar üretmede uygun bir yaklaşımdır. Soruna çözüm getirecek olası seçeneklerin ortaya konulması aşamasıdır. Her bir seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını değerlendirmek gerekir.

Diğer taraftan işleyiş yavaştır. Kısa süreli kararlar için uygun değildir. Somut bilgi yetersizlikleri olabilir. Kararın politik yönleri güçlük çıkarabilir. Karar vericilerin kişilikleri süreç üzerine yansıyabilir. Karar üzerinde etkili her değişkeni denetim altında bulundurmak güçtür.

2.2.2.4. Bireysel Karar ve Grup Kararları

Bilim adamları grup ve bireysel kararlardan hangisinin üstün olduğunu belirlemeye yönelik çalışmalar yapmışlar ve bu çalışmaların sonucunda, sorunu bu şekilde ortaya atmanın yanlış olacağı sonucuna varmışlardır. Bu nedenle, bireysel veya grup kararının üstünlüğünü yalnızca duruma göre belirtmek mümkündür (Şencan, 2008).

Bireysel Karar Verme: İşyerinde özellikle yönetici pozisyonundaki kişiler çok sayıda bireysel karar verme durumundadırlar. Yöneticilerin verdikleri bireysel kararlar aynı zamanda yönetimindeki kişileri de etkileyeceğinden alt düzeyde çalışanların verdiği ve sadece işi etkileyen kararlardan daha önemlidir. Bu kararlardan istenen sonucun alınması koşulların uygunluğuna bağlıdır. Grup kararlarına karşı bireysel kararlar şu faktörler açısından üstünlük taşırlar.

- Bireyler, gruplardan daha hızlı karar alırlar.
- Rutin, yinelenen işlerde ve işlemsel düzeyde bireysel kararlar daha etkindir.
- Üyeleri birbirinden bağımsız çalışan gruplarda bireysel karar verme daha uygundur.

Buna karşılık, üyeler karşılıklı bağımlılık içinde iseler ve işbirliği yapmaları gerekiyorsa etkin bir başarı için grup halinde karar vermeleri daha doğru olacaktır (Bursalıoğlu,2002, s.83).

Grup Kararları: Bireyler, gruplarda belli bir sorunun, çözümünde fikir birliğine ulaşabilmeleri için haberleşmelerini gerektiren grup normlarına uymak zorundadırlar. Bu nedenle kendi inançlarını, değer ve tutumlarını grubu amacına ulaştıracak şekilde uyumlaştırmak zorundadırlar. Üyeler grupta, her biri kendi amaç ve tercihlerine sahip pek çok kişiden sadece biridir. Bu nedenle üyeler grupta alınacak karardan tek başlarına sorumlu olmazlar.

Gruplar bireylere göre daha uzun sürede karara varırlar. Bununla birlikte, belirli bir sorunla ilgili olarak gruba, tek başına bir üyenin sahip olduğundan daha fazla deneyim ve uzmanlık getirirler.

Gruplarda bireysel tarafsızlık azalır. Görüşlerini açıkça bildiren bir grupta tarafsız objektif kararlar alınabilir. Gerçek görüşlerini saklayan kapalı zihniyetli bir grupta farklı değer sistemlerine sahip bireylerin grubu belli bir yöne sevk etmeleri söz konusu olabilir (Şencan, 2008).

Çeşitli alanlardan uzmanların etkileşimiyle oluşan gruplarda verilen kararlar, bireysel uzmanların ulaştığı sonuç veya kararlardan daha üstündür. Bu gruplarda sinerji etki nedeniyle daha kapsamlı ve ayrıntılı analizler yapılacağından tek tek bireylerin ulaştığından daha etkili kararlar almak mümkündür.

Şencan'a göre araştırmalar bireylerin grup içinde, tek başlarına verdikleri kararlara göre daha fazla risk alma eğilimi içine girdiklerini göstermiştir. Grup içinde olma, üyelerin riskli kararları tercih etme eğilimlerini güçlendirmektedir. Bu eğilim, "riske kayma" olarak isimlendirilir. Grup içinde karar verme paylaşılan kararın sorumluluk derecesini azaltmaktadır. Bu durum üyelerin başarısızlığı halinde, yalnız olduklarından daha az suçluluk duymalarına neden olur.

2.3. Karar Sürecinin Aşamaları

Karar verme sürecinin anlaşılması, başarılı bir yönetim için oldukça önemlidir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 306). Karar sürecinde izlenecek aşamalar çeşitli yazarlar tarafından değişik şekillerde sıralanmıştır. Tüm fikirlerin ortak noktaları farklı noktalarından daha çoktur (Bursalıoğlu, 2010, s. 45).

Karar verme sürecinde en iyi seçeneği bulmak için seçenekleri belirledikten ve değerlendirdikten sonra, en iyi seçim yapılmalıdır. Bu amaçla kullanılan iki yöntem "synoptic" ve "incremental (artırımlı)" yöntemlerdir. Synoptic yöntem tüm seçeneklerin gözden geçirilmesini gerektirir ve çoğunlukla yönetsel ve teknik kararlarda kullanılır. Incremental yöntemde ise en önemli seçeneklerin en iyi görünümünü olanı seçilir ve politik kararlarda kullanılır. Zaten yönetim kararlarında bile, bütün seçeneklerin ele alınması her zaman olanaklı değildir. Synoptic yöntem rasyonel ve bilimsel olmakla birlikte, birçok zorlukları da vardır. Yöneticinin problem çözme gücü sınırlıdır, bütün seçenekleri içeren bir

kriterin oluşturulması gerekli olabilir; bu seçenekler hakkında bilgi sağlamak ve çözmek açısından maliyetlidir. Öte yandan, artımlı yöntem bu zorlukların bazılarını karşılamamakta, analistin stratejik davranışlar sergilemesine izin vermektedir (Bursalıoğlu, 2010, s. 89).

Yönetici, astların karar verme sürecine katılmalarının gerekliliğini belirledikten sonra ikinci aşamada, bu sürecin nasıl işleyeceği sorusu gündeme gelmektedir. Hoy ve Tarter (2003'den aktaran Hoy ve Miskel, 2010, s. 320) beş karar verme yapısı önermektedir:

1. Grup oybirliği: Yönetici, karar sürecine katılımcıları dahil etmeli ve grup kararını vermelidir. Tüm grup üyeleri karar alma ve değerlendirme sürecinde eşit haklara sahiptir, ancak karar verilmeden önce oybirliği gereklidir.
2. Grubun çoğunluğu: Katılımcılar yönetici tarafından karar aşamasına dahil edilir ve grup çoğunluğun alacağı karara uyar.
3. Grupla istişare: Yönetici tüm grup üyelerinin görüşlerini alır, tekliflerin sonuçları için bir tartışma ortamı sağlar ve sonuç olarak astlarının isteklerine uyan veya uymayan bir karar verir.
4. Bireysel danışma: Yönetici, karar verme sürecine bireysel olarak katkıda bulunacak uzmanlığa sahip olan astların fikirlerini alır. Sonunda uzmanlığa sahip kişilerin düşüncelerini yansıtan ya da yansıtmayan bir karar verir.
5. Tek taraflı karar: Yönetici, astlarına danışmadan veya karar verme sürecine dahil etmeden karar verir.

Benzer bir sınıflama (Taymaz, 2001, s. 25) tarafından yapılmıştır. Taymaz'a göre (2001), karşılaşılan problemlere göre, ihtiyaç ve ortamın durumu, aşağıdaki biçimlerden birine dayalı olarak verilebilir:

1. Kişisel-otokratik: Yönetici kararları tek başına verir.
2. Danışmanlık yoluyla: Danışman uzmanlara veya astlarına danışır.
3. Grupla çalışma: Yönetici çalışma grubuyla birlikte karar verir veya grubun karar vermesini sağlar. Yetki ve sorumluluk kendisindedir.
4. Yetki devri: Yönetici görevi astlarına bırakırken, görev için gereken yetkiyi ve sorumluluğu da devreder.

Karar sürecinde çeşitli modellerin görevi, değişik çözümlerin sonuçlarını kestirmeye yardım etmektir. Her modelde bazı varsayımlar gerçeğe ne kadar yakın bulunursa, model de sistemi o kadar iyi simgeler. Model minik bir kuram olarak düşünülebilir. Temel yapı bakımından

gerçeği yansıtır, fakat kapsamı değişik olabilir. Model bazı benzerlikler gösterebilir, fakat bu benzerlikler birbirine neden sonuç ilişkisiyle bağlı değildir. Yararlarını saymak gerekirse, bir model ilişkileri belirtir, kapsamın düzenlenmesini kolaylaştırır ve iletişim aracı olarak hizmet eder. Modeller, fiziksel, soyut, sembolik ve matematiksel olabilir. Fakat her modelin en az üç ögesi bulunmalıdır. Çözümleri değerlendirecek olan bir değerlendirme sistemi, problemi aydınlatacak bir değer sistemi ve en iyi çözümü seçebilmek için, bu ikisini birleştirecek bir ölçüt. Yukarıdaki çeşitli modelleri bir araya getirip, ideal bir model meydana getirip, probleme uygun olanını seçmek gerekir (Bursalıoğlu, 2010).

Karar vermede eğitim yöneticisi tarafından takip edilmesi gereken ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2010):

1. Karar verme sürecinde, astlar ile karardan etkilenenlere karara katılma fırsatı vermelidir.
2. Grup, çalışmalarındaki amacı kaybetmemelidir.
3. Grup, değerleri ve davranışları dikkate almalıdır.
4. Takdir hakkının kullanılmasında kamu yararı göz önünde bulundurulmalıdır.

Kararlar problem çözmeye yöneliktir. Her iki sürecin izlediği aşamaların iç içe geçmesi nedeniyle bir örtüşme söz konusudur. Yönetim bilimsel bir süreç olduğuna göre, ister problem çözme ister karar verme açısından bakıldığında “süreç” olarak aynıdır.

Uluğ’a (2008) göre; problemlere analitik çözüm aramanın, tüm seçeneklerin değerlendirilerek olumlu ve olumsuz yanlarının tespiti ile mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Analitik karar aşamalarını ise şu şekilde sıralamaktadır.

- a. Problemi duyma
- b. Problemi tanıma
- c. Çözüm arama
- d. Karar verme
- e. Kararı uygulama
- f. Kararı Değerlendirme ve Düzeltici Önlemler Alma

Aşağıda bu aşamalar ayrıntılı maddeler halinde incelenmiştir.

2.3.1. Problemi Duyma

Problemler tesadüfen ya da sistematik incelemeler sonucunda fark edilebilir. Genellikle problemler doğal olarak ortaya çıkarlar ve gerginliği, çatışmayı artırarak varlıklarını duyururlar (Aşkun ve Tokat, 2002, s.44).

Yöneticiler, problemi kendi başarısız yönetimlerine bağlama eğilimi içindedirler. O nedenle problemi küçümsemeye, kapatmaya çaba gösterirler. Yöneticinin görüş körlüğü içinde olması, önyargılı olması, kendine güvensizlik duyması, hata yapmaktan korkması, sabırsızlık göstermesi, uzun dönemli sonuçlara ilgisizlik göstermesi gibi faktörler problemi duymaya engel teşkil ederler (Bursalıoğlu,2002, s. 84).

Örgütsel anlamda ise, enformasyona kapalılık, olumsuz veya engelleyici iş ortamı, iletişim yetersizlikleri gibi faktörler de problemi duymayı güçleştirirler. Problemlere duyarlı örgütlerde ise, enformasyon toplama ve işlemede çeşitlilik, işe dönük eleştiriye destekleme, eğitilmiş nitelikli işgücü, etkin denetim sistemleri, güçlü kurumsal bellek(arşiv), olumlu insan ilişkileri, katılımcılık söz konusudur. Bu tür örgütlerde sistem çalışanlarının yanlışı görme ve düzeltmesini destekler (Bursalıoğlu,2002, s. 85).

2.3.2. Problemi Tanıma

Problemi tanımlama ve sınırlama, problemi anlamakla aynı anlama gelir. Problemin ortaya çıkış nedeni, şu andaki etkisi, gelecekte etkisinin ne olacağının saptanması gerekir. Neden o problemin orada oluştuğunu bilmek, problemi ortaya çıkaran iç dinamiklerin neler olduğunu saptamak ve bu problem çözülmezse gelecekte ne gibi sonuçlarla karşılaşılacağını kestirmek, problemi anlamamanın temelini oluşturur (Aşkun ve Tokat, 2002, s.45)

2.3.3. Çözüm Arama

Problemin zorluğuna oranla bilgi ve becerinin istenilen düzeyde olmaması ve daha önceden belirlenmiş çözüm seçeneklerinin kullanılması probleme çözüm arayışı sırasında yöneticiyi çeşitli yanılgılara sürükleyebilen olgulardır. Ayrıca tek yönlü düşünme, olumsuz duygusallık, yetersiz algılama, gerçekleştirilmesi olanaksız olan çözüm önerileri getirme, problemi önemsiz görme kişinin başkalarına itimat etmesi, onların dediğinden çıkmaması, gereğinden çok toplanan bilgi, gereksiz bürokratik kurallarda bu durumlar için geçerlidir (Aşkun ve Tokat, 2002, s.45).

2.3.4. Karar Verme

Karar verme, çözüm eylemini karşılaştırmak demektir. Çözüm seçeneklerinden en uygun olanı belirlemektir. Her çözüm hedeflere göre farklı sonuçlar gösterebilir. Bunların arasından en iyisini seçmek gerekir. Kararın getireceği sonuçları baştan sona değerlendirmektir. Seçilecek karar seçeneğinin amaca uygun olduğu konusunda elde inandırıcı belge bulunmalıdır (Uluğ, 2008).

2.3.5. Kararı Uygulama

Alınan kararların gözden geçirilmesi ve bazı yeni veya tamamlayıcı kararlar verilmesi durumu söz konusu olabilir. Ayrıca, uygulama aşamasında ortaya çıkan sorunları çözmek ve kararı en iyi şekilde zamanında uygulamak için kişi veya yöneticilerin uygulama kararlarını almaları gerekmektedir (Gürsel, 1995, s.52).

2.3.6. Kararı Değerlendirme ve Düzeltici Önlemler Alma

Değerlendirmenin amacı, ortaya çıkan sonucun belirlenen hedefe ne kadar yakın veya uzak olduğunu görmek, gerektiğinde düzeltici önlemler almak ve uygulamaya öyle devam etmektir. Verilen karardaki veya uygulamadaki eksiklik ve yanlışlıklar tespit edilir ve bunların çözümü ile ilgili alternatif tedbirler belirlenir. Bunlar arasından en uygun olanı seçilir (Bursalıoğlu, 2002, s.84).

2.4. Katılımcı Karar Verme

Karar verme süreci; çok boyutlu düşünme, olasılıkları hesaplama, karardan etkilenen insanların durumunu dikkate alma ve grup görüşlerine başvurmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, başarılı bir karar vermek için ilgili paydaşların karar sürecine katılımının gerekli olduğu söylenebilir.

Karar almak ya da uygulamak aşamalarında bir kısım durumların, grupların ya da kurumların etkisi söz konusu olduğunda, “okul müdürünün etki altında kalmasından” söz edilebilir. Geleneksel okul müdürleri, kararlarını verirken “hiçbir etki altında kalmadıklarını” vurgulamaya çalışırlar. Çağdaş yönetim yaklaşımına göre, okul müdürünün okul içindeki ve dışındaki bazı unsurlardan etkilenmesi doğaldır. Çünkü okul sosyal yönü olan bir kurumdur.

Çevreden etkilenmeden karar veren yöneticiler, bir şekilde çevrelerinde duyarsız ve duyumsuz yöneticiler olarak görülmelidir (Açıkalın, 1998).

Organizasyonel kararlar, yöneticinin kararlarından tek taraflı olarak başlayarak, grupların üzerinde kararlaştırdığı ortak kararlara bağlı olarak duruma göre değişebilir. Karar vericilerin iki önemli meseleyi dikkate almaları gerektiğini gösterir. İlk nokta, kararların yüksek kalitede olması ve diğerinin çalışanların bu kararı kabullenmesidir. Problem çözme sürecinde organizasyonel hedeflere ulaşıldığından ve genellikle mümkün olan en iyi çözüm seçeneğinin uygulanmasıyla elde edilmesini sağlamak için yüksek kaliteli kararlar gereklidir. Kararlar çalışanlar tarafından kabul edilirse, kararların uygulanmasında yöneticinin astlarına bağlı olması özellikle önemlidir. Ancak, herhangi bir kararın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, çalışanların tutumlarını, davranışlarını, duygularını ve becerilerini dikkate almak gerekir (Güçlü, Özer, Kurt, ve Koşar, 2012, s. 26).

Örgütte alınan kararlar ve bu aşamaların gerçekleştirilmesi, dikey ve yatay işbölümü gerektirmektedir (Kaya, 1996). Bu işbölümü sayesinde:

1. Üst düzey yöneticilerin yükünü azaltır.
2. Herkes belirli işlerde karar verme konusunda uzmanlaşmıştır.
3. İşler daha hızlı yapılır, evrak önlenir.
4. Alt düzeydeki personel kararla yetkili kılınacaktır.
5. Kararlardan sorumlu olanlar açıkça görülmektedir.
6. İletişim sade ve anlaşılır olur.
7. Herkes belirli bir konuda uzmanlaşacağından, kararda rasyonellik sağlanır.

Paylaşılmış karar verme süreci, her ortamda faydalı sonuçlar üretmez. Bu nedenle öğretmenlerin ve müdürlerin ortak karar verme sürecine nasıl ve ne zaman katılmaları gerektiğine karar verilmesi öncelikle önemlidir. Uygulama aşamasında kararların etkililiği, hem niteliğine hem de astların kabul ve etkinlik durumuna göre belirlenir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 305).

İşbirliğinin olmadığı durumlarda, öğretmenlerin karar sürecine katkıda bulunacak ne uzmanlığı ne de ilgileri vardır. Buna karşın, öğretmenlerin her çeşit karar süreçlerine katılmaları hakkında öyle güçlü bir norm vardır ki, okul yöneticileri, bilgisine ya da ilgisine bakmaksızın öğretmenlerin karar sürecine katılmaları konusunda kendilerini sınırlandırılmış

hissederler. Bu, faydasız ve mantıksız bir durumdur. (Hoy ve Tarter, 1995)’a göre, kişisel ilgisi ve uzmanlığı olmayan kişilerin karar sürecine katkısı olmayacağı için bu kişiler, karar sürecine dahil edilmemelidir. Bu doğrultuda Hoy ve Tarter (1995) yöneticilere, astların ilgisi ve uzmanlığının olmadığı durumlarda, doğrudan tek taraflı karar vermelerini önermektedir.

Katılımcı karar vermenin beş temel özelliğe sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Bunlardan ilki, katılımın yönetim politikaları aracılığıyla duyurulmuş formal bir müdahale stratejisi olmasıdır. İkincisi, katılım paydaşların doğrudan katılmasını kapsar. Üçüncüsü, katılan paydaşların rolünün tavsiyeden öte olması: katılımcıların sonuç kararını verme veya büyük ölçüde etkileme hakkında sahip olması gerektiğidir. Dördüncüsü: katılımcı sistem önemli konularla meşgul olmalıdır, paydaşlar konuyu önemli olarak görmelidirler (Somech, 2010). Burada ortaya konulan maddeler aslında kararlara katılımın sadece karar verilen toplantılara katılmak ve toplantılarda gözlemci olarak yer alma olarak anlaşılmaması gerektiğidir. Karar verme sürecine katılan tüm paydaşlar ve de özellikle astlar, karar sürecine aktif olarak katılmalı ve gerektiğinde kararlarda etkili olabilmelidirler.

Davis (1982), karar verme kavramını, grubun amaçlarına katkıda bulunma ve onları sorumluluk paylaşmaya motive eden bir grup insanın zihinsel ve duygusal olarak dahil olduğunu tanımlar. Bu tanımda, üç önemli unsur öne çıkmaktadır. İlki, zihinsel ve duygusal katılımdır. Katılım sadece kaslarla ilgili bir etkinlikten ziyade zihinsel ve duygusal bir aktivitedir. Bu dahil etme eylemi fiziksel olmaktan ziyade psikolojiktir. İkinci unsur, katkıda bulunmaya teşviktir. Bu, insanları duruma katkıda bulunmaya teşvik etmektir. Böylelikle, bireylere kendi girişimci güçlerini ve yaratıcılık kaynaklarını örgütün amacı için doğru kullanma fırsatı verilir. Bu bakımdan katılım “rıza” dan ayrılır. Katılım kabullenme uygulamasıdır. Kabullendirme uygulaması yalnızca yöneticinin yaratıcılığını kullanır ve onay için gruba fikirler getirir. Ancak, kabul edenler katkıda bulunmazlar, sadece onaylarlar. Üçüncü unsur, sorumluluğun kabul edilmesidir. Katılım, insanları grupların faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye teşvik eder (Güçlü, Özer, Kurt, ve Koşar, 2012).

Aşağıdaki genellemeler, karar verme sürecine öğretmen katılımı ile ilgili çalışmaları ve teorileri özetlemektedir. (Hoy ve Miskel, 2010, s. 323):

1. Politikaların oluşumuna katkıda bulunma fırsatı, öğretmenlerin moralleri ve okuldaki coşkuları üzerinde önemli bir faktördür.
2. Karar verme sürecine katılım, öğretmenlerin bireysel mesleki memnuniyetini olumlu yönde etkiler.

3. Öğretmenler karar alma sürecine katılan yöneticileri tercih ederler.
4. Kararların kalitesi düşük olduğunda veya astları tarafından kabul edilmediğinde başarısız olur.
5. Öğretmenler her kararda yer almak istemiyor ve böyle bir beklentiye sahip değiller; Karar verme sürecine çok fazla katılım zararlı olabilir.
6. Karar verme sürecindeki öğretmen ve yöneticilerin işlevleri ve rolleri, sorunun durumuna göre değişmelidir.

Öğretmenler karar verme ve politika oluşturma süreçlerine dahil olmalı mıdır? Bu yanlış bir sorudur; bazen katılmalı bazen de katılmamalıdır. Karara katılımın olumlu ve olumsuz sonuçları olduğundan, doğru soru şu şekilde sorulmalıdır: hangi durumlarda astlar karar sürecine katılmalıdır? Ne kadar ve nasıl katılmalıdır? (Hoy ve Miskel, 2010, s. 309).

Yöneticilerin, astlarını karar verme sürecine katmaları her zaman yararlı olmaz. Karar verme sürecine katılım, kararın niteliğini bazen yükseltirken, bazen tersi ortaya çıkmaktadır. Hangi durumlarda astların karar verme sürecine katılması ya da katılmaması gerektiğini belirlemede, yöneticilere yardım etmek için katılımcı karar vermenin basitleştirilmiş bir modeli önerilir. Bu çerçevede, katılımın ana hatları olarak ilgi, uzmanlık ve katılım testleri kullanılır. Duruma bağlı olarak yöneticiler birleştirici, parlamenter, eğitici, avukat ve direktör rollerini benimseyebilir. Sonuç olarak, grup düşüncesini destekleyen durumlar incelenir ve bunlardan kaçınmak için öneriler sunulur. Grup olarak karar verme sürecinin sakıncalarından birisi olarak grup düşüncesi, herkes tarafından paylaşılan, grubun doğru karar vereceği ve zarar görmeyeceği yanılgısına dayanmaktadır. Grup düşüncesi, sebeplerin anlaşılması ve kararın uygun bir şekilde yapılandırılması yoluyla önlenabilir (Hoy ve Miskel, 2010, s.308).

Astlar, konu ile ilgileri olmadığından bazı kararları sorgulamadan kabul ederler. Barnard'ın (1938) açıkladığı gibi emirlerin, bireylerce bilinçli bir sorgulamadan geçirilmeden kabul edildiği bir ilgisizlik alanı vardır; yani üstlerden gelen emirler bilinçli olarak sorgulanmadan kabul edilir. Simon, daha olumlu bir kavram olarak kabul alanı ifadesini kullanmakta olup, alan yazında bu kavramlar birbirinin yerine kullanılmaktadır. Astların kabul alanı, hangi şartlarda karar verme sürecine dahil olacaklarını belirlemede önemlidir. Barnard (1938), Simon (1947) ve Chase (1951)'in çalışmalarından yola çıkarak Bridges (1967) ortak karar verme süreci konusunda iki önerme ileri sürmektedir (Hoy ve Tarter, 1995; akt. Memduhoğlu, ve Zengin, 2011, s.212).

1. Astlar, kendi kabul alanlarındaki karar verme sürecine dahil olduklarında katılımın etkisi sınırlıdır.
2. Astlar, kendi kabul alanları dışındaki karar verme sürecine dahil olduğundan katılımın etkisi daha fazladır.

Kararların, bu alanın içinde veya dışında olduğunu belirlemek, yöneticiler için sorun oluşturmaktadır. Bridges, bu soruyu cevaplamak için iki öneri sunar: (Hoy ve Tarter, 1995):

- İlgi testi: astlar, kararın sonuçlarıyla bireysel olarak ilgilenmekte midir?
- Uzmanlık testi: astların, alınan karara katkıda bulunacak düzeyde uzmanlığı var mı?

Astların sonuçlarla ilgili uzmanlığı ve kişisel ilgileri olduğundan karar, net olarak kabul alanının dışında demektir. Fakat eğer astların hem uzmanlığı hem de kişisel ilgileri yoksa karar bu alanın içindedir. Bu şekilde, her birinde karar sürecini olumsuz etkileyen iki uç durum söz konusudur. Astların uzmanlığı olduğu fakat kişisel ilgileri olmadığında ya da kişisel ilgileri olup da uzmanlığı olmadığında durum daha problemlidir (Hoy ve Tarter, 1995).

Eğer verilecek karar konusunda astların hem ilgisi hem de uzmanlığı yoksa karar, net olarak kabul alanı içine girdiğinden katılımdan kaçınılmalıdır. Bu bir işbirliği olmayan durumdur. Astlar ilgisiz olduğundan bu gibi durumlarda katılım sıkıntı yaratmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010, s.318).

Astların konu hakkında kişisel ilgileri olup yeterince uzmanlıkları yoksa bu bir paydaş durumudur; astların katılımı sınırlı olup ara sıra düzeyindedir. Aksi şekilde hareket etmek sıkıntıya neden olur. Eğer astların katkıda bulunacak bilgisi yoksa karar, uzmanlar tarafından alınır (astlar tarafından değil), sonucunda engellenme hissi ve düşmanlık duyguları ortaya çıkabilir. Aslında astlar bu deneyimi, kararların önceden alındığı, boş bir uğraş olarak algılayabilirler. Daniel, Duke, Beverly, Showers, ve Michael (1980) araştırmalarında ortak karar verme sürecinin öğretmenlerce, bir formalite veya öğretmen etkisi konusunda yanılmaca yaratma girişimi olarak değerlendirdikleri sonucuna varmıştır. Diğer açıdan, öğretmenlerin sınırlı olarak karara dahil edilmesi yararlı olabilir. Katılım, bu şartlar altında olacaksa, ustalıkla gerçekleştirilmelidir. Bu noktada en temel hedef, astlarla açık bir iletişim ortamı oluşturmak, onları eğitmek ve karar için desteklerini sağlamak olmalıdır (Hoy ve Miskel, 2010, s.319).

2.5. Karar Süreci ve Liderlik

Karar verme yöneticilerin en önemli sorumluluğudur (Hoy ve Miskel, 2010, s.299). Genel olarak, üst düzey yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını karar almada geçirirler ve daha fazla kuruluşun çevre ile olan ilişkilerinde stratejik ve politik konularla ilgili uzun vadeli kararlar alırlar. Öte yandan alt düzey yöneticiler, bulundukları alan veya bölümle ilgili iş akışına ilişkin dar bir karar aralığında karar verirler (Güçlü, Özer, Kurt, ve Koşar, 2012, s. 30).

Karar vermede; yöneticinin sorumluluğu üstlenmesi uygulamadaki başarıyı arttırmaktadır (Başaran,1998). Yöneticiler; ne yapacağını, nerede, nasıl, ne zaman, kim tarafından yapılacağını bilmelidirler (Kaya, 1996). Bir organizasyonda bir eylemi etkileyen herhangi bir yargı karar niteliğinde olmaktadır. Bu etkinin derecesi, çözüm alternatiflerinin dikkatli bir şekilde ele alınmasına ve en uygun olanın seçilmesine bağlıdır.

Liderlik sitilinin, karar verme süreci ve özellikle karar verme sürecinin katılımcı olması ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Hatta Somech (2010) katılımcı karar vermeyi bir liderlik stili olarak ele almaktadır. Liderlik ile ilgili ortaya çıkan modern yaklaşımların karar süreci ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Dağıtılmış liderlik, paylaşılmış liderlik, yayılmış liderlik veya kolektif liderlik gibi liderlik yaklaşımlarının ortak noktasının farklı düzey veya yöntemlerle de olsa karar verme sürecinin katılımcı olmasıdır (Güçlü, Özer, Kurt, ve Koşar, 2012, s. 31). Somech (2010) profesyonel öğrenen topluluklar ve öğrenen örgütler gibi kavramlarında karar verme süreci ile kavramsal bir akrabalığı barındıran yapılar olduğunu ifade etmiştir (Somech, 2010)

Tablo 1

Katılımcı Karar Verme Sürecinde Liderin Roller

Rol	İşlev	Amaç
Bütünleştirici	Farklı pozisyonları birleştirir	Oy birliği sağlamak
Parlamentar	Açık tartışma geliştirir	Grup tartışmasını desteklemek
Eğitmen	Konuları açıklar ve tartışır	Kararların kabulünü sağlamak
Avukat	Tavsiye verir	Kararların niteliğini artırmak
Direktör	Tek yanlı karar verir	Verimliliği artırmak

Hoy, W. K., & Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel, s. 303

Karar sürecinde liderlerin rolleri beş başlık altında toplanmıştır. Bunlar: (1) *bütünleştirici*; (2) *parlamentar*, (3) *eğitmen*, (4) *avukat* ve (5) *direktör*. Bütünleştirici rol; astları karar vermek için oybirliği ile bir araya getirirler; ana amaç, farklı fikir ve durumları uzlaştırmaktır. Parlamentar rolü, azınlığın fikirlerini koruyan ve katılımcıların demokratik bir süreçle grup kararına ulaşmalarına yardımcı olan açık bir iletişim ortamı sağlar. Eğitmenin rolü, grup üyelerine karar verilecek konuların sınırlamaları ve olanakları hakkında bilgi verir ve onlarla görüşerek değişime karşı direnci azaltmaya çalışır. Avukatın rolü, uzman astları tarafından sunulan tavsiyeleri dikkate alır. Kararın kalitesi, gerekli bilgilerin üretilmesinde yöneticinin rehberlik yapmasıyla artar. Direktörün rolü, astların uzmanlığı veya ilgi duymadığı zamanlarda tek taraflı olarak kararlar verir. Buradaki temel amaç verimlilik. Her bir rolün amacı ve işlevi yukarıdaki tabloda özetlenmiştir (Hoy & Miskel, 2010, s. 304).

2.6. Eğitimde Karar Verme

Eğitim, kar amacı gütmendiğinden; eğitimde maliyet-fayda ve girdi-çıktı ilişkilerini hesaplamak zor ve bazen imkânsızdır. Bu zorluk aynı zamanda karar sürecinde seçeneklerin doğru değerlendirilmesini de engeller. Ancak, karar yönetimine katılım ilkeleri özellikle eğitim yönetiminde gereklidir. Çünkü eğitim örgütleri daha sosyal ve kolektif olup kararların etki alanı çok geniştir. Ancak, alınacak kararlara grubun ne derece katılacağı da hassas bir konudur. Her halükarda, grup eylemleri karar süreçlerinde araç değil amaç olarak düşünülmelidir.

Karar vermede eğitim yöneticisi tarafından takip edilmesi gereken ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Gürsel, 1995, s. 48). Yönetici;

1. Grup dinamiğini anlamalı, ancak bunu kuruluşun amaçları dışında kullanmaya kalkışmamalı.
2. Motive edici, uzlaşmacı ve koordineli bir eylem olarak hareket etmelidir.
3. Karar verme sürecinde, astlarına ve karardan etkilenenlere katılma fırsatı vermelidir.
4. Çevresinde demokratik bir atmosfer yaratmalıdır.
5. Grup çalışmalarında amaç kaybedilmemelidir.
6. İşbirlikçi yöntemlerin önemini kavramalıdır.

7. Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir.
8. Kararlarda fikir birliğine varmaya çalışmalıdır.
9. Grubun başarısını ve sürekliliğini amaçlamalıdır.
10. Örgütün yapısını iyi kurmalıdır.
11. Grup kendi değerlerini ve davranışlarını dikkate almalıdır.
12. Takdir etme hakkını kullanırken, kamu yararına dikkat etmelidir.

Diğer tüm örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde kararları etkileyen birçok faktör vardır. Eğitimde karar sürecini etkileyen çeşitli iç ve dış nedenler arasında en güçlü olan merkezileşme derecesidir (Gürsel, 1995, s. 48). Tablo 1-2'de, özellikle okullarda eğitim kurumlarında alınacak kararları etkileyen iki faktör bulunmaktadır.

Tablo 2

Kararları Etkileyen Nedenler

İç Etkenler	Dış Etkenler
Öğretmenler	Üst yönetim yapısı
Öğrenciler	Veliler(anne-baba)
Eğitici olmayan personel	Baskı grupları
Fiziki durum ve donanım	İş piyasası
	Bölgenin sosyal ve coğrafi konumu
	Yerel yönetimler
	Okulun yakın çevresi

Okullarda karar verme sürecine katılım, eğitim kurumlarının kendine özgü özellikleri ve dış çevre ile yoğun etkileşim nedeniyle önemlidir (Yavuz, 2001, s. 29).

Demokratik bir örgütlenmede alınan karardan etkilenenler bu kararda söz sahibi olmalıdır. Demokratik bir örgütte işgörenler kararda söz sahibi olmasalar bile verilen kararı etkilemektedirler. Yönetimde birey tek başına karar veremez. Birey, örgüt ortamı içinde mevcut karmaşık ilişkilerden etkilenir (Aydın, 2005, s. 129).

Okul yöneticileri, öğretmenleri, uzmanları ve diğer eğitim çalışanlarını, motive edici, yönlendirici, koordineli ve etkili olarak çalışmalarını sağlamak gibi bir görevi vardır (Başaran, 1998, s. 118). Okul yöneticisi katılım ilkesini benimsemek ve uygulamak zorundadır. Çünkü gayri resmi yönü ve güçlü grubu olan okulda, okulun çalışması için

işbirliği önemlidir ve bu işbirliğine katılım ile mümkün olan bir eylemdir (Bursalıoğlu, 2002, s. 159).

Okul yöneticisinin karar sürecinde uyması gereken ilk kural, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini karar organı olarak kabul etmesidir. Okullarda öğretmenlerin karar sürecine katılmaları özellikle gereklidir; çünkü okulun diğer örgütlere oranla daha sosyal oluşu, kararın etki alanını genişletir. Bununla beraber, grupça alınacak kararlara kimlerin ne derece katılacağı da nazik bir konudur. Okul müdürü bu konuda karar verirken aşağıdaki ilkeleri göz önünde bulundurmalıdır (Bursalıoğlu, 2002, s. 97) :

1. Grup dinamiklerini anlamalı, ancak bunları kullanmaya kalkışmamalıdır.
2. Motive edici, uzlaşmacı ve koordineli bir eylem olarak hareket etmelidir.
3. Karar verme sürecinde astların ve karadan etkilenecekler karara katılmalarına izin vermelidir.
4. Çevresinde demokratik bir atmosfer yaratmalıdır.
5. Alınan kararlarda fikir birliğine varmaya çalışmalıdır.
6. Grubun değerlerini ve davranışlarını göz önüne almalıdır.
7. Karar verme hakkını kullanmada kamu yararını dikkate almalıdır.
8. Katılımcı yönetimde; Karardan etkilenen, bu konuda uzman olan ve kararların uygulanmasından sorumlu olan herkesin kararına katılması öngörülmektedir.

Bu nedenle de okuldaki bütün etmenlerin baş sorumlusu ve mekanizmadaki bir dışlı rolüne yerleştiren öğretmenlerin iş alanlarında daha etkili hale getirilmesi, okul kapsamındaki kararlara katılması, kural geliştirmesi ve uygulamada da katılımcı olmaları gerekmektedir (Kocabaş ve Gökbaş, 2002).

Okul sistemi ve programları ile ilgili konularda öğretmenlerin katılımı; okuldaki çatışmaların önlenmesi, iletişim becerilerinin geliştirilmesi ve eğitim sistemi ile ilgili yasa ve yönetmeliklerin daha iyi tanınmasını sağlar (Ataklı, 1999). Okul yöneticileri, eğitsel değişmelerde karar ve uygulama süreçlerine öğretmenlerin katılımını sağlayarak; bu süreçleri yeni fikirler ile zenginleştirerek başarılı olabilir (Güneş, 1999).

Öğretmenler, okulu etkileyen kararlara daha fazla katılmak istemektedirler (Açıkalın A. , 1998, s. 107). Okul yönetiminde alınan kararlara öğretmenlerin katılımı, eğitim programlarının planlanması ve uygulanması, eğitim etkinliklerinin geliştirilmesi ve öğrenci

seviyesine göre eğitim programlarının uygulanması gibi belli konularda olabilir (Yalın, Hedges, ve Özdemir, 1996, s. 12).

Öğretmenlere sadece bir katılımcı olmanın ötesinde, alınan kararlar ve uygulamalar hakkında karar vermek için bir mekanizma kurmak şarttır. Öğretmen sadece oylama aşamasında veya veri toplama aşamasında katılır, ancak karar üzerinde bir etkisinin olmaması, öğretmenlere kullanılma duygusu verir. Çünkü yöneticilerin kendi aralarında aldıkları kararları onaylattırıldıklarını düşündürür (Özdena, 2000, s. 171).

Okul yöneticisinin ve öğretmenlerin bilmesi gereken nokta, kararlara katılmanın karar verme yetkisinin devri değil, kararları paylaşmasıdır. Böyle olmadığında her türlü yönetimde olduğu gibi, okul yönetiminde, karar yetkisi aktarılmadıkça sorumlu, yönetici ve temsil ettiği makamdır (Bursalıoğlu, 2002, s. 163).

Eğitim örgütlerinin demokratikleşmesi toplumsal yaşamın bir gereğidir. Bu da öğretmenlerin okul yönetimi tarafından alınan kararlara katılmalarıyla gerçekleşebilir. Personelin niteliği uygun olduğundan eğitim örgütlerinde katılım sağlanmalıdır (Aydın, 2005, s. 129).

2.7. Yönetim Kuramlarında Katılma

Klasik, neoklasik ve sistem teorileri yönetime olduğu gibi katılmaya da farklı perspektiflerden yaklaşmıştır. Bu kuramların katılmaya yaklaşım yöntemleri aşağıda özetlenecektir.

2.7.1. Klasik Kuramlar ve Karara Katılma

Klasik kuramların anahtar sözcüğü; bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç, hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısı olarak da nitelendirilen formal örgüt yapısıdır (Aydın, 2005, s. 88). Odak noktası etkinlik ve verimlilik üzerinedir. Organizasyon tamamen kişisel olmayan bir mekanizmadır ve bunu yapan insanlar bir makinenin dişlileridir (Kaya, 1996, s. 64). Taylor ve onun takipçileri, işi hareket ve zaman olarak değerlendirmişler, bir süre sonra iş çalışanlardan ayrı olarak görülmeye başlamıştır. Organizasyondaki verim ve yüksek kar, iyi yönetimin en temel ölçüsü sayılmıştır (Bursalıoğlu, 2003, s. 16).

Taylor hareketinin okul yönetiminde kabul görmesiyle, okul yöneticilerinin örgütü kesintisiz olarak çalıştırabilecek bir verimlilik uzmanı olarak görülmesine yol açtı. Bu görüş özellikle döner sermaye ile çalışan teknik eğitim kurumlarının amaçları için biraz olsun olabilir, ancak psikolojik ve sosyal koşullar ihmal edilmiştir (Bursalıoğlu, 2003, s. 17).

Fayol, yönetim süreçlerini planlama, düzenleme, sıralama, koordinasyon ve kontrol olarak gruplandırdı. Yönetilenlerden ziyade yönetenlere güvenerek organizasyonun verimli olmasını hedef alan biçimsel tarafına ağırlık vermiştir. Fakat böyle bir düşünce informal tarafı kuvvetli olan eğitim organizasyonunda uygulamak oldukça zordur. Fayol'un yönetim süreçleriyle planlamaya başlaması ve karar sürecinin önemini görmemesi, ikinci uygulama problemi (Bursalıoğlu, 2003, s. 18-19).

Weber; fonksiyonel uzmanlaşmaya, açıkça tanımlanmış bir hiyerarşik yapıya, teknik olarak yetenekli bir çalışan seçme ve terfi sistemine dayanan bir yaklaşıma öncülük etmiştir (Koçel, 2001, s. 160-116). Weber'in ideal tip bürokrasi, okul yönetiminde otokratik ve katı uygulamalara yol açmıştır. Ayrıca, otorite kavramını hızlandıran piramit organizasyon şemaları, otoritenin gerçek dağılımını belirtmez. Kişilerarası ilişkilerin önemli bir rol oynadığı eğitim örgütlerinde, yapıcıdan ziyade işin yapılmasını sağlayan ideal bürokrasi türünü uygulamak zordur (Bursalıoğlu, 2003, s. 21-22).

İşbölümü, yönetim süreçleri ve örgütlenme türleri gibi konulara çalışmalarında geniş yer veren Gulick'e göre birçok kişinin beraber çalıştığı durumlarda en iyi sonuç işbölümü ile alınırken yöneticilik yeteneği zihinsel güç, eğitim ve sistemli bir çaba ile kazanılır (Aydın, 2005, s. 101-102; Kaya, 1996, s. 60-62).

Örgütlerde ileri ölçüde uzmanlaşmanın yanı sıra tepeden tabana açık ve net bir otorite çizgisinin olması gerektiğini düşünen Urwick ise, sadece örgüt yapısı ile değil liderlik konusu ile de ilgilenmiştir (Aydın, 2005, s. 102).

Gulick ve Urwick'in örgütün formal yapısına ilişkin ilkelerini bugünün eğitim örgütlerinde uygulamak zordur. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi bakımından büyük önem taşıyan karar sürecine katılma eylemi, bu yazarlar tarafından gereksiz sayılmaktadır. Tek adam yönetimi, emir birliği kavramı ve dar kontrol alanının uygulanması eğitim örgütlerinde iletişim ve koordinasyon problemlerini arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2003, s. 23-24).

2.7.2. Neoklasik Kuramlar ve Karara Katılma

Neoklasik teorilerin temeli, klasik teorilere bir cevap olarak insan ilişkilerinin yaklaşımında yatmaktadır. Elton Mayo ve meslektaşları, 1927 - 1932 yılları arasında Chicago yakınlarındaki Hawthorne fabrikasında yaptıkları işlerde; insanların organizasyondan beklentileri, örgütte çalışan insanların ve grupların tepkileri, kişilerarası çatışmanın nedenleri, iş doyumu ve verimlilik arasındaki ilişkiler, liderliğin psikolojik temeli, otorite ve işe katılım, karar verme, iletişim ve rasyonel davranış konularını çalıştılar. Çalışanlara karar vermede verimliliği arttırmak amacıyla karar verme fırsatı veren araştırma sonucunda; Çalışanların işleriyle ilgili kararlara katılmalarının çalışma biçimlerine katkısı olduğu gözlemlenmiştir (Aydın, 2005, s. 107-112; Kaya, 1996, s. 68-69).

Okul yöneticilerinin, bilimsel işletmelerin ağırlığı ile sıkıştırılan eğitim yönetimi ve organizasyonlarında kolaylıkla yayılan bu eğilimi benimsemesinin bir nedeni, okulların verimliliğini değerlendirmek için sorumluluklarını azaltmanın nedenlerinden biridir. Bu durumda, gerçekten verimsiz okullarda başarısızlık insan ilişkilerinin ön planda tutulması sebep gösterilerek örtülmektedir. Bu olumsuzlukların yanında eğitimin sosyal görevinin tanımlanması, demokratik liderliğin geliştirilmesi, demokratik bir örgüt yapısı kurulması ve herkesin bu yönetime katılması, öğretmenin rolünün tekrar tanımlanmasını sağlamıştır (Bursalıoğlu, 2003, s. 29-30).

John R.D ile Lester Coch.'un yaptığı Harwood çalışması, düşünce sisteminde önemli bir araştırmadır. Çalışma şeklini değiştirmek için en etkili ve en onaylanmış yöntemi seçmeyi amaçlayan çalışmada, karara katılım açısından önemli sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; işgörenler, değişimin planlanmasına katıldıkları oranda değişmeyi bir olanak olarak algılamaktadırlar. İş görenlerin kararlara katılması sadece çalışma istek ve coşkusu yaratmakla kalmayıp, onların deneyimlerinden de yararlanarak, daha sağlıklı ve yerinde kararlar alınmasını sağlamaktadır (Aydın, 2005, s. 109-110).

Yönetim biliminde karar verme konusuyla beraber akla gelen Herbert A. Simon, önceki yönetim kuramcılarının ihmal ettiğini belirttiği karar vermeyi yönetimin kalbi olarak görmüştür. Karar vermeden hiçbir yönetsel eylemde bulunulamayacağını savunan Simon; örgütte karar verme açısından üst düzeylerin genel sorunlara, amaçlara ve politikalara ilişkin konularda; alt düzeylerin ise uygulamaya ve yorumlama ile ilgili konularda karar verme yetkisiyle dikey bir işbölümü oluşturulması gerektiğini öne sürmektedir. Bu işbölümü sayesinde yönetici, ayrıntılar hakkında karar verme yükünden kurtulur; personel

onurlandırılır; iletişim yükü hafifler; hizmetler vaktinde yapılır; kararda rasyonelliğe yaklaşılr ve sorumluluk kararı verene ait olur (Kaya, 1996, s. 72-75).

Simon'ın her türlü organizasyon ve çevreye rasyonalite vermeyen ve tatmin edici çözümler sunduğu fikri, eğitim kurumlarının yapısına ve havaya karşılık gelir. Bu görüşe göre, eğitim yöneticisi uzlaştırmacı kararlar almak ve her aşamada bireyler veya gruplar arasında uzlaştırmacı bir rol oynamak için kararlar alırken, kararlar birim düzeyinde alınır ve okul eylemlerini yönlendirmek ve hedeflerine ulaşmak için kullanılır (Bursalıoğlu, 2003, s. 35-36).

Karar verme; algılama, iletişim, kuvvet ve yetki konularında bir dizi kavramlar sunan Griffiths'e göre bir örgütün yapısı, o örgütteki karar verme sürecinin niteliğiyle belirlenir. Yönetici son karar kaynağı olmaktan çok, personeli karar verme sürecine yöneltici olarak davranırsa, davranışlarının astları tarafından daha kolay kabul edildiğini öne süren Griffiths, yöneticilerin karar yapıcı olmaktan çok kendilerini karar verme sürecinin denetleyicisi olarak algılamalarının daha etkili olacağını söylemektedir (Kaya, 1996, s. 80).

Buradan, bireysel farklılıkların kabul edildiği neoklasik teorilerde, bireye ve çalışma gruplarına verilen aşırı önemin, kaçınılmaz yönetim yaklaşımını benimsediği görülmektedir (Aydın, 2005, s. 110-111).

2.7.3. Sistem Kuramları ve Karara Katılma

Çağcıl Kuramı olarak da adlandırılan neo-klasik ve klasik teorisinde, sistem kuramında resmi örgütler, çeşitli grupların birbirleriyle etkileşime girdiği geniş ve karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlanmaktadır. Girdi, süreç, çıktı, geri bildirim ve çevre öğelerinden oluşan örgütte, örgütün her düzeyine önem verilir. Örgütün varlığını sürdürmesi için çevrenin değişen gereklerine ve gereksinimlerine sürekli olarak uyum sağlandığı için örgüt ile çevre karşılıklı bağımlı olarak görülürler (Aydın, 2005, s. 112-117).

Sistem yaklaşımının getirdiği yenilikler arasında kurumun çevreye ilişkin açık bir sistem olarak organizasyona davrandığı ve sistemin parçaları ile karşılıklı bağımlılık arasındaki bağlantıyı vurguladığı gerçeğidir. Sistem yaklaşımının getirdiği bir başka yenilik ise, organizasyona etki eden tüm değişkenleri ve parametreleri birlikte görmemizi sağlamasıdır. Bu sayede daha sağlıklı bir genelleme yapma fırsatı doğar (Koçel, 2001, s. 200).

Organizasyonda alınan kararları rutin kararlar ve yaratıcı kararlar olarak ikiye bölen March ve Simon, hiyerarşik yapının çeşitli düzeylerinin mümkün olduğunca yaratıcı karar verme

sürecine dahil edilmesi gerektiğini belirtiyor. Karar verme sürecinin özünde, bu yazarlara göre, ademi merkezîyetçilik fikrinin her zaman var olduğunu iddia eden bir kişi, sorunun çözülme kabiliyetinin sınırlı olmasından dolayı, bir kişinin problemin tüm yönlerini görmesi zordur. Bu nedenle, karar vermeye geniş katılım sağlanmalıdır. Çeşitli açılardan bir sorun, parçalara bölünmeli ve uzmanlık alanlarına göre sistemi oluşturan alt birimler arasında bölünmelidir (Köklü, 1994, s. 14-15).

Eğitim kurumlarını açık bir sosyal sistem olarak inceleyen ve hem makro (üst) hem de mikro (alt) düzeylerde örgütleri tartışan bu çağdaş kuramda, örgütün dinamik bir yapıya sahip olduğu ve bu dinamizmin örgütün her bölümü arasındaki etkileşimde meydana geldiğini savunmaktadır (Köklü, 1994, s.14).

Hedeflerin ve yöntemlerin seçimi, bireylerin seçime bırakıldığı sistem teorilerine dayanır ve sistemin tüm unsurlarının işlevsel bir şekilde birlikte çalışması gerekir. Karar verme yetkisi astlarına dağıtılır. Bu sayede astlar karar verme sürecine aktif olarak katılır ve yöneticiye yardımcı olur (Aydın, 2005, s. 116).

2.8. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, araştırma konusuyla ilgili yapılmış olan ve önem arz eden yurtiçi ve yurtdışı araştırmalar ve bulguları, kronolojik bir sıra ile sunulmaktadır.

2.8.1. Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Eskiocak (2005) “Sınıf Öğretmenlerinin Öğretimi Planlama Aşamasında Karar Verme Sürecine Etki Eden Etmenlerin Analizi” adlı yüksek lisans çalışmasında, öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğinin planlanma aşamasında karar verme sürecine etki eden faktörleri analiz etmiştir. Araştırmanın örneklemini, Adana il merkezinin merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada, öğretmenlerin ankette yer alan faktörlerin çoğunu “her zaman” dikkate aldıklarını belirttikleri ve planlamaya önem verdikleri sonucuna varılmıştır (Eskiocak, 2005).

Gılıç, (2015)’ın “Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeyleri, Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde veriler 2014 bahar döneminde Mersin ili merkez ilçelerdeki ilkokul ve

ortaokullarda görev yapan 304 erkek ve 293 kadın öğretmen olmak üzere toplam 597 öğretmenden toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre ilkokul ve ortaokullardaki öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ve okullarındaki egemen okul kültürü ile değişime hazır olma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanında erkek öğretmenlerin kararlara katılım düzeyi ve başarı kültürüne ilişkin görüşleri kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir. Mesleki kıdemle ilgili olarak 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 0-5 yıl ve 6-10 yıl kıdemdeki öğretmenlere göre kararlara katılma düzeyleri yüksek ve okul kültürüne (destek, başarı ve görev kültürü) ilişkin daha olumlu görüşlere sahiptir. Mevcut okuldaki çalışma süresine göre, görev kültürü boyutunda 6-10 yıl aynı okulda çalışan öğretmenler 0-5 yıl çalışanlara göre daha olumlu görüşlere sahiptirler. Değişime hazır olmanın duygusal boyutunda aynı okulda 21 ve üzeri yıl görev yapan öğretmenlerin 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası görev yapanlara göre duygusal hazır olma düzeyleri daha yüksektir. Genel olarak öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri yüksek, buna karşın okul kültürüne ve kararlara katılmaya ilişkin görüşleri orta düzeydedir.

Küçükali (2006)'nin "Avrupa Birliği Yolunda Yeni Okul, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Süreci" adlı doktora tezinde Araştırma Erzurum, Van, Ordu, Giresun, Trabzon ili ve Sürmene ilçesi sınırları içinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenler üzerinde yapılmıştır. İlgili araştırmada, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin yöneticilerin karar verme davranışlarını kıdemi 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerden daha olumlu olarak değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır (Küçükali, 2006).

Özcan'ın (2010)"Okul Yönetiminde Karar Verme Sürecinde Ortaokullarda Öğretmen ve Öğrencilerin Katılımının Araştırılması (Beypazarı Örneği)" araştırmasında örneklem olarak ilçede görev yapan tüm ortaokul öğretmenleri ve sınıf temsilcileri olan öğrenciler oluşturmuştur. Öğretmenlerin mezun oldukları okul türleri ve çeşitleri, branş çeşitleri, hizmet ettikleri okul türü ve öğrencilerin cinsiyetleri, sınıf seviyeleri ile birlikte okul idarelerinin statüsünde, kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara katılmada önemli bir fark yaratmadığını bulmuştur (Özcan, 2010).

Öğrencilerin okudukları okul türüne göre okullarında alınan kararlara katılma durumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Anadolu türü liselerde okuyan öğrencilerin okullarında alınan kararlara katılma durumları, meslek liseleri ile genel lise öğrencilerinden anlamlı ölçüde düşük çıkmıştır.

Öztürk (2009)'ün “Eğitim Yöneticisinin Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinde Bu çalışma Giresun merkezi ile Bulancak ve Piraziz ilçe merkezi ve köylerinde bulunan 41 ilköğretim ve 27 ortaöğretim okullarında toplam 60 okul müdürü ve 100 okul müdür yardımcısına uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin psikolojik özellikleri ile yöneticinin karar verme becerisi yeterliliği arasındaki ilişkiyi okul yöneticilerinin karar verme sürecinin alt faktörlerine (yöneticinin psikolojik özellikleri) göre incelediğimizde anlamlı bir ilişki belirlendi. Bununla birlikte, iç faktörler ve dış faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durum, eğitim yöneticileri tarafından karar verme sürecinde etkilenen en önemli faktörün, kendi kişisel ve psikolojik özelliklerinin ve karar verme becerilerinin sahip olma derecelerinin olması gerçeğiyle ilgilidir (Öztürk, 2009).

Sağır'nın (2006) “Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etik'in Önemi: Trakya Bölgesi” isimli araştırmasında Trakya bölgesinde orta ölçekli işletmelerde çalışan yöneticiler için bir anket çalışması oluşturmuştur. Karar verme sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Araştırmada, bu faktörlerin sadece bir kısmı (ör: zaman baskısı, örgütsel seviye, kararın önem derecesi, astların karar verme derecesi vb.) incelenmiştir. Araştırmanın, bu çalışmada incelenemeyen diğer faktörlerle gelecekteki araştırmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir. Araştırmanın önemli bir bölümünü oluşturan etik kavramı, her geçen gün önemini artıran bir konudur. Bu konuda çalışan kuruluşların etik anlayışa karşı duyarlılığı artmıştır. Türkiye'de yoğun olarak yaşanan ahlaki bozulma, etik duyarlılığı arttırmak için kurumlarda ve yöneticilerde etik meselelerini algılamak için çok fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Etik ilkeler temelinde kişisel ve örgütsel değerler oluşturmak ve geliştirmek ve her sektörde etik meseleyi ele almak titizlikle sağlıklı bir toplumun başlangıcı olacaktır (Sağır, 2006).

Taşçı'nın (2011) “İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Karar Verme Sürecindeki Etkilerine İlişkin Algıları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinde araştırma verileri 2011-2012 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasında Maltepe ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan ve tesadüfi örnekleme ile seçilen 187 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma ile öğretmenlerin demografik özelliklerine göre karar verme süreçleri ve örgütsel adanmışlıkları ne bağlamda değiştiği ortaya konmuştur. Örgütsel adanmışlık düzeyi açısından 31-40 yaş grubunun okula adanma düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlik mesleğine adanma düzeyinin cinsiyet değişkenine göre, kadın öğretmenlerin kendilerini daha fazla adadıkları görülmüştür. Karar verme de ise erkek öğretmenlerin yönetici kararlarını daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür (Taşçı, 2011).

Yaylacı ve Beldağ'ın (2015), okul yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etkili olan değerleri yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak çalışma yapmıştır. Buna göre gerek yöneticilerin gerek öğretmenlerin, yöneticilerin bireysel olarak temsil ettikleri değer sınıfı ve karar verirken dayandıkları değerler bağlamında büyük ölçüde örtüşen ancak bazı boyutlarda farklılaşan görüşlere sahip olduklarını bulmuştur (Yaylacı & Beldağ, 2015).

Sezer'in (2018) okul müdürlerinin görev önceliklerine ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan çalışmasında, okul müdürlerinin görev önceliklerinin ilk sırasında, okul amaçlarını gerçekleştirme yer almaktadır. Diğer öncelikli görevler ise sınav başarısı, kaliteli eğitim ve öğretmenlerin iş doyumudur. Okul müdürlerinin, karar alma süreçlerini etkileyen faktörlerin ilk sırasında yasa ve yönetmelikler yer almaktadır. Okul müdürleri, karar alma süreçlerini etkileyen diğer faktörleri, öğretmen ve müdür yardımcılarının görüş ve önerileri, okulun eğitim amaçları şeklinde ifade etmektedir (Sezer, 2016).

Göksoy'un (2014) okul müdürlerinin okulda karar verme sürecine öğretmenleri ne ölçüde kattıkları ortaya konulmaya çalışıldığı araştırmasında, okul müdürlerinin tamamı okullarında uygulamalar ile ilgili kararlara katılımcı bir şekilde öğretmenleri kattıklarını ifade etmişlerdir (Göksoy, 2014).

Izgar ve Altınok'un (2012) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin karar verme stratejilerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarından cinsiyet değişkenine göre; bağımsız karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında, kadın yöneticiler lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Çalışılan okul türü değişkenine göre yöneticilerin karar verme stratejileri puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamış, öğrenim durumu değişkeninde mantıklı karar verme stratejisinde lisansüstü grubu lehine anlamlı fark bulunmuştur (Izgar & Altınok, 2012).

2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Clark'ın "Müdür ve Öğretmenler Arasında Benzer Değerler Arasında Bir İlişkinin Olup Olmadığını ve Karar Verme Sürecindeki Öğretmen İlgisinin Derecesi" adlı araştırmasında

şu bulgular elde edilmiştir: Doktora öğrenimi görmüş müdürler, altı yıllık çalışanlara ve yüksek lisans dereceli müdürlere; erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre karar süreçleri ile daha çok ilgilenmektedirler. Okul müdürü ve öğretmenlerin yaşlarının yakınlığı oranında kararlara ilgilidirler (Akt. Bilgin, 1996, s. 31).

Thierbach, “Ortaokul ve Liselerde Karara Katılma ve İş Doyumu” adıyla yaptığı araştırmada şu bulgulara ulaşmıştır: Öğretmenlerin doyumları ile bulundukları karara katılma ortamı arasında ve karar sürecine etki düzeyleri ile işten aldıkları doyum arasında anlamlı bir ilişki vardır (Akt. Açıkgöz, 1984, s. 43).

Flannery ise, “Wisconsin’de Öğretmenlerin Kararlara Katılımları ve İş Doyumları” adlı araştırmasında şu bulguları elde etmiştir: Öğretmenlerin meslek doyumları, karar durumlarına olumlu ve anlamlı olarak bağlıdır. Öğretmenlerin ilgi ve uzmanlıkları arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu gibi, algılanan öğretmen ilgisi ile karar koşulları; ilgi ve meslek doyumları arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca; algılanan öğretmen etkisi, meslek doyumları ve karar koşulları arasında anlamlı ilişkiler vardır (Akt. Açıkgöz, 1984, s. 43).

Speed, “Bireyselleştirilmiş Öğretim Yapan Liselerde Personel Doyumu ve Karara Katılma” adlı araştırmasında, karar alanlarını teknik ve yönetsel karar alanları diye ikiye ayırmıştır. Katılmanın yüksek düzeyde, orta düzeyde ve hiç olmadığı ortamlarda yapılan araştırmada elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Teknik ve yönetsel karar alanlarında iş doyumları ve öğretmenlerin bulundukları karar koşulları arasında doğru orantı vardır. Gerçek katılma durumu, iş doyumundaki değişmeyi en iyi şekilde açıklamaktadır. Öğretmenler karara katılmada daha fazla söz sahibi olabilmek için mesleki karar verme gruplarının oluşturulmasını istemişlerdir. Öğretmenler yönetsel kararlara teknik kararlardan daha az katılmaktadırlar (Akt. Açıkgöz, 1984, s. 44).

Meshanko’nun “Öğretmenlerin Karar Vermesi: Öğretmenlerin, Yöneticilerin ve Okul Kurulu Üyelerinin Görüşlerinin Analizi” başlıklı araştırmasında şu bulguları elde etmiştir: Öğretmenlerin, karar vermenin paylaşılmasına katılma istekleri ve katılma durumlarına ilişkin olarak öğretmenler, yöneticiler ve okul yönetim kurulu üyelerinin algıları arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. İlkokul ve ortaokul öğretmenleri, karar vermenin paylaşılmasına daha fazla katılma isteği göstermişlerdir ancak öğretmenlerin karara katılma istekleri, kişisel değişkenlere göre anlamlı bir fark göstermemiştir (Akt. Köklü, 1994, s. 39-40).

Dina AndersonBraddy'nin 30 okul ve 450 öğretmenini kapsayan araştırmasında, dört seçenekli Stogdill'in LBDQ-FromXII'si ile yine dört seçenekli Alutto ve Belasco'nun Decisional Participation Scala anketleri ile birlikte kişisel değişkenlere yönelik sorular sorulmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin gerçek katılma durumları, katılma isteklerinden az olmuştur ve ilkokul öğretmenlerinin katılma durumu, ortaokul öğretmenlerinin katılma durumlarından daha yüksek bulunmuştur (Akt. Köklü, 1994, s. 40-41).

Hem ilkokul öğretmenlerinin hem de ortaokul öğretmenlerinin yönetimle ilgili karar konularına katılma istekleri, öğretimsel karar konularına katılma isteklerinden daha az olmuştur. Öğretmenlerin, yöneticilerin liderlik biçimini daha güçlü algılamaları, öğretmenlerin katılımını yükseltirken; öğretmenlerle yaşlı yöneticilerin karara katılma durumu ve katılma isteği arasında büyük farklılıklar bulunmuştur. Karara katılmaya duyulan istek karara katılma durumundan çok daha yüksek olduğu gibi deneyimli öğretmenlerin bulunduğu okullarda, karara katılma durumu diğer okullardan daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenler, bayan yöneticileri erkek yöneticilerden daha güçlü lider olarak algılamışlar ve doktora derecesindeki yöneticileri lider tipi olarak tercih etmişlerdir. Yöneticilerin bayan olması ve doktora derecesine sahip olması ise öğretmen katılımını arttırmaktadır.

Case'in, "Karar Vermeye Öğretmen Etkisi" ile ilgili yaptığı araştırmada öğretmenlerin kararlara katılımlarının, öğretmenleri okul yönetimi ile daha uyumlu hale getirdiği görülmüştür. Aynı çalışmada, öğretmenlerin sınıf ve öğretim kararlarına katılmak istedikleri görülmüştür (Akt. Köklü, 1994, s. 41).

Fields'in, "Karar Vermeye Öğretmen Katılımı" ile ilgili araştırmasında elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Öğretmenlerin karar vermeye katılmasının yüksek düzeyli olması ile pozitif öğrenci çıktıları arasında doğru orantılı yüksek ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin hem öğretimsel hem de yönetsel karar konularına katılma istekleri, karar vermeye katılmadaki gerçek durumlarından daha yüksek bulunmuştur (Akt. Köklü, 1994, s. 42).

Musco'nun, "New York Şehrindeki Lise Öğretmenlerinin, Öğretmenlerin Karara Katılımı ve Davranışları Hakkındaki Algıları Arasındaki İlişki " ile ilgili araştırmasında 429 öğretmenden elde ettiği bulgular şu şekilde özetlenebilir: Öğretmenlerin karara katılımı ve davranışı arasında orta düzeyde ve ortadan biraz az düzeyde ilişki bulunmuştur. Mevcut katılım, okul politikaları ve öğretmenlerin ilgili sınıflardaki eğitimle ilgili kararlarının hedefleriyle doğrudan ilişkiliydi. Öğretmen davranışı, eğitim etkinliklerini planlamak,

öğrencilerin öğrenme çıktılarını, okul iklimini ve genel öğrenim ortamını değerlendirmekle ilgiliydi. Öğretmenlerin sonuçlarla aynı fikirde olmadıkları, yani tatmin edici olmayan kararlarla aynı fikirde olmadıkları görülmüştür. Eğitim ve sınıfla ilgili kararlar öğretmenler için en önemli kararlardır ve bu kararlara en çok yer verilir. Öğretmenlerin kararlara katılımları ile davranışları arasında cinsiyet, görev sırasındaki durum ve önceki yönetim deneyimi gibi kişisel değişkenler açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Kararların paylaşıldığı okullardaki öğretmenlerin davranışları ile kararların paylaşılmadığı okullardaki öğretmenlerin davranışları arasında farklılıklar vardır (Akt. Köklü, 1994, s. 43).

Enderlin-Lampe (1993)'nin “Karar Vermede Paylaşım” adlı araştırmasında elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Okullarda karar vermeye katılımın başarılı olabilmesi için müfredat programının daraltılması gerekir. Müfredat başarıya yönelik olarak bir standarda ulaştırılmalıdır. Müfredatın yoğunluğunun başarıya olumsuz etkisi vardır. Öğrenci merkezli eğitim için katılımcı işbirliğine yönelik yönetim yapısının olması gerekir. Yönetim mevkiye bağlı değil paylaşmaya ve demokratik yapıya sahip olması gerekir. Okullarda katılmalı karar verme yönetimin başarılı olabilmesi için öğretmenlerin hazırlığı yeterli derecede olmalıdır. Hazırlıksız katılım alınan kararın yanlış veya zamansız olmasına neden olmaktadır (Akt. Karaca, 2001, s. 32).

Weis (1993) 'in “Birlikte Karar Verme” isimli çalışmasında: Öğretmenlerle karar veren okullar daha yenilikçidir. Yeni faaliyetlere ve yeni fırsatlara daha açıktır. Aksine, birlikte karar verilmeyen okullar daha kapalı ve geleneksel bir yapıdadır. Birlikte kararlaştırılan okullar tam bir değişime tabidir ve öğretmenlerin kararlara katılımı okulun değişimini hızlandırmaktadır. Geleneksel olarak yönetilen okullarda, disiplin birlikte kararlaştırılan okullardan daha fazla uygulanır. Çalışan okullarda, öğretmenlerin çalışma ortamı çok daha iyidir ve performans geleneksel okullara göre daha yüksektir. Karar verme yöntemiyle birlikte, öğretmenler müfredat hakkında daha fazla şey öğrenmektedir. Yöneticiler konumlarından ve fırsatlarından dolayı öğretmenlere göre yeniliklere daha açıklar ve öğretmenler, yöneticiler tarafından sınıflarında yenilikleri uygulamaya teşvik etmeyi istiyorlar. Öğretmenlerin karar verme sürecine katılımı, okul kararlarında moral ve sahip olma duygusunu artırır (Akt. Karaca, 2001, s. 31).

1993 yılında, Amerika'da “Öğretmenlerin Katılımlı Karar Vermeye Yaklaşımları” adlı çalışmada şu bulgulara ulaşılmıştır: Öğretmenler bütçe ve müfredatın geliştirilmesinde katılmalı karar vermeye katılmak isterken, personel ile ilgili sorunlardan sorumlu olmak

istememektedirler. Öğretmenler, ailelerin okulda kararlara katılımını olumlu bulurken, personel sorunlarının çözümü ve okul yönetimine katılmalarını istemektedirler. Katılımlı karar vermenin etkili olması için okul yönetiminin tüm parçalarıyla tanımı amacı, olası sonuçları, içeriğinin açıkça anlaşılması gerektiği belirtilmiştir. Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin katılımlı karar vermeye, okulun yapısındaki tercihlerine ve katılımlı karar vermeye eğitim reformu ilişkisine yaklaşımları incelemektir (Akt. Aldemir, 1996, s. 38).

Jones tarafından yapılan “Karar Verme de Öğretmenin Katılımı Personel Morale ve Öğrenci Başarısıyla İlişkisi” adlı araştırmada elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Öğretmenler müfredat, öğretim programı ile ilgili alanlarda karar vermeye daha fazla katılmak isterlerken; personel, bütçe ve okul-halk ilişkisi konularına daha az katılmaktadırlar. Öğretmenlerin karar vermeye katılımı onun moralini yükseltmekte ve kendisini önemli biri olarak hissetmelerini sağlamaktadır. Büyük okullarda karar vermeye katılım oranı küçük okullardan daha çok olmaktadır. Öğretmenlerin karar vermeye katılımı asıl görevlerini başarmaları için daha fazla çalışarak zorlanmalarına neden olmaktadır. Öğretmenlerin karar vermeye katılımı ile öğrenci başarısı arasında ilişki bulunamamıştır. Ancak öğrenci başarısının, öğrencinin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik düzeyi ve okul yapısı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan yerlerde okullar minimum eğitim amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedirler (Akt. Karaca, 2001, s. 32).

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ilgili bilgiler ortaya konulmuştur. Çalışmanın konusu, okullarda katılımcı karar verme sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelemektir. Bu bölümün sonuna araştırmanın bulguları hakkında bilgiler eklenmiştir. Bulguların içeriği bağlamında; Çubuk ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulanan anket verilerinin demografik yapıları, tanımlayıcı istatistikler, değişkenlerin birbiri ile olan ilişkileri ve araştırması yapılan konuyla ilgili faktör analizi verisine ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir araştırmadır. Araştırma kapsamında öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okullardaki mevcut karar verme sürecine ortaya konulmaya çalıştığı için araştırma tarama modelindedir. Genel tarama modelleri; çok sayıda elemandan 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 (Karasar, 2004, s. 77).

3.2. Evren ve Örneklem

Bilimsel araştırmaların metotlarından bir tanesi de belirli bir evren üzerinde çalışılarak bu evrende bazı örneklemeler seçerek evren hakkında fikir yürütme aşamasıdır. Ancak bu araştırmalarda objektif olunmalı ve evren içerisinde mümkün olduğunca homojen bir araştırma yapmaya dikkat edilmelidir. Örneklemelerin evreni yansıttığı varsayılarak

çalışıldığından hata payını sifıra yakın bir seviyeye indirmek esastır. Zaten yüzde yüz veriye ulaşmak için evrenin tamamını incelemek gerektiğinden ve bunun da çok zor ve maliyetli olacağından kendi içinde evrende homojen bir örneklem alınarak hükme varılmaktadır (Karasar, 2008, s. 147).

Bilimsel araştırmalarda veriler, araştırma evrenini oluşturan birimler denekler üzerinden elde edilebileceği gibi evrenini oluşturan birimler eleman içerisinde, amaca uygun bir yöntemle seçilebilecek örneklem üzerinden de elde edilebilmektedir (Ural & Kılıç, 2005, s. 44).

Araştırmanın evreni Ankara ili Çubuk ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 289 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin tamamının sayımı yapılmıştır. Bu kapsamda, veri toplama aracı tüm evrene uygulanmıştır. Geri dönüşü sağlanan ve kurallara uygun olarak doldurulan 239 anket ile verilerin analizi yapılmıştır. Neredeyse evrenin tamamına ulaşılmıştır. Anketlerin dönüş oranı % 95'tir. 0,95 güvenilirlik ve 0.05 örneklem hata payıyla evreni temsil ettiği değerlendirilmektedir (Karasar, 2008, s. 147).

Tablo 3

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren Büyükliği	100	150	250	500	1000	5000	10000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	108	152	217	278	357	370	381	383	384

(Çingil, 1994,s.25)

Araştırmada kullanılan bilgi formunda katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek için dört soru yöneltilmiştir. Bu sorular cinsiyeti, hizmet süresi (kıdem), branşı ve çalıştığı okul türlerini belirlemeye dönük ifadelerden oluşmaktadır. Aşağıdaki Tablo 4'de araştırmaya katkı sağlayan öğretmenlerin cinsiyet dağılımı verilmiştir.

Tablo 4

Cinsiyet Değişkenin Frekans Tablosu

Cinsiyet	f	%
Kadın	126	52,7
Erkek	113	47,3
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin % 52,7'si(n=126) kadın; % 47,3'ü(n=113) erkektir. Bu durumda araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin cinsiyet dağılımı kadınlar lehine olduğu söylenebilir. Aşağıdaki Tablo 5'te araştırmaya katkı sağlayan öğretmenlerin kıdem yılı dağılımı verilmiştir.

Tablo 5

Kıdem Yılı Değişkenin Frekans Tablosu

Çalışma yıl aralığı	f	%
1-5 yıl	65	27,2
6-10 yıl	53	22,2
11-15 yıl	30	12,6
16-20 yıl	27	11,3
20 ve üzeri	64	26,8
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin % 27,2'si(n=65) 1 ila 5 yıl arası, % 26,8'i (n=64) 20 yıl ve üzeri çıkmıştır. En düşük ise % 12,6 ile 11-15 yıl arası kıdem yılı öğretmenlerden oluşmaktadır. Okulda kararlara katılımı sürecinin ölçülmesinde öğretmenlerin kıdem yılının uygun aralıklarda ve yeterli miktarda olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 6'da araştırmaya katkı sağlayan öğretmenlerin branş bilgisi dağılımı verilmiştir.

Tablo 6

Branş Değişkenin Frekans Tablosu

Branş bilgisi	f	%
Meslek dersi öğretmeni	78	32,6
Kültür dersi öğretmeni	159	66,5
Hatalı	2	,8
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin % 66,5'i (n=159) kültür dersi (fizik, kimya, matematik vb) öğretmeni olduğu, % 32,6'sı (n=78) meslek dersi (motor, elektronik, elektrik, metal vb) öğretmeni olduğu çıkmıştır. Çoğunluğun kültür dersi öğretmenlerinden oluştuğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 7’de araştırmaya katkı sağlayan öğretmenlerin çalıştığı okul türleri bilgisi verilmiştir.

Tablo 7

Okul Türü Değişkenin Frekans Tablosu

Okul türü dağılımı	f	%
Fen lisesi	18	7,5
Anadolu lisesi	44	18,4
İmam hatip lisesi	61	25,5
Mesleki ve teknik anadolu lisesi	116	48,5
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin % 48,5’i(n=116) mesleki ve teknik okullarda çalıştığı; % 25,5’i (n=61) imam hatip lisesinde çalıştığı; % 18,4’ü (n=44) Anadolu lisesinde çalıştığı ve son olarak % 7,5’i,(n=16) fen lisesinde çalıştığını belirtmiştir. Bu durumda çoğunluğun meslek dersi (motor, elektronik, elektrik, metal vb) öğretmenlerinden olduğu çıkmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın sonucunun ortaya çıkmasını sağlamak için kullanılan veri toplamaya yönelik bir anket formu geliştirilmiştir. Bu anket formunda toplamda ayrı iki bölüm içerisinde yer alan 55 soru bulunmaktadır. İlk bölüm için anketi dolduranlara ait demografik değişkenleri elde etmede kullanılan toplamda dört ifade bulunmaktadır.

Ölçme aracının ikinci bölümünde, Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2012) tarafından geliştirilen “Okullarda Karar Verme Süreci Ölçeği”, yer almaktadır. Öğretmenlerin görüşlerini objektif olarak yansıttıkları ve araştırma için gerekli verileri sağladığı varsayılmıştır. Bu ankette, 4 boyut bulunmaktadır. Beşli Likert tipi (1 = Hiçbir Zaman; 5 = Her zaman) ölçektir.

Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2012) tarafından geliştirilen “Okullarda Karar Verme Süreci Ölçeği”, analizi sonucunda Kaiser- Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliği (KMO) testi .88, Barlett test 4882.40 olarak ilgili araştırmacılar tarafından hesaplanmıştır. İki boyuttan oluşan ankette açıklanan varyans I. boyutta .40; II. boyutta .11 olmak üzere toplam .51’dir. KMO=.92 olup, Barlett test 2300.95, $p < .000$ ’dır. Bu katsayılar “Okullarda Karar Verme Süreci Ölçeği”nden elde edilen ölçümlerin her iki boyutta da yeterince yüksek geçerlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, sonuçların geçerliğini başka bir

örnekleme doğrulamak amacıyla veri setinin ikinci parçasında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

“Okullarda Karar Verme Süreci Ölçeği”nin güvenirlik katsayıları Cronbach’s Alpha katsayısı, madde-test korelasyon katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Güvenirlik analizleri sonucunda, katılımcı karar verme boyutu (13 madde) için güvenirlik katsayısı (alfa) .94, madde – test korelasyonları .68-.84 arasında; içtepisel karar verme boyutu (7 madde) için güvenirlik katsayısı .84, madde – toplam korelasyonları .39-.77 arasında bulunmuştur. Bu yönüyle araştırmada kullanılan “Okullarda Karar Verme Süreci Ölçeği”ne ait geçerlilik ve güvenirlik değerleri ölçeğin kullanılabilir özellikte olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma kapsamında yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmaları verilerin analizi başlığı altında verilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Veriler birincil veri niteliğine sahiptir. Bu sebeple birincil veri ihtiyacını gidermede en uygun ve geçerli metot olan anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde örnekleme bulunan kişilere anket formları elden dağıtılmıştır.

Araştırma probleminin çözülmesi için gereksinim duyulan görevli öğretmenlerin karar süreçlerine ilişkin verilerin toplanmasında, Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2012) tarafından geliştirilen “Okullarda Karar Verme Süreci Ölçeği” yer almaktadır. Öğretmenlerin görüşlerini objektif olarak yansıttıkları ve araştırma için gerekli verileri sağladığı varsayılmıştır. Bu ankette, 4 boyut bulunmaktadır. Beşli Likert tipi (1 = Hiçbir Zaman; 5 = Her zaman) ölçektir.

Uygulanan anket formunda öncelikle demografik ve okul özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan toplam altı soru bulunmaktadır. Demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik anket formu Ek-1’de yer almaktadır. Ayrıca Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2012) tarafından geliştirilen “Okullarda Karar Verme Süreci Ölçeği”nde ise 49 soru ifadesi bulunmaktadır.

3.5. Veri Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi için 239 öğretmenden elde edilen veriler SPSS programına girilmiştir. Hatalı veya eksik olan anket verileri veri tabanına kaydedilmemiştir. Verilerin analizi SPSS 21.00 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinde yapılan incelemeler sonunda, ankette fazla sayıda soru yanıtlamayan 8 kişiye ve işaretlemeleri alt ve üst değerlerde toplam 5 kişiye ait veriler analizden çıkartılmış, analizlere 239 kişilik örneklem üzerinden devam edilmiştir.

Veri çözümleme aşamasında ilk olarak, Okulda Karar Verme Süreci Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. OKSÖ'nün yapı geçerliğini test etmek için öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmış ancak istenilen uyum değerlerine ulaşılamamıştır. Bu nedenle 20 maddelik ÖKSÖ'ye Açımlayıcı (betimleyici) faktör analizi yapılmıştır. AFA sonucu OKSÖ'nün, orijinal yapısına uygun olarak 2 faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Bu alt boyutlardan birincisi katılımcı karar verme, ikinci boyut ise bireysel karar verme boyutu olarak adlandırılmıştır. Katılımcı karar verme boyutunun açıkladığı toplam varyans % 31,51 ve bireysel karar vermenin açıkladığı toplam varyans %10,41 olmak üzere OKSÖ'nün açıkladığı toplam varyans % 41,92'dir. ÖKSÖ'nün güvenirlik çalışması için ise Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları ve düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda katılımcı karar verme boyutuna ait Cronbach's Alpha katsayısı .92 olarak hesaplanmış, ikinci boyutun ise .84 olarak hesaplanmıştır. Her iki boyuta yer alan maddelerin madde toplam korelasyon katsayıları .32 ile .68 arasında değişmiştir.

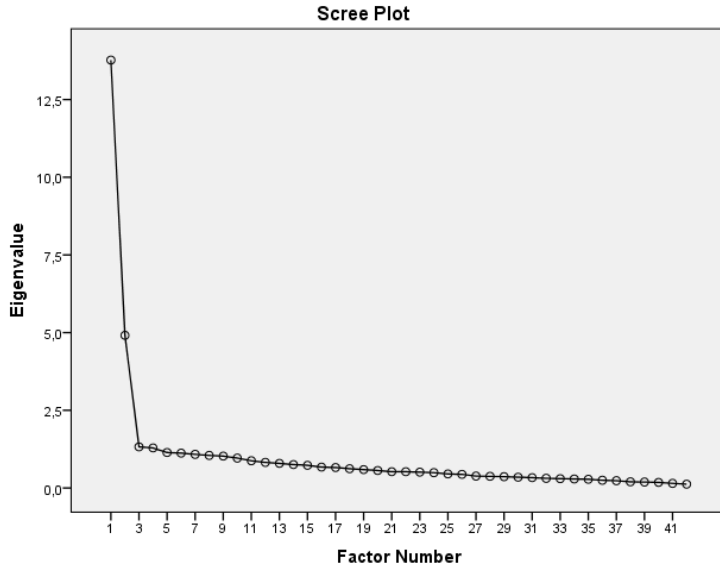
Tablo 8

Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktörler	
	Birinci faktör	İkinci faktör
m1	,830	,097
m2	,809	,028
m4	,778	,027
m19	,751	-,016
m3	,750	,014
m14	,745	,013
m12	,725	,017
m48	,698	-,083
m42	,696	,074
m10	,691	-,036
m11	,682	,026
m47	,682	-,022
m5	,679	,059
m46	,668	-,108
m40	,642	-,164
m43	,639	,069
m41	,632	-,048
m37	,629	-,004
m16	,623	-,102
m20	,619	-,178
m33	,615	,022
m39	,604	,056
m31	,543	,005
m28	,531	-,120
m21	,504	-,129
m49	,480	-,096
m44	,471	-,089
m36	,448	-,017
m6	,439	,024
m9	,429	-,010
m13	,419	,076
m25	,417	-,002
m32	,307	,021
m26	-,128	,785
m17	-,045	,781
m23	-,089	,772
m29	,013	,733
m35	-,032	,730
m38	-,056	,685
m27	-,190	,662
m7	-,016	,581
m30	-,057	,559
m45	,026	,538
m34	,177	,523
m8	-,198	,519
m15	-,176	,514
m18	,104	,425
m22	-,031	,418
m24	-,011	,330

a. Rotation converged in 4 iterations.

Araştırmaya ait yamaç birikinti grafiği (screeplot), öz değerlerin varyansa yaptığı katkı çerçevesinde, görsellik arz etmesi açısından aşağıda verilmiştir.



Şekil 2. Okullarda karar verme süresi ölçeğinin faktör yapısına ait çizgi grafik

Faktör yapısını belirlemeden önce ve rotasyondan sonra öz değerler (eigenvalues) aşağıdaki tabloda birlikte verilmiştir. Burada, araştırmada kullanılan Okulda Karar Verme Süreci Ölçeğinin faktör yapısını ortaya çıkarmak için rotasyon analizi uygulanır. Sonuçta Okulda Karar Verme Süreci Ölçeğinin iki alt boyuttan oluştuğu görülmektedir.

Eigenvalues 1'den büyük olan 2 faktör var. İlk faktör varyansın yaklaşık %32'sini açıklıyor. Rotasyon faktörlerin göreceli önemini eşitliyor (faktör 1'in katkısı %32'den %11,6' ya düşüyor).

Tablo 9.

Ölçeğin Döndürülmesi Sonrası Oluşan Alt Boyut Sayısı

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	13,770	32,787	32,787	13,233	31,507	31,507	12,264
2	4,911	11,693	44,479	4,370	10,405	41,911	8,179

Okulda Karar Verme Süreci Ölçeğinin iki boyutlu olabilmesi için uygun olmayan maddelerin çıkarılması gerekmektedir. Anketteki 20, 31, 32, 37, 41, 44 ve 49 nolu maddeler çıkarıldıktan sonra anket tekrar Kaiser yöntemiyle döndürme işlemi yapılır. Aşağıdaki Tablo 10'da anket maddelerinin faktör yükleri görülmektedir.

Tablo 10

Maddeler Atıldıktan Sonraki Faktör Yükleri (20,31,32,37,41,44,49)

Faktör kodu	Faktör	
	1	2
m2	,811	-,281
m1	,803	-,218
m4	,769	-,269
m3	,755	-,272
m19	,754	-,301
m14	,738	-,273
m12	,724	-,261
m48	,715	-,348
m46	,710	-,363
m10	,697	-,298
m40	,692	-,408
m11	,680	-,235
m47	,678	-,281
m42	,669	-,191
m5	,666	-,199
m16	,655	-,339
m43	,612	-,175
m33	,599	-,214
m39	,582	-,174
m28	,571	-,323
m21	,547	-,320
m36	,441	-,190
m9	,440	-,174
m6	,427	-,145
m25	,407	-,161
m13	,394	-,083
m26	-,418	,835
m23	-,368	,804
m17	-,329	,798
m35	-,304	,741
m27	-,437	,734
m29	-,252	,729
m38	-,297	,707
m8	-,390	,595
m7	-,233	,587
m30	-,260	,582
m15	-,372	,580
m45	-,168	,528
m34	-,008	,458
m22	-,184	,430
m18	-,051	,386
m24	-,140	,334

Extraction Method: Maximum Likelihood.
Rotation Method: ObliminwithKaiserNormalization.

Araştırmada kullanılan Okulda Karar Verme Süreci Ölçeğinin iki alt boyutuna göre değerleri aşağıdaki tablo da görülmektedir. Buna göre boyut isimleri “katılımcı karar verme boyutu” ile bireysel karar verme boyutu isimleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 11

Okulda Karar Verme Süreci Ölçeğinin Analizler Sonunda Oluşan Boyutları

OKVS'nin alt boyutları	n	En düşük	En yüksek	$\bar{X}$	S
Katılımcı karar verme boyutu	239	1,42	5,00	3,9981	,61384
Bireysel karar verme	239	1,06	5,44	2,4637	,85316

BÖLÜM 4

BULGULAR

4.1. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucu elde edilen bulgular belirlenen amaçlar doğrultusunda analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerine ait “Okullarda Karar Verme Süreci Ölçeği” uygulanmıştır. Öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre okullarda karar verme sürecindeki okul müdürünün rolüne yönelik sonuçlar verilmiştir.

4.3. Karar Verme Sürecine Ait Değerlendirmeler

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda, kimlerin görüşlerine öncelik verildiğinin belirlenmesi amaçlandı.

Araştırma evreninde, öğretmenlere, okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda aşağıdakilerin görüşleri ne düzeyde alınır şeklinde soru yöneltilmiştir. Seçeneklerde ise öğretmenler, öğrenciler, veliler, müdür yardımcıları, sivil toplum kuruluşu temsilcileri (sendika, vakıf, dernek vb. temsilcileri), öğrenci velisi olmayan vatandaşlar, okul yardımcı personeli (mutemet, hizmetli, güvenlik, kantin vb. alan sorumluları), yerel yönetim ve bakanlık ve il/ilçe milli eğitim müdürlük görevlilerinden oluşmaktadır.

4.3.1. Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Karar Verme Sürecine Katılanların Durumu

Okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda öğretmen görüşlerinin dikkate alınma durumu aşağıdaki Tablo 12’de birlikte verilmiştir.

Tablo 12

Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Öğretmen Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu

Öğretmen görüşlerini karar verme sürecinde dikkate alınma durumu	f	%
Hiçbir zaman	2	,8
Nadiren	6	2,5
Bazen	53	22,2
Çoğunlukla	122	51,0
Her zaman	56	23,4
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin %51'i (n=122) "çoğunlukla" seçeneğini, % 23,4'ü (n=56) "her zaman" seçeneğini işaretleyerek yüksek (%74,4) oranda ortak karar vermede kendi görüşlerine başvurulduğu ve kararlar verildiğini beyan etmişlerdir. Yeni eğitim öğretim yılı başlarken, dönemler biterken ve gerekli olan durumlarda yönetmelik gereği öğretmenler kurulu toplantısı yapılır. Okul müdürü başkanlığında yapılan bu toplantıya yöneticiler ve öğretmenler katılırlar. Bir okulun en üst karar alma merci öğretmenler kuruludur. Okulun işleyişi ile ilgili tüm kararlar ve komisyonlar öğretmenler kurulu toplantısında oy çokluğu ile belirlenir. Etkili bir yönetici öğretmenler kurulunu iyi çalıştırır. Onların görüş ve düşüncelerini alır, konuşmaları için uygun atmosfer oluşturur. Okul kültürünün oluşmasında öğretmenlerin okul ile ilgili konularda düşüncelerini özgürce söylemeleri çok önemlidir. MEB mevzuatında, okul müdürü öğretmenler ile birlikte okulu yönetir ibaresi bulunmaktadır. Yönetim karar ile başlar ve karar ile bittiğine göre okul müdürleri karar verirken öğretmenler ile birlikte kararların verildiği söylenebilir. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okullarda ortak karar vermede kendi görüşlerinin alındığını ifade etmişlerdir. Okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda öğrenci görüşlerinin dikkate alınma durumu aşağıdaki Tablo 13'te birlikte verilmiştir.

Tablo 13

Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Öğrenci Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu.

Öğrenci görüşlerinin karar verme sürecine katılma durumu	f	%
Hiçbir zaman	12	5,0
Nadiren	49	20,5
Bazen	95	39,7
Çoğunlukla	61	25,5
Her zaman	22	9,2
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre öğrenciler karar verme süreçlerinde % 39,7'si (n=95) “bazen” seçeneğini, % 25,5'i (n=61) “çoğunlukla” seçeneğini, % 20,5'i (n=49) “nadiren” seçeneğini, % 9,2'si (n=22) “her zaman” seçeneğini ve % 5'i (n=12) “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 65) öğrenci görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer almadığını ifade etmişlerdir. Milli Eğitim Bakanlığı' nın 2004 yılında yayımlayarak yürürlüğe giren okullarda " Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Yönergesi" ile öğrencilerde “Cumhuriyetimizin demokrasi ile güçlendirilmesi; öğrencilerimizde yerleşik bir demokrasi kültürünün oluşturulması, hoş görü ve çoğulculuk bilincinin geliştirilmesi, kendi kültürünü özümsemiş, millî ve manevî değerlere bağlı, evrensel değerleri benimseyen nesillerin yetiştirilmesi; öğrencilere seçme, seçilme ve oy kullanma kültürünün kazandırılması; katılımcı olma, iletişim kurabilme, demokratik liderliği benimseyebilme ve kamuoyu oluşturabilme becerilerinin kazandırılması” amaçlanmaktadır. Öğrencilerin okuldan beklentileri, sosyal ve sportif faaliyetler, teneffüs ve öğle yemek ve dinlenme süresi gibi konulardaki düşünceleri mutlaka alınmalıdır. Zaten toplam kalite yönetimi, okul gelişimi yönetimi ve stratejik plan hazırlanırken öğrencilerin görüşlerini almak için anket uygulamasının yapılması gerekmektedir. Öğretmenler kurulu toplantısında öğrencileri ilgilendiren konuların görüşülmesi sırasında okul öğrenci meclisi başkanı öğrencinin toplantıya katılması, düşüncelerini söylemesi, öğrencilerin adına isteklerini söylemesi okul kültürü ve demokratik bir ortamın oluşması için önemlidir.

Ancak bu sonuçlar ile öğrencilerin okulda karar verme süreçlerinde yer almadığı ya da çok az yer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlar MEB mevzuatına uyulmadığının bir göstergesi olduğu da söylenebilir. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okullarda ortak karar vermede öğrencilerin görüşlerinin yeteri kadar alınmadığını ifade etmişlerdir.

Okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda veli görüşlerinin dikkate alınma durumu aşağıdaki Tablo 14'te birlikte verilmiştir.

Tablo 14

Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Veli Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu.

Veli görüşlerinin karar verme sürecine katılma durumu	f	%
Hiçbir zaman	12	5,0
Nadiren	53	22,2
Bazen	100	41,8
Çoğunlukla	51	21,3
Her zaman	23	9,6
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre veliler karara verme süreçlerinde, % 41,8'i (n=100) "bazen" seçeneğini, % 22,2'si (n=53) "nadiren" seçeneğini, % 21,3'ü (n=51) "çoğunlukla" seçeneğini, % 9,6'sı (n=23) "her zaman" seçeneğini ve % 5'i (n=12) "hiçbir zaman" seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 69) veli görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer almadığını ifade etmişlerdir. Oysaki eğitim öğretim yılında en az iki defa, dönemde en az bir defa veli toplantısı yapılması zorunludur. Bu toplantılarda sadece öğrencilerin derslerdeki başarı veya başarısızlık durumları ile devam durumları konuşulmamalıdır. Okulun misyon ve vizyonundan, öğrenci ve velilerden beklentilerin neler olduğu gibi konulardan söz edilmelidir. Bütün velilerin okula gelmeleri ve öğrencileri ilgilendiren konularda söz sahibi olmalarının gerekli olduğu anlatılmalıdır. Okul stratejik planının hazırlanması ve toplam kalite yönetimi raporlarının hazırlanmasında veli anketleri gerekmektedir. Yani velilerin karara katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Ancak bu sonuçlar ile velilerin okulda karar verme süreçlerinde yer almadığı ya da çok az yer verildiği görülmektedir. Bu durum birlikte yönetim felsefesi olan yönetişim kavramına da ters durmaktadır. MEB okul-aile birliği mevzuatında, öğretmenler ile birlikte en fazla veliler yer almaktadır. Bu sonuçlar MEB mevzuatına uyulmadığının bir göstergesi olduğu da söylenebilir.

Diğer bir ifade ile öğretmenler, okullarda ortak karar vermede velilerin görüşlerinin yeteri kadar alınmadığını ifade etmişlerdir.

Okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda müdür yardımcı görüşlerinin dikkate alınma durumu aşağıdaki Tablo 15'te birlikte verilmiştir.

Tablo 15

Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Müdür Yardımcısı Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu.

Müdür yardımcısı görüşlerinin karar verme sürecine katılma durumu	f	%
Nadiren	3	1,3
Bazen	22	9,2
Çoğunlukla	116	48,5
Her zaman	98	41,0
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre müdür yardımcılarının karara verme süreçlerinde, % 48,5'i (n=116) "çoğunlukla" seçeneğini, % 41,0'i (n=98) "her zaman" seçeneğini, % 9,2'si (n=22) "bazen" seçeneğini ve çok az olsa da % 1,3'ü (n=3) "nadiren" seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 89,5) müdür yardımcısı görüşlerinin karar verme süreçlerinde önemli bir yer aldığını ifade etmişlerdir. Müdür yardımcıları okul müdürünün yönetsel işlemlerinde doğrudan yardımcılardır. Dolayısıyla yönetimdeki birçok karar da onların yer alması doğal bir beklenen bir durumdur. MEB mevzuatında, öğretmenler ile birlikte en fazla müdür yardımcılarının yazılı görevleri bulunmaktadır. Doğal olarak yapılan iş ve işlemlerde karar verme süreçlerine en yakın kişilerdir. Bu sonuçlar MEB mevzuatına uyulduğunun bir göstergesi olduğu da söylenebilir. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okullarda ortak karar vermede müdür yardımcılarının görüşlerinin oldukça fazla yer aldığını ifade etmişlerdir.

Okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda Sivil Toplum Kuruluşu Temsilcileri (Sendika, Vakıf, Dernek vb. temsilcileri) görüşlerinin dikkate alınma durumu aşağıdaki Tablo 16'da birlikte verilmiştir.

Tablo 16

Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Sivil Toplum Kuruluşu Temsilcileri (Sendika, Vakıf, Dernek Vb. Temsilcileri) Karar Verme Sürecine Katılma Durumu.

Sivil Toplum Kuruluşlarının karar verme sürecine katılma durumu	f	%
Hiçbir zaman	32	13,4
Nadiren	61	25,5
Bazen	84	35,1
Çoğunlukla	43	18,0
Her zaman	19	7,9
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre sivil toplum kuruluşu temsilcilerinin karara verme süreçlerinde, % 35,1'i (n=84) "bazen" seçeneğini, % 25,5'i (n=61) "nadiren" seçeneğini ve % 13,4'ü (n=32) "hiçbir zaman" seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 75) sivil toplum kuruluşu temsilci görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer almadığını ifade etmişlerdir. Özellikle Stratejik Planların hazırlanması, yürütülmesi ve sonlandırılması işlemlerinde başta öğrenciler ve veliler olmak üzere sivil toplum kuruluşu temsilcilerinin de görevleri bulunmaktadır. Çünkü okul çevreyi etkilediği gibi çevresinden de etkilenir. Özellikle okul dışı topluluklarla iletişim kurmalı ve okulu öğrenen örgüt yapabilmek için sivil toplum kuruluşu temsilcilerinden de destek almak gerekir. Bu sonuç birlikte yönetim felsefesi olan yönetişim kavramıyla da örtüşmemektedir. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okullarda ortak karar vermede sivil toplum kuruluşu temsilcilerinin görüşlerinin yer almadığını ifade etmişlerdir.

Okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda yerel yönetimlere ait görüşlerinin dikkate alınma durumu aşağıdaki Tablo 17'de birlikte verilmiştir.

Tablo 17

Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Yerel Yönetimlerin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu

Yerel yönetimlerin karar verme sürecine katılma durumu	f	%
Hiçbir zaman	28	11,7
Nadiren	63	26,4
Bazen	87	36,4
Çoğunlukla	35	14,6
Her zaman	26	10,9
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre yerel yönetimlerin karar verme süreçlerinde, % 36,4'ü (n=87) “bazen” seçeneğini, % 26,4'ü (n=63) “nadiren” seçeneğini ve % 11,7'si (n=28) “hiçbir zaman” seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 74) yerel yönetim görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer almadığını ifade etmişlerdir. Özellikle Stratejik Planların hazırlanması, yürütülmesi ve sonlandırılması işlemlerinde başta sivil toplum kuruluşu temsilcileri olmak üzere yerel yönetimlerin de görevleri bulunmaktadır. Çünkü okul çevreyi etkilediği gibi çevresinden de etkilenir. Özellikle okul dışı topluluklarla iletişim kurmalı ve okulu öğrenen örgüt yapabilmek için yerel yönetimlerden de destek almak gerekir. Okulun ihtiyaçlarını büyükşehir belediyesi, ilçe belediyesi ve muhtarlık gibi yerel yönetimlerden karşılamak MEB mevzuatında da yer almaktadır. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okullarda ortak karar vermede yerel yönetim görüşlerinin yer almadığını ifade etmişlerdir.

Okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda öğrenci velisi olmayan vatandaşlara ait görüşlerinin dikkate alınma durumu aşağıdaki Tablo 18'de birlikte verilmiştir.

Tablo 18

Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Öğrenci Velisi Olmayan Vatandaşlara Ait Görüşlerin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu.

Öğrenci velisi olmayan vatandaşlara ait görüşlerin karar verme sürecine katılma durumu	f	%
Hiçbir zaman	107	44,8
Nadiren	73	30,5
Bazen	33	13,8
Çoğunlukla	13	5,4
Her zaman	13	5,4
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre öğrenci velisi olmayan vatandaşların karar verme süreçlerinde, % 44,8'i (n=107) "hiçbir zaman" seçeneğini, % 30,5'i (n=73) "nadiren" seçeneğini ve % 13,8'i (n=33) "bazen" seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 89) öğrenci velisi olmayan vatandaş görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer almadığını ifade etmişlerdir. Okul çevreyi etkilediği gibi çevresinden de etkilenir. Özellikle okul dışı topluluklarla iletişim kurmalı ve okulu öğrenen örgüt yapabilmek için öğrenci velisi olmayan vatandaşlardan da destek almak gerekir. Okulun ihtiyaçlarını karşılamak, sektörün istediği becerileri öğrencilere kazandırma da öğrenci velisi olmayan vatandaşlardan yardım almak gerekmektedir. Okul yöneticileri çoğu zaman tanıtım ve yönetme çalışmalarını kendi öğrenci velilerinin dışında velisi olmayan kişilere de yapar. Bu çalışmalarda onlara okulu tanıtırken görüşlerini de alması gerekir. Okulun maddi ihtiyaçlarının karşılanması konusunda hayırseverlerle işbirliği yapması gerekir. Yapılan araştırmada öğretmenler, okullarda ortak karar vermede öğrenci velisi olmayan vatandaş görüşlerinin yer almadığını ifade etmişlerdir.

Okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda okul yardımcı personeline (mutemet, hizmetli, güvenlik, kantin vb. alan sorumluları)ait görüşlerinin dikkate alınma durumu aşağıdaki Tablo 19'da birlikte verilmiştir.

Tablo 19

Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Okul Yardımcı Personeline (Mutemet, Hizmetli, Güvenlik, Kantin Vb. Alan Sorumluları) Karar Verme Sürecine Katılma Durumu.

Okul yardımcı personelinin karar verme sürecine katılma durumu	f	%
Hiçbir zaman	26	10,9
Nadiren	61	25,5
Bazen	90	37,7
Çoğunlukla	44	18,4
Her zaman	18	7,5
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yardımcı personelinin (mutemet, hizmetli, güvenlik, kantin vb. alan sorumluları) karar verme süreçlerinde, % 37,7'si (n=90) “bazen” seçeneğini, % 25,5'i (n=61) “nadiren” seçeneğini ve % 18,4'ü (n=44) “çoğunlukla” seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 73) okul yardımcı personel görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer almadığını ifade etmişlerdir. Okulların her türlü bakım, onarım, temizlik, bahçe temizliği ve ısınma işleri gibi birçok görevleri olan yardımcı personelin karara katılmaları, okulun işleyişinde sorumlu oldukları konularda düşüncelerinin alınması önemlidir. Öğretmenler kurulu toplantılarına kendilerini de ilgilendiren konuların görüşüldüğü zamanlar davet edilerek görüşlerinin alınması önemlidir. Bu durum kendilerinin önemsendiğini gösterir. Böylece çalışanların okulu sahiplenmesini sağlar. Bazı okullarda yönetim ve yardımcı hizmetler çalışanları arasında önemli sorunların olduğunu duymaktayız. Okulların düzen ve tertibinde önemli görevleri olan yardımcı personel doğrudan okul içinde öğrenci, veli ve öğretmen ile beraberdir. Farklı bakış açıları olması adına onların da görüşlerini almak gerekmektedir. Araştırma sonunda öğretmenler, okullarda ortak karar vermede okul yardımcı personel görüşlerinin yer almadığını ifade etmişlerdir.

Okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlük görevlilerine ait görüşlerinin dikkate alınma durumu aşağıdaki Tablo 20'de birlikte verilmiştir.

Tablo 20

Okullarda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Bakanlık Ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlük Görevlilerine Ait Görüşlerin Karar Verme Sürecine Katılma Durumu.

Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlük görevlilerine ait görüşlerin karar verme sürecine katılma durumu	f	%
Hiçbir zaman	10	4,2
Nadiren	25	10,5
Bazen	38	15,9
Çoğunlukla	92	38,5
Her zaman	74	31,0
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlük görevlilerine ait karar verme süreçlerinde, % 38,5'i (n=92) "çoğunlukla" seçeneğini, % 31,0'i (n=74) "her zaman" seçeneğini ve % 15,9'u (n=38) "bazen" seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 69,5) Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlük görevli görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer aldığını ifade etmişlerdir. Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri aynı zamanda okulların üst yönetim birimleridir. Bundan dolayı ülkemizde merkezi yönetim yapısından dolayı kararların çoğunluğu üst yönetim birimlerinde gelmektedir. Bu anlamda da Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlük görevlilerinin okulun karar verme süreçlerinde etkili olması doğal bir durumdur. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okullarda ortak karar vermede Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlük görevli görüşlerinin oldukça fazla yer aldığını ifade etmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda farklı değişkenlere göre ortalama değerleri aşağıdaki Tablo 21'de birlikte verilmiştir.

Tablo 21

Okullarda Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Farklı Değişkenlere Göre Ortalama Değerleri

Okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda	n	$\bar{X}$	S
Okullarda ortak karar vermede öğretmen görüşleri	239	3,94	,80
Okullarda ortak karar vermede öğrenci görüşleri	239	3,13	1,01
Okullarda ortak karar vermede veli görüşleri	239	3,08	1,01
Okullarda ortak karar vermede müdür yardımcı görüşleri	239	4,29	,68
Okullarda ortak karar vermede Sivil Toplum Kuruluşu Temsilcileri (Sendika, Vakıf, Dernek vb. temsilcileri) görüşleri	239	2,82	1,12
Okullarda ortak karar vermede yerel yönetimlere ait görüşlerin	239	2,87	1,14
Okullarda ortak karar vermede öğrenci velisi olmayan vatandaşlara ait görüşlerin	239	1,96	1,13
Okullarda ortak karar vermede okul yardımcı personeline (mutemet, hizmetli, güvenlik, kantin vb. alan sorumluları) ait görüşlerin	239	2,86	1,08
Okullarda ortak karar vermede Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlük görevlilerine ait görüşlerin	239	3,81	1,11

Öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda farklı değişkenlere göre ortalama değerlerine bakıldığında $\bar{X}=4,29$ değeriyle en yüksek müdür yardımcılarının görüşlerinin en yüksek olduğu görülmektedir. Bunu $\bar{X}=3,94$ ile öğretmen görüşleri ile $\bar{X}=3,81$ değeriyle Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri takip etmektedir. Bu durum okul yönetimi açısından uygun görülmektedir. Çünkü problemi, kaynağındaki, en yakınları çözer mantığıyla hareket edilecek olursa öncelikle okul ile ilgili bir karar verilmesi aşamasında öncelikle müdür yardımcıları ve arkasından öğretmenler gelmektedir. Okul temelli yaklaşımda hiyerarşik yapıya uygun bir durum ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan ülkemiz merkezi yönetim sisteminde olduğu için üst kuruluşlar olan İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve Bakanlık görüşleri de karar vermek için üçüncü sırada yerini almıştır. Karar verme sürecinde görüşleri en az dikkate alınanlar ise öğrenci velisi olmayan vatandaşlardır ($\bar{X}=1,96$) ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcileridir.

4.3.2. Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Faktörlerin Durumu

Araştırmanın ikinci alt probleminde, öğretmen görüşlerine göre, okullarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlere ilişkin bulguların belirlenmesi amaçlandı.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili faktörler olarak; veli beklentileri, öğrenci sayısı, okul bütçesi, mevzuat, eğitimin üst kademeleri, eğitim bilimlerindeki gelişmeler ve yeni yaklaşımlar, öğrenci gereksinimleri/öğrencilerin bireysel farklılıkları, okul müdürü, okul müdür yardımcıları, okuldaki öğretmenlerin görüşleri, eğitim programı, okuldaki yardımcı personel, iş yeri temsilcileri/usta öğreticilerin etkileri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 22

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Veli Beklentileri Faktörünün Etkisi

Veli beklentileri faktörünün etkisi	f	%
Hiçbir zaman	3	1,3
Nadiren	23	9,6
Bazen	94	39,3
Çoğunlukla	95	39,7
Her zaman	24	10,0
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan veli beklentileri faktöründe, % 39,7'si (n=95) “çoğunlukla” seçeneğini, % 39,3'ü (n=94) “bazen” seçeneğini ve % 10,0'u (n=24) “her zaman” seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre % 49,7 oranında veli beklenti faktörünün ortak karar verme süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Düşük bir seviyede öğrenci velilerinin beklentilerinin ortak karar sürecinde etkili olması, velilerin okul ve öğretmenlerle güçlü bir iletişimlerinin olmamasından kaynaklanabilir. Öğretmen ve okul yönetimi öğrencilerin velilerini yeterince tanımadığından, velilerin çocukların eğitimi ile ilgili konularda ne düşündüklerini bilemezler.

Diğer bir ifade ile öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermede veli beklenti faktörünün düşük düzeyde bir yeri olduğudur.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden öğrenci sayısının etkisi aşağıdaki Tablo 23’te birlikte verilmiştir.

Tablo 23

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Öğrenci Sayısı Faktörünün Etkisi

Öğrenci sayısı faktörünün etkisi	f	%
Hiçbir zaman	2	,8
Nadiren	20	8,4
Bazen	70	29,3
Çoğunlukla	114	47,7
Her zaman	33	13,8
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan öğrenci sayısı faktöründe, % 47,7’si (n=114) “çoğunlukla” seçeneğini, % 29,3’ü (n=70) “bazen” seçeneğini ve % 13,8’i (n=33) “her zaman” seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde (% 61,5) öğrenci sayısı faktörünün ortak karar verme süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bir okulda öğrenci sayısının okul kapasitesinin üstünde veya altında olması, okuldaki eğitim-öğretim süreçlerindeki alınacak kararları etkilemektedir. Kapasite fazlası öğrenci disiplin sorununu, mekân eksikliğini, veli ilişkilerini vb. durumları etkilemektedir. Öğrenci sayısının azalması durumunda da öğretmenlerin bazılarının norm kadro dışında kalabilme durumu olmaktadır. Kontenjan belirleme, yeni alan ve dal açılması gibi durumların kararları alınırken öğrenci sayısı faktörü önemli olabilmektedir.

Diğer bir ifade ile öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermede öğrenci sayısı faktörünün önemli düzeyde bir yeri olduğudur.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden okul bütçesinin etkisi aşağıdaki Tablo 24’te birlikte verilmiştir.

Tablo 24

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Okul Bütçesi Faktörünün Etkisi

Okul bütçesi faktörünün etkisi	f	%
Hiçbir zaman	3	1,3
Nadiren	16	6,7
Bazen	31	13,0
Çoğunlukla	124	51,9
Her zaman	65	27,2
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan okul bütçesi faktöründe, % 51,9'u (n=124) "çoğunlukla" seçeneğini, % 27,2'si (n=65) "her zaman" seçeneğini ve % 13,0'ü (n=31) "bazen" seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 79,1) okul bütçesi faktörünün ortak karar verme süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bir okulda en fazla ihtiyaç duyulan kalemlerden birisi de maddi (parasal) kaynaklardır. Merkezi bütçeden gelen ödenekler okulun standart giderlerine (elektrik, su, ısınma, maaşlar, büyük bakımlar, demirbaş alımı vb.) gitmektedir. Ancak okulun eğitim-öğretim sürecinde birçok ihtiyacı çıkmaktadır (cam kırılması, kapı tamirâtı, spor malzemesi alımı, önemli gün ve haftalardaki etkinlikler, öğrencileri motive edici gezi ve hediyeler vb.). Bu ihtiyaçları okul-aile birliği aracılığıyla veliden gönüllülük esasına göre toplanan paralar ile gerçekleştirilmektedir. İşte bu durumlarda okul yönetiminin ve karar alıcılarının elini güçlendirecek unsurların başında parasal kaynak gelmektedir. Bütçeniz yeterli ise herhangi bir kriz anında veya bir etkinliğin planlanmasına dair kararlarda rahat hareket edilmektedir. Bundan dolayı okul bütçesi faktörü karar alma süreçlerini önemli derece de etkileyen faktörlerden olduğu söylenebilir.

Diğer bir ifade ile öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermede okul bütçesi faktörünün önemli bir yeri olduğudur.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden mevzuat etkisi aşağıdaki Tablo 25'te birlikte verilmiştir.

Tablo 25

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Mevzuat Faktörünün Etkisi

Mevzuat faktörünün etkisi	f	%
Hiçbir zaman	1	,4
Nadiren	1	,4
Bazen	24	10,0
Çoğunlukla	93	38,9
Her zaman	120	50,2
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan mevzuat faktöründe, % 50,2'si (n=120) “her zaman” seçeneğini, % 38,9'u (n=93) “çoğunlukla” seçeneğini ve % 10,0'u (n=24) “bazen” seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre büyük çoğunlukla (% 89,1) mevzuat faktörünün ortak karar verme süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Merkeziyetçi bir yönetim ile yönetilen okullarda üst yönetimden (MEB) gelen emir ve talimatlara göre okul süreçlerinde kararlar alınmaktadır. Aslında üst yönetimden gelen emir ve talimatlar kesindir. Okul yönetimleri, sadece, üst yönetimin emir ve talimatlarını okul özelinde uygulamasının kararlarını almaktadır. Üst yönetimin aksi bir karar alamazlar. Bundan dolayı yüksek çoğunluklu okul karar alma süreçlerinde mevzuat önemli bir faktördür.

Diğer bir ifade ile öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermede mevzuat istisnasız en önemli faktörlerden birisidir.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden eğitimin üst kademeler (İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlüğü-MEB) etkisi aşağıdaki Tablo 26'da birlikte verilmiştir.

Tablo 26

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Eğitimin Üst Kademeleri (İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlüğü-MEB) Faktörünün Etkisi

Eğitimin üst kademeleri (İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlüğü-MEB) faktörünün etkisi	f	%
Hiçbir zaman	2	,8
Nadiren	7	2,9
Bazen	21	8,8
Çoğunlukla	92	38,5
Her zaman	117	49,0
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan eğitimin üst kademeler faktöründe, % 49,0'u (n=117) "her zaman" seçeneğini, % 38,5'i (n=92) "çoğunlukla" seçeneğini ve % 8,8'i (n=21) "bazen" seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre büyük çoğunlukla (% 87,5) eğitimin üst kademeler faktörünün ortak karar verme süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri emirlerini Bakanlık adına verirler. Yani mevzuat dahilindedir. Üst yönetimden gelen emirler okul tarafından yerine getirilir. Bu konularda inisiyatif alınmaz gereği yerine getirilir. Bundan dolayı yüksek çoğunluklu okul karar alma süreçlerinde İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlüğü-MEB önemli bir faktördür.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden eğitim bilimlerindeki gelişmeler ve yeni yaklaşımlar etkisi aşağıdaki Tablo 27'de birlikte verilmiştir.

Tablo 27

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Eğitim Bilimlerindeki Gelişmeler Ve Yeni Yaklaşımlar Faktörünün Etkisi

Eğitim bilimlerindeki gelişmeler ve yeni yaklaşımlar faktörünün etkisi	f	%
Hiçbir zaman	4	1,7
Nadiren	19	7,9
Bazen	57	23,8
Çoğunlukla	112	46,9
Her zaman	47	19,7
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan eğitim bilimlerindeki gelişmeler ve yeni yaklaşımlar faktöründe, % 46,9'u (n=112) "çoğunlukla" seçeneğini, % 23,8'i (n=57) "bazen" seçeneğini ve % 19,7'si (n=47) "her zaman" seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde (% 66,6) eğitim bilimlerindeki gelişmeler ve yeni yaklaşımlar faktörünün ortak karar verme süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Okullarda Fatih projesi kapsamında etkileşimli tahtaların kullanılması, öğretmenlerin ders konularında MEB'in hazırladığı Eğitim Bilişim Ağı (EBA) da ders konularının, etkinliklerin ve örnek sınav sorularının yayınlanması öğretmenlerin yenilikleri takip etmesini zorunlu kılmıştır. Bu sonuç öğretmenlerin eğitim bilimlerindeki yeni gelişmeleri takip ettiği ve onu karar verme de uyguladığı söylenebilir. Okul yönetimlerinin bu şekilde karar alması öğrenen örgüt olarak okulların gelişimini ve öğrencilerin öğrenmesini hızlandırabilecektir.

Diğer bir ifade ile öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermede eğitim bilimlerindeki gelişmeler ve yeni yaklaşımlar yüksek düzeyde faktörlerden birisidir.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden öğrenci gereksinimleri/öğrenci bireysel farklılıkları etkisi aşağıdaki Tablo 28'de birlikte verilmiştir.

Tablo 28

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Öğrenci Gereksinimleri/Öğrenci Bireysel Farklılıkları Faktörünün Etkisi

Öğrenci gereksinimleri / öğrenci bireysel farklılıkları faktörünün etkisi	f	%
Hiçbir zaman	2	,8
Nadiren	20	8,4
Bazen	49	20,5
Çoğunlukla	102	42,7
Her zaman	66	27,6
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan öğrenci gereksinimleri/öğrenci bireysel farklılıkları faktöründe, % 42,7'si (n=102) “çoğunlukla” seçeneğini, % 27,6'sı (n=66) “her zaman” seçeneğini ve % 20,5'i (n=49) “bazen” seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre yüksek düzeyde (% 70,3) öğrenci gereksinimleri/öğrenci bireysel farklılıkları faktörünün ortak karar verme süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Son yıllarda ülkemize gelen geçici koruma altındaki göçmenlerin çocuklarının okullarımıza uyum sağlayabilmesi için öğretmenler ve yöneticiler eğitime alınmıştır. Bu öğrencilerin hızlı bir şekilde okuma ve yazma öğrenebilmeleri için öğretmenler büyük gayret göstermişlerdir. Ayrıca bireyselleştirilmiş eğitim programları ve eğitim destek odaları hazırlanarak, özel öğrencilerin öğrenebilmelerine destek olmaya çalışılmaktadır. Okul yönetimlerinin bu şekilde karar alması öğrenen örgüt olarak okulların gelişimini ve öğrencilerin öğrenmesini hızlandırabilecektir.

Diğer bir ifade ile öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermede öğrenci gereksinimleri/öğrenci bireysel farklılıkları önemli faktörlerden birisidir.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden okul müdürünün etkisi aşağıdaki Tablo 29'da birlikte verilmiştir.

Tablo 29

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Okul Müdürü Faktörünün Etkisi

Okul müdürü faktörünün etkisi	f	%
Hiçbir zaman	1	,4
Nadiren	3	1,3
Bazen	20	8,4
Çoğunlukla	93	38,9
Her zaman	122	51,0
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan okul müdürü faktöründe, % 51,'i (n=122) “çoğunlukla” seçeneğini, % 38,9'u (n=93) “çoğunlukla” seçeneğini ve % 8,4'ü (n=20) “nadiren” seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre yüksek derecede (%89,9)okul müdürü faktörünün ortak karar verme süreçlerine önemli bir etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Ortak karar verme sürecinde okul müdürü faktörünün etkisinin çok yüksek olması, ortak karar sürecinde müdür baskısının olabileceğini veya öğretmenler karar alırken okul müdürünün hoşuna gidecek bir kararı mı alıyorlar diye düşünülebilir. Okul müdürünün tek başına güçlü olması, her şeye kendi karar vermesi eğitim öğretim ve takım çalışması açısından iyi bir durum değildir. Okul müdürü orkestra şefi gibi okuldaki durumu, öğretmen ve diğer ilgili paydaşlarla kararlar alıp uygulanmalarını yönetmelidir. Okul müdürünün tek başına kararlar alıp uygulaması yerine öğretmen ve diğer ilgili paydaşlarla karar alması katılımacı yönetim tekniğine de uygun bir yaklaşımdır. Öğretmenler sadece okul müdürünün verdiği karardan ziyade kendilerinin de içinde olduğu karar süreçlerinde yer alması, alınan kararların yerine getirilmesini de kolaylaştıracaktır.

Diğer bir ifade ile öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermede okul müdürünün etkisinin yüksek seviyesindedir.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden okul müdür yardımcılarının etkisi aşağıdaki Tablo 30'da birlikte verilmiştir.

Tablo 30

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Okul Müdür Yardımcıları Faktörünün Etkisi

Okul müdür yardımcılığı faktörünün etkisi	f	%
Nadiren	5	2,1
Bazen	31	13,0
Çoğunlukla	99	41,4
Her zaman	104	43,5
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan okul müdür yardımcılığı faktöründe, % 43,5'i (n=104) "her zaman" seçeneğini, % 41,4'ü (n=99) "çoğunlukla" seçeneğini ve % 13,0'ü (n=31) "bazen" seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre yüksek çoğunlukla (%84,9) okul müdür yardımcılığı faktörünün ortak karar verme süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç, okul müdür yardımcılarının eğitim-öğretim ve diğer işlerde etkili olduğunu, mevzuatın okul içinde uygulayıcıları oldukları için ve bir çok kararı da okul müdürü adına verdiklerinden olabilir. Okul müdürü temsil makamıdır. Okul dışındaki işlerin yürütülmesinde daha çok görev alır. Ancak müdür yardımcılığı doğrudan okul içindedir. Sorunlarla sürekli baş başa kalanlardır. Dolayısıyla çözümü de kendileri bulmak durumundadır. Yani kayıta, devamsızlıkta, personel işlerinde, demirbaş işlemlerinde ve disiplin işlemleri gibi vb. işlerde okul müdür yardımcısı doğrudan ilk görev kişisidir. Okul müdürü orkestra şefi gibi okuldaki durumu yönetirken asıl diğer işlerin çoğunluğunu müdür yardımcılığı yapmaktadır. Bir işi bizzat yapan ve o işin tüm detaylarına hakim olandır. Dolayısıyla o işlerde karar alırken müdür yardımcılarının kararı önemlidir.

Diğer bir ifade ile öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermede okul müdür yardımcılarının etkisi en önemli faktörlerden birisidir.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden okuldaki öğretmenlerin görüşlerinin etkisi aşağıdaki Tablo 31'de birlikte verilmiştir.

Tablo 31

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Okuldaki Öğretmen Faktörünün Etkisi

Okuldaki öğretmen faktörünün etkisi	f	%
Hiçbir zaman	3	1,3
Nadiren	15	6,3
Bazen	64	26,8
Çoğunlukla	94	39,3
Her zaman	63	26,4
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan okuldaki öğretmenlerin görüşleri faktöründe, % 39,3'ü (n=94) “çoğunlukla” seçeneğini, % 26,8'i (n=64) “bazen” seçeneğini ve % 26,4'ü (n=63) “her zaman” seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde (% 65,7) okuldaki öğretmen görüşleri faktörünün ortak karar verme süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç, okullarda, öğretmenler ile birlikte kararlar alıp yönetmeyi göstermektedir. Bu durumda okul müdürünün de etkisi önemlidir. Okul müdürü kendi karar verip emirlerle kararlarını uygulamak zorunda olabilirdi. Ancak bu sonuçlarda, okuldaki öğretmenlerle birlikte karar alıp birlikte uyguladığını göstermektedir. Bu durum MEB mevzuatına da uygundur.

Diğer bir ifade ile öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermede okuldaki öğretmen görüşlerinin etkisi yüksek seviyedeki faktörlerden birisidir.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden eğitim programı etkisi aşağıdaki Tablo 32'de birlikte verilmiştir.

Tablo 32

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Eğitim Programı Faktörünün Etkisi

Eğitim programı faktörünün etkisi	f	%
Hiçbir zaman	4	1,7
Nadiren	24	10,0
Bazen	41	17,2
Çoğunlukla	94	39,3
Her zaman	76	31,8
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan eğitim programı faktöründe, % 39,3'ü (n=94) “çoğunlukla” seçeneğini, % 31,8'i (n=76) “her zaman” seçeneğini ve % 17,2'si (n=41) “bazen” seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre yüksek çoğunlukla (% 71,1) eğitim programı faktörünün ortak karar verme süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Eğitim programları, MEB tarafından okullara gönderildiği için üzerinde önemli bir değişikliğe izin verilmemektedir. Dolayısıyla eğitim programı ile ilgili kararlarda farklı bir seçenek bulunmamaktadır. Gelen eğitim programı ne ise onun uygulandığını göstermektedir. Diğer bir ifade ile öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermede eğitim programının etkisi önemli faktörlerden birisidir.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden okuldaki yardımcı personel etkisi aşağıdaki Tablo 33'te birlikte verilmiştir.

Tablo 33

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Okuldaki Yardımcı Personel Faktörünün Etkisi

Okuldaki yardımcı personel faktörünün etkisi	f	%
Hiçbir zaman	23	9,6
Nadiren	64	26,8
Bazen	77	32,2
Çoğunlukla	49	20,5
Her zaman	26	10,9
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan okuldaki yardımcı personel faktöründe, % 32,2'si (n=77) “bazen” seçeneğini, % 26,8'i (n=64) “nadiren” seçeneğini ve % 20,5'i (n=49) “çoğunlukla” seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde (% 31,4) okuldaki yardımcı personel faktörünün ortak karar verme süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç, okuldaki yardımcı personelin, eğitim-öğretim ve diğer yönetim işlerinde etkili olmadığı, sadece temizlik ve memurluk gibi diğer tali işleri yaptığı sonucunu göstermektedir. Dolayısıyla okulun asli vazifeleri olan eğitim-öğretim gibi vb. işler haricindeki temizlik gibi vb. işlerde de karar alırken okuldaki yardımcı personel kararı önemli diye bilinir. Okuldaki yardımcı personelinin görev alanı belki öğretim faaliyetinin içinde olmayabilir. Fakat okulda iyi bir eğitim ortamının hazırlanmasında (temizlik, bakım-onarım, ısınma vb.) görevleri önemli ve aksaması durumunda eğitimi olumsuz etkileyecek kadar büyüktür. Bu nedenle yardımcı personelin ortak karar sürecinde daha yüksek olması gerekmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre ortak karar verme sürecinde yardımcı personel faktörü çok düşük seviyededir.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerden iş yeri temsilcileri / usta öğreticiler aşağıdaki Tablo34'te birlikte verilmiştir.

Tablo 34

Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre Ortak Karar Verme Sürecinde Etkili Olan İş Yeri Temsilcileri/Usta Öğreticiler Faktörünün Etkisi

İş yeri temsilcileri/usta öğreticiler faktörünün etkisi	f	%
Hiçbir zaman	42	17,6
Nadiren	43	18,0
Bazen	69	28,9
Çoğunlukla	57	23,8
Her zaman	28	11,7
Toplam	239	100,0

Öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda ortak karar verme süreçlerine etkisi olan iş yeri temsilcileri / usta öğreticiler faktöründe, % 28,9'u (n=69) "bazen" seçeneğini, % 23,8'i (n=57) "çoğunlukla" seçeneğini, % 18,0'i (n=43) "nadiren" seçeneğini ve % 17,60'sı (n=42) "hiçbir zaman" seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre (%35,5) düzeyde iş yeri temsilcileri / usta öğreticiler faktörünün ortak karar verme süreçlerine etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Aslında iş yeri temsilcileri / usta öğreticiler kavramı sadece meslek liselerine özgü bir birimdir. Çünkü işletmeye staj eğitimine giden öğrencilerin eğitim-öğretim işlerinde okul ile birlikte çalışması gereken bir birimdir. Bunun da 3308 sayılı yasa ile görevleri belirlenmiştir. Bu durum da meslek liseleri için alınan kararlarda yasal mevzuat gereği önemli bir faktör olacaktır. Ancak diğer ortaöğretim kurumlarında böyle bir birim bulunmadığı için karar verme faktörüne etkisi olumsuz çıkmaktadır.

Diğer bir ifade ile öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermede iş yeri temsilcileri / usta öğreticiler faktörü meslek liselerinde önemli iken diğer liselerde önemsiz bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okullarında, öğretmen görüşlerine göre, ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörler aşağıdaki Tablo 35'te birlikte verilmiştir.

Tablo 35

Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Faktörler

Karar verme sürecinde etkili olan faktörler	n	$\bar{X}$	S
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan veli beklentileri faktörünün	239	3,48	,85
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan öğrenci sayısı faktörünün	239	3,65	,85
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan okul bütçesi faktörünün	239	3,97	,89
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan mevzuat faktörünün	239	4,38	,72
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan eğitimin üst kademeler (İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlüğü-MEB) faktörünün	239	4,32	,82
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan eğitim bilimlerindeki gelişmeler ve yeni yaklaşımlar faktörünün	239	3,75	,92
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan öğrenci gereksinimleri/öğrenci bireysel farklılıkları faktörünün	239	3,88	,94
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan okul müdürü faktörünün	239	4,41	,72
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan okul müdür yardımcıları faktörünün	239	4,26	,76
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan okuldaki öğretmenlerin görüşlerine ait faktörün	239	3,83	,93
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan eğitim programına ait faktörün	239	3,90	1,02
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan okuldaki yardımcı personele ait faktörün	239	3,14	2,83
Okullarda ortak karar verme sürecinde etkili olan iş yeri temsilcileri / usta öğreticilerine ait faktörün	239	2,94	1,26

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

Dolayısıyla bu bulgular okullarda karar süreçlerinin katılımcı nitelikte olmadığına göstergesi olarak kabul edilebilir.

4.3.3. Öğretmenlerin, Okullarında Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda, Kimlerin Görüşlerine Göre Öncelik Verildiğine İlişkin Görüşleri

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

Okullarda karar verme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 36’ da verilmiştir.

Tablo 36

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

OKVS Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	f	t	p
Katılımcı karar verme boyutu	Kadın	126	3,99	,59	1,544	-,313	,754
	Erkek	113	4,01	,64			
Bireysel karar verme boyutu	Kadın	126	2,46	,83	1,504	-,111	,912
	Erkek	113	2,47	,88			

Okullarda karar verme sürecinin birinci alt boyutu olan katılımcı karar verme boyutuna ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerine cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir [$t_{(237)} = .754$, $p > .05$]. Diğer bir ifadeyle hem kadın hem de erkek öğretmenler katılımcı karar verme düzeyine ilişkin algıları benzerdir. Betimsel veriler incelendiğinde de kadın öğretmenlere ait ortalama puanı ($\bar{X}=3,99$) ve erkek öğretmenlere ait ortalama puanı ($\bar{X}=4,01$) birbirine çok yakındır.

Okullarda karar verme sürecinin ikinci alt boyutu olan bireysel karar verme boyutunda da öğretmenlerin görüşleri cinsiyete göre farklılaşmamıştır [$t_{(237)} = .912$, $p > .05$]. Bu boyutta da kadın öğretmenlerin ($\bar{X}= 2,46$) ve erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=2,47$) görüşlerine ait ortalama değerleri birbirine oldukça yakındır.

Öğretmen görüşlerine göre okullarda karar verme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin kıdem düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA sonuçları Tablo 37’ de verilmiştir.

Tablo 37

Okul Karar Verme Süreçlerinde Kıdemin Etkisi (ANOVA Testi)

OKVS Boyutlar	Kıdem Yılları	n	$\bar{X}$	S	f	p
Katılımcı karar verme boyutu	1-5 yıl	65	4,00	,53	,763	,550
	6-10 yıl	53	4,00	,70		
	11-15 yıl	30	4,15	,56		
	16-20 yıl	27	3,91	,56		
	21 yıl ve üzeri	64	3,94	,66		
	Toplam	239	3,99	,61		
Bireysel karar verme boyutu	1-5 yıl	65	2,42	,84	,253	,907
	6-10 yıl	53	2,51	,89		
	11-15 yıl	30	2,58	1,08		
	16-20 yıl	27	2,46	,76		
	21 yıl ve üzeri	64	2,41	,77		
	Toplam	239	2,46	,85		

Okulda karar verme sürecinin katılımcı karar verme boyutunda öğretmenlerin görüşleri kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$F_{(4-235)} = .763$, $p > .05$]. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin kıdem düzeyi onların okulda karar sürecinin katılımcılık düzeyi açısından görüşlerini farklılaştırmamaktadır. Buna karşılık betimsel veriler incelendiğinde 11-15 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=4,15$) diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere göre daha olumludur. 16-21 yıl kıdem grubundaki öğretmenleri görüşleri ise diğer kıdem gruplarına göre katılımcı karar düzeyini daha düşük görmektedirler.

Okulda karar verme sürecinin bireysel karar verme boyutunda öğretmenlerin görüşleri kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [$F_{(4-235)} = .907$, $p > .05$]. Bu bulgu kıdem düzeyinin okulda kararların okul yöneticileri tarafından bireysel olarak verilme düzeyine ilişkin görüşlerinin de kıdem düzeylerine göre farklılaşmadığını göstermektedir. Aradaki farklılıklar anlamlı düzeyde olmamakla birlikte 11-15 yıl kıdem grubundaki öğretmenler okul yöneticilerinin bireysel karar verme düzeylerini en yüksek gören ($\bar{X}=2,58$) kıdem gurubu iken, 21 yıl ve üzeri kıdem grubundaki öğretmenler ise okul yöneticilerinin bireysel karar verme düzeylerini en düşük ($\bar{X}= 2,41$) gören öğretmenlerdir.

Okulda karar verme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38

Okul Karar Verme Süreçlerini Öğretmen Branşlarına Göre Karşılaştırılması

OKVS Boyutları	Branş	n	$\bar{X}$	S	f	t	p
Katılımcı karar verme boyutu	Meslek dersi öğretmeni	78	3,99	,66	2,401	-,056	,955
	Kültür dersi öğretmeni	159	4,00	,59			
Bireysel karar verme boyutu	Meslek dersi öğretmeni	78	2,55	,98	5,602	,976	,330
	Kültür dersi öğretmeni	159	2,43	,78			

Okullarda karar verme sürecinin katılımcı karar verme boyutuna ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerine branşlarına göre anlamlı farklılık göstermemiştir [$t_{(235)} = .955$, $p > .05$]. Diğer bir ifadeyle hem meslek dersi öğretmeni hem de kültür dersi öğretmenlerinin katılımcı karar verme düzeyine ilişkin algıları benzerdir. Betimsel veriler incelendiğinde meslek dersi öğretmenlerine ait ortalama puanı ($\bar{X}=3,99$) ve genel mesleki öğretmenlerine ait ortalama puanı ($\bar{X}=4,00$) neredeyse aynıdır.

Okullarda karar verme sürecinin bireysel karar verme boyutunda da öğretmenlerin görüşleri branşlarına göre farklılaşmamıştır [$t_{(235)} = .330$, $p > .05$]. Betimsel bulgular incelendiğinde aradaki fark anlamlı düzeyde olmamakla birlikte meslek dersi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin bireysel karar vermelerine ilişkin görüşleri ($\bar{X}=2,55$), kültür dersi öğretmenlerinden ($\bar{X}= 2,43$) daha yüksektir.

Okullarda karar verme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Farklı okul türlerine göre öğretmen sayılarının denk düzeyde olmaması nedeniyle parametrik olmayan bir analiz tekniği olmayan Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39

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

OKVS Boyutları	Okul türü	n	Sıra ortalaması	χ^2	p
Katılımcı karar verme boyutu	Fen lisesi	16	87,72	8,278	,041
	Anadolu lisesi	44	128,58		
	İmam hatip lisesi	61	135,30		
	Mesleki ve teknik anadolu	118	113,27		
	Toplam	239			
Bireysel karar verme boyutu	Fen lisesi	16	122,47	10,625	,014
	Anadolu lisesi	44	120,97		
	İmam hatip lisesi	61	96,16		
	Mesleki ve teknik anadolu	118	131,63		
	Toplam	239			

Tablo 39’da görüldüğü gibi, katılımcı karar verme boyutunda öğretmenlerin görüşleri okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır [$\chi^2_{(3)}= 8,278$, $p<05$]. Diğer bir ifadeyle okullardaki katılımcı karar verme düzeyi okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde, imam hatip liselerinde (Sıra Ort.=135,3) ve Anadolu liselerinde (Sıra Ort.=128,58) diğer lise türlerinden daha yüksektir. Katılımcı karar vermeye ilişkin en düşük sıra ortalaması fen liselerine (Sıra Ort.=87,72) aittir.

BÖLÜM 5

TARTIŞMA

Okullardan beklentilerin giderek artması okullardaki eğitim öğretim süreçleri kadar yönetim süreçlerini de etkilemektedir. Eğitimsel anlamda okullardan ve öğretmenlerden beklentilerinin karşılanabilmesi için yönetsel süreçlerde de değişiklikler ve yenilikler yapılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda üzerinde en çok durulması gereken kavramlardan birinin karar verme süreci olduğu söylenebilir. Nitekim karar verme hem yönetim hem de eğitim bilimleri alanında son yirmi yıldan fazla bir süredir üzerinde en çok araştırma yapılan konular arasında yer almıştır (Chen ve Tjosvold, 2006; Leithwood ve Duke, 1998; San-Antonio ve Gamage, 2007; Somech, 2002). Karar verme konusu içinde de katılımcı karar verme sürecini araştıran araştırmalar önemli bir ağırlık oluşturmaktadır (Somech, 2010).

Elinizdeki bu çalışmada, resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Ankara İli Çubuk ilçesindeki tüm resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Bu kapsamda 239 öğretmen görüşü alınmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıda ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

5.1. Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Karar Verme Sürecine Katılanların Durumu

Yapılan çalışma sonucunda öğretmenlerin %74,4'ü ortak karar verme durumunda karara katıldıklarını belirtmişlerdir. Aslında bu beklenen bir sonuçtur. Karardan en fazla etkilenen öğretmen ve öğrencilerdir. Alınan kararın başarılı olabilmesi için karar sürecine katılımlarının sağlanması önemlidir. İyi bir yönetici öğretmenlerini iyi tanımalı, uzmanlık alanlarını ve güçlü yönlerini tespit ederek, alanları ile alınacak kararlarda onların bu özelliklerini değerlendirip karar sürecine katması gerekmektedir. Yönetim karar ile başlar ve karar ile bittiğine göre okul

müdürleri karar verirken öğretmenler ile birlikte kararların verildiği söylenebilir. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okullarda ortak karar vermede kendi görüşlerinin alındığını ifade etmişlerdir.

Bu sonuç, Aksay (2005)'in Öğretmenlerin öğretimsel karara katılma düzeyleri “ Genellikle” sonucu ile Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2012)'in “öğretmenler katılımcı bir karar verme politikasının olduğu yönünde görüş belirtmiştir” sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 65,2) öğrenci görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer almadığını ifade etmişlerdir. Bu sonuç, Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2012)'in Öğretmenlerin, kararlarda kimlerin görüşlerine öncelik verildiğine ilişkin olarak bulunan 2,99 değer ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2004 yılında yayımlayarak yürürlüğe giren okullarda " Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Yönergesi" ile öğrencilerde "Cumhuriyetimizin demokrasi ile güçlendirilmesi; öğrencilerimizde yerleşik bir demokrasi kültürünün oluşturulması, hoş görü ve çoğulculuk bilincinin geliştirilmesi, kendi kültürünü özümsemiş, millî ve manevî değerlere bağlı, evrensel değerleri benimseyen nesillerin yetiştirilmesi; öğrencilere seçme, seçilme ve oy kullanma kültürünün kazandırılması; katılımcı olma, iletişim kurabilme, demokratik liderliği benimseyebilme ve kamuoyu oluşturabilme becerilerinin kazandırılması amaçlanmaktadır. Yönerge kapsamında sınıf ve okul temsilcisi olarak seçilen öğrenciler ile toplantılar yapılarak özellikle öğrencileri ilgilendiren konularda karara katılımlarının sağlanması önemlidir. Okul stratejik planın hazırlanması sürecinde anket uygulanarak beklentileri, memnun oldukları ve olmadıkları hususlar ve isteklerinin neler olduğu bilinir. Okulların başarı göstergesi olan öğrenci başarısının sağlanabilmesi için, öğrencilerin okullarını sevmesi ve okulda olduklarında mutlu olmaları gerekmektedir. Öğrencileri ilgilendiren zaman çizelgesinin yapılması, sosyal ve kültürel etkinliklerde görüşlerinin alınması gerekir. Ancak bu sonuçlar ile öğrencilerin okulda karar verme süreçlerinde yer almadığı ya da çok az yer verildiği görülmektedir. Bu sonuçlar MEB mevzuatına uyulmadığının bir göstergesi olduğu da söylenebilir.

Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (%69) veli görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer almadığını ifade etmişlerdir. Oysa öğrenci velilerinin öğrencileri birebir ilgilendiren kararlarda; öğrenci kıyafetleri, okul servis taşımacılığı, yapılacak sosyal ve kültürel etkinlikleri gibi konularda mutlaka görüşlerinin alınması ve karara katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Zaten yönetmelik gereği her dönemde bir defa olmak üzere senede en az iki defa toplantı yapılması gerekmektedir. Öğrenci velileri okul-aile birliklerinin de doğal üyesi olduğundan kararları önemlidir. Stratejik plan hazırlama sürecinde anket uygulaması yapılarak görüş ve önerilerinin alınması gerekmektedir. Okul yönetimi velilerini iyi tanırsa, uzmanlık alanlarından

ve yeteneklerinden faydalanarak okul gelişiminde kullanabilir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yarısından fazlası karar sürecine katılmadıklarını belirtmişlerdir. MEB okul-aile birliği mevzuatında, öğretmenler ile birlikte en fazla veliler yer almaktadır. Bu sonuçlar MEB mevzuatına uyulmadığının bir göstergesi olduğu da söylenebilir.

Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 89,5) müdür yardımcısı görüşlerinin karar verme süreçlerinde önemli bir yer aldığını ifade etmişlerdir. Müdür yardımcıları okul müdürünün yönetsel işlemlerinde doğrudan yardımcılarıdır. Dolayısıyla yönetimdeki birçok karar da onların yer alması doğal bir beklenen bir durumdur. Bu durum birlikte yönetim felsefesi olan yönetim kavramıyla da örtüşmektedir. Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2012)'ın araştırmasında “Öğretmenlerin Karar sürecinde Etkili Olan Müdür Yardımcıları” puan” ortalaması 4,46 olarak yüksek seviyedeki sonucu ile de benzerlik göstermektedir. MEB mevzuatında, öğretmenler ile birlikte en fazla müdür yardımcılarının yazılı görevleri bulunmaktadır. Doğal olarak yapılan iş ve işlemlerde karar verme süreçlerine en yakın kişilerdir. Bu sonuçlar MEB mevzuatına uyulduğunun bir göstergesi olduğu da söylenebilir. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okullarda ortak karar vermede müdür yardımcılarının görüşlerinin oldukça fazla yer aldığını ifade etmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 74) sivil toplum kuruluşu temsilci görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer almadığını ifade etmişlerdir. Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2012)'ın araştırmasında karar sürecine en az öğrenci velisi olmayan vatandaşlar ve STK'ların katıldıkları bulgusuyla örtüşmektedir. Özellikle Stratejik Planların hazırlanması, yürütülmesi ve sonlandırılması işlemlerinde başta öğrenciler ve veliler olmak üzere sivil toplum kuruluşu temsilcilerinin de görevleri bulunmaktadır. Çünkü okul çevreyi etkilediği gibi çevresinden de etkilenir. Özellikle okul dışı topluluklarla iletişim kurmalı ve okulu öğrenen örgüt yapabilmek için sivil toplum kuruluşu temsilcilerinden de destek almak gerekir. Özellikle mesleki ve teknik eğitim veren okulların meslek odaları ile sürekli iletişim içinde olmalarını gerektirir. Sektör beklentilerini dikkate almaları ve alanlara alacakları öğrenci sayılarını da buna göre belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca maddi beklentileri olmayan ve tamamen gönüllülük esasına göre çalışan sivil toplum kuruluşlarının eğitime destek olmalarını sağlanabilir. Araştırma sonucunda öğretmenler, okullarda ortak karar vermede sivil toplum kuruluşu temsilcilerinin görüşlerinin yer almadığını ifade etmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 74,5) yerel yönetim görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer almadığını ifade etmişlerdir. 5393 Sayılı Belediye Kanununun 14. Maddesinde

belediyelerin devlete ait okulların bakım ve onarımını yaptırmak, ihtiyacı olan her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyacını karşılamak gibi bir görevi vardır. Bu nedenle yerel yönetimi karar alma sürecine dahil etmesi, belediyenin imkanlarından faydalanılmasını sağlayacaktır. Okulun ihtiyaçlarını büyükşehir belediyesi, ilçe belediyesi ve muhtarlık gibi yerel yönetimlerden karşılamak MEB mevzuatında da yer almaktadır. Bu nedenle karar alma sürecine dahil edilmesi okulun gelişmesine olumlu katkı sağlayacaktır. Araştırma sonucunda okullarda ortak karar vermede yerel yönetim görüşlerinin yer almadığını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre çoğunlukla (% 89,1) öğrenci velisi olmayan vatandaş görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer almadığını ifade etmişlerdir. Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2012)'in araştırmasında karar sürecine en az öğrenci velisi olmayan vatandaşların katıldıkları sonucu ile de benzerlik göstermektedir. Çevreden girdi alan ve çıktıları ile çevreye katkıda bulunan sistem olan okul açık bir sistemdir. Açık bir toplumsal sistem olarak çevresinden ve bir alt okuldan girdiler alır, bunları işleyerek çevreye ve üst okullara verir. Yani okullar sürekli çevresiyle bir etkileşim içindedir. Okul çevreyi etkilediği gibi çevresinden de etkilenir. Özellikle okul dışı topluluklarla iletişim kurmalı ve okulu öğrenen örgüt yapabilmek için öğrenci velisi olmayan vatandaşlardan da destek almak gerekir. Okulun ihtiyaçlarını karşılamak, sektörün istediği becerileri öğrencilere kazandırma da öğrenci velisi olmayan vatandaşlardan yardım almak gerekmektedir. Araştırma sonucunda öğretmenler, okullarda ortak karar vermede öğrenci velisi olmayan vatandaş görüşlerinin yer almadığını ifade etmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 74,1) okul yardımcı personel görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer almadığını ifade etmişlerdir. Okulun işleyişinde belki ön sıralarda görülmeseler de yardımcı personel olan hizmetli ve memurun görevleri azımsanmayacak kadar önemlidir. Hastalandığında rapor alan bir öğretmenin dersine başka bir öğretmen girerek doldurabilir. Fakat bir hizmetlinin okula gelmemesi yönetim için sıkıntı olur. Yardımcı personelin yöneticiler gibi birçok yazılı görevleri vardır. Okul kültürünün oluşmasında yardımcı personelin önemi büyüktür. Özellikle görev alanları ile ilgili konularda karara katılmaları okulu sahiplenmelerini sağlar. Okulun stratejik plan hazırlanma sürecinde de yardımcı personellerin katılımı gerekmektedir. Yardımcı personeller doğrudan okul içinde öğrenci, veli ve öğretmen ile beraberdir. Farklı bakış açıları olması adına onların da görüşlerine almak gerekmektedir. Araştırma sonucunda öğretmenler, okullarda ortak karar vermede okul yardımcı personel görüşlerinin yer almadığını ifade etmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre çoğunlukla (% 85) Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlük görevli görüşlerinin karar verme süreçlerinde yer aldığını ifade etmişlerdir. Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2012)'ın karar sürecine katılmada “öğretmenler ilk sıralarda okul müdürü ve müdür yardımcılarının, daha sonra üst düzey yöneticiler ve mevzuatın göz önünde bulundurulduğu” bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri aynı zamanda okulların üst yönetim birimleridir. Bundan dolayı ülkemizde merkezi yönetim yapısından dolayı kararların çoğunluğu üst yönetim birimlerinde gelmektedir. Bu anlamda da Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlük görevlilerinin okulun karar verme süreçlerinde etkili olması doğal bir durumdur. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okullarda ortak karar vermede Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlük görevli görüşlerinin oldukça fazla yer aldığını ifade etmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda farklı değişkenlere göre ortalama değerlerine bakıldığında $\bar{X}=4,29$ değeriyle müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerinin en yüksek olduğu görülmektedir. Bunu $\bar{X}=3,94$ ile öğretmen görüşleri ile $\bar{X}=3,81$ değeriyle Bakanlık ve İl/İlçe MEM'ler takip etmektedir.

5.2. Okulunuzda, Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda Karar Verme Sürecinde Etkili Olan Faktörlerin Durumu

Araştırma kapsamında ortaya konan ilk bulgu karar verme sürecinde en etkili olan aktörleri ortaya koymaktadır. Buna göre okullarda karar sürecinde en etkili olan paydaşlar okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleridir. Öğrenci velisi olmayan vatandaşlar ile STK'ların ise karara süreçlerine en az katılan paydaşlardır. Bu sonuçlar resmi ortaöğretim kurumlarında öğretmenler dışındaki paydaşların kararlara katılım düzeyinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar okul yöneticilerinin öğretmenler dışındaki okul içi ve okul dışı paydaşları karar sürecinin bir parçası olarak görmediklerini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle okul müdürleri öğretmenler dışındaki paydaşları karara katma ihtiyacı duymamaktadırlar. Öğretmenlerin okullardaki karar sürecine katılmaları önemli olmakla birlikte okulun yardımcı personelinin ve okul dışındaki paydaşların da kararlara katılımı oldukça önemlidir. Özellikle yurt dışı literatür karar verme sürecine dış paydaşların etkisinin giderek arttığı ve daha da artması gerektiği yönündedir (Patrinos, Barrera-Ororio ve Fasih, 2009). Bunun nedeni hem okulların daha şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yönetilmesi hem de alınan kararların etkililiğinin

artırılmasıdır. Kendi içinde ve sınırlı bir katılımcı grubu ile verilecek kararların şeffaf ve hesap verebilir olmadığı gibi etkili kararlar da olmayacağı, bunun da ötesinde demokratik bir yönetim için de uygun olmayacağı ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında karar vermede etkili olan paydaşlara ilave olarak, karar sürecini etkileyen başka etmenler de ele alınmıştır. Ancak bu etmenler ele alınırken okulların iç ve dış paydaşları da bu etmenlerin dışında bırakılmamış, böyle hem insani hem yönetsel hem de kaynaklarla ilgili etmenler, bir ölçüde karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda yapılan analizlerin sonuçları okullarda karar verme sürecinde en çok etkili olan etmenlerin okul müdürleri ve müdürler yardımcısı, mevzuat ve Bakanlık ve İl/İlçe İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlükleri olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık okulun yardımcı personeli, veliler ve işyeri temsilcileri/usta öğreticiler karar sürecinin dışında kalmaktadırlar. Bu sonuçlar da okul müdürlerinin karar alırken mevzuatın gereklerini ve üst eğitim yönetimi kademelerinin beklentilerini esas aldıklarını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar okullarda katılımcı yönetim yaklaşım ve uygulamalarının halen yaygınlaşmadığının göstergesi olarak kabul edilebilir.

5.3. Öğretmenlerin, Okullarında Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda, Kimlerin Görüşlerine Göre Öncelik Verildiğine İlişkin Görüşleri

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

Okullarda karar verme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre ise farklılaştığı tespit edilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre OKVS ölçeğinin katılımcı karar verme boyutunda $\bar{X}=4,01$ ortalama değeriyle en fazla erkeklerin karar verme süreçlerine etkisi olduğu söylenebilir. Kadınların ise $\bar{X}=3,99$ değeriyle erkeklerin ortalama değeriyle neredeyse eşit olduğu görülmektedir. Aynı şekilde OKVS ölçeğinin bireysel karar vermede kadın ve erkek öğretmenlerin ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğudur. Bu

sonuç, Aksay (2005)'ın ve Turgut (2010)'un çalışmalarındaki, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karara katılma düzeylerinin benzer olduğu bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin kıdem yılı değişkenine göre katılımcı karar verme ve bireysel karar verme boyutlarına göre aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç, Aksay (2005)'ın araştırması ile aynı olmakla birlikte Kaygısız (2012)'ın Çankırı ilinde yaptığı çalışmada öğretmenlerin yaşları ilerledikçe karara katılım düzeylerinin arttığı, kıdemli öğretmenlerin görüşlerinin yönetim tarafından alındığı sonucu ile ve Karaca (2001), Yılmaz (2005), Turgut (2010) ve Bilge (2008) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen kıdem değişkeni ile öğretmenlerin karara katılma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu gösteren bulguları ile farklılık göstermektedir.

Okulda karar verme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda hem katılımcı karar verme boyutunda hem de bireysel karar verme boyutunda meslek dersi öğretmeni ve kültür dersi öğretmenlerinin aynı değerde olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile katılımcı karar verme boyutunda tüm öğretmenler katılımcı karar verme konusunda aynı görüşte olduklarını, aralarında fark olmadığını belirtmişlerdir. Karar verme sürecinin hem katılımcı karar verme boyutunda hem de bireysel karar verme boyutunda okullar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre imam hatip liseleri ve Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler karar süreçlerine katılım düzeyinin daha fazla olduğunu söylerken fen lisesi öğretmenleri katılımcı karar vermenin okullarında düşük düzeyde olduğu görüşündedirler. Bu sonuç, Aksay (2005)'ın yaptığı çalışmada öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre karara katılma düzeylerinde anlamlı bir fark görülmemiş, genel liseler ile meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin karara katılma düzeylerinin benzer olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde, Köklü (1994)'nün yaptığı çalışmadaki, çalışan okul türü değişkenine göre de anlamlı farklılık yoktur bulgusu ile farklılık göstermektedir.

Yaptığımız bu çalışmada, okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerin başında okul müdürü ve sırasıyla mevzuat, eğitimin üst kademeleri (İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlüğü-MEB) ve müdür yardımcıları faktörlerinin olduğu sonucuna ulaştık. Konu ile ilgili olarak Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar (2012)'ın yaptıkları çalışmada da öğretmenlerin karar alma sürecinde etkili olan faktörlerden, okul müdürü faktörünün genelde yüksek düzeyde göz önünde bulundurulduğunu, daha sonra müdür yardımcılarının, üst düzey yöneticiler ve mevzuatın bulundurulduğu sonucunu bulmuşlardır.

Bu sonuç bizim yaptığımız çalışmanın sonucu ile benzerlik göstermektedir. Okul müdürleri okulları mevzuata ve üst makamlardan gelen emir ve kararlarla yönetmek zorundadır. Bu nedenle daha çok mevzuat odaklı bir yönetim uygulaması ile okul yönetilmektedir. Araştırmanın bulguları bunu doğrulamaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın sonuçlarının önceki araştırmalar tarafından desteklendiğini söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin gerek yönetsel gerekse de okulla ilgili kararlara katılması değişkenlerini fonksiyona en fazla katkısı olan iki değişken olarak düşündüğümüzde, öğretmenlerin karara katılımının okulun akademik başarısında ne kadar belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Pashiardis (1994) öğretmenlerin karar alma sürecine katıldıklarında okulun başarısının anlamlı şekilde arttığını belirtmektedir. Öğretmenlerin karara katılımı, kararın işlerlik kazanmasında ve sonuca ulaştırılmasında öğretmenlerin bizatihi takipçi olmalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla öğretmenler, karara katıldıklarında kendilerini kararın bir parçası olarak görmekte, kararın sonuçlarını paylaşmaktadırlar.

Okul yöneticileri, okullarının eğitsel hedeflerine ulaşmasında her biri profesyonel meslektaşları olan öğretmenlerle birlikte hareket edebilmeli, onları karar alma süreçlerinin doğal bir üyesi olarak görebilmelidir. Karaca (2001, s. 10) okul yöneticilerinin özellikle örgütsel değişimlerde karar ve uygulama süreçlerine öğretmenlerin katılımını sağlayarak başarılı olabileceklerini belirtmektedir. Okul yöneticilerinin, okulun ve bir lider olarak kendilerinin başarılı olabilmelerinin ancak öğretmenler aracılığıyla gerçekleşebileceğinin farkında olmaları gerekmektedir (Özden, 2000, s. 17).

Sarafidou ve Chatziioannidis (2013) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin, okulda öğrenci ve öğretmen ile ilgili yaşanan sorunlarda oldukça yüksek fiili katılım gösterdikleri, fakat yönetsel kararlara düşük seviyelerde katılım gösterebildiklerini ortaya koymuşlardır. Türkiye'de öğretmenlerin yönetsel kararlara katılımı karşılaştırma yapılan diğer ülkelere oranla oldukça düşüktür. Dolayısıyla Türkiye'de öğretmenlerin özellikle ve öncelikle yönetsel kararlara daha fazla katılımını sağlayabilecek uygulamaların hayata geçirilmesine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin bu tür kararlara katılabilmeleri, eğitim sisteminin aşırı bürokratik merkezi yönetim yapısının, daha yerel bir yapıya dönüştürülmesi ile sağlanabilir.

BÖLÜM 6

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Sonuçlar

1. Okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda hangi paydaşların görüşlerine öncelik verildiğine ilişkin sonuçlar aşağıdadır.

Öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda en çok okul müdürü ve müdür yardımcılarının görüşlerine öncelik verildiği, bunu okulda karar alma sürecinde en etkili paydaşı olan öğretmen görüşlerinin takip ettiği görülmüştür. Bakanlık ve İl/ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri ise ortak karar sürecinde üçüncü sırada yer almaktadır. Karar sürecine öğrencilerin ve velilerin katılımı düşük seviyededir. Karar verme sürecinde görüşleri en az dikkate alınanlar ise öğrenci velisi olmayan vatandaşlar ile sivil toplum kuruluşlarının temsilcileridir.

2. Öğretmen görüşlerine göre, okullarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlere ilişkin sonuçlar aşağıdadır.

Öğretmen görüşlerine göre, okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karar sürecine etkili olan faktörlerin ortalama değerlerine bakıldığında okul müdürünün en etkili faktör olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bunu mevzuat ile Bakanlık ve İl/İlçe İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlükleri takip etmektedir. Okul yönetimindeki kararlara etkisi olan ilk dört faktör merkezi yönetim özelliklerinin ağırlığını hissettirdiği söylenebilir. Bu durumda ise katılımcı karar verme süreçlerinden çok okul yöneticileri ve diğer eğitim yöneticilerinin görüşleri ile mevzuat hükümlerine göre kararlar alınmasının söz konusu olabileceği söylenebilir. Eğitim öğretim hizmetlerinin yürütülmesinden sorumlu olan öğretmenlerin karar sürecinde etkili olma düzeyi sekizinci sırada yer almaktadır. En az etkili olan faktörlere bakıldığında ise iş yeri temsilcileri/usta öğreticiler, yardımcı personel ve veli beklentileridir.

Bu sonuçlar da okul dışındaki paydaşların ve okulda yardımcı hizmetlerde görev yapan paydaşların karar sürecinde yeterince etkili olmadıklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu bulgular okullarda karar süreçlerinin katılımcı nitelikte olmadığına göstergesi olarak kabul edilebilir.

3. Okullarda karar verme süreçlerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, kıdem, branş ve okul türü değişkenlerine ilişkin sonuçlar aşağıdadır.

Okullarda karar verme sürecinin birinci alt boyutu olan katılımcı karar verme boyutuna ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerine cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Diğer bir ifadeyle hem kadın hem de erkek öğretmenler katılımcı karar verme düzeyine ilişkin algıları benzerdir. Betimsel veriler incelendiğinde de kadın öğretmenlere ait ortalama puanı ve erkek öğretmenlere ait ortalama puanı birbirine çok yakındır.

Okullarda karar verme sürecinin ikinci alt boyutu olan bireysel karar verme boyutunda da öğretmenlerin görüşleri cinsiyete göre farklılaşmamıştır. Bu boyutta da kadın öğretmenlerin ve erkek öğretmenlerin görüşlerine ait ortalama değerleri birbirine oldukça yakındır.

Okulda karar verme sürecinin katılımcı karar verme boyutunda öğretmenlerin görüşleri kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin kıdem düzeyi onların okulda karar sürecinin katılımcılık düzeyi açısından görüşlerini farklılaştırmamaktadır. Okulda karar verme sürecinin bireysel karar verme boyutunda da öğretmenlerin görüşleri kıdem düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu bulgu kıdem düzeyinin okulda kararların okul yöneticileri tarafından bireysel olarak verilme düzeyine ilişkin görüşlerinin de kıdem düzeylerine göre farklılaşmadığını göstermektedir.

Karar verme sürecinin katılımcı karar verme boyutuna ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerine branşlarına göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Diğer bir ifadeyle hem meslek dersi öğretmeni hem de kültür dersi öğretmenlerinin katılımcı karar verme düzeyine ilişkin algıları benzerdir. Betimsel veriler incelendiğinde meslek dersi öğretmenlerine ait ortalama puanı ve kültür dersi öğretmenlerine ait ortalama puanı neredeyse aynıdır.

Öğretmen görüşlerine göre, okullarda karar verme sürecinin bireysel karar verme boyutunda da öğretmenlerin görüşleri branşlarına göre farklılaşmamıştır. Betimsel bulgular incelendiğinde aradaki fark anlamlı düzeyde olmamakla birlikte meslek dersi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin bireysel karar vermelerine ilişkin görüşleri, kültür dersi öğretmenlerinden daha yüksektir.

Okullarda katılımcı karar verme boyutunda öğretmenlerin görüşleri okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır. Diğer bir ifadeyle okullardaki katılımcı karar verme düzeyi okul türüne göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde, imam hatip liselerinde ve anadolu liselerinde diğer lise türlerinden daha yüksektir. Katılımcı karar vermeye ilişkin en düşük sıra ortalaması fen liselerine aittir

6.2. Öneriler

Okullarda katılımcı karar verme sürecinin öğretmenlerin görüşlerine göre incelenmesi konu alan bu araştırmanın sonucunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Uygulamacılar için Öneriler

Yapılan çalışma sonucunda okulda ortak karar verme durumunda öğrenci görüşlerine öncelik verilme durumu dördüncü seviyededir. Okulların hizmet sundukları kesim aslında öğrencilerdir. Yönetiminin ve öğretmenlerin orada oluş nedeni öğrencinin olmasıdır. Hizmet sunulan bu kesimin her zaman karar sürecine dahil edilmeleri başarının artmasında önemli bir faktördür. Öğrencilerin bu sürece dahil edilmesi için;

- a) Sınıf rehber öğretmenleri yönetmelikte tanımlı olan fakat çoğunlukla yapılamayan toplantıları mutlaka yaparak, öğrencilerin görüşleri ve önerileri alınmalı.
- b) Memnuniyet anket uygulaması yapılırken, aceleye getirilmeden, öğrencinin okuyarak cevaplaması sağlanmalı.
- c) Öğretmenler Kurulu toplantısında öğrencileri ilgilendiren konuların görüşülmesi gündeminde okul öğrenci temsilcisi toplantıya dahil edilmelidir.

Araştırma sonucunda öğrenci velilerin ortak karar verme durumunda karara katılma oranı düşük olup, karar sürecine katılmadığı anlaşılmıştır. Oysa okulda başarının artırılması, alınan kararların uygulama başarısının arması için klasik söylem olan sacayağı benzetmesi çok önemlidir. Okul-veli ve öğrencinin birlikte olmadığı bir çalışmanın başarılı olması söz konusu olamaz. Öğrenci velileri mutlaka okul ve eğitim ile ilgili olan karara katılmalı, söz verilmeli, görüş ve önerileri alınmalıdır. Senede en az iki defa yapılması gereken veli toplantılarına katılım istenen seviyede olmamaktadır. Oysaki MEB mevzuatına göre velilerin birçok karara katılması gerekmektedir. Öğrenci velilerinin karar sürecine etkili katılımı için;

- a) Velilere, okul ile ilgili konularda mesaj ve posta yolu ile ulaşılabilir.

- b) Veli toplantısı için yapılan çağrı, sadece öğrenciye verilecek bir davetiye ile değil mesaj göndererek te yapılabilir.
- c) Kararlar alınıp velilere anlatılmamalı, tekliflerin ve önerilerin velilerden gelmesi sağlanmalıdır. Veliler tarafından, zaten karar vermişler, bize de evet demek düşer düşüncesi oluşturulmamalı.

Okul yardımcı personelinin (mutemet, hizmetli, güvenlik, kantin vb. alan sorumluları) okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda en son sırada yer almışlardır. Diğer bir ifade ile bu çalışanların görüşleri karar sürecine katılmamaktadır. Oysaki eğitim kurumunun fiziki ortamının düzgün ve sorunsuz olması, gerekli tamirat ve bakımının yapılması, temizliği ve ısınması gibi görevleri olan bu paydaşların okulu benimsemesi çok önemlidir. Çalışanları karara katılımı için;

- a) Öğretmenler kurulun toplantılarının ilgili maddeleri olduğunda konunun görüşülme sırasında toplantıya katılımlarının sağlanması, görüş ve önerilerinin alınması gerekir.
- b) Düşüncelerine önem verilmeli, dinlenmelidir.
- c) Varsa istekleri değerlendirilip, uygun olanlar yerine getirilmelidir.

Sivil toplum kuruluşlarının ve yerel yönetimlerin ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda karara katılmadıkları görülmüştür. Sivil toplum kuruluşları bazen devletin göremediği veya yetersiz kaldığı sorunları çözmek veya çözümüne yardımcı olmak için kar amacı gütmeyen tamamen gönüllülük esasına göre çalışan kuruluşlardır. Eğitim gibi toplumun her kesimini ilgilendiren konuda karar sürecine katılmaları önemlidir. Sivil toplum kuruluşları okul müdürü ve istekli öğretmenlerle ziyaret edilmeli, okula davet edilmeli ve iyi ilişkiler kurulmalı. Aynı şekilde yerel yönetimlerin mutlaka karar sürecine katılması gerekmektedir. Yerel yönetimlerin en önemli görevlerinden biride kamu kurum ve kuruluşları ile özelliklede eğitim kurumlarının ihtiyaçlarının giderilmesidir. Ayrıca yerel yönetimlerin yürüttükleri sosyal sorumluluk projelerinin birçoğunda okullar yer almaktadır. Okulda yapılacak olan sosyal ve kültürel etkinliklere yerel yöneticiler davet edilmelidir. Eğitimin merkezîyetçi anlayışla değil de yerinde yönetimin ile yönetilmesinin tartışıldığı günümüzde, yerel yönetim ve eğitim arasındaki ilişki her geçen gün önem kazanmaktadır.

2. Araştırmacılar için Öneriler

Okullarda katılımcı karar verme sürecinin öğretmenlerin görüşlerine göre incelenmesi konu alan bu araştırmanın sonucunda aşağıdaki konulara yönelik araştırmalar yapılabilir.

- a) Başarılı bir eğitim için öğrenci velilerinin okul yönetimi ve öğretmenlerle işbirliği yapmaları gerekmektedir. Çalışma evreni ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerden oluşmuştur. İlkokullarda ve ortaokullarda da görev yapan öğretmenleri kapsayacak bir araştırma yapılabilir.
- b) Sivil toplum kuruluşlarının ve yerel yönetimlerin karara katılmasını engelleyen durumlarını belirlemeye yönelik araştırma yapılabilir ve çözüm için öneriler geliştirebilir.
- c) Öğrencilerin okullarda ortak karar verme sürecine katılımı ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkisi araştırılıp, öneriler sunulabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem.
- Açıkgöz, K. (1984). *Orta öğretimde çalışan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumlarına, katılmaya istekliliklerine, karar konularına duydukları ilgilerine ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin görüşleri*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Aksay, O. (2005). *Ortaöğretim okullarında karara katılma ve öğretmen morali*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Aksay, O., & Ural, A. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1, 433-460.
- Aldemir, G. (1996). *Öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri (Altındağ örneği)*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Aşkun, İ. C., & Tokat, B. (2002). *Yönetim ders notları ve seçme yazılar*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Ataklı, A. (1999). Stres kaynakları, stresin öğretmenlik mesleğindeki yeri, okul yönetici ve velilerin anlayışlık düzeyi üzerine öğretmenlerin görüşleri. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(2), 60-62.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi* (8.Baskı), Ankara: Hatipoğlu.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 1, 29-56.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül.

- Bilge, C. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Bilgin, T. (1996). *Zonguldak merkez ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılabilme derecelerinin değerlendirilmesi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?. *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar* (13.Baskı). Ankara: Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. (8.Baskı). Ankara: Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (13. Basım). Ankara: Pegem A.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43, 1727-1752.
- Conway, J. M. (2000). Managerial performance development constructs and personality correlates. *Human Performance*, 13(1), 23-46.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 263-274.
- Çıngı, H. (1994). Örneklem Kuramı. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Danielson, C. (2006). *Teacher Leadership that strengthens Professional practices*. Virginia, USA. ASCD
- Demirtaş H. & Güneş. H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı.
- Demirtaş, Z. & M. Alanoğlu. 2015. "Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2).
- Dülger, İ. (2008). *Eğitim ve kalkınma ders notları*. Ankara: TODAİE.
- Edmund, N. W. (2009). *Decision making [A guide to creative decision making & critical thinking]*. The Hard Made Easy Book Series.

- Ersever, H. (1996). *Karar verme becerileri kazandırma programının ve etkileşim grubu deneyiminin üniversite öğrencilerinin karar verme stilleri üzerindeki etkileri*. Ankara: YÖK.
- Eskiocak, F. (2005). *Sınıf öğretmenlerinin öğretimi planlama aşamasında karar verme sürecine etki eden etmenlerin analizi*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Evans, R. (1996). *The human side of school change: Reform, resistance, and the real life problems of innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school . . .* New York: Teachers College.
- Furlong, J., Barton, L., Miles, S., Whiting, C. & Whitty, G. (2000). *Teacher Education in Transition*. Buckingham, UK: Open University.
- Fülöp, J. (2019). *Introduction to Decision making methods*. Laboratory of Operations Research and Decision Systems [Computer and Automation Institute]. Hungarian Academy of Sciences. 62 Heathfield S. M. 2014. Top 10 ways to make employee empowerment fail. About.com. URL: <http://humanresources.about.com>.
- Gılıç, F. (2015). *Öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri, okul kültürü ve öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Ankara: YÖK.
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Göktürk, S., & Mueller, R. O. (2010). Multidimensionlity of teacher participation in decision making. *Journal of Applied Sciences*, 10(14), 1421-1427.
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T., & Koşar, S. (2012). *Okulda karar alımı döngüsü: Kişilik özellikleri, karar verme stratejileri ve liderlik stillerinin karar sürecine etkilerinin incelenmesi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Güneş, H. (1999). Okullarda örgütsel değişme sürecinin yönetimi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 5(1), 32-36.

- Gürkan, M. (2006). *Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gürsel, M. (1995). *Okul yönetimi* (2. Baskı). Konya : Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Helterbran, V. R. (2010). Teacher leadership. Overcoming "I'm just a teacher" syndrome. *Education*, 131(2), 363-371.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Nobel.
- Hoy, W., & Tarter, C. (1995). *Administrators solving the problems of practice: Decisionmaking cases, concepts, and consequences*. Boston: Allyn & Bacon.
- Izgar, G., & Altınok, V. (2012). Okul yöneticilerinin karar verme stratejileri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 41-55.
- Izgar, H ve Yılmaz, E. (2007). “PİO ve YİBO’nda görev yapan okul yöneticilerinin karar vermede öz-saygı ve karar verme stilleri arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 341-351.
- Karaca, N. (2001). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin karara katılma düzeyleri (Marmaris ilçesi örneği)*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Karagöz, M. E. (2009). *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karar katılma durumları*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (15. Baskı). Ankara: Nobel.
- Karslı, M. D. (2004). *Yönetimsel etkililik*. Ankara: Pegem.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2013). *Uyuyan devi uyandırmak öğretmen liderler yetiştirmek*. Ankara: Nobel.
- Kaya, M. (1996). *Kamu yönetimi araştırması raporu (KAYA Projesi)*. Ankara: DPT.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89

- Kocabaş, İ., & Gökbaş, M. (2002). Eğitimde karara katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, 1, 155-156.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul : Beta.
- Köklü, M. (1994). *Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin kararlara katılımı*. (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Kuruüzüm, A. (1998). *Karar destek sistemleri*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Kuzgun, Y. (1993). *Karar stratejileri ölçeği: geliştirilmesi ve standardizasyonu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Küçükali, D. (2006). *Avrupa Birliği yolunda yeni okul, okul yöneticilerinin karar verme süreci*. Trabzon: KTÜ.
- Leithwood, K., & Duke, D. L. (1998) Mapping the conceptual terrain of leadership: A critical point of departure for cross-cultural studies. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 31-50
- Masood, A. (2015). *Improved managerial decision making frame*. Haaga Helia Business Management.
- MEB. (2019, Şubat 20). *MEB Eğitimi Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*. Resmi Gazete: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm> sayfasından erişilmiştir.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve yapıları*. Ankara: Nobel.
- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde karar verme*. Ankara: Sevinç.
- Özcan, S. (2010). *Ortaöğretim okullarındaki öğretmen ve öğrencilerin okul yönetiminin karar verme sürecine katılımlarının incelenmesi (Beypazarı örneği)*. (Yüksek lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Özden, Y. (1996). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem.
- Özdena, Y. (2000). *Eğitimde dönüşüm eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem.
- Özdoğru, M. & Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.

- Özdoğru, M. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Özmen, F., & Yörük, S. (2005). İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde, okul yöneticilerinin karar verme sürecindeki etkiliklerine ilişkin ölçek geliştirilmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 179-198.
- Öztürk, K. (2009). *Eğitim yöneticisinin karar verme sürecini etkileyen faktörler ve eğitim kurumlarında bir uygulama*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Patrinos, H., A., Barrera-Osorio, F., & Fasih, T. (2009). Decentralized decision-making in schools. *The Theory and Evidence on School-Based Management*. Washington: The World Bank.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim: Örgütlerde politika ve nüfuz*. İstanbul: BoynerHolding.
- Sağır, M. (2006). *Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve karar verme sürecinde etğinin önemi: uygulamalı bir araştırma*. Çanakkale: 18 Mart Üniversitesi.
- San Antonio, D.M. & Gamage, D.T. (2007). PSALM for empowering educational stakeholders: Participatory school administration, leadership and management. *International Journal of Educational Management* 21 (3), 254-265
- Sarafidou, J. O., & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27(2), 170-183.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 399-414.
- Scully, J. A., Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1995). Locus of knowledge as a determinant of the effect of participation on performance, affect, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 276-288.
- Sezer, Ş. (2016). Okul müdürlerinin görev öncelikleri ve karar alma süreçlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 121-137.

- Shapira, Z. (2010). *Organizational Decision Making*. Cambridge: Cambridge University.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education* 16, 649-659.
- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174-209.
- Somech, Anit. (2002). Participative Decision Making in Schools: A Mediating-Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes. *Educational Administration Quarterly* 46(2).
- Şencan, H. (2008). *Örgütsel davranış ders notları*. Kütahya: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.
- Takmaz, Ş. U. (2009). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyleri ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Konya.
- Taşçı, İ. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin okul yöneticilerinin karar verme sürecindeki etkilerine ilişkin algıları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taymaz, H. (2001). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem.
- TDK. (2018, Haziran 23). TDK. Bilim ve sanat terimleri anasözlüğü: <http://tdkterim.gov.tr/?kelime=y%F6netim&kategori=terim&hng=md> sayfasından erişilmiştir.
- TEDO. (2003). Texas State Auditor's Office Methodology Manual [Problem-Solving and Decision Making]. Precious Heart.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39, 308-331.
- Turgut, B. (2010). *Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeylerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Uluğ, F. (2008). *Yönetişel davranış ders notları*. Ankara: TODAİE.

- Ural, A., & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. 2.Baskı.* Ankara: Detay.
- Wadesango, N. (2012). The influence of teacher participation in decision-making on their occupational morale. *Journal of Social Sciences*, 31(3), 361-369.
- Yalın, H. İ., Hedges, L., & Özdemir, S. (1996). *Her yönüyle öğretmen olabilme.* Ankara: Milli Eğitim.
- Yavuz, Y. (2001). *Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim ve merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerin karar verme sürecine etkileri.* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Yaylacı, A. F., & Beldağ, A. (2015). Karar verme sürecinde okul yöneticileri ve değerler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 165-176.
- Yılmaz, S. (1997). *Okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği.* Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Zengin, H. B. M. M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-228.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

BİRİNCİ BÖLÜM: Kişisel Bilgiler ve Okul Bilgileri

1. Cinsiyet: () Kadın () Erkek
2. Hizmet süreniz: Yıl
3. Branşınız: () Mesleki Bilgiler Öğretmeni () Genel Bilgiler Öğretmeni
4. Okul türü:
() Fen ve Sosyal Bilimler () Anadolu Lisesi () İmam-Hatip Anadolu () Mesleki ve Teknik Anadolu

5. Okulunuzda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda aşağıdakilerin görüşleri ne düzeyde alınır. Yandaki derecelendirmede uygun olan düzeyi işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
Öğretmenler	1	2	3	4	5
Öğrenciler	1	2	3	4	5
Veliler	1	2	3	4	5
Müdür Yardımcıları	1	2	3	4	5
Sivil Toplum Kuruluşu Temsilcileri (Sendika, Vakıf, Dernek vb. temsilcileri)	1	2	3	4	5
Yerel Yönetim	1	2	3	4	5
Öğrenci Velisi Olmayan Vatandaşlar	1	2	3	4	5
Okul Yardımcı Personeli (mutemet, hizmetli, güvenlik, kantin vb. alan sorumluları)	1	2	3	4	5
Bakanlık ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri görevlileri	1	2	3	4	5

6. Okulunuzda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda aşağıdakilerin etkili olma düzeyi sizce nasıldır. Yandaki derecelendirmede uygun olan düzeyi işaretleyiniz	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
Veli beklentileri	1	2	3	4	5
Öğrenci sayısı	1	2	3	4	5
Okul bütçesi	1	2	3	4	5
Mevzuat	1	2	3	4	5
Eğitimin üst kademeler (İlçe-İl Milli Eğitim Müdürlüğü-MEB)	1	2	3	4	5
Eğitim bilimlerindeki gelişmeler ve yeni yaklaşımlar	1	2	3	4	5
Öğrenci gereksinimleri / Öğrencilerin bireysel farklılıkları	1	2	3	4	5
Okul müdürü	1	2	3	4	5
Okul müdür yardımcıları	1	2	3	4	5
Okuldaki öğretmenlerin görüşleri	1	2	3	4	5
Eğitim Programı	1	2	3	4	5
Okuldaki yardımcı personel	1	2	3	4	5
İş yeri temsilcileri / Usta öğreticiler	1	2	3	4	5

OKULDA KARAR VERME SÜRECİ ÖLÇEĞİ (OKVS)

Açıklama: Her bir ifadenin okulunuzdaki duruma ne kadar uyduğunu, ilgili rakamı yuvarlak içine alarak belirtiniz. Örnek:

3

	Hicbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1. Okul Müdürümüz, paydaşların karar alımına katkı sağlamalarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
2. Okul Müdürümüz, okulumuzda kararların ortaklaşa alınmasını önemser.	1	2	3	4	5
3. Okulda karar verilirken izlenen aşamalar sistematik olarak belirlidir.	1	2	3	4	5
4. Okul Müdürümüz, toplantı gündemlerinin belirlenmesinde paydaşların isteklerini göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
5. Okul Müdürümüz, öğretmenlerin görevleriyle ilgili konularda karar verirken inisiyatif kullanmalarına fırsat verir.	1	2	3	4	5
6. Karar alma biçiminin, okuldaki işbirliği kültürünü geliştirdiğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
7. Okul Müdürümüz, paydaşların kararlarını değiştirmeleri için zorlar.	1	2	3	4	5
8. Okul Müdürümüz, kararları kendisi tek başına alır.	1	2	3	4	5
9. Okulumuzda belirli aralıklarla toplantılar yapılır.	1	2	3	4	5
10. Okul Müdürümüz, karar alımı sürecinde herkese eşit söz hakkı verir.	1	2	3	4	5
11. Okul Müdürümüz, düşüncelerine uygun olmasa da çoğunluğun kararına uyar.	1	2	3	4	5
12. Okulumuzda karar verme açık ve şeffaf bir süreçtir.	1	2	3	4	5
13. Okul Müdürümüz, karara katılım sürecinde, görüşlerin açıklanmasını ast-üst ilişkilerinin engellemesine izin vermez.	1	2	3	4	5
14. Okul Müdürümüz, karar alımı sürecine katılanlarla açık bir iletişim kurmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
15. Öğretmenler, alınan kararların etkili olacağına inanmazlar.	1	2	3	4	5
16. Okul Müdürümüz, görüşlerine aykırı düşünceleri sonuna kadar dinler.	1	2	3	4	5
17. Okul Müdürümüz, uzun süre bilgi toplamanın zaman kaybı olduğunu düşünerek içinden geldiği gibi karar verir.	1	2	3	4	5
18. Karar verme sürecinde zaman darlığının önemli bir sorun olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
19. Okul Müdürümüz, karar almadan önce öğretmenlere veya ilgili diğer kişilere danışır.	1	2	3	4	5
20. Okul Müdürümüz, karar verme için gerekli bilgilerin toplanıp analiz edilmesinde bilgi teknolojilerinden yararlanır.	1	2	3	4	5
21. Karar alma biçiminin, okulumuzda kaliteli eğitimi sağlayan önemli bir unsur olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
22. Okul Müdürümüz, öncelikleri göz önünde bulundurmadan kararlar verdiği olur.	1	2	3	4	5
23. Okul Müdürümüz, alternatif seçenekleri incelemeyen kararlar aldığı olur.	1	2	3	4	5
24. Karar verme sürecinde çatışmalar yaşandığı olur.	1	2	3	4	5
25. Okul Müdürümüz, karar alınacak konularda, başka okulların uygulamaları hakkında öğretmenlere veya diğer ilgililere bilgi verir.	1	2	3	4	5
26. Okul Müdürümüz, yeterli bilgi olmaksızın kararlar alır.	1	2	3	4	5
27. Verilen kararların uygulamaya geçmediği olur.	1	2	3	4	5
28. Okul Müdürümüz, kararların eğitim programıyla tutarlı olmasına önem verir.	1	2	3	4	5
29. Okul Müdürümüz, günü kurtarmaya yönelik kararlar alır.	1	2	3	4	5
30. Verilen kararların sorunlara çözüm getirmediği olur.	1	2	3	4	5
31. Okul Müdürümüz, okul vizyonu ve stratejik hedefleriyle tutarlı kararlar alınmasına özen gösterir.	1	2	3	4	5
32. Okul Müdürümüz, bir kararın ahlaki yanının, önemli bir ihtiyacı karşılamasından daha önemli olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
33. Okul yönetimi, resmi olarak öğretmenleri karar alımı sürecine katılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
34. Okul Müdürümüz, okul dışındaki kişi ve kurumlar (örneğin yerel yöneticiler veya sendikalar) tarafından yapılan baskıların karar verme sürecini olumsuz yönde etkilediğini düşünür.	1	2	3	4	5
35. Müdürümüzün okul içindeki paydaşları, kendisiyle olan sosyal ilişkilerini kullanarak, kararlarını yönlendirmeye çalıştıkları olur.	1	2	3	4	5
36. Öğretmenler, okulda karar alımı sürecine temsilciler aracılığıyla değil doğrudan katılırlar.	1	2	3	4	5
37. Okul Müdürümüz, kararların uygulanması sürecinde kimseye ayrıcalık yapılmasına izin vermez.	1	2	3	4	5
38. Karar verme sürecinde amaçlar belirgin değildir.	1	2	3	4	5
39. Öğretmen temsilcileri aracılığıyla da olsa, öğretmenler okulda karar alımı sürecine katılmaktadır.	1	2	3	4	5
40. Okul Müdürümüz, alınan kararların ilgililere duyurulmasını sağlar.	1	2	3	4	5
41. Okul Müdürümüz kararların uygulanmasını takip eder.	1	2	3	4	5
42. Karar alımında öğretmenin rolü tavsiyeden öte, nihai kararın verilmesinde büyük ölçüde etkilidir.	1	2	3	4	5
43. Okul Müdürümüz, kendi görevlerine ilişkin konularda öğretmenlerin kararları uygularken inisiyatif kullanmalarına izin verir.	1	2	3	4	5
44. Okul Müdürümüz, verilen kararların uygulanmasına ilişkin olarak kimin sorumlu olduğunu belirler.	1	2	3	4	5
45. Okul Müdürümüz okulla ilgili kararlar almayı ertelediği olur.	1	2	3	4	5
46. Çok önemli kararların alınması sürecine öğretmenler de katılırlar.	1	2	3	4	5
47. Okul Müdürümüz, karar verme sürecinde okulun insan kaynaklarını göz önüne alır.	1	2	3	4	5
48. Okul Müdürümüz, karar verme sürecinde okulun fiziki olanaklarına dikkat eder.	1	2	3	4	5
49. Okul Müdürümüz, karar verme sürecinde okul bütçesini göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5

Ek-2. Araştırma İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.6312375
Konu : Araştırma İzni

27.03.2018

ÇUBUK KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2017/25 nolu Genelgesi.
b) Gazi Üniversitesi'nin 20/03/2018 tarih ve E.12853 sayılı yazısı.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hasan ÜZÜM'ün "**Okullarda Katılımcı Karar Verme Sürecinin Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İncelenmesi**" konulu tez çalışmasını uygulama talebi Araştırma Komisyonumuzca incelenmiş olup ilçenize bağlı ekli listede adı geçen liselerde görev yapan öğretmenlerle uygulamanın yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Uygulama formunun (3 sayfa) uygulama yapılacak sayıda araştırmacı tarafından çoğaltılarak, araştırmanın ilgi (a) genelge çerçevesinde, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin sorumluluğunda okul ve kurum yöneticileri de uygun gördüğü takdirde gönüllülük esasına göre yazımız ekinde gönderilen mühürlü uygulama araçlarının uygulanmasına izin verilmesini rica ederim.

Vefa BARDAKCI
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

EK:
Uygulama formu (3 sayfa)
Okul Listesi(1 sayfa)

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA
e-posta: istatistik06@meh.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için
Tel: (0 312) 221 02 17/135-134

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meh.gov.tr> adresinden 5d70-9af6-3a5a-b031-6fa6 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
ÇUBUK KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 40125533-604.01.01-E.6417844
Konu : Araştırma izni hk.

29.03.2018

..... MÜDÜRLÜKLERİNE
ÇUBUK

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2017/25 nolu Genelgesi.
b) Gazi Üniversitesi'nin 20/03/2018 tarih ve E.12853 sayılı yazısı.
c) Ankara il Milli Eğitim Müdürlüğünün 27/03/2018 tarih ve 6312375 sayılı yazısı.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Hasan ÜZÜM'ün "**Okullarda Katılımcı Karar Verme Sürecinin Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İncelenmesi**" konulu tez çalışması ile ilgili yazı ekte sunulmuş olup, yazı doğrultusunda iş ve işlemlerin gönüllülük esasına göre yapılması hususunda;

Gereğini rica ederim.

Ali ÖZTÜRK
Müdür a
Şube Müdürü

Eki: 1-İlgi yazı ve ekleri (5 sayfa)

DAĞITIM:

Ahi Evran Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Çubuk Anadolu İmam Hatip Lisesi
Çubuk Anadolu Lisesi
Gevher Nesibe Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
İbrahim Yılmaz Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Yıldırım Beyazıt Anadolu Lisesi
Fatih Sultan Mehmet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Hayri Aslan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Meliha Hasanali Bostan Fen Lisesi
Şehit Ömer Takdemir Anadolu İmam Hatip Lisesi
Yunus Emre Anadolu Lisesi
Mesleki Eğitim Merkezi

Adres: Yavuz Selim Mah.Duru Sok. No:13/7-8 ÇUBUK/ANKARA

Ayrıntılı bilgi için: Erdoğan YAZICI-Şef

Elektronik Ağ:cubuk meb.gov.tr

Hasan BOĞA-Memur

E-posta: cubuk06_maasekders@meb.gov.tr

Tel : (0312)837 00 47/122

Faks:(0312)837 10 92

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 9865-b08f-372b-b184-d033 kodu ile teyit edilebilir.

EKLER

OKULLARDA KATILIMCI KARAR VERME SÜRECİNİN ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ ANKETİ

Değerli Öğretmenim,

Bu araştırmanın amacı, "Okullarda Katılımcı Karar Verme Sürecinin Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İncelenmesi"ni saptamaktır. Araştırma sonuçları, araştırmacı tarafından bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu bilimsel çalışmaya katkıda bulunabilmeniz için soruların tümünü içtenlikle ve samimi olarak cevaplandırmanız beklenmektedir.

Araştırma tek bir bölümden oluşmaktadır. Bu bölümde, Okullarda Katılımcı Karar Verme Sürecinin Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İncelenmesi Anketi belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. İlgilerinizden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Hasan ÜZÜM

Gazi Üniv. Eğitim Bil. Enst.

Yüksek Lisans Öğrencisi





GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..