

**GENEL LİSELERDE ÖĞRETMENLERİN
KARARLARA KATILMA
İSTEKLİLİKLERİ
VE
KATILMAYI SINIRLAYAN ETMENLER
(Yüksek Lisans Tezi)
Turan Akman Erkılıç
Eskişehir, 1993**

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GENEL LİSELERDE ÖĞRETMENLERİN
KARARLARA KATILMA
İSTEKLİLİKLERİ
VE
KATILMAYI SINIRLAYAN ETMENLER

(Yüksek Lisans Tezi)

Turan Akman Erkiliç

Eskişehir, 1993

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Eskişehir

İşbu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Programı (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ekonomisi Anabilim Dalı) Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Üye :

Üye :

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../19....

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmada, genel liselerdeki öğretmenlerin hangi kararlara ne derece katılmak istedikleri, yönetici ve öğretmenin görüşlerine göre öğretmenlerin kararlara katılmasını hangi etmenlerin ne derece sınırladığı; bu görüşlerin öğretmen ve yönetici gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Ayrıca; karar verme, karar vermenin örgüt ve yönetim süreci içindeki yeri, kararlara katılmaya ilişkin kuramsal yaklaşımlar, okuldaki karar konuları ve kararlara katılmayı sınırlayan etmenler araştırma problemi ortaya konulurken tartışılmıştır.

Araştırma problemi, iki alt problemden oluşmuştur. Kararlara katılma isteklilikleriyle ilgili alt problem, (a) eğitim programı ve öğretimin, (b) öğrenci hizmetlerinin, (c) işgören hizmetlerinin, (d) genel hizmetlerin yönetimi; kararlara katılmayı sınırlayan etmenlere ilişkin alt problem ise, (a) tüzesel ve kültürel (b) örgütsel, (c) yönetsel, (d) durumsal, (e) astlardan kaynaklanan etmenler boyutlarında toplanmıştır.

Araştırma, Eskişehir il merkezinde dokuz resmi genel lisede örneklem alınan 53 yönetici ve 248 öğretmenin yargısal verileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Eskişehir il merkezindeki genel lise öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ve 1992-1993 öğretim yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır.

Araştırma, ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, ilgili literatür taranarak ve uzman kanısı alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Öğretmenlere yönelik olarak anket, 1. Kişisel Bilgiler, 2. Kararlara Katılma Konuları ve Katılma Dereceleri, 3. Kararlara Katılmayı Sınırlayan Etmenler ve Sınırlama Dereceleri olmak üzere üç bölümden; yöneticilere yönelik anket ise; 1. Kişisel Bilgiler, 2. Kararlara Katılmayı Sınırlayan Etmenler ve Sınırlama Dereceleri olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Soru maddeleri «Dörtlü Likert» ölçek türünde düzenlenmiştir.

Verilerin analizinde frekans, yüzde, kaykare kullanılmış ve anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür.

1. Genel liselerde öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu kararlara katılmak istemektedirler. Öğretmenler eğitim programı ve öğretimin yönetimi boyutlu kararlara; öğrenci hizmetlerinin, işgören hizmetlerinin ve genel hizmetlerin yönetimine ilişkin kararlara kıyasla daha çok katılmak istemektedirler.

2. Öğretmenlerin kararlara katılmasını tüzesel ve kültürel etmenlerin

sınırlamasına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri farklılık göstermektedir.

3. Genel liselerde öğretmenlerin kararlara katılmasını aşırı merkezîyetçiliğin, kararın ivedilikle alınması zorunluluğunun yöneticinin zaman yetersizliğinin, öğretmenlerin katılmaya isteksizliğinin, öğretmenlerin bilgi, beceri, tutum eksikliğinin, öğretmenlerin sorumluluktan kaçma eğilimlerinin sınırlamalarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri farklılık göstermemektedir.

4. Genel liselerde öğretmenlerin kararlara katılmasını, mevzuat eksikliğinin, yönetim anlayışının, yönetim kültürünün ve yönetici görüşleri farklılık göstermektedir.

SUMMARY

This research was designed to investigate which decision issues and what degrees teachers at high schools desire to participate; which factors and what degrees restrict teachers' decision participation according to teachers and administrators' views; and to determine whether or not these views vary from group to group. Besides, decision making, the place of decision making in organization and administrative process, theoretical approaches related to decision participation, decision issues at school, the factors restricting decision participation were put into focus.

Research study consisted of two subproblems. The subproblem related to decision participation were classified into four different dimensions such as (a) the administration of educational program and instruction, (b) the administration of student affairs, (c) the administration of personnel affairs, (d) the administration of general affairs. On the other hand, the subproblem related to the factors restricting decision participation were classified into five different dimensions such as (a) judicial and cultural factors, (b) organizational factors, (c) administrative factors, (d) situational factors, (e) the factors resulting from the personal.

The participants of this study consisted of 248 teachers and 53 administrators from 9 high schools in Eskişehir. The research is limited to the response of the participants and the data gained from the questionnaire in the academic year of 1992-1993.

Descriptive research method was used in this study. Review of the related literature, interaction with some field specialists and similar researches on the subject matter contributed to develop the questionnaire used in this study. The questionnaire for teachers included the following three areas; (a) information about participants, (b) decisional issues and participant degrees, (c) the factors restricting decision participation and restriction degrees. The questionnaire for administrators included the following areas; (a) information about participants, (b) the factors restricting decision participation and restriction degrees.

In the questionnaire a four-point Likert type format was used to measure

degrees of participation and restriction. Frequency,percentage, chi square were performed for statistical analysis of the data and .05 was accepted as significance level.

Findings of the study can be stated as follows:

1. Most of the teachers at high schools desire to participate decision. Teachers desire more participation in decisions concerning the administration of educational program and instruction than the dimensions stated above.

2. The views of teachers and administrators about restriction of judicial and cultural factors are different.

3. The views of teachers and administrators about the restriction of excessive centralization, the necessity of immediate decision, inadequacy of administrators' time, reluctance of teachers for participation, lack of teachers' knowledge, skill and attitude, the tendency of teachers' refrain from responsibility are not different.

4. The views of teachers and administrators about the restriction of lack of judicial regulation, administration sense, administration culture and lack of communication are different.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ONAY	i
ÖZET	ii
SUMMARY	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xviii
ÖNSÖZ	xix

BÖLÜM

I GİRİŞ	1
Değişim Demokratikleşme ve Kararlara Katılma	1
Birey, Örgüt ve Yönetim	3
Yönetim Süreci Öğeleri ve Karar Verme	5
Karar ve Kararlara Katılma	6
Yönetim Kuramları ve Kararlara Katılma	8
Klasik Yönetim Kuramı ve Kararlara Katılma	8
Davranışçı - Çevresel Yönetim Kuramı ve Kararlara Katılma	9
Çağdaş Yönetim Kuramları ve Kararlara Katılma	10
Genel Kuramsal Yaklaşımlar ve Kararlara Katılma	11
Sosyalist Kuram ve Katılma	12
Demokratik Kuram ve Katılma	14
İnsan Psikolojisi/İnsan Doğası Yaklaşımları ve Katılma	15
Üretkenlik-Verimlilik-Etki Kuramları ve Katılma	16
Kararın Eğitim Sistemi İçindeki Yeri	17
Örgüt Öğeleri ve Okulda Öğretmenin Yeri	19

Kararlara Katılmanın Olumlulukları	21
Yönetim Bilim Yaklaşımları	22
Siyaset Bilim Yaklaşımları	25
Kararlara Katılmanın Olumsuzlukları	26
Kararlara Katılmayı Sınırlayan Etmenler	27
Okulda Karar Konularının Gruplandırılması	33
Problem Cümlesi	35
Alt Problemler	35
Araştırmanın Önemi	35
Sayıtlılar	36
Sınırlılıklar	36
Tanımlar	37
II. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	39
III. YÖNTEM	48
Araştırmanın Yöntemi	48
Araştırmanın Evreni	48
Araştırmanın Örnekleme	49
Verilerin Toplanması	53
Anketlerin Uygulanması	57
Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi	57
IV. BULGULAR ve YORUMLAR	59
Katılma İsteklilik Derecelerine İlişkin Bulgular	59
Eğitim Programı ve Öğretime İlişkin Bulgular	60
Yıllık Ders Dağılımının Saptanmasına İlişkin Bulgular	60
Haftalık Ders Programının Saptanmasına İlişkin Bulgular	60
Ders Programlarının Hazırlanmasına İlişkin Bulgular	61
Ders Materyallerinin Saptanmasına İlişkin Bulgular	62

Ölçme-Değerlendirme ve Sınıf Geçme İlkelerinin Saptanmasına İlişkin Bulgular	63
Zümre Çalışmalarının Saptanmasına İlişkin Bulgular	63
Nöbet İlkelerinin ve Dağılımının Saptanmasına İlişkin Bulgular ...	64
Eğitsel Kol Çalışmalarının Saptanmasına İlişkin Bulgular	65
Kutlama-Anma Etkinliklerinin Saptanmasına İlişkin Bulgular	65
Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimine İlişkin Bulgular	66
Öğrenci Alma İlkelerinin ve Uygulamalarının Saptanmasına İlişkin Bulgular	66
Öğrenci Disiplin Yönetmeliğinin Oluşturulması ve Uygulanmasına İlişkin Bulgular	67
Rehberlik Hizmetlerinin İlkelerinin Saptanması ve Uygulanmasına İlişkin Bulgular	67
Öğrenci Beslenme Gereksinimlerinin Karşılmasına İlişkin Bulgular	68
Öğrencilerin Boş Zamanlarının Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular	69
İşgören Hizmetlerinin Yönetimine İlişkin Bulgular	70
Hizmet İçi Eğitim Planlaması ve Uygulanmasına İlişkin Bulgular	70
Aday Öğretmenler İçin Uyarılma Eğitim Programının Planlanması ve Uygulanmasına İlişkin Bulgular	71
Aday Öğretmenlerin Adaylıklarının Kaldırılmasına İlişkin Bulgular	71
Genel Hizmetlerin Yönetimine İlişkin Bulgular	72
Okul Harcamalarının Saptanmasına İlişkin Bulgular	72
Araç-Gereç Alınmasına İlişkin Bulgular	73
Kurs-Kooperatif Vakıf İşletmeciliğine İlişkin Bulgular	73
Onarım-Bakım-Yenileme Çalışmalarına İlişkin Bulgular	74
Kararlara Katılma İsteklilik Derecelerine İlişkin Bulguların Yorumu	75

Eğitim Programları ve Öğretimin Yönetimine	
İlişkin Bulguların Yorumu	75
Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimine İlişkin	
Bulguların Yorumu	76
İşgören Hizmetlerinin Yönetime İlişkin	
Bulguların Yorumu.....	77
Genel Hizmetlerin Yönetimine İlişkin	
Bulguların Yorumu	78
Kararlara Katılmayı Sınırlayan Etmenler ve	
Sınırlama Derecelerine İlişkin Bulgular	80
Tüzesel ve Kültürel Etmenlere İlişkin Bulgular	80
Mevzuat Düzenleme Eksikliğinin Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	80
Yönetim Anlayışının Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	81
Yönetim Kültürünün Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	83
Örgütsel Etmenlere İlişkin Bulgular	84
Aşırı Merkeziyetçiliğin Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	84
İletişim Kopukluğunun Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	85
Yönetimsel Etmenlere İlişkin Bulgular	86
Yönetici Yetkilerinin Azalacağı Düşüncesinin	
Sınırlamasına İlişkin Bulgular	86
Güven Eksikliğinin Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	87
Disiplin Boşluğuyla İşlerin Aksayacağı Düşüncesinin	
Sınırlamasına İlişkin Bulgular	88
Durumsal Etmenlere İlişkin Bulgular	89

Katılnalı Yönetimin Zaman Almasının Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	89
Kararın İvedilikle Alınmasının Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	90
Kararın Gizlilik Niteliğinin Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	91
Yöneticinin Zaman Yetersizliğinin Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	92
Öğretmenin Zaman Yetersizliğinin Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	93
Astlardan Kaynaklanan Etmenlere İlişkin Bulgular	94
Kararlara Katılmaya İsteksizliğin Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	94
Bilgi Beceri Tutum Eksikliğinin Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	96
Sorumluluktan Kaçma Eğiliminin	
İlişkin Bulgular	97
İlişkilerin Bozulması İhtimalinin Sınırlamasına	
İlişkin Bulgular	98
Yönetici Görüşlerine Katılma-Onaylama Eğiliminin	
Sınırlamasına İlişkin Bulgular	99
Kararlara Katılmayı Sınırlayan Etmenler ve Sınırlama	
Derecelerine İlişkin Bulguların Yorumu	100
Tüzesel ve Kültürel Etmenlere İlişkin Bulguların Yorumu	100
Örgütsel Etmenlere İlişkin Bulguların Yorumu	101
Yönetimsel Etmenlere İlişkin Bulguların Yorumu	102
Durumsal Etmenlere İlişkin Bulguların Yorumu	103
Astlardan Kaynaklanan Etmenlere İlişkin Bulguların	
Yorumu.....	104

V. ÖZET YARGI ve ÖNERİLER	106
Özet	106
Yargı	115
Öneriler	116
Uygulamacılar İçin Öneriler	116
Araştırmacılar İçin Öneriler	116
EKLER	118
1 - ÖĞRETMENLERE UYGULANAN ANKET	118
2 - YÖNETİCİLERE UYGULANAN ANKET	121
3 - ARAŞTIRMA İÇİN İZİN ALINMASI KONUSUNDA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜNE VERİLEN DİLEKÇE	123
4 - ARAŞTIRMA İÇİN İZİN VERİLMESİ KONUSUNDA ENSTİTÜNÜN İLGİLİ MAKAMA YAZISI	124
5 - İZİN ALINMASI KONUSUNDA ESKİŞEHİR MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE VERİLEN DİLEKÇE	125
6 - ESKİŞEHİR MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNÜ İZİN YAZISI	126
KAYNAKÇA	127

TABLO LİSTESİ

TABLO	Sayfa
1. KARARLARA KATILMAYI SINIRLAYAN ETMENLER	29
2. OKULDAKİ KARAR KONULARININ GRUPLANMASI	34
3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ	49
4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	50
5. ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI	51
6. ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN KIDEMLERİNE GÖRE DAĞILIMI	51
7. ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN YAŞLARINA GÖRE DAĞILIMI	52
8. ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI	52
9. GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN YILLIK DERS DAĞILIMININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	60
10. GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN HAFTALIK DERS PROGRAMININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	61
11. GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN DERS PROGRAMLARININ HAZIRLANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	61
12. GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN DERSLERİNDE İZLEYECEKLERİ BASILI, GÖRSEL VE İŞİTSEL MATERYALLERİN SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	62

13.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ÖLÇME-DEĞERLENDİRME SINIF GEÇME İLKELERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	63
14.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ZÜMRE ÇALIŞMALARININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	64
15.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN NÖBET İLKELERİNİN VE DAĞILIMININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	64
16.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN EĞİTSEL KOL ÇALIŞMALARININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	65
17.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KUTLAMA-ANMA ETKİNLİKLERİNİN BİÇİM-İÇERİK VE UYGULAMALARININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	66
18.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN OKULA ÖĞRENCİ ALMA İLKELERİNİN VE UYGULAMALARININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	66
19.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENCİ-DİSİPLİN YÖNETMELİĞİNİN OLUŞTURULMASI VE UYGULAMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI ...	67
20.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN REHBERLİK HİZMETLERİNİN İLKE VE UYGULAMALARINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	68
21.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENCİLERİN BESLENME GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	69

22.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENCİLERİN BOŞ ZAMANLARINI DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNİN SAPTANMASI VE UYGULANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	69
23.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLERE YÖNELİK HİZMET-İÇİ EĞİTİM PROGRAMI PLANLANMASI VE UYGULANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	70
24.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ADAY ÖĞRETMENLER İÇİN UYARLAMA EĞİTİM PROGRAMI PLANLANMASI VE UYGULANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	71
25.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ADAY ÖĞRETMENLERİN ADAYLIKLARININ KALDIRILMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	72
26.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN OKUL HARCAMALARININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	72
27.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN OKULLARINA ARAÇ-GEREÇ ALINMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	73
28.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN OKULLARINA GELİR GETİRECEK KURS AÇILMASI, KOOPERATİF İŞLETİLMESİ, VAKIF KURULMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	74
29.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN OKULUN ONARIM-BAKIM YENİLEME GİBİ ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI	74

30.	KARARLARA KATILMAYA İLİŞKİN MEVZUAT DÜZENLEME EKSİKLİĞİNİN ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ	81
31.	GENEL LİSELERDE MEVCUT YÖNETİM ANLAYIŞININ KARARLARA KATILMAYA KARŞI TUTUMUNUN ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ	82
32.	MEVCUT YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ	83
33.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI EĞİTİM SİSTEMİ İÇİNDE AŞIRI MERKEZİYETÇİLİĞİN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ	84
34.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI OKUL YAPISI İÇİNDEKİ İLETİŞİM KOPUKLUĞUNUN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ	85
35.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "YÖNETİCİLERİN YETKİLERİNİN AZALACAĞI DÜŞÜNCESİ" NİN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI	87
36.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN ARASINDAKİ GÜVEN EKSİKLİĞİ" NİN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI	88
37.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "DİSİPLİN BOŞLUĞU OLUŞARAK İŞLERİN AKSAYACAĞI DÜŞÜNCESİ" NİN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI	89

38.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "KATILMALI YÖNETİMLE KARARIN ALINMASININ ÇOK ZAMAN ALMASI" NİN SINIRLAMA DERECE SİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI	90
39.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "KARARIN İVEDİLİKLE ALINMASI ZORUNLULUĞU" NUN SINIRLAMA DERECE SİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ	91
40.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "KARARIN GİZLİLİK NİTELİĞİ" NİN SINIRLAMA DERECE SİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI	92
41.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "KATILMALI YÖNETİM İÇİN YÖNETİCİ' NİN ZAMAN YETERSİZLİĞİ" NİN SINIRLAMA DERECE SİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ	93
42.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "KARARLARA KATILMAK İÇİN ÖĞRETMEN' İN ZAMAN YETERSİZLİĞİ" NİN SINIRLAMA DERECE SİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI	94
43.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "ÖĞRETMENLERDEKİ KARARLARA KATILMAYA İSTEKSİZLİĞİ" NİN SINIRLAMA DERECE SİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ	95
44.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "KARARLARA KATILMA KONULARINDA ÖĞRETMENLERİN BİLGİ-BECERİ TUTUM EKSİKLİĞİ" NİN SINIRLAMA DERECE SİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ	96

45.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "ÖĞRETMENLERİN SORUMLULUKTAN KAÇMA EĞİLİMİ"İN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ	97
46.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN İLİŞKİLERİNİN BOZULMA İHTİMALİ"İN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI	98
47.	GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "ÖĞRETMENLERİN, YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞ VE DÜŞÜNCELERİNE KATILMA ONAYLAMA EĞİLİMİ"İN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI	99

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1. Yönetimin İşlevleri ve Karar Verme İle İlişkileri	6
2. Sistem ve Öğeleri	18
3. Örgüt Değişkenlerinin Birbiri İle İlişkisi	19
4. Eğitimde Politika Oluşturma Süreci ve Katılım	21

ÖNSÖZ

Dünya, özellikle 1980'li yıllarla birlikte, bilimsel, teknolojik, ekonomik, toplumsal ve siyasal boyutlarda ivmesi yüksek bir değişim süreci yaşamaktadır. Bu değişimin eğitim alanına yansması; eğitim hizmetinin özel sektörde sürdürülmesinin yaygınlaşması ve eğitimde demokratikleşme olarak görülebilir. Eğitimde demokratikleşme çok boyutlu bir konudur. Demokratikleşme; siyaset bilimden yönetim bilimine değin ekonomik, toplumsal, örgütsel boyutlarıyla incelenen bir olgudur. Bununla birlikte, eğitimde demokratikleşmenin bazı özellikleri; herkesin eğitim hakkından yararlanması, eğitimin sosyal hareketliliğe katkıda bulunması, eğitim örgütlerinde yönetime ve kararlara katılma şeklinde sıralanabilir. Bir başka açıdan ise karar verme; örgütün ve yönetim sürecinin önemli bir fonksiyonunu oluşturmaktadır.

Örgütün ve yönetim sürecinin bir ögesi olarak karar verme, demokratikleşme ve gelişme süreci içinde ortak karar verme veya kararlara katılma yönünden değişme göstermektedir. Böylesi bir değişme, eğitim kurumlarında kendini göstermek durumundadır. Nitekim yönetime ve kararlara katılma, yöneticilerin seçimi gibi konular kamuoyunda daha sıklıkla tartışılmaktadır. Bu tartışma ve çalışmalara üniversiteler ve araştırmacılar bilimsel etkinliklerle katkıda bulunmak durumundadırlar. Araştırmanın hem bu boyuttaki çalışmalara hem de eğitim kurumlarındaki gelişmelere katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırmada, genel liselerde öğretmenlerin hangi karar konularına ne derece katılmak istedikleri, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre kararlara katılmayı sınırlayan etmenler ve sınırlama dereceleri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen verilere dayalı olarak getirilen öneriler, eğitimin demokratikleşmesine ve okullarda daha sağlıklı ilişkiler oluşmasına katkı sağlayabileceği umulmaktadır.

Araştırmanın başlangıcından bitimine değin birçok değerli insanın katkıları olmuştur.

Araştırmanın her aşamasında rehberlik ve eleştirileriyle beni yönlendiren ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yar. Doç. Dr. Çoşkun Bayrak'a

teşekkürlerim sonsuzdur.

Araştırmanın tümünü okuyarak yetkinleşmesini sağlayan sayın Prof. Dr. Alişan Hızal ve Doç. Dr. Şefik Yaşar'a teşekkürü bir borç bilirim. Araştırma süresince yapıcı katkı ve desteklerinden dolayı Sivil Havacılık Yüksekokulu Müdürü sayın Prof. Dr. Fevzi Sürmeli'ye, müdür yardımcısı sayın Prof. Dr. Hidayet Buğdaycı'ya, Öğr. Gör. Ekrem Ülsever'e ve tüm hazırlık sınıfı öğretim elemanlarına, araştırmanın her aşamasında ilgi ve katkılarını gördüğüm değerli meslektaşım Öğr. Gör. Mehmet Şişman'a, kaynak tarama yardımlarından dolayı Anadolu Üniversitesi Merkez Kütüphane uzmanları Aysen Kavak, Fatih Altan ve Gülnar Kıpçaklı'ya anketlerin uygulanmasında katkılarında dolayı değerli meslektaşım Okt. Ferda Bayakçıl, İlhan Özer ve Nihat Karagöz'e çalışmayı titizlikle daktilo eden sayın Emin Yüksel'e, verilerin istatistiksel hesaplanmasındaki katkıları nedeniyle Cengiz Erol'a, anketlerin uygulanmasındaki yardımları nedeniyle tüm okul yöneticilerine ve anketleri cevaplayan öğretmenlere araştırmada katkısı olan ve adından söz edemediğim daha pek çok kişiye teşekkür borçluyum.

Sabrı ve yapıcı katkılarıyla bana güç veren eşim Havva Erkiliç'a teşekkürlerim sonsuzdur.

Bu çalışma, özveri ve sevgiyle beni bugünlere getiren fakat bu çalışmayı görme olanağı bulamayan sevgili annem Nardane Erkiliç'ın aziz anısına tüm öğretmenlere adanmıştır.

Eskişehir, Ocak 1993

Turan Akman ERKILIÇ

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu araştırmada genel liselerde, çalışan öğretmenlerin okul düzeyinde hangi karar konularına ne derece katılmak istedikleri, kararlara katılmayı hangi etmenlerin ne derece sınırladığı; sınırlama derecelerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde örgütlerde karara katılma ile ilgili kavramlar kuramsal ve deneysel çalışmalardan yararlanılarak tanımlanmış; içerik ve özellikleri açılarak eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ile ilişkilendirilmiştir. Bu bölümde ayrıca araştırmanın problem cümlesi ve alt problemleri ile araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlarına yer verilmiştir.

Kararlara katılma; yönetim bilim ile siyaset bilimin konusu olarak ele alınabilen bir problem alanıdır. Kararlara katılma yönetim bilim açısından ele alındığında, tarihsel gelişim süreci içinde çağdaş bir olgu, siyaset bilim açısından ele alındığında da demokratikleşmenin bir ölçütü olarak görülmektedir. Bu bakış açısıyla, 1990'ların dünyasında gelişme ve değişimler ile kararlara katılma arasındaki ilişkiler aşağıdaki paragraflarda işlenmiştir.

Değişim Demokratikleşme ve Kararlara Katılma

Dünya, 21. yüzyıla doğru ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel boyutlarda sürekli ivme kazanan bir değişim göstermektedir. Değişme çağımızın önemli bir özelliği olarak nitelenmekle birlikte, evrenin sürekli bir değişim içinde olduğu eski çağlardan beri savunulagelmiştir. Herakleitos (M.Ö. 540-580) evrende hiçbirşeyin aynı kalmadığını ve sürekli değiştiğini ileri sürmüştür (Alıç,1990, s. 1). Doğal sistemler, mekanik sistemler, toplumsal sistemler biçiminde üç ana grupta toplanan dünyadaki varlıklar parça bütün ilişkisi içinde bu değişimden etkilenmektedir (Kaya,1991, s. 83). Toplumsal çevrenin birer parçası olan eğitim örgütleri; iç ve dış çevrelerindeki değişimlerden dolayı değişme sürecine girmektedirler (Bayrak, 1991, s. 12). Toplumsal değişimin; aracı koşulu ve etkileyicisi olarak betimlenen eğitim bu

değişimden etkilenmektedir (Tezcan, 1984, s. 187). Genelde eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesini çalışma konusu edinen eğitim yönetimi (Demirel ve Ün, 1987, s. 61) de bu değişimden etkilenmektedir.

Özellikle 1980'li yıllardan 1990'lı yılların ilk yarısına doğru dünya; kitle iletişim araçlarının hızla geliştiği, gümrük duvarlarının düşürüldüğü, sosyalist blokta açıklık (glasnost), yeniden yapılanma (perestroika) uygulamalarının yapıldığı, kimi bölgelerde ulusal bağımsızlıkların kazanılarak yeni devletlerin kurulduğu, piyasa için üretimi esas alan ekonomik yaklaşımların güç kazandığı, bireyin insan haklarından yararlanma olanaklarının genişlediği, inanç ve düşünce özgürlüğünü güvence altına alma eğilimleri ve uygulamalarının arttığı "küreselleşme" ve "demokratikleşme" süreci yaşamaktadır.

Dünyada ekonomik boyutta "küreselleşme", yönetim boyutunda "demokratikleşme" süreci yaşanırken, bu değişimin eğitim örgütlerine yansımaları, eğitim hizmetlerinin özel sektöre yerine getirilmesinin yaygınlaşması ve eğitimde demokratikleşme olarak görmek mümkündür. Avrupa'daki okulların demokratikleştirilmesine ilişkin yapılan bir çalışmada (Aytaç, 1985) demokratikleşme anlayışı; okullaşma oranının artırılması, toplumsal katmanların eğitim olanaklarından yararlanması, farklı toplumsal gruptan başka bir toplumsal gruba geçiş olanakları yani sosyal hareketliliğinin geliştirilmesi, yönetimi etkileme, kararlara katılma biçiminde özetlenebilir (Aytaç, 1985, ss. 121-146). Bir başka çalışmada (Tanilli, 1989, s. 104) ise demokratikleşme; eğitim hakkından yararlanma, içerik ve programda düzeltim, yönetim ve denetimin demokratikleşmesi biçiminde üç maddede toplanarak öğretmenlerin okul yönetimine ve kararlara katılması vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımla kararlara katılma, bir örgüt olarak okulların önemli bir sorun alanı, demokratikleşme boyutunda bir mihenk taşı olarak görülebilir.

Yönetimin bir ögesi olarak karar, kararın oluşma süreci, yönetim karar ilişkisi, karara katılma konusunda farklı yönetim ve genel kuramların bakış açıları, kararın eğitim sistemi içindeki yeri, katılmanın olumlulukları ve olumsuzlukları, karara katılmayı sınırlayan etmenler, okuldaki karar konuları, okul yönetiminde öğretmenler hangi kararlara ne derece katılmak istedikleri çalışmanın konu başlıklarını oluşturabilir.

Kararlara katılma konusu ele alınırken, sorunun birey-örgüt ve yönetim süreci boyutlarında incelenmesi araştırmamızın amaçları açısından uygun görülmektedir. Bu nedenle, karar vericisi olarak birey, kararın alındığı ve uygulandığı mekân olarak örgüt ve kararın oluşma süreci olarak «yönetim» ilişkileri alt paragraflarda incelenmiştir.

Birey Örgüt ve Yönetim

Psikolojinin felsefeden kopmasıyla birlikte, 21. yüzyılın başında insanın nasıl incelenmesi sorunu farklı yanıtlar vermeye başlanmış, tartışma ve savaşımlar, insanın; insancıl ve modern davranışçılık açısından incelenmesi sonucuna varmıştır (Morgan, 1980, ss. 3-5). Bu yaklaşımların odak noktası; insanı bir yönüyle ele almama biçiminde verilebilir. Yaklaşımlar, insanın mikro düzeyde kişilerarası; makro düzeyde birey-kültür çevre ilişkileri gösteren biyolojik, psikolojik, bedensel, toplumsal bir varlık olarak tanımlanmasını getirmiştir (Kağıtçıbaşı, 1983, ss. 245-247). Tek başına bireyin psikolojik, toplumsal, ekonomik, bireysel gereksinimlerini karşılama olanağı yoktur. Bu nedenle, bireysel gücü aşan amaçları gerçekleştirmek için bireyler işbirliği gereksinimi duymaktadırlar. Bu gereksinim bireyi örgütlü yaşama götürmüş; bir başka anlatımla örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğmuştur (Aydın, 1988, s. 43).

Örgütlü yaşam, insanın toplu yaşamı kadar eski olmakla birlikte örgütün, bilim adamlarının çalışma konusu olması 1900'lü yıllardan itibaren başlamıştır (Hicks, 1972, s. 7; Alıç, 1990s. 14). Örgütler üzerinde yapılan çalışmalar örgütün insan yaşamında önemli bir yeri olduğunu göstermektedir (Alıç, 1990, s. 14). Birey, yaşamının büyük bir kısmını biçimsel örgüt içinde geçirmekte; doğumdan ölüme değin örgütün sunduğu hizmetlerden yararlanmakta ve örgütün sunduğu bir hizmetle yaşamı sona ermektedir (Kaya, 1991, s. 32).

Bireyin yaşamında bu denli önemli bir yeri bulunan örgüt nasıl tanımlanabilir? Örgütler, çeşitli boyutları itibariyle tanımlanabilir: Öğeler boyutlu tanımlar (Onaran, 1975, s. 7; Hicks, 1967, ss. 11-12), süreç boyutlu tanımlar (Hicks ve Gullett, 1981, s. 53; Hicks, 1967, s. 16), sistem yaklaşımı boyutlu tanımlar (Cole, 1988, s. 95; Duncan, 1983, ss. 102-105), yönetim boyutlu

tanımlar (Başaran, 1984, s. 53; Bursalioğlu, 1991a, s. 14) şeklinde dört grupta toplanabilir. Bu tanımların tek tek eksik kaldığını söylemek yanlış değildir. Örgütün; öğeleriyle, süreciyle, sistematığıyla, amaçlarıyla, yönetim ögesiyle bir bütün oluşturan tanımlamayla yani "eklektik" bir yaklaşımla ele alınmasında yarar görülmektedir. Böyle bir yaklaşımla örgütün özellikleri şöyle sıralanabilir:

1. Örgüt bir yapıdır (Cole, 1988, s. 95),
2. Örgüt birden fazla insanı içerir (Onaran, 1975, s. 7; Hicks. 1967, s. 11-12),
3. Örgüt üyeleri arasında ortak amaçlar gözlenir (Başaran, 1984, s. 54),
4. Örgüt, ortak amaçları gerçekleştirmek için güçlerin eşgüdümleştirildiği bir süreçtir (Hicks ve Gullett, 1981, s.53),
5. Örgüt üyeleri arasında örgüt amaçlarına ulaşmak için bir iletişim gözlenir (Onaran, 1975, s. 7),
6. Örgüt amaçlarına ulaşmak için bu yapıyı işleten bir süreci; "yönetim" olgusunu içerir (Başaran, 1984, s. 53; Bursalioğlu, 1991a, s. 14).

Bu özellikler, örgüt ve yönetimin iç içe girmiş kavramlar olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütün daha iyi anlaşılması için yönetim kavramının açıklanması gerekmektedir. Yönetimin, amaç, süreç ve öğeler boyutlarında farklı tanımları yapılabilir. Böylesi bir tanımlama araştırmanın amaçlarını aşmaktadır. Bu nedenle farklı yaklaşımları bir araya toplayan bir tanımlama vermek mümkündür. Bu düşünceden hareketle yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön vermek, kullanmak, kontrol etmek (Bursalioğlu, 1991a, s. 14) biçiminde tanımlanabilir. Değişik kaynaklarda (Cole, 1988, s. 95; Başaran, 1984, s.44; Başaran, 1989, s. 16; Hicks ve diğerleri, 1975, ss. 202-206) yönetim tanımlarının ortak özellikleri; yönetimin bir örgütte olduğu, belirli amaçlar için bir eşgüdümleme içeren bir süreç olduğu biçiminde özetlenebilir. Özetle, yönetim; bireyin davranışlarının örgüt amaçları doğrultusunda eşgüdümleme sürecidir denilebilir.

Örgütün işleyişini sağlayan süreç olarak yönetim öğeleri ve karar vermenin bu öğeler içindeki yeri bundan sonraki bölümlerde incelenmiştir.

Yönetim Süreci Öğeleri ve Karar Verme

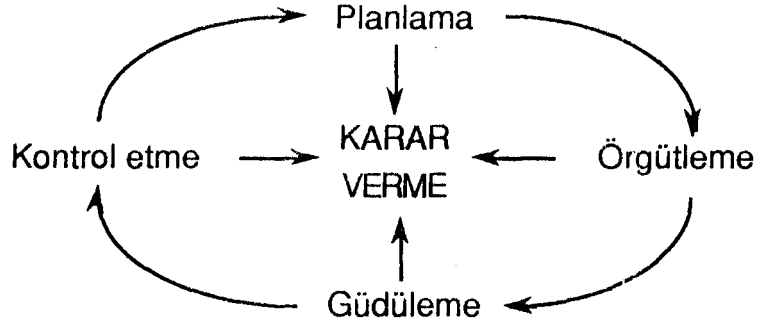
Farklı yönetim kuramlarının yönetim süreçlerine bakışı ve karar vermenin yönetim sürecindeki yeri çalışmanın bu kısmında verilmektedir.

Klasik yaklaşımların önemli isimlerinden Henri Fayol, yöneticinin görevlerini; İngilizce sözlükler *planning* (planlama), *organizing* (örgütlenme), *coordinating* (eşgüdümleme), *commanding* (emir verme), *controlling* (denetleme) şeklinde formüle etmişlerdir (Kaya, 1991, s. 93). Daha sonra aynı akımın temsilcilerinden Urwick ve Gulick; yöneticinin işlevlerini bir başka deyişle yönetim sürecinde yapılan işlemleri POSDCORB biçiminde; *planning* (planlama), *organizing* (örgütlenme), *staffing* (özlük işleri veya kadrolama), *directing* (emir verme), *coordinating* (eşgüdümleme), *reporting* (rapor hazırlama), *budgeting* (bütçeleme) şeklinde formüle etmişlerdir (Kaya, 1991, s. 93). Klasik yaklaşım temsilcilerinde, karar verme ve karar verme sürecini işleyen veya karar vermeyi yönetim sürecinin ögesi olarak benimseyen bir yaklaşım görmek mümkün değildir.

Davranışçı ve çevresel yaklaşım veya sistem yaklaşımlarının yukarıda sözü edilen işlev veya süreçlere karar verme, liderlik, güdüleme, hizmet-içi eğitim, halkla ilişkiler gibi kavramları ekledikleri görülmektedir (Kaya, 1991, ss. 93-94; Aydın, 1988, ss. 83-85).

Benzer bir yaklaşım sergileyen Cole (1988) de yönetim etkinliklerini; planlama; örgütlenme, güdüleme ve kontrol etme olarak belirttikten sonra planlama ve tüm diğer etkinliklerin her aşamada "karar vermeyi içeren süreçler" olduğunu vurgulamaktadır (Cole, 1988, ss. 95-97). Gregg'e dayanarak Aydın (1988) da yönetim sürecini yedi öğeden oluşan bir eylemler bütünü olarak belirterek öğeleri; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme, değerlendirme olarak sıralamaktadır (Aydın, 1988, ss. 84-85).

Yöneticinin işlevlerini yönetimin işlevleri olarak niteleyen Hicks ve Gullett (1981), yönetsel işlevleri merkezinde karar verme bulunan, planlama, örgütlenme, güdüleme ve kontrol etme olarak formüle etmektedirler (Hicks ve Gullett, 1981, ss. 11). Karar verme, yönetsel işlevler ve ilişkileri Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1 Yönetimin İşlevleri ve Karar Verme ile İlişkileri

G Herbert Hicks, ve C. Ray Gullett, **Management** (New York: Mc Graw-Hill Company 1981), s. 11 deki alıntı.

Hicks ve Gullett, yönetimin dört işlevinin birbirleriyle etkileşim halinde olduğunu ve birbirleriyle iç içe görevlerinin bulunduğunu, bir işlev yerine getirilirken diğerlerini de içerdiğini ortaya koyarak karar vermeye yönetim sürecinin beyni işlevini yüklemektedirler (1981, ss. 11-12).

Yönetim süreci ve karar verme ilişkisine ilişkin yaklaşımlar özetlenirse, tarihsel gelişim süreci içinde yönetim öğelerinin mekanik oluşumlardan insana ve psikolojik boyuta önem vererek geliştiği ve karar vermenin yönetim süreçlerinin merkezine oturtulduğu görülmektedir. Ayrıca herbir süreç özünde bir karar verme ve sorun çözme sürecini oluşturmaktadır (Başaran, 1984, ss.93-94). Özetle, karar verme genelde yönetim sürecinin, özelde de yönetim sürecinin herbir ögesinin merkezini oluşturmaktadır.

Yönetim sürecinin bir ögesi olarak karar verme, kararlara katılma ve katılmaya ilişkin farklı kuramların yaklaşımları alt paragraflarda incelenmiştir.

Karar ve Kararlara Katılma

Karar vermeye ilişkin tanımlar, özünde karar verme yaklaşımlarını içermektedir. Ayrıca karar verilmesine göre, bireysel, grupsal, örgütsel boyutlu (Güçlüol, 1985, s. 49) olabildiğinden karar tanımlarını bireysel, grupsal ve örgütsel

boyutlarda görmek mümkündür. Bir başka anlatımla, karar tanımları; farklı yaklaşımlara ve olduğu ortama göre çok geniş bir alana yayılabilmektedir. Bununla birlikte, çalışmanın amacından uzaklaşmadan ve çoğunlukla da yönetim-bilim alanında kabul edilen bir tanım verilebilir. Bu yaklaşımla; kimi zaman karar aşamaları farklı isimlendirilmesine karşın; karar verme, sorunun tanımlanması, uygun veri toplanması, çözüm seçeneklerinin ortaya konulması, seçeneklerden uygun çözümün bulunması süreci şeklinde verilebilir (Cole, 1988, s. 111; Staff Lebeam ve diğerleri, 1971, ss. 50-57; Başaran, 1989, s. 226; Newman, 1967, ss. 100-117). Aynı grupta ele alınacak diğer bir tanıma göre karar; bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir (Kaya, 1991, s. 94).

Farklı karar tanımlarının, amaç, alan, süreç, örgütsel yapı, yöntem farklılıklarının bir sonucu olduğu söylenebilir. Bununla birlikte karar vermenin karar verme ve karara katılma çalışmalarında "bir amaca ulaşmak için çözüm seçeneklerinden uygun olanı seçmektir" (Onaran, 1975, s. 40) şeklinde alındığı görülmektedir.

Karar kavramının tanımlanmasından sonra araştırmanın konusu olmasından dolayı karara katılma tanımı üzerinde durmak gereği görülmektedir. Katılma, özünde çok değişkenli bir ilişkiler ağı içinde oluşmaktadır. Kararlara katılma, bireysel, örgütsel ve toplumsal boyutlarda ele alınıp araştırılacak çok yönlü bir konudur. Bununla birlikte yönetim-bilim boyutlu çalışmalarda kararlara katılma; bireyin herhangi bir konuya ilişkin karar oluşturma süreci içinde alınan kararı etkilemesi ve oluşturulmasına katkıda bulunması biçiminde tanımlanmaktadır (Arıkan, 1979, s. 88).

Kararlara katılma çoğunlukla yönetim bilim uzmanları tarafından incelenmekle birlikte, siyaset-bilimin, psikolojinin ve çalışma ekonomisinin konu alanı olarak da görülmektedir. Bu nedenle kararlara katılma ile ilgili kuramsal yaklaşımlar, yönetim kuramları ve genel kuramlar olmak üzere iki farklı başlıkta incelenmesi uygun görülmektedir. Bu kuramlar ve kararlara katılmaya ilişkin yaklaşımlar bundan sonraki paragraflarda incelenmiştir.

Yönetim Kuramları ve Kararlara Katılma

Yönetim kuramları, birbirlerine karşıtlık nitelikleri taşıyan ve birbirini tamamlama özellikleri bulunan, sırasıyla tez-antitez ve sentez olarak tanımlanan üç ana grupta toplanır:

1. Yapıya ağırlık veren geleneksel ya da klasik yaklaşımlar,
2. İnsana ve yönetimin çevresel etkileşimine ağırlık veren davranışçı ve çevresel yaklaşımlar,
3. Çağdaş yönetim yaklaşımları (Kaya, 1991, s. 49; Özalp, 1990, ss. 26-98).

1. Klasik Yönetim Kuramı ve Kararlara Katılma

Yönetimin daha çok yapısal yanına ağırlık veren bu kuramın babası olarak Frederick Taylor bilinir. Bilimsel yönetim adıyla da anılan bu yaklaşımın amacı organizasyonda işgöreni etkili ve verimli kullanmaktır (Hoy ve Miskel, 1982, s. 1). Bu yönetim kuramı, siyaset bilim yaklaşımı ve genel yönetim yaklaşımı (Kaya, 1991, s. 50) başlıklarıyla incelenmekle beraber, kararlara katılma konusunda siyaset bilim yaklaşımında saptamalar yer almamaktadır. Bu nedenle bu kuramın kararlara katılma ile ilgili yaklaşımları sadece genel yönetim yaklaşımı açısından ele alınmıştır.

Klasik yaklaşımlardan, genel yönetim yaklaşımının ilkesi şöyle verilebilir: Belirli bir sonuç veya faydayı en az (minimum) araç kullanarak sağlamak, rasyonel olmak (Dereli, 1979, s. 11). Ayrıca klasik yönetim kuramını savunanlar, örgütte daha çok yapı, ekonomiklik, verim, üretim öğelerine verdikleri önemle tanınmışlardır (Kaya, 1991, s. 62-64).

Klasik yönetim kuramını savunanlara karşı şu eleştiriler yapılmaktadır:

1. Klasik yönetim kuramı, karar ve karar sürecine gereken önemi vermemektedir. Oysa karar sürecinin nasıl oluştuğunu bilmeyen örgüt ve yönetimi anlamak güçtür (Kaya, 1991, s. 74).

2. Fayol, yönetim süreçlerinde karar ve karara katılmanın önemini görememiştir (Saka, 1985, s. 65).

3. Bu kuramın, iletişimi güçleştireceği, zaman alacağı, örgütsel hiyerarşiyi olumsuz etkileyeceği savlarıyla ortaya çıkararak, örgütte işgörenleri arka plana attığı, tek adam yönetimi anlayışını savunarak karara katılmayı gereksiz gördüğü öne sürülmektedir (Saka, 1985, s. 65).

2. Davranışçı-Çevresel Yönetim Kuramı ve Kararlara Katılma

Klasikler "insansız örgüt" kurmakla eleştirilirler (Kaya 1991: 61). Bir bakıma insansız örgüte tepki olarak "iletişim", "katılım" ve "önderlik" kavramlarını öne çıkartan davranışçı akımlar gelişmiştir (Açıkgöz, 1984, s. 4). Örgütteki insan ilişkilerini temel alan yaklaşımlar nedeniyle "insan ilişkileri yaklaşımı" adıyla da anılan kuram, Fişek (1977, s. 22)'e göre iki temel görüşe dayanır.

1. Babacılıktan gelen "astların korunması" fikir mirası,

2. Taylor'culuğun yadsınmasından doğan duygu ve önyargıdan arınmış toplum ve insan ilişkilerini kavrayan "geleceğin yöneticisi" anlayışı. Öte yandan bu kuramın yönetim ve örgüt çalışmalarına en büyük katkısı, "davranış bilimine" ait bulguların kullanılarak klasik yaklaşımı değişime uğratmasıdır (Özkalp, 1982, s. 91). Ayrıca bu kuramın ve izleyicilerinin ayırt edici bir başka özelliği ise en önemli unsur "insan" olan "örgüt" diye kavramlaştırılan olgunun aslında bir ilişkiler bütünü niteliğini saptamasıdır (Fişek, 1977, s. 23).

Davranışçı yaklaşımlarda, örgüt ve işgörenin mekanik bir bakışla değil; psiko-sosyal yönleriyle ele alınmaya başlanıldığını görmek mümkündür. Şöyle ki; işgörenin verimli çalışmasını etkileyen faktörler, Elton Mayo'nun yönettiği Hawthorne deneylerinde görüldüğü gibi sadece "fiziksel" değil, psiko-sosyal boyutludur (Eren, 1989, ss. 24-25; Özkalp, 1982, s. 91). Bir başka ifadeyle, insan sadece parayla eylemde bulunan "ekonomik insan" değildir (Kaya, 1991, s. 9). Bu gelişmeler, örgütte kararın öneminin arttığı, insanın kendini gerçekleştirme ve geliştirme aracı olarak kararlara katılma eğilimlerinin geliştiğinin göstergeleri olarak yorumlanabilir. Nitekim aynı kuramın ünlü isimlerinden Herbert Simon klasikleri şiddetle eleştirerek karar vermeyi yönetimin kalbi olarak nitelemiştir (Kaya, 1991, ss. 72-74).

Howthorne araştırmalarının üretimi artıran etkenleri içeren bulguları özetleyen Dereli, (1979, ss. 60-69) özellikle karara katılma olgusunu vurgulamaktadır. Bu kuram izleyicilerinin baskın bir özelliği; kendilerini ilgilendiren konularda işğörenlerin kararlara katılması, çalışma biçimlerini geliştireceği şeklinde özetlenebilir (Aydın, 1988, s. 71).

İnsanı mekanik bir aygıt olarak algılamayan davranışçı veya neo-klasik yaklaşımcılar; örgüt içinde insana psiko-sosyal açıdan yaklaşan yeni kavramlar yaratarak; demokratik yönetim, gönüllü işbirliği, yetki kabulü, kararlara katılma gibi konuları yönetim bilimine kazandırarak, eğitim yönetiminde yeni ufuklar açmışlardır (Kaya, 1991, s. 79).

Davranışçı yaklaşımların yönetime katkıları şöyle özetlenebilir:

1. İnsanı eğitimin merkezi sayan eğitim anlayışının gelişmesine neden olmuştur (Bursalıoğlu, 1991b, ss. 33-41)
2. Demokratik liderlik kavramının oluşturulmasıyla, yönetsel bir devrim sayılabilecek yönetime katılma eğilimleri gelişmiştir (Kaya, 1991, s. 79)

Davranışçı yönetim kuramının karara katılmaya ilişkin yaklaşımları; işğörenlerin karar sürecine katılmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, örgütün amaçlarına ulaşmasının örgüt işğörenlerinin kararlara katılmasıyla daha olanaklı olabileceği, işğörenin alınmasına katıldığı kararlara daha olumlu tepki gösterebileceği öne sürölmektedir (Saka, 1985, s. 66).

Tarihsel gelişim süreci içinde, yönetim kuramlarına bakılırsa; kararlara katılma ve yönetim içinde karar sürecinin hareket noktası alınması davranış kuramcıları dönemine aittir (Bursalıoğlu, 1991b, s. 32).

3. Çağdaş Yönetim Kuramları ve Kararlara Katılma

Yönetimi ve örgütü bir toplumsal sistem olarak gören yaklaşımların, 1958 yılında March ve Simon'un örgütler (organizations) adlı yazılarıyla başladığı öne

sürülür (Kaya, 1991, s. 82). Sistem yaklaşımları izleyicileri genellikle dünyadaki varlıkları; doğal, mekanik ve toplumsal sistemler biçiminde üç ana gruba ayırmışlar ve örgütleri insan tarafından yaratılan bir toplumsal sistem olarak tanımlamışlardır (Kaya, 1991, s. 83). Örgütü bir sistem olarak gören kuramlar, sistem, üst sistem (çevre), alt sistemler arası, ilişkileri inceleyerek, koşullara göre değişen örgütsel tasarım ve yönetsel eylem türleri önermektedirler (Arıkan, 1979, s. 52).

Çağdaş yönetim kuramı olarak da adlandırılan sistem yaklaşımları kuramının karar ve karara katılma konularına ilişkin yaklaşımları şöyle özetlenebilir:

1. Örgütün amaçlarına ulaşması için sürekli bir değişme ve canlılık içinde bulunması gerekir. Sistemin parçalarını kaynaştıran üç süreç, karar, iletişim ve denge olarak kabul edilmektedir (Bursalıoğlu, 1991a, s. 18).

2. Yöneticiler, astlarını karar almaya ya da kararlara katmaya özendirmelidirler (Saka, 1985, s. 67).

3. Karara katılma gerçekleşirse, karar verme yetkisinin örgüt hiyerarşisi boyunca yayılması sağlanır ve örgüt kararlar hiyerarşisi durumuna dönüştürülür (Saka, 1985, s. 67).

Çağdaş yönetsel yaklaşımların katılmayı çevresel koşullara bağlı olarak savunduğu, "katılma" önerilerinin büyük ölçüde sistemin etkinliğini artırma amacına dönük olduğu, işgörenlerin görevlerine doğrudan ilişkili olan konularla sınırlı tutulmak istendiği ileri sürülmektedir (Arıkan, 1979, s. 59).

Genel Kuramsal Yaklaşımlar ve Kararlara Katılma

Karara katılmanın çeşitli tanımları yapılabilmekle birlikte, bir parça-bütün ilişkisi içinde karara katılma; yönetime katılmanın bir türevi veya uygulama boyutunda bir türü olarak ele alınabilir. Nitekim, karara katılma, yönetime katılmanın bir odak noktası olarak alınmaktadır (Vural, 1989, s. 54). Karara katılma özünde bir yönetime katılma türüdür. Bu nedenle çoğunlukla bir arada "yönetimde kararlara katılma" şeklinde kullanıldığı gözlenmektedir. Bu yaklaşımlardan ötürü yönetime katılma ve karara katılma konuları özellikle kuramsal boyutta iç içe incelendiği gözlenilmektedir (Fişek, 1977; Akçaylı, 1986; Işıklı, 1983). Karara katılmayı birbirinden az ya da çok farklı nedenlerle savunan kuramsal

yaklaşımlar dört grupta toplanmaktadır (Açıkgöz, 1984, s. 9).

1. Sosyalist kuram,
2. Demokratik kuram,
3. İnsan psikolojisi/insan doğası yaklaşımları,
4. Üretkenlik-verimlilik-etki kuramları.

1. Sosyalist Kuram ve Katılma

Sosyalist düşüncenin, Thomas More (1478-1535)'dan uygulamalara geçildiği 20. yüzyıla kadar, tarihi boyunca merkeziyetçi bir yaklaşıma sahip olduğu belirlenebilir (Arıkan, 1979, s. 9) Buna karşın doktrinde katılmanın ilk kez sosyalistlerce ele alındığı söylenebilir (Talas, 1981, s. 152). Bu savunma çoğunlukla 19. yüzyılda liberal kapitalizmin gelişmesiyle beraber sosyalist düşüncede yeni arayışlara bağlanır. Bu arayışlar geleceğe ait umutları, inceleme yöntemleri, felsefi temelleri gibi konularda farklılık gösteren bazılarınca "katılmacı sosyalizm" olarak isimlendirilebilen çeşitli akımları geliştirmiştir (Arıkan, 1979, s. 9).

Karl Marx dönemine gelinceye değin C. Fourier (1772-1837)'in "Falanster"lerinde üyelerin emeklerinin karşılığı olan kâr oranında yönetime katılması, katılmalı yönetimin ilk tohumları olarak değerlendirilir (Arıkan, 1979, s. 10; Işıklı, 1983, ss. 31-32).

Robert Owen, tartışmalı olmakla birlikte New Lanark'da sahibi olduğu işletmede insana önem verdiği ve Amerika'da "Yeni-Uyum" isimli ilk deneysel köyde "katılmacı demokrasi" olarak nitelenebilen bir yönetim kurduğu ileri sürülmektedir (Arıkan, 1979, s. 10; Işıklı, 1983, s. 33).

Louis Blanc (1811-1882), Fransa'da Ulusal Atölyelerin kurulması için gerekli sermaye sağlanmasını ilk kuruluşta atölye yöneticisinin devletçe, sonraki yıllarda ise yöneticinin atölyede çalışanlarca seçilmesini öneriyordu (Arıkan, 1979, s. 11; Işıklı, 1983, s. 37).

Bucheze (1796-1865), "halk girişimi, işçi girişimi" işçi dernekleri kavramları ile tanınır. İşçilerin ve yönetimin eşit oranda temsil edecekleri organların kurulması, asgari ücretin belirlenmesi, yardım fonlarının kurulması önerileriyle katılmalı yönetime katkıda bulunmuştur (Arıkan, 1979, s. 11; Işıklı, 1983, s. 34).

P.J. Proudhon (1809-1865)'un işyeri yönetimine katılmayla ilgili çalışması, yönetici ve teknik personelin işçilerce seçilmesi, çalışma saatlerinin işçilerce kararlaştırılması şeklinde özetlenebilir (Arıkan, 1979, ss. 11-12).

Karl Marx (1818-1883) ve Friderich Engels (1820-1895) bilimsel sosyalizmin öbür adıyla Marksizmin kurucularıdır (Sarıca, 1977, s. 137). Marx, tarihin kesin bir determinizme bağlı olduğunu belirleyerek; tarihi yapan şey; sınıflar arasındaki mücadeledir. Üretimin faktörleri, sermaye, toprak ve emek üçlüsünden toprak ve sermaye yani üretim araçlarına sahip olan sermaye sınıfı ile emek arasında sürekli savaşım vardır; mülkiyet sahibi, işçilerin ürettiklerinden elde edilen artı değere el koyup, işçiyi sömürmektedirler (Tanilli, 1991, s. 99). İşçi kendi ürettiği ürününe sahip olamadığı için ürün olarak somutlaşmış emeğine yabancılaşır. Kuramın temel sayıltısı bu yabancılaşmayı önlemenin yolu, işçinin ürününü yönetmesi yani yönetime katılması, kararlara katılması şeklinde özetlenebilir (Açıkgöz, 1984, s. 9).

1871 Paris Komünü uygulaması eşitlikçi değerleri, hem yasa koyucu hem yürütücü olması, toplumsal amaçları ile kendi çalışmaları arasında yakın ilişkiler kurması açısından sosyalist kurama temel modellerden biri olarak alınmaktadır (Açıkgöz, 1984, s. 10).

Daha sonraları 1950'lerde Yugoslavya'da Tito tarafından ideolojik etki sonucu; bürokrasinin yönetimdeki rolünün azaltılması, halkın örgütlenmesinin güçlendirilmesi ve ülkede etnik sorunun çözülmesi için bir araç olarak halkın yönetime ve kararlara katılmasını içeren "özyönetim" uygulaması görülmektedir (Akçaylı, 1986, ss. 180-189).

Çoğunlukla sosyalist sistemin yönetime veya kararlara katılmayı; emek-sermaye çelişmesini törpülemek, bürokrat ve teknokratlar egemenliğini kırmak, yabancılaşmayı önlemek, halk arasındaki çelişkileri çözmek, devlet ve halk arasındaki

ilişkileri çift yönlü değerlendirmek amaçlarıyla uygulamaya çalışıldığı görülmektedir (Işıklı, 1983, ss. 61-72).

Sosyalist kuramda katılmanın; sistematğin işleyişini kolaylaştıran, farklı toplumsal etnik güçler arasında denge oluşturmak için araç olarak kullanıldığı da söylenebilir.

Sosyalist kuramda katılma ile bireysel boyutta yabancılaşmanın önleneceği, bireyin özgürlüğünün sağlanacağı, örgütsel ve toplumsal boyutta yöneten-yönetilen ayrımının ortadan kaldırılması ve sosyalist toplumun kurulması amaçlanmaktadır (Arıkan, 1979, s. 65).

2. Demokratik Kuram ve Katılma

Bu kuramın temelinde, tüm insanların toplumsal yaşamın her alanına katılmaları gerektiği görüşü yatar. Bu görüş insanların akıllıca ve etkili toplumsal kararlar almak için gerekli gizilgücü taşıdıkları sayılısına dayanır. Bu gizilgücün olmadığı durumlarda da bu gizilgücü demokrasinin geliştirdiği savunulur (Açıkgöz, 1984, s. 10). Bu nedenle de demokratik sistem sadece siyasal düzeyde değil, sanayi kuruluşlarında, üniversitelerde öğretim üyelerinin ve hatta öğrencilerin yönetime ve kararlara katılmaları, daha geniş bir açılımla tüm toplumsal, ekonomik ve siyasal örgütlerde, aile, okul ve işyerinde katılımın işletilmesi gerekir (Kışlalı, 1991, ss. 154-155).

Eski Yunan'ın doğrudan demokrasisinden günümüz sanayi demokrasisine gelinceye değin katılma konusunda işlev, biçim ve düzey boyutlarında değişiklik olmuştur (Kışlalı, 1991, s. 154). Doğrudan demokrasi olanaklarının olmadığı günümüz toplumunda, yönetime ve kararlara katılma, verimliliği artırarak yabancılaşmayı gidermekte, bireyi toplumsallaştırarak sosyo-ekonomik statü kazandırmakta ve bireyin rol değiştirmesini sağlamaktadır (Daver, 1976, ss. 213-215).

Bir başka açıdan ise; tercihlerin her zaman rasyonel bir düşünce temeline dayanmadığı, siyasal tutum ve davranışlara akıl ve bilgidan çok, duygusal faktörlerin

görenek ve alışkanlıkların yön verebildiği (Kapani, 1989, s. 138) düşünülürse katılım kimi boyutlarda istenilen sonucu vermeyeceği söylenebilir.

Çağdaş demokrasilerin gelişmişliği, siyasal, toplumsal, örgütsel boyutlarda katılımın etkinliğiyle ölçülür olmuştur (Kışlalı, 1991, s. 154). Bu boyutta katılma demokrasinin özünü ve temelini oluşturur ve katılma bu boyutuyla demokrasi için amaçtır.

Bu görüşlere karşıt bir başka yaklaşım; yaygın siyasal katılmanın, karar alma sürecini gereksiz uzatacağı ve etkinliğini azaltacağı şeklindedir (Kışlalı, 1991, s.155).

Bu kuram içinde incelenen yaklaşımların ortak noktası, katılmanın demokratik yaşam için amaç olduğudur.

Demokrasi kuramında katılmanın bireysel boyutta bireylerin demokrasi için gerekli nitelik ve yeteneklerin, becerilerin gelişmesi, örgütsel boyutta eğitim aracı ve süreç içinde amaç, toplumsal boyutta etkin siyasal katılım ve demokrasinin gerçekleştirilmesi amaçları görülmektedir.

3. İnsan Psikolojisi/İnsan Doğası Yaklaşımları ve Katılma

Katılma konusuyla ilgilenen diğer bir kuramsal yaklaşım insan psikolojisi, büyümesi ve gelişimi kuramlarıdır. İnsan doğası hakkında karamsar ya da iyimser görüşleri olan bu kuramsal çalışmaların üç kaynağı vardır (Arıkan, 1979, s. 27). Bunlar; Katolik kilisesi, Psikanalistler, Davranış bilimcileri şeklinde toplanabilir.

Katolik kilisesinin bakış açısı; insan Tanrı'nın yeryüzündeki yansımasıdır, katılma yeryüzündeki kötülükleri çözebilmesi için kullanılabilir şeklindedir. Bu görüşle kilisenin "insan yüzlü kapitalizmi" savunduğu ileri sürülebilir (Arıkan, 1979, s. 28).

Psikanalistler açısından katılmaya ilişkin görüşler şöyle özetlenebilir; insanın doğal dürtüleri baskı altındadır, bu nedenle otorite arama, sorumluluktan

kaçış, katliam savaş ve benzeri özellikleriyle hem birey hem toplum sağlıklı değildir. Bireyin doğal-biyolojik dürtülerinin baskı altına alınamayacağını sağlıksızlığı önlemenin yolunun da katılma olabileceği üzerinde durmaktadır (Arıkan, 1979, s. 28).

İnsan gereksinimleri fizyolojik (yeme, içme, uyuma, cinsel doyum) ve insana özgü varlık koşullarından kaynaklanan (sevme, yaratıcı olma, özgün olma gibi) gereksinimler olarak iki grupta toplamaktadır. Bireyin tümüyle bir araç ve edilgen bir varlık haline dönüşmesini yani yabancılaşmasını önlemenin yolu, her türlü planlamada en çok üretim yerine, insanın optimum gelişmesi temel alınmalı, örgütsel ve siyasal katılma gerçekleştirilebilmelidir (Arıkan, 1979, ss. 33-34).

Davranış bilimcilerinin yaklaşımı ise şöyle özetlenebilir; İnsanın gereksinimleri Maslow'a göre; en altta fizyolojik gereksinimlerin yer aldığı emniyet ve güven değer statü ve yaratma'nın izlediği bir hiyerarşi oluşturmaktadır (Özkalp, 1982, s. 147). Diğer yandan kararlara katılma ile yönetim; bireyin bağımsızlık ve güvenilme arzularını karşılayarak insan çabalarını örgütsel amaçlara yönlendirerek aynı zamanda bireyin kendi kişisel amaçlarına yönelik etkinliklerle de birleştirerek daha sağlıklı ortamlar yaratılabilir. Sorumluluk devretme, iş genişletmesi, katılma ve danışmacı yönetim insanları örgüt amaçlarına yönlendirirken aynı zamanda bireyin gereksinimlerine de yanıt verebilir (Arıkan, 1979, s. 37).

İnsan psikoloji-insan doğası başlığıyla özetlenen kuramsal yaklaşımların temel özellikleri sıralanırsa katılmaya insan psikolojisi boyutuyla bakıldığı, bireyin merkez alındığı ve bireysel boyutlu zihinsel sağlık ve sağlıklı kişilik geliştirilmesinin amaçlandığı görülebilir.

4. Üretkenlik-Verimlilik-Etki Kuramları ve Katılma

Katılmayı savunan görüşlerin çoğunun, ortak düşüncesi katılmanın verimliliği artıracığı şeklindedir (Shepherd, 1991). Katılma ve verimlilik ilişkisinin incelendiği çalışmaların çoğunluğunda katılmanın verimliliği artırmak için bir araç olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte katılma katılma konusunda salt verimliliği artırmak amacıyla yaklaşan görüşlerin bir kuramsal bütünden kaynaklandığı ileri sürülememektedir (Arıkan, 1979, s 39; Dessler, 1981, s. 333).

Katılmanın verimlilik için "iyi bir araç" olduğu konusunda birçok gerekçe olmakla birlikte aşağıdaki özet çıkarılabilir:

a) Gelişen bilim ve teknoloji çevresi içinde ancak yönetime katılan işçi verimli olabilir (Turan, 1979, s. 55).

b) İşgörenin ait olma gereksinimi katılma ile sağlanabilir ve işçi işletmesinin amaçlarını gerçekleştirmek için içtenlikle çalışabilir (Dessler, 1981, s. 334).

c) İşçilerin yönetimde kararlara katılması yönetsel verimliliğin artmasına neden olabilir (Arıkan, 1979, s. 40).

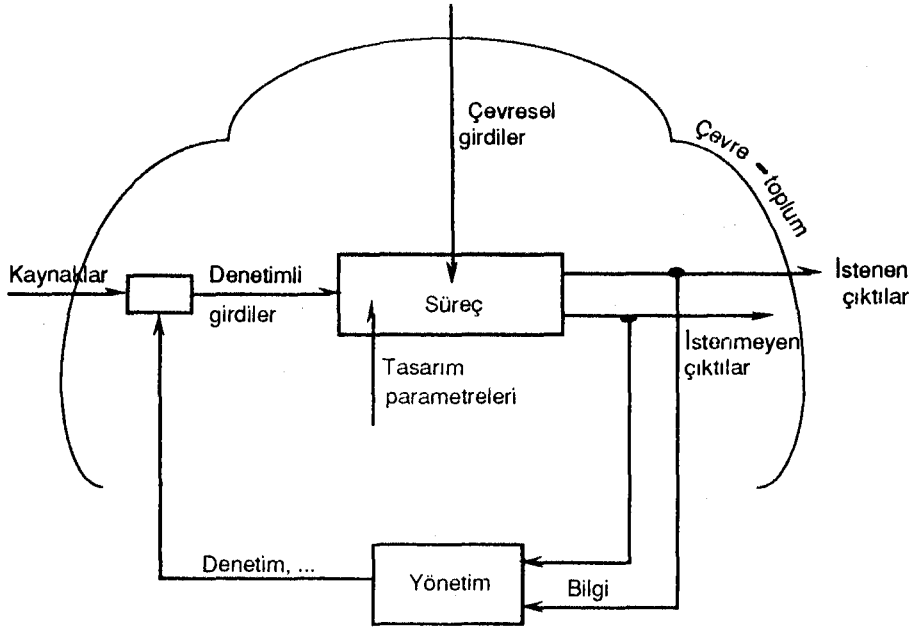
Özetle, verimlilik-üretkenlik yaklaşımları, bireysel boyutta özendirme (dürtüleme) aracı, örgütsel boyutta verimlilik artışı; toplumsal boyutta emek-sermaye işbirliğini amaçlayan yaklaşımlar olarak nitelendirilebilir (Arıkan, 1979, s. 65).

Hangi kuramsal yaklaşım açısından bakılırsa bakılsın kararın bir örgütsel yapı içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, konuya sistem yaklaşımları açısından bakılırsa kararın bir sistem içinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle; kararın eğitim sistemi içindeki yeri, öğretmenin okul örgütündeki yeri alt paragraflarda tartışma konusu edilmiştir.

Kararın Eğitim Sistemi İçindeki Yeri

Sistem, genellikle bir ya da birden çok amaca yönelik, çevresi ve birbirleriyle etkileşim içinde girdi (input), çıktı (output), süreç (process) ve yönetim (management) öğelerinden oluşan yapı (Okçabol, 1985, s. 13; Oğuzkan, 1981, ss. 24-25) biçiminde tanımlanır. Sistem dediğimiz bütünü oluşturan parçalara alt sistem (subsystem), her sistemin bağlı olduğu daha büyük sistemlere de üst-sistem (suprasystem) denir (Kaya, 1991, ss. 83-84). Bu anlamda toplumsal sistem; ekonomik, siyasal ve eğitim sistemi olmak üzere üç alt sistemden oluşur. Eğitim, sistem yaklaşımı açısından ele alındığında, öğeleri; (a) girdiler, (b) sistem süreci (c) çıktılar, (d) yönetimce sürdürülen geribildirim (feedback) şeklinde dört grupta toplanabilir (Okçabol, 1985, s. 13-14). Sistemin öğeleri ve öğelerin birbirleriyle ilişkileri şekil 2'de verilmiştir.

Şekil 2'de görüldüğü gibi üç türlü girdi değişkeni bulunmaktadır. Bu değişkenler; (a) Denetimli girdiler, (b) Çevresel girdiler, (c) Tasarım girdileri şeklinde verilmektedir (Okçabol, 1985, s. 14).



Şekil 2 Sistem ve Öğeleri

Rıfat Okçabol, «Sistem Kavramı ve Eğitim Sistemimiz» (Eğitim Bilim, 9, 53, Ocak: 1985) s. 14'deki alıntı.

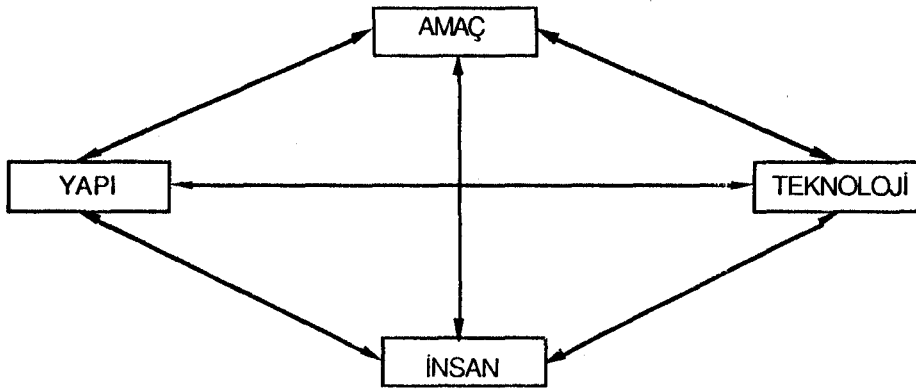
Konuyla olan ilgisi nedeniyle bu girdilerin sadece tasarım (design) girdileri üzerinde durulmuştur. Sistem tasarım parametreleri olarak da adlandırılan tasarım girdileri; sistemin fiziksel konumu niteliği ve sistem çıktılarını elde edebilme yeteneği açısından önemli "karar" değişkenleridir (Okçabol, 1985, s. 14). Aynı şekilde Duncan (1983, s. 103), karar ve bilgiyi sistemin birer girdisi olarak ele almaktadır.

Özetle, eğitim toplumsal sistemin bir alt sistemi, karar da eğitim sisteminin bir tasarım girdisi olarak incelenebilir. Bu yaklaşımla, karar; eğitim sistemine etkide bulunan bir bağımsız değişken olarak algılanabilir.

Kararın genelde sistem özelde de eğitim sistemi içindeki yeri sistem yaklaşımı açısından alınmasından sonra, örgüt öğeleri ve bir örgüt olarak okulda, "öğretmenin yeri" çalışmanın amacı açısından izleyen paragraflarda incelenmiştir.

Örgüt Ögeleri ve Okulda Öğretmenin Yeri

Örgütü inceleyen bilim adamları, kavramlar kullanmakla birlikte, örgüt öğelerini Şekil 3'de görüldüğü gibi **amaç** (görev), **yapı**, **teknoloji** ve **insan** biçiminde dört ana grupta toplamaktadırlar (Leavvit, 1965, s. 1144). Bu dört öge birbirini etkileyen özellik göstermekte yani birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunmakla (Bayrak, 1992, s. 25) birlikte içlerinde insan ögesinin tek canlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle de insan ögesinin, diğer öğelere göre baskın özelliği vardır. Hicks'e (1972, s. 34) göre insanlar, örgütün asli üyesidir. Bir formel örgüt olarak okulu oluşturan insanlar; yöneticiler, öğretmenler, eğitici olmayan personel ve öğrenciler olarak sıralanır (Bursaliöglu, 1991a, ss. 38-48).



Şekil 3 Örgüt Değişkenlerinin Birbiri İle İlişkisi

J. Harold Leavvit, "Applied Organizational Change in Industry" (Ed. J. G. March. **Handbook of Organizations**. Chicago: Rand-Mc Nally 1965), s. 1145'deki alıntı.

Okul örgütü; insan boyutunda ele alındığında, öğelerden sadece yönetici ve öğretmenlerin eğitim alanı uzmanı oldukları veya bir başka açımla eğitim formasyonuna sahip, eğitim sürecinde doğrudan doğruya görev alan öğeler olduğu kolaylıkla görülebilir. Nitekim günümüzde eğitimi bir toplumsal sistem olarak gören bilim adamları, bu sistemin üç temel ögesinin öğrenci, öğretmen ve eğitim programları olduğunu kabul etmektedirler (Sözer, 1991, s. 32). Okul boyutunda, karar süreci ve karar verme çoğunlukla yöneticinin formel veya informel boyutları arasında karşılık etkilerin bir ürünü olarak görülmektedir (Bursaliöglu, 1991a, s. 84). Bir başka anlatımla, ülkeden ülkeye, örgütten örgüte veya okuldan okula yapı-

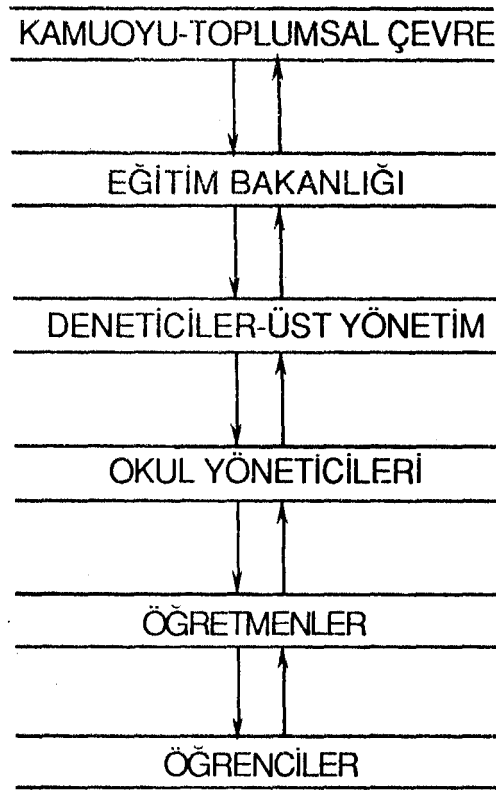
çevre ve insan boyutlarında etkilenecek değişiklik göstermekle birlikte; yönetici, okulda ağırlıklı olarak karar veren ve uygulayandır. Ayrıca okulda yönetici ögesi dışında eğitimci işgören olarak öğretmen bulunmaktadır. Bu nedenle öğretmen karar süreci ve karar vermenin önemli bir değişkeni olarak ele alınabilmelidir.

Öğretmenin okul veya karar vermeye ilişkin rolü ve önemi farklı şekillerde ele alınabilir. Bununla birlikte ortak yaklaşımlar, görüşler, eğilimler, şöyle özetlenebilir.

Öğretmen, okul içinde okul politikası ve yönetim planları ve sağlıklı bir örgütsel iklim için, sınıf eğitiminin işlevinden dolayı göz ardı edilemez bir ögedir. Bu nedenle "mesleki personel" olarak öğretmenlerin ortak görüşleri karara yansıtılabilmeli, kararların alınması ve formüle edilmesinde rolü olmalıdır (Yıldırım, 1989, s. 22).

Öğretmenin genelde eğitim sistemi, özelde okul yönetimindeki kararlara katılması veya eğitim sistemi içindeki rolü ve yeri, toplumsal boyutta da destek bulabilmektedir. Okul, eğitim sisteminin bir alt sistemi olarak, toplumsal sistem ve diğer alt sistemlerden etkilenmekte ve etkileşim içinde bulunabilmektedir. Bu anlamda, Campell ve arkadaşları (197, s. 284)'nın ifade ettiği gibi eğitimde karar ve politika oluşturma süreci öğrenciden topluma, toplumdaki öğrenciye doğru ikili bir akış süreci izlemektedir. Bir başka açıyla, eğitimde karar ve politika oluşturma sürecine etkide bulunan değişkenler içinde pedagojik formasyona sahip personel sadece öğretmen ve okul yöneticileridir. Eğitimde politika oluşturma süreci ve katılım sürecine katılanlar Şekil 4'te verilmiştir.

Öğretmenlerin eğitim sistemi veya toplum içindeki rolü gereği; nesilleri onların yaratacağı, öğretmenliğin ana meslek sayılması, ana ve babadan ileri bir yere oturtulma (Ertürk, 1975, s. 24-25) gibi nedenlerle eğitimde karar verme sürecinin işlevsel bir ögesi olabileceği yaklaşımı öğretmenin karara katılma araştırmasına konu edilmesini etkileyen etmenler olarak algılanabilmektedir (Açıkgöz, 1984, s. 22).



Şekil 4 Eğitimde Politika Oluşturma Süreci ve Katılım

Ronald F. Campbell ve arkadaşları, **Introduction to Educational Administration** (Boston: Allyn and Bacon Inc. 1971) s. 284 deki alıntı.

Öğretmenin toplumsal yapı ve okul içindeki yeri, kararlara veya karar sürecine katılma konusu incelendikten sonra, kararlara katılmanın olumlulukları ve olumsuzlukları araştırmanın amacına uygun olarak bundan sonraki paragraflarda incelenmiştir.

Kararlara Katılmanın Olumlulukları

Öğretmenlerin okul yönetiminde karara katılmalarının olumluluklarını ortaya koyan yaklaşımlar; (a) yönetim bilim, (b) siyaset bilim yaklaşımları biçiminde iki grupta toplanabilir. Bununla birlikte, bu iki tür yaklaşımının etkileşimleri ve koşutlukları da gözardı edilmemelidir.

1. Yönetim Bilim Yaklaşımları

Eğitim örgütlerinin amaçları genellikle değerlere dayalı bulunduğundan bu tür örgütlerde karar vericiler her zaman rasyonel olan seçenekleri bulamamakta veya seçememektedirler (Bursalıoğlu, 1991a, ss. 27-30). Endüstriyel örgütlerde karar konusu seçenekler çoğunlukla ölçülebilir olmasına karşın; eğitimde yöneticinin ölçülebilir seçeneklerle karşılaşması olanağı sınırlıdır (Yıldırım, 1989, s. 18). Kararı rasyonel yapabilmek için eğitim işgörenlerin karara katılması, yöneticiye seçenekleri tercihte yardımcı olacak ölçülerin başında "deneyimleri" gelmelidir (Yıldırım, 1989, s. 19).

Örgütü oluşturan amaç, insan, yapı ve teknoloji boyutlarında değişimler, özellikle de teknoloji boyutundaki değişimler, karar verme sürecindeki yeni değişimler demokratik örgüt ilkelerinden vazgeçme nedeni olamaz, işgörenlerin karara katılması örgütsel demokrasiyi güçlendirir (Bozkurt, 1990, s. 25).

Katılmayı destekleyen bir başka yaklaşım teknik elemanların egemenliğine karşı çıkış amaçlıdır. Yönetimin profesyonelleştirilmesi bir anlamda, teknik eleman egemenliğine yol açabilir. Bir dizi kararın yalnızca teknokrat veya bürokratça alınması örgüt işgörenlerinin "bilgilendirilmeme" veya "duyarsızlaştırılma"sını getirebilecektir. Bilgilendirilmeyen işgören, örgütsel yapı içinde çok boyutlu soruna neden olabilir (Bozkurt, 1990, ss. 25-26).

Örgüt ortamında, kararlara katılmanın sağladığı yararları, Anthony (1978, ss. 27-30) şöyle sıralamaktadır:

1. İşgören ve yöneticilerde değişmeyi kabul tutumları geliştirir.
2. Daha başarılı yönetici-ast ilişkileri gelişir.
3. Çalışanların örgüte bağlılığını artırabilir.
4. Yönetimde daha fazla güven ortamı oluşabilir.
5. Kararların niteliğinin gelişmesini sağlayabilir.
6. Ekip ve grup çalışması sağlanabilir.
7. Yukarıya doğru iletişim kanalları genişleyebilir.

Örgütlerde kararlara katılma ile işgörenin işteki veriminin arttığı, biyolojik

ve psikolojik gelişiminin olumlu etkilendiği, yabancılaşmanın önlendiği görüşleri de ileri sürülmektedir (Açıkgöz, 1986, s. 21).

Öğretmenlerin veya eğitimci personelin yönetsel kararlara katılması iş doyumuna neden olacağından iş başarısını da olumlu yönde etkileyecektir (Bursalioglu, 1991a, s. 46; Shepherd, 1991; Griffin, 1991; Gerbino, 1991; Pearson, 1990; Neidt, 1988; Hergott, 1992).

Kararlara katılma ile öğretmenlerin morali ve okul başarısı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar vardır. Bu çalışmalarda, politika oluşturulmasına katılma fırsatı; öğretmenlerin morali ve okul için gösterdikleri uğraşlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu şeklinde değerlendirilmektedir (Learned ve Sproad, 1966, s. 64; Yıldırım, 1989, s. 21; Bennett, 1991; Babbitt, 1991).

İşgörenlerin örgütsel boyutta, kararlara ve yönetime katılması, siyasal düzeyde ülke yönetimine katılmaları bireylerin özgüvenini geliştirebilir. Katılma, bireye otokratik yaklaşımlara, antidemokratik uygulamalara tepki gösteren kişilik özellikleri kazandırabilir (Watkins, 1991, s. 26).

Okulda kararlara katılma, işgörenlerin güdülenmesini, iş başarı düzeylerini, işe ilgilerini, veli-toplum-öğretmen işbirliğini güçlendirebilir (Watkins, 1991, s. 28; Uyeda, 1988).

Karara katılma; planlama çalışmalarında, grup çalışmaları aracılığıyla bir hizmet içi programı niteliği taşıyabilir. Genç ve deneyimsiz öğretmen veya adaylarının mesleki gelişmesine katkıda bulunabilir (Conley, 1988, s. 401).

Yönetime veya okul yönetiminde kararlara katılma konusunu, işgörenler için bir hak olarak ele alan yaklaşımlar da bulunmaktadır. Kendi kendini yönetme, kararlara katılma bir meslek olarak eğitimcinin veya öğretmenin bireysel değil, mesleki kazanımından kaynaklanan hakkıdır. Bu hakkın kullanımı, örgütsel, toplumsal ve siyasal boyutta demokratik toplumu güçlendirir (Potter, 1983, s. 52). Bu paragrafta sözü edilen yaklaşıma benzer bir sav da Gülmez (1991, ss. 3-5) tarafından ileri sürülmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Birleşmiş

Milletler Eğitim Bilim ve Kültür Örgütünün (UNESCO) ortak uzmanlar toplantısı hazırlanan "Tavsiye Tasarısı"nı inceleyerek 5 Ekim 1966 tarihinde oy birliğiyle kabul etmiştir. Karar, katılmayı okuldan ulusal düzeyde siyaset oluşturmaya değin geniş bir alana oturtmaktadır. Tasarı, katılmanın örgütsel yapıyı çok boyutlu güçlendireceği, demokratik hakları genişleteceğini ileri sürmektedir (Gülmez, 1991, s. 11-19).

Okul yönetiminde kararlara katılma ile örgütsel iletişim arasında ilişki kuran yaklaşımlar da vardır. Şöyle ki demokratik katılım, örgütsel iletişimdeki olumsuzlukları ortadan kaldırabilir, katılma; iletişim, teknik ve yönetsel gelişmelere katkıda bulunabilir (Watkins, 1991, s. 36).

Sorumluluk paylaşma ve sorumluluğun dağıtılması ile kararlara katılma arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar, tüm çalışanların ve hatta öğrencilerin, karara katılması ile ortak sorumluluğun gelişebileceği, karmaşık sorunların kolayca çözüleceği, kararın güçleneceği, uygulamanın kolaylaşacağı ileri sürülmektedir (Chapman, 1988, s. 40).

Katılmanın yararlıkları üzerinde duran Dessler (1981), katılmanın farklı düşüncelerin tartışılıp doğru yaklaşımların bulunmasında etkili olduğunu savunmaktadır. Katılmanın örgüt amaçları doğrultusunda işgörenlerin iş başarılarını artıracığı, kendine güven duygularını geliştireceği, güdülenmelerini artıracığı ileri sürülmektedir (Dessler, 1981, ss. 333-334).

Kararlara katılma, işgören gereksinimlerinin açıklanmasını kolaylaştırarak gereksinim karşılama bir araç olarak görülebilmektedir (Hicks ve Gullett, 1981, s. 34).

Demokratik liderlik anlayışının egemen olduğu örgütlerde, kararlara katılma ile kararın "niteliğinin" gelişmesi, örgüt üyeleri arasında bilgi akışı sağlanması, görüşlerin paylaşılması ve daha rasyonel kararlar alınması sağlanabilir (Hicks ve Gullett, 1981, s. 482). Yapılan araştırmalar, öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile öğrenci başarısı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu da göstermektedir (Fields, 1991; Pearson, 1990).

Okul yönetiminde kararlara katılmanın, okulun güçlenmesine ve liderliğin kendini geliştirmesinde kontrol görevi yaptığı ileri sürülmektedir (Scroggs, 1990). Aynı yaklaşımın endüstriyel işletmeler için de geçerli olduğu söylenebilir (Vroom, 1978, s. 107).

Watson (1983), işletmelerdeki endüstriyel demokrasi uygulamalarına benzer çalışmaların okullara da uyarlanabileceğini savunmaktadır. Öğretmen, öğrenci ve velilerin yönetime ve kararlara katılmasıyla daha demokratik okulun oluşabileceğini ileri sürmektedir (Watson, 1983; Vroom, 1978, s. 106).

Kararlara katılma ile örgütsel etkililik ilişkisini araştıran Shepherd (1991), kararlara katılmanın örgütsel etkililiği artırdığını belirtmektedir. Katılmalı yöntemle alınan kararların uygulanmasının kolay olduğu ve etkililik oranını yüksek olduğu belirtilmektedir (Vroom, 1978, s. 106).

2. Siyaset Bilim Yaklaşımları

Bu grup yaklaşımların en yaygını; siyasal demokrasi ile örgütsel demokrasi arasında ilişki kurma boyutlu olanıdır. Demokrasi ile gerek siyasal katılma gerekse örgütsel katılma boyutlu ilişki ortaya konulabilir. Çoğunlukla halkın kendi kendini yönetmesi ve farklılıkların birlikte yaşama biçimi (Kışlalı, 1991, s. 175) şeklinde tanımlanan demokrasi, dört boyutta ele alınabilir. Siyasal, toplumsal, örgütsel (Açıkgöz, 1986, s. 20) ve ekonomik (Kışlalı, 1991, s. 177) demokrasi. Örgütsel demokrasi dışındaki kavramların çalışmayla dolaylı ilişkisi olduğundan tanımlamaları yapılmamıştır. Örgütsel demokrasi; biçimsel örgüt - okul, hastane, fabrika gibi - yapısında ve işleyişinde katılıma yer verildiği durumlarda kullanılan bir kavramdır (Açıkgöz, 1986, s. 20). Bu anlamda, örgütsel demokrasinin işletilmesiyle, yani örgütsel yönetime ve kararlara katılımın sağlanmasıyla ve bu katılımın eğitim işlevi yüklenmesiyle, toplumsal, siyasal demokrasinin yetkinleşmesine kurumsal destek sağlanabilmektedir (Kışlalı, 1991, ss. 175-177; Açıkgöz, 1986, ss. 21-22).

Yönetime katılma konusu; örgüt sınırları içinde çözümlenmede, ülkenin benimsediği rejime hatta bu rejimin uygulama derecesine bağlı olarak değişir (Vural, 1989, s. 53). Toplumsal demokrasinin ölçütü, toplumun çeşitli düzeyindeki-siyasal

ve ekonomik olmayan karar süreçlerine de katılabilme ya da etkileyebilme olanaklarıdır (Kışlalı, 1991, s. 177). Toplumsal sistemin bir alt sistemi olarak eğitim örgütlerinde kararlara katılma; eğitimin demokratikleşmesinin ölçütleri arasında sıralanagelmektedir (Celep, 1990, s. 39). Demokratik toplumun ayırt edici özelliği kararlara ve karar oluşturma sürecine katılmadır (Sachs, 1966, s. 5).

Laiklik ile siyasal katılma, örgütsel demokrasi arasında ilişki kuran yaklaşımların temel savı, katılmanın "secular" laik toplumu güçlendireceği yönündedir. Laiklik; yönetim otoritesinin ilahi güçlerden insancı güçlere verilmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Uysal, 1981, s. 64).

İktidarın kaynağı, laiklik ve katılma arasındaki ilişkileri inceleyen siyaset bilimciler (Kapani, 1989, ss. 68-75; Daver, 1976, ss. 7-9) iktidar otoritesinin tanrısal güçlerden insancı güçlere doğru akışıyla, yani "laik" anlayışın güçlenmesiyle makro ve mikro düzeyde yönetimde kararlara katılmayla, demokratik yönetimin ve anlayışın geliştiği ileri sürülmektedir (Uysal, 1981, ss. 63-73). Özetle, yönetime katılmanın bir uygulama biçimi olarak kararlara katılma ile "laik" anlayışın gelişeceğini ileri süren yaklaşımlar görülmektedir.

Kararlara Katılmanın Olumsuzlukları

Örgütlerde karara katılmanın yararları yanında katılmanın olumsuzlukları üzerinde duran yaklaşımlar da vardır; Bu görüşleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

1. Zaman Sorunu: Yönetimde kararlara katılmaya ilişkin yapılan eleştirilerin büyük bir çoğunluğu; katılmanın çok zaman aldığı noktasındadır. Kararların katılmalı bir şekilde alınması durumunda genellikle çok zamana ihtiyaç duyulur (Vroom, 1978, ss. 106-107). Kararı almak için yapılması olası grup toplantıları katılanların çok zamanını almaktadır (Can ve diğerleri, 1984, s. 306; Sick, 1991).

2. Örgütsel Yapının Bozulması Sorunu: Kararın, grup tarafından alınması yöneticinin sorumluluğunu ortadan kaldırmakla birlikte ast ve üstler

arasında ilişkiler ve karar verme yöntemi örgüt yapısının düzenlenmiş biçimine uygun olmazsa, kararlara katılma hiyerarşik yapı üzerinde yıkıcı bir etki yapabilir (Kılıçkaya, 1988, s. 21).

Katılmalı yönetim anlayışı ile karar alma yönetici ve astlar arasında sürtüşme ve çatışmaya neden olabilmektedir (Vargas, 1987). Nitekim Taylor tarafından 1991'de yapılan bir araştırma; öğretmenlerin kararlara katılmasının öğretmen ve öğrenci başarısını etkilemediğini aksine örgüt içinde olumsuzluklara neden olduğunu göstermektedir (Taylor, 1992).

3. Ekonomiklik Sorunu: Sık sık ve aniden ortaya çıkan sorunlarda, katılmanın maliyeti, ondan beklenen yararı kat kat aşabilir (Tosun, 1981, s. 176).

4. İvedilik Sorunu: Kimi kararların ivedilikle alınması gerekebilir. Bu gibi ivedi durumlarda kararlara katılma gecikmelere neden olabilir (Can ve diğerleri, 1984, s. 306).

5. Bireysel "Sorumluluktan Kaçma" Sorunu: Kararlara katılmanın örgüt üyeleri arasında bireysel boyutta sorumluluktan kaçma fırsatı yaratabileceğini (Can ve diğerleri, 1984, s. 306) savunan yaklaşımları da görmek mümkündür.

Kararlara Katılmayı Sınırlayan Etmenler

Örgüt düzeyinde işgörenlerin yönetime veya kararlara katılmasını güvence altına alan yasa, yönetmelik ve hatta uluslararası kararlar olmasına rağmen, işgörenlerin kararlara katılmama eğilimlerini görmek mümkündür. Nitekim uluslararası sözleşme hükümlerine karşın Türkiye'de yöneten-yönetilen ilişkilerine egemen olan en temel özelliklerden biri olarak katılımsızlık önde gelmektedir (Gülmez, 1991, s. 4). Katılmayı sınırlayan etmenler, işgörenin kişisel bakış açısı ve yöneticinin bakış açısına göre farklılıklar göstermekle birlikte, tek yancılı yönetimsel kültürün etkisi, hukuksal eksiklik (Gülmez, 1991, s. 4); siyasal rejimin etkisi (Vural 1989: 53); örgütsel yapı ve işleyiş, yöneticinin tutum ve davranışı (Açıkgöz, 1984, s. 14) şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda verilen belirlemelerden daha ayrıntılı, daha toplu bir çalışma Anthony (1978) tarafından yapılmıştır. Anthony (1978, ss. 33-41) karara katılmayı sınırlayan etmenleri; örgütsel engeller, yönetsel engeller, durumsal engeller ve astlardan kaynaklanan engeller biçiminde dört grupta toplamıştır. Bununla birlikte, özellikle az gelişmiş veya gelişme sürecindeki ülkelerde, tüzesel ve kültürel yapının; yönetime ve kararlara katılmayı sınırlayan özellikler taşıdığı görülmektedir (Gülmez, 1991, s. 4; Eroğul, 1991, ss. 261-266). Bu yaklaşımdan dolayı Anthony'ninin yukarıda ifade edilen dört grubuna bir başkası «tüzesel ve kültürel engeller» grubu eklenebilir. Bu gruplamalarda ifade edilen etmenler tablo 1'de verilmiştir. Bununla birlikte gruplamalarda verilen etmenlerin özellik ve içerikleri alt paragraflarda daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1. Tüzesel-Kültürel Engeller: Bu grupta ele alınan etmenler, ülkenin siyasi ve idari yapısı, anayasal ve hukuksal yapılanması, kültürel değer yargıları anlayışları ve normları olarak belirlenebilir. Bu grup engelleri ortaya koyan yaklaşımlar, çoğunlukla siyasi katılma veya yönetime katılmayı devleti kamu yararına yöneltmenin anahtarı olarak görmektedirler. Buna karşılık çıkarlarının sarsılma olasılığı, egemenliklerinin paylaşılması korkusu yönetenleri katılmaya karşıt bir tutum sergilemeye yöneltebilmektedir (Eroğul, 1991, ss. 264-265). Kamu yönetiminde yönetime ve kararlara katılmayı sınırlayan etmen olarak ortaya konulan tüzesel etmenler, çoğunlukla demokratik gelişme sürecini tamamlayamamış endüstriyel kalkınma düzeyleri düşük toplumlarda görülmektedir.

Tüzesel düzenleme eksikliği ve katılmayı yasaklayıcı tutum yanında, katılmayı destekleyen bir örgüt kültürünün bulunmaması da kararlara katılmayı sınırlayan etmen olarak ele alınabilir. Demokratik katılım özünde bir kültürel yaşam sorunudur. Böylesi bir kültürel oluşum eksikliği kararlara katılmayı olumsuz yönde etkilemektedir.

2. Örgütsel Engeller: Bu grupta incelenen kararlara katılmayı sınırlayan etmenler örgütün yapı boyutunda ele alınan öğelere ilişkindir. Örgütsel yapı; rolleri, ilişkileri, eylemleri ve amaçlar arasındaki hiyerarşiyi ve örgütün diğer ayırt edici özellikleri şeklinde tanımlanır (Bayrak, 1992, s. 26). Örgütteki iletişim ağı, işbölümü, eşgüdüm, yetki, sorumluluk ve hiyerarşi, rol ve iletişim anlayışlarının örgütteki kararların oluşmasına ve kararların niteliğine etki etmektedir (Kılıçkaya, 1988, s. 22). Diğer yandan işgörenin karara katılmasının temel aracı olarak iletişim

TABLO 1

KARARLARA KATILMAYI SINIRLAYAN ETMENLER

Tüzesel ve Kültürel Etmenler	Örgütsel Etmenler	Yönetimsel Etmenler	Astlardan Kaynaklanan Etmenler	Durumsal Etmenler
<ul style="list-style-type: none"> - Siyasi ve idari yapı - Anayasal ve hukuksal yapı - Mevzuat eksikliği - Tek yönlü yönetsel kültür 	<ul style="list-style-type: none"> - Örgüt yapısı - Gelenekler - Örgütsel felsefeler ve değerler - Örgütsel politika ve kuralların niteliği - Destekleyici bir iklimin olmaması - Personelin niteliği - Katılnalı yönetim için ödül sistemi olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> - Yöneticinin alışkanlıkları - Katılnalı yönetime önem vermeme - Güven eksikliği - Güçten vazgeçme korkusu - Gölgede bırakılma korkusu - Disiplin boşluğu korkusu - İşlerin aksayacağı korkusu - Kişisel çarpıcılığı yitirme korkusu 	<ul style="list-style-type: none"> - Katılnalı yönetim biçiminin eksikliği - Katılmaya isteksizlik - Bilgi yetersizliği - Katılnalı yönetimde deneyimsizlik - Başarısızlık korkusu - Hata yapma korkusu - Gruptan dışlanma korkusu - İşleri güçleştirme korkusu - Yöneticilerle ilişkinin bozulacağı korkusu 	<ul style="list-style-type: none"> - Bürokratik çalışma anlayışı - Zaman sınırlayıcıları - Görevsel sınırlayıcılar - Çevresel etkiler

görülmekte; birey ve gruplar arasında iletişim olmadan, örgütler bir toplumsal ilişkiler sistemi olarak düşünülememektedir (Onaran, 1975, s. 189). Anthony (1978, ss. 33-35), örgütsel engelleri şöyle belirlemektedir:

Örgütün yapısı,

Gelenekler,

Örgütsel felsefeler ve değerler,

Politika ve kuralların niteliği,

Destekleyici bir iklimin olmaması,

Personelin niteliği,

Katılmalı yönetim için bir ödül sisteminin olmaması.

3. Yönetimsel Engeller: İşgörenin kararlara katılmasını sınırlayan etmenlerden yöneticinin kişisel özellikleri, tutumu ve yönetim anlayışını içerenler yönetimsel engeller grubunda toplanabilir. Bir başka açıdan, liderlik anlayışıyla da ilgili olduğu da söylenebilir. Genellikle yönetici karar almada; danışmacı, demokratik ya da otokratik yöntemi kullanır (Yıldırım, 1989, s. 20). Bu yöntemler bir bakıma yöneticinin karar alma boyutlu yaklaşımını da göstermektedir. Asta danışmayan yöneticinin kendisi engel veya karara katılmayı sınırlayan etmen; emirleri dışında hareket imkanı sağlamayan otokratik yöneticinin (Yıldırım, 1989, s. 20) kendisi karara katılmayı sınırlayan etmen olarak ele alınabilir. Ayrıca örgüt içinde güven eksikliği, gruplararası veya yönetici ile yönetilen arasındaki çatışmalar katılmayı engellemektedir (Eren, 1989, s. 459).

Diğer yandan, astların rolünü yöneticininin tutumunun belirlediği görüşleri oldukça yaygındır. Astların kendisiyle yarışması olasılığı kimi yöneticileri, astların kararlara katılmalarına olanak sağlamama noktasına getirmektedir (Kılıçkaya 1988: 23).

Anthony (1978, ss. 36-39), yönetimsel engelleri aşağıda verilen biçimde sıralamaktadır:

Yöneticinin alışkanlıkları,

Katılmalı yönetime önem vermemek,

Güven eksikliği,

Güçten vazgeçme korkusu,

Gölgede bırakılma korkusu,
 Disiplin boşluğu korkusu,
 İşlerin aksayacağı korkusu,
 Kişisel göze çarpıcılığı yitirme korkusu.

4. Astlardan Kaynaklanan Engeller: Karara katılımı sınırlayan bir diğer etmen de astlardan kaynaklanan, bir başka deyişle, astların kişilik özellikleriyle ilgili etmenler olarak nitelendirilir. Astların konularıyla ilgili karar konularına katılmaları, karar sürecinde işlevlerinin bulunması, verimlilikten kişisel kazanımlara psikolojik sağlamlık kazanıma, iş-döyümüne değin değişik yararların bulunduğu sürekli savunulagelmıştır. Bununla birlikte katılma ile bireyin kişiliğinin ilişkisini araştıran çalışmalar her katılma uygulamasının her kişilik yapısında aynı etkiyi yapmadığını göstermektedir (Kılıçkaya, 1988, s. 25). Karar vermeye katılma, bağımsızlık gereksinmesi kuvvetli kişilerin işe karşı tutumları ve başarıları üzerinde olumlu bir etki yapmaktadır. Otoriter eğilimli kişiler ise kararlara katılmayı pek istememektedirler (Heald, 1991, s. 350).

Kararlara katılma, işgören ve yöneticiler arasında sürtüşme ve çatışmalara neden olduğundan astların karar alınırken katılmama eğilimi gösterdikleri araştırma bulguları arasındadır (Vargas, 1987).

Katılma ile kişisel değişkenleri konu edinen bir başka çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir (Onaran, 1975, ss. 198-199).

- a) Genç kadın işçiler, nitelikli olmayan yeni işçiler ve "beyaz yakalılar" arasında da kıdemli ve yaşlı işgörenler katılmaya karşı ilgisiz görülmektedirler.
- b) Kendi işyerleriyle ilgili konularda kararlara katılmak isteyenler: Bu grupta her grup işgören katılma eğiliminde görülmektedir.
- c) Örgüt yönetimiyle ilgili kararlara katılmak isteyenler: Şirkete gireli iki yıldan daha fazla olan genç erkek beyaz yakalılar kuvvetle katılma eğiliminde buldukları görülmektedir.

Astların katılma eğilimlerini inceleyen araştırmalar göstermektedir ki; bireysel farklılıklar, katılma konusunda bilgisizlik, hata yapma korkusu gibi değişkenler katılmayı engellemektedir (Heald, 1991, s. 351; Vargas, 1987).

Anthony (1978, ss. 39-41), astlardan kaynaklanan engelleri şöyle sıralamaktadır:

Katılmalı yönetim beklentisinin farkında olmayışı,
 Katılmaya isteksizlik,
 İçeriğinin bilinmemesi,
 Katılmalı yönetimde uzman olmamak,
 Başarısızlık korkusu,
 Hata yapma korkusu,
 Gruptan dışlanma korkusu,
 İşleri daha güçleştirme korkusu.

5. Durumsal Engeller: Örgüt en az birden fazla kişinin, bir kişinin başaramayacağı işlerin ortaklaşa yapılmasıyla ortaya çıkan faaliyetlerin eşgüdümünü gerektirdiği, bulunduğu çevre ile etkileşim içinde olduğu ve üyeleri arasında iletişim bulunan bir yapı özelliği göstermektedir (Onaran, 1975, ss. 7-8) Örgütün amaçlarına yönelik tüm etkinliklerin bütünü yürütmek, denetlemek ve değerlendirmek için üyelerin zamana ihtiyaçları vardır. İvedi karar alma, kararın gizliliği, kararın zaman alması, örgüt çevresi ve örgüt iklimi kararlara katılmayı sınırlayan etmen olarak ortaya çıkabilmektedir (Vargas, 1987).

Kitle iletişimin "devrim" denilebilecek bir şekilde gelişip değiştiği 20. yüzyıl sonlarına doğru, zaman'ın birey ve örgüt boyutunda öneminin arttığı görülmektedir. Yöneticinin zamanın yetmediği veya karar alma eyleminin çok zaman alacağı savları, grup toplantılarının gündem dışına çıkması gibi konular (Kılıçkaya, 1988, s. 27) kararlara katılmayı sınırlayan etmenler olarak görülebilir.

Örgüt, çevresiyle sürekli etkileşimde bulunan bir sistemdir. Örgütün bulunduğu çevrenin ekonomik yapısı, siyasal ve toplumsal değer yargıları ve fizik çevresi işgörenlerin karara katılmasına etki eden değişkenler olarak ele alınabilir.

Durumsal engelleri Anthony (1978, ss. 33-47), üç boyutta toplamaktadır.

Zaman sınırlayıcılar: Katılmalı karar alınmasının çok zaman alması yönetici

ve işgörenlerce katılmalı yönetimin tercih edilmemesine neden olabilmektedir. Bu görüşü destekleyen deneysel araştırmalar da vardır (Sick, 1991; Kılıçkaya, 1988; Arıkan, 1979; Vargas, 1987).

Görevsel sınırlayıcılar: İşgörenin veya yöneticilerin görevlerinden dolayı kararlara katılma olanakları bulamaması bu grup içinde incelenebilir. Şöyle ki, iş gezisi farklı bölgelerde görev alma zorunluluğu ve gönderilme vb nedenlerden dolayı işgören ya da yöneticiler kararlara katılmamaktadırlar (Sick, 1991).

Çevresel etkiler: Örgütün bulunduğu çevrenin katılmaya ilişkin yargıları bilinç ve anlayışı katılmayı sınırlayan etmenler olarak görülmektedir.

Okuldaki Karar Konularının Gruplandırılması

Okul yönetiminde karar konularını bir sınıflamayla gruplara ayırmak, eğitim sürecindeki tüm karar konularının iç-içelik göstermesi nedeniyle oldukça güçtür. Bununla birlikte karar konularının gruplanması, bulgulara ilişkin yorumlamayı zenginleştireceği, daha geniş boyutlu yorumlamalar yapma olanağı kazandıracığı düşünülmektedir. Karar konularının şimdiye değin yapılan araştırmalarda açık ve net bir biçimde gruplanmaması veya gruplamanın çok sınırlı tutulması yorum ve önerilerin zayıf bırakıldığı izlenimini doğurmaktadır.

Okuldaki karar konularını farklı gruplarda toplamak mümkündür. Kararın bir yönetim ögesi olduğu düşünülerek okuldaki karar konularının "okul yönetimi" açısından ele alınması uygun görülmektedir. Bu yaklaşımla okulda karar konuları okul yönetimi açısından (a) Eğitim programları ve öğretimin yönetimi, (b) Öğrenci hizmetlerinin yönetimi, (c) İşgören hizmetlerinin yönetimi, (d) Genel hizmetlerin yönetimi (Başaran, 1983, ss. 83-135) olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Grupların tanımları araştırmanın tanımlar kısmında, grupların içerdiği karar konuları da Tablo 2'de verilmiştir.

TABLO 2

OKULDA KARAR KONULARININ GRUPLANMASI

"Eğitim Programları ve Öğretimin Yönetimi" boyutlu karar konuları	"Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimi" boyutlu karar konuları	"İşğören Hizmetlerinin Yönetimi" boyutlu karar konuları	"Genel Hizmetlerin Yönetimi" boyutlu karar konuları
1- Yıllık ders dağılımının saptanması 2- Haftalık ders programının saptanması 3- Ders programlarının hazırlanması 4- Derslerde kullanılacak basılı, görsel, işitsel materyallerin saptanması 5- Ölçme-değerlendirme ve sınıf geçme ilkelelerinin belirlenmesi 6- Zümre çalışmalarının saptanması 7- Nöbet ilkelerinin ve dağılımının saptanması 8- Eğitsel kol çalışmalarının saptanması 9- Kutlama-anma etkinliklerinin biçim-içerik ve uygulamalarının saptanması	1- Okula öğrenci alma ilke ve uygulamalarının saptanması 2- Öğrenci disiplin yönetmeliğinin oluşturulması ve uygulamalarının saptanması 3- Öğrenciye rehberlik hizmetlerinin ilke ve uygulamalarının saptanması 4- Öğrenci beslenme gereksinimlerinin karşılanması 5- Öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirme etkinliklerinin saptanması ve uygulanması	1- Okulda hizmet-içi eğitim programının planlanması ve uygulanması 2- Aday-öğretmenler için uyarılma-eğitimi planlanması ve uygulanması 3- Aday-öğretmenlerin adaylıklarının (stajyerlik) kaldırılması	1- Okul harcamalarının saptanması 2- Okula araç-gereç alınması 3- Okula gelir getirecek kurs açılması, kooperatif işletilmesi, vakıf kurulması, v.b. 4- Okulun onarım, bakım, yenileme gibi çalışmalarının saptanması

Problem Cümlesi

Genel liselerdeki öğretmenler hangi kararlara ne derece katılmak istemektedirler; yönetici ve öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin kararlara katılmasını hangi etmenler ne derece sınırlamaktadır; bu konuya ilişkin görüşler öğretmen ve yönetici gruplarına göre farklılık göstermekte midir?

Alt Problemler

Problemin çözülmesi için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

I. Genel liselerdeki öğretmenler;

- (a) eğitim programı ve öğretimin yönetimi,
- (b) öğrenci hizmetlerinin yönetimi,
- (c) işgören hizmetlerinin yönetimi

(d) genel hizmetlerin yönetimine ilişkin hangi kararlara ne derece katılmak istemektedirler?

II. Genel liselerdeki yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre; öğretmenlerin kararlara katılmasını

- (a) tüzesel ve kültürel
- (b) örgütsel
- (c) yönetsel
- (d) durumsal ve

(e) astlardan kaynaklanan hangi etmenler ne derece sınırlamaktadır? Bu konulara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

Genelde örgüt yönetiminde özelde okul yönetiminde karara katılmanın, yönetimin ve eğitim yönetimi alanının, önemli bir problem alanı olduğu söylenebilir. Karara katılma örgütsel boyuttan toplumsal boyuta bir başka anlatımla, örgütsel demokrasiden siyasal demokrasiye değin geniş bir boyutu içine almaktadır. Karara ve

yönetime katılmanın ekonomik boyutta verimlilik ve üretim artışı, bireysel boyutta demokratik tavır, tutum ve davranışın kazandırılması, toplumsallaşmanın sağlanması, yabancılaşmanın önlenmesi gibi çok yönlü işlevi olduğu görülmektedir. Ayrıca, karara katılma, karar ve karar süreci ve katılmayı engelleyen-sınırlayan nedenler günümüzün önemli toplumsal, siyasal ve örgütsel sorunu olarak nitelenmektedir (Uysal, 1984, ss. 5-13). Bu bakımdan bu örgütsel sorunun genel liselerde hangi boyutta olduğunun belirlenmesi eğitim yönetimi alanında sorunların çözümüne katkıda bulunabilecektir.

Dünya demokratikleşme eğilimlerinin yoğun bir biçimde yaşandığı bir dönemden geçerken, demokratikleşmenin bir kriteri olarak kararlara katılma konusunda araştırma ile uygulamacılara veriler sunulabilecektir. Mevcut durumların bilinmesi daha sağlıklı bir örgüt ve yönetsel yapı oluşturabilmenin ön şartı olarak algılanabilir.

Genel liselerde öğretmenlerin katılmak istedikleri kararlar ve katılma düzeyleri belirlenerek uygulamacılara konu ile ilgili olası çalışmalarda veriler sunulabilecektir.

Sayıtlar

1. Örnekleme dahil genel lise yönetici ve öğretmenlerinin verdikleri yanıtlar kişisel düşüncelerini, duygularını ve gerçek durumlarını yansıtmaktadır.

2. Örnekleme giren yönetici ve öğretmenler, çeşitli nitelikler açısından, genel liselerin diğer yönetici ve öğretmenlerinden farklılık göstermemektedir.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 1992-1993 öğretim yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır.

2. Araştırmanın kapsamına Eskişehir il merkezindeki genel liseler alınmıştır.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan terimler aşağıdaki anlamlarda kullanılmıştır.

Genel Lise: Sekiz yıllık öğretime dayalı, en az üç yıllık eğitim ve öğretim veren; meslek ve teknik liselerin dışında kalan akademik liselerdir (Alıç, 1990, s. 87)

Öğretmen: Genel liselerde görevli öğretmenlerdir.

Yönetici: Genel liselerdeki müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Eğitim programı ve öğretimin yönetimi: Okulda izlenen derslerin, amaç, konu, planlama, ölçme-değerlendirme boyutlarıyla, kullanılan teknoloji, eğitsel kol çalışmalarını, kutlama ve anma etkinliklerinin tümünün yönetimi (Başaran, 1983, ss. 83-110)

Öğrenci hizmetlerinin yönetimi: Öğrencilerin okula kabulü, devamı, disiplin, rehberlik, beslenme ve sağlık hizmetlerini içeren tüm etkinliklerin yönetimi (Başaran, 1983, ss. 111-134).

İşgören hizmetlerinin yönetimi: Okul işgörenlerinin seçme, atama, yükselme, disiplin, özlük işleri, uyarılma ve hizmet-içi eğitimlerine ilişkin tüm etkinliklerin yönetimi (Başaran, 1983, ss. 135-156).

Genel hizmetlerin yönetimi: Okuldaki gelir-gider, muhasebe işlemleri, alım-satım işleri, okul ve eklentilerinin donanım, koruma, onarım v.b. gibi etkinliklerinin tümünün yönetimi (Başaran, 1983, ss. 156-183).

Tüzesel ve kültürel etmenler: Örgütte kararlara katılmayı sınırlayan hukuksal ve kültürel boyutlu yasa, tüzük, gelenek türünde etmenler.

Örgütsel etmenler: Örgütte kararlara katılmayı sınırlayan örgütsel hiyerarşı, örgütsel kültür, yetki, iletişim, örgütsel politika anlayışları ve

tutumlarını içeren etmenlerin tümü.

Yönetimsel etmenler: Örgütte kararlara katılmayı sınırlayan yöneticinin tutum ve alışkanlıkları, yönetici-işgören ilişkilerini içeren etmenlerin tümü.

Durumsal etmenler: Örgütte kararlara katılmayı sınırlayan gizlilik, ivedilik, zaman gibi kararın alındığı ortamın durumuyla ilgili etmenlerin tümü.

Astlardan kaynaklanan etmenler: Örgütte kararlara katılmayı sınırlayan astların kişisel özellikleri, eğilimleri, yapılarını ve algılamalarını içeren etmenlerin tümü.

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmaya kuramsal yönden dayanak teşkil edecek kaynaklardaki bilgiler özetlenmiştir.

Kararlara katılma ile ilgili araştırmalar, yoğun olarak kararlara katılma-iş doyumunu, moral, örgütsel etkililik ilişkisini inceleyen konularda toplanmıştır. Bununla birlikte, kararlara katılma düzeyleri, katılmaya isteklilik, katılma konularında yeterlik konularını işleyen araştırmalar da yapılmıştır. Katılma konusunu sadece kuramsal boyutta inceleyen çalışmalardan başka, katılma sürecinde yönetici-işgören ilişkilerini inceleyen araştırmalar ve sınırlı da olsa katılmayı engelleyen etmenleri araştıran çalışmalar da yapılmıştır.

Yapılan alan taraması, kararlara katılma ile ilgili araştırmaların özellikle 1990'lı yıllarla birlikte iş doyumunu-katılma ilişkisi üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Shepherd (1991) New Jersey'de 282 ilkökul öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmayla, öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri ile iş doyum düzeyleri, mesleki kabul alanı ve örgütsel etkililik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulguya ek olarak özellikle öğretim materyallerinin ve yöntemlerinin saptanması kararlarına katılma ile mesleki katılma alanı ve iş doyumunu arasında .05 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bennett (1991)'in yaptığı araştırmada da benzer sonuçların alındığı görülmektedir. California'da 13 okul bölgesinde 26 okulda 473 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada kararlara katılma ile iş doyumunu ve öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırma ile ayrıca şu sonuçlar elde edilmiştir.

Öğretmenler özellikle eğitim-öğretim boyutlu karar konularına daha çok katılmak istemektedirler. Öğretmenler, mevcut katılma düzeyinden memnundurlar. Öğretmenlerin kararı etkileme boyutunda, isteklilikleriyle mevcut durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılmada istenilen etki ile mevcut etki arasındaki fark azaldıkça, iş doyum düzeyi yükselmektedir.

Griffin (1991), iş doyumunu ile katımlı yönetim arasındaki ilişkiyi farklı

bir yaklaşımla araştırmıştır. Florida Dade County'de 271 öğretmenin örneklem alındığı araştırmanın amacı; kararlara katılmanın uygulandığı okul öğretmenleri ile geleneksel okul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini karşılaştırmaktır. Denencelerin test edilmesi için çoklu regresyon tekniğinin kullanıldığı araştırmada şu bulgular elde edilmiştir.

Kararlara katılmalı yönetimin uygulandığı okul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri, geleneksel okul öğretmenlerine kıyasla yüksek bulunmuştur. Farklı etnik kökenli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri farklılık göstermektedir. Okul yönetim yapıyla, okul yönetiminde karar verme biçimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bir başka çalışmada, "başarılı" ve "başarısız" okul öğretmenlerinin kararlara katılma düzeyleri Fields (1991) tarafından araştırılmış, denencelerin t testleriyle sınındığı araştırmada şu bulgular elde edilmiştir. Öğretmenlerin kararlara katılması ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca her iki tür okulda da öğretmenlerin katılmaya istekliliği mevcut katılma düzeyinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılma düzeyleriyle-iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştıran Gerbino (1991), New York'da 25 değişik bölgede 80 okuldan 300 öğretmeni kapsayan araştırmasında, korelasyon tekniğini kullanmıştır. Araştırmanın iş doyumunu ile ilgili bulguları, Shepherd (1991), Bennett (1991) ve Griffin (1991)'in bulgularıyla koşutluk göstermektedir. Araştırma ile şu sonuçlar elde edilmiştir. İş doyumunu ile kararlara katılma arasında olumlu ilişki vardır, öğretmenlerin çoğunluğu kararlara katılmamaktadır, fakat karar sürecinin her basamağında süreci etkilemek ve daha çok özerklik istemektedirler.

Katılma düzeyleri ve iş doyumunu konu edinen bir başka araştırma Rauch (1990), tarafından yapılmıştır. California'da resmi ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenlerine yönelik olarak yapılan araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir: Öğretmenlerin sosyal güvenlik, iş koşulları, ücret, denetim konularına ilişkin kararlara katılmalarıyla iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma ayrıca, karar verme koşulları ve biçimlerinin iş doyumunu etkilediğini de ortaya koymaktadır.

Öğretmenleri öncelikle, katılma düzeyleri yüksek, düşük ve hiç katılmayanlar biçiminde üç grupta toplayan Pearson (1990), araştırmasında, bu üç grup öğretmenin iş doyumunu, iş verimliliği, öğrenci başarısı boyutlarında karşılaştırmalarını yapmaktadır. Araştırma bulguları şöyledir: Kararlara katılmayan öğretmenlerin kararlara katılan gruplara kıyasla daha az iş verimliliği olduğu, daha düşük düzeyde iş doyumunu sağladıkları görülmektedir. Kararlara katılmama nedeni olarak, bölgelerinde ve okullarında kararlara katılmanın yönetimce desteklenmediği ve engellendiği belirtilmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğu, kararlara katılma olanaklarının gelişmesi durumunda; iş verimliliği ve işe karşı tutumlarının olumlu yönde değişeceğine inandıklarını belirtmişlerdir.

Kansas City'de 174 öğretmen ve 44 yöneticinin örnekleme alınarak yapılan araştırma Neidt (1988) tarafından yapılmıştır. Kararlara katılma sürecindeki konunun bilinmesi, katılma düzeyi, etkinlik, ödül, kararın uygulama ile ilgisi vb. değişkenlerle iş doyumunu arasındaki ilişki saptanılmaya çalışılan araştırma sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir. Karar sonucu elde edilecek bireysel kazanım olması, kararın etkisinin algılanması, kararın uygulanma olanağının olması ile iş doyumunu arasında ilişki yüksek bulunmuştur.

Japonya'da 422 papaz, öğretmen ve hemşireyi kapsayan araştırmada Uyeda (1988) da katılma ile iş doyumunu arasında olumlu ilişki olduğunu bulmuştur. Bununla birlikte, iş doyum düzeyinin işgörenlerin kişisel değişkenlere göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

İşgören morali ile katılmalı yönetim arasındaki ilişkileri inceleyen Bubbitt (1991) in araştırmasında denenceler .05 düzeyinde korelasyon tekniğiyle çözülmüş ve şu bulgulara ulaşılmıştır. İşgörenlerin çoğu kararlara katılmanın morallerini olumlu etkilediğini belirtmektedirler. Kararlara katılma büyük çoğunlukla olumlu algılanmakla birlikte, uygulamada sorunların olduğu görülmektedir.

Örgüt iklimi konusunu çalışın Ertekin (1978) çalışmasında örgüt işgörenlerinin hangi tür kararlara katılmak istediklerini de araştırma konusu yapmıştır. Devlet Su İşleri (DSİ) ve İçişleri Bakanlığında örnekleme alınan 80 işgörenin, büyük çoğunluğu yalnız kendi görevleriyle ilgili karar konularına değil,

örgütte tüm karar konularına katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Aynı araştırmada, kararların daha çok üst yönetimce alındığı ve yöneticilerin merkezi yönetimin kararlarına sıkı bir şekilde bağlı kaldıkları saptanmıştır. Araştırmada kararlara katılmama eğilimlerinin ast-üst ilişkilerinin bozulma ihtimalinden kaynaklanabileceği ve tek düze iş yapma alışkanlığının bir sonucu olabileceği ortaya konulmuştur.

Türkiye'de bir resmi bir özel kurumda 124 işçinin örnekleme alınarak yapıldığı bir araştırmada (Arıkan, 1979) işçilerin, kendileri ile direkt ilişkisi olan kararlara daha çok katılmak istedikleri, ekonomik, politik, teknolojik ve kültürel çevrenin katılma uygulamalarını etkileyen etmenler olduğunu göstermektedir. Her iki işletmede de algılanan katılma arttıkça iş doyumunun arttığı gözlenmektedir. Algılanan katılma-doyum ilişkisi yaş ve tecrübe değişkenlerinden etkilenmemektedir. Her iki işletmede de arzulanan katılma ile algılanan katılma arasındaki fark azaldıkça işten sağlanan doyum artmaktadır.

Okulda öğretmenlerin kararlara katılmasının olumluluklarının saptanması amacıyla yapılan araştırma (Scroggs, 1990) ile şu sonuçlar elde edilmiştir. Yöneticiler, öğretmenlerin okul yönetiminde kararlara katılmasıyla "okulun güçleneceği"ni savunmaktadırlar. Kararlara katılmayla öğretmenlerin, "okula bağımlılık" ve "sahiplenme" eğilimlerinin artacağı belirtilmektedir.

Sick (1991), tarafından 153 ilkokul öğretmen örnekleme alınarak yapılan araştırmanın amacı, öğretmenlerin kararlara katılmaya istekliliklerini saptamak ve katılma uygulamalarını değerlendirmektir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenler, Bennett (1991) in araştırmasındaki gibi, öğretim boyutlu kararlara daha çok katılmak istemektedirler. Öğrenci, personel, denetleme ve bütçe ile ilgili karar konuları öğretmenlerin katılma isteminde bulunduğu diğer karar konularıdır. Kararlara katılma uygulamada, yasal eksiklik, zaman yetersizliği gibi nedenlerle kısıtlanmaktadır.

Yüksek öğrenim kurumlarında kararlara katılmaya ilişkin yapılan araştırmanın (Ayers, 1987) amacı öğretim elemanlarının kararlara katılma durumu ile olması gereken ideal konum arasında farklılık olup olmadığını saptamaktır. 14 iki

yıllık yüksek öğrenim kurumunda yapılan araştırmada şu sonuçlara varılmıştır. Öğretim elemanları, atama-yükseltme, akademik işler, öğrenci işleri, işgören sözleşmeleri, sistem kontrol boyutlarında tüm karar konularına katılmak istemektedirler. Katılma istekliliği öğretim görevlileri ve yardımcı profesörlerde en yüksek düzeydedir. Çok olmamakla birlikte, yönetici ve yardımcı yöneticiler öğretim elemanlarının katılımını istemektedirler. Akademik kararlar, öğretim elemanlarının en az katılma eğilimi gösterdiği konu alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kararlara katılma ile ilgili farklı kavramlar kullanan Sorensen (1991), araştırmasını 82 okuldan örneklem alarak yapmıştır. Sorensen'a göre katılma istekliliği ile mevcut katılma (katılma durumu) eşit düzeyde ise katılma dengesi (decision equilibrium) vardır. Eğer istenilenden fazla katılma varsa katılma doyumu (decisional saturation), tersine istenilenden daha az katılma varsa; katılma yetersizliği (decisional deprivation) oluşmaktadır. Araştırmanın amacı; değişik karar alanlarında "karar dengeleri"nin durumunu saptamaktır. Araştırma ile şu sonuçlar elde edilmiştir: Öğretmenler kararlara katılma olanaklarının genişletilmesini istemektedirler. Katılma dengesi tüm katılma alanlarında sağlanma yönündedir. Katılma dengesinin olması iş doyumunu yükseltmektedir.

Ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumlarına, katılma istekliliklerine, karar konularına duydukları ilgilerine ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin görüşleri; bu görüşlerin birbiri ile ve öğretmenlerin kişisel değişkenleri ile ilişkilerini saptamaya yönelik bir çalışma Açıkgöz (1984) tarafından yapılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı 1984 yılında Ankara'da bulunan 43 resmi, 4 özel toplam 47 lisede çalışan 3127 öğretmen çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Belirtilen liselerden Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) verilerine dayanarak üst gelişmişlik düzeyindeki bölgelerden yedi resmi, alt gelişmişlik düzeyindeki bölgelerden dört resmi, iki özel statülü resmi lise seçilerek, bu liselerde çalışan toplam 412 öğretmen araştırmanın örnekleme olarak alınmıştır.

Araştırmada verilerin çözülmesi amacıyla t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırma ile aşağıda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir:

Öğretmenlerin kararlara katılma durumları ile isteklilikleri, katılma durumları ile ilgileri, yeterlilikleri ile katılma durumları, isteklilikleri ile yeterlilikleri, ilgileri ile yeterlilikleri arasında .001 düzeyinde anlamlı fark olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin kararlara katılma durumlarına ilişkin görüşleri kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin kararlara katılmaya istekliliğe ilişkin görüşleri, kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin katılma konularına ilgilerine ilişkin görüşleri, bitirilen okul, kıdem ve branş boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği fakat çalışmakta oldukları okula göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öğretmenlerin karar konularında yeterliliklerine ilişkin görüşleri; kişisel değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bergauer (1992), tarafından Minnesota'da 285 ilkököl öğretmeni örnekleme alınarak yapılan araştırmada da katılma konularına ilişkin diğer araştırmalara benzer bir sonuç alınmıştır. Araştırmada karara katılma konuları stratejik ve operasyonel karar konuları olarak iki grupta toplanmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin hem stratejik (bütçe-politika oluşturma gibi) hem de operasyonel (eğitim programı ve öğretim ile ilgili) karar konularında kararlara katılmaya az olanak tanınmasına karşılık çok istekli olduklarını göstermektedir.

Kararlara katılma ile ilgili araştırmalardan bir kısmı ise katılma konusunda öğretmenlerin veya yöneticilerin görüşlerini saptamaya yöneliktir. Amacı, kararlara katılma, katılmalı yönetim ve uygulamalarına ilişkin ilkököl yöneticilerinin görüşlerini almak, katılmalı yönetim ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi saptamak olan Vargas (1987)'in araştırmasında şu sonuçlara varılmıştır. Yöneticiler katılmalı yönetimi ve kararlara katılmayı olumlu algılamaktadırlar. Yöneticilerin katılacak karar konularının seçilmesine ilişkin görüşleri, Bennett (1991), Sick (1991), Ayers (1987), Açıkgöz (1984)'ün araştırma bulgularına koşutluk göstermiş ve yöneticilerin; öğretmenlerin "öğretim"le ilgili karar konularına katılmalarını yüksek düzeyde istedikleri görülmüştür. Yöneticiler, zaman israfı, eğitilmiş personel eksikliği ve işgörenler arası sürtüşme eğilimlerini katılmayı sınırlayan etmenler

olarak görmektedirler.

Karar alınırken öğretmenlerin katılmalarına olanak tanınmasına ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini alan Aliç (1990), çalışmasında bu soruna ilişkin şu sonuçları elde etmiştir. Öğretmenlere kararlara katılma olanağı tanınması konusunda yöneticiler iyimser görünmektedir. Buna karşın öğretmenlerin ancak yarısı iyimser görüş belirtmişlerdir. İki grubun görüşleri arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (Aliç, 1990, s. 108). Marcoline (1990) öğretmen ve yöneticilerin kararlara katılmaya ilişkin görüşlerini farklı bir açıdan ele almaktadır. Bu araştırmanın amacı, kişisel ve mesleki değişkenlere göre katılma ve karar konularına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini karşılaştırmaktır. Araştırma sonuçları şu bulguları ortaya koymaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin, katılma konusu edilecek karar konularında farklı görüşler ortaya koydukları görülmektedir. Yaşlı yöneticiler, katılmaya ilişkin olumsuz görüşe sahiptirler. Öğretmen ve yöneticiler geleneksel karar konularında çoğunlukla öğretimle ilgili kararlara katılmaya olumlu bakarken, yeni karar konularında çoğunlukla öğretim dışı- aynı koşulluk görülmemektedir. Hajnik (1989), kararlara katılma sürecinde yönetici ve öğretmen ilişkileriyle, yöneticilerin katılma algılamalarını araştırmıştır. Araştırma California'da dört farklı okul bölgesinde görüşme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir. Yöneticiler çalışma zamanlarının beşte birinden fazla zamanı öğretmenlerle ilişkilere ayırmaktadırlar. Öğretmenler, sorunlarını tek tek bireysel değil, ortak bir platformda görüşülmesini daha uygun bulmaktadırlar. Araştırmada kararlara katılma sürecinde öğretmen-yönetici ilişkilerinde rol oynayan etmenler olarak; yöneticinin sosyalleşmesi, öğretmenin tutumu, okulun büyüklüğü, okul öğrencilerinin sosyo-ekonomik statüsü sıralanmaktadır.

Katılma düzeylerini araştıran çalışmalar yanında katılma ile ilgili hukuksal durumu da araştıran çalışmalar da vardır. Bu tür araştırmalardan biri Virginia'da 29 lisede 150 öğretmen örnekleme alınarak Stuckwisch (1987) tarafından yapılmıştır. Araştırma hukuksal boyutta katılmaya ilişkin yetersizlikler olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular yüksek düzeyde diğer araştırmaların-Bennett (1991), Fields (1991), Sick (1991), Vargas (1987) ve Marcoline (1990)- bulgularına benzediği görülmektedir. Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri düşüktür. Farklı karar konularına farklı düzeyde katılma istemi görülmektedir. "Yönetim" boyutlu karar konularından çok "öğretim" boyutlu kararlara

katılma istekliliği görülmektedir. Yöneticiler, öğretmenlerin isteklerinden daha yüksek düzeyde kararlara katıldıklarına inanmaktadırlar.

Frangiose (1991)'in New York State'de 237 ilkokul yöneticisini örneklem olarak yaptığı araştırmanın amacı, ilkokul yöneticilerinin kişisel değişkenleri (kontrol, sevgi, ait olma vb. gibi) ve örgütsel değişkenler (otoritenin merkezleşmesi, kent büyüklüğü, öğrencinin sosyo-ekonomik statüsü vb. gibi) ile yöneticinin katımlı karar vermeye karşı tutumları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Araştırmada verilerin çözümlenmesinde varyans analizi kullanılmıştır. Araştırma ile şu sonuçlar elde edilmiştir. Sevgi ve ait olma kişisel değişkenleri ile yöneticilerin katımlı karar vermeye karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmada alınan tüm örgütsel değişkenler ile yöneticilerin katımlı karar vermeye ilişkin tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel değişkenlerin, yöneticinin tutumunu belirlemede önemli rolü olduğu bulunmuştur. Üst yöneticilerin kararlara katılmaya ilişkin algılarının, yöneticilerin tutumunu etkileyen "en güçlü" etmen olduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte, Diyarbakır'da 230 orta dereceli okul öğretmenin görüşüne başvurularak yapılan araştırma (Yıldırım, 1989)'da öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun okulla ilgili tüm kararlara katılmak istedikleri, küçük bir grubun ise sadece kendi işleri ile ilgili kararlara katılmak istedikleri çok küçük bir grubun ise hiç karara katılmak istemedikleri sonucu elde edilmiştir.

Terry Jack Jensen (1988), tarafından yapılan araştırmanın amacı, başarılı okul yönetimleri ile az başarılı okul yönetimlerinin karar konularına ve karar alma biçimlerine ilişkin farklılıklarını ortaya koymaktadır. 210 yönetici üzerinde yapılan araştırma sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir.

Başarılı okul yönetimleri, (a) program geliştirme, (b) personel değerlendirme, (c) ders programının seçimi, (d) bütçe yapılması konularında, başarılı okul yönetimlerine kıyasla işgörenleri daha çok kararlara katmaktadır. Karar alma sürecindeki rol çatışmaları, daha az başarılı okul yönetimlerinin bulunduğu okullarda daha çok görülmektedir.

Karar verme ve kararlara katılma konusunda yapılan araştırmalardan bir kısmı ise problemi sadece kuramsal boyutta çalışan araştırmacılar oluşturmaktadır. Saka (1985)'nin araştırmasının temel amacı; karar vermenin örgüt ve yönetim kuramları içerisindeki yeri ve önemini ortaya çıkarmaktır. Tarama modelinde bir araştırma olan çalışmanın sonucunda şu bulgular elde edilmiştir. Klasik yönetim kuramı yaklaşımları yönetim süreçlerini gruplarken karar ve karara katılmanın önemini görmemişlerdir. Davranışçı yönetim kuram yaklaşımları, karar sürecinin önemini görmüş ve karara katılmayı savunmuşlardır. Çağdaş yönetim kuramına göre; astlar kararlara katılmaya özendirilmeli ve karar verme yetkisi tüm örgüt hiyerarşisi boyunca yaygınlaşırılmalıdır.

Kararlara katılma ile ilgili araştırmalardan bir bölümü ise kararlara katılmayı engelleyen etmenlerle ilgilidir. Kılıçkaya (1988), Türkiye'de bir kamu bankasının hizmet-içi eğitim programında kararlara katılmayı engelleyen etmenleri, yönetici ve uzmanların görüşlerine göre saptamıştır. 28 yönetici ve uzmandan görüşme yöntemiyle toplanan veriler yüzdeli olarak verilmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir. Katılma uygulamada gerçekleşmemektedir. İletifim kopukluğu, yöneticinin tutumu, zaman yetersizliği, katılmayı engelleyen etmenler olarak ilk sıraları almaktadır.

Buraya kadar değinilen araştırmaların çoğunun sonuçları, kararlara katılma ile iş doymu, örgütsel etkililik, iş başarısı, mesleki katılma alanı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşgörenler çoğunlukla kendileriyle direkt ilişkisi olan karar konularına daha çok katılma istemindedirler. Araştırma bulgularına göre; yöneticiler işgörenlerin kararlara ve yönetime katılmasını istemektedirler. Yöneticilerin işgörenlerin kararlara katılması ile ilgili davranışları olumlu yönde değişim göstermektedir. Katılmayı sınırlayan etmenler ülkeden ülkeye, örgütten örgüte değişim gösterdiği gibi yönetici ve işgören tutumları da önemli bir etmen olarak belirlemektedir.

Araştırmaların farklı ortamlarda, farklı dönemlerde, farklı yöntemlerle yapıldığı dikkate alındığında, kararlara katılma araştırmalarının farklı örgütlerde yapılması zorunluluğu doğmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, araştırma için belirlenen evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve veri çözümlmelerine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada genel liselerdeki öğretmenlerin hangi kararlara ne derece katılmak istedikleri, öğretmen ve yöneticilere göre kararlara katılmayı sınırlayan etmenlerle sınırlama dereceleri, sınırlayan etmenlere ilişkin görüşlerin gruplara göre farklılık gösterip göstermediği çevreyi değiştirmeden aynen ortaya koyma amaçlandığından «betimleme survey» yöntemi (Kaptan 1981: 65) izlenmiştir. Survey bir olguya ilişkin durum ve gerçeği sayılarla elde etme çalışması olarak tanımlanmaktadır (Karataş, 1984, s. 93). Bu yöntemle elde edilen veriler, mevcut sorunların çözümünde, ilgililerin günlük ihtiyaçlarına cevap verme gücündedir. Bu özelliklerin yanısıra araştırmada;

1. Evreni oluşturan Eskişehir il merkezindeki genel liselerin yönetici ve öğretmenleri hakkında bilgi toplamanın, elde edilen bilgilerin yorumlanması için sayısal veriler elde edilmesi gereksinimi,

2. Bu araştırmanın kapsamına giren özellik, durum veya konulara ilişkin görüş ve eğilimler hakkında sorular sorulmasına, bu sorulara verilen cevaplar ışığında mevcut eğilim ve görüşlerin saptanmasına olanak tanınması betimleme survey yönteminin seçiminde etkili olmuştur.

Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini, 1992-1993 öğretim yılında, Eskişehir il merkezindeki resmi genel liselerde kadrolu olarak görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Veri toplama araçlarının uygulandığı tarihte (Eylül 1992) Eskişehir il merkezinde (belediye sınırları dahilinde) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı dokuz resmi genel lise bulunmaktaydı. Bu genel liselerde kadrolu olarak görev yapmakta olan 478 öğretmen ve 66 yönetici bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evrende yer alan yönetici ve öğretmenlerin okullara ve cinsiyete göre dağılımı tablo 3'de verilmiştir.

TABLO 3
ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Genel Lise	Yönetici			Öğretmen		
	KADIN	ERKEK	TOPLAM	KADIN	ERKEK	TOPLAM
Ahmet Kanatlı Lisesi	1	4	5	16	17	33
Atatürk Lisesi	1	9	10	32	39	71
Bahçelievler Lisesi	3	3	6	22	12	34
Cumhuriyet Lisesi	3	9	12	79	16	95
Gazi Lisesi	1	4	5	15	10	25
Kılıçoğlu Lisesi	-	4	4	7	10	17
Mustafa Kemal Lisesi	2	5	7	42	21	63
Süleyman Çakır Lisesi	1	10	11	47	54	101
Yunusemre Lisesi	1	5	6	19	20	39
TOPLAM	13	53	66	279	199	478

Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmada evreni oluşturan her okul, bir küme olarak kabul edilmiştir. Her küme (okul) öğretmen ve yönetici olmak üzere iki öğeden oluşmaktadır.

Evreni oluşturan okul kümelerinde öğretmen ve yöneticilerin örnekleme girebilmeleri için "stajyer olmamak" dışında bir başka koşul aranmamıştır. Resmi kayıtlardan bu okullarda stajyer öğretmen olmadığı belirlenmiştir. Bu yolla

örnekleme dahil öğretmenlerin okuldaki karar konuları ve kararlara katılmayı sınırlayan etmenler konusunda bir fikir sahibi olmaları kontrol edilmeye çalışılmıştır. Sonuçların duyarlılığını artırmak için kümelerden oran yoluyla örneklem seçimine gidilmemiş yani oransız küme örnekleme (Karasar, 1991a, s. 114) yoluyla örneklem belirlenmiştir. Her kümeden anket formunu doğru cevaplayan öğretmen ve yöneticiler örneklem olarak alınmıştır. Bu durumda, araştırmanın örneklemini 53 yönetici, 248 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme grubunun okullara ve cinsiyete göre dağılımı tablo 4'te verilmiştir.

TABLO 4
ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Genel Lise	Yönetici			Öğretmen		
	KADIN	ERKEK	TOPLAM	KADIN	ERKEK	TOPLAM
Ahmet Kanatlı Lisesi	1	4	5	8	10	18
Atatürk Lisesi	1	5	6	14	18	32
Bahçelievler Lisesi	2	3	5	18	10	28
Cumhuriyet Lisesi	2	7	9	32	7	39
Gazi Lisesi	1	4	5	12	9	21
Kılıçoğlu Lisesi	-	4	4	3	4	7
Mustafa Kemal Lisesi	-	6	6	25	14	39
Süleyman Çakır Lisesi	1	7	8	20	21	41
Yunusemre Lisesi	1	4	5	13	10	23
TOPLAM	9	44	53	145	103	248

Örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet, kıdem, yaş ve öğrenim durumlarıyla ilgili bazı bilgilerin de burada verilmesi yararlı görülmektedir. Örnekleme giren öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetleri ile ilgili bilgiler tablo 5'te verilmiştir.

TABLO 5
ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI

		Kadın	Erkek	Toplam
Öğretmen	f	145	103	248
	%	58.5	41.5	100
Yönetici	f	9	44	53
	%	16.9	83.1	100

Tablo 5'te görüldüğü gibi, örnekleme giren öğretmenlerin yaklaşık beşte üçü (% 58.5) kadın, beşte ikisi (% 41.5) ise erkektir. Örnekleme giren yöneticilerin yaklaşık altıda biri (% 16.9) kadın, altıda beşi (% 83.1) ise erkektir.

Tablo 6'da örnekleme giren öğretmen ve yöneticilerin kıdemlere göre dağılımı yer almaktadır.

TABLO 6
ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN KIDEMLERİNE GÖRE DAĞILIMI

		BİRİNCİ GRUP (1-8 YIL)	İKİNCİ GRUP (9-16 YIL)	ÜÇÜNCÜ GRUP (17-24 YIL)	DÖRDÜNCÜ GRUP (25 YIL ve ÜSTÜ)
Öğretmen	f	26	112	84	26
	%	10.5	44.1	33.9	10.5
Yönetici	f	3	22	23	5
	%	5.7	41.5	43.4	9.4

Tablo 6'da verilen bilgilere göre öğretmenlerin onda biri (% 10.5) birinci kıdem grubunda (1-8 yıl), yaklaşık beşte ikisi (% 44.1) ikinci kıdem grubunda (9-16), yaklaşık üçte biri (% 33.9) üçüncü kıdem grubunda (17-24 yıl) toplanmıştır. Yöneticilerin yaklaşık yirmide biri (% 5.7) ikinci kıdem grubunda (9-16 yıl), yaklaşık beşte ikisi (% 43.4) üçüncü kıdem grubunda (17-24 yıl), yaklaşık onda biri (% 9.4) dördüncü kıdem grubunda (25 yıl ve üstü) toplanmıştır.

TABLO 7
ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN YAŞLARINA GÖRE DAĞILIMI

		BİRİNCİ GRUP (21-29 YIL)	İKİNCİ GRUP (30-37 YIL)	ÜÇÜNCÜ GRUP (38-45 YIL)	DÖRDÜNCÜ GRUP (45 YIL ve ÜSTÜ)
Öğretmen	f	16	97	96	39
	%	6.5	39.1	38.7	15.7
Yönetici	f	0	21	22	10
	%	0	39.6	41.5	18.9

Tablo 7'de verilen bilgilere göre öğretmenlerin; birinci yaş grubunda (21-29 yıl) yaklaşık onbeşte biri (% 6.5), ikinci yaş grubunda (30-37 yıl) yaklaşık beşte ikisi (% 39.1), üçüncü yaş grubunda (38-45 yıl) yine yaklaşık beşte ikisi (% 38.7), dördüncü yaş grubunda (46 yıl ve üstü) yaklaşık altıda birinin toplandığı görülmektedir. Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde; birinci yaş grubunda (21-29 yıl) hiç bir yönetici yer almadığı görülmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin yaklaşık beşte ikisi (% 39.6) ikinci yaş grubunda, yine yaklaşık beşte ikisi (% 41.5) üçüncü yaş grubunda (38-45 yıl), yaklaşık beşte biri (% 18.9) ise dördüncü yaş grubunda (46 yıl ve üstü) yer almaktadır.

Tablo 8'de öğretmen ve yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

TABLO 8
ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI

		Eğitim Enstitüsü	Yüksek Öğretmen Okulu	Fakülte	Yüksek Lisans	Başka
Öğretmen	f	123	16	90	9	10
	%	49.6	6.5	36.3	3.6	4
Yönetici	f	33	3	13	0	4
	%	62.3	5.7	24.5	0	7.5

Tablo 8'e göre öğretmenlerin yaklaşık yarısı (% 49.6) eğitim enstitüsü, onbeşte biri (% 6.5) yüksek öğretmen okulu, yaklaşık üçte biri (% 36.3) fakülte, yüzde 3.6'sı yüksek lisans mezunu görülmektedir. Ayrıca başka grupta belirtilen 8 lisans tamamlama programı, 2 yüksek islam enstitüsü mezunu öğretmen bulunmaktadır. Yöneticilerin yaklaşık beşte üçü (% 62.3) eğitim enstitüsü, yüzde 5.7'si yüksek öğretmen okulu, yaklaşık beşte biri (% 24.5) fakülte mezunudur. Yüksek lisans mezunu yönetici görülmemektedir. Başka gruplarda yer alan yöneticilerin 2'si yüksek islâm enstitüsü, 1'i iktisadi ticari ilimler akademisi, 1'i ise lisans tamamlama programı mezunudur.

Verilerin Toplanması

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında izlenen yol aşağıdaki paragraflarda belirtilmiştir.

1. Araştırmanın giriş bölümünü oluşturan karar, kararlara katılma, okulda karar konuları ve kararlara katılmayı sınırlayan etmenlere ilişkin bilgiler; kaynak taramasından, alan uzmanları ve genel lise yönetici ve öğretmenleriyle yapılan görüşmelerden elde edilmiştir.

2. Genel liselerdeki öğretmenlerin kararlara katılma düzeylerini ve kararlara katılmayı sınırlayan etmenler ve düzeyleri belirlemeye ilişkin soru listesi ilgili kaynaklar taranıp incelendikten sonra eğitim-bilim uzmanları ve ilgili okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerine başvurularak geliştirilmiştir.

3. Genel liselerdeki öğretmen ve yöneticilerin okullara dağılımı Eskişehir İl Eğitim Müdürlüğü'nün araştırma istatistik şubesinden edinilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin kıdem, yaş ve öğrenim durumlarına ilişkin bilgiler, anketlere verilen cevaplardan saptanmıştır. Öğretmenlerin stajyerliklerine ilişkin bilgiler ilgili okul müdürlüklerinden alınmıştır.

4. Bu araştırmada kullanılan anket, benzer araştırmalarda kullanılan modellerden de yararlanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmış, uzmanlarla tartışılıp geliştirilmiştir.

5. Bilgi toplama aracı olarak geliştirilen anket; öğretmenler için (1) Kişisel bilgiler, (2) Öğretmenlerin Kararlara Katılma Konuları ve Katılma Dereceleri, (3) Öğretmenlerin Kararlara Katılmasını Sınırlayan Etmenler ve Sınırlama Dereceleri olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır (Ek-1). Yöneticilere yönelik anket ise; (1) Kişisel bilgiler, (2) Öğretmenlerin Kararlara Katılmasını Sınırlayan Etmenler ve Sınırlama Dereceleri olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Her bölümde, özel bir açıklama ve cevaplayıcıların değerlendirmelerini içeren maddeler bulunmaktadır(Ek-2).

Araştırmanın alt problemleriyle ilgili verilerin elde edilmesi ve çözümlemesinde aşağıdaki sıra izlenmiştir.

Araştırmanın alt problemleri, (I) genel liselerde öğretmenlerin katılmak istedikleri karar konularına ilişkin, (II) genel liselerde yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre; öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlayan etmenlere ilişkin olmak üzere iki maddede toplanmıştır.

1. Öğretmenlerin kararlara katılmalarıyla ilgili alt problem; genel liselerdeki öğretmenler (a) eğitim programları ve öğretimin yönetimi (b) öğrenci hizmetlerinin yönetimi (c) işgören hizmetlerinin yönetimi (d) genel hizmetlerin yönetimi boyutlarında hangi kararlara ne derece katılmak istemektedirler biçiminde dört grupta toplanmıştır.

Öğretmenlerin okulda kararlara katılma istekliliklerine ilişkin olarak eğitim programı ve öğretiminin yönetimine ilişkin karar konuları anketteki soru numaralarına göre; (1) yıllık, (2) haftalık ders dağılımının saptanması, (3) ders programlarının saptanması, (4) derslerde izlenecek basılı (kitap-dergi vb. gibi), görsel (video, harita, tablo vb. gibi), sesli (band, kaset, disk vb. gibi) materyallerin saptanması, (5) ölçme-değerlendirme, sınıf geçme ilkelerinin belirlenmesi, (6) zümre çalışmalarının saptanması, (7) nöbet ilkelerinin ve dağılımının saptanması, (8) eğitsel kol çalışmalarının saptanması, (9) kutlama-anma etkinliklerinin biçim-içerik ve uygulamalarının saptanması şeklinde belirtilmiştir.

Öğrenci hizmetlerinin yönetimine ilişkin karar konuları anketteki soru

numaralarına; (10) okula öğrenci alma ilkelerinin ve uygulamalarının saptanması, (11) öğrenci-disiplin yönetmeliğinin oluşturulması, (12) rehberlik hizmetlerinin ilke ve uygulamalarının, (13) öğrencilerin beslenme gereksinimlerinin karşılanması, (14) öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirme etkinliklerinin saptanması ve uygulanması şeklinde belirtilmiştir.

İşgören hizmetlerinin yönetimine ilişkin karar konuları anketteki soru numaralarına göre; (15) öğretmenlere yönelik hizmet-içi eğitim programı planlaması ve uygulanması, (16) aday öğretmenler için uyarılma eğitim programının planlanması ve uygulanması, (17) aday öğretmenlerin adaylıklarının (stajyerlik) kaldırılması şeklinde belirtilmiştir.

Genel hizmetlerin yönetimine ilişkin karar konuları anketteki soru numaralarına göre; (18) okul harcamalarının saptanması, (19) okula araç-gereç vb. alınması, (20) kurs, kooperatif açılması vakıf kurulması ve işletilmesi, (21) okulun onarım-bakım-yenileme gibi çalışmalarının saptanması şeklinde belirtilmiştir.

Alt problemi çözümlmek için geliştirilen anket «Dörtlü Likert» ölçeği esas alınarak ve ilgili diğer araştırmalarda kullanılan soru listelerinden de yararlanarak hazırlanmıştır. Seçenekler, genel liselerdeki öğretmenlerin kararlara ne derece katılmak istediklerini belirtmek amacıyla «hiç», «çok az», «biraz», «çok» şekli esas alınarak düzenlenmiştir.

II. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlayan etmenler ve sınırlama dereceleri ile ilgili alt problem, a) tüzesel ve kültürel, b) örgütsel c) yönetsel, d) durumsal, e) astlardan kaynaklanan etmenler şeklinde beş grupta toplanmıştır.

Öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlayan etmenler ve sınırlama derecelerini saptamak amacıyla oluşturulan ankette öğretmenler için üçüncü, yöneticiler için ikinci bölümdeki soru numaralarına göre tüzesel ve kültürel etmenler; (1) kararlara katılmaya ilişkin mevzuat (yasa, yönetmelik, tüzük, genelge

vb.) düzenleme eksikliği, (2) mevcut yönetim anlayışının karara katılmaya karşı tutumu, (3) karara katılmanın mevcut yönetim kültürü içinde yer almaması şeklinde belirtilmiştir.

Örgütsel etmenler anketteki soru numaralarına göre; (4) eğitim sistemi içinde aşırı merkeziyetçilik bulunması, (5) iletişim kopukluğu şeklinde belirtilmiştir.

Yönetimsel etmenler anketteki soru numaralarına göre; (6) yöneticinin yetkilerinin azalacağına ilişkin düşüncesi, (7) yönetici ve öğretmen arasındaki güven eksikliği, (8) disiplin boşluğu oluşarak işlerin aksayacağı düşüncesi şeklinde belirtilmiştir.

Durumsal etmenler anketteki soru numaralarına göre; (9) katımlı yönetimle kararın alınmasının çok zaman alması, (10) kararın ivedilikle alınması zorunluluğu, (11) kararın gizlilik niteliği, (12) yöneticinin zaman yetersizliği, (13) öğretmenin zaman yetersizliği şeklinde belirtilmiştir.

Astlardan kaynaklanan etmenler anketteki soru numaralarına göre; (14) öğretmenlerde katılmaya karşı isteksizlik, (15) öğretmenlerde katılma konusunda bilgi, beceri ve tutum eksikliği, (16) öğretmenlerde sorumluluktan kaçma eğilimi, (17) yönetici ve öğretmen ilişkilerinin bozulma ihtimali (18) öğretmenlerin yöneticilerin görüş ve düşüncelerine katılma-onaylama eğilimi şeklinde belirtilmiştir.

Bu gruptaki alt problemi çözümlenmek için geliştirilen anket de «Dörtlü Likert» ölçeği esas alınarak ve ilgili araştırmalarda kullanılan soru listelerinden yararlanılarak hazırlanmış; seçeneklerde birinci grupta olduğu gibi «hiç», «çok az», «biraz», «çok» şekli esas alınarak düzenlenmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara anketin birinci bölümünde yer verilmiştir.

Anketlerin Uygulanması

Bilgi toplama amacıyla geliştirilen anket uygulanması için Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü üst yazısıyla (Ek-4) Eskişehir Valiliği ve Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Uygulamadan önce, müdürler tek tek ziyaret edilerek konuya ilişkin bilgi alınmış ve anket uygulanmasına ilişkin uygun gün ve saat belirlenmiştir.

Anketler, araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Liselerde öğretmenler önceden belirlenen gün ve saatte okul yönetimince öğretmenler odasında toplanmış; kendilerine üst makamlarca da izinli bir anket uygulanacağı bildirilmiştir. Araştırmacı tarafından anketler ve uygulama hakkında gerekli bilgi verilmiş, sorulan sorular cevaplandırılmıştır. Anketler doldurulurken öğretmenler arasında etkileşim olmaması için her türlü sorunun araştırmacıya sorulması öğretmenlerden istenilmiş ve araştırmacı uygulama süresince öğretmenlerle birlikte bulunmuştur. Bu süreler içinde karşılaşılan güçlüklerle ilgili olarak gerekli açıklamalar yapılmıştır. Önceden görüşülerek okul yöneticilerinin uygulama başlamadan uygulama salonundan ayrılması sağlanmıştır. Böylece, öğretmenlerin olası etkilenmelerden uzak tutulmaya ve kendilerini daha serbest hissetmeleri sağlanılmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerini çekinmeden belirtmelerini sağlamak için, tamamladıkları anketleri masadaki dosyaya kendilerinin koyabilecekleri toplantı öncesi anımsatılmıştır.

Yöneticilere anketler çoğunlukla müdür baş yardımcılarının odalarında, araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Yönetici ve öğretmenler, araştırma konusuna oldukça ilgi göstermişler, araştırmanın sonucunun kendilerine ve bakanlığa iletilmesini salık vermişlerdir. Bununla birlikte, yer yer ankete katılmama eğilimleri görülmüştür.

Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde aşağıdaki işlemler yapılmıştır.

1. Anketlere verilen cevapların, açıklamalara uygun olarak verilir

verilmediği tek tek kontrol edilmiş, cevapsız bırakılmış veya yanlış doldurulmuş 19 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bunun dışında, tüm anketler kullanılabilir nitelikte görülmüştür.

2. Anketlere verilen cevaplar araştırmacı tarafından kartlara işlenmiş ve Anadolu Üniversitesi Bilgi İşlem Merkezinde manyetik ortama aktarılmıştır. Anılan merkezde verilerin değerlendirilmesi ve sonuçların tablo şeklinde düzenlenmesi araştırmacı tarafından yapılmıştır.

3. Alt problemleri çözümlmek için kullanılan istatistiksel analiz teknikleri aşağıda verilmiştir.

a) **Frekans Dağılımı:** Verilerin anlamlı ve anlaşılır hale getirilmesi için frekans tablosu düzenlenmiş ve her davranışın tekrar sayısı (f) ile gösterilmiştir.

b) **Yüzde:** Frekans dağılım tablosu üzerinde her davranışa rastlayan ölçümlerin yüzdeleri hesaplanmıştır. Bu hesaplamada, $P = (f/n) \times 100$ formülü kullanılmıştır. P = Yüzde, f = Tekrar sayısı n = Ölçüm sayısını göstermektedir.

Kaykare değerleri hesaplanmayan tablolarda yüzdeler esas alınarak açıklamalar yapılmıştır.

c) **Kaykare (χ^2):** Kaykare çözümlemesi, sayımla belirtilen evrenlerde, gruplararası farkın araştırılmasında, bağımsızlık yoklamasında ve deneysel dağılımlar arasındaki farkın araştırılmasında kullanılır (Kaptan, 1981, s. 293). Grupların görüşleri arasındaki farkın belirlenmesinde kay kareden daha ileri düzeyde bir çözümlmeye gerek duyulmamıştır. Grupların görüşleri arasındaki farkın anlamsızlık düzeyi olarak .05 düzeyi seçilmiştir. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını görebilmek için tablolar oluşturulmuştur.

Araştırma bulgularının kay kare çözümlemesi için Anadolu Üniversitesi Bilgi İşlem Merkezinden yararlanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, toplanan verilerin, üçüncü bölümde belirtilen yöntem ve teknikler kullanılarak yapılan analizleri sonunda elde edilen bulgular araştırmanın alt problemlerine göre sunulmuştur.

Öğretmenlerin kararlara katılma isteklilik dereceleri, öğretmen ile yöneticilerin, okulda öğretmenlerin kararlara katılmalarını sınırlayan etmen ve sınırlama derecelerine ilişkin değerlendirmeleri, her alt boyut için ayrı tablolarda verilmiştir. Tablolarda frekans (f) ve yüzde (%) kullanılmıştır. Kaykare (χ^2) çözümlemesi sonucunda elde edilen fark; önemli olduğu durumlarda (χ^2) değeri, serbestlik derecesi (sd) ve $p = 0.05$ için tablo değeri her tablonun altına çıkarılmıştır. Farkın önemli bulunmadığı durumlarda bu değerlere tabloların altında yer verilmemiştir.

Genel liselerdeki öğretmenlerin kararlara katılma isteklilik dereceleriyle ilgili bulgular alt probleme bağlı olarak (a) eğitim programları ve öğretiminin, (b) öğrenci hizmetlerinin, (c) işgören hizmetlerinin, (d) genel hizmetlerin yönetimi boyutlarında incelenmektedir.

Genel liselerdeki öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlayan etmenler ve sınırlama derecelerine ilişkin bulgular; (a) tüzesel ve kültürel, (b) örgütsel, (c) yönetsel, (d) durumsal, (e) astlardan kaynaklanan etmenler boyutlarında işlenmektedir. Yorumlar ise her grubun sonunda verilmektedir.

Katılma İsteklilik Derecelerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında önce; (a) eğitim programı ve öğretiminin (b) öğrenci hizmetlerinin, (c) işgören hizmetlerinin ve (d) genel hizmetlerin yönetimine ilişkin bulgular verilmektedir. Yorumlar ise tüm bulgular verildikten sonra ortak bir başlıkta toplanmıştır.

a. Eğitim Programı ve Öğretime İlişkin Bulgular

Bu konuya ilişkin alt problem, «genel liselerdeki öğretmenler; (a) eğitim programı ve öğretimin yönetimi, (b) öğrenci hizmetlerinin yönetimi, (c) işgören hizmetlerinin yönetimi, (d) genel hizmetlerin yönetimine ilişkin hangi kararlara ne derece katılmak istemektedirler?» şeklinde ifade edilmiştir.

Yıllık Ders Dağılımının Saptanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yıllık ders dağılımının saptanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilikleriyle ilgili bulgular tablo 9'da görülmektedir.

TABLO 9
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN YILLIK DERS DAĞILIMININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	16	14	83	135	248
	%	6.5	5.6	33.5	54.4	100

Tablodaki frekans dağılımları incelendiğinde genel liselerdeki öğretmenlerin, yıllık ders dağılımının saptanmasına ilişkin kararlara yarısından fazlası (% 54.4) çok, yaklaşık üçte biri (% 33.5) biraz, yüzde 5.6'sı ise çok az katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yüzde 6.5'i bu karar konusuna hiç katılmak istemediklerini bildirmişlerdir.

Haftalık Ders Programının Saptanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin haftalık ders programının saptanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilik dereceleri ile ilgili bulgular tablo 10'da verilmiştir.

TABLO 10

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN HAFTALIK DERS PROGRAMININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	20	13	89	126	248
	%	8.1	5.2	35.9	50.8	100

Tablodaki frekans dağılımları incelendiğinde; genel liselerdeki öğretmenlerin, haftalık ders programının saptanmasına ilişkin kararlara, yarıdan fazlası (% 50.8) çok, yaklaşık üçte biri (%35.9) biraz, yüzde 5.2'si ise çok az katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yüzde 8.1'i bu karar konusuna hiç katılmak istemediklerini bildirmişlerdir.

Ders Programlarının Hazırlanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin ders programlarının hazırlanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilik dereceleri ile ilgili bulgular tablo 11'de görülmektedir.

TABLO 11

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN DERS PROGRAMLARINI HAZIRLANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	6	11	66	165	248
	%	2.4	4.4	26.6	66.6	100

Tablo 11'de verilen frekans dağılımları incelendiğinde; genel liselerdeki öğretmenlerin, ders programlarının hazırlanmasına ilişkin kararlara, yaklaşık üçte ikisi (% 66.6) çok, yaklaşık dörtte biri (% 26.6) biraz, yüzde 4.4'ü çok az katılmak istedikleri görülmektedir. Öğretmenlerin yüzde 2.4'ü ise aynı karar konusuna hiç katılmak istemediklerini bildirmişlerdir.

Ders Materyallerinin Saptanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin derslerinde izleyecekleri basılı, görsel ve işitsel materyallerin saptanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilik dereceleri ile ilgili bulgular tablo 12'de görülmektedir.

TABLO 12

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN DERSLERİNDE İZLEYECEKLERİ BASILI, GÖRSEL VE İŞİTSEL MATERYALLERİN SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	9	9	54	176	248
	%	3.6	3.6	21.8	71	100

Tablo 12'ye göre; genel liselerdeki öğretmenlerin, derslerinde izleyecekleri basılı, görsel ve işitsel materyallerin saptanmasına ilişkin kararlara yaklaşık onda yedisi (% 71) çok, yaklaşık beşte biri (% 21.8) biraz, yüzde 3.6'sı ise çok az katılmak istemektedirler. Öğretmenlerin yüzde 3.6'sı ise hiç katılmak istememektedirler.

Ölçme-Değerlendirme ve Sınıf Geçme İlkelerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, ölçme-değerlendirme, sınıf geçme ilkelerinin belirlenmesine ilişkin kararlara katılma isteklilik dereceleri ile ilgili bulgular tablo 13'te görülmektedir.

TABLO 13
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ÖLÇME-DEĞERLENDİRME, SINIF GEÇME
İLKELERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK
DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	9	17	59	163	248
	%	3.6	6.9	23.8	65.7	100

Tablo 13'teki frekans dağılımları incelendiğinde; genel liselerdeki öğretmenlerin, ölçme-değerlendirme, sınıf geçme ilkelerinin belirlenmesine ilişkin kararlara, yaklaşık üçte ikisi (% 65.7) çok, yaklaşık dörtte biri (% 23.8) biraz, yüzde 6.9'u çok az katılmak istedikleri görülmektedir. Öğretmenlerin yüzde 3.6'sı ise aynı karara hiç katılmak istemediklerini belirtmişlerdir.

Zümre Çalışmalarının Saptanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, zümre çalışmalarının saptanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilik dereceleri ile ilgili bulgular tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14'te verildiği gibi; genel liselerdeki öğretmenlerin zümre çalışmalarının saptanmasına ilişkin kararlara, yaklaşık onda yedisi (% 71.8) çok, yaklaşık beşte biri (% 21.8) biraz, yüzde 4.8'i çok az katılmak istediklerini

belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yüzde 1.6'sı ise aynı karar konusuna hiç katılmak istemediklerini bildirmişlerdir.

TABLO 14
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ZÜMRE ÇALIŞMALARININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	4	12	54	178	248
	%	1.6	4.8	21.8	71.8	100

Nöbet İlkelerinin ve Dağılımının Saptanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, nöbet ilkeleri ve dağılımının saptanmasına ilişkin kararlara katılma ve isteklilik dereceleri ile ilgili bulgular tablo 15'te görülmektedir.

TABLO 15
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN NÖBET İLKELERİNİN VE DAĞILIMININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	14	22	87	125	248
	%	5.6	8.9	35.1	50.4	100

Tablo 15'te yer alan verilere göre; genel liselerdeki öğretmenlerin nöbet ilkelerinin ve dağılımının saptanmasına ilişkin kararlara, yaklaşık yarısı (% 50.4)

çok, yaklaşık üçte biri (% 35.1) biraz, yüzde 8.9'u çok az katılmak istemektedirler. Öğretmenlerin 5.6'sı ise aynı karara hiç katılmak istememektedirler.

Eğitsel Kol Çalışmaların Saptanmasına İlişkin Bulgular

Tablo 16'da, öğretmenlerin eğitsel kol çalışmalarının saptanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilik dereceleri ile ilgili bulgular görülmektedir.

TABLO 16

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN EĞİTSEL KOL ÇALIŞMALARININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	27	27	88	106	248
	%	10.9	10.9	35.5	42.7	100

Tablo 16 incelendiğinde; öğretmenlerin eğitsel kol çalışmalarının saptanmasına ilişkin kararlara, yaklaşık beşte ikisi (% 42.7) çok, yaklaşık üçte biri (% 35.5) biraz, yaklaşık onda biri (% 10.9) çok az katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık onda biri (% 10.9) ise aynı karara hiç katılmak istemediğini bildirmişlerdir.

Kutlama-Anma Etkinliklerinin Saptanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, kutlama-anma etkinliklerinin biçim-içerik ve uygulamalarının saptanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilik dereceleri tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17'de verilen frekansların dağılımı incelendiğinde; genel liselerdeki öğretmenlerin, kutlama-anma etkinliklerinin biçim-içerik ve uygulamalarının saptanmasına ilişkin kararlara, yaklaşık üçte biri (% 29.8) çok, yaklaşık üçte biri

(% 36.3) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 22.2) çok az katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık onda biri (% 11.7) ise bu karar konusuna hiç katılmak istemediğini bildirmişlerdir.

TABLO 17
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KUTLAMA-ANMA ETKİNLİKLERİNİN BİÇİM-İÇERİK VE UYGULAMALARININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	29	55	90	74	248
	%	11.7	22.2	36.3	29.8	100

b. Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimine İlişkin Bulgular

Öğrenci Alma İlke ve Uygulamalarının Saptanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okula öğrenci alma ilkelerinin ve uygulamalarının saptanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilik derecelerine ilişkin bulgular tablo 18'de görülmektedir.

TABLO 18
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN OKULA ÖĞRENCİ ALMA İLKELERİNİN VE UYGULAMALARININ SAPTANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	61	65	59	63	248
	%	24.6	22.6	23.8	25.4	100

Tablo 18'deki frekansların dağılımı incelendiğinde öğretmenlerin, okula öğrenci alma ilkelerinin ve uygulamalarının saptanmasına ilişkin kararlara, yaklaşık dörtte biri (% 25.4) çok, yaklaşık dörtte biri (% 23.8) biraz, yine yaklaşık dörtte biri (% 26.2) çok az katılmak istemektedirler. Bununla birlikte, yaklaşık dörtte biri (% 24.6) ise bu kararlara hiç katılmak istememektedirler.

Öğrenci Disiplin Yönetmeliğinin Oluşturulması ve Uygulanmasına İlişkin Bulgular

Tablo 19'da öğretmenlerin, öğrenci-disiplin yönetmeliğinin oluşturulmasına ilişkin kararlara katılma isteklilik derecelerine ilişkin bulgular görülmektedir.

TABLO 19
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENCİ-DİSİPLİN YÖNETMELİĞİNİN
OLUŞTURULMASI VE UYGULAMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA
İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	16	32	87	113	248
	%	6.5	12.9	35.1	45.5	100

Tablo 19'daki verilere göre; öğretmenlerin, öğrenci-disiplin yönetmeliğinin oluşturulması ve uygulanmasına ilişkin kararlara, yaklaşık beşte ikisi (% 45.5) çok, yaklaşık üçte biri (% 35.1) biraz, yaklaşık sekizde biri (% 12.9) çok az katılmak istemektedir. Öğretmenlerin yüzde 6.5 ise bu tür kararlara hiç katılmak istememektedirler.

Rehberlik Hizmetlerinin İlke ve Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, rehberlik hizmetlerinin ilke ve uygulamalarına ilişkin kararlara katılma isteklilik derecelerine ilişkin bulgular tablo 20'de verilmiştir.

TABLO 20
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN REHBERLİK HİZMETLERİNİN İLKE VE
UYGULAMALARINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK
DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	30	48	88	82	248
	%	12.1	19.3	35.5	33.1	100

Tablo 20'deki frekansların dağılımına göre; öğretmenlerin rehberlik hizmetlerinin ilke ve uygulamalarına ilişkin kararlara, yaklaşık üçte biri (% 33.1) çok, yaklaşık üçte biri (% 35.5) biraz, yaklaşık beşte biri (% 19.3) çok az katılmak istemektedirler. Bunun yanısıra öğretmenlerin yaklaşık sekizde biri (% 12.1) ise bu tür kararlara hiç katılmak istememektedirler.

Öğrencilerin Beslenme Gereksinimlerinin Karşılanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, öğrencilerin beslenme gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilikleriyle ilgili bulgular tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21'e göre öğretmenlerin, öğrencilerin beslenme gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin kararlara, yaklaşık beşte biri (% 19.3) çok, yaklaşık üçte biri (% 31.1) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 26.6) çok az katılmak istemektedirler. Bununla birlikte, öğretmenlerin yaklaşık dörtte biri (% 23) ise bu tür kararlara hiç katılmak istememektedirler.

TABLO 21
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENCİLERİN BESLENME GEREKSİNİMLERİNİN
KARŞILANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK
DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	57	66	77	48	248
	%	23	26.6	31.1	19.3	100

Öğrencilerin Boş Zamanlarının Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirme etkinliklerinin saptanması ve uygulanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilikleriyle ilgili bulgular tablo 22'de görülmektedir.

TABLO 22
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENCİLERİN BOŞ ZAMANLARINI
DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNİN SAPTANMASI VE UYGULANMASINA
İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	24	54	89	81	248
	%	9.6	21.8	35.9	32.7	100

Tablo 22'ye göre; öğretmenlerin, öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirme

etkinliklerinin saptanması ve uygulanmasına ilişkin kararlara, yaklaşık üçte biri (% 32.7) çok, yaklaşık üçte biri (% 35.9) biraz, yaklaşık beşte biri (% 21.8) çok az katılmak istemektedirler. Aynı tür kararlara ise öğretmenlerin yaklaşık onda biri (% 9.6) hiç katılmak istememektedir.

c. İşgören Hizmetlerinin Yönetimine İlişkin Bulgular

Hizmet-içi Eğitim Programının Planlanması ve Uygulanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, öğretmenlere yönelik hizmet-içi eğitim programı planlanması ve uygulanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilikleriyle ilgili bulgular tablo 23'te görülmektedirler.

TABLO 23

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN, ÖĞRETMENLERE YÖNELİK HİZMET-İÇİ EĞİTİM PROGRAMI PLANLANMASI VE UYGULAMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	31	28	81	108	248
	%	12.5	11.2	32.7	43.6	100

Tablo 23'teki frekansların dağılımına göre; genel liselerdeki öğretmenlerin, öğretmenlere yönelik hizmet-içi eğitim programının saptanması ve uygulanmasına ilişkin kararlara, yaklaşık yedide üçü (% 43.6) çok, yaklaşık üçte biri (% 32.7) biraz, yaklaşık onda biri (% 11.2) çok az katılmak istemektedirler. Bununla birlikte, öğretmenlerin yaklaşık sekizde biri (% 12.5) bu tür kararlara hiç katılmak istememektedirler.

Aday Öğretmenler İçin Uyarlama Eğitim Programının Planlanması ve Uygulanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, aday öğretmenleri için uyarlama eğitim programı planlanması ve uygulanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilikleriyle ilgili bulgular tablo 24'te görülmektedir.

TABLO 24

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ADAY ÖĞRETMENLER İÇİN UYARLAMA EĞİTİM PROGRAMI PLANLANMASI VE UYGULANMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	41	61	92	54	248
	%	16.5	24.6	37.1	21.8	100

Tablo 24'e göre; genel lise öğretmenlerinin, aday öğretmenler için uyarlama eğitim program planlanması ve uygulanmasına ilişkin kararlara, yaklaşık beşte biri (% 21.8) çok, yaklaşık üçte biri (% 37.1) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 24.6) çok az katılmak istemektedirler. Bununla birlikte öğretmenlerin yaklaşık altıda biri (% 16.5) bu tür kararlara hiç katılmak istememektedirler.

Aday Öğretmenlerin Adaylıklarının Kaldırılmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, aday öğretmenlerin adaylıklarının kaldırılmasına ilişkin kararlara katılma isteklilikleriyle ilgili bulgular tablo 25'te görülmektedir.

Tablo 25'teki bulgulara göre; genel liselerdeki öğretmenlerin; aday öğretmenlerin adaylıklarının kaldırılmasına ilişkin kararlara, yaklaşık dörtte biri (% 27.4) çok, yaklaşık üçte biri (% 33.5) biraz, yaklaşık beşte biri (% 22.6) çok

az katılmak istemektedirler. Öğretmenlerin yaklaşık altıda biri (% 16.5) aynı konudaki kararlara hiç katılmak istememektedirler.

TABLO 25
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN ADAY ÖĞRETMENLERİN ADAYLIKLARININ
KALDIRILMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK
DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	41	56	83	68	248
	%	16.5	22.6	33.5	27.4	100

d. Genel Hizmetlerin Yönetimine İlişkin Bulgular

Okul Harcamalarının Saptanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul harcamalarının saptanmasına ilişkin kararlara katılma isteklilikleri ile ilgili bulgular tablo 26'da görülmektedir.

TABLO 26
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN OKUL HARCAMALARININ SAPTANMASINA İLİŞKİN
KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	76	51	56	65	248
	%	30.6	20.6	22.6	22.6	100

Tablo 26'da verilen frekans dağılımları incelendiğinde; genel liselerdeki

öğretmenlerin, okul harcamalarının saptanmasına ilişkin kararlara, yaklaşık dörtte biri (% 26.2) çok, yaklaşık beşte biri (% 22.6) biraz, yaklaşık beşte biri (% 20.6) çok az katılmak istemektedirler. Bununla birlikte öğretmenlerin yaklaşık üçte biri (% 30.6) aynı karara hiç katılmak istemediğini bildirmişlerdir.

Araç-Gereç Alınmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okullarına araç-gereç alınmasına ilişkin kararlara katılma isteklilikleriyle ilgili bulgular tablo 27'de görülmektedir.

TABLO 27

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN OKULLARINA ARAÇ-GEREÇ ALINMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	34	44	80	90	248
	%	13.7	17.9	32.2	36.2	100

Tablo 27'ye göre; genel liselerdeki öğretmenlerin okullarına araç-gereç alınmasına ilişkin kararlara, yaklaşık üçte biri (% 32.2) çok, yaklaşık üçte biri (% 32.2) ise biraz, yaklaşık altıda biri (% 17.9) çok az katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Bunun yanısıra, öğretmenlerin yaklaşık sekizde biri (% 13.7) ise anılan kararlara hiç katılmak istememektedirler.

Kurs-Kooperatif-Vakıf İşletmeciliğine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okullarına gelir getirecek kurs açılması, kooperatif işletilmesi, vakıf kurulması vb. kararlara katılma isteklilikleriyle ilgili bulgular tablo 28'de verilmiştir.

TABLO 28

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN OKULLARINA GELİR GETİRECEK KURS AÇILMASI,
KOOPERATİF İŞLETİLMESİ, VAKIF KURULMASINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA
İSTEKLİLİK DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	50	63	80	55	248
	%	20.2	25.4	32.2	22.2	100

Tablo 28'deki bulgulara göre; genel liselerdeki öğretmenlerin, okullarına gelir getirecek kurs açılması, kooperatif işletilmesi, vakıf kurulması vb. kararlara, yaklaşık dörtte biri (% 22.2) çok, yaklaşık üçte biri (% 32.2) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 25.4) çok az katılmak istediklerini bildirmişlerdir. Öğretmenlerin beşte biri (% 20.2) ise aynı kararlara hiç katılmak istememektedirler.

Onarım-Bakım-Yenileme Çalışmalarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okulun onarım-bakım-yenileme gibi çalışmalarına ilişkin kararlara katılma isteklilikleriyle ilgili bulgular tablo 29'da görülmektedir.

TABLO 29

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN OKULUN ONARIM-BAKIM-YENİLEME GİBİ
ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN KARARLARA KATILMA İSTEKLİLİK
DERECELERİNİN DAĞILIMI

		GÖRÜŞLER				
		Hiç katılmak istemiyorum	Çok az katılmak istiyorum	Biraz katılmak istiyorum	Çok katılmak istiyorum	TOPLAM
Öğretmen	f	77	71	56	44	248
	%	31	28.6	22.6	17.8	100

Tablo 29'da verilen frekansların dağılımı incelendiğinde; öğretmenlerin, okulun onarım-bakım-yenileme gibi çalışmalarına ilişkin kararlara, yaklaşık altıda biri (% 17.8) çok, yaklaşık dörtte biri (% 22.6) biraz, yaklaşık üçte biri (% 28.6) çok az katılmak istediği görülmektedir. Öğretmenlerin yaklaşık üçte biri (% 31) ise bu grup içindeki kararlara hiç katılmak istememektedirler.

Öğretmenlerin, ankette yer alan karar konularının dışında hangi karar konularına katılmak istediklerini saptamak amacıyla yer verilen açık uçlu soruya alınan cevaplar şöyle belirlenmiştir. Beş öğretmen, yöneticilerin seçime katılmak istediklerini, iki öğretmen «eğitim sisteminin saptanması», bir öğretmen ise özlük haklarıyla ilgili kararlara katılmak istediklerini belirtmişlerdir.

Kararlara Katılma İsteklilik Derecelerine İlişkin Bulguların Yorumu

Bu başlık altında, genel liselerdeki öğretmenlerin okullarda (a) eğitim programları ve öğretimin (b) öğrenci hizmetlerinin (c) işgören hizmetlerinin (d) genel hizmetlerin yönetimi boyutlarında, kararlara katılma isteklilik derecelerine ilişkin bulguların yorumları yapılmıştır.

a. Eğitim Programları ve Öğretimin Yönetimine İlişkin Bulguların Yorumu

Bu boyutta çözümü yapılan ilk dokuz alt problemin bulgularına göre; öğretmenlerin yarıdan fazlasının, bu boyuttaki kararlara "çok" katılmak istedikleri görülmektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin görevlerinde, kendileriyle doğrudan doğruya ilişkili öğretim boyutlu karar konularına katılmak için "çok" istekli olduklarını göstermektedir. Elde edilen bu sonuç; daha önce Açıköz (1984), Ayers (1987), Bennett (1991), Sick (1991) tarafından yapılan araştırmalarının bulgularına koşutluk göstermektedir. Araştırmada katılma isteklilik dereceleri olarak verilen, "çok az", "biraz" ve "çok" seçenekleri birleştirilerek yorumlanırsa, eğitim programı ve öğretimin yönetimi boyutundaki kararlara katılma isteklilik oranının çok yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuç öğretmenlerin eğitim örgütlerinde demokratikleşme ve değişme istemi olarak değerlendirilebilir.

Bu boyutta irdelenen karar konularından basılı, görsel ve sesli materyallerin saptanmasına ilişkin kararlara yüksek bir oranda katılma isteminin gösterilmesi dikkat çekicidir. Öğretmenlerin bu gruptaki kararlara yüksek düzeyde katılmak istemeleri, ders kitaplarının ve çoğu ders materyallerinin çoğunlukla merkezi yönetim tarafından saptanmasına tepki olarak yorumlanabilir. Bu değerlendirme öğretmenlerin gelişen teknolojiye uygun daha işlevsel, daha kullanışlı basılı, görsel ve sesli materyaller seçme isteğini taşımalarından kaynaklanıyor olabilir. Özellikle resmi orta öğretim kurumlarında çağdaş eğitim teknolojisinin kullanımının yaygınlaşmadığı, sadece bakanlıkça belirlenen ders ve yardımcı ders kitaplarının kullanılabilirdiği aşırı merkeziyetçi yaklaşımlar kamuoyunda sıkça eleştirilegelmektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin de kitap, dergi ve ders araçları seçimine ilişkin istemlerinin kamuoyuyla koşutluk gösterdiğini ortaya koymaktadır. Kamuoyuyla, öğretmenlerin ortak düşünceler paylaşması hem sorunların çözümü, hem de demokratik uzlaşma öğretmen-öğrenci-veli-yönetim işbirliği ve katılımlarıyla eğitim örgütlerinde sağlıklı gelişmeler için olumlu gösterge olarak görülebilir.

Bu boyuttaki karar konularına çok seçeneğinde en az isteklilik; eğitsel kol çalışmalarının saptanması, uygulanması (tablo 16) ile kutlama-anma etkinliklerinin biçim-içerik ve uygulamalarına (tablo 17) ilişkin karar konularında toplandığı görülmektedir. Bu tür çalışmaların öğretmenlerce çoğunlukla "angarya" çalışmalar olarak algılanması böylesi bir sonucun çıkmasında önemli bir faktör olabilir. Diğer yandan eğitimin öğretmenlerce hâlâ klasik bir yaklaşımla bilgi aktarmacılık olarak algılanması tercihlerde rol oynamış olabilir. Kutlama ve anma etkinliklerinin yıllardır şekilciliğin ağır bastığı bir yaklaşımla yapılagelmesi, öğretmenlerin katılma istekliliğini azaltan bir etmen olarak rol oynamış olabilir.

b. Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimine İlişkin Bulguların Yorumu

Öğretmenlerin bu boyuttaki karar konularına, eğitim-öğretim boyutlu karar konularıyla kıyasla daha az katılmak istedikleri görülmektedir (tablo 18, 19, 20, 21, 22). Bu sonuç öğretmenlerin bu boyutta irdelenen karar konularını okul yönetiminin görevi içerisinde görmüş olmalarından kaynaklanabilir. Türkiye'de özellikle resmi eğitim kurumlarında niteliğin geliştirilmesi, öğrencinin çok boyutlu yetiştirilmesi konularında çok ağır hareket edilmektedir. Nitekim bu boyuttaki karar konularına daha

az katılma istemi gösterilmesi, öğretmenlerin öğrenci-merkezli çağdaş eğitim yaklaşımlarına henüz gereken ilgiyi göstermedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Bu boyutta incelenen, öğrenci disiplin yönetmeliğinin oluşturulması ve uygulanmasıyla ilgili kararlara (tablo 19) aynı boyutta irdelenen diğer karar konularına (tablo, 18, 20, 21, 22) kıyasla daha çok katılma istekliliği görülmektedir. Bu farklılık öğrenci disiplin konularının okullarda önemli bir sorun alanı olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca, öğretmenlerin öğrencilerle ilişkilerinin oluşması ve sürdürülmesinin temelinde yatan etkenin öğretmenlerin disiplin anlayışlarının olduğu (Fındıkçı, 1991, s. 92) belirtilmektedir. Bu anlamda, sürekli değişme ve eğitim anlayışlarının farklılaşması gibi nedenlerle öğretmenler arasında farklı disiplin anlayışlarının oluştuğu söylenebilir. Bu nedenle, öğretmenler kendi disiplin anlayışlarını okulda egemen kılma savaşımı içinde olmaları bu boyuttaki kararlara daha çok katılma isteklilik nedeni olabilir.

Öğretmenlerin, öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirme etkinlikleriyle ilgili kararlara yüksek düzeyde katılma (tablo 22) isteminde bulunmaları, dikkat çekici bir olgudur. Bu bulgu, öğretmenlerin geleneksel okul anlayışından ayrılarak yeni anlayışları kabullenme açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. İkininli yıllara doğru, bireylerin daha çok boş zaman olanakları olacağı düşünülürse; bu boyuttaki isteklilik, okullarda yeni tutum ve anlayışların oluşmasında umut verici gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

c. İşgören-Hizmetlerinin Yönetimine İlişkin Bulguların Yorumu

Bu boyutta incelenen hizmet-içi eğitim programlarıyla ilgili kararlara öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun (tablo 23) katılma isteminde bulunduğu görülmektedir. Bu bulgu bakanlıkça düzenlenen hizmet içi eğitim programlarının öğretmenlerce olumlu bulunmadığına ilişkin değerlendirmeleri (Özyürek, 1981, ss. 120-125) destekler nitelikte görülebilir. Merkezde hazırlanan hizmet-içi eğitim programlarının öğretmenler tarafından yeterli ve yararlı bulunmayışı, öğretmenlerin bu boyuttaki kararlara katılma eğilimini güçlendirmiş olabilir.

Aday öğretmenler için uyarılma eğitim programının planlanması ve uygulanmasıyla ilgili kararlara öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun katılma

isteminde buldukları görülmektedir (tablo 24). Bu bulgu çok boyutlu yorumlanabilir: Bulgular, öğretmenlerin aday öğretmenleri yetersiz gördükleri bu nedenle bu boyuttaki kararlara katılma eğiliminde oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Bir başka açıdan öğretmenlerin, mesleki deneyimlerinden aday öğretmenlerin yararlandırma istemleri böyle bir sonuçta etkili olmuş olabilir.

Aday öğretmenlerin adaylıklarının kaldırılmasına ilişkin kararlara öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun (tablo 25) katılmak istediği görülmektedir. Bu isteklilik, öğretmenlerin meslekleri konusunda duyarlılıklarının bir sonucu veya öğretmen adaylarını kontrol etme eğilimlerinin bir yansıması olarak yorumlanabilir.

d. Genel Hizmetlerin Yönetimine İlişkin Bulguların Yorumu

Tüm karar konularına katılma isteklilik düzeylerine bakıldığında, en az katılma istekliliklerinin genel hizmetler yönetimi boyutlu kararlarda toplandığı görülmektedir. Bu boyuttaki kararlara daha az katılma eğiliminin gösterilmesi, öğretmenlerin bu çalışmaları kendilerinin asıl görevi olarak görmemesi şeklinde yorumlanabilir.

Bu boyutta irdelenen karar konularından en çok katılma istekliliğinin araç-gereç alınmasına ilişkin boyutta toplandığı görülmektedir. Bu sonuç, araç-gereç kullanılmasının, bu boyuttaki diğer karar konularına kıyasla, öğretimle daha çok ilişki olmasından kaynaklanabilir. Bu bulgu, öğretmenlerin çağdaş gelişmelere açık olduklarının bir göstergesi olarak da düşünülebilir.

Araştırma bulguları, öğretmenlerin ekonomik boyutlu kararlara katılmayı diğerlerine oranla daha az istediklerini ortaya koymaktadır. Nitekim, okul harcamalarının saptanması, kurs açılması, vakıf kurulması, bakım-onarım gibi ekonomik boyutlu karar konularında öğretmen görüşlerinin hiç seçeneğinde diğer karar konularıyla oranla daha çok yoğunlaştığı görülmektedir (tablo 26, 28, 29). Bununla birlikte, anılan karar konularına öğretmenlerin yarıdan fazlasının (tablo 26, 28, 29) katılma isteminde bulunması, öğretmenler arasında okulu tüm alt sistemleriyle birlikte görme anlayışlarının gelişmekte olduğu biçiminde yorumlanabilir. Özellikle 1980'den sonra uygulanan ekonomik politikalar nedeniyle

eğitime genel bütçeden ayrılan payın sürekli düşüş gösterdiği bir dönemde, öğretmenlerin eğitimin ekonomi boyutuna sahip çıkma istemleri sağlıklı gelişmeler olarak nitelendirilebilir.

Ankette belirlenen karar konuları dışında katılmak istenilen karar konularını saptamaya yönelik açık uçlu soruya çok az öğretmenin yanıt vermesi düşündürücüdür. Bu sonuç, öğretmenlerin meslekteki başarıları için önemli bir koşul olarak belirtilen pedagojik formasyon (öğretmenlik meslek bilgisi) (Sözer, 1991, s.39) boyutunda ilgisizlilikleri veya yetersizlilikleri olarak yorumlanabilir. Sorunların çok ağır bir ivmeyle çözülmesi veya çözülmemesi de bir başka etken olabilir. Verilen cevapların öğretmenlerin yöneticilerini seçme boyutunda toplanması, bu konunun öğretmen ve eğitim dergilerinde ve toplumda çok işlenilmesi, yönetime katılma ile kararlara katılmanın toplumda iç içe algılanmasının bir sonucu olarak düşünülebilir.

Öğretmenlerde yüksek düzeyde kararlara katılma istekliliği görülmesi, eğitimin demokratikleşmesi, iş verimliliğinin artması, işgörenlerin iş doyumlarının yükselmesi, örgütlerde daha sağlıklı ilişkilerin oluşması açılarından olumlu bir olgu olarak değerlendirilebilir. Öğretmenlerde kararlara yüksek düzeyde katılma eğiliminin olması, eğitim ve öğretimde planlamayı güçlendirebilir. Eğitim alanında planlamanın güçlenmesi işlerin "el yordamı"yla yapılmasından kurtulmasını getirebilir. Kararlara katılmaya isteklilik, 1990'ların Türkiye'sinde merkezi yönetim işlerinin hafifletilmesi, demokratikleşmenin güçlendirilmesini amaçlayan yerinden yönetim, yerel ve örgütsel demokrasi için sağlıklı gelişmeler olarak yorumlanabilir.

Nitelikli bir eğitim için doğru kararlar alınabilmesi için siyasal eğilimlerden olabildiğince bağımsız çözümler üretilmesi gerektiği (Okçabol, 1991, s. 37) düşünülürse eğitim örgütünün başat üyeleri öğretmenlerin kararlara katılması istekliliği, sorun ve çözümlerin geniş katılımlı ve demokratik ortamlarda tartışılıp yönlendirilmesi, açık toplum, katılımcı demokrasi açısından sağlıklı bir gösterge olarak görülebilir.

Kararlara Katılmayı Sınırlayan Etmenler ve Sınırlama Derecelerine İlişkin Bulgular

Bu konu ile ilgili alt problem «genel liselerdeki yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre; öğretmenlerin kararlara katılmasını (a) tüzesele, (b) örgütsel, (c) yönetimsel, (d) durumsal ve (e) astlardan kaynaklanan hangi etmenler ne derece sınırlamaktadır? Bu konulara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri farklılık göstermekte midir?» şeklinde ifade edilmiştir.

Bu konuya ilişkin bulgular alt problemin ifadesine uygun olarak (a) tüzesele ve kültürel, (b) örgütsel, (c) yönetimsel, (d) durumsal, (e) astlardan kaynaklanan etmenler boyutlarında verilmiştir. Bulgular verildikten sonra, tüm boyutları içeren yorumlar yapılmıştır.

a. Tüzesele ve Kültürel Etmenlere İlişkin Bulgular

Mevzuat Düzenleme Eksikliğinin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, mevzuat düzenleme eksikliğinin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecesine ilişkin görüşleri tablo 30'da verilmiştir.

Öğretmenlerin kararlara katılmasını mevzuat eksikliğinin sınırlayıp sınırlamadığıyla ilgili olarak, öğretmenlerin yaklaşık yarıya (% 44) çok, yaklaşık üçte biri (% 35.1) biraz, yaklaşık sekizde biri (% 13.7) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yüzde 7.2'si mevzuat eksikliğinin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını bildirmişlerdir. Aynı konuda yöneticilerin yaklaşık beşte biri (% 22.6) çok, yaklaşık üçte biri (% 32.2) biraz, yaklaşık beşte biri (% 22.6) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık beşte biri (% 22.6) mevzuat eksikliğinin öğretmenlerin kararlara katılmasını "hiç" sınırlamadığını bildirmişlerdir.

TABLO 30

**KARARLARA KATILMAYA İLİŞKİN MEVZUAT DÜZENLEME EKSİKLİĞİNİN ÖĞRETMENLERİN
KARARLARA KATILMASINI SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN
DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ**

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	18	34	87	109	248
	%	7.2	13.7	35.1	44	100
Yönetici	f	12	12	17	12	53
	%	22.6	22.6	32.2	22.6	100
TOPLAM		30	46	104	121	301

$$P (x^2 = 17.70) < 0.05 \quad Sd = 3$$

Seçeneklerin frekans dağılımına ilişkin kaykare çözümü sonucu elde edilen fark ($x^2 = 17.70$) önemlidir. Genel liselerdeki öğretmenlerin kararlara katılmasını mevzuat düzenleme eksikliğinin sınırlandırmasına ilişkin görüşler ait olunan kümeyle bağımlıdır. İki grubun görüşleri arasında fark vardır.

Yönetim Anlayışının Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin mevzuat yönetim anlayışının karara katılmaya karşı tutumunun; öğretmenlerin, kararlara katılmasını sınırlandırma derecelerine ilişkin görüşleri tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31'e göre; genel liselerdeki öğretmenlerin kararlara katılmasını, mevcut yönetim anlayışının kararlara katılmaya karşı tutumunun sınırlandırıcı olarak; öğretmenlerin yaklaşık üçte biri (% 34.7) çok, yaklaşık diğer üçte biri (% 30.6) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 22.2) çok az sınırlandırmakta olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık sekizde biri (% 12.5)

ise aynı etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını bildirmişlerdir. Aynı konuda yöneticilerin yaklaşık onda biri (% 9.4) çok, yaklaşık üçte biri (% 32.2) biraz, yaklaşık beşte biri (% 18.8) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık beşte ikisi (% 39.6) ise aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını bildirmişlerdir.

TABLO 31
GENEL LİSELERDE MEVCUT YÖNETİM ANLAYIŞININ KARARLARA KATILMAYA KARŞI
TUTUMUNUN ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI SINIRLAMA
DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE
KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	31	55	76	86	248
	%	12.5	22.2	30.6	34.7	100
Yönetici	f	21	10	17	5	53
	%	39.6	18.8	32.2	9.4	100
TOPLAM		52	65	93	91	301

$$P(x^2 = 28.05) < 0.05 \quad Sd = 3$$

Seçeneklerin frekans dağılımlarına ilişkin kaykare çözümlemesi sonucu elde edilen fark ($x^2 = 28.05$) önemlidir. Genel liselerdeki öğretmenlerin kararlara katılmasını yönetimin katılmaya karşı tutumunun sınırlayıp sınırlamadığıyla ilgili görüşler ait olunan kümeye bağımlıdır. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında fark vardır.

Yönetim Kültürünün Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin mevcut yönetim kültürünün; öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecelerine ilişkin görüşleri tablo 32'de verilmiştir.

TABLO 32
GENEL LİSELERDE MEVCUT YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİN
KARARLARA KATILMASINI SINIRLAMA DERECEŚİNE İLİŐKİN
GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	29	48	84	87	248
	%	11.7	19.3	33.9	35.1	100
Yönetici	f	17	14	14	8	53
	%	32.2	26.4	26.4	15	100
TOPLAM		46	62	98	95	301

$$P (x^2 = 19.20) < 0.05 \quad Sd = 3$$

Tabloya göre öğretmenlerin kararlara katılmasını mevcut yönetim kültürünün sınırlayıp sınırlamadığıyla ilgili olarak; öğretmenlerin yaklaşık üçte biri (% 35.1) çok, yine yaklaşık üçte biri (% 33.9) biraz, yaklaşık beşte biri (% 19.3) çok az sınırlamaktadır şeklinde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık onda biri (% 11.7) bu etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir. Aynı etmenin kararlara katılmayı sınırlamasıyla ilgili olarak, yöneticilerin yaklaşık altıda biri (% 15) çok, yaklaşık dörtte biri (% 26.4) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 26.4) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık üçte biri (% 32.2) aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını bildirmişlerdir.

Görüşlerin frekans dağılımına ilişkin kaykare çözümü sonucu elde edilen fark ($\chi^2 = 19.20$) önemlidir. Mevcut yönetim kültürünün öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlayıp sınırlamadığına ilişkin görüşler, ait olunan kümeye bağımlılık göstermektedir. Mevcut yönetim kültürünün kararlara katılmayı etkilemesine ilişkin görüşler, öğretmen ve yöneticilere göre değişiklik göstermektedir.

b. Örgütsel Etmenlere İlişkin Bulgular

Aşırı Merkeziyetçiliğin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin eğitim sistemi içinde aşırı merkeziyetçiliğin bulunmasının öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecelerine ilişkin görüşleri tablo 33'de görülmektedir.

TABLO 33

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI EĞİTİM SİSTEMİ
İÇİNDE AŞIRI MERKEZİYETÇİLİĞİN SINIRLAMA DERESESİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	15	35	68	130	248
	%	6.1	14.1	27.4	52.4	100
Yönetici	f	8	11	14	20	53
	%	15	20.8	26.4	37.8	100
TOPLAM		23	46	82	150	301

Tablo incelendiğinde, eğitim sistemi içinde aşırı merkeziyetçiliğin bulunmasının öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasına ilişkin olarak; öğretmenlerin yarısından fazlası (% 52.4) çok, yaklaşık dörtte biri (% 27.4) biraz,

yüzde 14.1'i çok az sınırlamakta olduğunu belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin yüzde 6.1'i ise aynı etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir. Aynı etmenin katılmayı sınırlamasıyla ilgili olarak; yöneticilerin yaklaşık beşte ikisi (% 37.8) çok, yaklaşık dörtte biri (% 26.4) biraz, yaklaşık beşte biri (% 20.8) çok az sınırladığını belirtmektedirler. Bununla birlikte yöneticilerin yaklaşık altıda biri (% 15) aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını bildirmişlerdir.

Seçeneklerin frekans dağılımlarına uygulanan kaykare çözümlemesi sonucunda elde edilen fark ($\chi^2 = 7.84$) önemsizdir. Eğitim sistemi içinde aşırı merkezizetiğin bulunmasının kararlara katılmayı sınırlamasına ilişkin görüşlerde öğretmen ve yöneticiler aynı evrenden gelen iki küme gibi görülmektedir.

İletişim Kopukluğunun Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin okul yapısı içinde iletişim kopukluğunun; öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecelerine ilişkin görüşleri tablo 34'de görülmektedir.

TABLO 34

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI OKUL YAPISI İÇİNDEKİ İLETİŞİM KOPUKLUĞUNUN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	33	55	80	80	248
	%	13.4	22.2	32.2	32.2	100
Yönetici	f	21	17	10	5	53
	%	39.6	32.2	18.8	9.4	100
TOPLAM		54	72	90	85	301

$$P (\chi^2 = 29.32) < 0.05 \quad Sd = 3$$

Tablo 34'teki bulgulara göre; okul yapısı içinde iletişim kopukluğunun, öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasıyla ilgili olarak; öğretmenlerin, yaklaşık üçte biri (% 32.2) çok, yaklaşık üçte biri (% 32.2) biraz, yaklaşık beşte biri (% 22.2) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık sekizde biri (% 13.4) aynı etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını bildirmişlerdir. Aynı etmen konusunda yöneticilerin yaklaşık onda biri (% 9.4) çok, yaklaşık beşte biri (% 18.8) biraz, yaklaşık beşte biri (% 32.2) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmektedirler. Yöneticilerin yaklaşık beşte ikisi (% 39.6) aynı etmenin, öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

Frekanslara ilişkin dağılımının kaykare çözümlemesi sonucunda elde edilen fark ($\chi^2 = 29.32$) önemlidir. Okul yapısı içinde iletişim kopukluğunun kararlara katılmayı sınırlayıp sınırlamadığına ilişkin görüşler, kümelere göre farklılık göstermektedir. Nitekim, yöneticiler iletişim kopukluğunun kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde belirtmişlerdir.

c. Yönetimsel Etmenlere İlişkin Bulgular

Yöneticinin Yetkilerinin Azalacağı Düşüncesinin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, "yöneticilerin yetkilerinin azalacağı düşüncesi"nin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecelerine ilişkin görüşleri tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35'te verilen frekansların dağılımı incelendiğinde; "yöneticilerin yetkilerinin azalacağı düşüncesi"nin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasıyla ilgili olarak; öğretmenlerin yaklaşık beşte biri (% 22.6) çok, yaklaşık üçte biri (% 35.1) biraz, yaklaşık beşte biri (% 22.6) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, öğretmenlerin yaklaşık beşte biri (% 19.7) aynı etmenin katılmayı hiç sınırlamadığını bildirmişlerdir. Aynı etmenin öğretmenlerin

kararlara katılmasını sınırlamasına ilişkin olarak; yöneticilerin, yüzde 3.7'si çok, yaklaşık beşte biri (% 20.8) biraz, yaklaşık beşte biri (% 20.8) çok az sınırladığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin yarıdan fazlası (% 54.7) yöneticinin yetkilerinin azalacağı düşüncesinin katılmayı hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

TABLO 35
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "YÖNETİCİLERİN
YETKİLERİNİN AZALACAĞI DÜŞÜNCESİ" NİN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	49	56	87	56	248
	%	19.7	22.6	35.1	22.6	100
Yönetici	f	29	11	11	2	53
	%	54.7	20.8	20.8	3.7	100
TOPLAM		78	67	98	58	301

Güven Eksikliğinin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, "yönetici ve öğretmen arasındaki güven eksikliği" öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecelerine ilişkin görüşleri tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36'da verilen frekansların dağılımı incelendiğinde; "yönetici ile öğretmen arasındaki güven eksikliği"nin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasıyla ilgili olarak; öğretmenlerin, yaklaşık dörtte biri (% 27.8) çok, yaklaşık üçte biri (% 29.8) biraz, yaklaşık beşte biri (% 21.8) çok az sınırladığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte biri (% 20.6) aynı etmenin kararlara

katılmayı hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir. Aynı etmenin katılmayı sınırlamasıyla ilgili olarak yöneticilerin; yüzde 5.3'ü çok, yaklaşık dörtte biri (% 26.4) biraz, yine yaklaşık dörtte biri (% 24.5) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, yöneticilerin yaklaşık beşte ikisi (% 43.4) aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

TABLO 36

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN ARASINDAKİ GÜVEN EKSİKLİĞİ" NİN SINIRLAMA DERECE SİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	51	54	74	69	248
	%	20.6	21.8	29.8	27.8	100
Yönetici	f	23	13	14	3	53
	%	43.4	24.5	26.4	5.7	100
TOPLAM		74	67	88	72	301

Disiplin Boşluğuyla İşlerin Aksayacağı Düşüncesinin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin; "disiplin boşluğu oluşarak işlerin aksayacağı düşüncesi" nin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecelerine ilişkin görüşleri tablo 37'de verilmiştir.

Tablo 37'ye göre; "disiplin boşluğu oluşarak işlerin aksayacağı düşüncesi" öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasıyla ilgili olarak; öğretmenlerin dörtte biri (% 25) çok, yaklaşık üçte biri (% 35.1) biraz, yaklaşık dörtte biri (%

25.8) çok az, sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık yedide biri (% 14.1) aynı etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir. Aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasına ilişkin yöneticilerin; yüzde 5.7'si çok, yaklaşık üçte biri (% 30.1) biraz, yaklaşık üçte biri (% 30.1) çok az sınırlamakta olduğunu bildirmişlerdir. Bununla birlikte, yöneticilerin yaklaşık üçte biri (% 32.1) ise aynı etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

TABLO 37

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "DİSİPLİN BOŞLUĞU OLUŞARAK İŞLERİN AKSAYACAĞI DÜŞÜNCESİ" NİN SINIRLAMA DERECESEİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	35	64	87	62	248
	%	14.1	25.8	35.1	25	100
Yönetici	f	17	16	17	3	53
	%	32.1	30.1	32.1	5.7	100
TOPLAM		52	80	104	65	301

d. Durumsal Etmenlere İlişkin Bulgular

Katılnalı Yönetimin Zaman Almasının Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin; "katılnalı yönetimle karar alınmasının çok zaman alması"nın öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecelerine ilişkin görüşleri tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 38'e göre; "katılnalı yönetimle kararın alınmasının çok zaman alması"nın öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasıyla ilgili olarak;

öğretmenlerin, yedide biri (% 14.1) çok, yaklaşık beşte ikisi (% 44.4) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 25.8) çok az sınırladığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yüzde 15.7'si bu etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını bildirmişlerdir. Yöneticilerin, yaklaşık üçte biri (% 34), aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık dörtte biri (% 24.5) aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

TABLO 38

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "KATILMALI YÖNETİMLE KARARIN ALINMASININ ÇOK ZAMAN ALMASI" NİN SINIRLAMA DERESESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	39	64	110	35	248
	%	15.7	25.8	44.4	14.1	100
Yönetici	f	13	18	18	4	53
	%	24.5	34	34	7.5	100
TOPLAM		52	82	128	39	301

Kararın ivedilikle Alınmasının Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, "kararın ivedilikle alınması zorunluluğunun, öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecelerine ilişkin görüşleri tablo 39'da verilmiştir.

Tablo 39'a göre; "kararın ivedilikle alınması zorunluluğu" öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasına ilişkin olarak; öğretmenlerin, yaklaşık beşte biri (% 19.7) çok, yaklaşık beşte ikisi (% 38) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 25.4) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık altıda biri (%

16.9) ise aynı etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir. Aynı etmenin kararlara katılmayı sınırlamasına ilişkin olarak; yöneticilerin, yaklaşık beşte biri (% 20.8) çok, yaklaşık üçte biri (% 34) biraz, yaklaşık altıda biri (% 16.9) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte yöneticilerin yaklaşık üçte biri (% 28.3) ise aynı etmenin, öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

TABLO 39

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "KARARIN İVEDİLİKLE ALINMASI ZORUNLULUĞU" NUN SINIRLAMA DERESESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	42	63	94	49	248
	%	16.9	25.4	38	19.7	100
Yönetici	f	15	9	18	11	53
	%	28.3	16.9	34	20.8	100
TOPLAM		57	72	112	60	301

Tablodaki seçeneklerin frekans dağılımına uygulanan kaykare çözümü sonucu elde edilen fark ($\chi^2 = 4.48$) önemsizdir. Kararın ivedilikle alınması zorunluluğunun kararlara katılmayı sınırlama derecesine ilişkin görüşler ait olunan kümeden bağımsızdır.

Kararın Gizlilik Niteliğinin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, "kararın gizlilik niteliği"nin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecelerine ilişkin görüşleri tablo 40'da verilmiştir.

Tablo 40'daki verilere göre; "kararın gizlilik niteliği"nin öğretmenlerin

kararlara katılmasını sınırlamasıyla ilgili olarak; öğretmenlerin yaklaşık beşte biri (% 23) çok, yaklaşık üçte biri (% 33.5) biraz, yaklaşık beşte biri (% 23.4) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte biri (% 20.1) ise, aynı etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını bildirmişlerdir. Aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasına ilişkin olarak; yöneticilerin, yüzde 5.7'si çok, yaklaşık beşte ikisi (% 39.5) biraz, yüzde 16.9'u çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık beşte ikisi (% 37.9) aynı etmenin, öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

TABLO 40

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "KARARIN GİZLİLİK NİTELİĞİ" NİN SINIRLAMA DERECE SİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI

KÜME	GÖRÜŞLER					TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	50	58	83	57	248
	%	20.1	23.4	33.5	23	100
Yönetici	f	20	9	21	3	53
	%	37.9	16.9	39.5	5.7	100
TOPLAM		70	67	104	60	301

Yöneticinin Zaman Yetersizliğinin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, "katımlı yönetim için yöneticinin zaman yetersizliği" nin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecelerine ilişkin görüşleri tablo 41'de verilmiştir.

Tablo 41'e göre; katımlı yönetim için yöneticinin zaman yetersizliği etmeninin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasıyla ilgili olarak; öğretmenlerin yaklaşık sekizde biri (% 13.4) çok, yaklaşık üçte biri (% 36.6) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 25.8) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin yaklaşık dörtte biri (% 24.2) aynı etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir. Aynı etmenin katılmayı sınırlamasına ilişkin olarak; yöneticilerin, yaklaşık onda biri (% 11.4) çok, yaklaşık üçte biri (% 28.3) biraz, yaklaşık beşte ikisi (% 39.5) çok az sınırladığını bildirmişlerdir. Bununla birlikte yöneticilerin yaklaşık dörtte biri (% 20.8) aynı etmenin, öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

TABLO 41

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "KATILMALI YÖNETİM İÇİN YÖNETİCİ'NİN ZAMAN YETERSİZLİĞİ" NİN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ

KÜME	GÖRÜŞLER					TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	60	64	91	33	248
	%	24.2	25.8	36.6	13.4	100
Yönetici	f	11	21	15	6	53
	%	20.8	39.5	28.3	11.4	100
TOPLAM		71	85	106	39	301

Tablodaki seçeneklerin frekans dağılımına uygulanan kaykare çözümlemesi sonucunda elde edilen fark ($\chi^2 = 4.18$) önemsizdir. Katımalı yönetim için yöneticinin zaman yetersizliğinin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasına ilişkin görüşler öğretmen ve yöneticilere göre farklılık göstermemektedir.

Öğretmenin Zaman Yetersizliğinin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, "kararlara katılmak için öğretmenin zaman yetersizliği"nin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecesine ilişkin görüşleri tablo 42'de verilmiştir.

TABLO 42
GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "KARARLARA
KATILMAK İÇİN ÖĞRETMEN'İN ZAMAN YETERSİZLİĞİ'NİN SINIRLAMA
DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	64	55	79	50	248
	%	25.8	22.2	31.9	20.1	100
Yönetici	f	12	28	12	1	53
	%	22.6	52.9	22.6	1.9	100
TOPLAM		76	83	91	51	301

Tablo 42'deki frekansların dağılımı incelendiğinde; kararlara katılmak için öğretmenin zaman yetersizliği etmeninin öğretmenin kararlara katılmasını sınırlayıp sınırlamadığına ilişkin olarak; öğretmenlerin yaklaşık beşte biri (% 20.1) çok, yaklaşık üçte biri (% 31.9) biraz, yaklaşık beşte biri (% 22.2) çok az sınırladığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte biri (% 25.8) ise aynı etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir. Aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasıyla ilgili olarak; yöneticilerin yüzde 1.9'u çok, yaklaşık beşte biri (% 22.6) biraz, yarıdan fazlası (% 52.9) çok az, sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık beşte biri (% 22.6) ise aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

e. Astlardan Kaynaklanan Etmenlere İlişkin Bulgular

Kararlara Katılmaya İsteksizliğin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, "öğretmenlerdeki kararlara katılmaya isteksizliği"nin, öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlama derecesine ilişkin görüşleri tablo 43'te verilmiştir.

TABLO 43

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "ÖĞRETMENLERDEKİ
KARARLARA KATILMAYA İSTEKSİZLİĞİ" NİN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİN DAĞILIM VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	39	56	92	31	248
	%	15.7	22.6	37.1	24.6	100
Yönetici	f	8	11	21	13	53
	%	15	20.9	39.6	24.5	100
TOPLAM		47	67	113	74	301

Tablo 43'deki frekansların dağılımı incelendiğinde; öğretmenlerdeki kararlara katılmaya isteksizlik etmeninin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlayıp sınırlamadığına ilişkin olarak; öğretmenlerin yaklaşık dörtte biri (% 24.6) çok, yaklaşık beşte ikisi (% 37.1) biraz, yaklaşık beşte biri (% 22.6) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yüzde 15.7'si ise aynı etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını bildirmişlerdir. Aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasıyla ilgili olarak; yöneticilerin, yaklaşık dörtte biri (% 24.5) çok, yaklaşık beşte ikisi (% 39.6) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 20.9) çok sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte yöneticilerin yüzde 15'i ise aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

Tablodaki frekans dağılımına ilişkin kaykare çözümü sonucu elde edilen fark ($\chi^2 = 0.15$) önemsizdir. Öğretmenlerdeki kararlara katılmaya isteksizlik etmeninin katılmayı sınırlama derecesine ilişkin görüşler ait olunan gruplardan bağımsızdır.

Bilgi Beceri Tutum Eksikliğinin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, "kararlara katılma konularında öğretmenlerin bilgi-beceri -tutum eksikliği"nin kararlara katılmayı ne derece sınırladığına ilişkin görüşleri tablo 44'te görölmektedir.

TABLO 44

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "KARARLARA KATILMA KONULARINDA ÖĞRETMENLERİN BİLGİ-BECERİ-TUTUM EKSİKLİĞİ"İNİN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI VE KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama-maktadır	Çok az Sınırla-maktadır	Biraz Sınırla-maktadır	Çok Sınırla-maktadır	
Öğretmen	f	45	59	108	36	248
	%	18.1	23.8	43.6	14.5	100
Yönetici	f	10	12	23	8	53
	%	18.9	22.6	43.4	15.1	100
TOPLAM		55	71	131	44	301

Tablo 44'deki frekansların dağılımı incelendiğinde; "kararlara katılma konularında öğretmenlerin bilgi-beceri-tutum eksikliği"nin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlayıp sınırlamadığına ilişkin olarak; öğretmenlerin yüzde 14.5'i çok, yaklaşık beşte ikisi (% 43.6) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 23.8) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte biri (% 18.1) aynı etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir. Aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasıyla ilgili olarak; yöneticilerin, yüzde 15.1'i çok, yaklaşık beşte ikisi (% 43.4) biraz, yaklaşık beşte biri (% 22.6) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık beşte biri (% 18.9) aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

Tabloda seçeneklerin frekans dağılımına uygulanan kaykare çözümü sonucu elde edilen fark ($\chi^2 = 0.05$) önemsizdir. Öğretmenlerin kararlara katılmasını karar konularında öğretmenlerin bilgi-beceri-tutum eksikliğinin sınırlama derecesine ilişkin görüşlerde öğretmen ve yöneticiler aynı evrenden gelen iki küme gibi görülmektedir.

Sorumluluktan Kaçma Eğiliminin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin "öğretmenlerin sorumluluktan kaçma eğilimlerinin öğretmenlerin, kararlara katılmasını ne derece sınırladığına ilişkin görüşleri tablo 45'te görülmektedir.

TABLO 45

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "ÖĞRETMENLERİN SORUMLULUKTAN KAÇMA EĞİLİMİ" NİN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN VE DAĞILIMI KAYKARE ÇÖZÜMLEMESİ

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlamamaktadır	Çok az Sınırlamaktadır	Biraz Sınırlamaktadır	Çok Sınırlamaktadır	
Öğretmen	f	71	61	75	41	248
	%	28.6	24.6	30.3	16.5	100
Yönetici	f	8	13	18	14	53
	%	15	24.5	34	26.5	100
TOPLAM		79	74	93	55	301

Tablo 45'deki verilere göre; "öğretmenlerin sorumluluktan kaçma eğilimi" öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlayıp sınırlamadığına ilişkin olarak; öğretmenlerin yüzde 16.5'i çok, yaklaşık üçte biri (% 30.3) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 24.6) çok az sınırladığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık üçte biri (% 28.6) ise aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir. Aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasına

ilişkin olarak; yöneticilerin, yaklaşık dörtte biri (% 26.5) çok, yaklaşık üçte biri (% 34) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 24.5) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, yöneticilerin yüzde 15'i aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını bildirmişlerdir.

Tablodaki seçeneklerin frekans dağılımına ilişkin kaykare çözümlemesi sonucunda elde edilen fark ($\chi^2 = 5.58$) önemsizdir. Kararlara katılmayı, öğretmenlerin sorumluluktan kaçma eğiliminin sınırlamasına ilişkin görüşler ait olunan kümeden bağımsızdır.

İlişkilerin Bozulması İhtimalinin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, "yönetici-öğretmen ilişkilerinin bozulma ihtimali"nin kararlara katılmayı ne derece sınırladığına ilişkin görüşleri tablo 46'da görülmektedir.

TABLO 46

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "YÖNETİCİ-
ÖĞRETMEN İLİŞKİLERİNİN BOZULMA İHTİMALİ"İNİN SINIRLAMA
DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlama- maktadır	Çok az Sınırla- maktadır	Biraz Sınırla- maktadır	Çok Sınırla- maktadır	
Öğretmen	f	53	70	73	52	248
	%	21.4	28.2	29.4	21	100
Yönetici	f	12	23	14	4	53
	%	22.6	43.4	26.5	7.5	100
TOPLAM		65	93	87	56	301

Tablo'ya göre, "yönetici-öğretmen ilişkilerinin bozulacağı ihtimali"nin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlayıp sınırlamadığına ilişkin olarak;

öğretmenlerin, yaklaşık beşte biri (% 21) çok, yaklaşık üçte biri (% 29.4) biraz, yaklaşık üçte biri (% 28.2) çok az sınırlamakta olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte biri (% 21.4) ise aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir. Aynı etmenin, öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasıyla ilgili olarak; yöneticilerin, yüzde 7.5'i çok, yaklaşık dörtte biri (% 26.5) biraz, yaklaşık beşte ikisi (% 43.4) çok az sınırladığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, yöneticilerin yaklaşık beşte biri (% 22.6) aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

Yönetici Görüşlerine Katılma-Onaylama Eğiliminin Sınırlamasına İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yöneticilerin, "öğretmenlerin, yöneticilerin görüş ve düşüncelerine katılma-onaylama eğilimi"nin kararlara katılmayı ne derece sınırladığına ilişkin görüşleri tablo 47'de görülmektedir.

TABLO 47

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILMASINI "ÖĞRETMENLERİN, YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞ VE DÜŞÜNCELERİNE KATILMA-ONAYLAMA EĞİLİMİ"NİN SINIRLAMA DERECESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DAĞILIMI

KÜME		GÖRÜŞLER				TOPLAM
		Hiç Sınırlamamaktadır	Çok az Sınırlamaktadır	Biraz Sınırlamaktadır	Çok Sınırlamaktadır	
Öğretmen	f	58	57	90	43	248
	%	23.4	23	36.3	17.3	100
Yönetici	f	9	19	21	4	53
	%	16.9	35.9	39.7	7.5	100
TOPLAM		67	76	111	47	301

Tablodaki frekansların dağılımı incelendiğinde, "öğretmenlerin, yöneticilerin

görüş düşüncelerine katılma-onaylama eğilimi"nin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasına ilişkin olarak; öğretmenlerin, yaklaşık altıda biri (% 17.3) çok, yaklaşık üçte biri (% 36.3) biraz, yaklaşık dörtte biri (% 23) çok az sınırladığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte biri (% 23.4) ise aynı etmenin kararlara katılmayı hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir. Aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasıyla ilgili olarak; yöneticilerin, yüzde 7.5'i çok, yaklaşık beşte ikisi (% 39.7) biraz, yaklaşık üçte biri (% 35.9) çok az sınırladığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık altıda biri (% 16.9) ise aynı etmenin öğretmenlerin kararlara katılmasını hiç sınırlamadığını belirtmişlerdir.

Kararlara Katılmayı Sınırlayan Etmenler ve Sınırlama Derecelerine İlişkin Bulguların Yorumu

Bu başlık altında, (a) tüzesel ve kültürel, (b) örgütsel, (c) yönetsel, (d) durumsal, (e) astlardan kaynaklanan etmenler boyutlarında elde edilen bulguların yorumları yapılmıştır.

a. Tüzesel ve Kültürel Etmenlere İlişkin Bulguların Yorumu

Genel liselerdeki öğretmen ve yöneticiler kararlara katılmayı mevzuat eksikliğini sınırladığı görüşünde birleşmekle birlikte, sınırlama düzeylerine ilişkin farklı değerlendirmeleri görülmektedir. Bu bulgular, gelişme sürecinde ve az gelişmiş ülkelerde toplumsal, örgütsel demokrasi anayasal dayanaklarından yoksundur, katılmanın yasal güvenceleri yetersizdir (Eroğul, 1991, ss. 227-237) savlarına koşutluk göstermektedir. Bulgular, katılma için sadece bireylerin işgörenlerin isteminin yeterli olmayacağını, katılmanın güçlenmesi için ulusal ve uluslararası hukuksal destekler gerektiğine ilişkin (Bozkurt, 1990, s. 28) değerlendirmeleri desteklemektedir. Öğretmen ve yöneticilerin değerlendirmeleri; Türkiye'de katılma için yasal dayanakların son derece yetersiz olduğunu belirten değerlendirmelerle (Gülmez, 1991, s. 21) koşutluk göstermektedir. Araştırma bulguları ile Sick (1991)'in araştırma bulgularına paralellik gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerle yöneticilerin sınırlama düzeylerine ilişkin farklı değerlendirmede bulunmaları, öğretmenlerin ilgili mevzuatı sağlıklı olarak izleyememe nedenine dayandırılabilir. Bununla birlikte; her iki kümenin, kararlara katılmada mevzuat eksikliğini bir sınırlama etmeni olarak göstermesi gerekli düzenleme zorunluluğunu gerekli kılmaktadır.

Mevcut yönetim anlayışının kararlara katılmaya karşı tutumunun, katılmayı sınırlama derecelerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri farklılık (tablo 31) göstermektedir. Bu sonuç, örgütün başat üyeleri insanlar arasında örgüt içindeki görevlerinden dolayı farklı değerlendirmelerden kaynaklanıyor olabilir. Nitekim bu bulgular, Alıç (1990)'ın araştırmasındaki bulgularla da koşutluk göstermektedir.

Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu kararlara katılmayı yönetim anlayışının sınırladığını belirtmektedirler. Bu bulgu, kararlara katılmayı sadece yasal güvencelere dayandırmanın yeterli olmadığını göstermektedir. Örgütsel demokrasi için, işgören ve yöneticilerin anlayışlarının değişmesi gerektiği de görülmektedir.

Mevcut yönetim kültürünün kararlara katılmayı sınırlama derecelerine ilişkin öğretmen ve yönetici değerlendirmeleri farklılık göstermektedir (tablo 32). Ayrıca bulgular yönetim kültürünün kararlara katılmayı sınırlayan bir etmen olarak algıladığını göstermektedir. Araştırma bulguları ile Gülmez (1991)'in yönetsel kültürün katılmayı sınırladığına ilişkin değerlendirmeleri arasında uygunluk görülmektedir. Bu boyutta gruplara göre farklı değerlendirme ise; örgüt içinde yöneten-yönetilen çatışmasının bir sonucu olarak yorumlanabilir. Bir başka yaklaşımla; değerlendirme farklılığı, yöneticilerin baskın kültürün temsilcileri olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bulgular, örgütlerde sağlıklı bir kararlara katılma ortamı oluşturmak için yasal dayanak ve katılcı bir anlayış yanında demokrasi kültürünün de özümsemesi gerektiği sonucu çıkartılabilir.

b. Örgütsel Etmenlere İlişkin Bulguların Yorumu

Öğretmen ve yöneticilerin genel liselerde öğretmenlerin kararlara katılmasını eğitim sistemi içindeki aşırı merkezîyetçiliğin sınırlamasına ilişkin değerlendirmeleri farklılık göstermemektedir (tablo 33). Her iki grup aşırı merkezîyetçiliği okulda kararlara katılmayı sınırlayan etmen olarak görmektedirler. Bu bulgular, Anthony (1978)'nin yaklaşımlarını doğrulamakta ve Kılıçkaya (1988)'in araştırmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

İletişim kopukluğunun, öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin seçeneklere dağılımı gruplara göre farklılık göstermektedir (tablo 34). Bununla birlikte her iki grup çoğunluğu iletişim kopukluğunu katılmayı sınırlayan bir etmen olarak görmektedirler. Bu bulgu,

Anthony'nin (1978)'in yaklaşımlarını ve Kılıçkaya (1988)'nin araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Görüş farklılığı, okul içinde iletişimi sağlamakla görevli yöneticilerin okulda var olan durumu farklı gösterme eğilimlerinden kaynaklanıyor olabilir.

c. Yönetimsel Etmenlere İlişkin Bulguların Yorumu

Öğretmenlerin kararlara katılmasını, yöneticilerin yetkilerinin azalacağı düşüncesinin sınırlayıp sınırlamadığına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin seçeneklere dağılımı farklılık göstermektedir (tablo 35). Yöneticilerin yarıdan fazlası, bu etmenin katılmayı sınırlamadığını belirtmişlerdir. Buna karşılık, öğretmenlerin yalnız beşte biri kadarı, aynı etmenin katılmayı hiç sınırlamadığını belirttikleri görülmektedir. Kılıçkaya (1988)'nin araştırmasında da bu sonuçlara benzer sonuçlar elde edilmiştir. Sick (1991)'in araştırma sonuçları da bu bulguları desteklemektedir. Görüşlerdeki farklılık; yöneticilerin katılmayı sınırlama durumunun kendi tutumlarından kaynaklandığının ortaya çıkacağını düşünerek içten cevap vermemiş olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenler ile yöneticiler arasındaki güven eksikliğinin katılmayı sınırlamasına ilişkin görüşlerin seçeneklere dağılımı farklılık göstermektedir (tablo 36). Bununla birlikte her iki kümenin yarıdan fazlası, güven eksikliğini kararlara katılmayı sınırlayan etmen olarak görmektedirler. Bu sonuç, kararlara katılmanın sosyolojik boyutu yanında psikolojik bir boyutunun olduğunu da ortaya koymaktadır. Aynı sonuç örgüt elemanları arasında bir çatışmanın bulunduğunu da gösterebilir. Nitekim, örgüt içinde güven eksikliği, gruplararası veya yönetici yönetilen arasındaki çatışmaların bir ürünü olduğu belirtilmektedir (Eren, 1989, s. 459).

Öğretmen ve yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun disiplin boşluğu oluşarak işlerin aksayacağı düşüncesinin kararlara katılmayı sınırlayan bir etmen olarak kabul ettikleri görülmektedir (tablo 37). Bu bulgu, katımlı yönetimin yürümeyeceği, işlerin aksayacağı düşüncesinin öğretmen ve yöneticilerde egemen olduğunu göstermektedir. Nitekim Türk kamu yönetiminde yöneticilerin çoğunlukla yetkeci eğilimler taşıdıkları ve kararları kendilerinin alma düşüncesinde oldukları Ertekin (1978, s. 175) tarafından da belirtilmektedir.

Sonuç olarak, yönetsel etmenler grubunda (tablo 35, 36, 37) ele alınan etmenleri öğretmenler daha yüksek sınırlayıcı bulmaktadırlar. Bu sonuç Kılıçkaya'nın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Sonuç, yönetici grubun durumu kendi tutumlarından kaynaklandığını göstermeme isteminin sonucu olarak yorumlanabilir.

d. Durumsal Etmenlere İlişkin Bulguların Yorumu

Zaman etmeninin kararlara katılmayı sınırlayıp sınırlamadığıyla ilgili olarak belirtilen görüşlerin seçeneklere dağılımının farklılık göstermediği görülmektedir (tablo 37). Bu bulgu öğretmen ve yöneticilerin kendi görevleriyle veya kişisel tutumlarıyla doğrudan doğruya ilgili olmayan etmenler konusunda ortak noktalarda birleştiklerini göstermektedir. Nitekim, aynı görüş koşutluğunun "ivedilik" (tablo 39) boyutunda da oluşması bu yorumu destekler niteliktedir.

Kararın gizlilik niteliğinin kararlara katılmayı sınırlamasına ilişkin görüşlerin seçenek dağılımı, öğretmen ve yönetici gruplarına göre farklılık göstermesi (tablo 40), yöneticilerin gizlilik etmenini öğretmenleri kararlara katmamak için kullanmak istemelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Yöneticinin zaman yetersizliğinin, katılmayı sınırlamasına ilişkin görüşler kümelerine göre farklılık göstermediği görülmektedir (tablo 41). Yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu yöneticinin zaman yetersizliğini kararlara katılmayı sınırlayan etmen olarak görmektedirler. Bulgular, Sick (1991)'in araştırmasının sonuçlarıyla ve Onaran (1975)'in görüşleriyle koşutluk göstermektedir.

Öğretmen ve yöneticiler, öğretmenlerin zaman yetersizliğinin kararlara katılmayı sınırlayan bir etmen olarak görmektedirler (tablo 42). Araştırma bulguları, zamanın karar vermede önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Gerek yöneticiler gerekse öğretmenler her iki grubun zaman yetersizliğini sınırlama etmeni olarak görmüş olmaları Sick (1991)'in bulgularını desteklemektedir.

e. Astlardan Kaynaklanan Etmenlere İlişkin Bulguların Yorumu

Her iki grubun, öğretmenlerdeki isteksizliği kararlara katılmayı sınırlayan bir etmen olarak görmesi (tablo 43), kararlara katılma konusunda olumsuz bir göstergedir. Kararlara katılacak grubun isteksiz bulunması, katılmanın gerçekleşmesini zorlaştıracığı açıktır. Toplumsal ve örgütsel demokrasi kültürünün zayıf olması, öğretmenlerin işten kaçma eğilimleri ve kamu çalışanların işe güdülenmelerinin düşük olması böylesi bir sonucu doğuruyor olabilir. Bulgular Gülmez (1991)'in değerlendirmelerini desteklemektedir.

Öğretmen ve yönetici gruplarının, öğretmenlerin kararlara katılma konusunda bilgi-beceri ve tutum eksikliğinin, katılmayı sınırladığını belirtmeleri (tablo 44), kararlara katılma konularında bilgi beceri ve tutum boyutlarında yetersizlikleri göstermektedir. Böyle bir sonuç, Türkiye'de yerinden yönetim, yönetime ve kararlara katılma geleneği ve kültürünün henüz oluşmamasından ve konuya ilişkin hizmet-içi eğitim programlarının düzenlenmesinden kaynaklanıyor olabilir. Araştırma sonucu, Kılıçkaya (1988)'nin bulgularıyla paralellik göstermektedir. Araştırmanın bulguları, Yıldırım (1989)'in katılmanın etkili olması astların nitelikliliğine bağlıdır düşüncesinin, öğretmen ve yöneticiler tarafından desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Her iki kümenin, öğretmenlerin sorumluluktan kaçma eğilimlerini, katılmayı sınırlayan etmen olarak nitelemeleri (tablo 45), katılma konusunda önemli bir başka sorun olarak algılanabilir. Bu sonuçlar Türk kamu yönetiminde işgörenlerin sorumluluktan kaçma eğiliminde oldukları, yönetimce alınan kararları daha sadık biçimde uyguladıkları tekdüze işler yapma alışkanlığına sahip olduklarını belirten Ertekin (1978)'in görüşlerini desteklemektedir. Ayrıca bulgular Sick (1991)'in bulgularıyla uygunluk göstermektedir.

İlişkilerin bozulması ihtimali her iki küme tarafından kararları sınırlayan etmen olarak algılanmaktadır (tablo 46). Okul örgütünün başat öğeleri öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin sağlıklı olması, örgütsel etkililik ve verimlilik için gereklidir. Buna karşılık işgörenlerin yöneticilerle ilişkileri bozulma ihtimalini düşünerek kararlara katılmama eğilimleri göstermeleri, örgütsel demokrasi

kültürünün oluşmamasına ve yöneticilerin sicil tutma, atama, yükseltme gibi yetkilerinin olmasına bağlanabilir. Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türü olan ast-üst çatışmalarının (Eren, 1989, s. 459) çoğunlukla astların aleyhine sonuçlanması, böyle bir sonucun çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir.

Öğretmen ve yöneticilerin; öğretmenlerin, yöneticilerin görüş ve düşüncelerine katılma ve onaylama eğilimini katılmayı sınırlayan bir etmen olarak görmeleri (tablo 47), astlardan kaynaklanan diğer etmenlere koşut bir sonuç göstermektedir. Astların yöneticilerin düşüncelerini onaylama eğilimi; Türk kamu yönetiminde, yöneticilerin merkezi yönetimce atanmalarının, işgörenlerin yetersizliklerinin, bir sonucu olarak algılanabilir.

Astlardan kaynaklanan etmenlere ilişkin bulgular, okullarda kararlara katılmanın astlardan kaynaklanan nedenlerle de sınırlandığını göstermektedir. Kararlara katılacak grubun, katılmayı sınırlayan etmenlerin kaynağı olması önemli bir sorun olarak algılanabilir.

BÖLÜM V

ÖZET YARGI VE ÖNERİLER

Özet

Dünya, 1980'li yıllardan başlayarak ivmesi yüksek bir değişim süreci yaşamaktadır. Ekonomik ve siyasal boyutlu bu gelişim, ikinci dünya savaşından beri süregelen çatışmaların, mücadelelerin belirli bir eğilim kazandığını göstermektedir. Gelişmelerin eğilimi, ekonomik boyutta piyasa için üretimin temel alındığı bir küreselleşme, siyasal boyutta düşünce-inanç ve örgütlenme özgürlüğünü temel alan demokratikleşme olarak belirmektedir.

İçinde bulunduğu toplumsal çevrenin birer parçası olan örgütler ve eğitim kurumları bu değişimden etkilenmektedirler. Bu değişimin eğitim alanına yansımalarının bir göstergesi olarak, eğitim ve öğretim hizmetinin özel kurumlarca da yerine getirilmesi, özel okulların artış göstermesi ve eğitimde demokratikleşme süreci olarak sıralanabilir.

Eğitimde demokratikleşme, bireylerin eğitim hizmetinden yararlanma olanaklarının artırılması, eğitimin sosyal hareketliliğine olanak sağlaması, eğitim örgütlerinde yönetime ve kararlara katılma şeklinde farklı boyutları içermektedir. Kararlara katılma, yönetime katılmanın uygulamada bir aşaması olarak da kabul edilmektedir. Bu nedenle kararlara katılma demokratikleşmenin bir göstergesi olarak algılanmaktadır.

Kararlara katılma, örgütsel demokrasinin gerek şartı olarak belirlenmekle birlikte, karar vermenin yönetim sürecinin ögeleri arasında işlevsel bir yeri olduğu görülmektedir. Şöyle ki; yönetim ögeleri, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, eşgüdümleme, değerlendirme şeklinde belirlenmektedir. Karar verme, hem yönetimin hem de her bir yönetim ögesinin işlevsel bir ögesi özelliğini taşımaktadır.

Bir başka açıdan karar verme, tarihsel gelişim süreci içinde örgütün merkezine oturtulmuştur. Örgüt ve yönetim kuramları arasında insana ve insan

ilişkilerine ağırlık veren yaklaşımlar güç kazandıkça; karar verme sürecine katılmanın güçlendiği gözlenilmektedir.

Gerek dünyadaki küreselleşme, demokratikleşme boyutlu gelişmeler gerekse yönetim ve örgüt anlayışlarındaki gelişmeler eğitim kurumlarında değişmeyi gerekli kılmaktadır. Eğitim kurumlarının bir yandan eğitim programı-öğretim, teknoloji boyutlu değişme ve gelişmeleri izlemesi ve uygulamaya koyması gerekirken, diğer yandan da eğitim yönetimi boyutlu değişme ve gelişmeleri izlemesi ve uygulamaya koyması gerekmektedir. Bu nedenle günümüz gelişmeleri ışığında, okulun başat ögesi öğretmenlerin kararlara katılma isteklilikleri ve katılmayı sınırlayan etmenler bir araştırma konusu olarak ele alınabilir. Öğretmenlerin kararlara katılması, iş doyumunun, iş veriminin ve başarının artırılması ile güdülenme gibi örgütsel ve bireysel boyutlu yararlar sağlayabilmektedir. Bunun yanısıra kararlara katılma, demokratikleşme gibi siyasal, toplumsal ve örgütsel bir sorunun mihenk taşı oluşturmaktadır.

Bu araştırmada, genel liselerdeki öğretmenlerin hangi karar konularına ne derece katılmak istedikleri, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre kararlara katılmayı hangi etmenlerin ne derece sınırladığı, bu konuya ilişkin görüşlerin öğretmen ve yönetici gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemi, (a) eğitim programı ve öğretimin, (b) öğrenci hizmetlerinin, (c) işgören hizmetlerinin, (d) genel hizmetlerin yönetimi başlıklarında toplanmıştır. Araştırmanın ikinci alt problemi ise, (a) tüzesel ve kültürel, (b) örgütsel, (c) yönetsel (d) durumsal, (e) astlardan kaynaklanan etmenler başlıklarında toplanmıştır.

Araştırma Eskişehir il merkezindeki dokuz genel lisede çalışan 248 öğretmen ve 53 yöneticinin yargısal verileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Eskişehir il merkezindeki öğretmen ve yöneticilerinin görüşleriyle ve 1992-1993 öğretim yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır.

Araştırma, tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, ilgili literatür taranarak ve uzman görüşleri alınarak

araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Öğretmenlere yönelik anket 1. Kişisel Bilgiler, 2. Kararlara Katılma Konuları ve Katılma Dereceleri, 3. Kararlara Katılmayı Sınırlayan Etmenler ve Sınırlama Dereceleri olmak üzere üç bölümden, yöneticilere yönelik anket ise; 1. Kişisel Bilgiler, 2. Katılmayı Sınırlayan Etmenler ve Sınırlama Dereceleri olmak üzere iki bölümden oluşmuştur. Soru maddeleri «Dörtlü Likert» türünde düzenlenmiştir.

Verilerin analizinde frekans, yüzde, kaykare kullanılmış, anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür.

Kişisel Özellikler

Anketleri cevaplayan, öğretmenlerin yüzde 58.5'i kadın, yüzde 41.5'i erkek, yöneticilerin ise yüzde 16.9'u kadın, yüzde 83.1'i erkektir.

Öğretmenlerin yüzde 10.5'i, yöneticilerin yüzde 5.7'si birinci kıdem (1-8 yıl), öğretmenlerin yüzde 44.1'i yöneticilerin yüzde 41.5'i ikinci kıdem (9-16 yıl), öğretmenlerin yüzde 33.9'u yöneticilerin yüzde 43.4'ü üçüncü kıdem (17-24 yıl), öğretmenlerin yüzde 10.5'i, yöneticilerin yüzde 9.4'ü dördüncü kıdem (25 yıl ve üstü) gruplarında yer almaktadırlar.

Öğretmenlerin yüzde 6.5'i birinci yaş (21-29 yıl), öğretmenlerin yüzde 39.1'i yöneticilerin yüzde 39.6'sı ikinci yaş (30-37 yıl), öğretmenlerin yüzde 38.7'si, yöneticilerin yüzde 41.5'i üçüncü yaş (38-45 yıl), öğretmenlerin yüzde 15.7'si, yöneticilerin yüzde 18.9'u dördüncü yaş (46 yıl ve üstü) gruplarında bulunmaktadır.

Öğretmenlerin yüzde 49.6'sı, yöneticilerin yüzde 62.3'ü eğitim enstitüsü, öğretmenlerin yüzde 6.5'i yöneticilerin yüzde 5.7'si yüksek öğretmen okulu, öğretmenlerin yüzde 36.3'ü yöneticilerin yüzde 24.5'i fakülte, öğretmenlerin yüzde 3.6'sı yüksek lisans programı mezunu bulunmaktadır. Sekiz öğretmen Açıköğretim Fakültesi lisans tamamlama programı, iki öğretmen ise yüksek islam enstitüsü mezunu bulunmaktadır. Yöneticilerin ikisi yüksek islam enstitüsü, biri iktisadi ticari ilimler akademisi, biri ise lisans tamamlama program mezunudur.

Kararlara Katılmaya İlişkin Sonuçlar

a. Eğitim Programı ve Öğretimin Yönetimine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin yüzde 93.5'i yıllık ders dağılımının saptanmasına, yüzde 91.9'u haftalık ders programının saptanmasına, yüzde 97.6'sı ders programlarının hazırlanmasına, yüzde 96.4'ü basılı, görsel, sesli ders materyallerinin saptanmasına, yüzde 96.4'ü ölçme-değerlendirme sınıf geçme ilkelerinin saptanmasına, yüzde 98.4'ü zümre çalışmalarının saptanmasına, yüzde 94.4'ü nöbet ilke ve dağılımının saptanmasına, yüzde 89.1'i eğitsel kol çalışmalarının saptanmasına, yüzde 88.3'ü kutlama-anma etkinliklerinin biçim-içerik ve uygulamalarının saptanmasına ilişkin kararlara katılmak istemekteyler.

Öğretmenlerin yüzde 6.5'i yıllık ders dağılımının saptanmasına, yüzde 8.1'i haftalık ders programının saptanmasına, yüzde 2.4'ü ders programlarının hazırlanmasına, yüzde 3.6'sı basılı, görsel, sesli ders materyallerinin saptanmasına, yüzde 3.6'sı ölçme-değerlendirme, sınıf geçme ilkelerinin belirlenmesine, yüzde 1.6'sı zümre çalışmalarının saptanmasına, yüzde 5.6'sı nöbet ilkelerinin ve dağılımının saptanmasına, yüzde 10.9'u eğitsel kol saptamaların saptanmasına, yüzde 11.7'si kutlama-anma etkinliklerinin biçim-içerik ve uygulamalarının saptanmasına ilişkin kararlara hiç katılmak istememekteyler.

Bu bulgular, öğretmenlerin kendi görevleriyle doğrudan doğruya ilişkili eğitim programı ve öğretim boyutlu kararlara daha çok katılmak istediklerini göstermektedir.

b. Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimine İlişkin Sonuçlar

Genel liselerdeki öğretmenlerin yüzde 75.4'ü okula öğrenci alma ilkelerinin ve uygulamalarının saptanmasına, yüzde 93.5'i öğrenci-disiplin yönetmeliğinin oluşturulması ve uygulamasına, yüzde 87.9'u rehberlik hizmetlerinin ilke ve uygulamalarına, yüzde 77'si öğrencilerin beslenme gereksinimlerinin karşılanmasına, yüzde 90.4'ü öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirme etkinliklerinin saptanması ve uygulanmasına ilişkin kararlara katılmak istemekteyler.

Öğretmenlerin yüzde 24.6'sı okula öğrenci alma ilkelerinin ve uygulamalarının saptanmasına, yüzde 6.5'i öğrenci-disiplin yönetmeliğinin oluşturulması ve uygulamasına, yüzde 12.1'i rehberlik hizmetlerinin ilke ve uygulamalarına, yüzde 23'ü öğrencilerin beslenme gereksinimlerinin karşılanmasına, yüzde 9.6'sı öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirme etkinliklerinin saptanması ve uygulanmasına ilişkin kararlara hiç katılmak istememektedirler.

Bu bulgular, öğretmenlerin eğitimi salt bilgi aktarmacılık olarak algılamadıkları ve öğrenci-merkezli çağdaş gelişmeleri benimsediklerinin göstergesi olarak yorumlanabilir.

c. İşgören Hizmetlerinin Yönetimine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin yüzde 87.5'i öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim programı planlaması ve uygulamasına, yüzde 83.5'i aday öğretmenler için uyarlama eğitim programı planlaması ve uygulamasına, yüzde 83.5'i aday öğretmenlerin adaylıklarının kaldırılmasına ilişkin kararlara katılmak istemektedirler.

Öğretmenlerin yüzde 12.5'i öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim programı planlaması ve uygulamasına, yüzde 16.5'i aday öğretmenler için uyarlama eğitim programı planlaması ve uygulamasına, yüzde 16.5'i aday öğretmenlerin adaylıklarının kaldırılmasına ilişkin kararlara katılmak istemektedirler.

İşgören hizmetlerine ilişkin kararlara katılma istemi, öğretmenlerin mesleklerine sahip çıkma, aday öğretmenlerin yetişmelerine katkıda bulunma eğilimi taşıdıkları şeklinde yorumlanabilir.

d. Genel Hizmetlerin Yönetimine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin yüzde 69.4'ü okul harcamalarının saptanmasına, yüzde 86.3'ü okula araç-gereç alınmasına, yüzde 79.8'i okula gelir getirecek kurs açılması, kooperatif işletilmesi, vakıf kurulmasına, yüzde 69'u okulun onarım-bakım yenileme gibi çalışmalarına ilişkin kararlara katılmak istemektedirler.

Öğretmenlerin yüzde 30.6'sı okul harcamalarının saptanmasına, yüzde 13.7'si okula araç-gereç alınmasına, yüzde 20.2'si okula gelir getirecek kurs açılması, kooperatif işletilmesi, vakıf kurulmasına, yüzde 31'i okulun onarım-bakım yenileme gibi çalışmalarına ilişkin kararlara hiç katılmak istememektedirler.

Öğretmenlerin, genel hizmetlere ilişkin kararlara katılma istekliliği göstermeleri; öğretmenlerde okulu tüm alt sistemleriyle birlikte görme anlayışlarının geliştiğinin bir göstergesidir. Bu boyutta kararlara katılma istekliliğinin, diğer boyutlara kıyasla daha az olması, öğretmenlerin bu boyuttaki karar konularını asli görevleri olarak görmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Kararlara Katılmayı Sınırlayan Etmenler ve Sınırlama Derecelerine İlişkin Sonuçlar

a. Tüzesel ve Kültürel Etmenlere İlişkin Sonuçlar

Mevzuat düzenleme eksikliğinin öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 44, yöneticilerin yüzdesi 22.6'dır. Aynı etmenin "biraz" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 35.1, yöneticilerin yüzdesi 32.2 olmasına karşılık, öğretmenlerin yüzde 7.2'si yöneticilerin ise yüzde 22.6'sı "hiç" sınırlamadığını belirtmiştir. Görüşler gruplara göre farklılık göstermektedir.

Mevcut yönetim anlayışının öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 34.7, yöneticilerin yüzdesi 9.4'tür. Aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 12.5, yöneticilerin yüzdesi ise 39.6'dır. Görüşler gruplara göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin yüzde 35.1'i, yöneticilerin ise yüzde 15'i mevcut yönetim kültürünün öğretmenlerin kararlara katılmasını çok sınırladığını belirtmişlerdir. Aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 11.7, yöneticilerin yüzdesi ise 32.2'dir. Görüşler gruplara göre farklılık göstermektedir.

Bu boyutta ele alınan etmenlerin katılmayı sınırlama derecelerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüş farklılıkları; yöneticilerin merkezi yönetime daha yakın olmalarından, mevcut işleyişi koruma istemlerinden kaynaklanıyor olabilir.

b. Örgütsel Etmenlere İlişkin Sonuçlar

Eğitim sistemi içinde aşırı merkeziyetçiliğin bulunmasının öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 52.4, yöneticilerin yüzdesi 37.8'dir. Aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 6.1, yöneticilerin yüzdesi ise 15'dir. Grupların görüşleri arasında fark yoktur.

Okul yapısı içinde iletişim kopukluğunun öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmen yüzdesi 32.2, yöneticilerin yüzdesi 9.4'tür. Bununla birlikte aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 13.4, yöneticilerin yüzdesi ise 39.6'dır. Grupların görüşleri arasında fark vardır.

Bulgular; örgütsel etmen eğer doğrudan doğruya okula ilişkin ise (iletişim gibi) grupların görüşlerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık, örgütsel etmen eğer ulusal düzeyde eğitim örgütüne ilişkin ise (aşırı merkeziyetçilik gibi) görüşlerin gruplara göre farklılık göstermediği görülmektedir. Böylesi bir sonuç, yöneticilerin sorumluluk alanlarındaki durumu farklı gösterme eğilimlerinden kaynaklanıyor olabilir.

c. Yönetimsel Etmenlere İlişkin Sonuçlar

Yöneticilerin yetkilerinin azalacağı düşüncesinin öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 22.6, yöneticilerin yüzdesi 3.7'dir. Bununla birlikte, aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 19.7, yöneticilerin yüzdesi ise 54.7'dir.

Yönetici ve öğretmen arasındaki güven eksikliğinin öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 27.8, yöneticilerin yüzdesi 5.7'dir. Aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten

öğretmenlerin yüzdesi 20.6, yöneticilerin yüzdesi ise 43.4'tür.

Disiplin boşluğu oluşarak işlerin aksayacağı düşüncesinin öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 25, yöneticilerin yüzdesi 5.7'dir. Aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 14.1, yöneticilerin yüzdesi ise 32.1'dir.

Görüşlerin seçeneklere dağılımlarının farklılaşması, okul örgütünün insan öğeleri arasında bir çatışmadan kaynaklanıyor olabilir.

d. Durumsal Etmenlere İlişkin Sonuçlar

Katılmalı yönetimle kararların alınmasının çok zaman almasının öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 14.1, yöneticilerin yüzdesi 7.5'tir. Aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 15.7, yöneticilerin yüzdesi ise 24.5'tir.

Kararların ivedilikle alınması zorunluluğunun öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 19.7, yöneticilerin yüzdesi 20.8'dir. Bununla birlikte, aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 16.9, yöneticilerin yüzdesi ise 28.3'tür. Grupların görüşleri farklılık göstermemektedir.

Kararın gizlilik niteliğinin öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 23, yöneticilerin yüzdesi 5.7'dir. Aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 20.1, yöneticilerin yüzdesi 37.9'dur.

Yöneticinin zaman yetersizliğinin öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 13.4, yöneticilerin yüzdesi 11.4'tür. Aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 24.2, yöneticilerin yüzdesi ise 20.8'dir. Bu konuya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin zaman yetersizliğinin öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 20.1, yöneticilerin yüzdesi 1.9'dur. Aynı etmenin "çok az" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 22.2, yöneticilerin yüzdesi 52.9 olmasına karşılık, öğretmenlerin yüzde 25.8'i, yöneticilerin ise yüzde 22.6'sı "hiç" sınırlamadığını belirtmişlerdir.

Durumsal etmenlerin kararlara katılmayı sınırlamasına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin paralellik göstermesi; grupların bireysel sorumluluk taşımadıkları durumları daha nesnel değerlendirmelerinin bir sonucu olabilir.

e. Astlardan Kaynaklanan Etmenlere İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerdeki kararlara katılmaya isteksizliğin, öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin seçeneklere dağılımları farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin yüzde 15.7'si, yöneticilerin ise yüzde 15'i bu etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirtmişlerdir. Grupların görüşleri arasında fark yoktur.

Kararlara katılma konularında öğretmenlerin bilgi, beceri, tutum eksikliğinin, öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlamasına ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin seçeneklere dağılımları farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin yüzde 18.1'i, yöneticilerin ise 18.9'u bu etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirtmişlerdir. Grupların görüşleri arasında fark yoktur.

Öğretmenlerin sorumluluktan kaçma eğilimlerinin kararlara katılmayı "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 16.5, yöneticilerin yüzdesi 26.5'tir. Aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 28.6, yöneticilerin yüzdesi ise 15'tir. Grupların görüşleri arasında farklılık görülmemektedir.

Yönetici-öğretmen ilişkilerinin bozulması ihtimalinin öğretmenlerin kararlara katılmasını "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 21, yöneticilerin yüzdesi 7.5'tir. Aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 21.4, yöneticilerin yüzdesi ise 22.6'dır.

Yöneticilerin görüş ve düşüncelerine katılma-onaylarına eğiliminin, kararlara katılmayı "çok" sınırladığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 17.3, yöneticilerin yüzdesi 7.5'tir. Aynı etmenin kararlara katılmayı "hiç" sınırlamadığını belirten öğretmenlerin yüzdesi 23.4, yöneticilerin yüzdesi ise 16.9'dur.

Öğretmen ve yöneticiler, astların kararlara katılmak için gerekli bilgi-beceri ve tutuma sahip olmadıklarını görüşündedirler.

Yargı

Araştırma bulgularına dayalı olarak genel liselerdeki öğretmenlerin kararlara katılma isteklerinin yüksek olduğu yargısına varılmıştır. Bununla birlikte, öğretmenlerin eğitim programı ve öğretime ilişkin karar konularına öğrenci, işgören ve genel hizmetlere ilişkin karar konularıyla kıyasla daha çok katılma eğiliminde oldukları düşünülmektedir.

Tüm boyutlarda yüksek düzeyde katılma istekliliğinin görülmesi, öğretmenler arasında eğitimi salt bilgi aktarmacılık olarak görme anlayışlarının terk edilmeye başlandığı yargısını güçlendirmektedir.

Öğretmenlerin kararlara katılmasına ilişkin gerekli yasal düzenleme eksikliğinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Okullarda henüz katılımcı yönetim kültürünün oluşmadığı yargısına varılmıştır. Bununla birlikte, kararlara katılmanın geliştirilmesi için öğretmen ve yöneticilerin anlayışlarının değişme eğilimi içinde oldukları düşünülmektedir.

Eğitim sistemi içinde merkezden yönetim ve aşırı merkeziyetçilik kendini yoğun bir şekilde göstermektedir. Bu yaklaşımın; okul içinde, görevden kaçma, iletişim kopukluğu, motivasyonun düşmesi gibi sonuçları doğurduğu düşünülmektedir.

Yönetimsel etmenlere ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin büyük farklılık göstermesi, değerlendirmelerde öznelliğin olabileceği, okullarda öğretmen ve yöneticiler arasında önemli çatışmaların olabileceği yargısını güçlendirmektedir.

Durumsal etmenlere ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin farklılık göstermemesi; öğretmen ve yöneticilerin bireysel sorumluluk alanları dışındaki etmenleri daha nesnel değerlendirebildikleri düşüncesini desteklemektedir.

Astlardan kaynaklanan etmenlere ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri kıyaslandığında birbirlerine paralellik göstermesi, yöneticilerin astlarla ilgili olayları en az astlar kadar nesnel değerlendirebildikleri yargısını güçlendirmektedir. Astların katılma için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmadıkları düşünülmektedir.

Öneriler

Bu başlık altında uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik öneriler ayrı ayrı sunulmaktadır.

Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Okullarda öğretmenlerin kararlara daha çok katılmasını sağlamak için gerekli idarî ve yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

2. Kararlara katılmanın geliştirilmesi ve etkili bir biçimde uygulamaya konulması için; katılma konusunda öğretmen ve yöneticiler aydınlatılmalı gerektiğinde hizmet-içi eğitim programları düzenlenmelidir.

3. Öğretmenlerin kararlara katılması geliştirilerek, ilçe, il ve ulusal düzeyde kararlara ve yönetime katılmaları sağlanabilir. Böylece yerinden yönetim, katılımcı demokrasi, örgütsel ve toplumsal demokrasi güçlendirebilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırma bulgularına ve araştırma süresince yapılan gözlemlere dayalı olarak benzer konular üzerinde araştırma yapacaklar için yararlı olacağı düşünülen bazı öneriler aşağıda kısaca verilmiştir.

1. Kararlara katılma konuları daha boyutlandırılarak yeni araştırmalar yapılabilir. Karar konuları, eğitim programı ve öğretim, öğrenci, işgören, genel hizmetlerin yönetimi boyutlarından sadece biri üzerine yoğunlaştırılarak yeni araştırmalar yapılabilir. Böylece konu daha dar alanda fakat daha ayrıntılı olarak

incelenebilir.

2. Araştırma, benzer veya farklı boyutlarıyla farklı eğitim kurumlarında yapılabilir. Özellikle kamuoyunda sıkça tartişılan üniversitelerde yönetime ve kararlara katılma araştırma konusu yapılabilir. Bu yolla hem genelleme yapılabilir hem de araştırma evrenleri farklılaştırılabilir.

3. Kararlara katılmaya ilişkin mevcut yasal durumun incelenmesi araştırma konusu yapılabilir. Böylece, sorun hukuksal boyutlu incelenerek bilimsel veriler elde edilebilir; olası yasal düzenlemeler için somut veriler ortaya konulabilir.

4. Kararlara katılma ile iş doyumunu, öğrenci başarısı, örgütsel etkililik, iş verimlilik ilişkilerini irdeleyen araştırmalar yapılabilir. Böylece kararlara katılma konusu farklı boyutlarda incelenmiş olabilecektir.

Ek- 1

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, «Genel Liselerde görevli öğretmenlerin hangi konulardaki kararlara ne derece katılmak istediklerini ve kararlara katılmayı hangi etmenlerin ne derece sınırladığını saptamak» amacıyla hazırlanmıştır.

Anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgiler; ikinci bölümde okulda hangi kararlara ne derece katılmak istediğiniz; üçüncü bölümde okulunuzda kararlara katılmayı sınırlayan etmenler ve sınırlama derecesine ilişkin görüşleriniz istenmektedir.

Uygulamanın içinde bulunan sizlerin görüşleri, bu araştırmanın sonuçları bakımından büyük değer taşımaktadır. Vereceğiniz cevapların doğruluğu, cevaplandırmada göstereceğiniz içtenlik sorunlarımızın çözümlenmesinde, okullarımızda daha sağlıklı ortam ve koşulların yaratılmasına katkıda bulunabilecektir.

Verilen bilgilerin araştırmanın dışında kullanılması söz konusu değildir. Bu nedenle, **ankete isim yazmayınız.**

İlginize teşekkür eder saygılar sunarım.

Turan Akman ERKİLİÇ
Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu
Öğretim Elemanı

BÖLÜM I

Aşağıdaki sorularla ilgili seçeneklerden durumunuza uygun olanı (x) işareti ile belirleyiniz.

1. Cinsiyetiniz.

() a Kadın

() b Erkek

2. Öğretmenlik mesleğinde toplam hizmet süreniz?

() a 1-8 yıl

() b 9-16 yıl

() c 17-24 yıl

() d 25 yıl ve yukarı

3. Yaşınız?

() a 21-29

() b 30-37

() c 38-45

() d 46 ve yukarı

4. Son bitirdiğiniz okul?

() a Eğitim Enstitüsü

() b Yüksek Öğretmen Okulu

() c Fakülte

() d Yüksek Lisans Programı

() e Başka (yazınız)

BÖLÜM II

Okulunuzda aşağıda belirtilen karar konularına katılmak istemiyorsanız «hiç» seçeneğini; eğer katılmak istiyorsanız «çok az», «biraz» ve «çok» seçeneklerinden sizce katılmak isteğinize uygun olan seçeneği daire içine alınız.

Örnek:	Karar Konusu	Hiç	Çok az	Biraz	Çok
	Okul harcamalarının saptanması	1	2	3	4

Örnekte cevaplayıcı belirtilen karar konusuna «çok» seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir.

Bu karar konusuna ne derece katılmak istiyorsunuz?

Sıra No	KARAR KONULARI	Hiç	Çok az	Biraz	Çok
01	Yıllık ders dağıtım programının saptanması	1	2	3	4
02	Haftalık ders programının saptanması	1	2	3	4
03	Ders programlarının saptanması	1	2	3	4
04	Derslerinizde izleyeceğiniz basılı (kitap-dergi) görsel (video-film) işitsel (bant vb) materyallerin saptanması	1	2	3	4
05	Ölçme-değerlendirme ve sınıf geçme ilkelerinin belirlenmesi	1	2	3	4
06	Zümre çalışmalarının saptanması	1	2	3	4
07	Nöbet ilkelerinin ve dağılımının saptanması	1	2	3	4
08	Eğitsel kol çalışmalarının saptanması	1	2	3	4
09	Kutlama-anma etkinliklerinin biçim-içerik ve uygulamalarının saptanması	1	2	3	4
10	Okula öğrenci alma ve uygulamalarının saptanması	1	2	3	4
11	Öğrenci disiplin ve yönetmeliğinin oluşturulması ve uygulamasına ilişkin kararlar	1	2	3	4
12	Öğrenci rehberlik hizmetlerinin ilkelerinin saptanması ve uygulamasına ilişkin kararlar	1	2	3	4
13	Öğrencilerin beslenme gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin kararlar	1	2	3	4
14	Öğrencilerin boş zamanlarını değerlendirme etkinliklerinin saptanması ve uygulanmalarına ilişkin kararlar	1	2	3	4
15	Öğretmenlere yönelik hizmet-içi eğitim programının planlanması ve uygulamalarına ilişkin kararlar	1	2	3	4
16	Aday-öğretmenler için uyarılara eğitiminin planlanması ve uygulanmasına ilişkin kararlar	1	2	3	4
17	Aday öğretmenlerin adaylıklarının (stajyerlik) kaldırılmasına ilişkin kararlar	1	2	3	4
18	Okul harcamalarının saptanması ile ilgili kararlar	1	2	3	4
19	Okula araç-gereç vb alınması ile ilgili kararlar	1	2	3	4
20	Kurs, kooperatif açılması, vakıf kurulması ve işletilmesine ilişkin kararlar	1	2	3	4
21	Okulun onarım-bakım-yenileme gibi çalışmalarının saptanmasıyla ilgili kararlar	1	2	3	4
22	Yukarıda belirtilen karar konularından başka katılmak istediğiniz kararlar varsa lütfen belirtiniz.				

Aşağıdaki etmenler sizce öğretmenlerin okulda kararlara katılmasını sınırlamıyorsa, «hiç» seçeneğini; eğer sınırlıyorsa «çok az», «biraz», «çok» seçeneklerinden sizce sınırlama derecesi uygun olan seçeneği daire içine alınız.

Örnek:

Kararlara katılmayı sınırlayan etmen	Hiç	Çok az	Biraz	Çok
Zaman yetersizliği	1	2	3	4

Bu örnekte cevaplayıcı kararlara katılmayı sınırlayan etmen ile ilgili olarak «biraz» seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir.

Sıra No	Okulda kararlara katılmayı sınırlayan etmen	Bu etmen karara katılmayı sizce ne derece sınırlamaktadır?			
		Hiç	Çok az	Biraz	Çok
01	Karara katılmaya ilişkin mevzuat (yasa, yönetmelik, tüzük genelge vb.) düzenleme eksikliği	1	2	3	4
02	Mevcut yönetim anlayışının karara katılmaya karşı tutum göstermesi	1	2	3	4
03	Karara katılmanın mevcut yönetim kültürü içinde yer almaması	1	2	3	4
04	Eğitim sistemi içinde aşırı merkezîyetçiliğinin bulunması	1	2	3	4
05	Okul yapısı içinde iletişim kopukluğunun olması	1	2	3	4
06	Yöneticinin, yetkilerinin azalacağına ilişkin düşüncesi	1	2	3	4
07	Yönetici ve öğretmen arasındaki güven eksikliği	1	2	3	4
08	Disiplin boşluğu oluşarak işlerin aksayacağı düşüncesi	1	2	3	4
09	"Katılmalı yönetimle" kararın alınmasının çok zaman alması	1	2	3	4
10	Kararın ivedilikle alınma zorunluluğu	1	2	3	4
11	Kararın gizlilik niteliği	1	2	3	4
12	Katılmalı yönetim için "yöneticinin" zaman yetersizliği	1	2	3	4
13	Kararlara katılmak için "öğretmen"in zaman yetersizliği	1	2	3	4
14	Öğretmenlerde kararlara katılmaya karşı isteksizlik	1	2	3	4
15	Kararlara katılma konusunda öğretmenin bilgi-beceri ve tutum eksikliği	1	2	3	4
16	Öğretmenlerin sorumluluktan kaçma eğilimi	1	2	3	4
17	Yönetici-öğretmen ilişkisinin bozulacağı ihtimali	1	2	3	4
18	Yöneticilerin görüş ve düşüncelerini onaylama eğilimi	1	2	3	4

Ek- 2

Sayın Yönetici,

Bu anket, «Genel Liselerde görevli öğretmenlerin hangi konulardaki kararlara ne derece katılmak istediklerini ve kararlara katılmayı hangi etmenlerin ne derece sınırladığını saptamak» amacıyla hazırlanmıştır.

Anket, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgiler, ikinci bölümde, okulda öğretmenlerin kararlara katılmasını sınırlayan etmenler ve sınırlama derecesine ilişkin görüşleriniz istenmektedir.

Uygulamanın içinde bulunan sizlerin görüşleri, bu araştırmanın sonuçları bakımından büyük değer taşımaktadır. Vereceğiniz cevapların doğruluğu, cevaplandırmada göstereceğiniz içtenlik sorunlarımızın çözümlenmesinde, okullarımızda daha sağlıklı ortam ve koşulların yaratılmasına katkıda bulunabilecektir.

Verilen bilgilerin araştırmanın dışında kullanılması söz konusu değildir. Bu nedenle, ankete isim yazmayınız.

İlginize teşekkür eder saygılar sunarım.

Turan Akman ERKİLİÇ

Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu
Öğretim Elemanı

BÖLÜM I

Aşağıdaki sorularla ilgili seçeneklerden durumunuza uygun olanı (x) işareti ile belirleyiniz.

1. Cinsiyetiniz.

() a Kadın

() b Erkek

2. Öğretmenlik mesleğinde toplam hizmet süreniz?

() a 1-8 yıl

() b 9-16 yıl

() c 17-24 yıl

() d 25 yıl ve yukarı

3. Yaşınız?

() a 21-29

() b 30-37

() c 38-45

() d 46 ve yukarı

4. Son bitirdiğiniz okul?

() a Eğitim Enstitüsü

() b Yüksek Öğretmen Okulu

() c Fakülte

() d Yüksek Lisans Programı

() e Başka (yazınız)

Aşağıdaki etmenler sizce öğretmenlerin okulda kararlara katılmasını sınırlamıyorsa, «hiç» seçeneğini; eğer sınırlıyorsa «çok az», «biraz», «çok» seçeneklerinden sizce sınırlama derecesi uygun olan seçeneği daire içine alınız.

Örnek:

Kararlara katılmayı sınırlayan etmen	Hiç	Çok az	Biraz	Çok
Zaman yetersizliği	1	2	3	4

Bu örnekte cevaplayıcı kararlara katılmayı sınırlayan etmen ile ilgili olarak «biraz» seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir.

Sıra No	Okulda kararlara katılmayı sınırlayan etmen	Bu etmen karara katılmayı sizce ne derece sınırlamaktadır?			
		Hiç	Çok az	Biraz	Çok
01	Karara katılmaya ilişkin mevzuat (yasa, yönetmelik, tüzük genelge vb.) düzenleme eksikliği	1	2	3	4
02	Mevcut yönetim anlayışının karara katılmaya karşı tutum göstermesi	1	2	3	4
03	Karara katılmanın mevcut yönetim kültürü içinde yer almaması	1	2	3	4
04	Eğitim sistemi içinde aşırı merkezîyetçiliğinin bulunması	1	2	3	4
05	Okul yapısı içinde iletişim kopukluğunun olması	1	2	3	4
06	Yöneticinin, yetkilerinin azalacağına ilişkin düşüncesi	1	2	3	4
07	Yönetici ve öğretmen arasındaki güven eksikliği	1	2	3	4
08	Disiplin boşluğu oluşarak işlerin aksayacağı düşüncesi	1	2	3	4
09	"Katılmalı yönetimle" kararın alınmasının çok zaman alması	1	2	3	4
10	Kararın ivedilikle alınma zorunluluğu	1	2	3	4
11	Kararın gizlilik niteliği	1	2	3	4
12	Katılmalı yönetim için "yöneticinin" zaman yetersizliği	1	2	3	4
13	Kararlara katılmak için "öğretmen"in zaman yetersizliği	1	2	3	4
14	Öğretmenlerde kararlara katılmaya karşı isteksizlik	1	2	3	4
15	Kararlara katılma konusunda öğretmenin bilgi-beceri ve tutum eksikliği	1	2	3	4
16	Öğretmenlerin sorumluluktan kaçma eğilimi	1	2	3	4
17	Yönetici-öğretmen ilişkisinin bozulacağı ihtimali	1	2	3	4
18	Yöneticilerin görüş ve düşüncelerini onaylama eğilimi	1	2	3	4

Ek- 3

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne
Eskişehir

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Programı öğrencisi olarak, eğitim yönetimi alanında, <<Genel Liselerde Öğretmenlerin Kararlara Katılma Eğilimleri>> konusunda tez hazırlamaktayım. Söz konusu tezde yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla hazırlanan anketin, 14-25 Eylül 1992 tarihleri arasında, Eskişehir il merkezinde aşağıda belirtilen okullarda, yönetici ve öğretmenlere uygulanabilmesi için, Milli Eğitim Bakanlığından izin almam gerekmektedir.

İlgili kurumlardan izin alabilmem için gereğinin yapılmasını saygılarımla arz ederim.

Adres: Anadolu Üniversitesi
Sivil Havacılık Yüksek Okulu
Öğretim Elemanı
Eskişehir

2 Eylül 1992
Turan Akman ERKİLİÇ
(imza)

Anket Uygulanacak Okullar:

1. A. Kanatlı Lisesi
2. Atatürk Lisesi
3. Bahçelievler Lisesi
4. Cumhuriyet Lisesi
5. Gazi Lisesi
6. M. Kemal Lisesi
7. S. Çakır Lisesi
8. Yunusemre Lisesi
9. Kılıçoğlu Lisesi

Ek- 4

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

B. 30.2.ANA.O.EI.

Sayı: 00.00.412/334

Tarih: 2.9.1992

İlgili Makama,

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans öğrencilerinden Turan Akman Erkılıç, "Genel Liselerde Öğretmenlerin Kararlara Katılma Eğilimleri" konusunda aşağıda isimleri yazılı okullarda tezi ile ilgili bir araştırma yapmak istemektedir.

Bu araştırmanın yapılabilmesi için gerekli iznin verilmesini ve yardımcı olunmasını arz ve rica ederim.

Prof. Dr. Fazıl TEKİN

Enstitü Müdürü

(imza)

Araştırma Yapılacak Okullar

1. A. Kanatlı Lisesi
2. Atatürk Lisesi
3. Bahçelievler Lisesi
4. Cumhuriyet Lisesi
5. Gazi Lisesi
6. M. Kemal Lisesi
7. S. Çakır Lisesi
8. Yunusemre Lisesi
9. Kılıçoğlu Lisesi

Ek- 5

Milli Eğitim Müdürlüğüne
Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Programı öğrencisi olarak eğitim yönetimi alanında <<Genel Liselerde Öğretmenlerin Kararlara Katılma Eğilimleri>> konulu tez hazırlamaktayım. Söz konusu tezde genel liselerde görevli yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla hazırlanan anketin, 14-25 Eylül 1992 tarihleri arasında, Eskişehir il merkezinde aşağıda belirtilen okullarda yönetici ve öğretmenlere uygulanabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Adres: Anadolu Üniversitesi
Sivil Havacılık Yüksekokulu
Öğretim Elemanı
Eskişehir

4 Eylül 1992
Turan Akman ERKİLİÇ
(imza)

Eki: Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün
2.9.1992 tarih B. 30.2. Ana. O. El.
00.00.412/334 sayılı yazısı

Anket Uygulanacak Okullar:

1. A. Kanatlı Lisesi
2. Atatürk Lisesi
3. Bahçelievler Lisesi
4. Cumhuriyet Lisesi
5. Gazi Lisesi
6. M. Kemal Lisesi
7. S. Çakır Lisesi
8. Yunusemre Lisesi
9. Kılıçoğlu Lisesi

Ek- 6

T.C.
ESKİŞEHİR İLİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : Kül. Hiz. Şb. 311/35570
KONU: Tez Çalışması

Eskişehir
8 EYLÜL 1992

VALİLİK MAKAMINA
ESKİŞEHİR

İlimiz Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans öğrencilerinden Turan Akman Erkılıç'ın, "Genel Liselerde Öğretmenlerin Kararlara Katılma Eğilimleri" konusunda aşağıda isimleri yazılı okullarda tezi ile ilgili bir araştırma yapmak istediği, Enstitü Müdürlüğü'nün 2.9.1992 tarih ve 412/334 sayılı yazıları ile bildirilmekte olup, yazı ekte sunulmuştur.

Konu Müdürlüğümüzce uygun görülmekte olup, Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, gereğine müsaadelerinizi arz ve teklif ederim.

Ercan KARAÇAM
Milli Eğitim Müdürü
(imza)

OLUR
8/9/1992
Osman UNCU
Vali Yardımcısı
Vali a.
(imza)

Eki: 2

Araştırma Yapılacak Okullar

1. A. Kanatlı Lisesi
2. Atatürk Lisesi
3. Bahçelievler Lisesi
4. Cumhuriyet Lisesi
5. Gazi Lisesi
6. M. Kemal Lisesi
7. S. Çakır Lisesi
8. Yunusemre Lisesi
9. Kılıçoğlu Lisesi

KAYNAKÇA

AÇIKGÖZ, Kemal

1984 «Öğretmenlerin Okuldaki kararlara Katılımı». (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi

1986 «Demokrasi ve Eğitimde Demokrasi». **Abece**, 5, Ağustos: 20-22

AKÇAYLI, Nurhan.

1986 **Yönetime Katılma ve Özyönetim**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

ALIÇ, Mehmet

1990 **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları No: 15.

ANTONY, W. P.

1978 **Participative Management**. Washington: Addison-Wesley.

ARIKAN, Behiç

1979 «Kararlara Katılma ve Katılma-Doyum İlişkisi». (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

AYDIN, Mustafa

1988 **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

AYERS, W. Bruce

1987 «An Analysis of Faculty and Administrator Perceptions of Faculty Involvement in Decision Making in the University of Kentucky Community College System». **Dissertation Abstracts International**, 47:4243-A.

AYTAÇ, Kemal

1985 **Avrupa Okul Sistemlerinin Demokratlaştırılması**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 143.

BABBITT, Susan Ault

- 1991 «The Effect of Participatory Management and Employee Morale: The Teams Approach in Tulsa, Oklahoma». **Dissertation Abstracts International**, 52: 747-A.

BAŞARAN, İ. Ethem

- 1978 **Eğitim Psikolojisi**. Ankara: Pars Matbaası.
 1982 **Örgütsel Davranış**. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi. No: 108.
 1983 **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
 1984 **Yönetime Giriş**. Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135.
 1989 **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi.

BAYRAK, Çoşkun

- 1992 **Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 22.

BENNETT, Ronald George

- 1991 «What is the Relationship Between Shared Decisionmaking, Teacher Satisfaction, and Student Performance?». **Dissertation Abstracts International**, 51: 2573-A.

BERGAUER, Judith Ann Hughes

- 1992 «The Relationship Between Teacher Decisional Participation and Teacher Evaluation Effectiveness». **Dissertations Abstracts International**, 52: 3775-A.

BİNBAŞIOĞLU, Cavit

- 1978 **Eğitim Yöneticiliği**. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.

BOZKURT, Ömer

- 1990 «Avrupa Topluluklarında Yurttaşların Yönetime Katılması». **Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Dergisi**, 23: 2, 23-34.

BRYCE, Cathy Elaine

- 1991 «Decision-making and How It Affects job Satisfaction Among Public School Principals in the North Texas Area». **Dissertation Abstracts International**, 52: 1584 A.

BURSALIOĞLU, Ziya

- 1991a **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No: 2.
- 1991b **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. Ankara: Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No: 1.

CAMPELL, Ronald F. E, M. BRIDGES, J.E. CORBALLY

- 1971 **Introduction To Educational Administration**. Boston: Allyn and Bacon Inc.

CAN, Halil., Tuncer Doğan ve Ayhan Y. Doğan

- 1984 **İşletme ve Yönetim**. Ankara: H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

CELEP, Cevat

- 1990 «Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Karara Katılması». **Eğitim ve Bilim**, 14: 78 Ekim: 34-42.

CHAPMAN, Judith D.

- 1988 «Decentralization, Devolution and the Teacher: Participation By Teachers in the Decision Making of Schools». **The Journal of Educational Administration**, 26: 1, March: 38-72.

COLE, G.A.

- 1988 **Management: Theory and Practice**. Hants: DP Publications Ltd.

CONLEY, Sharon C.

- 1988 «Reforming Paper Pushers and Avoiding Free Agents: The Teachers as a Constrained Decision Maker». **Educational Administration Quarterly**, 27: 4, November: 393-404

DAVER, Bülent

1976 **Siyaset Bilimine Giriş**. Ankara: Kalite Matbaası.

DEMİREL, Özcan ve Kamile ÜN

1987 **Eğitim Terimleri**. Ankara: Şafak Mabaası.

DERELİ, Toker

1979 **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları
No: 371.

DESSLER, Garry

1981 **Personel Management: Modern Concepts and Techniques**. Reston:
Virginia Reston Publishing Company Inc.

DUNCAN, W. Jack

1983 **Management**. New York: Random House.

DUVERGER, Maurice

1984 **Politikaya Giriş**. (Çev. Samih TIRYAKIOĞLU), İstanbul: Varlık
Yayınları A.Ş.

EREN, Erol

1989 **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:
105.

EROĞUL, Cem

1991 **Devlet Yönetimine Katılma Hakkı**. Ankara: İmge Kitapevi Yayınları:
35.

ERTEKİN, Yücel

1978 **Örgüt İklimi**. Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
Yayınları. No: 174.

ERTÜRK, Selahattin

1975 **Eğitimde "Program" Geliştirme**. Ankara: Yelkentepe Yayınları.

FINDIKÇI, İhami

- 1991 «Öğretmenlerin Disiplin Konusundaki Tutumları». **Eğitimde Nitelik Geliştirme, Eğitimde Arayışlar Birinci Sempozyumu Bildiri Metinleri**, İstanbul: Kültür Koleji, 13-14 Nisan: 35-38.

FIELDS, Kenneth Madison

- 1991 «Teacher Participation in Decision-making: A comparison of School Outliers George». **Dissertation Abstracts International**, 52: 1589-A.

FİŞEK, Kurthan

- 1977 **Yönetime Katılma**. Ankara: TODAİE.
1979 **Yönetim**. Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 437.

FRANGIOSE, Joan Elizabeth

- 1991 «Elementary School Principals' Attitudes Toward Participative Decision-making». **Dissertation Abstracts International**, 52: 1146-A.

GERBINO, Kathryn Ann

- 1991 «Participatory Decision-making and Teachers' job Satisfaction». **Dissertation Abstracts International**, 52: 1962-A.

GREGSON, Shaun ve F. LIVESEY

- 1985 **Management and Organization**. London: William Heinemann Ltd.

GRİFFİN, Sharon Doherty

- 1991 «Job Satisfaction In Shared Decision-making School: Herzberg's Theory Investigated». **Dissertation Abstracts International**, 52: 757-A.

GÜÇLÜOL, Kemal

- 1985 **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

GÜLMEZ, Mesut

- 1991 «Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi'nde Katılma ve Türkiye'de Öğretmen Katılımsızlığı». **Amme İdaresi Dergisi**, 24: 3, Eylül: 3-26.

HAJNIK, Suzanne Alene (Rustin)

- 1989 «Principal/Teacher Interaction: Participative Decision Making in Practice». **Dissertation Abstracts International**, 49: 1639-A.

HALL, L.

- 1979 **Business Administration**. Estover: Macdonald & Evans.

HEALD, James E.

- 1991 «Social Judgement Theory: Applications to Educational Decision Making». **Educational Administration Quarterly**, 27:3, August: 343-357.

HERGOTT, Gregory Lee

- 1992 «Faculty Job Satisfaction as a Function of Participative Decision Making in Selected Four-year Colleges in the Northwest United States». **Dissertation Abstracts International**, 52: 3141-A.

HICKS, Herbert G.

- 1967 **The Management of Organizations**. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- 1972 **Örgütlerin Yönetimi**. I. Cilt (Çev. Osman TEKOK ve diğerleri), Ankara: San Matbaası.
- 1977 **Örgütlerin Yönetimi**. II. Cilt (Çev. Osman TEKOK ve diğerleri), Ankara: San Matbaası.

HICKS Herbert G. ve C. R. GULLETT

- 1981 **Management**. New York: Mc Graw-Hill International Book Company.

HICKS Herbert G., W. M. Pride, J. D. Powell, C. R. GULLETT

- 1975 **Business: An Involvement Approach**. New York: Mc Graw-Hill Book Company.

HODGE, B. J. William P. Anthony

1988 **Organization Theory**. Boston: Allyn and Bacon.

HOY, Wayne K. ve C. G. MISKEL

1982 **Educational Administration: Theory, Reserarch and Practice**.
New York: Randam House.

IŞIKLI, Alpaslan

1983 **Kuramlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyi**. İstanbul:
Alan Yayıncılık.

JENSEN, Terry Jack

1988 «The Decision-making role of California School Site Councils».
Dissertation Abstracts International, 48: 2207-A.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem

1983 **İnsan ve İnsanlar**. İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık A.Ş.

KAPANI, Münci

1989 **Politika Bilimine Giriş**. Ankara: Bilgi Yayınevi.

KAPTAN, Saim

1981 **Bilimsel Araştırma Teknikleri**. Ankara: Rehber Yayınevi.

KARASAR, Niyazi

1991a **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Ankara: Sanem Matbaacılık San ve
Tic. A.Ş.

1991b **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Sanem Matbaacılık San. eve Tic.
A.Ş.

KARATAŞ, Birgül

1984 **Araştırma Teknikleri**. İstanbul: Çağlayan Basımevi.

KAYA, Y. Kemal

- 1991 **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: Set Ofset Mabaacılık Ltd. Őti.

KILIÖKAYA, Zeynep

- 1988 «Hizmetiçi Eğitimde Yönetici ve Uzmanların Kararlara Katılma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma Türkiye Halk Bankası Örneği». (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

KIŞLALI, Ahmet Taner

- 1990 **Siyaset Bilimi**. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
1991 **Siyasal Sistemler**. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

LEARNED, Edmund P. ve Andrey T. Sprad

- 1966 **Organization Theory and Policy**. Homewood: R. D. Irwin.

LEAVVIT, J. Harold

- 1965 «Applied Organizational Change in Industry» (Ed. G. March). **Handbook of Organizations**, Chicago: Rand-Mc Nally: 1144-1146.

MARCOLİNE, Josepy Francis

- 1990 «A Survey of Shared Decision-making in Pennsylvania: Comparing Teacher and Administrative Perceptions». **Dissertation Abstracts International**, 51: 701-A.

MORGAN, Clifford T.

- 1980 **Psikolojiye Giriş Ders Kitabı** (Çev. Hüsnü Arıcı ve diğerleri). Ankara: Meteksan Ltd. Őti.

NEIDT, William Arizona

- 1988 «Factors Contributing to Teacher Satisfaction with Shared Decision Making». **Dissertation Abstracts International**, 48: 2504-A.

NEWMAN, William H.

- 1963 **Administration Action the Tecniques of Organization and Management.** New York: Prentice Hall Inc.

OĞUZKAN, Turhan

- 1981 **Educational Systems.** İstanbul: Boğaziçi University Publications No: 192.

OKÇABOL, Rifat

- 1985 «Sistem Kavramı ve Eğitim Sistemimiz». **Eğitim ve Bilim**,9: 53, Ocak: 12-22
- 1991 «Eğitimde Nitelik Geliştirmede İlk Adım: Nitelikli Yönetim». **Eğitimde Nitelik Geliştirme, Eğitimde Arayışlar Birinci Sempozyumu Bildiri Metinleri**, İstanbul: Kültür Koleji, 13-14 Nisan: 35-38.

ONARAN, Oğuz

- 1975 **Örgütlerde Karar Verme.** Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınlar No: 321.

ÖZALP, İnan

- 1990 **Yönetim ve Organizasyon.** Eskişehir: Ahadclu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı No: 5.

ÖZKALP, Enver

- 1982 **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış.** Eskişehir EİTİA Yayını No: 249/169.

ÖZYÜREK, Leylâ

- 1981 **Öğretmenlere Yönelik Hizmet-İçi Eğitim Programlarının Etkinliği.** Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 102.

PEARSON, Charlene Smith

- 1990 «Teacher as Participants in School District Decision-making». **Dissertation Abstracts International**,50: 2337-A.

POTTER, Robert E.

- 1983 «Faculty Participation in University Governance: Australia and the United States». **The Journal of Educational Administration**, 21: 1, Winter: 53-67.

RAUCH, Lynne Ellyn

- 1990 «The Relationship Between Participative Decision-making and Job Satisfaction of Elementary, Middle, and Secondary Public School Teachers». **Dissertation Abstracts International**, 51: 1072-A.

SACHS, Benjamin M.

- 1966 **Educational Administration**. Boston: Houghton Mifflin Company.

SAĞLAM, Mehmet

- 1979 **Örgütsel Değişme**. Ankara: TODAİE Yayınları No: 185.

SAKA, Tülin

- 1985 «Yönetim Süreçlerinde Karar vermenin Örgüt ve Yönetim Kuramlarındaki Yeri». (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

SARICA, Murat

- 1977 **100 Soruda Siyasî Düşünce Tarihi**. İstanbul: Gerçek Yayınevi.

SCANLAN, Burt K

- 1973 **Principles of Management and Organization Behaviour**. New York: J. Wiley.

SCROGGS, Richard Wilcher

- 1990 «Shared Decision-making Equals Empowerment: Portraits of Teacher-leaders in a High School Setting». **Dissertation Abstracts International**, 50: 2742-A.

SHEPHERD, Carol Marie

- 1991 «A study of the Relationship Between Decision-making, Professional Zone of Acceptance, Job Satisfaction, and Organizational Effectiveness In A Sample of New Jercey Elementary Teachers». **Dissertation Abstracts International**, 51: 2227-A.

SICK, Poul Howard

- 1991 «Participatory decision-making: An Assesment of Teacher Involvement in the Decision-making Process in a Centralized School District». **Dissertation Abstracts International**, 52: 381-A.

SORENSEN, Nancy Brubaker

- 1991 «Participative Decision-making in Public School: The Effects of Structurual and Proces Properties on the decision Equilibrium in for Decision Content Domains». **Dissertation Abstracts International**, 52:1168-A.

SÖZER, Ersan

- 1991 **Türk Üniversitelerinde Öğretmen Yetiştirme Sistemlerinin Öğretmenlik Davranışlarını Kazandırma Yönünden Etkililiği.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 19.

STUCKWISCH, David C.

- 1987 «Patterns of Participative Decision Making: A Study of High Schools That Promote Decision Sharing Practices». **Dissertation Abstracts International**, 47: 2411-A.

STUFFLEBEAM, Daniel L, W. J. FOLEY, W. J. GEPHART, E. G. GUBA

- 1971 **Educational Evulation Decision Making.** Bloomington: F.E. Peacock Publishers Inc.

TALAS, Cahit

- 1981 **Toplumsal Politikaya Giriş.** Ankara: Sosyal Yayınları.

TANILLI, Server

1989 **Nasıl Bir Eğitim İstiyoruz?** İstanbul: Amaç Yayınları.

1991 **Uygarlık Tarihi.** İstanbul: Say Yayınları.

TAYLOR, Dianne L.

1992 «The Effect of Teacher Participation in Decision-making on Selected Teacher and Student Outcomes». **Dissertation Abstract International**, 52: 2783-A.

TEZCAN, Mahmut

1984 **Eğitim Sosyolojisi.** Ankara: Çağ Matbaası.

TOSUN, Mustafa

1981 **Örgütsel Etkliliklik.** Ankara: TODAİE Yayını No: 196.

TURAN, Kamil

1979 **İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması.** Ankara: ALTIA Yayınları No: 123.

UYEDA, Masaji

1988 «Employee Participation in Motivation, Decision making, and Job Satisfaction in the Japan Union Conference of Seventh-day Adventists». **Dissertation Abstract International**, 48: 2510-A.

UYSAL, Birkan

1981 «Siyasal Otorite, Laiklik ve Katılma». **Amme İdaresi Dergisi**, 14: 4 Aralık : 61-74.

1984 **Siyasal Katılma ve Katılma Davranışına Ailenin Etkisi.** Ankara: TODAİE Yayınları No: 209.

VARGAS, Linda

1987 «Participative Management Among Selected Los Angeles Count Elementary School Principals». **Dissertation Abstract International**, 47: 3277-A.

VROOM, Victor H.

- 1978 «A new Look At Managerial Desicion Makings». **Readings in Management**, Cincinnati: South western Pub Co.

VURAL, Sacide

- 1989 «Yayın Kurumlarında Yönetime Katılma ve TRT Örneği». **Amme İdaresi Dergisi**, 22:2, 53-75.

WATKINS, Peter

- 1991 «Developing Educational Administration in Victoria: Tension in the Role and Selection of Principals». **Journal of Educational Administration**, 29,1: 22-38.

WATSON Hugh James

- 1983 «Industrial Democccary in Schools». **Dissertation Abstracts International**, 43: 2854-A.

YILDIRIM, İbrahim

- 1989 «Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma». **Eğitim ve Bilim**, 13: 73, Temmuz: 18-24.