

# ***Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Durumlarının İncelenmesi***

***Aziz BAYRAMOĞLU***<sup>1</sup>

***Yrd. Doç. Dr. Ertuğ CAN***<sup>2</sup>

Günümüz toplumlarının gelişmişlik düzeyleriyle eğitim-öğretime verdikleri önem ve ülkelerin eğitim kaliteleriyle eğitim örgütlerinin yapısı arasında bir ilişki vardır. Eğitim örgütlerinin, çağın koşullarına uyum sağlamaları ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için demokratik ve katılımcı bir eğitim yönetimi anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.

Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin iş birliği yapmalarıdır. Yönetim örgütlenmenin yanı sıra, örgütün işleyiş kazanmasına yardımcı olacak çeşitli etkinliklerin yapılmasını, kaynakların birleştirilmesini, örgütün güçlerinin bir bütün olarak amaçlara yönlendirilmesini, çeşitli yöntemleri ve denetimi kapsar (Gözübüyük, 1992, s. 1). Yöneticinin temel görevi, örgütün amacına uygun olarak işleyişini sağlamaktır. Bunun için örgüt çalışanları iş yapma isteği içinde olmalıdır. Bireyin iş yapma isteği içinde olabilmesi için güdülenmesi gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinin en dinamik, eğitime en aktif olarak katılan bileşenleri öğretmenlerdir. Öğretmenlerin, düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri, eğitim-öğretimle ve okulun gelişimiyle ilgili fikirlerini karara dönüştürme şansı bulmaları; onları hem motive edecek hem morallerini yükseltecek hem de okul yönetimine katılımlarını sağlayacaktır.

Okul müdürünün liderliği, okulun amaçlarına ulaşmasında ve öğrencilerinin başarısının yükseltilmesinde anahtar görevinde olmasına rağmen tek başına yeterli değildir (Çelikten, 2011, s. 127). Eğitim-öğretim işi bir grup faaliyetidir ve grubun bütün üyeleri okulun amaçları doğrultusunda çalışmak durumundadır. Okul yöneticileri okulu ilgilendiren her türlü

<sup>1</sup> *İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*

<sup>2</sup> *İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*

konuda okul personeliyle beraber hareket edebilmeli, ortak kararlar alabilmeli ve ortak amaçları gerçekleştirebilmek için çalışanları örgütsel kültür etrafında birleştirebilmelidir.

Karar, örgütte her türlü değişikliği yapmak amacı ile başvuru kurumlaşmış ve toplu bir süreçtir. Yani karar süreci ile örgütteki değişim birbirine neden sonuç zinciri ile bağlı bulunmaktadır. Her değişim bir veya birkaç karardan sonra ortaya çıkarken kendisinden sonra yeni kararların alınmasını gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 2005, s. 82). Doğru kararların alınması ve bunların uygulanması örgüte dinamizm getirir. Eğitim örgütlerinde öğretmenler sadece sınıfta ders anlatan, yöneticilerin verdiği kararları uygulayan birer işgören olmak yerine öğrencileri, kendilerini ve okulu ilgilendiren her türlü kararda söz sahibi olmak durumundadırlar. Bu durum örgütte değişimi hızlandırır, değişimin sürekliliğini sağlar aynı zamanda okulda demokratik bir örgüt ikliminin oluşmasına da yardımcı olur.

Bu araştırmanın amacı, “Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Durumlarını” çeşitli bağımsız değişkenlere göre incelemek öğretmenlerin yönetime katılımı ile ilgili güncel veriler elde etmek, bulguları tartışmak ve elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin okul yönetimine etkin katılımlarını sağlayacak öneriler geliştirmektir.

Araştırmada araştırma yöntemi olarak karma model uygulanmıştır. Nicel verilerin incelenmesi amacıyla niceliksel araştırma modelleri arasından tarama modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma kısmında ise nicel verilerden elde edilen sonuçların daha detaylı incelenmesi amacıyla yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve veriler nitel araştırma yöntemleri ile incelenerek içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmanın evreni İstanbul ilini, örnekleme ise İstanbul Bahçelievler ilçelerinde bulunan 35 resmî ortaöğretim kurumunda çalışan 74 yönetici ve 401 öğretmeni kapsamaktadır. Bu çalışmada verilerin toplanması amacıyla “Yönetime Katılma” ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0,915$  olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetimine katılım düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; “bulunduğu okulda yönetime katılma”

ifadesine orta, “yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş” ifadesine yüksek, “katılımı azaltan etkenler” ifadesine zayıf, “katılımı artırıcı önlemler” ifadesine yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma Durumu” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde; Öğretmenlerin “Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdelemektedir.” ifadesine orta düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenleri karar alma sürecine dâhil etmeleri önemlidir. Okul yöneticilerinin eğitim ortamında verimi artırma yönünde bu tarz cesaretlendirici adımlar atmalarının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin “Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahiptir.” ifadesine orta düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Çağın değişimine paralel olarak daha demokratik yönetim biçimleri ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin de bu değişime ayak uydurarak daha demokratik yönetim biçimini desteklemeleri ve bu yönde adımlar atmaları eğitim ve öğretimin kalitesini artıracaktır.

Öğretmenlerin “Okul yöneticileri öğretmenlerin karar verme yeterliliklerine inanmaktadır.” ifadesine orta düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Görev ile birlikte sorumluluğun ve karar verme imkânının da öğretmenlere sağlandığı zaman verilen görevin daha kısa sürede ve etkili bir şekilde yerine getirileceği bilinmelidir. Bu bağlamda özellikle görev ve verildiğinde yetkinin de verilmesi ve karar alma sürecinde öğretmenlere güvenilmesi faydalı olacaktır.

Öğretmenlerin “Okul yöneticileri iletişime açıktır.” ifadesine orta düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu bağlamda çalışanla yönetim arasında sağlıklı bir şekilde bilgi alışverişi yapmak yararlı olacaktır. Yöneticinin istediği eylemi doğru tanımlaması ve öğretmenler ile birlikte sonuca ulaştırması için etkili iletişim şarttır.

Öğretmenlerin “Öğretmenler kendilerini ilgilendiren konularda yönetime katılmakta ve fikirlerini belirtmektedir.” ifadesine orta düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin “Okuldaki toplantılarda öğretmenler yeterince söz hakkına sahiptir.” ifadesine yüksek düzeyde katıldıkları

saptanmıştır. Uyar (2007) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin, yönetime katılma durumuna ilişkin olarak, okuldaki toplantılarda öğretmenlerin yeterince söz sahibi olduğuna, kendilerini ilgilendiren konularda yönetime katılıp fikirlerini belirttiklerine ve okuldaki yöneticilerin de iletişime yeterince açık olduğuna büyük ölçüde katıldıkları görülmektedir. Bu iki araştırmadan da öğretmenlerin kurullarda ve toplantılarda düşüncelerini açıkça ifade edebildikleri anlaşılmaktadır. Can, Gündüz ve Işık Can (2013) tarafından yapılan araştırmada ise, öğretmenler kurulu toplantıları öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarını sağlama bakımından etkili olamamaktadır, sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler kurulu toplantıları okulun tüm eğitim-öğretim çalışmalarının, okulda yapılacak faaliyetlerin planlandığı, işleyişe ilişkin kararların alındığı, akademik, sosyal ve sportif faaliyetlerin değerlendirildiği organlardır. Bunun için öğretmenler kurulu toplantıları iyi planlanmalı, düzenlenmeli ve yürütülmelidir.

Öğretmenlerin “Okul yöneticileri okuldaki bir işi tek başına yapmak yerine öğretmenlerle birlikte yapmayı tercih etmektedirler.” ifadesine orta düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin “Öğretmenler okul yönetimine katılma konusunda isteklidir.” ifadesine zayıf düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenleri okul yönetimine dâhil etmesi ve onların fikirlerinden faydalanması önemlidir. Ancak okulda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılma konusunda istekli olmayışları düşündürücüdür. Öğretmenlerin okul yönetimine katılma konusunda isteksiz oluşları; iş yüklerinin ağır oluşu, risk ve sorumluluk almaktan kaçmaları veya yönetim konusunda var olan alışkanlıklardan kaynaklanıyor olabilir. Öğretmenlerin yönetim işlerine katılma konusunda motive edilmeleri onların yönetime katılma konusunda isteklerini artırabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüşleri” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin algısına göre öğretmenlerin, okul yönetimine katılmaya olumlu baktıkları katılımı destekledikleri ve katılımın yararına ilişkin yüksek düzeyde olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı azaltan etkenlere zayıf düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. Buradan da öğretmenlerin yönetime katılma konusuna olumlu baktıkları, okul yöneticilerinin tutumlarını da olumlu buldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin “Okul yöneticileri, öğretmenlerin görüşlerine başvursa da kendi görüşleri doğrultusunda karar vermektedir.” ifadesine orta düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bu durum, okullarda okul yönetimi tarafından öğretmenlerin görüş ve önerilerine gerektiği kadar önem verilmediği, karar alama sürecinde okul yöneticilerinin belirleyici olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Görüşme yapılan öğretmenlerin “Yönetime Katılıma İlişkin” görüşleri incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: Millî Eğitim Bakanlığı programları hazırlanırken kararların merkezden alındığı belirtilmekte, tabandan merkeze bilgi akışı sağlanması gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu şekilde hazırlanacak ders ve müfredat programlarının daha gerçekçi olacağı düşünülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığının -okulların dışında- çeşitli kademelerinde öğretmenlerin görev almalarıyla programların daha işlevselleşmesi sağlanabilir.

Eğitim çalışanlarının yönetime katılması demokratik okul kültürünün oluşmasını, yetki ve sorumluluğun paylaşılmasını sağlar, aidiyet duygusunu geliştirir, gerçekçi ve uygulanması mümkün olmayan kararların alınmasını engeller.

Öğretmenler üzerindeki iş yükü, işlerin öğretmenler arasında dengeli dağılmaması, öğretmenlerin sorumluluk almaktan çekinmeleri, bürokratik yaklaşımlar, işlerin üst makamların istediği şekilde yapıldığı düşüncesine olan inanç, yöneticilerin baskıcı otoriter tutumları katılımı azaltan etkenlerdendir. Okul yöneticilerinin her şeyi mevzuata uygun yapma kaygısı ve mevzuata sığınarak öğretmenlere iş yaptırmaya çalışmalarını öğretmenler tarafından olumsuz karşılanmaktadır. Yönetmelikler öğretmenleri sınırlamakta, öğretmenlerin yaratıcılık ve girişimcilik özelliklerinin gelişmesini engellemektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda uygulamaya ilişkin şu önerilere yer verilebilir: Ders programları, ders içerikleri, müfredat programları hazırlanırken kararlar merkezden alınmamalı, tabandan merkeze bilgi akışı sağlanmalı ve eğitim çalışanlarının görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır. Okulun tüm bileşenleri arasında eşitlikçi, özgür, yatay iletişim kurulmalıdır. Millî Eğitim Bakanlığı teşkilatının her kademesinde öğretmenler görev almalıdır. Okul yöneticilerinin seçiminde okulun tüm paydaşları görev ve sorumluluk almalıdır. Okul yöneticileri liyakate göre deneyimli, donanımlı kişilerden seçilip atanmalıdır. Bunun için gerekli yasal düzenlemeler yapılarak adil bir seçim ortamının oluşturulması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Yönetim, katılım, öğretmen, yönetici, okul*

### **Kaynakça**

- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (13. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, E., Gündüz, Y. ve Işık Can, C. (2013, Ocak ve Şubat). *The role of teacher committee meetings in teachers' participation in management*. Bildiri, Second International Conference on Interdisciplinary in Education, Girne, KKTC.
- Çelikten, M. (2011). *Okul örgütü ve yönetimi: türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Vehbi Çelik (Editör). (4.baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Gözübüyük, Ş. (1992). *Yönetim hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi Hukuk Yayınları.
- Uyar, Ş. (2007). *Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları (Düzce ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.