

**T.C**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREVLİ**  
**ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIM**  
**DURUMLARININ İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aziz BAYRAMOĞLU**

**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ertuğ CAN**

**MAYIS 2015**



T.C  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREVLİ  
ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIM  
DURUMLARININ İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aziz BAYRAMOĞLU

(Y1212.041259)

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ertuğ CAN

MAYIS 2015







T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans (MEB) Programı Y1212.041259 numaralı öğrencisi AZİZ BAYRAMOĞLU'nun "ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIM DURUMLARININ İNCELENMESİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 09.04.2015 tarih ve 2015/08 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *Çybirleği* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

**Öğretim Üyesi Adı Soyadı**

**İmzası**

Tez Savunma Tarihi :06/05/2015

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ertuğ CAN

*Ertug*

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

*H. Ertepinar*

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Somayyeh RADMARD

*Somayyeh Radmard*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

Sevgili babamın anısına...

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Orta Öğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine katılım Durumlarının İncelenmesi” adlı çalışmamın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (06/05/2015)

Aziz BAYRAMOĞLU

## ÖNSÖZ

Eğitim kurumlarının; yeni nesilleri çağın gerektirdiği donanıma sahip, demokrasi bilinci gelişmiş, sorumluluk alabilen, düşünen, üreten, ürettiğini içinde yaşadığı toplumla, milletiyle, hatta tüm dünyayla paylaşabilen bireyler yetiştirmek sorumluluğu ve görevi olmalıdır. Bu sorumluluk ve görevin yerine getirilmesi ancak çağın koşullarına uygun olarak yapılan bir eğitimle mümkündür.

Eğitim örgütlerinde çalışanların ve yöneticilerin ortak amaçları vardır. Ortak amaçları gerçekleştirebilmek için işbirliği yapmak bir zorunluluktur. Günümüz koşullarında toplumsal yaşamda işbirliği yapılmaksızın başarıya ulaşma şansı bulunmamaktadır. Bu durumda okul yöneticileri, eğitim örgütlerindeki bütün bileşenlerle işbirliği yapmak durumundadır. Bu işbirliğinin belki de en kolay yolu okul bileşenlerinin okul yönetiminde söz sahibi olmalarının sağlanmasıdır.

Eğitim sisteminin demokratikleşmesi ve çağın koşullarına ayak uyduracak nesilleri yetiştirebilmesi için okul bileşenlerinin tamamının, özellikle öğrencilerle her konuda doğrudan etkileşim içinde olan öğretmenlerin, okul yönetimine aktif olarak katılmaları, okulun iş ve işleyişiyle ilgili konularda söz, yetki ve sorumluluk sahibi olmaları gerekmektedir.

Öğretmenlerin okul yönetimine aktif olarak katılmaları onların meslekî doyumunu artıracak moral ve motivasyonunu yükseltecek, aidiyet duygusunu geliştirecek ve örgüte bağlılığını güçlendirecektir. Bu durum okulun akademik, sosyal, sportif ve kültürel başarısına katkı sağlayacaktır.

"Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Durumlarının İncelenmesi" adlı bu çalışmanın her aşamasında desteklerini benden esirgemeyen hocam Yrd. Doç. Dr. Ertuğ CAN'a, hazırlamış olduğu anketi kullanmama izin veren Sayın Şükrü UYAR'a ayrıca, veri toplama amacıyla anket ve ölçekleri uyguladığım, görüşme yaptığım tüm okul yöneticisi ve öğretmenlerine, her zaman yanımda olan arkadaşlarıma, değerli eşime ve kızıma teşekkür ederim.

Mayıs 2015

Aziz BAYRAMOĞLU  
Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ .....	ix
ÖZET .....	x
ABSTRACT .....	xi
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEM DURUMU.....	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	4
1.3. ALT PROBLEMLER.....	4
1.4. SAYILTILAR.....	5
1.5. SINIRLILIKLAR .....	6
1.6. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	6
1.7. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	6
1.8. TANIMLAR.....	7
<b>2. KURAMSAL TEMELLER .....</b>	<b>9</b>
2.1. YÖNETİM.....	9
2.2. YÖNETİM KURAMLARI .....	10
2.2.1. Klasik Yönetim Kuramları .....	10
2.2.1.1. Bilimsel Yönetim.....	11
2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	12
2.2.1.3. Bürokrasi Kuramı.....	14
2.2.2. Neoklasik Yönetim Kuramları .....	15
2.2.3. Modern Yönetim Kuramları.....	17
2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	17
2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı .....	18
2.3. YÖNETİM SÜREÇLERİ .....	19
2.3.1. Karar Verme.....	20
2.3.2. Planlama .....	21
2.3.3. Örgütlenme .....	23
2.3.4. İletişim.....	24
2.3.5. Eşgüdümleme .....	26
2.3.6. Etkileme .....	27
2.3.7. Denetim – Değerlendirme.....	28
2.4. EĞİTİM VE OKUL YÖNETİMİ .....	30
2.4.1. Eğitim Yönetimi .....	30
2.4.1.1. Eğitim Yönetiminin Özellikleri.....	31
2.4.1.2. Eğitim Yönetiminin Yapısı.....	32
2.4.2. Okul Yönetimi.....	34
2.4.2.1. Okulu Yönetme Biçimleri .....	37
2.4.3. Ortaöğretim Kurumları.....	39
2.4.3.1. Ortaöğretim Kurumlarının Amaçları .....	39
2.4.4. Yönetime Katılım.....	39
2.4.4.1. Yönetimde Planlamaya Katılım.....	40

2.4.4.2.	Yönetimde Örgütlenmeye Katılım .....	41
2.4.4.3.	Yönetimde Uygulamaya Katılım.....	41
2.4.4.4.	Yönetimde Denetime Katılım .....	42
2.4.5.	Yönetime Katılma Biçimleri.....	42
2.4.6.	Yönetime Katılmanın Yararları.....	44
2.4.7.	Toplam Kalite Yönetimi.....	47
2.4.7.1.	Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Yararları .....	49
2.4.8.	Öğretmenlerin Okul Yönetimi Tarafından Desteklenmesi .....	50
2.4.9.	Öğretmenlerin Okul ve Eğitimdeki Rollerini .....	54
2.4.9.1.	Öğretmenlerin Yöneticiler Bakımından Rollerini .....	56
2.4.9.2.	Öğretim Sürecinde Öğretmen Rollerini .....	56
2.4.10.	Öğretmenlerin Yönetime Katılımını.....	58
<b>3.</b>	<b>İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>66</b>
<b>4.</b>	<b>MATERYAL VE METOD .....</b>	<b>76</b>
4.1.	ARAŞTIRMA MODELİ.....	76
4.2.	EVREN VE ÖRNEKLEM.....	77
4.3.	VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	77
4.4.	VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ .....	78
<b>5.</b>	<b>BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>80</b>
5.1.	ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE DAĞILIMI.....	81
5.2.	ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILMALARI İLE İLGİLİ İFADELERE VERDİĞİ CEVAPLARIN DAĞILIMLARI .....	82
5.2.1.	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma Durumu” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	82
5.2.2.	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüşleri” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	85
5.2.3.	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Katılımı Azaltan Etkiler” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	89
5.2.4.	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Katılımı Artırıcı Önlemler” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	94
5.3.	ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIM DÜZEYLERİNİN ORTALAMALARI.....	101
5.4.	ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIM DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE ORTALAMALARI .....	102
5.5.	ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIM DÜZEYLERİNİN ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN KORELASYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ .....	113
5.6.	NİTEL ARAŞTIRMA BULGULARI .....	114
<b>6.</b>	<b>SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>136</b>
6.1.	SONUÇ VE TARTIŞMA .....	136
6.2.	ÖNERİLER.....	150
<b>KAYNAKLAR.....</b>		<b>152</b>
<b>EKLER .....</b>		<b>157</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>		<b>165</b>

## **KISALTMALAR**

<b>ANOVA</b>	: Tek Yönlü Varyans Analizi
<b>MEB</b>	: Millî Eğitim Bakanlığı
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>OGYE</b>	: Okul Gelişim Yönetim Ekibi

## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1: Fayol'un Yönetim Üzerine 14 İlkesi.....	13
Çizelge 2.2: Örgütün Yapısını Tasarlamak İçin Temel Tarsım Soruları ve Cevapları .....	33
Çizelge 2.3: Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması.....	38
Çizelge 4.1: Ölçek Değerlendirme Kriteri.....	78
Çizelge 4.2: Korelasyon Değer Aralıkları.....	79
Çizelge 5.1: Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	81
Çizelge 5.2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “ <i>Bulunduğu Okul Yönetime Katılma Durumu</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .	83
Çizelge 5.3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “ <i>Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüşleri</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	86
Çizelge 5.4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “ <i>Katılımı Azaltan Etkenler</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	91
Çizelge 5.5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “ <i>Katılımı Artırıcı Önlemler</i> ” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	96
Çizelge 5.6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Ortalamaları .....	101
Çizelge 5.7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Unvana Göre Ortalamaları.....	102
Çizelge 5.8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları .....	103
Çizelge 5.9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları.....	104
Çizelge 5.10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Branşa Göre Ortalamaları .....	106
Çizelge 5.11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin En Son Mezun Olduğu Okula Göre Ortalamaları .....	108
Çizelge 5.12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Meslekî Kıdemi Göre Ortalamaları.....	109
Çizelge 5.13: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Çalıştığı Okul Türü Göre Ortalamaları .....	111
Çizelge 5.14: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi .....	113
Çizelge 5.15: Görüşme Yapılan Öğretmen ve Yöneticilerin Görev Unvanı, Görev Yaptığı Okul Türü, Cinsiyet, Branş, Kıdem ve Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımları .....	114



## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Şekil 2.1:</b> MEB Teşkilat Şeması (MEB, 2013).....	34
<b>Şekil 5.1:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Ortalamaları .....	102

## ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREVLİ ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIM DURUMLARININ İNCELENMESİ

### ÖZET

Yapılan bu çalışmanın amacı “Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Durumlarının İncelenmesi”dir. Yapılan araştırmada araştırma yöntemi olarak; karma yöntem kullanılmıştır. Nicel verilerin incelenmesi amacıyla niceliksel araştırma modellerinden olan tarama modeli uygulanmıştır. Nitel veriler için ise yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış ve içerik analiziyle değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evreni İstanbul ilini, örnekleme ise İstanbul Bahçelievler ilçelerinde bulunan 35 resmî ortaöğretim kurumunda çalışan 74 yönetici ve 401 öğretmeni kapsamaktadır. Nicel verilerin desteklenmesi amacıyla 10 yönetici ve 10 öğretmenle ile yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşme yapılmıştır.

Araştırmada yönetime katılma düzeyinin belirlenmesi amacıyla kişisel bilgi formu ve Uyar (2007) tarafından geliştirilen yönetime katılma durumu ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0,915$  olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Araştırma verileri toplandıktan sonra SPSS 21 paket programı ile analiz yapılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) ANOVA testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda, 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 anlaşılmaktadır. Görüldüğü üzere öğretmenlerin örneklem grubunun bulunduğu bölgede yönetime orta düzey bir katılım sağladıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karşılaştırmalarına yönelik farklar incelendiğinde, öğretmenlerin yönetime katılmalarının yararına ilişkin görüş puanları ortalamalarının unvan, cinsiyet, yaş, branş, mezun olunan okul, meslekî kıdem ve çalışılan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark; unvan, branş, değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuş ancak cinsiyet, yaş, mezun olunan okul, meslekî kıdem çalışılan okul türü değişkenine göre anlamlı bulunmamıştır.

Demokratik okul kültürünün gelişmesi, okuldaki akademik, sosyal ve sportif başarının yükseltilmesi; öğretmenlerin iş doyumlarının artırılması ve daha fazla sorumluluk almaları için okul yönetimine etkili olarak katılmaları sağlanmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Katılım, Öğretmen, Yönetici, Okul.

## INVESTIGATION ON THE PARTICIPATION OF TEACHERS APPOINTED IN SECONDARY EDUCATION ORGANISATIONS IN SCHOOL MANAGEMENT

### ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the participation of teachers appointed in secondary education organisations in school management. Throughout the study, mixed method has been used as the investigation method. Scanning method, which is one of the quantitative methods, has been used in order to investigate the quantitative data. The structured interview technique has been used for the qualitative data and evaluated with content analysis.

The population covers the city of Istanbul while the sample covers 74 managers and 401 teachers within the neighbourhood of Bahçelievler. In order to support the quantitative data, an investigation process has been carried out with 10 managers and 10 teachers by using the structured interview form.

In order to determine the level of participation in school management, personal information form and the scale of participation in school management which had been developed by UYAR (2007) have been used. The general reliability of the scale has been found  $\alpha=0,915$  which is highly reliable.

After the data of the investigation has been collected, it has been analysed by means of SPSS 21 package. For the comparison of the quantitative data; t-test for the difference between two groups; One Way Anova test for the intergroup comparison of the parameters on the condition of more than two groups; and for the determination of the group that causes discrepancy, Tukey Post Hoc test have been used.

At the end of the study, when the average of the level of participation of teachers in school management is investigated; it is seen that the teachers approve of the sentence of "Participation in the management within the school they work" as medium; "The opinion regarding the beneficiancy of participation in management" as high, "The factors that lower the participation" as low and "The measures that increase the participation" as high. As it is seen, within the area of the sample group, teachers provide a medium level of participation in the management.

When the differences regarding the comparison of teachers that take place in the study have been investigated; as the result of the one-way analysis of variance that has been carried out in order to determine whether or not the teachers' opinion points vary significantly according to the title factor of parameters; the difference among the group averages has been found statistically significant. However, no significant difference has been found according to the parameters of gender and the university the teachers graduated from.

Teachers should be provided with efficient participation in school management in order to develop democratic school culture, increase the academic, social and sportive success in school, increase their work satisfaction and take more responsibilities.

**Keywords:** Management, Participation, Teacher, Manager, School.

## 1. GİRİŞ

Araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlılar sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan tanımlara bu bölümde yer verilmiştir.

### 1.1 PROBLEM DURUMU

Günümüz toplumlarının gelişmişlik düzeyleriyle eğitim-öğretime verdikleri önem arasında bir paralellik vardır. Yine ülkelerin eğitim kaliteleriyle eğitim örgütlerinin yapısı arasında önemli bir ilişki vardır. Geleneksel yönetim anlayışına sahip eğitim örgütlerinin; hızla gelişen teknolojik gelişmelere ayak uydurmaları, rekabetin ön plana çıktığı günümüzde, çağın koşullarına uyum sağlamaları ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için eğitim yönetimi anlayışlarını değiştirmeleri, demokratik ve katılımcı bir eğitim yönetimi anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.

Örgütlerin, bilim ve teknolojiadaki ilerlemelerin sonucunda oluşan rekabet ortamı içerisinde varlıklarını devam ettirebilmek ve çağın getirdiği yeniliklere adapte olabilmek amacıyla geleneksel örgüt yapılarını değiştirip yeniden yapılanmaları şarttır (Bozkurt, 2013: 43). Yeniden yapılanma sürecinde çalışanların katılım, karar ve yetki süreçlerinde daha çok yer almaları eğitim örgütlerinin değişim süreçlerini hızlandıracağı şüphesizdir.

Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmalarıdır. Yönetim; örgütlenmenin yansısı, örgütün işleyiş kazanmasına yardımcı olacak çeşitli etkinliklerin yapılmasını, kaynakların birleştirilmesini, örgütün güçlerinin bir bütün olarak amaçlara yönlendirilmesini, çeşitli yöntemleri ve denetimi kapsar (Gözübüyük, 1992: 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 ve görüşlerini 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. Öğretmenlerin kendi fikirlerinin karara dönüştürülmesi uygulamada

daha hızlı pratik bulacak, kalite ve verimlilikte artış sağlayacaktır. Bu durum kısa sürede eğitim-öğretim ortamına yansiyacak öğrencilerin ve okulun başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Okul müdürünün liderliği, okulun amaçlarına ulaşmasında ve öğrencilerinin başarısının yükseltilmesinde anahtar görevinde olmasına rağmen bu tek başına yeterli değildir (Çelikten, 2011: 127). Eğitim- öğretim işi bir grup faaliyetidir ve grubun bütün üyeleri okulun amaçları doğrultusunda çalışmak durumundadır. Okul yöneticileri okulu ilgilendiren her türlü konuda okul personeliyle beraber hareket edebilmeli, ortak kararlar alabilmeli ve ortak amaçları gerçekleştirebilmek için çalışanları örgütsel kültür etrafında birleştirebilmelidir. Okul yöneticileri demokratik okul kültürünün oluşması için çalışmalıdır. Örgüt çalışanlarının kararlara katılmaları, kurumun geliştirilmesi için ortak hareket edebilmeleri; kurumdaki aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayacak, verimliliği artıracaktır.

Çalışanları kararlara ve yönetime katmanın önemi son yıllarda daha iyi anlaşılmaktadır. Toplumsal gereksinmelerin giderilmesi ve sosyal problemlerin bitirilmesi ihtiyacı, insanları toplumun diğer bireyleriyle işbirliğine zorlamaktadır. İşbirliği yapma ihtiyacının sonucunda da örgütler ortaya çıkmaktadır (Başaran, 1984: 53). Örgüt, üyeleri tarafından kurulan, ortak hedefler doğrultusunda hareket eden bir koalisyon olarak görülebilir (Bursalıoğlu, 2005: 15). Bu koalisyonun sürekliliğinin sağlanması ancak bileşenlerinin aynı amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri ve amaçlanan hedeflerini gerçekleştirebilmeleriyle mümkün olacaktır. Belirlediği amaçlara ulaşamayan örgütlerin uzun süre varlıklarını devam ettirmeleri mümkün olmayacaktır.

Bireyler tek başlarına başaramayacakları işleri daha kolay yapabilmek için diğer insanlarla işbirliği yaparlar. Birlikte çalışmayı gerektiren amaçlara ulaşmak için işbirliği yapmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüz toplumlarında işbirliği yapılmaksızın sosyal yaşamın sürdürülmesinin imkânsızlığı bilinmektedir. İşte bu noktada kurulan örgütler, farklı ve sınırlı bireysel yeteneklerin birbirlerini tamamlamalarını sağlamanın yanı sıra belli amaçların kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleşmesini de olanaklı kılar (Aydın, 1994: 13). Çalışanların ortak amaçlar etrafında birleştirilmesi onların performanslarını da yükseltir, hedeflerine daha kısa zamanda ulaşmalarını sağlar.

Karar, örgütte her türlü değişikliği yapmak amacı ile başvuru kurumulaşmış ve toplu bir süreçtir. Yani karar süreci ile örgütteki değişme birbirine neden sonuç zinciri ile bağlı bulunmaktadır. Her değişme bir veya birkaç karardan sonra ortaya çıkarken

kendisinden sonra yeni kararların alınmasını gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 2005: 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 – bu kararların en önemli uygulayıcıları olarak – söz sahibi olmak durumundadırlar. Bu durum örgütte değişimi hızlandırır, değişimin sürekliliğini sağlar aynı zamanda okulda demokratik bir örgüt ikliminin oluşmasına da yardımcı olur.

Demokratik kültürün geliştiiği toplumun kurumlarında kurumlarla ilgili kararları genellikle kurum yöneticisi olan kişi değil bir grup verir. Bunun için yönetici, örgütte bulunan kişilerin görüşlerini kapsayacak biçimde bir karar almak yoluna gitmelidir (Binbaşıoğlu,1988: 38). Bu da örgütün nasıl yönetileceğini, yönetim sürecinde hangi yöntemlerin kullanılacağını, başarıya nasıl ulaşılaçağını üstlerin ve astların birlikte düşünmesi demektir (Başaran, 1992: 322).

Yönetim sürecinin diğer aşamalarının başarılı olması alınan kararların niteliğiyle doğru orantılıdır (Semerci, 2000: 192). Nitelikli ve uygulanabilir kararlar alabilmek için karar alma sürecine kurum çalışanların ortak akli ve katılımı önemlidir. Alınan kararlarda bu kararların uygulayıcıları olan eğitim çalışanları söz sahibi olursa hem sonuca çabuk ulaşılr hem de örgüt daha başarılı bir şekilde yoluna devam eder.

Öğretmenlerin yönetime katılmaları, sadece kurullarda görüş bildirme veya alınan kararları uygulama düzeyinde olmamalıdır. Eğitim çalışanlarının karar alma süreçlerine doğrudan katılmaları ve alınan kararlarda etkili olmaları anlamlı olacaktır. Öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar hem daha nitelikli hem de bu kararların uygulanma şansı daha yüksek olacaktır. Alınmasında öğretmenlerin etkili olmadığı bir karar uygulama aşamasında başarısız olacaktır.

Yöneticilerin temel görevi sistemi çalışır düzeyde tutmaktır. Sistemin çalışır düzeyde tutulması örgütün hedeflerinin ve amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleştirilmesiyle olanaklıdır. Bu amaca ulaşabilmek için yöneticinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve rasyonel bir biçimde kullanması gereklidir (Elma, 2013: 198). Yönetici açısından insan kaynaklarını etkili kullanmanın yollarından biri de çalışanların yönetime ve karar alma süreçlerine etkin katılımlarıdır. Kararlara katılım işgörenleri güdüler, kuruma bağlılığı artırır.

Eğitim sistemimizin yenileşememesinin en temel nedenlerinden biri de merkezden yönetilmesi ve yeterli katılımın sağlanamamasıdır. Bu durum birçok sorunun doğmasına ve bu sorunların da kalıcı hale gelmesine neden olmaktadır. Bu

durumdan çıkış, ancak yeni bir paradigma noktasından hareketle, yeni vizyonların geliştirilmesi, misyonların üstlenilmesi ve bunların da kendine özgü değerlerle desteklenmesiyle mümkündür. Bu anlamda eğitim örgütlerinin katılımcılığa ve özerkliğe dayalı olarak, öğrencilerin başarılarını artırmaya, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yeni bir anlayışla yapılandırılması gerekmektedir (Aytaç, 2013: 1) Bu anlayış; eğitim çalışanlarının yönetime katılımını bu yolla okulun ve öğrencilerin sosyal, sportif, kültürel ve akademik başarılarının yükseltilmesini vurgulamaktadır.

Öğrenen örgütlerde yöneticinin rolü; geleneksel örgütlerdeki tepedeki önemli kararları ve kontrol mekanizmalarını işletmek iken, öğrenen örgütte her şeyin tepeden görülmesi yerine kararları alt kademelere dek indirgeyen liderler şeklinde değişmektedir (Senge,1997; Aktaran: Bozkurt, 2013: 57). Öğrenen örgütlerde yöneticilerin tutumları çok önemlidir. Çünkü yönetici lider, kurumda model alınacak kişidir. Bu anlamda demokratik yönetim anlayışını benimsemiş, kararları alt kademelerde çalışanlarla birlikte alan liderler, çalışanların daha çok katılımını gerçekleştirecek ve daha fazla sorumluluk almalarını sağlayacaklardır.

Örgütlerde kolektif aklın, örgüt yöneticilerinin tek başına karar vermesinden daha yararlı ve gerçekçi olacağına bilinmesi; okul yönetiminde kalitenin ve verimliliğin okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer işgörenlerin ortak çalışmasıyla artabileceği gerçeğini kabul etmemiz gerekliliğini göstermektedir.

Okul yönetimlerinde katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, okulda demokratik bir ortamın oluşturulması ve bütün bileşenlerin beklentilerinin karşılanmasını sağlayacaktır. Yönetime katılım, eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için kurumun bileşenlerinin daha fazla sorumluluk almaları yönünde onları motive edecektir.

## **1.2 PROBLEM CÜMLESİ**

Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılım durumları nasıldır?

## **1.3 ALT PROBLEMLER**

Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılma durumlarını incelemek amacıyla ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yönetici görüşlerine göre aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları konusunda öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri nelerdir?
2. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları konusunda öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları konusundaki öğretmen ve yönetici görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları konusundaki öğretmen ve yönetici görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları konusundaki öğretmen ve yönetici görüşleri branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları konusundaki öğretmen ve yönetici görüşleri eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları konusundaki öğretmen ve yönetici görüşleri meslekteki hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
8. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları konusundaki öğretmen ve yönetici görüşleri çalıştıkları kurum türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
9. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeylerine ilişkin beklentileri nelerdir?
10. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılımı hakkında mevcut durum ve beklentilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
11. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yönetime etkili katılımlarını sağlamak amacıyla neler yapılmalıdır? Öğretmenlerin önerileri nelerdir?

#### **1.4 SAYILTILAR**

Araştırmada kullanılan; öğretmenlerin okul yönetimine katılım düzeylerini inceleyen ölçek, araştırmacı tarafından ayrıca hazırlanan kişisel bilgilerin içinde bulunduğu



anket ve görüşme sorularına verilen cevapların katılımcıların gerçek düşüncesini yansıttığı varsayılmaktadır.

### **1.5 SINIRLILIKLAR**

Bu araştırma ile ilgili sınırlamalar şöyledir:

1. Araştırma İstanbul Bahçelievler’de Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerle sınırlıdır.
2. Araştırmada elde edilen bulgular 2013-2014 Eğitim Öğretim Yılı ile sınırlıdır.
3. Araştırmanın sonuçları veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.

### **1.6 ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı, “Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Durumları”nı incelemek ve öğretmenlerin okul yönetimine etkin katılımlarını sağlayacak öneriler geliştirmektir.

Araştırmada, ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma durumlarının belirlenmesinde çeşitli bağımsız değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, branş, eğitim düzeyi, meslekteki hizmet yılı ve çalıştığı kurum türü) görüşlerinin nasıl değiştiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarını ortaya koymak, öğretmenlerin yönetime katılması ile ilgili güncel veriler elde etmek, bulguları tartışmak ve elde edilen bulgular ışığında çeşitli öneriler getirmek hedeflenmiştir.

### **1.7 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Günümüz eğitim örgütleri, sürekli değişen ve gelişen bilgi ve teknolojileri takip edebilecek nitelikte olmanın yanı sıra bilgi ve teknoloji üretebilecek durumda da olmalıdır. Eğitim örgütleri, çağın değişen ve gelişen koşullarına ayak uydurabilmeleri için toplumun kendilerinden beklentilerini kavrayabilmeli, beklentileri karşılayabilmeli, kendilerini sürekli yenileyebilmeli, çalışanların niteliklerini iyi tespit edebilmeli ve çalışanlardan nasıl yararlanacağını öngörebilmelidir. Bu süreç de eğitim yönetimiyle doğrudan ilişkilidir. Eğitim örgütlerinde yönetime katılma her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır. Örgütlerin geleceğinde o örgütlerin nasıl yönetildiğinin payı ve önemi çok büyüktür.

Katılımcı yönetimin hayata geçirilmesi, yönetim sürecinin demokratikleşmesiyle ve çalışanların yönetime ve kararlara katılım süreçleriyle doğrudan ilgilidir. Okul yönetiminin demokratikleşmesi okul yönetiminde dikkate alınan temel yönetim anlayışı ve bu anlayışın pratikte uygulanmasıyla da ilişkilidir. Bunun için okulda yönetim süreçlerinin en önemlisi, karar verme ve alınan bu kararların uygulama sürecinde katılımcılığı sağlayan demokratik bir yönetim anlayışının hayata geçirilmesidir.

Eğitim sistemi içinde yer alan kurumların, eğitim öğretim sürecinin daha etkili ve verimli işlemesi açısından yönetime katılmanın önemini kavramaları bir zorunluluktur. Eğitim kurumlarında yönetime katılma, hem kurum yöneticilerinin işlerini hafifletecek, hem de öğretmenlerin okula bağlılığını artıracaktır. Bu araştırma, okulların temel işgörenleri olan öğretmenlerin, okulda yönetime katılmaya ilişkin görüşlerini belirlemeyi ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine hangi düzeyde katıldıklarını ve yönetime katılıma ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarının Türk eğitim sisteminde çağdaş ve demokratik yönetim anlayışının geliştirilmesine bu yöndeki değişimlerin desteklenmesine ve eğitim örgütlerinde katılımcı yönetim anlayışının yaygınlaşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 1.8 TANIMLAR

**Karara Katılma:** Örgüt çalışanlarının örgüt amaçları doğrultusunda alınacak kararlara ilgili düşüncelerini dile getirmeleri ve bu kararlarda söz sahibi olmaları, hatta kararları başlatmalarıdır (Can,1992: 238). Alınacak kararların sonuçlarından karardan etkilenenlerin ve kararı uygulayanların kararda söz sahibi olmasıdır.

**Karar Verme:** Evrensel olarak seçenekler arasından seçim yapma süreci olarak tanımlanır ve eğitim yönetimini anlamak için önemlidir; çünkü seçim süreci isteklendirme, liderlik ve örgütsel değişimde anahtar rol oynar. Karar verme, diğer bütün yönetsel fonksiyonları kapsamaktadır. Planlama, organizasyon, personel istihdamı, yönlendirme koordine etme ve denetleme alanlarının hepsi karar vermeyi içermektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 136).

**Okul Yöneticisi:** Araştırma kapsamında yer alan devlet ortaöğretim okullarında çalışan müdür ve müdür yardımcıları.

**Ortaöğretim Kurumu:** Ortaokul veya imam-hatip ortaokulundan sonra dört yıllık eğitim ve öğretim veren, resmî ve özel örgün eğitim okul ve kurumları (MEB, 2013: 1).

**Öğretmen:** Araştırma kapsamında yer alan resmî ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenler.

**Öğretmenlerin Yönetime Katılması:** Eğitim- öğretim faaliyetleri, ders programlarının ve içeriklerin düzenlenmesi, okulda yapılacak sosyal, kültürel, sportif, akademik çalışmaların belirlenmesi, kurum kurallarının belirlenmesi, hizmet içi eğitim ve meslekî çalışmaların belirlenmesi gibi kararlarda öğretmenlerin söz sahibi olmasıdır.

**Yönetim:** Genel anlamıyla yönetim, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme ve denetleme işlevlerini yerine getirme faaliyetidir (Genç, 2012: 21).

## 2. KURAMSAL TEMELLER

Bu bölümde, çalışma kapsamında bilinmesi gereken kavramların tanım ve açıklamaları yer almaktadır.

### 2.1 YÖNETİM

Yönetim, kurumların amaçlarına ulaşmak için işbirliği içinde yaptıkları bir grup çalışmasıdır (Eryılmaz, 2012: 3). Burada yönetimle ilgili olarak vurgulanan temel unsur onun bir işbirliği faaliyeti olmasıdır. Kişilerin tek başlarına yapamayacağı işleri işbirliği içerisinde yapmaları durumudur. Bir başka ifadeyle yönetim; insan ya da maddî kaynakların hedeflenen amacın gerçekleştirilmesi için düzenlenmesi ve kullanılması süreci veya faaliyetidir (Eryılmaz, 2012: 3). Bu tanım insan kaynaklarının ve maddî kaynakların yönetilmesini kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının yönetilmesi maddî kaynakları da kullanarak, amaçlara ulaşmak için başkalarına iş yaptırma faaliyettir. Bu tanımlardan yönetimin birden çok insanla veya insan gruplarıyla ilgili bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

Yönetim, planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi yönetsel işlevlerin genel adıdır. Bir yönetsel etkinlikte planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi yönetsel fonksiyonlar mutlaka bulunur. Yönetici söz konusu yönetsel işlevleri yerine getiren kişidir (Genç, 2012: 23).

Yönetim faaliyetinin amacı elimizde bulunan kaynakları israf etmeden en verimli şekilde kullanıp işlerin, en kolay en ekonomik ve en iyi biçimde yapılmasını sağlamaktır (Tortop, 1990: 7). Başkaları üzerinde otorite kurma, başkalarına iş yaptırma veya bir grup içinde yer alan insanların davranışlarını etkileyerek, onların ortak bir amaç doğrultusunda istenilen sonuçları elde edebilecek şekilde yönlendirilmesi süreci, bir yönetim faaliyeti olarak değerlendirilir (Ergun, 2004: 3-4).

Kısaca yönetim madde ve insan kaynaklarını kullanarak örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlar. Yönetimde birbirlerinden farklı insanlar ortak bir amaç etrafında birleştirilerek yetenekleri ve bilgi birikimleri doğrultusunda örgüt işlerine yönlendirilirler.

Genç, süreç olarak yönetimi, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlayan bilim yanı olan bir sanat olarak tanımlamış ve üç başlıkta ele almıştır. Bunları şöyle açıklayabiliriz ( Genç, 2012: 23-24) :

**Süreç Olarak Yönetim:** Yönetim faaliyeti bir yerde başlayıp sonra, biten bir faaliyet değildir. Yönetim fonksiyonel bir süreçtir. Her örgütün başarısı ona bağlıdır. Tüm örgütsel etkinlikler yönetimle ilgilidir. Yönetim tekdüze bir faaliyet değildir. Kendi içinde hareketli ve değişken bir meslektir. Bir meslek olması nedeniyle de sanat ve bilim özelliğini korumak için sürekli bir gelişim göstermek durumundadır.

**Bilim Olarak Yönetim:** Yönetim, sadece beceri ve yetenekle uygulanan bir etkinlik değil, psikoloji, hukuk, davranış bilimleri, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi çeşitli bilim dallarıyla ilgisi olan bir disiplindir. Bilimsel bir faaliyet olarak değerlendirildiğinde yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ait kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanması ile ilgili tüm faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

**Sanat Olarak Yönetim:** Yönetim, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlayan bilim yanı olan bir sanattır. Yönetim bilginin yanında sanat yeteneği gerektiren bir uğraştır. Yönetimi insanlar aracılığıyla örgütsel hedeflere ulaşma sanatı olarak tanımlayabiliriz.

Yönetim; süreç, sanat ve bilim yönleriyle çok yönlü, sürekli değişen ve gelişen, birçok disiplinden yararlanan, yaratıcılık gerektiren bir olgudur.

## 2.2 YÖNETİM KURAMLARI

Yönetimin bir bilim olarak ele alınması 19. Yüzyılın sonlarında başlamıştır. Örgüt yönetimiyle ilgili çok farklı yaklaşımlar ve teoriler geliştirilmiştir. Aşağıda örgüt ve yönetimle ilgili teoriler üç başlıkta ele alınmıştır bunlar: Klasik Yönetim Kuramları, Neoklasik Yönetim Kuramları ve Modern Yönetim Kuramlarıdır.

### 2.2.1 Klasik Yönetim Kuramları

Klasik Yönetim Kuramları 19. Yüzyılın sonlarında ortaya çıkmış ve 20. yüzyılın başlarında gelişmiştir. Klasik Yönetim Kuramları insan ilişkilerinden çok örgütsel yapı üzerinde durmuştur. Klasik Yönetim Kuramları; Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreçleri ve Bürokrasi Kuramı olmak üzere üç grupta ele alınır (Çelik, 2011: 76). Bilimsel Yönetim, işgörenlerin ve işin yönetimi üzerine odaklanmıştır. Yönetim Süreçleri yönetimdeki faaliyetlerin birleştirilmesini ve bir uyum içerisinde çalışmasını

öngörür. Bürokratik Yönetim örgütün tamamının yapılandırılmasına ilişkin konuları ele alır.

### **2.2.1.1 Bilimsel Yönetim**

Taylor'un (1841-1925) yönetim biliminin gelişimine yapmış olduğu en önemli katkı işin verimliliği için optimum çalışma koşullarını belirlemek, parça başına ücret sistemi geliştirmek, iş tasarımı ve ölçüm sistemini geliştirmek, hareket ve zaman etütleri geliştirmektir (Genç, 2012: 96). Bilimsel Yönetim, işgörenleri motive edip zamanı etkin kullanarak verimliliğin artırılmasını amaçlamaktadır. Taylor; yönetimi, işgörenlerin ne yapmaları gerektiğini tespit etmek ve işlerin verimli biçimde yapılmasını gözlemek, şeklinde tanımlanmıştır (Genç, 2012: 96). Bilimsel Yönetimde kontrol fonksiyonları geliştirilerek üretimde israf ve kayıpların engellenmesi, verimliliğin artırılması amaçlanmıştır.

Taylor; herhangi bir işin doğru dürüst yürütülebilmesi için, o işi yöneten patron ile çalışan işçinin azami çıkarlarını temin edebilmenin yegâne hedef ve gaye olması gerektiğini belirtir (Eryılmaz, 2012: 40). Bilimsel Yönetimde verimlilik esas prensip olarak ele alınmıştır.

Taylor'un ilkeleri oldukça basit görünmektedir, ilkelerinin uygulanması sonucu bugünkü gelişmiş ekonomilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ona göre el işçisini verimli kılmada ilk adım işe bakmak ve işi oluşturan hareketleri analiz etmektir. Bu nedenle Taylor'un yönetimine "iş analizi" veya "iş yönetimi" denilmiştir (Eryılmaz, 2012: 40). İşçilerin çalışma yöntemleri belirtilmiş, yapılacak işler için zaman standartları oluşturulmuştur.

Bilimsel Yönetimin temel ilkeleri şunlardır (Karip, 2004: 6):

1. İş süresi araştırma ilkesi: Her iş için zaman etüdü yapılmalı, her faaliyet için belli bir süre belirlenmelidir. İşlerin zamanında ve en verimli şekilde yapılması sağlanmalıdır.
2. Parça başı ödeme ilkesi: İşgörelere ödenecek ücret üretim miktarına ve süre ölçütlerine göre yapılmalıdır.
3. Planlama ve uygulama etkinliklerinin birbirinden ayrılması: Planlama etkinliğinde çalışanlar ile uygulamacılar birbirinden ayrı tutulmalıdır.
4. Bilimsel çalışma yöntemleri ilkesi: Yönetim bir işin nasıl yapılacağını bütün ayrıntılarıyla önceden belirlemelidir.
5. Yönetimsel kontrol ilkesi: Yönetim tarafından etkili bir denetim sağlanması gerekir.

6. İşlevsel yönetim ilkesi: Örgütler uzmanlar arasında koordinasyonu en iyi sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır.

Kısaca Bilimsel Yönetim'de insan kaynağına çok önem verilmiş, işgörenlerin çalışma yöntemleri belirlenmiş, çalışanların iyi organize edildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışacağı varsayılmıştır. Yönetim ve işçi arasındaki çatışmalar azaltılarak, verimsiz çalışmanın ve israfın ortadan kaldırılması amaçlanmıştır. Bu kuramda amaç maksimum düzeyde üretim yapmak ve bireylerin ulaşabileceği en yüksek verimlilik ve refah düzeyini yakalamaktır.

#### **2.2.1.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Yönetim Süreçleri Yaklaşımına iki önemli bilim adamı katkı getirmiştir. Bunlar; Henri Fayol ve Luther Gulick'tir. Yönetimi ilk defa belli süreçlere ayırarak inceleyen bilim adamı Fayol'dur. Fayol yönetim süreçlerini; planlama, örgütleme, emir verme, koordinasyon ve kontrol etme olarak beş süreç halinde incelemiştir. Fayol yönetim konusunda 14 temel ilke getirmiştir (Çelik, 2011: 77).

**Çizelge 2.1:** Fayol'un Yönetim Üzerine 14 İlkesi

<b>BİLEŞENLER</b>	<b>TANIM</b>
<b>İş bölümü</b>	İş bölümünün amacı, israfın azaltılması, çıktıların alınması ve iş eğitiminin basitleştirilmesi yoluyla etkinliğin geliştirilmesidir.
<b>Yetki</b>	Yetki, itaati sağlamak için emir verme hakkı ve güçtür. Yetkinin doğal sonucu olan sorumluluk, verilen görevi yerine getirme zorunluluğudur.
<b>Disiplin</b>	Disiplin, örgütü yöneten kurallara uyulmasını ifade eder. Örgütle çalışanlar arasında açık bir anlaşma beyanı gereklidir ve herhangi bir gruba ait disiplin durumu liderliğin yeteneğine bağlıdır.
<b>Emir Birliği</b>	Bir çalışan yalnızca bir amirden emir almalıdır. Bu, ilkeye bağlılık, disiplin ve yetkideki bozulmaları önler.
<b>Yön/yönerge birliği</b>	Bir amaca yönelik benzer etkinlikler, bir yöneticinin altında gruplandırılmalıdır.
<b>Bireysel çıkarların ikincileştirilmesi</b>	Bir örgüt içinde grupların ve bireylerin çıkarları, bir bütün olarak örgütün çıkarlarından önde olmamalıdır.
<b>Ücret</b>	Hem örgüt hem de çalışanlar açısından ücretlendirme adil olmalıdır.
<b>Merkezileşme</b>	Yöneticiler nihai sorumluluğu elinde tutmak zorundadır, ancak maiyetindekilere de görevin başarıyla yerine getirilmesi için gereken yetkiyi vermelidirler. Uygun derecede merkezileşme duruma göre değişir. Her bir durumda kullanılacak olan uygun merkezileşme miktarı sorun olmaktadır.
<b>Basamaklı zincir</b>	Basamaklı zincir ya da emir komuta zinciri en düşük kademedeki en yetkili merciyeye uzanan denetim zinciridir. Yetkinin kesin çizgileri açık olmalıdır ve buna her zaman uyulmalıdır.
<b>Düzen</b>	İnsan ve madde kaynakları doğru zamanda ve doğru yerde koordine edilmelidir.
<b>Eşitlik</b>	Adil ve eşit muamele isteği, müdürlerin çalışanlarla ilgilenirken göz önünde bulundurması gereken taleptir.
<b>Çalışanların istikrarı</b>	Başarılı örgütlerin sürekli işgücüne ihtiyacı vardır. Yönetimsel uygulamalar çalışanların örgüte karşı uzun vadeli bağlılığını teşvik etmelidir.
<b>İnisiyatif</b>	Çalışanların gelişme ve büyüme planları uygulamaya koymaları teşvik edilmelidir.
<b>Birlik ruhu</b>	Yöneticiler, çalışanlar arasında ekip çalışmasını, ekip ruhunu, birlik duygusunu ve birlikteliği geliştirmeli ve bunu sürdürmelidir.

**Kaynak:** Lunenburg ve Ornstein (2013: 7).

Fayol, bu ilkelerin fen bilimlerinde olduğu gibi, kesin bir takım kurallar özelliğini taşımadığını da belirtmiştir. Bundan dolayı prensipler koşullara göre değiştirilmeli ve günün ihtiyacına göre düzenlenmelidir. Fayol, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için farklı işlerin yapılmasının gerekli olduğunu ve bu işlerin farklı çalışanlar



tarafından yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Günümüz yönetim ve organizasyon alanında Fayol'un ilkelerinden yararlanılmaktadır (Genç, 2012: 99).

Bu kuramda örgüt bütüncül olarak ele alınmıştır. Örgütün nasıl daha iyi yönetileceği üzerinde durulmuştur. Ekip çalışması, birliktelik ruhu, çalışanların geliştirilmesi ve örgüte bağlılığı, örgütün çıkarlarına bağlılık, disiplin gibi konular ön plana çıkarılmıştır.

Fayol, yönetimle ilgili öne sürdüğü düşüncelerin evrensel olduğunu, bunların özel sektör ve kamu sektörü için fark etmeyeceğini savunmuştur (Çevik, 2010: 61).

### **2.2.1.3 Bürokrasi Kuramı**

Alman bilim adamı Makx Weber tarafından geliştirilen bir yönetim kuramıdır. Kamu bürokrasisinin etkinliği için Bürokrasi Modeli geliştirilmiştir (Genç, 2012: 102). Bu kuram; detaylı kurallara ve şekilciliğe bağlı, kişilere göre değişmeyen, hiyerarşik bir kariyeri esas alan ve çoğunlukla merkeziyetçi özellikler gösteren bir kuramdır. Yönetim; resmî ilişkilere, rasyonel kurallara göre yürütülür. Söz konusu kurallar çalışanların statüsünü ve rollerini tanımlar. Bunlar işin niteliğine göre konulmuş rasyonel düzenlemelerdir. Bunlara uyulması halinde keyfilik ortadan kalkar ve yönetim işleri belirli bir disiplin çerçevesinde verimli ve etkin olarak işler (Eryılmaz, 2012: 45).

Burada bürokrasi, günümüzde kullanılan, kamu yönetiminin hantallaşması, aşırı kurallara bağlılık, işlerin zorlaştırılması, geciktirilmesi anlamının aksine ideal bir örgüt ve yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Bu ilkelerin kamu yönetiminde yasallığı, tarafsızlığı, öngörülebilirliği, verimliliği ve etkinliği sağlayacağı varsayılmıştır. Kamu sektörü uzun süre bu ilkelerin etkisi altında kalmıştır ve bunlara katı bir şekilde bağlılık, örgütleri işletmenin en iyi yolu olarak görülmüştür (Eryılmaz, 2012: 45).

Özet olarak Weber'in geliştirdiği Bürokrasi Kuramının özellikleri (Genç, 2012: 102):

1. Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
2. Detaylı bir biçimde belirlenmiş hiyerarşik yapı,
3. Resmî ilişkiler,
4. Teknik yetenek sistemine göre düzenlenmiş personel ve seçimi ve terfi sistemi,
5. Kanuni yetkinin kullanılması,

Bürokratik yönetim yapısında ilke ve yönetmeler, işin her kademesinde nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak belirler.

Bürokrasi kavramı uzmanlaşma esasına dayalı, hiyerarşik yapıya uygun ve biçimsel ilkelere göre düzenlemelere gidilmesi anlamına gelir (Genç, 2012: 102).

Bürokratik yönetim kuramı, kurumlarda ve işletmelerde kişiden kişiye göre değişmeyen, akılcı, ideal bir yönetim yapısı oluşturmayı amaçlamıştır.

Kısaca Klasik Yönetim düşüncesinin temelinde örgütsel sorunları çözmek ve çalışanların verimliliğini artırmak vardır. Bunun için iş ve zaman analizleri yapılarak bir işin en kısa zamanda en verimli şekilde nasıl yapılacağı ve üretimi artırmanın yolları aranmıştır.

Klasik Örgüt Teorileri ve bunların ilkeleri birçok eleştiri almıştır. Verimlilik vurgusu Klasik Yaklaşımı nitelendirmektedir. Klasik teorisyenlere göre işin ve örgütün etkili bir biçimde tasarlanması büyük bir öneme sahiptir. Ancak iş ortamındaki psikolojik ve sosyal faktörler ihmal edilmiştir. Eleştirmenler, çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının yöneticiler tarafından ihmal edilmesi durumunda örgütlerin çalışanlara yeterince motivasyon sağlayamayacağını iddia etmektedirler. Klasik görüşte olanlar ise maddî teşviklerin çalışanların motivasyonunu arttırabileceğini varsayılmaktaydılar. Kısaca Klasik Örgüt Teorisi “görevi” odak noktası olarak almış iş ortamındaki bireylere veya gruplara çok az önem vermiştir. (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 8).

Klasik Örgüt Kuramlarının işgörenlere yalnızca üretim ve verimlilik açısından yaklaşımları; insanların duygu, düşüncelerini ihmal etmiş olmaları eleştirilmiş bu düşüncelerin mekanik yapılar olarak algılanmalarına neden olmuştur.

### **2.2.2 Neoklasik Yönetim Kuramları**

İnsan İlişkileri Yaklaşımı olarak da adlandırılan Neoklasik Yaklaşım, Klasik Yaklaşım'ın 1930'lu yıllarda yetersiz hale gelmesiyle ortaya çıkmıştır. Klasik Yönetim'in gelişmesinin en yüksek düzeye ulaştığı 1930'lu yıllarda yönetimde, “İnsan İlişkileri” adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Yönetim ve örgüte farklı açıdan bakan “İnsan İlişkileri” yaklaşımı hızla gelişerek İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yönetim düşüncesinde bir “okul”, yönetim uygulamalarında da bir “akım” durumuna gelmiştir (Genç, 2012: 108).

Neoklasik Yaklaşım, yönetime yeni ilkeler koymaktan çok Klasik Yönetim'in özellikle insanı ihmal eden boşluk ve eksiklerini tamamlayan bir yaklaşım sunmuştur (Genç, 2012: 107). Neoklasik Yönetim Teorisi'nin, Klasik Yönetim Teorisi'ne tepki olarak doğduğu ileri sürülmektedir. Klasik Yönetim'in kurumu ön plana çıkarma anlayışı yerine Neoklasik Yönetim anlayışı bireyi ön plana çıkarmıştır. Bu yönetim anlayışı, insanın değerlerini ve ihtiyaçlarını önemseyen bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışta

moral ve motivasyonun yükseltilmesi ve iş görenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanması önemli görülmektedir.

Klasik Örgüt ve Yönetim Kuramları, örgütün en değerli kaynağı olarak görülen insanı anlamada yetersiz kalmıştır. Klasik Kuram, insanı makinenin bir parçası olarak görmüş ve insanın gücünden maksimum düzeyde yararlanılması gerektiğini savunmuştur. Yönetimde İnsan İlişkileri Kuramı, örgütten çok insan boyutuna önem vermiştir. İnsanın ihtiyaç ve beklentileri ve insanlar arasındaki iletişim, bir örgütün başarısı için dikkate alınması gereken, önemli konular olarak kabul edilmiştir (Çelik, 2011: 79). İnsanın duyguları, düşünceleri, algıları Yönetimde İnsan İlişkileri Kuramı'nda önem kazanmıştır. Verimliliğin artırılmasında insanın iç dünyasının da belirleyici olduğu düşünülmüştür. Çalışan mutluluğu bu kuramda ön plana çıkarılmıştır.

Neoklasik Kurama yön veren en önemli çalışma, Hawthorne araştırmaları olarak kabul edilmektedir. Elton Mayo'nun öncülüğünde yapılan Hawthorne araştırmalarında şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. Üretim seviyesi, çalışanların fiziki kapasitelerinden değil toplumsal kurallar tarafından belirlenmektedir.
2. Maddî değeri olmayan ödül ve cezalar, çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilemekte ve ekonomik özendiricilerin etkisini ciddi şekilde sınırlandırılmaktadır.
3. İşgörenlerin çoğunlukla bireyler olarak değil, bir grubun üyeleri olarak hareket ettikleri görülmüştür.
4. Grup içerisinde en çok sevilen, grubun değerlerini kişiliğinde yansıtan ve grubun davranışlarına yön veren kişinin informal liderler olduğu saptanmıştır (Aydın, 1994: 108).

Neoklasik Yaklaşımın yönetim alanında getirmiş olduğu en büyük yenilik, örgüt yapısı içerisinde insanın davranışlarını ve bu davranışların nedenini açıklamak ve örgütsel yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek olmuştur. Neoklasik Teori, Klasik Teori'nin aksine örgütte asıl etkinliği belirleyen unsurun insan olduğunu göstermiştir. Klasik düşünceden neoklasik düşünceye geçişte bilimsel açıdan köprüyü H. Munsterberg atmıştır (Genç, 2012: 107).

Çalışanların güdülenmesi için onların sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerekliliği belirtilmiş, sosyal olarak tatmin olan işçinin daha üretken olacağı savunulmuştur. Örgütlerin ancak üyeleri sayesinde amaçlarına ulaşabilecekleri düşüncesi ortaya çıkmıştır. İnsan İlişkileri Yaklaşımı; insan unsurunun özellikleri, iş tatmini, çalışanların karara katılması, güdüleme, çalışanların mutluluğu gibi

kavramları merkeze alan bir anlayış ortaya koymuştur. Verimlilik üzerinde fiziki koşullardan ziyade insanlar arasındaki ilişkilerin daha etkili olduğu vurgulanmıştır.

Okullar insan ilişkilerinin ağır bastığı örgütlerdir. Okulda insan ilişkilerine önem vermeyen bir yönetim anlayışının başarılı olması mümkün değildir. Okul yöneticisi öğretmenlerle etkili iletişim kurduğu her öğretmeni değerli bir varlık kabul ettiği zaman başarılı olabilir. Ancak Yönetimde İnsan İlişkileri Kuramı da okula tek yönlü bir bakışçısı getirmiştir. Okulda insan kaynağına önem veren Yönetimde İnsan İlişkileri Yaklaşımı okulun örgütsel amaçlarını ikinci plana itmiştir (Çelik, 2011: 79).

### **2.2.3 Modern Yönetim Kuramları**

Yönetim konusunda pek çok bilimsel çalışmaları yapılmış, bu çalışmalar ışığında yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. İşletmelerde üretimin artmasına yönelik Klasik Yönetim Teorisi, Klasik Yönetim Teorisi'ni insan unsuruyla tamamlamaya çalışan Neoklasik Yönetim Teorisi geliştirilmiştir. Birisi sadece "iş", diğeri ise sadece "insan" faktörü üzerine yoğunlaşmıştır. Bu eksiklikleri tamamlamaya çalışan Modern Yönetim Teorileri geliştirilmiştir. Modern Yönetim Teorileri'ne göre örgüt, yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uyum sağlamak zorunda olan bir sistem olarak ele alınmalıdır. Modern Yönetim Teorisi; Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı adı altında incelenecektir.

Modern Yönetim Yaklaşımı, örgütü sosyal bir sistem olarak ele almış ve yönetime ilke koymanın anlamlı olmadığı, bunun yerine değişen dünyaya, değişmeyen ilkeler koymanın anlamsızlığı üzerinde durmuş, ilkedan hareket etmek yerine faydadan hareket etmenin daha doğru olduğunu vurgulamıştır (Genç, 2012: 125).

#### **2.2.3.1 Sistem Yaklaşımı**

Örgütsel yapıların giderek karmaşıklaşması sonucu yönetim alanında yeni yaklaşımların geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bu durum Sistem Yaklaşımı'nın gerekliliğini ortaya koymuştur.

Modern Yönetim düşüncesinin geliştirdiği, Sistem Yaklaşımı ile örgüt faaliyetlerinin başarılı bir biçimde yürütülmesinde iç ve dış çevre etkenlerinin bir bütünlük içinde algılanması ve değerlendirilmesi gereği üzerinde durulmuştur. Sistemi dışarıdan etkileyen faktörler olarak; girdiler, süreçler, çıktılar, denetim ve sınırlamalar olarak belirtilmiştir (Genç, 2012: 125).

Sistem, birbirine bağlı alt sistemlerden meydana gelen bir bütündür. Her sistem bir takım alt sistemlerden oluşur. Her bir alt sistem, sistemin amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunur. Bir sistem çevreye uyum sağladığı ölçüde açık

sistem olma özelliği gösterir (Çelik, 2011: 81). Sistemdeki unsurlar etkileşim içinde bir bütünü oluştururlar. Yönetim çevresinden bağımsız olarak düşünülemez.

Çağdaş Yönetim Teorileri diye adlandırılan bu yeni dönemde insana ilişkin varsayımlarda da değişmeler olmuş, birtakım yeni varsayımlar ve insan anlayışı gelişmiştir. Bu varsayımlar şu şekilde sıralanmaktadır (Bowditch ve Buono'dan aktaran; İpek, 2013: 103):

1. İnsan ihtiyaçları farklı kategorilere ayrılabilir. Bu ihtiyaçlar gerek insanın gelişim evrelerine göre, gerekse insanın yaşamı sürecince değişebilir.
2. Aynı obje ya da ürünler insanlar için farklı önem ve tatmin derecesine sahiptir.
3. İnsanlar, örgütsel yaşamda farklı motivasyon kaynakları edinebilirler.
4. Aynı insan farklı örgütlerde, hatta aynı örgüt içerisinde farklı gruplarda farklı ihtiyaç içerisinde olabilir.
5. İnsanlar, çalıştıkları örgüte birtakım ihtiyaçları çerçevesinde katkı sağlar.
6. İnsanlar kendi dürtü ve yeteneklerine ve çalıştıkları işin niteliğine bağlı olarak, yönetsel stratejilere farklı tepkiler verebilirler.

Sistem Yaklaşımı, yönetim anlayışını daha geniş bir açıdan değerlendirmeye çalışan, bir modeldir. Sistem yaklaşımı yönetimi dış çevre koşulları ve başka olaylarla ilişkili olarak inceler. Sistem, çevreyle etkileşim içindedir ve dinamik bir yapı gösterir. Sistem çevreyi çevre de sistemi etkiler. Bu etkileşim bir denge içerisinde olursa sistemin etkililiği artacaktır.

### **2.2.3.2 Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık Yaklaşımı, Klasik ve Neoklasik yaklaşımların en iyi örgütlenme ilkeleri ve en iyi örgüt yapısı konusundaki görüşlerinin yetersizliğine vurgu yaparak, her yer ve zamanda geçerli en iyi organizasyon yapısı ve yönetim ilkesi olmadığı, bunların şartlara bağlı değişkenler olduğu, düşüncesine dayanır. İç ve dış şartlar bağımsız değişken, örgüt yapısı ise bağımlı değişken durumundadır (Eryılmaz, 2012: 83).

Bu yaklaşıma göre örgüt iç ve dış çevre koşullarına göre farklılaşmalıdır. Bu kuram durumlara göre yönetim anlayışını öngörmektedir. Bu yaklaşıma göre her örgütün çevresel koşulları faaliyet alanları farklı olduğuna göre örgütlerin sistemleri ve yönetim biçimleri de farklı olacaktır, bunun için örgütlerin yönetim biçimlerinde bir genelleme yapmak mümkün değildir.

Jakson, (2000: 110-111) Durumsallık Yaklaşımının dayandığı temel varsayımları aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Aktaran: Eryılmaz, 2012: 83):

1. Her durumda, bir örgütün faaliyetini düzenleyen tek bir en iyi yol bulunmamaktadır.
2. Maruz kaldıkları sınırlılıklar nedeniyle organizasyon yapısının doğasını bazı belirli iç ve dış faktörler belirler. Eğer örgüt iç ve dış faktörlere adapte olamazsa fırsatlar kaçırılır, maliyetler yükselir ve örgütün devamlılığı tehlike altına girer.
3. Durumlara göre örgüt yapılarının bazı biçimleri, diğerlerine göre daha verimlidir. Farklı bağlamsal durumlara farklı örgütlenme ilkeleri uygundur ve hepsi temel stratejik durumlara dayanır.
4. Örgüt yapısı ile insanlar, çevre, teknoloji ve büyüklük taleplerinin doğası arasındaki uygun eşleşmenin niteliğinin ne olabileceği ile ilgili ampirik çalışma yapılabilir.

Sonuç olarak Durumsallık Yaklaşımı, her örgütün kendine özgü özelliklere ve çevresel şartlara sahip olduğunu belirterek örgütlerin yönetim uygulamalarının farklı olması gerektiğini belirtir. En uygun yönetim modeli yapılacak işin özelliklerine uygun modeldir.

### **2.3 YÖNETİM SÜREÇLERİ**

Yönetim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarının etkili biçimde kullanılması, kaynakların eşgüdümlemesi sürecidir. Okul yönetimi de benzer biçimde, okuldaki maddesel kaynakların ve insan kaynaklarının, örgütlenmesini, düzenlenmesini ifade eder. Okulun amaçlarını gerçekleştirmesi için yönetimin, yönetimle ilgili farklı boyutları işe koşması gerekir (Polat ve Küçük, 2012: 458). Yönetim süreçleri okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yararlanılacak boyutlardan biridir. Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini iyi kavramaları ve bunlardan etkili bir şekilde yararlanmaları örgütsel hedeflere ulaşmalarını kolaylaştıracaktır.

Yönetim süreçleri, farklı yazarlar tarafından farklı isimlerle sınıflandırılmıştır. Bu süreçler yöneticilerin amaçlarına ulaşmak için bir örgütteki yönetim uygulamalarında yararlandıkları süreçleri ifade eder. Bu süreçleri şu şekilde sınıflandırabiliriz: karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme, denetim-değerlendirme.

### 2.3.1 Karar Verme

Karar verme; bir sonuca ulaşmak, bir eylemi gerçekleştirmek ve bir sorunu çözmek için farklı alternatifler arasından en uygun olan yöntemi seçme işi olarak tanımlanabilir (Aydın, 1994: 126). Bir faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken en önemli iş karar vermektir. Gerçekleştirilecek etkinliğin hangi alanda, nasıl ve ne zaman yapılacağı karar aşamasında belirlenir. Yapılacak işlerin hangi sırayla yapılacağı belirlenmesi bir zorunluluktur (Kaya, 1991: 94). İşlerin doğru ve zamanında yapılması aldığımız kararların niteliğiyle doğrudan ilgilidir.

Sorunlarımızı çözmek ya da hayatımıza yön vermek için pek çok karar alırız. Aldığımız kararlar hayatımızın akışını etkiler, başarılı olmamızı sağlar ya da başarısız olmamıza neden olur. Örgütlerin de başarılı veya başarısız olmaları aldıkları kararlarla doğrudan ilgilidir.

Karar verme; ulaşmak istediğimiz hedeflerle doğrudan ilişkilidir. Gerçekleştirmek istediğimiz eylemin neden yapıldığına karar verilmesi amacımızı belirler. Amaç varılmak istenen nokta, ulaşılmak istenen düzey olarak ifade edilebilir. Karar verme bir süreçtir. Karar verme sürecinin aşamaları aşağıdaki gibidir (Yıldırım, 2011: 103) :

1. Belirli bir eylemin gerekliliğinin ortaya çıkması
2. Konuyla ilgili verilerin toplanması
3. Elde edilen verilerin analiz edilmesi
4. Olası çözüm yollarının belirlenmesi
5. Hangi uygulamanın yararlı olacağına karar verilmesi

Bu süreçlerden birinde sorun yaşanması diğerini etkileyeceği için yukarıdaki sıralanan aşamalar bir bütünlük içinde ele alınmalıdır. Bu süreçler kontrol edilmeyi ve yenilenmeyi gerektirir. Kararların kimler tarafından ve hangi şekilde verileceği iyi düşünülmeli, örgütün amaçları, yapısı, nitelikleri, özellikleri dikkate alınmalıdır.

Verilecek kararın, olabildiğince nesnel ve adil olması ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesine hizmet etmesi beklenir. Karar kesin olmalı ve farklı yorumlara meydan vermemeli, herkesin kolayca anlayacağı şekilde açık olmalıdır. Karar sürecine olabildiğince katılım sağlanmalı ve alınacak kararlar üyelere benimsetilmelidir. Ayrıca kararın olabildiğince hızlı verilmesi de tercih edilir. Verilen kararların bireylerin kabul alanı içinde yer alması, içselleştirilip uygulanmasını kolaylaştırır. Karar; olabildiğince, insanları motive edici, uzlaştırıcı ve koordine edici olmalıdır. Grupla karar vermede demokratik bir ortam oluşturulmalı, amaçtan sapmamalı, birlikte çalışmanın önemi bilinmelidir. Kararlarda grubun değer ve davranışlarıyla kamu yararı da dikkate alınmalıdır (Şişman, 2013: 187).

Karar verme süreci, kararın örgütte uygulanması aşamasında önemlidir. Kararlar üst yöneticiler tarafından verilebileceği gibi örgütün belli kurullarınca da verilebilir. Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda karara katılımları, alınan kararları daha çabuk benimsemelerini ve daha istekli bir şekilde uygulamalarını sağlar. En azından alınacak kararlarda uygulayıcıların görüşünün alınması yararlı olacaktır.

Okul yöneticileri; okul bileşenlerinin tamamını karar alma sürecine dâhil etmek ve bunları birer karar organı olarak görmek durumundadır. Yöneticiler, karara katılmanın gerekliliğini kavramalı ve bu sürecin işlemlerini sağlamalıdır. Bir eğitim yöneticisinin karar verme sürecinde dikkat etmesi gereken unsurlar şunlardır (Tandoğdu, 2007: 22) :

1. Eğitim yöneticisi, grubun potansiyelini ve dinamizmini anlamalı, ancak bunu örgütün amaçlarından farklı alanlarda kullanmaya yeltenmemelidir.
2. Güdeleyen, uzlaştıran, koordine eden bir eylem göstermelidir.
3. Karar aşamasında kararın uygulayıcılarına karara katılma imkânı vermelidir.
4. Karar sürecinde demokratik bir ortam oluşturmalıdır.
5. Grup olarak alınan kararların sınırlarını çizmemelidir.
6. Alınan kararlarda görüş birliği sağlamaya özen göstermelidir.
7. Grubun başarısını ve sürekliliğini açıklamalıdır.
8. Takdir hakkını kullanırken kamu yararını gözetmelidir.

### **2.3.2 Planlama**

Örgütlerde alınan kararların uygulanabilmesi için yapılacak çalışmaların ve işlerin önceden belirlenmesi gerekir. Yönetimde kararların uygulanması ancak iyi bir planlamayla mümkün olacaktır. Örgütün amaçlarına ancak iyi bir planlamayla ulaşılabilecektir.

Planlama, örgütün önceden belirlediği hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin tespit edilmesi ve bu işlerin yapılma aşamasında hangi yöntemlerin izleneceğinin belirlenmesidir. Planlama, eylemden önce yapılacakları düşünmeyi gerektiren zihinsel bir süreçtir. Bundan dolayı planlamanın ilk aşaması amaçların belirlenmesidir. Zira bir örgüt nereye gideceğini bilmiyorsa hiçbir yol onu hedefe götürmez. Amaç, bir örgüt açısından ulaşılmak ve başarılmak istenen sonuçtur. Amaçlar insanlar için bir yön belirler, bir performans ölçüsü olarak kullanılır, çalışanlar arasında bütünleşmeyi sağlar ve onları motive eder (Şişman, 2013: 187).



Planlar yapılırken; somut hedefler ve amaçlar belirlenmeli, belirlenen hedefler için yeterli bilgiler toplanmalı, kararlara katılanların görüşleri alınmalı, alternatif çözüm yolları düşünölmeli, amaçların gerçekleştirilmesine ilişkin yöntemler seçilip kararlaştırıldıktan sonra bunlar yazılı belge haline getirilmeli ve işlerin yapılacağı zamanlar belirlenmelidir. Planlama amacına uygun olarak farklı düzey ve sürelerle uygun olarak yapılabilir. Planlama günlük, haftalık, aylık, yıllık, beş-on yıllık olabileceği gibi daha uzun süreyi de kapsayabilir. Millî Eğitim Bakanlığında, bakanlık düzeyinde 15-20 yıllık planlar yapılırken, okul düzeyinde daha çok günlük ve yıllık işleyiş planları söz konusudur.

Planlama, günümüzün sosyal, ekonomik ve teknolojik şartlarının gereği zorunlu olarak yapılması gereken bir işlev niteliğindedir. Bu işlevin gerçekleştirilebilmesi için bazı ilkelere uyulması gerekir, bu ilkeler şunlardır (Genç, 2012: 147-148):

1. Amaç İlkesi. Planlar, net olarak belirlenmiş gerçekçi amaçlara dayandırılmalıdır.
2. Açıklık ilkesi. Planlar, kesin, uygulanabilir, gerçekçi ve anlaşılır olmalıdır.
3. Denetim ilkesi. Planlar, denetime açık olmalıdır.
4. Esneklik ilkesi. Planlar, örgütün değişen koşullarına uyum sağlayabilmelidir.
5. Dengelilik ilkesi. Planlar, örgütün çeşitli ilgili grupları arasında denge sağlamalıdır.
6. Ekonomiklik ilkesi. Planlar, planlama ve uygulama süreçlerinde girdilerin ekonomik kullanılmasını sağlamalıdır.
7. Koruma ilkesi. Planlar, karşılaşılabileceği tepkilere ve dirençlere karşı önlem almalıdır.

Planlar örgütteki insan ve madde kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlar. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekçi planlar hazırlanması gerekmektedir. Örgütün ihtiyaçlarının belirlenmesi bunların kim veya kimler tarafından yapılacağını saptanması planlama aşamasında yapılmalıdır. Kaynakların etkili kullanılması iyi bir planlamayla mümkün olacaktır.

Örgütün hedefleri doğrultusunda planlanan amaçlara ulaşmak için gereken kaynakların detaylı olarak tespit edildiği, faaliyetlerin nerde, hangi alanlarda, ne zaman, kimler tarafından yapılacağını ve önceliklerinin neler olacağını belirlediği ayrıntılı metinler hazırlanır.

Planlar hazırlanırken; okul içinden ve dışından gelecek tepkilerle ve dirençlerle baş etme yolları, diğer kurumlarla işbirliği yapma, karşılaşılabilecek olumsuzluklara karşı hangi önlemlerin alınacağı gibi konular belirlenmelidir (Keskinlik, 2011: 82).

Örgütün yapacağı etkinlikler bir plana bağlanmak zorundadır. Yapılacak işler bir plana bağlanmazsa uygulayıcıların isteğine ve rastlantıya bırakılmış demektir. Bu durum da örgütte zaman, emek ve kaynakların verimli kullanılmamasına neden olacak ve örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecektir.

### 2.3.3 Örgütlenme

Örgütlenme, amaca dönük olarak yapıyı kurma, kadrolama ve donatım sürecidir. Ortak bir çalışma gerektiren amaçlara ulaşılabilmesi için yapının oluşturulması, insan güç ve yeteneklerinin yönetilmesidir (Taymaz, 2011: 39). Örgütlenme, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gereken işlerin görevler şeklinde düzenlenmesi, bu görevleri yerine getirecek uygun kişilerin ve bu kişilerin kullanacağı donanımın sağlanması sürecidir. Yani örgütteki hiyerarşik yapının kurulması, buna uygun yetki yapısının oluşturulması ve gerekli kaynakların sağlanmasıdır (Yılmaz, 2013: 144).

Örgütlenme, planlanan amaçlara ulaşabilmek için uygun kişileri uygun işlerde görevlendirme ve kaynakların bu kişilerin kullanımına sunulmasıdır. Bu kaynaklar doğru kişilerce, doğru yerde ve doğru zamanda kullanılırsa örgüt amaçlarına ulaşacaktır.

Örgütlenmede aşağıdaki özellikler dikkate alınır (Taymaz, 2011: 39).

1. Örgütün yapısına biçim veren etkenlerden en önemlisi karar sürecidir.
2. Hangi kararların kimler tarafından alınacağı yapının anatomisini oluşturur.
3. Kararların nasıl uygulamaya dönüştürüleceği, kimin kime emir vereceği yapının fizyolojisini oluşturur.
4. Örgütün yapısı karar yetkilerinin dağılımına göre kurulur.

Örgütlenme bir süreç içerisinde gerçekleşir. Örgütün verimli olabilmesi için, sahip olunan insan kaynaklarını ve mali kaynakları bir araya getirerek organize etmek gerekir. Taymaz'a (2011: 40) göre, hedefleri saptanmış ve etkinlikleri planlanmış bir örgüt; amaçların saptanması ve sıralanması, politika ve planların formüle edilmesi, zorunlu işlerin etkinliklerin belirlenmesi, etkinliklerin analiz edilmesi ve sınıflandırılması, etkinliklerin gruplandırılması, her etkinlik için görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, etki, ilişki ve iletişim sistemlerinin kurulması ve örgüt modelinin belirlenmesi aşamalarından oluşur.

Örgütleme sürecini gerçekleştirmek için yönetici yetki verdiği kişilerin yetenek ve güçlerini sınıflandırmalıdır. Buna göre görev tanımlamaları ve dağılımları; bireylerin kişisel özelliklerine, meslekî deneyimlerine, uzmanlık ve ilgi alanlarına göre yapılmalıdır. Yetki ve sorumluluk dengesi iyi ayarlanmalıdır. Böylece çalışanların yetenekleri ve güçleri etkili kullanılacaktır.

Örgüt içi dağılım ve dengenin sadece örgüt içi düzenlemeler ve iletişimle gerçekleşmediği, çevresel etkenlerin de örgütü şekillendirdiği unutulmamalıdır. Özellikle eğitim örgütleri açık sosyal sistem özelliği taşımaktadır. Açık sistemler girdisini çevreden alıp işledikten sonra tekrar çevreye sunarlar. Çevre bu açık sistemler üzerinde etkilidir. Çevrenin örgütten beklentileri vardır (Yıldırım, 2011: 107). Okulların başarısı okul çevresinde karşılık bulur ve bu okullar desteklenir, başarısızlıklarıysa baskı unsuru olarak tekrar okula döner. Eğitim yöneticilerinin bu anlamda örgüt dışı dengeleri de dikkate almaları gerekmektedir.

Türk eğitim sisteminde eğitim örgütlerinin kurulması mevzuatla belirlendiğinden okul yöneticileri herhangi bir örgütleme eylemine girmemekte sadece var olan durumu devam ettirmeye çalışmaktadır. Okulların yapı, kadro ve donanın koşulları çoğunlukla Millî Eğitim Bakanlığınca hazırlanmaktadır. Bu haliyle okul yöneticileri örgütlerini geliştirmekten çok devam ettirmek ve verilmiş kararları uygulamak durumunda kalmaktadır.

### **2.3.4 İletişim**

İletişim süreci, insanların duygu, düşünce ve isteklerini başkalarına iletmek ve çevresinde yaşananları anlamak, öğrenmek ihtiyacından doğar (Erdoğan, 2008: 78). Bireylerin, grupların ve örgütlerin bilgi ve anlayışlarını paylaşma ihtiyaçları iletişimi gerekli kılar.

İletişim, insanlar arasında duygu, düşünce istek ve bilgilerin paylaşılması süreci olarak tanımlanabilir. İletişim; karşılıklı işleyen, haberleşmeyi de içeren, insansalar, gruplar ve kurumlar arasında mesaj alış verişinin yapıldığı bir süreçtir. İletişimin gerçekleşebilmesi için birbiriyle ilgili iki ayrı birimin olması gerekir. İletişimin temelinde paylaşma vardır. İletişimde etkileme ve etkilenme söz konusudur (Şişman, 2013: 188). İletişim, örgüt üyeleri ve örgütlerin diğer örgütlerle koordinasyonunu sağlar. İletişimin sağlıklı işlediği örgütlerde demokratik bir örgüt kültürü oluşur. Sağlıklı iletişimi gerçekleştiremeyen örgütlerde, örgüt üyeleri arasında çatışma çıkar, huzur ve düzen bozulur.

İletişimin beş temel ögesi bulunur bunlar:

**Kaynak:** Mesajın çıktığı verici durumunda olan ögedir. Kaynak, bilgili, güvenilir olmalıdır. Bazen kaynak, kitaplar, resim, bilgisayar gibi insan dışı ögeler de olabilir.

**Mesaj (ileti):** kaynak tarafından alıcıya yollanan, paylaşılacak istenen söz, düşünce veya bilgidir. Mesaj açık, anlaşılır ve net olmalıdır. Mesaj doğru zamanda, doğru alıcıya, doğru kanalla iletilirse amaca ulaşmış olur.

**Kanal:** Mesajın kaynaktan alıcıya iletilmesinde kullanılan yoldur. Etkili bir iletişim için doğru iletişim araçları kullanılmalı ve kaynak mesajı iletmeye uygun olmalıdır. Dil, bilgisayar, radyo, televizyon vb. iletişimde kullanılan kanallardandır.

**Alıcı:** Kaynak tarafından gönderilen mesajı alan kişi, kurum ya da nesnedir. Alıcı bilgiyi algılayabilen, dönütü önemseyen, iletişime açık bir yapıda olmalıdır. Önemli olan mesajın alınması değil kaynağın gönderdiği şekilde algılanmasıdır.

**Dönüt:** Kaynaktan gönderilen mesajın alıcıya ulaştıktan sonra alıcı tarafından kaynağa gönderilen yanıt olarak özetlenebilir. Dönüt iletişimde önemli bir ögedir. Kaynak gönderdiği mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını ancak dönüt sayesinde anlayabilir.

İletişim sürecinde birey, konuşma, dinleme veya sessiz kalma olmak üzere üç davranışta bulunur. Konuşmada birey, bilgi ve duygularını açıkça ortaya koyarken doğruları söylemesi, uygun ifadeler kullanması gerekir. Dinlerken dürüst ve anlayışlı olmalıdır. Sessiz kalma etik yanırlardan kaçınmak için güvenli bir yol gibi görünür, iletişimin çeşitli zararlar doğurması olası durumunda ciddi bir etkinlik kararıdır (Demir, 2003: 144).

Eğitim kurumlarında etkili bir iletişim gerçekleştirmek için okul yöneticisi, öğretmenlerle ve diğer bileşenlerle özdeşleşebilir, ihtiyaçlara paralel olarak iletişim yöntemleri geliştirebilir ve kanalların sürekli açık tutulmasını sağlayabilir. Örgütte olup bitenden, öğretim kadrosunun haberdar olmalarını sağlar, onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve olanak verir. Örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılımı özendirir (Aydın, 1994: 152). Örgüt içi iletişim, örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur. Örgütün başarısı, doğru kararların alınmasıyla mümkündür. Bu da yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgiye doğru ve hızlı olarak ulaşmasına bağlıdır. Bu durum da ancak etkili bir iletişimle sağlanır.

İletişim iki yönlü işleyen bir süreçtir ancak eğitim sistemimizde iletişim, genellikle üst kademelerden alt kademelere doğru işlemektedir. Üst kademelikler alt

kademedekilere emirler vermekte alt kademedekiler de bu emirleri yerine getirmekte ve uygulamayla ilgili görüşler bildirmektedirler.

Okul yöneticisi, iletişim ile okul çalışanlarını anlamlı bir değişime yönelik olarak etkin bir biçimde güdeleyebilir. Bu nedenle, yönetimde iletişim çok önemlidir. Yönetici, astlarını, değişimin yararına ve gerekliliğine inandırabildiği ölçüde başarılı olur. İnandırabilmek için etkileyici iletişime ihtiyaç vardır. Etkileme, bir kişi ya da grubun değerlerinin değişmesini sağlaması, onun tutum ve davranışlarında istediği değişiklikleri yapabilmesi anlamında kullanılmaktadır. Okul yöneticileri liderlik özellikleriyle etkileyici ve inandırıcı iletişim yeteneğine sahip olmalı ve bu özelliğini geliştirmelidir (Keskinkılıç, 2011: 95).

### **2.3.5 Eşgüdümleme**

Eşgüdümleme, bir işbirliği sistemidir, bir kurumun sürekli ve düzenli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve insanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Amaca ulaşmak için grup çabalarının düzenli olarak sıralanmasıdır. Eşgüdümleme, farklılaşmış eylemlerin bir araya getirilmesi ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bu eylemlerin uyumlu bir şekilde birleştirilmesi sürecidir (Genç, 2012: 171).

İşletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için örgütteki bütün kaynakların birleştirilmesi, örgütteki kişilerin ve birimlerin uyum içinde hareket etmesi sağlanmalıdır. Örgüt içerisinde eşgüdümün sağlanması, farklı işleri yapan işgörenler arasındaki kargaşayı ortadan kaldırır. Örgütte bir denge kurulmasını sağlar.

Eşgüdümleme, iş görenlerin ortak amaç için ortak çaba içerisinde olmalarının sağlanabilmesidir. Örgütün her kademe ve birimindeki etkinliklerin ortak amaç doğrultusunda gerçekleştirilmesi için işgörenlerin birbiriyle olumlu iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Her birey ya da birim kendi işini yaparken diğer birimdeki işlerin de sağlıklı şekilde işlemesiyle ortak amaçlar gerçekleştirilebilir (Yıldırım, 2011: 111). Bir örgütteki birimlerin tamamının bir uyum içerisinde çalışması gerekmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt çalışanlarının işbirliği yapması ve iş görenlerin birinin yaptığı işten diğerinin haberdar olması gerekmektedir.

Eşgüdümleme süreci örgüte birçok yarar sağlamaktadır. Bu yararlar genel olarak şunlardır (Yılmaz, 2013: 148):

1. Örgütün ve örgütsel işlevlerin sürekliliğini sağlar.
2. Üyeler arasında yardımlaşma ve işbirliği sağlar.
3. Kaynakların etkili kullanılmasını sağlar.

4. Kaynakların uygulamaya yansıtılmasını sağlar.
5. Üyelerin birbirinden ve yaptıklarından haberdar olmalarını sağlar.
6. Örgütte yaşanan karışıklıklar ve tekrarlar önlenir.
7. Örgütle ilgili planlar daha iyi uygulanabilir.

Eşgüdümlemenin etkili olduğu örgütlerde, birimlerin uyum içinde çalıştığı, yönetim sürecinin tüm aşamalarında örgütte bir denge kurulduğu söylenebilir.

Eğitim örgütleri; üst yönetim, sivil toplum örgütleri, iş dünyası, veliler gibi çeşitli çevresel güçlerden etkilenir. Eğitim yöneticileri, bu güçlerle işbirliği yaparak bunların değerini ve etkilerini okulun yararına olacak şekilde kullanmalı ve dengelemelidir.

Eğitim işgörenlerinin güç birliği yapmalarını ve eşgüdüm içinde çalışmalarını zorunlu kılan birçok eğitim ve yönetim görevleri vardır. Eğitim işgörenlerinin koordinasyonu ve kurumda eşgüdüme uygun ortamın oluşturulması, okul yönetiminin görevidir. Eğitim yöneticileri, okulun tüm güçlerini uyumlu bir şekilde, eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmelidir.

### **2.3.6 Etkileme**

Bir örgütteki yöneticinin görevlerinden biri de örgütte çalışan insanları; alınan kararları uygulamaları, görevlerini yerine getirmeleri konusunda yönlendirmektir. Örgüt yöneticisi kararların uygulanması için işgörenleri etkileyerek onların örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçmelerini sağlar.

Etkileme, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanların davranışlarının örgütün amaçlarına yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu anlamda etkileme, bir kişinin başka bir kişiden gelen öneri, talimat ya da emirleri yerine getirmesidir (Yılmaz, 2013: 153). Yönetici çalışanları istediği nitelikte iş yapmaları için güdüler. Bu anlamda etkileme, örgütte çalışanların istenilen işi yapmaları için güdülenmeleri, alınan kararların uygulanması için insanların yönlendirilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda insan çabalarına yön verme bütünlük kazandırma sürecidir (Taymaz, 2011: 45).

Yöneticilerin tutumları, çalışanların istekli duruma gelmesi üzerinde etkilidir. Geleneksel olarak yöneticiler, otorite ve güçlerini kullanarak çalışanları yönlendirmeye çalışır. Günümüzde gücün ve otoritenin etkisi azalmış çalışanları etkilemede onları motive etmenin önemi ön plana çıkmıştır.

İnsanı harekete geçiren temel etkenin kendi gizil güçlerini kullanabilme isteği olduğu görüşü ifade edilmektedir. Bu bağlamda insan ihtiyaçlarını bilmek ve hangi insanı hangi ihtiyacın ne ölçüde harekete geçireceğini belirlemek örgütsel etkililik için

oldukça önemlidir. Örgütsel etkililik, etkili yönetici davranışıyla gerçekleşebilir. Bir yöneticinin etkililik ölçütleri şöyle sıralanabilir ( Karslı, 2004: 100):

1. Yönetici zamanı nereye ve neye harcadığını bilir. Sahip olduğu zamanı sistematik olarak kullanmaya odaklanır.
2. Etkili yönetici somut, gerçekleştirilebilir hedefler belirler. Sadece çalışmaya değil sonuç almaya odaklanır.
3. Etkili yönetici sahip olduğu güçlere dayalı olarak çalışır. Kendisinin ast ve üstlerinin güçlerini bilir ve bunları bütünleştirmeye çalışır.
4. Etkili yönetici daha yüksek performansın sonuç vereceği birkaç alan üzerinde yoğunlaşır. Öncelikleri belirler ve bunlara ilişkin alınan kararları gerçekleştirmeye çalışır.
5. Etkili yönetici etkili kararlar alır. Etkili bir kararın, birçok değişkenin etkileşiminden etkilendiğini bilir ve tüm değişkenleri dikkate alarak kararlar alır.

Eğitim yöneticileri, okulun beklentilerine cevap vermek, öğretmenleri ve okul çalışanlarını okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirmek için onlar üzerinde etkili olmak durumundadır.

Çalışanları etkileme becerisi, yöneticinin iletişim becerisiyle yakından ilgilidir. Bu anlamda yöneticilerin iletişim becerileri, yönetim süreçleri, çeşitli motivasyon teorileri, liderlik özellikleri ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Yılmaz, 2013: 154). Bu donanım ve bilgilere sahip eğitim yöneticileri eğitim örgütlerini hedeflenen amaçlara ulaştırabileceklerdir.

### **2.3.7 Denetim – Değerlendirme**

Yönetim, insan ve madde kaynaklarının örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Yönetici konumunda olan insanlar çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlamakla görevlidirler. Örgütün yönetimi yöneticilerin isteği ya da düşüncesine göre değil önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, belirli yasal düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilir. Bunun yanında yönetici yeni düşünceler üretme, yeni uygulamalar geliştirme ve örgütsel verimliliği artırma gibi sorumlulukları da üstlenir (Yıldırım, 2011: 103).

Yönetim süreçlerinin sonuncusu denetim ve değerlendirmedir. Yönetimin örgütün işleyişini denetleme görevi ve sorumluluğu vardır. Bir örgütte yönetici, beklenen hedeflerle sonuçları karşılaştırıp belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını

değerlendirir. Hedeflerle sonuçlar arasında uyumsuzluk varsa eksiklikleri giderir, örgütün zayıf ve hatalı yönlerini tespit edip düzeltir.

Değerlendirme, bir örgütte sadece üretim sürecinin son aşamada yapılan bir etkinlik değil, üretim sürecinin her aşamasında yapılması gereken bir faaliyettir. Bir örgütle ilgili olarak yapılacak değerlendirme sürecinde şu hususlar üzerinde durulabilir (Şişman, 2013: 187):

1. Çalışanların örgütün amaçlarını anlama ve yorumlama durumunu belirleme,
2. Çalışanların başarı ve performansını belirleme,
3. Kullanılan araç-gereç ve yöntemlerin amaca uygunluğunu belirleme,
4. Üretilen ürünün veya hizmetin amaca uygunluğunu belirleme,
5. Üretilen ürünün veya hizmetin beklentileri karşılama düzeyini belirleme,
6. Çalışanların örgütten ve işten doyum düzeyini, moral ve beklentilerini belirleme,
7. Örgütün fiziki ve teknik altyapısının yeterlilik düzeyini belirleme,
8. Yönetim süreçlerinin yeterlilik ve etkililik düzeyini belirleme.

Örgütlerde etkili bir denetim sistemi oluşturulmalı, örgütün yapısı ve amaçlarıyla ilişkilendirilmelidir. Denetimde örgütün amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve tercihleri dengelenmeli, denetim sürecinde baskıcı otoriter ya da ilgisiz davranılmamalıdır.

Bir örgütle ilgili bir değerlendirme, örgüt içinden veya dışından; kapsamlı veya sınırlı; sürekli veya aralıklı yapılabilir. Değerlendirmenin başarılı olabilmesi için değerlendirme yapılmadan önce değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi gerekir. Değerlendirme bir süreç işidir. Değerlendirme aşamalarını Genç (2012: 177); denetlenebilir ve ölçülebilir standartları belirleme, doğrulama ve ölçme, uygulama sonuçlarının saptanması, performansın sonuçlarını önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırıp aradaki farkı değerlendirme, gerekli değişiklikleri yapma şeklinde sınıflandırmıştır.

Denetimde sağlıklı verilerin elde edilebilmesi için, denetimin önyargılardan uzak olması ve nesnel verilere dayanması gerekir. Denetimin amacı eksikleri veya yanlışları bulunan görevlileri cezalandırmak değil, bu görevlilerin eksikliklerini tespit ederek, onları yetiştirmek amacıyla durumlarının belirlenmesi olmalıdır. Çalışanlara rehberlik etmek de denetimin amaçlarından biridir.

Eğitim örgütlerinde denetimin amacı okulun hedef ve işlevlerini yerine getirilmesini sağlamaktır. Eğitim denetimi, eğitim çalışanlarına rehberlik etmeli, onları güdülemeli, okulun etkililiğini ve verimliliğini artırmalıdır.



## 2.4 EĞİTİM VE OKUL YÖNETİMİ

İnsanlar var olduğundan beri hayatlarını kolaylaştırmak, amaçlarına ulaşmak, tek başlarına yapamadıkları işleri başarabilmek için diğer insanlarla işbirliği yapmak zorunda kalmışlardır. Bu işbirliğinin sonucunda örgütler doğmuştur.

Okullar da öğrenci, öğretmen, veli ve yöneticilerden oluşan, toplumların eğitim ihtiyaçlarını karşılayan birer örgüttür. Okul örgütlerinin girdisi de çıktısı da insandır. Bu örgütler toplumların hem akademik ihtiyaçlarını karşılar hem de bireylerde önemli davranış değişiklikleri gerçekleştirir. Eğitim örgütlerinin girdi ve çıktısının insan olması ve eğitimin temel amaçları arasında davranış değiştirmenin yer alması, eğitim örgütlerinin ve bu örgütlerin yönetimlerinin önemini artırmaktadır (Çelikten, 2011: 122). Eğitim, insana yönelik bir hizmet; okul, eğitim hizmetini üreten bir örgüt ve yapı; eğitim ve okul yönetimi de uygulamalı ve disiplinler arası insani bir çalışma alanı olarak tanımlanır (Şişman, 2013: 187). Eğitim yönetimi okul yönetimini de içine alan onu kapsayan geniş bir kavramdır. Eğitim yönetimi eğitim sisteminin tamamıyla ilgilenir.

Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği okul yöneticiliğinden farklı bir çalışma sahasıdır. Eğitim yönetiminin yeterlilik alanı okul yönetiminden ayrı bir alandır. Eğitim yönetimi, Millî Eğitim Bakanlığının okullar dışındaki örgütlerini, eğitim yöneticisi de bu kurumlarda çalışan yöneticileri tanımlar (Taymaz, 2011: 22). Eğitim yönetimi oldukça geniş bir alanı kapsar, eğitiminin sınırlı bir alanını okul yönetimi oluşturur. Eğitim yönetimi eğitimi geniş bir düzeyde ele alıp ilgilenirken okul yönetimi daha dar bir çerçevede ele alır ve ilgilenir. Ancak temelde ikisinin ortak amacı da Millî Eğitim'in temel hedeflerine ulaşmaktır.

Her eğitim sisteminin ulaşmayı belirlediği amaçları vardır. Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşması öncelikle okulun amaçlarının gerçekleştirilmesiyle olanaklıdır. Okulun amaçlarını gerçekleştirmesi ancak iyi örgütlenmesi ve etkili yönetimiyle mümkündür (Çiçek Sağlam, 2013: 162). Bunun için okul yöneticilerinin eğitim sisteminin amaçlarını kavraması ve bu sistemin amaçlarını gerçekleştirebilmek için çaba harcaması gerekmektedir.

### 2.4.1 Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenme işidir. Bunun yapılmasında eğitim yöneticileri insan ve madde kaynaklarını yönetim süreçleri içinde ilişkilendirir, zaman ilke ve yöntemlerden yararlanır. Yapılan bu eylemlerin genel tanımına eğitim yönetimi

denebilir (Keskinkılıç, 2011: 7). Eğitim yönetimi, eğitim sisteminin ve toplumun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmek için eldeki insan kaynaklarını ve maddî kaynakları en etkili şekilde kullanmayı amaçlar, bir ülkenin eğitim politikasını belirler ve bu politika doğrultusunda çalışır.

Eğitim yönetimini diğer yönetimlerden farklı kılan eğitimin niteliğidir. Eğitimin ve eğitim yönetiminin konusu insandır. Eğitim yönetimi, bir toplumdaki eğitim sisteminin hedef, yapı ve görevlerini gözden geçirerek, toplumu her yönden geliştirip, ilerlemeyi ve zenginleştirmeyi amaçlar (Bursalıoğlu, 2005: 4–5). Eğitim yönetimi eğitimin bütünüyle ilgilidir. Eğitim yönetimi, eğitim sistemini bir bütünsellik içinde ele alır ve onu ulusal boyutta yapılandırır. Eğitim yönetimi kavramının içinde okulların yanı sıra eğitimle ilgili diğer kurumların yönetimi de vardır.

Kısaca eğitim yönetimi devletin eğitimle ilgili politikalarını makro düzeyde ele alır, eğitim sisteminin amaçlarını ve yapısını belirler, kararlar alır, belirlediği yapıyla alınan kararları uygulamaya ve amaçlara ulaşmaya çalışır. Bunun için de hem eğitime kaynak sağlar hem kaynakların etkili ve verimli kullanılması için denetim ve rehberlik görevini gerçekleştirir.

#### **2.4.1.1 Eğitim Yönetiminin Özellikleri**

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir dalı durumundadır. Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak değerlendirilebilir. Eğitim yönetiminin önemi, eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı insandır. Bu yönüyle eğitim sistemi diğer sistemlerden farklıdır ve Taymaz'ın Kaya'dan (1993) aktardığına göre eğitim yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Taymaz, 2011: 21):

1. Eğitim sistemi, insana hizmet eden bir sistemdir. Toplumun farklı kesimlerinin bu sistemden farklı beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanmaması bazen çatışmalara neden olabilir.
2. Eğitimin amaçlarından biri de bireylerde eleştirel düşünme davranışlarını geliştirmedir. Eleştirel düşüncenin gelişmesi farklı görüşlere sahip olanların tepki göstermesine neden olur.
3. Eğitim kurumlarında yetiştirilenler eğitim gördükleri alanların dışında çalışmak isteyebilirler, bu durumda eğitim-insan-iş dengesi bozulabilir.
4. Eğitim sisteminde bireylerde gerçekleştirilen davranış değişikliklerinin veya onlara kazandırılan yeni davranışların ölçülmesi ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının saptanması oldukça zordur.

5. Eğitim sisteminin girdi ve çıktısı çevre insanıdır. Bu nedenle eğitim sisteminin çevrenin ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. Bu sistem üzerinde çevrenin etkisi oldukça fazladır.
6. Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı oldukça fazladır. Farklı birey ve grupların beklentileri de farklı olduğundan, özellikle okul yöneticileri değişik baskılarla karşılaşabilirler.
7. Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile sisteme olan ilgisi eşit değildir. Toplumun beklentileri ilgilerinden fazladır. Bu durum işbirliğini zorlaştırır.
8. Eğitim kurumlarında çalışan öğretici personel genelde meslekî eğitim almış öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri valiliklerce öğretmenler arasından atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yönetimiyle ilgili bilgi birikimlerinin ve deneyimlerinin olmaması teknik yetkin kullanılmasını zorlaştırmaktadır.
9. Eğitim kurumları ülkenin en küçük yerleşim birimi olan köylerine kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda eğitim-öğretim hizmetini yerine getiren bütün eğitim kurumlarının nitelikli biçimde yönetilmesinden sorumludur.
10. Eğitim kurumları kendi çevrelerinin ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlü olmalarına rağmen yönetim alanında merkeze bağlıdır.

#### **2.4.1.2 Eğitim Yönetiminin Yapısı**

Yönetim, kısaca bir kontrol süreci olarak tanımlandığında, örgüt yapısının temel işlevi de örgütte yatay ve dikey kontrolü sağlamak olarak görülür. Örgüt yapısı, bir yönüyle örgüt ile ilgili kararların kimler tarafından verileceğine göre oluşturulur. Örgüt yapısı denildiğinde akla gelen temel kavramlar, iş tanımı, iş bölümü, uzmanlaşma, bölümlendirme, yetki ve sorumluluk, merkeziyetçi ya da merkeziyetçi olmayan yönetim, yerinden veya yerinden olmayan yönetim, ast üst ilişkileri, kontrol alanı ve denetim gibi kavramlardır (Şişman, 2013: 202-203). Eğitim yönetimi, genel olarak eğitimle ilgili politikaların, alınan kararların kim tarafından hangi şekillerde hayata geçirileceğiyle ilgilidir. Eğitim yöneticilerinin örgütün tasarımını yaparken düşünceleri gereken yedi önemli unsuru Lunenburg ve Ornstein aşağıdaki gibi şemalaştırmıştır.

**Çizelge 2.2:** Örgütün Yapısını Tasarlamak İçin Temel Tasarım Soruları ve Cevapları

<b>Temel Tasarım Soruları</b>	<b>Cevabın Kaynağı</b>
1. Faaliyetler ayrı işlere ne derece bölünmüştür?	Meslekî uzmanlaşma
2. Hangi temele dayandırılarak işler birlikte gruplandırılacaktır?	Bölümlendirme
3. Bireyler ve gruplar kime rapor verecekler?	Emir komuta zinciri
4. Yön ve kontrolü sağlayacak çerçeve nedir?	Yetki ve sorumluluk
5. Karar alma yetkisi nereye kadar uzanır?	Merkezileşme/ Âdemi merkezileşme
6. Emir komuta zinciri içinde doğrudan ne tür bir yetki akışı vardır ve tavsiye biçiminde personele uzanan ne tür bir akış vardır?	Hiyerarşik yetki/ Danışma yetkisi
7. Bir yönetici etkili ve verimli bir şekilde kaç kişiyi yönetebilir?	Kontrol alanı

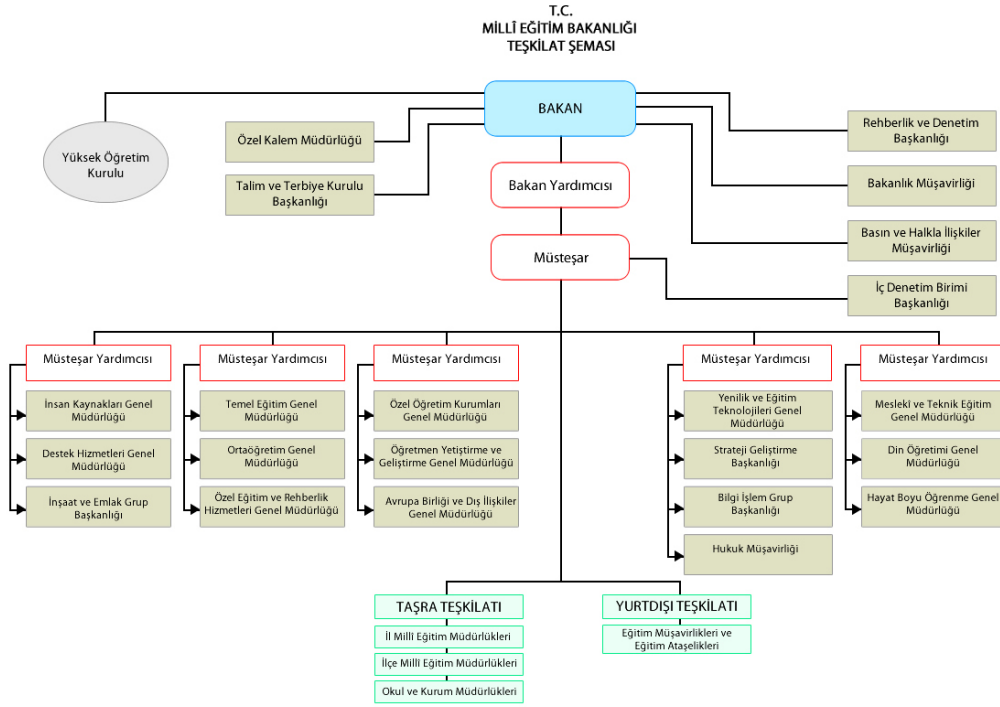
**Kaynak:** Lunenburg ve Omstein (2013: 28).

Türk Millî Eğitim sisteminin genel çerçevesi, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile belirlenmiştir. Eğitim yönetiminin temel hedefi, Türk Millî Eğitim sisteminin temel amaçları doğrultusunda eğitim sistemini bir bütün olarak ele alıp eğitim politikalarını hayata geçirmektir.

Türk Millî Eğitim sistemi, bireylerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve bir bütünlük içinde örgün ve yaygın eğitim olmak üzere, iki ana bölümden oluşur. Millî Eğitim Bakanlığının merkez, taşra ve yurtdışı teşkilâtları eğitim hizmetlerinin sunumunda önemli görevler üstlenmektedir (MEB). Türk eğitim sistemi, merkezden yönetilen, millî ve devletçi bir örgüt yapısındadır. Eğitimle ilgili politikalar merkez teşkilatında geliştirilir, kararlar genelde merkezde alınır ve uygulanması için taşra teşkilatlarına direktiflerde bulunulur.

Türk eğitim sisteminin yapısına ilişkin ilk yasal düzenlemeler, Osmanlı Devleti döneminde yapılmış, Cumhuriyet döneminde değişerek ve geliştirilerek devam etmiştir. 1926 yılında 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'la eğitim örgütünde bir düzenleme gerçekleştirilmiştir. Bu yasayla taşra örgütü kurulmuş, Bakanlık bünyesine Talim Terbiye Dairesi başta olmak üzere bazı birimler eklenmiştir. 1933 yılında 2287 sayılı Maarif Vekâleti Merkez Teşkilatı ve Vazifeleri Kanunu ile merkez örgütünde yeni düzenlemeler yapılmış ve teşkilata yeni birimler eklenmiştir. Daha sonra 1992 yılında 3797 sayılı yasayla Bakanlığın örgüt yapısında değişiklik yapılmıştır. Bugünkü haliyle Millî Eğitim Bakanlığı Örgüt Yapısı, 14.11.2011 tarihinde 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'yle yeniden düzenlenmiştir. Eğitim

hizmetlerini yerine getirmekte yetkili olan Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması aşağıda verilmiştir.



Şekil 2.1: MEB Teşkilat Şeması (MEB, 2013).

#### 2.4.2 Okul Yönetimi

Eğitim sisteminde yöneticilerin tasarladıkları, planladıkları durumlar, gerekli insan kaynağı sağlanarak, okulun amaçlarıyla ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik eğitim- öğretim faaliyetine dönüşmektedir. Okul bu dönüşümü gerçekleştiren kurumsal yapıdır. Tasarlanmış eğitim- öğretim faaliyetlerinin uygulamaya dönüşmesi okul ortamında gerçekleşir. Okulda eğitim – öğretim faaliyetine geçirilemeyen plan ve programlar bir dizi tasarım ve sayıtlıdan öteye geçemez. Bu nedenle okulun eğitim sistemi içindeki özel yeri gereğince açıklanıp toplumun tüm kesimlerince bütünüyle kavranması gerekir. Okulun bu özel durumu okul yöneticiliğinin önemini de artırmaktadır (Açıkalın,1998: 2).

Eğitim yönetiminin daha dar bir alanda uygulanması okul yönetimini oluşturur. Okul yönetiminin çerçevesini eğitim sisteminin amaçları belirler. Yönetimin eğitime uygulanmasıyla eğitim yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasıyla da okul yönetimi oluşur (Bursalıoğlu, 2005: 5). Okul yönetimi genellikle okul içi süreçleri ve okulda okul müdürlüğünün günlük olarak yaptığı işleri ifade eder.

Tolumun eğitim istemini, ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimini, öğrencilerin nitel ve nicel olarak gelişimini sağlamak, maliyetini hesaplamak ve kaynaklarını

bulmak, özellikle geleceğe yönelik gereksinimlerin kestirimleri ve tasarımları yapmak, daha geniş bir kapsamda uluslararası ilişkilerin insan kaynağına yönelik boyutlarını izlemek ve düzenlemek eğitim yöneticilerinin görevidir. Üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, plan ve programları hazırlayan, orta kademedeki bunları yorumlayanlar eğitim yöneticileridir. Okul yöneticilerinin bu alana ilişkin görevleri oldukça sınırlıdır (Taymaz, 2011: 22). Okul yöneticiliği ülkemizde, bürokratik işlemleri, merkezde alınan kararları ve geliştirilen programları uygulayan bir mekanizma durumundadır.

Sistemlerin temel özelliği amaçları gerçekleştirmek için girdi alıp işledikten ve dönüştürdükten sonra çıktı vermeleridir. Okul örgütü de girdi olarak öğrencileri almakta, hedeflere uygun olarak davranış değişimi için çabalar sunmakta ve değişmiş ürün olarak öğrenciyi sistemin dışına çıkartmaktadır. Eğitim alanındaki bu işleyişin en açık gözlemlendiği kurum, okuldur (Keskinkılıç, 2011: 8).

Okul, eğitim sisteminin en önemli alt sistemidir. Okul, teşkilat yapısı ve işleyiş bakımından eğitim yönetiminin bağımlı bir değişkeni durumundadır. Okul, eğitim sisteminin işlevsel bir parçası, faaliyet alanlarını belirleyen ilk aşamadaki üretim amaçlı somut yapılanmasıdır (Açıkalin, 1998: 1). Eğitim sisteminin en önemli ögesi okuldur, çünkü eğitim sisteminin üretim işlemi okulda yapılır. Eğitim sisteminin temelinde okul olduğu için okulun başarısı eğitim sisteminin başarısıdır. Eğitim sistemi içerisinde okul işlevini yerine getiremezse sistem bu durumdan olumsuz etkilenir. Okulların başarısının da okul yönetiminin başarısıyla doğru orantılı olduğu düşünülürse okul yönetiminin eğitim sistemi içindeki rolü daha iyi kavranmış olur.

Eğitim ve okul, başka alanlarda ve sektörlerle kıyaslandığında çok fazla kişinin ve kurumun ilgilendiği bir alandır.

Kamu kuruluşları, siyaset, sivil toplum örgütleri, dini gruplar, iş dünyası gibi gruplar başta olmak üzere birçok baskı unsuru eğitim üzerinde etkili olmak ve eğitimle ilgilenmek ister. Çünkü okullar, bu grupların ihtiyaç duyduğu ve önemsendiği bilgi, beceri ve değerleri üreten bir yapıdır (Erdoğan, 2000: 84–85).

Keskinkılıç (2011: 8); Giray (2006) ve Türk'ten (1999) aktararak okulun örgüt özelliklerini şöyle sıralamıştır:

1. Eğitimin hammaddesi insandır. Bunun için birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, gayri resmî tarafı resmî tarafından daha baskın, sosyal yönü bürokratik yönünden daha fazla, etki alanı yetki alanından daha kapsamlıdır. Okulda insan ilişkilerinin yeri önemli olmakta ve buna bağlı olarak öğretmenler ve okul yöneticileri

arasındaki ilişki ve gayri resmî iletişim önem kazanmaktadır. Okul yöneticisi yetkilerinden çok etkisini kullanmalı ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmalıdır.

2. Okulda birçok farklı değer bulunur ve bu değerler bazen çatışır. Okul bu ortamda açıklama uzlaşma ve dengeleme yapacak bilgi beceri ve tekniklerle çalışan bir kurumdur. Okulun öğretmen ve öğrencilerinin çeşitli basamaklardan geldiği, sosyal sınıf ve zümre okullarının yaygın bulunmadığı ülkelerde okul toplumun küçük bir örneği ve aynasıdır ve sosyal işlevi oldukça büyüktür. Toplumda aranan uyum okulda başlar ve oluşur. Okul diğer resmî sistem ve kurumlara yön veren ve onları etkileyen örgüttür.
3. Okul örgütü, yetiştirdiği ürünü değerlendirmekte güçlük çeker. Okulun malzemesi insan olduğu için diğer örgütlere göre karmaşıktır. Bu durum okulun değerlendirme yapısını zorlaştırmaktadır. Okulun iki asli işlevi öğrenme ve öğretmenin ürünü insan davranışındaki değişmedir. Bu değişimi gözlemek, ölçmek ve değerlendirmek oldukça güçtür. İyi değerlendirme yapılmazsa okulun üretim hataları uzun süreli olarak topluma sunulmuş olur.

Okul eğitim sisteminin en önemli ögesidir ve öğrenci, veli, öğretmen, yönetici gibi unsurlardan oluşur. Okul yönetimi, sistemin en temel ve önemli kurumu olan okulu amaçlarına ulaştırmak için insan kaynaklarını ve maddî kaynakları etkili bir şekilde kullandığı ve bu kaynakları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirdiği oranda etkilidir.

Okul amaçları, okuldaki her türlü eylem ve davranışlara, öğretme ve öğrenme süreçlerine yol göstermesi beklenen misyon ifadeleridir. Her örgütün olduğu gibi okulların da gerçekleştirmek durumunda olduğu bazı amaçları vardır. Okulda kaynakların dağılımı, eğitim, öğretim, değerlendirme gibi konularda verilecek her türlü kararlar, bazı amaçlara ulaşmak içindir (Şişman, 2013: 216).

Okul yönetimi, belli bir eğitim örgütünü sistemin amaçları doğrultusunda yaşatmaya ve örgüt politikalarını uygulamaya çalışır. Türk eğitim sistemi içerisinde okul yönetimi, Millî Eğitim Bakanlığının temel amaçlarına uygun bir şekilde hareket eder ve Millî Eğitim Bakanlığının amaçları doğrultusunda okulun yönetimini sağlamaya çalışır.

Türk Millî Eğitiminin genel amaçları, 1973 yılında 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'yla belirlenmiştir. Eğitim kurumları bu kanun ile belirtilen çerçevede öğrencileri hayata veya bir mesleğe hazırlamayı amaçlar.

Bu kanunda belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için okul yönetimlerinin yaptığı işler şöyle sıralanabilir: Müfredat programlarına uygun yıllık ve ders planları hazırlamak, ders dağılım çizelgelerini yapmak, sosyal, sportif ve akademik faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak, eğitim öğretim sürecinde gerekli ders araç gerecini temin etmek; bunların bakım ve onarımını yapmak, öğrenci ve personel işlerini düzenlemek, gerekli yazışmaları yapmak, tutulması gereken dosya ve defterleri düzenlemek.

#### **2.4.2.1 Okulu Yönetme Biçimleri**

Örgütlerin verimliliğini artırabilmesi için örgütte çalışan insan gücünün doğru belirlenmesi ve iyi bir liderlikle yönlendirilmesi gerekmektedir. Örgütlerde çalışan insanların niteliği güçlü bir liderlikle yönlendirilmediği sürece örgüt amaçlarını gerçekleştiremeyecektir.

Yönetim şekli, bir örgütün yetke yapısını da oluşturmaktadır. Yetke yapısı, yöneticilerin kurumun amaçları doğrultusunda çalışmalarını için tasarlanır. Başaran'a (1991: 212) göre bu yönetim biçimleri şunlardır:

**Yetkeci Yönetim:** Yetkeci yönetim, baskıcı ve otoriter bir yönetim biçimidir. Bu yönetim anlayışına göre tüm yönetsel güç, yöneticide toplanmalıdır. Yönetici gücünü, yasalardan, yönetmeliklerden ve makamından alır. Yöneticinin verdiği emirler ve talimatlar tartışılmadan yapılır.

Yetkeci yönetimin geçerli olduğu eğitim kurumlarında çalışanların yöneticilere hoş görünmek için yaptığı işleri gerçek değerinden fazla gösterme çabası içinde olduğu görülebilir.

**Koruyucu Yönetim:** Koruyucu yönetim şekli yönetimde insan ilişkileri teorisinin bir sonucudur. Okullarda koruyucu yönetim, eğitimin niteliğini artırmak için, eğitim çalışanlarının güven içinde olmalarının, işten doyum sağlamalarının gerektiği görüşüne dayanmaktadır.

Bu yönetim anlayışına göre eğitim çalışanlarının özlük hakları iyileştirilmeli, iş güvencesi sağlanmalıdır. Verimliliği artırmak için çalışanların ekonomik sorunları çözümlenmelidir. Böylece çalışanlar bütün güçlerini örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcayacaklardır.



**Destekçi Yönetim:** Bu yönetim anlayışı, örgüt çalışanlarının örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için desteklenmeleri gerektiğini vurgular.

Destekçi yönetim anlayışına göre eğitim örgütünün bileşenleri, kendilerine değer verildiğini, önemsendiklerini hissederlerse okulun amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba gösterirler.

Bu yönetim anlayışına göre verimliliği artırmak için kurum çalışanlarının motivasyonunun artırılması gerekmektedir. Bu da iyi ve etkili bir liderlikle sağlanır.

**Birlikçi Yönetim:** Birlikçi yönetim, takım çalışmasına dayanır. Takım çalışmasının gereği olan özgür çalışma ortamını yaratabilmek için takım, kendi liderini içinden seçmelidir.

Birlikçi yönetimin başarısı, çalışanların birbirlerine karşılıklı yaptıkları katkılara ve işi başarmanın verdiği yüksek doyuma bağlıdır. Bu yönetimde her çalışanın kendini denetleme ve yönetmede yetkin olması gerekir. Özdenetim ve özyönetim olgunluğuna ulaşan çalışanların başkaları tarafından yönetilmeye de ihtiyacı olmaz.

Yönetim biçimlerinin benzer ve farklı tarafları bulunmaktadır. Bu fark ve benzerlikler Çizelge 2.3'teki gibi yapılabilir.

**Çizelge 2.3:** Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

	KORUYUCU YÖNETİM	YETKECİ YÖNETİM	DESTEKÇİ YÖNETİM	BİRLİKÇİ YÖNETİM
DAYANAĞI	Ekonomik kaynaklar	Erk	Önderlik	Karşılıklı katkı
İşgören yönelimi	Güvenlik	İtaat	Edim	Sorumluluk
Yönetimsel Yönelimi	Maddesel ödüller	Yetke	Destek	Takım çalışması
Psikolojik Sonuç	Örgütsel bağımlılık	Kişisel bağımlılık	Katılma	Özdenetim özyönetim
Gereksinimlerin Karşılanması	Güvenlik gereksinimi	Fizyolojik gereksinimler	Yüksek düzeyde gereksinimler	Öz gerçekleştirme
Edimsel Sonuç	Edilgen işbirliği	En düzeyde az	Uyandırılmış güdüler	Bazı mesleksel coşkular
Moral Ölçütü	Doyum	Uysallık	Güdüleme	Görev ve takım için öneriler

**Kaynak:** Ertan Kantos, Oğuz Çuhadaroğlu ve Taşdan (2009: 394).

### **2.4.3 Ortaöğretim Kurumları**

Ortaöğretim kurumları, ortaokul veya imam-hatip ortaokulu üzerine öğrenim süresi dört yıl olan yatılı veya gündüzlü olarak eğitim ve öğretim veren kurumlardır. Ortaöğretim kurumları şunlardır: fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, anadolu liseleri, anadolu öğretmen liseleri (Anadolu öğretmen liseleri, 2014-2015 Eğitim-Öğretim Yılı'ndan itibaren kademeli olarak fen liselerine, sosyal bilimler liselerine, anadolu liselerine veya diğer liselere dönüştürülmektedir.), güzel sanatlar liseleri ve spor liseleri, anadolu imam-hatip liseleri ve imam-hatip liseleri, meslek liseleri, teknik liseler, anadolu meslek liseleri, anadolu sağlık meslek liseleri, anadolu teknik liseleri meslekî ve teknik eğitim merkezleri ile ortaöğretimin genel lise, imam-hatip lisesi ve meslekî ve teknik ortaöğretim programlarını tek yönetim altında uygulayan çok programlı liseleridir.

Okul türü sayısı bakımından Türkiye'de ortaöğretim kurumları oldukça fazla çeşitlilik göstermektedir.

#### **2.4.3.1 Ortaöğretim Kurumlarının Amaçları**

Ortaöğretim kurumları işlevlerini Türk Millî Eğitiminin genel ve özel amaç ile temel ilkeleri doğrultusunda, evrensel hukuka, demokrasi ve insan haklarına uygun; öğrenci merkezli, aktif öğrenme ve demokratik kurum kültürü anlayışıyla yerine getirir (MEB; 2013: 2). Ortaöğretim kurumları; öğrencileri beden ve ruh sağlığı, manevi ve ahlaki değerler, sosyal, kültürel ve sportif nitelikler bakımından geliştirmeyi, demokrasi ve insan haklarına saygılı birer birey olarak, çağın akademik ve sosyal koşullarına göre donatarak yüksek öğretime ve iş hayatına hazırlamayı amaçlar.

#### **2.4.4 Yönetime Katılım**

Günümüzün gelişen ve değişen koşullarına göre örgütler, yeni arayışlara girmiş yönetim anlayışlarında da bazı değişiklikler yapma ihtiyaçları duymuş, yeni bakış açıları geliştirmiş ve farklı anlayışlara yönelmişlerdir. Bu yaklaşım ve anlayışlardan biri de yönetime etkin katılımdır.

Bireylere verilen değer arttıkça, işgörenlerin işletmenin amaç ve vizyonunu benimsemeleri sağlanacak, motivasyonları ve iş doyumları da artacaktır. Bu durum çalışanların daha özveriyle çalışmalarını sağlayacak böylece hedeflere ulaşmak kolaylaşacak ve verimlik artacaktır. Çalışanlara daha fazla değer verildiği onların beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışıyla amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır. Bu yönetim anlayışına katılımcı yönetim denmektedir (Gürsoy ve Aksoy,

t.y: 5). Yönetime katılma, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, ortak problemleri çözmek, verimliliği artırmak için çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yaptığı bir sistemdir (Erdoğan, 2000: 96).

Yönetime katılım; ekonomik, politik ve yönetsel anlamda üç grupta sınıflandırılabilir (Eren, 1998: 120). Yönetime ekonomik katılma işletmenin işgörenlerinin, işletmenin kârından belli bir oranda yararlanmalarıyla sağlanır. Politik anlamda katılma, örgütün yönetimine demokratik bir şekilde katılımı ifade eder. Yönetsel anlamda katılma, örgüt çalışanlarının birlikte karar verdiği bir grup yönetimi türüdür.

Yönetim, bir örgütün, bir işletmenin amacını gerçekleştirebilmesi için gerekli kararları alma, sonra da bu kararları uygulama demek olduğuna göre, yönetime katılma, çalışanların kararların alınmasına katkıda bulunması anlamına gelir (Mihçioğlu, 1983: 115). Kısaca yönetime katılma, işgörenlerin örgüt içerisinde; karar verme, planlama, örgütlenme sürecinde ve uygulama aşamasında örgüt üyelerinin söz sahibi olması ve bu sürece etkin olarak katılması şeklinde tanımlanabilir.

Örgütler ancak üyelerinin de yönetime katılımlarıyla güçlü olabilirler. Örgüt üyelerinin yönetime katılabilmesi için örgütler, üyelerine gereken değeri göstererek onların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Böylece etkili ve katılımcı bir yönetim anlayışı oluşturulabilir (Aksay ve Ural, 2008: 434). Çalışanların yönetimde katılacağı alanlar genel olarak şunlardır:

#### **2.4.4.1 Yönetimde Planlamaya Katılım**

Yapılacak işlerin, örgütün amaçları, geleceğe ait hedefleri ve tahminleri doğrultusunda önceden belirlenmesine planlama denir. Planlama sadece kurumun üst yöneticilerinin görevi olarak düşünülmemelidir. Örgütlerin her kademesinde planlama yapılması gerekir (Karayazı, 2007: 27).

Geleneksel yönetim anlayışına göre yönetilen kurumların, verimliliği ve başarıyı artırma yönünde istenilen düzeye ulaşamadıkları görülmüştür. Bunun için eğitim örgütlerinin, öğretmenleri, öğrencileri ve okulu ilgilendiren kararlarda ve bu kararları planlama sürecinde, alınan bu kararların ve hazırlanan planların uygulayıcısı olan öğretmenlerin ve diğer bileşenlerin görüşlerine yer vermeleri, onlarla işbirliği yapmaları doğru ve etkili kararların almasını sağlayacaktır. Sağlıklı bir okul örgütü, okulda çalışan tüm bireylerle işbirliği yaparak amaçlarına ulaşmaya çalışmalıdır.

Örgütlerde aidiyet duygusu çok önemlidir. Kişi kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü sürece örgütün hedefleri doğrultusunda daha fazla çaba gösterecek, ulaşılabacak başarıda pay sahibi olabilmek için daha fazla çalışacaktır. Özellikle

eğitim kurumlarında okulun ve öğrencilerin geleceğiyle ilgili kararların alınması sürecinde öğretmenlerin yönetime katılmaları hem planların gerçekçi olmasını sağlayacak hem de uygulanmasını kolaylaştıracaktır (Gürsoy ve Aksoy, t.y: 5).

Çalışanlar planlama sürecinde söz sahibi olurlarsa planı kısmen de olsa kendilerinin sayacaklar onu daha bir istekle uygulayacaklardır.

#### **2.4.4.2 Yönetimde Örgütlenmeye Katılım**

Planda öngörölen amaçlar çerçevesinde örgüt yeniden yapılandırılmakta, buna bağlı olarak uygulanacak yöntemler yeniden düzenlenmektedir. Yetki ve sorumluluklar bunları uygulayacak personel arasında uygun bir şekilde dağıtılmaktadır (Gürsoy ve Aksoy, t.y: 5).

Örgütlerde işgörenlerin yönetime katılması; ast üst ilişkilerinin iyileşmesini, insan ilişkilerinin gelişmesini, yönetsel kararların sağlıklı verilmesini, verilen kararların tam uygulanmasını, uygulama sonuçlarından gereğince yararlanılmasını sağlamaktadır (Başaran, 1986: 118). Örgütlerde yetkinin sürekli üst kademelerde toplandığı durumlarda, alt kademelerde çalışanların karara katılma ihtimali azalmaktadır. Bu durumda alt kademelerde çalışanlar kendilerini yenileyememekte, gerekli deneyimi kazanamamaktadır. Bu da uygulama aşamasında emek ve zaman kaybına neden olmaktadır (Balcı, 1995: 24).

Örgüt içerisinde yapılacak işlerin hangi düzeyde, ne ölçüde, kimler tarafından yapılacağının örgüt üyelerinin katılımıyla belirlenmesi planda saplanan amaç ve hedeflere daha kolay ulaşmayı sağlayacaktır.

#### **2.4.4.3 Yönetimde Uygulamaya Katılım**

İşletmelerde alınan kararların hiyerarşik yapıdan çok çalışanların uzmanlık alanlarına göre dağıtılması ve uygulamanın kararları alanlar tarafından yapılmasıdır.

Örgütlerde yatay, dikey ve çapraz olmak üzere üç türlü iletişim kanalı kullanılmaktadır. Bu iletişim kanalları içerisinde en çok kullanılanı dikey iletişimdir. Dikey iletişimde emirler üstten asta doğru hiyerarşik bir yapı içerisinde verilmektedir. Yatay iletişimde aynı seviyedeki örgüt çalışanları kendi aralarında iletişim kurmaktadır. Çapraz iletişimde farklı seviyelerdeki birimler ve gruplar arasında iletişim sağlanmaktadır.

Dikey iletişimin hiyerarşiyeye, yatay ve çapraz iletişimin katılıma dayalı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak eğitim sistemimizde genelde dikey iletişim yöntemi kullanılmaktadır. Emirler üst kademelerden verilmekte alt kademelerdekilerden

uygulanması istenmektedir. Oysa etkili bir okul yönetiminde sistemin bütün bileşenlerinin söz hakkı olduğu yatay iletişimin kullanılması tercih edilmelidir. İşgörenlerin amaç ve beklentileri, yöneticilerin ve kurumun amaç ve beklentileriyle uyum içinde olursa alınan kararların uygulanması daha az zaman alacaktır ve uygulama daha başarılı olacaktır.

Okul yöneticilerinin eğitim örgütlerinde yatay ve çapraz iletişim yöntemlerini tercih etmeleri, okul bileşenlerini kararlara ortak etmeleri önemlidir (Balcı, 1995: 24).

#### **2.4.4.4 Yönetimde Denetime Katılım**

Çağdaş anlamda denetim, olasılık ve görelilik esaslarıyla belirlenmiş hedef ve standartlar doğrultusunda ortaya çıkan sonuçların verimlilik, etkililik ve ekonomiklik derecesini ölçmek, karşılaştırmak ve değerlendirmektir (Keskinkılıç, 2011: 111). Denetimin amacı önceden hazırlanmış planlara uyulup uyulmadığını kontrol etmektir. Bunun için plan denetimin en önemli unsurlarındandır. Planlarda çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları belirtilmiş olmalıdır. Yönetime katılma aşamasında otokontrol sistemini uygulayabilen kurum çalışanları denetlemeyi kolaylaştıracaktır. Yönetimde çalışanların denetim yetkisiyle donatılmaları da kararlara katılmaları kadar önemlidir. Çalışanların denetime katılmaları onların işe bağlılıklarını ve iş doyumlarını artıracaktır (Sabuncuoğlu, 1984: 224).

Demokratik denetim; denetlemeye, çalışanları da ortak etmek, onları da denetimin bir parçası olarak görmektir. Bu durumda denetime olan direnç azalır, çalışanlar bilinçlendirilir ve öz denetim gerçekleşir. Denetimin her aşamasına denetlenenlerin de katılması ve denetçilerin denetimden etkilenenlerin görüşlerine açık olması gerekir (Keskinkılıç, 2011: 114).

#### **2.4.5 Yönetime Katılma Biçimleri**

Yönetime katılma, örgütlerdeki yetkinin, sorumlulukların ve gücün dengeli dağıtılmasıyla sağlanır.

Çalışanların yönetim sürecini etkileyip değiştirmeyen göstermelik söz haklarının olması onların gerçek anlamda katıldıklarını göstermez. Kurumun tüm kademelerindeki çalışanların yönetim sürecine etkin katılmaları gerçek manada bir katılım olacaktır (Erdoğan, 2000: 96).

Yönetime katılmanın yöntem ve biçimleri çok farklı şekillerde gerçekleşebilir. Kimi zaman katılma sadece temsilci çağırma biçiminde olabilirken, kimi zaman ise oy hakkı tanıma biçiminde de gerçekleşebilir (Aydın, 2004: 490). Yönetime katılma kimi kez yalnızca bir danışma niteliği taşımakta, kimi kez de gözetmen düzeyinde

oluşturulan çeşitli kurullarda işgören temsilcilerinin bulundurulması, örgütlerin yönetim kurullarına değişik oranlarda işgören temsilcilerinin katılması ya da örgütlerin doğrudan doğruya işgörenler tarafından yönetilmesi biçimlerinde uygulanabilmektedir (Dicle, 1980: 3). İşgörenlerin mensubu oldukları örgütlerin yönetimine başlıca katılma türlerini aşağıdaki gibi sınıflandırılabiliriz (Mihçioğlu, 1983: 115; Eren, 2001: 341-344):

**Yönetime Yaygın Katılma:** Özel sektörde veya kamu sektöründe çalışanların çalıştıkları örgütteki görevlerine veya örgüt hiyerarşisi içindeki yerlerine, mal veya hizmet üretmelerine ve kazançlarına bakılmaksızın çalıştıkları örgütün yönetimine katılmalarıdır.

**Yönetime Sendikal Katılma:** Çalışanların, yönetime üyesi oldukları örgütler, özellikle sendikalar ya da seçtikleri temsilciler aracılığıyla katılmalarıdır.

**Yönetime Gönüllü Katılma:** Yasal açıdan zorunlu olunmayan hallerde ortaya çıkmaktadır. İşveren ve işgören temsilcileri, yönetsel açıdan kin, husumet ve anlaşmazlıkların giderilmesi ve karşılıklı anlayış ve uzlaşma yolunun seçilmesi bakımından bu tür bir yönetime katılma biçimini kabullenebilirler. Bu tür katılmanın başlıca etkili organı işyeri komitesi olmaktadır. İşyeri komitesi, yönetimin öncelikle personelin ekonomik çıkarlarına ilişkin kararları ile tüm finansal, teknik ve işyeri koşullarının iyileştirilmesi ve istihdam sorunlarına ilişkin kararları müzakere konusu yapabilir.

**Yönetime Temsili Katılma:** Yasal olarak işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin ortaklaşa oluşturdukları işyeri komitelerinin bulunduğu katılma biçimidir.

**Yönetime Eşit Sayıda Katılma:** Yasal olarak, işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir.

**Özyönetim (Kendi Kendini yönetim):** İşgören temsilcilerinin, işveren ve sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işletmeyi yönetmeleridir.

Yönetime katılma türleriyle ilgili başka bir sınıflandırma şu şekilde yapılmıştır (Cotton ve diğerleri,1988; Aktaran: Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 36): İş kararlarına katılım, danışmacı katılım, kısa süreli katılım, çalışanların sahipliği sisteminin yarattığı katılım, informal katılım.

## 2.4.6 Yönetime Katılmanın Yararları

Yönetime katılmanın yararları şöyle özetlenebilir:

1. Örgütün yönetimle ilgili kararları uygulayan personel, örgütsel sorunların belirlenmesinde, bu sorunlara çözüm bulma noktasında görüş bildirir veya öneride bulunursa hem güdülenir, hem de alınacak kararların kalitesi artar. Yönetime katılma, işgörenlerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur (Eren, 2001: 367). Kararlara katılan, onlara kendinden bir şeyler veren kişi, bu kararları daha iyi benimser, gerçekleştirilmeleri için daha içten çalışır, daha çok çaba gösterir (Mihçioğlu, 1983: 115). Yönetime katılım işgörenlerin güdülenmesine yardımcı olur. Uygulayıcı personelin güdülenmesi, alınan kararların daha hızlı hayata geçirilmesini sağlar.
2. Örgütler kendi içerisinde, hiyerarşik yapıyı zedelemeyen, demokratik bir zemin oluşturduğunda, sürekli etkileşim sistemi kurup işgörenine fikrini sorduğunda, kendisini önemseydiğini, kendisine kulak verdiğini hissettirdiğinde işgörenin de kuruma bağlılığında artış yaşanacaktır. Örgüt, işgörenine güven ve değer verdikçe işgören, örgüt ile arasında duygusal bağlar geliştirecek ve örgüte daha üst düzeyde bağlılık duymaya başlayacaktır (Ulutaş, 2003: 3). İşgörene sağladığı moral sayesinde işten ayrılmalar, işe geç kalmalar, çatışmalar azalır. Ortak başarıya ulaşma duygusu gelişir.
3. Yönetimsel kararlara katılan işgörenler, teknolojik gelişmeler de dâhil gerekli bütün değişiklikleri benimsemeye daha yatkın olacaklardır. Ayrıca, işgörenlerin katılma yönündeki beşeri isteklerinin tatmini ve düşünen, kendi yazgılarına sahip çıkmak isteyen birer varlık olarak görülme, insan hakkının kendilerine tanınması, çalışma ve bütün gücünü örgüte verme isteğini, giderek de verimliliği artıracaktır (Fişek, 1977: 73). Katılma, çalışanların saygınlık, güvenlik, yaratıcı gücünü ortaya koyma gibi temel gereksinmelerini karşılar, onların girişim güçlerini, tüm olarak kişiliklerini geliştirir (Mihçioğlu, 1983: 115). Katılanların kendilerini geliştirmelerine, yetiştirmelerine yardımcı olur. Kişisel amaçlarını gerçekleştirme imkânı bulan işgörenlerin örgütün amaçlarına bağlanmalarını, kendi kişisel amaçlarıyla örgütün amaçlarını birleştirmelerini sağlar.
4. Topluca alınan, katılmalı kararlar, belirli yöneticilerce alınan kararlardan genellikle daha üstündür (Mihçioğlu, 1983: 115).

Kararlarda rolü olan işgörenler alınan kararların sonuçlarından kendilerinin etkilendiğini bildiklerinden bu kararları titizlikle uygularlar. Bu durumda daha nitelikli kararlar alınır ve verimlilik artar.

5. Karara katılan çalışanlar, kararın dayandığı gerekçeleri daha iyi anladıkları için onları uygularken daha bilinçli davranırlar. Uygulama güçlüklerinden bir bölümü böylece giderilmiş olur (Mihçioğlu, 1983: 115). İşler daha hızlı yapılır, zaman kaybı önlenmiş olur.
6. Gerçekleştirilecek amaçların birlikte belirlendiği yerlerde, işveren-işçi, çalıştıran-çalışan çatışmalarının kaynağı olan birbirine karşıt amaçların yerini ortak amaçlar almış olur (Mihçioğlu, 1983: 115).
7. Yönetme katılma düzenlerinin uygulandığı hemen her yerde maliyetin düştüğü, savurganlığın önlendiği, üretimin arttığı, üretim kalitesinin yükseldiği görülür (Mihçioğlu, 1983: 115).
8. Örgütte farklı bölümlerde çalışanların bir araya gelerek takım oluşturması yenilik geliştirmede olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Farklı disiplinlerde eğitim almış ve farklı işler yapan işgörenlerin, yenilik yapılması düşünülen konulardaki bakış açıları birbirinden farklı olacağı için bu farklılıkların bir araya gelmesi yeniliğin geliştirilmesinde kolaylaştırıcı bir etki yaratacaktır (Güleş ve Bülbül, 2004: 309). Böylece insan kaynaklarının daha etkili ve verimli kullanılması sağlanacaktır.

Taymaz (2011: 29) karar vermeyi, eylemi etkileyen her türlü yargı, insanın istediği sonuca ulaşmak için alternatifler arasından seçim yapma, bir sorunu çözmek için uygulanacak yöntemi saptama, yapılan değerlendirmeler sonunda hüküm verme, olay ve sorunlarla ilgili bilgileri yorumlayarak ve karşılaştırma yaparak bir kanıya varma süreci olarak tanımlamıştır.

Verilen kararları uygulayacak veya bu kararlardan etkilenecek bireylerin katılımı ile sorunlara çözüm bulunmasına, katılımcılarla birlikte karar verme denir (Taymaz, 2011: 33). Yöneticinin tek başına karar vermesi günümüz koşullarında çok kabul gören bir durum değildir. İşgörenlerle birlikte karar vermek, kurum yöneticilerinin yetkilerinin elinden gitmesi anlamına gelmez. Yöneticiler karar sürecinde işgörenlerle işbirliği yaparak, onların görüşlerini almak durumundadır, bu şekilde daha doğru ve uygulanabilir kararlar alınabilir.

Karara katılmayı, Davis (1982), "Kişileri, grup amaçlarına katkıda bulunmaya zorlayan, sorumluluğu paylaşmaya yönlendiren bir grup içinde zihinsel ve duygusal açıdan içerilmeleridir." şeklinde tanımlamaktadır (Aksay ve Ural, 2008: 434).



Yönetimde alınan kararlara, karardan etkilenenlerin ve kararı uygulayanların katılımı demokrasinin bir gereğidir okul yönetiminin demokratik ve katılımcı olması; öğretmenlerin karar alma sürecine katılmasını gerektirir. Çağdaş yönetimin temelini oluşturan karara katılım uygulamada başarı getirir, çünkü kararların alınması sırasında katkı sunanlar alınan bu kararların doğru kararlar olduğuna inanarak istekle uygulamaya çalışırlar.

Grupla karar verme, yönetimde sorunları çözmek için ilgili ve katkıda bulunacak insanların oluşturduğu grupla çalışmasıdır (Taymaz, 2011: 33). Grup olarak karar vermenin bireysel olarak karar vermeye göre, artırılmış karar kalitesi, yaratıcılık, kabul edilebilirlik, anlaşılabilirlik değerlendirme ve doğruluk gibi konularda daha çok faydaları olduğu söylenmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013:146). Grup olarak karar vermenin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bonito, 2011; Aktaran: Lunenburg ve Ornstein, 2013: 146):

**Kararın Kalitesi.** Bir grubun bilgi ve bilgilendirme birikimi o grubun üyelerinin bireysel bilgi ve bilgilendirme birikimine göre daha fazladır. Üyeler genellikle birbirlerinin boşluklarını doldurabilmektedirler. Gruplar daha dikkatlidir, daha yaratıcı fikirler üretilir kararları bireylere göre daha iyi değerlendirilebilirler.

**Kararın Yaratıcılığı.** Bireyler fikir üretirken daha kapsamlı düşünecekleri için gruplar bir sorun karşısında daha çok yaklaşım geliştirebilirler. Çünkü grup üyeleri tıpatıp aynı fikirler geliştiremezler ve böylece diğer grup üyelerinin daha geniş bir şekilde düşünmelerini sağlayabilirler. Grup katılımı performansı artırmaktadır. Daha çok katılım daha yaratıcı düşünce demektir ve bu da sorunlar karşısında daha uygun çözümler üretilmesini sağlar.

**Kararın Kabul Edilebilirliği.** Karar verme sürecine katılım daha sonra o sorun için üretilen çözümün daha kolay kabul edilmesini sağlar. Bu fikir, mekân odaklı karar verme konusunda gerçekleştirilen hareket sırasında örneklendirilmiştir. Fakat mekân odaklı karar verme genellikle merkezileşmiş olan okul bölgelerinde uygulanabilir değildir.

**Kararın Anlaşılabilirliği.** Grup katılımı kararın anlaşılabilirliğini artırmaktadır. Grup üyeleri karar verme sürecine katıldığı zaman üyelere kararlar ilgili ek bilgi verilmek zorunda kalmaz, ayrıca kararın gelişim süreçlerine katıldıkları için grup üyeleri kararı daha iyi bir şekilde algırlarlar.

**Kararın Muhakemesi.** Gruplar kendilerinin ulaşımına açık olan geniş bilgi ve bakış açısı seçenekleri dolayısıyla amaç oluşturma, seçenek tanımlama ve seçenekleri değerlendirme konusunda daha etkilidirler.

**Kararın Doğruluğu.** Grup üyeleri, birbirlerinin fikirlerini değerlendirdikleri için, büyük sorunlar, hatalar ve teknik problemlerden kaçınılması daha olasıdır. Zayıf ya da kullanılmayacak durumdaki seçenekler daha kolay fark edilebilir ve bu seçenekler elenir.

Kısaca grup olarak karar vermek, kararın daha yaratıcı, daha kaliteli, daha anlaşılır olmasını sağlar. Bu kararlar grup üyeleri tarafından kolay kabul edilebilir olduğundan uygulamada da üyelerin performansını artıracaktır. Yöneticiler grup olarak karar verme becerilerini geliştirmelidir. Kararlar grupla alınırsa grubun potansiyelinden daha fazla yararlanılabilir.

#### **2.4.7 Toplam Kalite Yönetimi**

Yönetim alanındaki gelişmeler eğitim örgütlerinin yapı ve işleyişinde değişime neden olmaktadır. Bu nedenle, çağdaş ve bilimsel gelişmeleri eğitim sistemine uyarlamak ve bu amaçla eğitim kurumları için gerçekçi ve ulaşılabilir politikalar oluşturmak önem taşımaktadır. Eğitimde nitelikli insan gücü yetiştirmek, evrensel standartları yakalamakla, geleneksel eğitim anlayışından çok yönetimi daha etkili ve verimli kılan, katılım ve işbirliğini gerektiren, insanı merkeze alan bir yönetim anlayışını benimsemekle mümkündür (Aydın ve Şentürk, 2007: 2). Eğitim örgütlerinde başarının artırılması ancak eğitim kurumunun kalitesinin yükselmesiyle olur. Eğitim örgütlerinde kalitenin artırılması, insan gücünün etkili kullanılmasına bağlıdır. İnsan gücünün etkili kullanılması için çalışanların kalite bilincinin farkında olmaları, örgütte görev ve sorumluluk almaları gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi, bir örgütün her kademesinde takım çalışmasını öne çıkararak proje kalitesini artırmaya ve müşteriye en üst düzeyde tatmin etmeye yönelik bir kavram olarak tanımlanabilir (Keskinkılıç Kara, 2011: 142). Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileşme ve hata yapmama esasına dayalı modern bir yönetim anlayışıdır (Çelik, 2011: 85). TKY; örgütlerde takım çalışmasını, gelişmeyi ve yenileşmeyi sağlayarak kaliteyi artırmayı ve müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlar.

Öğretmenlerin TKY'de görev ve sorumluluk almaları; ancak kurumlarda katılımcılığın sağlanması, demokratik bir ortamın oluşturulması, öğretmenlerin gerekli akademik donanıma kavuşturulması, okullarda gerekli fiziksel alt yapının sağlanması ile mümkündür. Örgüt üyelerinin çeşitli hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi, kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri için gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

TKY'nin temelinde, örgütte çalışan insanlar arasında dürüstlük ve sağlam bir takım ruhu vardır. Örgütün tüm üyeleri bireysel olarak büyük beklentilere sahiptir. Burada

örgütün amaçlarının net bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Asıl amaç hataların ve düşük kaliteli üretimimin engellenmesidir (Keskinlik Kara, 2011: 142).

Toplam Kalite Yönetimini benimseyen örgütler belli değerleri benimsemişlerdir. Toplam Kalite Yönetiminin temel değerleri şunlardır (Çelik, 2011: 86):

1. Müşteri odaklılık. Yönetim iç ve dış müşterilerin beklentilerini karşılamaya çalışır.
2. Liderlik. Üst yönetim, kalite geliştirme konusunda bütün stratejileri desteklemelidir.
3. Tam katılım. En üst yöneticiden en alttaki çalışana kadar herkes kalite geliştirme ve hedeflere ulaşma konusunda yetiştirilmelidir.
4. Ödül sistemi. Kaliteyi geliştirmeye yönelik çabalar ödüllendirilmelidir.
5. Zaman döngüsünü hızlandırma. Daha iyiyi koruma yerine, daha iyiyi yapmaya yönelme.
6. Belirleme yerine önerme. Hatayı belirleme yerine hata yapmama anlayışını benimseme.
7. Verilerle yönetim. Verilere dayalı geri besleme mekanizmasını kullanma.
8. Ortaklık geliştirme. Satıcı ve müşteri arasındaki işbirliğini geliştirme ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik bilgi ağı oluşturma.
9. Çevre sorumluluğu. Çevreye karşı duyarlı olma.
10. Uzun vadeli bakış açısı. Uzun vadeli bir bakış açısı içinde iç ve dış çevredeki müşteri beklentilerindeki değişiklikleri dikkate alma.

TKY uygulayan eğitim örgütlerinde eğitim-öğretimle ilgili alternatif düşünceler üreten çalışma grupları bulunur. Okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim programları, vizyon oluşturma, çevre-okul bütünlüğünü sağlama, katılımcı yönetim felsefesi, işbirliği, takım çalışması, insan kaynağının geliştirilmesi, güdüleme, problem çözme, yaratıcılığı geliştirme ve üretkenliği artırma, etkili yönetsel ve öğretimsel liderlik konularına odaklanmaktadır. Bu bağlamda, eğitimi toplumsal gelişmenin dinamikleri doğrultusunda yeniden tanımlamak ve eğitim örgütlerini bu amaçla işlevsel bir yapıya kavuşturmak büyük önem taşımaktadır (Aydın ve Şentürk, 2007: 4).

Millî Eğitim Bakanlığı, 1999 yılında Toplam Kalite Yönetimi uygulama yönergesi çıkarmış ve bu tarihten itibaren TKY okullarda uygulamaya başlanmıştır. TKY Millî Eğitim Bakanlığının eğitim yönetimi alanında yaptığı en kapsamlı projelerden biridir.

Okul yöneticilerinin yetki, görev ve sorumluluk alanları çağdaş toplumsal yaşamın gerekleriyle örtüşmemektedir. Öte yandan, okullarda hâkim olan hiyerarşik yapı

nedeniyle, yöneticiler egemenlik aracı olarak değerlendirdikleri yetkilerini öğretmenlere devretmemektedir. Bu anlayış, öğretmenleri okulu yönetme sorumluluğundan uzaklaştırmakta, ayrıca onların yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Söz konusu durum, okulda sağlıklı iletişime, işbirliğine, öğretim sürecinin etkili yürütülmesine, öğretmenlerin sürekli gelişme yönünde güdülenmelerine de engel oluşturmaktadır (Aydın ve Şentürk, 2007: 4). Okul etkinliğini artırmak için çalışanların okul yönetimine katılımlarının sağlanması, öğretmenlerin sürekli öğrenmeye teşvik edilmesi, onlarla işbirliği yapılması, bilgi ve birikimlerinin okul amaçları doğrultusunda kullanmalarının sağlanması gerekmektedir. Bunların gerçekleşmesi eğitim kurumlarında hiyerarşik yapının zayıflatılması, eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesiyle mümkündür.

#### **2.4.7.1 Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Yararları**

Dünyada hızla gelişen teknolojik ve bilimsel gelişmelerin yarattığı rekabet ortamına ayak uydurabilmek için eğitim örgütleri de yönetim anlayışlarını ve yapılarını değiştirmek ve yenileştirmek durumundadır.

Öğrenciyi merkeze alan eğitim ve yönetim, sürekli kontrol ve düzeltme, katkı ve katılım ile demokratik yönetim ilkeleri göz önüne alındığında toplam kalite yönetiminin eğitim yönetimine uygulanabilirliğini söylemek mümkündür (Can,1998: 60).

TKY uygulamalarının eğitim kurumlarında giderek artmasının sebebi; eğitimin kalitesi ile doğrudan ilgili olan dünyanın yetişmiş insan gücünü karşılama yarışında, okulların kendilerine düşen görevi daha ciddiye almaları ve aynı zamanda da okullar içinde rekabetin giderek artmasıdır (Hergüner, 1998: 6).

Eğitim örgütlerinde kaliteye ulaşmak; okulların demokratikleştirilmesi, öğretmen ve öğrencilerin gelişme yönünde desteklemesi, okulda kararların okulun tüm bileşenlerinin katılımıyla alınması, öğretmenlere kendilerini yetiştirmeleri ve yenilemeleri için çeşitli zamanlarda hizmet içi eğitim olanakların sağlanması, öğretmen ve öğrencilerin verimli çalışabilecekleri ortamların yaratılması, yönetim süreçlerinde öğretmenlere yetki verilmesi, güvene ve işbirliğine dayalı bir yönetim anlayışının geliştirilmesiyle mümkün olur (Schomaker ve Wilson,1993; Aktaran: Aydın ve Şentürk, 2007: 3).

Eğitim sisteminde birçok sorunun yaşandığı Türkiye'de, eğitim yönetiminin amaç, yapı ve süreç boyutlarında karşılaşılan sorunların çözümünde Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkelerinden yararlanılabileceği düşünülmektedir (Can,1998: 60). Toplam Kalite Yönetimi sürecinin başarıyla uygulanabilmesi için, eğitim

kurumlarında çalışan tüm işgörenlerin ve öğrencilerin bu sürece dâhil olmaları, karar mekanizmalarında temsil edilmeleri ve Toplam Kalite Yönetimi sürecine katkı vermeleri gerekmektedir.

Okullarda Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması; tüm eğitim kademelerinde merkeziyetçilikten uzaklaşma, her okulun kendi TKY ekipleriyle sorunlarını kendilerinin çözme sürecine girmesi, okullarda çözülemeyen sorunların azalması, okullarda eğitimle ilgili daha fazla araştırma yapılması, öğretmenlerin daha fazla sorumluluk alması ve okula daha fazla katkıda bulunması, her türlü israfın önüne geçilmesi, okullarının kendi kaynaklarını yaratması, gibi yararlar getirecektir (Hergüner, 1998: 9).

Bunların yanında toplam kalite yönetimi, okullarda öğretmen, öğrenci ve velilerin okul sorunlarıyla ilgilenmelerini, sorunlara çözüm üretmelerini sağlayacak böylece demokratik kültürün oluşmasına ve katılımcılığın yaygınlaşmasına yardımcı olacaktır. Böylece TKY eğitim kurumlarının hizmet kalitesini dolayısıyla eğitim kalitesini de yükseltecektir.

Bu yönetim anlayışının eğitim kurumlarında verimliliği artıracığı, değişimi hızlandıracağı ve katılımcılığı sağlayacağı açıktır. Amaçların açık ve gerçekleştirilebilir olması, planlama, uygulama ve denetleme faaliyetlerinin yeterince yapılması, eğitim yönetiminin etkililiğine hizmet eden süreçlerdendir (Can, 1998: 59). Toplam Kalite Yönetiminin eğitim örgütlerinde uygulanması eğitim kurumlarında değişimi sağlayacak bununla beraber verimlilik de artacaktır.

#### **2.4.8 Öğretmenlerin Okul Yönetimi Tarafından Desteklenmesi**

Günümüzde okulların ve öğrencilerin gelişimini sağlayan eğitimcilere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Okullarda başarının artırılması iyi yetişmiş, yeterli bilgi birikimine sahip, özverili, çalıştığı kuruma bağlı öğretmenlerle mümkündür. Okullarımızda öğretmenleri motive edecek ve bu davranışları sergilemeye yönlendirecek yöneticilere ihtiyaç vardır. Fakat okullarda öğretmenleri bu davranışları sergileme yönünde teşvik edebilme gücünü sınırlayan engellerle karşılaşmaktadır (Özdemir, 2013: 100).

Öğretmenler, yöneticilerine, meslektaşlarına ve çalıştıkları kuruma güven duyabilecekleri bir okul beklentisi içerisindeyler. Bu beklentiler karşılandığında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinde artış sağlanabileceği gibi açık bir okul kültürü de oluşturulacaktır (Koşar ve Yalçınkaya, 2013: 605). Eğitim örgütlerinin başarılı olabilmesi için okul yöneticilerinin; bu beklentileri karşılaması, okulun bütün bileşenlerinin birbirlerine güven duyacakları bir

ortamın sağlanması için çaba harcamaları gerekmektedir. Kurumda oluşturulan güven sayesinde kurum içi dayanışma artar ve ortak değerler oluşturulabilir. Eğitim kurumlarının başarılı olması oluşturulan bu ortak değerlerle sağlanır.

Güçlü okul kültürü çalışan davranışları üzerinde olumlu etki yaratmaktadır ve karmaşıklığı azaltmada etkilidir. Güçlü kültürlere sahip okullar, örgüt üyelerini birbirlerine bağlayan ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri için tüm okul üyelerinin arasındaki bağlılığı sağlamlaştıran bir dizi değer ve normlara sahiptir (Koşar ve Yalçinkaya, 2013: 605). Eğitim kurumlarında eğitim yöneticilerine bu değer ve normların oluşturulması için bazı görevler düşmektedir.

Eğitim kurumlarında, eğitim çalışanlarına değer verilmesi, onların ihtiyaçlarının karşılanması, özlük haklarıyla ilgili problemlerin giderilmesi, huzurlu bir iş ortamının sağlanması öğretmenlerin kurumlarına bağlılığını artıracak, kendilerini kurumlarının bir parçası gibi görmelerini sağlayacaktır. Öğretmenlerin okullarıyla ilgili aidiyet duygularının gelişmesi okulla ilgili çalışmalara ayırdıkları zamanı artıracak, daha fazla sorumluluk almalarını sağlayacak, bu da öğretmenlerin başarısına olumlu olarak yansıyacaktır.

Yüksek kalitedeki öğretmenler öğrencilerini geliştiren en önemli unsurdur ve eğitim sisteminin omurgasını oluşturur (Dünya Bankası, 2011: 7). Eğitimin kalitesinin yükseltilmesi ancak öğretmen kalitesinin yükseltilmesiyle mümkün olacaktır. Öğretmenlere hizmet içi eğitimlerle kendilerini sürekli yenileme ve geliştirme olanağı sağlanmalıdır.

Etkili öğretmenler sayesinde, düşük gelirli ve yüksek gelirli öğrenciler arasındaki başarı açığı büyük ölçüde kapanır ve düşük performans gösteren öğrenciler etkili öğretmenlerden daha fazla yararlanır (Dünya Bankası, 2011: 16).

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları okul başarısının bir yordayıcısı olabilir. Bir öğretim lideri olarak okul müdürünün davranışları okulların başarılı ya da başarısız olmasını etkileyebilecek en önemli faktördür. Okulun örgütsel sağlığının iyileştirmede okul müdürünün öğretim liderliği davranışlarını sergileme düzeyi belirleyicidir (Recepoğlu ve Özdemir, 2013: 631). Bu anlamda okul müdürleri seçilirken liyakat esas alınmalı, liderlik özellikleri ve vizyonu olan öğretmenler arasından okul müdürleri seçilmelidir.

Günümüzün sürekli değişen okul bağlamında müdürlerin, gittikçe karmaşıklaşan ve boyutları çoğalan değişim baskılarını etkili biçimde yönetmeleri beklenmektedir. Bir başka ifadeyle kendi kişilik özellikleri ve yeteneklerini okulun niteliğine ne ölçüde

yansıtılabildikleri, günümüz etkili okul müdürlerini betimleyen önemli özellikler arasındadır ( Şahin, Beycioğlu ve Fırat, 2011: 30).

Okulun etkililiğinin, verimliliğinin ve kalitesinin artmasında, öğretim liderlerinin kritik rolleri ortaya çıkmaktadır (Balyer, 2013: 183). Etkili okullarda yöneticiler, öğrenme kültürü oluşturan, katılımcılığı sağlayan, bunun bütün çalışanlar tarafından paylaşılmasını başaran, öğrenmeyi geliştiren ve sürekli öğrenme ortamı yaratan aktörlerdir. Bu nedenle okul kültürü, okulun performansını ve dolayısıyla da öğretimin kalitesini yükselten bir role sahiptir. Okul müdürleri okulun bütün alanlarında, performans düzeyinin yükselmesini engelleyen kültürel öğeler varsa etkilerinin asgari düzeye indirilmesi için de önlemler almalı, öğretmenler ve öğrencilerin potansiyelini harekete geçirmelidir (Arslan, 2002; Şişman, 1996; Turan, 2006; Akrran: Balyer, 2013: 183). Okuldaki başarının artırılması için en etkili unsur olan öğretmenlerin desteklenmesi gerekmektedir. Bunun için okul müdürlerine bazı görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Okul Müdürlerinin, öğretmenleri nasıl destekleyeceklerini bilmeleri gerekir. Okullarda farklı grupların farklı destek ihtiyaçları vardır ve bu grupların her biri farklı şekillerde desteklenebilir. Okulun vizyon ve amaçlarının gerçekleştirilmesi için okul çalışanlarıyla iletişim kurmak ve onların beklentilerini karşılamak gerekmektedir. Destek, başarının belirlenmesi ve değerlendirilmesinde adil olmayı içermelidir. Destek, kaynakların kullanımı, disiplinin sağlanması, eğitim-öğretimdeki uygulamalar gibi alanlarda kullanılmalıdır (Günbayı, Dağlı ve Kalkan, 2013: 578-579). Okul müdürleri okul çalışanlarını, okuldaki görevlerini başarıyla yerine getirmeleri için hem okulun fiziki ihtiyaçlarını karşılayarak desteklemeli hem de öğretmenlerin katılımlarını sağlayarak onların görüş ve önerilerinin önemli olduğunu hissettirip moral ve motivasyonlarını yükselterek desteklemelidir. Okul müdürlerinin öğretmenlere sağlayacağı destekleri; duygusal destek, araçsal destek, değerlendirici destek ve meslekî destek şeklinde sınıflandırabiliriz.

**Duygusal Destek:** Duygusal destek ilgiye ve değere dayanır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerle iletişim kurarak, onların çalışmalarını önemseyerek, saygın güvenilir kişiler olduklarını hissettirerek, öğretmenleri ödüllendirerek desteklemeleridir. Duygusal destek, yöneticilerin sağlayabileceği destek türlerinden en önemli olanıdır. Bu yüzden müdürler, okulda duygusal desteği vurgulamalıdır. Duygusal destek öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının yükseltilmesi için gerekli ve önemlidir.

**Araçsal Destek:** Okul yöneticilerinin, gerekli malzeme, mekân ve kaynakları temin etmesi, eğitim ve eğitim dışı görevler için yeterli zaman sağlaması gibi işle ilgili görevlerde öğretmenlere doğrudan yardım etmeleridir.

**Değerlendirici Destek:** Okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışmaları ile ilgili sürekli ve yapıcı geribildirim, etkili öğretimi neyin oluşturduğu, çalışma sorumlulukları hakkında net yönergeler gibi süregelen personel değerlendirme ile sorumludurlar.

**Meslekî Destek:** Okul yöneticileri, eğitim-öğretimle ilgili bilgi birikimlerini artırmaları ve kendilerini yenilemeleri için öğretmenlere olanak sağlarlar. Okul müdürlerinin öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılmalarını, etkili öğretim uygulamaları hakkına bilgilenmelerini sağlamak, öğretim ve sınıf yönetimini geliştirmek amacıyla öneriler sunmak gibi sorumlulukları vardır (Littrell ve diğerleri 1994; Aktaran: Günbayı, Dağlı ve Kalkan, 2013: 578-579 ).

Eğitim sisteminin bütün seviyelerinde, her çalışanın bir sorumluluğu vardır; fakat okul yöneticileri buldukları mevki nedeniyle kilit bir liderlik pozisyonunda yer almaktadırlar. Bundan dolayı öğretim liderliği kavramı öncelikle öğretim lideri olarak okul müdürünü akla getirmektedir. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin yönetiminde ve işlerliğinin sağlanmasında okul müdürleri sorumlu tutulmaktadır. Okul müdürlerinin bilgi, beceri ve davranışları; uyguladıkları teknik ve yöntemler, seçtiği yönetim süreçleri buna yönelik tutumları öğrenci, öğretmen, diğer memur kadrosu ve veliler üzerinde etkili olmaktadır (Recepoğlu ve Özdemir, 2013: 634). Okul müdürleri çalışanların meslekî gelişmelerine yardımcı olmak ve bunun için gerekli olanakları sağlamak, öğretmenlerin yaptığı çalışmaları değerlendirmek ve bu değerlendirmelerle ilgili öğretmemelere geri bildirimde bulunmak, kurum içinde çalışanlar arasında dayanışmayı sağlamak gibi sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukların yerine getirilmesi ve öğretmenlerin desteklenmesi durumunda okulda verimlilik artacak ve okul başarısı yükselecektir.

Smith ve Andrews (1989) öğretim liderinin özelliklerini şöyle özetlemiştir (Aktaran: Recepoğlu ve Özdemir, 2013: 636 ):

1. Uygun ve etkili eğitim yöntemlerini değerlendirir ve pekiştirir.
2. Etkili eğitim yöntem ve stratejilerini kullanarak, eğitim çalışanlarına yol göstererek ve onları denetleyerek eğitimi geliştirir.
3. Eğitim programını değerlendirme sürecinde, öğrencilerin eğitimle ilgili performanslarına bakar.
4. Öğretim lideri bölgenin personel değerlendirme politikalarını uygular.



5. Eğitim programlarının uygulanıp uygulanmadığına ve hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğine bakar.

Öğrenci başarısının belirlenmesinde birçok değişkenin rolü olmakla birlikte okulun ve okul yöneticisinin bu anlamda önemli bir yer tuttuğu değerlendirilmektedir (Balyer, 2013: 184). Okul yöneticilerinin öğretmenleri desteklememesi; öğrencilerin motivasyonlarının düşmesine, disiplin sorunlarının ortaya çıkmasına ve öğretmenlerin karara katılmalarının azalmasına neden olmaktadır (Ingersoll ve Smith, 2004; Aktaran: Günbayı, Dağlı ve Kalkan, 2013: 576). Çalışanlarına adil, dürüst ve duyarlı davranmayan, okula ilişkin kararlar ve uygulamalarda tutarlı davranışlar sergilemeyen yöneticiler ve kendilerine destek vermeyen meslektaşları nedeniyle kurumlarına olan güvenleri azalan öğretmenler, okullarında ortak değer ve normlar etrafında birleşerek tüm çalışanlarca benimsenen vizyon oluşturma, çeşitli etkinlikler düzenleme, okulun tanıtımı için çalışma yapma konularında isteksiz olmaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010; Aktaran: Koşar ve Yalçınkaya, 2013: 605 ).

Eğitim kurumlarının başarılı olabilmesi ve huzurlu bir eğitim ortamı oluşturulması için öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların okul yönetimince desteklenmesi gerekmektedir. Öğretmenler okul yönetimlerinde desteklendiklerinde çalışmaya istekleri daha fazla olacaktır. Öğretmenlerin ödüllendirilmesi, onlarla işbirliği yapılması, öğretmenlerle beraber karar verilmesi okula bağlılığı artıracaktır.

Öğrencilerin hayata hazırlanmasında ve okulların bu amacı yerine getirmesinde eğitim liderlerine çok fazla görev düşmektedir. Çünkü eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi, yönlendirilmesi ve bu faaliyetlere pedagojik bir anlam kazandırılması eğitim liderlerinin en önemli görevidir (Recepoğlu ve Özdemir, 2013: 634).

#### **2.4.9 Öğretmenlerin Okul ve Eğitimdeki Roller**

Eğitim-öğretim etkinlikleri örgütsel ortamlarda gerçekleştirilir. Örgütsel yapıyı amaçlı etkinliklerle işletecek olan da insan gücü ögesidir. Eğitim örgütlerinde insan; örgütlerin hem amacı, hem de aracı durumundadır. Çünkü insan gücünü hayata hazırlamak ve amaçlarına yine insanların çabasıyla ulaşılmaktadır. Bu çabanın verimliliği ve kalitesi, amaçların gerçekleşme düzeyini yükseltmektedir. Eğitim örgütlerinde çalışan insan gücünün temel öğelerini öğretmen ve eğitim yöneticileri oluşturur. Bu öğelerin, bilim toplumunu anlayan, yorumlayabilen, etkililik ve kalite gibi değer ve davranışlarını kazanan ve özümseyen bireylerden oluşması önemli bir beklentidir (Can,1998: 57). Bu beklentilerin yerine getirilmesi eğitim örgütlerinin ve

çalışanlarının rol ve sorumluluklarını kavrayabilmeleri ve bunların gereklerini yapmalarıyla ilgilidir.

Öğretmenlerin vasıfları ve özellikleri önemli girdi faktörleridir: eğitimin ve sertifikaların türü, öğretmenin belli bir uzmanlık alanında kanıtlanmış bilgisi, alan deneyimi ve son olarak bunlarla aynı derecede önemli olan, öğretmenin kişilik özellikleri, eğitim sisteminin temel unsurlardır. Ancak, öğretmenlerin kalitesi büyük oranda öğretme pratiklerine bağlıdır. Bir başka deyişle, öğretmenin planlama, bilgiyi aktarma, sınıf yönetimi ve öğrenciyle etkileşim derecesi öğrenme başarısında temel rol oynamaktadır. Bu bağlamda öğretmen verimliliği, bir öğretmenin, öğrencilerinin sürekli başarı kazanmalarını sağlama kapasitesi olarak tanımlanır (Dünya Bankası, 2011: 16).

Öğrenme, öğrenilmesi planlanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Öğrenme ve öğretme birbiriyle yakın ve karşılıklı ilişkiler içinde, davranış değişimini gerçekleştirmeyi amaçlayan faaliyetleri içermektedir. Bu değişimin amaca ulaşması ve istendik yönde olması planlı ve düzenli yapılmasına, öğrencilerin neleri hangi yöntemlerle öğreneceği kararlarının dikkatle alınmasına bağlıdır. Günümüzün gittikçe karmaşıklaşan toplumlarında öğrenilmesi istenen davranışlar çok fazla olduğundan bu beklentilerin kişisel çabalarla gerçekleşmesi oldukça zordur. Bu zorluğu yenmede okul özel öneme sahip bir kurum olarak öne çıkar (Sümbül, 1996: 597).

Birbiriyle ilişkili birtakım davranış örnekleri, bir toplumsal işlev etrafında toplandığında, bu birleşime toplumsal rol denir. Toplumsal rol bireyden beklenen davranışların bütünüdür. Bir başka ifadeyle toplumsal rol, ayırt edici belli bir toplumsal konum çevresinde toplanmış davranış biçimleridir. Toplumsal rol, bir kişinin ne yaptığını gösteren işlevsel ve dinamik bir kavramdır. Statü ise bu rollere verilen önem ve değerdir. Toplumsal ihtiyaç tarafından belirtilir ve nitelenir (Tezcan, 1991: 291). Toplumda herkesten bazı tutum, davranış, görev ve sorumluluklar istenir. Bunlar kişinin toplumdaki rollerini belirler. Herkesin bulunduğu yere ve konuma göre bazı rolleri vardır: babalık, annelik, iş arkadaşlığı, öğretmenlik, okul yöneticiliği gibi.

Öğretmenlerin de eğitim-öğretim alanında çeşitli rolleri ve sorumlulukları vardır. Bunlar, öğrenmeyi gerçekleştirme, sınıf yönetimi, aile üyeliği, değerlendirme, güven verme, meslekî ustalık, topluluk liderliği gibi başlıklar altında toplanabilir. Bir öğretmenin eğitim- öğretimdeki başarısı ve başarısızlığı onun rollerini ve gücünü

nasıl kullandığına ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine bağlıdır (Sümbül, 1996: 597).

#### **2.4.9.1 Öğretmenlerin Yöneticiler Bakımından Rollerini**

Tezcan (1991: 297), öğretmenlerin yöneticiler bakımından rollerini üç maddede sınıflandırmıştır, bunlar:

1. Amir-memur ilişkisi, okul organizasyonu da diğer bürokratik kuruluşlarda olduğu gibidir. Okul müdürü öğretmenin hiyerarşik amiridir. Hem yasal hem de informal olarak öğretmen ve müdürün karşılıklı rolleri vardır.
2. Yönetici, genellikle, tavsiye eden ve emir veren kişi; öğretmense emir alan kişidir. Bu durumda öğretmen, uygulayıcı olarak okul müdürünün öğretimle ilgili isteklerini yerine getiren bir kimsedir. Eğitim ve öğretimle ilgili çeşitli işlemlerde öğretmenin karar sürecine katılması gerekliliği nedeniyle yönetici ile işbirliği yapmak zorunda kalmaktadır. Bu işbirliğinin derecesi, şüphesiz okulun havasını, personelin moralini önemli derecede etkiler. Okul müdürü okulun önderidir. Formal yetkilerinden güç alır. Onun önderliği, daha çok okuldaki diğer öğelerce kabullenilip benimsenmesine bağlıdır.
3. Ülkemizde okul yöneticisi ayrı bir uzman durumunda olmadığı için, öğretmenle meslektaşdır. Çünkü yönetici aynı zamanda öğretmendir. Bu husus da informal ilişkiler bakımından önemlidir. Bu bakımdan ülkemizde yöneticilik ve öğretmenlik görevleri birbirine karışır.

Eğitim kurumlarında yöneticilerin de öğretmen olması öğretmenlerin okul yönetimiyle daha iyi ilişkiler kurmasını ve okul yönetimine etkin olarak katılmasını kolaylaştırması gerekirken, geleneksel olarak bürokratik ve hiyerarşik yapının etkili olması öğretmenlerin okul yönetimine etkin olarak katılımlarını engellemektedir.

#### **2.4.9.2 Öğretim Sürecinde Öğretmen Rollerini**

Okullarda eğitim etkinliğini ve başarıyı sağlayan temel etken öğretmen ve öğrencidir. Öğrencilerin yaşantılarındaki davranış değişikliği yapabilecek ve onların akademik ve sosyal başarılarını yükseltecek en etkili kişi de öğretmendir. Bundan dolayı öğretmenlere toplum tarafından çok önemli roller yüklenmiştir. Sümbül (1996: 598-599); Bela (1969). Amidon ve Hunler (1966), Demirci (1993), Havighursl'den (1967) aktararak öğretmenlerin öğretim sürecindeki rollerini şöyle sınıflandırmıştır: Öğrencileri motive etmek, bilgilendirmek, disipline etmek sınıf etkinliğini planlamak,

onlara danışmanlık yapmak, öğrenmeyi sağlamak, sınıfı yönetmek, değerlendirme yapmak, güven vermek, liderlik yapmak gibi.

Öğretmen rollerinin en önemlisi öğrenmeyi sağlamak, öğrencilerin akademik ve sosyal açıdan gelişmelerine yardımcı olmaktır. Yine öğretmenlerden demokrasiye, özgürlüğe ve otoriteye dayalı yapıcı bir disiplin anlayışına sahip olmaları beklenir. Eğitim kurumlarında demokratik yaşamın yerleştirilip geliştirilmesi öğretmenden beklenen görevlerdendir.

Öğretmen planlanan konuları belli bir gruba öğreten ve davranışlarıyla öğrenen gruba örnek olan bir meslek mensubudur. Bu iki önemli görevi yani hem çevreyi düzenleme, hem de çevrenin bir parçası olarak model olma sorumluluğu onun hem bilim adamı hem de sanatçı gibi davranmasını gerektirmektedir. Öğretmenin değerleri, tutumları, tecrübeleri kısaca davranışları bütünüyle öğrencilerini, toplumu, kendi meslekî geleceğini ve meslektaşlarını etkiler, doğal olarak onlardan da etkilenerek kişisel ve meslekî varlığını şekillendirir (Sümbül, 1996: 603). Öğretmenlerin bütün bu rol ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için hem yeterli bilgi birikime sahip olması hem de toplum tarafından itibar görmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Toplumun ve devletin yeterli desteğini almadan bu rollerini yerine getirmesi mümkün olmayacaktır.

Öğretmenlik mesleği profesyonel bir iştir. Bir mesleğin profesyonel olmasının temel şartları vardır. Bu şartlar şunlardır (Greenwood, 1967; Aktaran: Sümbül, 1996: 603):

1. Mesleğinde Sistemik Kuramsal Yapıya Aşına Olma: Öğretmen öncelikle mesleğiyle ilgili iç tutarlılığa dayalı örgütün bilgi birikimine sahip olmalı, başka bir ifadeyle mesleğinde geliştirilmiş kuramları bilmelidir.
2. Mesleğinde Otorite Olma: Öğretmenin mesleğinde otorite olabilmesi için, mesleğinin gerektirdiği bilgi birikimine ve donanımına sahip olması, çağın getirdiği teknolojik ve bilimsel yeniliklerini takip etmesi, kendini sürekli yenilemesi ve enerjisini toplumun gelişmesi için kullanmasını gerektirir.
3. Toplumca Onaylanma: Öğretmen, toplum tarafından onaylanmak için özen göstermelidir.
4. Meslek Etiği İzleme: İnsanların yaşadıkları toplumların ahlaki değerlerine uymaları yaşamlarını kolaylaştırır. Fakat mesleklerinin etik ilkeleri de bu değerler kadar önemlidir. Öğretmen hem toplumun

değerlerini hem mesleğinin ilkelerini dikkate alarak hizmet etmeli hem de bu değer ve ilkelerin eksik yanlarını tamamlamaya çalışmalıdır.

5. Meslekî Kültüre Sahip Olma: Bu özelliğe sahip olabilmek için örgütle fomal ve informal iletişim içinde bulunmak, örgütsel çalışmalara katılarak meslektaşlarıyla iletişim kurmak, onlara katkı sunmak ve onların bilgi birikiminden yararlanmak gerekir.

Eğitim örgütlerinde öğrenci başarısı açısından yöneticinin etkililiği dolaylıdır. O, öğretim şartlarını iyileştirmek için gerekli önlemleri alır, sınıftaki öğretmenin öğretim amaçlarına ulaşması için ona destek ve rehberlik hizmetlerini sunar, yani öğretim liderliği rolünü oynar. Öğretmenin etkililiği ise, amaçlarını açıkça belirlemesi, yeterliklerinin farkında olması, program planlaması ve sınıf yönetimi konusunda yetişmiş olması, sürekli değişmeye, gelişmeye açık olması demektir (Can, 1998: 68). Öğretmenlerin mesleklerinin bu özelliklerini iyi kavramaları sorumluluklarının bilincinde olmaları ve bu yönde kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Kısaca tüm toplularda öğretmen eğitim sürecinde en önemli rolü oynamaktadır. Bu roller çok farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır ve öğretmenlere çok farklı sorumluluklar da yüklemektedir. Bu rol ve sorumluluklarla öğretmenlerin baş edebilmesi onların iyi yetiştirilmelerine ve toplum tarafından desteklenmelerine bağlıdır.

#### **2.4.10 Öğretmenlerin Yönetime Katılımı**

Eğitimin; insanları sosyalleştirme, siyasallaştırma ve kültürlenme fonksiyonlarının etkili ve amaçlara uygun şekilde gerçekleşebilmesi için eğitim- öğretim faaliyetlerinin yapıldığı kurumlarda öğretmen, öğrenci, veli ve diğer bileşenlerin okul yönetimine etkin bir şekilde katılmaları gereklidir. Katılımcılığın sağlanması yönetimin demokratikleşmesiyle mümkündür. Okul yönetimlerinin demokratikleşmesini, okulun yönetiminde temel alınan yönetim yaklaşımları belirler. Yönetime katılma ancak karar verme sürecinde yer almakla anlamlı olur. Diğer örgüt yönetimlerinde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de demokratik bir sürecin varlığı, örgütsel etkililik ve verimliliğin istenilen boyutlarda gerçekleşmesinde önemlidir (Yavuz, 2004: 46).

Karara katılma, işgörenleri örgütle bütünleştirmekte ve onları örgütsel kararlara bağlı kılmaktadır. Karar almaya daha yüksek katılım sayesinde, yönetici ve öğretmenlerin, okula daha yüksek düzeyde bağlılık göstermesi sağlanır. Kararlara katılma gerektiği gibi yapıldığında, öğretmenlerin sorunlara çözüm bulmada en uygun seçeneği tercih etme yetileri de giderek artmaktadır. Bu gibi sebeplerden, bir okulun vazgeçilmez çalışanları ve alınan kararların uygulayıcısı olan öğretmenlerin, karar alma sürecine

katılmalarının önemi büyüktür. Katılımcı karar alma sayesinde, çalışanların gereksinimleri ve çıkarları dikkate aldığından, üstün asta verdiği kararlardan çok daha doyum vericidir. Bu yöntemde işgörenler, bilgi ve yeteneklerini kullanarak işlerini yeni ve daha iyi bir şekilde yapma fırsatı yakalarlar. Böylece, daha çok yeterlik ve güvenlik duyarak daha uygun iş koşulları bulabilirler (Babaoğlan ve Yılmaz, 2012: 1).

Karar alama sürecine katılımın nitelik ve nicelik olarak artması alternatif fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. Sorunların çözümü için en uygun yöntem bulunur. Kararlar ortak alındığı için sorunların çözümünde ortak hareket edilir ve sonuca daha çabuk ulaşılır.

Bütün örgütlerde, örgütsel faaliyetlerinden önce bir karar alınır. Örgütün bütün üyeleri alınan bu kararlar doğrultusunda sorumluluk alır ve bu doğrultuda faaliyette bulunur. Örgütün aldığı kararlarda etkisi olan örgüt çalışanı daha fazla sorumluluk alma isteği ve çabası içinde olur (Yavuz, 2004: 49). Eğitim yönetimi, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların beraber alındığı, izleyicilerin değil, işbirliği yapan arkadaşların söz konusu olduğu demokratik katılımcı yönetim anlayışını gerekli kılar (Kaya, 1991: 148).

Katılım, temelde insanların kendilerini etkileyen kararlarda etkili olmalarını sağlayacak fırsatları yaratılmasıyla gerçekleşmektedir. Bu etki çeşitlilik gösterebilir. Katılma, astların daha fazla sorumluluk aldıkları ve daha fazla seçme şansı kullandıkları bir temsilcilik durumudur (Yavuz, 2004: 49). Yönetime işgörenleri katmanın amacı, gittikçe karmaşıklaşan yönetim sorunlarının çözümü için işgörenlerin deneyimlerinden, meslek bilgilerinden yararlanmak, daha güçlü ve etkili bir örgüt yaratmaktır. İşgörenlerin yönetime katılmasıyla işgörenler bütün güçlerini örgütün sorunlarını çözmek için harcamakta, örgütle özdeşleşebilmekte, yöneten yönetilen ayrıcalığı azaldığından örgüt daha güçlü bütünleşebilmektedir (Başaran, 1986: 118). Kararlara katılım örgüt çalışanlarının iş doyumlarını artırır ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaya motive eder, örgüte bağlılığı artırır.

Örgütlerde karara katılım; bilgi akışı ve bilgi kullanımının artmasını, çalışanların adanmışlığının artmasını, davranışın sonucundan öğrenmeyi, örgüt üyeleri arasında, ortak normların ve değerlerin oluşmasıyla, işbirliği anlayışının gelişmesini sağlar (Babaoğlan ve Yılmaz, 2012: 2). Kararlara katılım, çalışanların alınan kararları daha kolay kabullenmelerini, katılım sürecine etkin olarak katılmalarını ve alınan kararları uygulama becerilerini geliştirir.

Okulda oluşturulan bütün yapı ve düzenlemelerin temel amacı, daha etkili bir öğretim ve öğrenmenin gerçekleşmesidir. Bu bağlamda okul yöneticisinin, öğretmenler arasında işbirliğini sağlaması, onların sorumluluk alanlarını teşvik etmesi, öğretmenleri güçlendirmesi ve onlara kendi kendilerini değerlendirme imkânı sağlaması, yapılan işleri anlamlı bir hale getirmesi beklenir (Şişman, 2013: 217). Yönetim açısından okulun en önemli parçası eğitici personeldir. Sistem özelliği gösteren okullarda her parçanın, birimin ya da görevlinin sistemin işleyişinde bir rolü vardır. Bu nedenle okulun her ögesinin, sistemin bir parçası olarak rolünü gereği gibi oynaması veya oynamaması diğer parçaların işleyişini etkiler (Açıkalın, 1998: 31).

Çağdaş yönetim anlayışına göre, okul müdürünün okulun içindeki ve dışındaki bazı öğelerden etkilenmesi doğaldır. Çünkü okul toplumsal yönü ağırlıklı bir kurumdur. Hiç etki altında kalmadan karar veren yöneticileri, bir bakıma çevrelerine duyarsız yöneticiler olarak kabul etmek gerekir (Açıkalın, 1998: 56).

Demokrasinin özü yönetilenlerin yönetime katılmalarıdır. Bir örgütte yönetilenler ne kadar yönetsel kararlara katılıyor ise örgütün demokratlaşması o kadar artmaktadır. Yönetilenlerin katılmasıyla örgütün gücü, katılmanın niteliği oranında artmaktadır. Böyle bir katılmaya gerekliliğin en yüksek olduğu sistemlerden biri de Türk eğitim örgütüdür (Başaran, 1986: 117). Karara katılma, çalışanların kurumu ve kendilerini ilgilendiren kararlar verilmesinde etkin ve söz sahibi olmayı gerektirir. Örgütlerde katılımın etkili olabilmesi için o kurumlarda demokratik kültürün hâkim olması gerekir.

Okullarda öğretmenleri ve öğrencileri etkileyen kararlara öğretmelerin bilgi, becerileri ve donanımları doğrultusunda katılımı sağlandığında kararların uygulanması daha kolay olacaktır. Yine kararlar ve alınan kararların uygulanması sürecinde öğretmenlerin katılımı, öğretmenlerin okula bağlılıklarını ve adanmışlıklarını artıracaktır.

Katılımın sonuçları dört başlıkta sıralanabilir. Bunlardan ilki kalitenin artmasıdır. Bilgi akışının ve kullanımının artması, bir yandan görev ve amaçların belirginleşmesini sağlarken diğer yandan da daha nitelikli kararlar alınmasına, problem çözümüne ya da değişim planlarına olanak tanır. İkincisi ise çalışanların; amaçlara, kararlara, problem çözümlerine ya da değişime bağlılık ve kabul oranının artmasıdır. Bu sonuç hedeflerin, kararların, problem çözümlerinin ve değişimin etkili bir şekilde uygulanma şansını artırır. Üçüncüsü, katılımcı yaklaşımın ve katılımcı yaklaşımın etkisinin daha sonraları da devam edebilmesi için desteklenmesidir. Dördüncüsü ise, örgütün uyum yeteneğinin artmasıdır. Paylaşılan norm ve değerlerin gelişmesi; kazan-kaybet

çatışmasına karşın, işbirliğine dayalı örgütsel süreç aracılığıyla, örgüt üyelerinin birbirlerine karşılıklı bağlanmasını sağlar (Sashkin, 1976; Aktaran: Babaoğlu ve Yılmaz, 2012: 2). Örgütte çalışanların kararlara etkin katılımı, örgütte işbirliğinin artmasını, görev dağılımlarının sağlıklı yapılmasını, örgüt içi dayanışmasının gelişmesini sağlar.

Okullar eğitim sistemlerinin hem alt hem de temel ögesidir. Sistem içinde alınan tüm karar ve kararın gerektirdiği faaliyetler okul aracılığı ile çevreye yansıtılmaktadır. Okulun her türlü etkinliği, okulun üyelerini olduğu kadar okulun toplumsal çevresini de etkilemektedir. Böylece, okulun toplumsal çevresi, eğitim sistemi ile ilk iletişimini ve etkileşimini okul aracılığıyla yapmaktadır. Bu nedenle birçok insanın eğitime olan ilgisi okula duyduğu ilgi ile eşdeğerdir. Bu durum okulun sorumluluğunu ve yükünü artırmaktadır (Yavuz, 2004: 47).

Eğitim örgütlerinde okul yönetimini ve alınan kararları etkileyen pek çok etken bulunmaktadır. Okullarda alınan kararları etkileyen iç ve dış etkenler bulunabilir. Bu öğeler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Açıkalın, 1998: 56):

#### **İç Öğeler:**

1. Öğretmenler
2. Öğrenciler
3. Eğitici olmayan personel
4. Fiziki durum ve donanım

#### **Dış Öğeler:**

1. Anne-babalar
2. Baskı grupları
3. Genel yönetimin yapısı
4. İş piyasası
5. Eğitim üst yönetimi
6. Bölgenin sosyal ve coğrafi durumu
7. Yerel yönetimler
8. Okulun yakın çevresi

Eğitim örgütlerinde kararlar alınırken ve alınan bu kararlar uygulanırken bu etkenlerin etkisi altında kalmaması düşünülemez. Okul müdürü karar ya da uygulama öncesinde, bu öğelerin etkisini kararlarına yansıtmıyor ise aldığı kararların etkililik düzeyinin düşmesini göze alıyor demektir. Okul yöneticilerinin iç ve dış öğelerden etkilenmesi, bu öğelerin varlığını kabullenmesi, bu öğeleri kendi okuluna ilişkin olarak nitel ve nicel yönden tanıması, onlara yönelik programlarının olmasını



gerektirir. Yetkin bir okul müdürü, bu öğelerin kontrol edilebilirlik düzeylerini, kontrol altına alma güçlerini, okul amaçları yönünde kullanama yöntemlerini geliştirebilmeli ve kullanabilmelidir (Açıklan,1998: 57). Bu gruplar içerisinde katılıma nitelikleri en uygun olan grup alınan kararların uygulayıcıları olan öğretmenlerdir. Öğretmenler, karardan etkilenen olarak kararların alınmasında etkili olmak da isteyeceklerdir.

Eğitim sorunlarının çözülmesi için eğitim örgütünün demokratikleştirilmesi ve öğretmenlerin yönetime katılmasının sağlanması gerekmektedir. Böyle bir oluşumu gerçekleştirmek gereklidir. Öğretmenler, katımlı yönetimin istediği nitelikler yönünden en elverişli meslek kitesidir (Başaran, 1986: 118). Örgütlerde eğitim düzeyi yüksek çalışanların yönetime katılmasının sağlanması daha kolaydır. Yine çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe katılımın niteliği de artacaktır. Türk eğitim sisteminde öğretmenlerin eğitim düzeyi yüksek olduğu için yönetime katılmaları eğitimin niteliğinin ve verimliliğinin artmasını sağlayacaktır.

Katımlı Yönetimin başarısı büyük oranda okul yöneticisinin yönetim şekline ve tavrına bağlıdır. Yöneticinin öğretmenleri önceden hiç bilgilendirmediği ya da bilgilendirip görüşlerini istemediği otokratik sorun çözme yönteminde Katımlı Yönetim hiç gerçekleşmemekte; öğretmenlerden görüş toplayıp kararı kendisinin aldığı istişarî sorun çözme biçiminde ise sınırlı kalmaktadır. Okuldaki üst ve astların sorunu beraber tanımladıkları, analiz ettikleri, çözümler ürettikleri, alternatifleri seçtikleri ve oy birliğiyle karar verdikleri durumlarda ise gerçek Katımlı Yönetim uygulanmaktadır (Wood,1984; Aktaran: Özden, 1996: 429). Okulda çalışan öğretmenlerin hatta öğrenciler ve veliler gibi okulun diğer bileşenlerinin karar sürecinde etkili olmaları sorunların çözümünü kolaylaştırabileceği gibi, alınan kararların daha hızlı ve verimli bir şekilde hayata geçirilmesini sağlayacak, aynı zamanda okullarda demokratik kültürün oluşmasına zemin hazırlayacak, okul bileşenlerinin okullarını daha çok sahiplenmesine yardımcı olacaktır.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımları için gerekli şartlar değer, yapı ve süreç değişkenleri olarak belirtilmiştir. Wood (1984: 59), öğretmenlerin yönetime etkili bir şekilde katılmaları için gerekli değer, yapı ve süreç değişkenlerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Aktaran: Özden, 1996: 430) :

**Değer:**

1. Katılanlar sorumlu, güdülenmiş ve güvenilir olmalı.
2. Katılanlar kararların kalitesini artıracak yeteneklere sahip olmalı.
3. Sağlıklı bir iletişim mekanizması oluşturulmalı.

4. Çatışmanın kaçınılmaz olduğuna inanılmalı ve çatışma bir tehlikeden ziyade potansiyel bilgi üretme yolu olarak görülmeli.
5. Karar sonucunu etkilemede statü yerine uzmanlık esas alınmalı.

**Yapı:**

1. Örgüt politikası işgörenlere kendilerini etkileyen konularda kararlara katılma hakkı sağlayacak ve bütün katılımcılara yeni bir konuyu tartışmaya açabilme ve tartışmanın seyrini etkileyebilme gücü verecek şekilde düzenlenmeli.
2. Emir komuta zincirinin ve hiyerarşik farklılıkların etkisini yok edecek prosedürler hazırlanmalı.
3. Katılanları sınırlayan örgütsel kural ve düzenlemeler azaltılmalı.

**Süreç:**

1. Katılanlar tartışılan konu hakkında bilgi sahibi olmalı ve fikirlerini ikna edici şekilde savunabilmeli.
2. İlişkilerde açıklık ve dürüstlük egemen olmalı.
3. Çatışma ile birlikte yaşama öğrenilmeli.
4. Örgütteki statüsü ne olursa olsun her işgören çekinmeden karar sürecine katılabilmeli.
5. Ast ve üstler arasında serbest bir fikir alış- verişi gerçekleşmeli.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları, sadece kurullarda söz alıp düşüncelerini ifade etmeleri şeklinde gerçekleşmemelidir. Önemli olan katılımın etkili ve nitelikli olmasıdır. Öğretmenler uzmanlık alanlarıyla ilgili konularda okul yönetimine katkı sağarlarsa alınan kararların kalitesi daha yüksek olacaktır.

Öğretmenlerin yönetime katılma sürecinde hiyerarşik yapının etkisi azaltılmalı, görüşler özgürce ve baskı altında kalınmadan ifade edilebilmelidir. Ancak özgürce yapılan tartışmalar sonucunda etkili ve doğru kararların alınabileceği unutulmamalıdır.

Türk eğitim sisteminde öğretmenlerin yönetime katılmaları kurullar ve komisyonlar aracılığıyla olmaktadır. Öğretmenlerin okul yönetiminde söz ve etki sahibi olduğu bazı kurul ve komisyonlar; Öğretmenler Kurulu, Zümre Öğretmenler Kurulu, Şube Öğretmenler Kurulu, Okul Gelişim Yönetim Ekibi, Satın Alma Komisyonu, Muayene ve Kabul Komisyonu, Okul Aile Birliği Denetleme Komisyonu vb.dir. Bu kurullar içerisinde öğretmenlerin en etkin katıldıkları ve okul yönetiminde karar verme sürecinde söz sahibi oldukları kurul Öğretmenler Kuruludur. Okullarda Öğretmenler Kurulu öğretmenlerin doğrudan söz sahibi oldukları en önemli kurul olduğundan bu kurulun iyi işletilmesi demokratik katılım açısından son derece önemlidir.

Eğitim kurumlarında 6đretmenlerin uygulama s¼recinde y6netime katıldığı en 6nemli kurullardan biri de OGYE'dir. OGYE okuldaki b¼t¼n bileşenlerin g6rev aldığı, okulun başarısı ile ilgili her t¼rl¼ sorumluluğun paylaşıldığı ve işbirliğinin yapıldığı bir kuruldur. OGYE okul gelişimiyle ilgili iş ve işlemlerin planlama, uygulama, değerlendirme, d¼zeltme s¼reçlerinde etkin rol ¼stlenmektedir. Okullarda; Okul Gelişim Y6netim Ekibi'nin amacına uygun olarak işletilmesi, katılımcı, paylaşımcı, işbirliğine dayalı bir y6netim anlayışını yerleştirecektir. Bu ekipte 6zellikle kararların bu kararları uygulayacaklar tarafından alınması, hem alınan kararların etkisini artıracak hem de yapılacak işlerin benimsenmesini, amaca daha 6abuk ulaşılmasını ve kaynakların etkili kullanılmasını sağlayacaktır. B6ylece, okuldaki eğitimin niteliği ve verimliliği artacaktır. OGYE okullarda takım 6alışmasının en etkili yapıldığı katılım yollarından biridir. Okulların başarılı olabilmeleri i6in okullarda takım ruhu ger6ekleştirilmelidir.

Oswald'e (1995: 9) g6re, okullarda takım 6alışmasının yaratacağı sonu6lar şunlardır (Atılğan ve diğerleri, 2010: 23):

1. Ortak vizyon ve bağlılık duygusuyla g¼clendirilmiş takım ruhu, değerişim yaratmak isteyen 6đretmenlere yalnız olmadıklarını hissettirir.
2. 6đretmenlere daha yapısal ve ¼retici yollarla iletişim kurma fırsatı verir.
3. 6đretmenler kendilerini bilgi kaynağı ve yeni bilgiler ¼retme yeteneğine sahip araştırmacılar olarak g6r¼rler.
4. İş d¼nyası, 6eşitli kurumlar ve ¼niversitelerle kurulan ilişkiler, okulda oluşturulan profesyonel gelişim i6in destek ağı oluşturabilir.
5. Profesyonel gelişim ve 6đrencilerin ihtiya6ları arasında ilişkiler kurulabilir.

Okullarda takım 6alışması ancak 6đretmenlerin aktif olarak katılımlarıyla ger6ekleşir. Takım 6alışması 6rg¼tsel ama6ların ger6ekleşmesi i6in gereklidir. Bireylerin tek başlarına yapamayacakları işleri takım halinde kolaylıkla yapmaları m¼mk¼nd¼r.

Okullar eğitim-6đretimin fiilen yapıldığı alanlardır. Okuldaki eğitim 6đretim faaliyeti 6ncelikle 6đretmenlerin sorumluluğunda d¼zenlenir, s¼rd¼r¼l¼r ve değerlendirilir. 6đretmenlerin bu sorumluluklarını yerine getirebilmeleri, okulun işleyişine ve y6netim s¼reçlerine katılımlarıyla m¼mk¼nd¼r (Yavuz, 2004: 46). 6đretmenlerin eğitim ve okul y6netimi konusunda bilgili olmaları, okul y6netimine katılmaları; demokratik, katılımcı, 6ağdaş y6netimi g¼clendirecek, eğitimde kaliteyi ve verimliliği artıracaktır. Okullarda 6đretmenlerin y6netime katılımı y6neticiler ve 6đretmenler arasında işbirliğini geliştirecek, demokratik işleyiş ve demokratik okul 6rg¼tlenmesini

etkin kılacaktır. Eğitimin demokratikleşmesi, eğitimde verimliliğin artırılması, okulun saygınlığının artması ve çevreden kabul görmesi okulda alınan kararların niteliği ve bu kararların uygulanmasıyla doğrudan ilgilidir. Bunun için doğru ve uygulanabilir kararlar alabilmek için bütün bileşenlerin sürece dâhil edilmesi gerekir. Yönetimde tek kişinin verdiği kararlar kararın uygulanabilirliğini azaltır. Grupla ve işğörenlerle alınan kararların geçerliliği ve uygulanabilirliği daha yüksektir. Ayrıca grupla alınan kararlar daha objektif ve daha tarafsız olabilir.

Eğitim yöneticileri, hem bilisel eğitim yöntemlerini uygulamalı hem de kararlardan etkilenen ve bunları uygulayan unsurların karar alma sürecine katılımlarını sağlamalıdır. Eğitim sistemimizde kararların merkezden alınması ve okulların merkezden alınan bu kararlar doğrudan doğruya yönetilmesi okul bileşenlerinin demokratik katılımını zorlaştırmaktadır. Eğitim sistemimizin daha fonksiyonel bir yapıya dönüştürülmesi için merkezdeki yetkinin yerle devredilmesi, toplumun geniş kesimlerinin sorunların çözümü sürecine katılımlarının sağlanması gereklidir (Şişman ve Turan, 2003: 314). Eğitim öğretimin en temel bileşenleri olan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmalarıyla onların güçlerinden daha çok yararlanılacaktır. Örgüt yönetiminin, karara katılmayı sağlama durumunda işğörenlerin örgütte etkin olması ve sorumluluk alması sağlanacak böylece öğretim görevi başarıyla yerine getirilecektir.

Sonuç olarak ülke kalkınmasında eğitimin yeri düşünöldüğünde, ülke kalkınmasında en önemli güçlerin başında eğitim gelir. Eğitim sisteminin en önemli bileşenlerinden olan öğretmenlerin eğitim sisteminin daha verimli olması için etkili olacakları bir gerçektir. Bu büyük gücün yönetime katılması durumunda eğitimle ilgili birçok sorunun daha çabuk çözüleceği açıktır. Daha güçlü bir eğitim sistemi kurabilmek için öğretmenlerin yönetime katılması son derece gereklidir ve önemlidir.

### 3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yönetime katılma konusunda Türkiye'de yeterli düzeyde çalışma yapılmamıştır. Bu bölümde Türkiye'de eğitim örgütlerinde yönetime katılma konusunda yapılan araştırma ve bunlara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Açıkgöz (1984) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı” adlı araştırma Ankara ilinde 15 lisede görevli 412 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Katılımcılara iki kısımdan oluşan “Karara Katılma Anketi” uygulanmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenlerin kararlara katılmalarına ilişkin algıları “çok az”, kararlara karşı ilgi, istek ve yeterliliklerine dair algıları ise “biraz” seçeneğinde toplanmıştır. Öğretmenlerin kararlara katılma konusuna ilişkin ilgi, istek ve yeterlik durumları açısından birbirlerinden anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Katılımcı öğretmenlerin öğretim ve yönetim kararlarına ilişkin ilgi, istek ve yeterlilik durumları açısından görüşleri farklılık göstermektedir. Durum değerlendirildiğinde; istek, ilgi ve yeterlik açısından kararlara katılımda en yüksek değerler “öğrenci başarısının değerlendirilmesi”, en düşük değerler ise “okulun gelir ve giderlerinin planlanması” olarak gözlenmektedir. Öğretmenlerin bireysel değişkenler açısından kararlara katılmada ilgi, istek ve yeterlilik durumları açısından anlamlı fark gözlenmemiştir.

Can, Gündüz ve Işık Can (2013) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Yönetime Katılımlarında Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Rolü” adlı araştırmada İstanbul'da değişik üniversitelerde “Eğitim Yönetimi ve Denetimi” yüksek lisans programına devam eden 12 öğretmen, 4 okul müdürü ve 4 okul müdür yardımcısı ile görüşülmüştür. Araştırmanın verileri yapılan görüşmelerden elde edilerek içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir ve araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenler, kurul toplantılarına etkili olarak katılmamakta, okulun gelişimini sağlayacak görüş ve önerilerini yeterli olarak belirtmemekte dolayısıyla kurul toplantıları etkili olmamaktadır. Kurul toplantılarının yönetmeliklerin gereğini yapmak için ancak formalite olarak yapıldığı belirtilmektedir. Öğretmenlerin kurul toplantılarında etkin olmama nedenleri olarak; öğretmenlerin toplantı kararlarının etkili olmayacağına ve değişimi gerçekleştiremeyeceğine inanmaları, toplantıların gereksiz olduğunu düşünmeleri, öğretmen görüşlerine yeteri kadar başvurulmaması, yöneticilerin kendi kararlarını uygulama/kabul ettirme eğiliminde olmaları, toplantı

gündeminin öğretmenlerin görüşleri alınmadan belirlenmesi, toplantı ile ilgili iyi bir hazırlık ve planlama yapılmaması, toplantıların iyi yönetilememesi, olumsuz yönetici tutumları, öğretmenlerin meslekî tükenmişlik yaşamaları, öğretmen görüşlerine yeteri kadar önem verilmemesi ve toplantıların çok uzun sürmesi nedeniyle bir an önce sona ermesi beklentisi ve isteği ile öğretmenlerin değişik nedenlerle fikirlerini açıklamaktan kaçınmaları belirtilmektedir.

Jones (1991), yaptığı araştırmada, öğretmenlerin morali ve okul iklimine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Mississippi'deki 15 ilkokul ve 15 lisede yürütülen araştırmada, moral düzeyini ölçmek için Purdue Teacher Opinionnaire (PTO), okul iklimini ölçmek için de School Climate Survey (SCS) kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, moral düzeyi ile okul iklimine ilişkin algılama arasında anlamlı ve olumlu korelasyon olduğunu göstermiştir (Topçu, 1998: 49).

"Büyük Kenar İlkokul Bölgelerinde, Okul İkliminde Karara Katılma Sürecinin Etkilerinin Karşılaştırması ve Analizi" konusunda bir araştırma da Searing (1993) tarafından yapılmıştır. Okul değerlendirme surveyinde 11 faktör seçilmiş ve araştırmanın evrenine hem müdür, hem öğretmen hem de idarenin eğitimci olmayan tüm personeli katılmıştır. 11 faktör öğretmen algılarına göre bazen anlamlı bazen de anlamsız çıkmıştır (Dağlı, 1996: 24).

Bilgin (1996) tarafından yapılan araştırma "Zonguldak Merkez İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetimlerinde Alınan Kararlara Katılabilme Derecelerinin Değerlendirilmesi" ismini almıştır. Çalışmasını 16 ilköğretim okulunda görevli 250 sınıf öğretmeni, 221 branş öğretmeni, 14 anasınıfı öğretmeni olmak üzere toplam 485 öğretmen üzerinde uygulamıştır. Bu araştırmada; ders kitaplarının araç ve gereçlerin seçilmesi, yıllık çalışma planının hazırlanması, öğretmenlerin eğitim-öğretim ilgili okul yöneticilerince alınan kararlara katılım dereceleri, eğitimle ilgili sorunların belirlenmesi ve bu sorunların öğretmenler kurulunda görüşülüp çözümlenmesine ilişkin şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

1. Ders kitaplarının araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılmasına yönelik kararlarda; ilkokul öğretmenlerinin "kısmen", ortaokul öğretmenlerinin ise "bazen" katıldıkları görülmüştür. Bu gruplar arasında görüş farkının anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Okul ve sınıf kitaplığının oluşturulması ve öğrencilerin bunlardan faydalanmasına yönelik alınacak kararlarda, ilkokul öğretmenlerinin "kısmen", ortaokul öğretmenlerinin ise "bazen" katılabildikleri ortaya çıkmıştır. Gruplar arasındaki görüş farklılığının anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

2. Yıllık çalışma planlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesine ilişkin kararlarda her iki kademedede görev yapan öğretmenlerin "çok az" katılabildikleri ve gruplar arasında anlamlı bir görüş farkının olmadığı ortaya çıkmıştır. Zümreler ve sınıf öğretmenlerinin ders planlarını hazırlarken birlikte çalışmaları, yapılacak iş ve işlemleri belirlemelerine yönelik alınan kararlarda her iki kademe öğretmenlerinin de "kısmen" katılabildikleri görülmüştür. Öğretimsel sorunların saptanması ve öğretmenler kurulunda görüşülüp alınacak kararlara, her iki kademenin de "kısmen" katılabildikleri görülmüş ve gruplar arasındaki görüş farkının anlamsız olduğu ortaya çıkmıştır.
3. Eğitimle ilgili okul yönetimlerince alınan kararlara öğretmenlerin katılması derecelerinin değerlendirilmesi sonucunda; belirli gün ve haftalar, törenler ve eğitici kolların yürütülmesine yönelik alınan kararlara her iki kademe öğretmenlerinin de "kısmen" katılabildikleri ve bu gruplar arasındaki görüş farkının anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Disiplin, onur kurulları ve rehberlik hizmetlerinin çalışmalarının yürütülmesine yönelik alınacak kararlara, ilkokul öğretmenlerinin "çok az", ortaokul öğretmenlerinin ise "bazen" katılabildikleri görülmüştür. Bu gruplar arasında görüş farkının anlamlı olduğu görülmüştür. Sportif ve kültürel etkinlikleri planlaması ve uygulanmasına yönelik alınacak kararlara her iki kademenin de "bazen" katılabildikleri görülmüştür. Gruplar arasında görüş farkının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
4. Eğitimle ilgili sorunların belirlenmesi ve bu sorunların öğretmenler kurulunda görüşülerek çözülmesine iki grubun da "bazen" katılabildikleri görülmüştür. Bu gruplar arasındaki görüş farkının anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul aile birliği ve okul kooperatifi kurulması, yürütülmesine yönelik kararlara, ilkokul öğretmenlerinin "çok az" ortaokul öğretmenlerinin ise "hiç" katılmadıkları görülmüş ve bu gruplar arasındaki görüş farklılıklarının anlamsız olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
5. Okul işletmesine yönelik okul yönetimlerince alınan kararlara katılabilme derecelerinin değerlendirilmesi sonucunda; sınıf ve diğer bölümlerin malzeme, bakım, temizlik ve hazırlanmasına yönelik kararlara ilkokul öğretmenlerinin "kısmen" katılabildikleri, ortaokul öğretmenlerinin ise "bazen" katıldıkları ve gruplar arasındaki görüş farkının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul, bahçe ve diğer

yerlerin kullanılmasına yönelik kararlara, ilkokul öğretmenlerinin “bazen”, ortaokul öğretmenlerinin ise “çok az” derecede katıldıkları görülmüş ve gruplar arasındaki görüş farkının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Veliler ile olumlu ilişkiler içerisinde olma, çevre imkânlarından okulun yararlanmasına yönelik alınacak kararlara; ilkokul öğretmenlerinin “kısmen” katılabildikleri, ortaokul öğretmenlerinin ise “bazen” derecesinde katıldıkları ve gruplar arasındaki görüş farkının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6. Okulda meydana gelebilecek felaketlerde ve sivil savunma önlemlerinin alınmasına yönelik kararlara; her iki kademede görev yapan öğretmenlerin “bazen” derecesinde katılabildikleri, okul gelirleri ve yapılacak harcamalara ilişkin kararlara her iki kademede görev yapan öğretmenlerin “çok az” düzeyinde katılabildikleri ve gruplar arasındaki görüş farkının anlamsız olduğu ortaya çıkmıştır.
7. Öğretmenlerin okul yönetimlerinde alınacak kararlara katılma ve bu kararların etkililiği konusunda her iki kademenin de “büyük ölçüde” yönetimce alınacak kararlara katılmanın yararlı olduğuna inandıkları ve gruplar arasındaki görüş farkının anlamsız olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Her iki kademede görev yapan öğretmenlerin, “bazen” düzeyinde alınan kararların çoğunluğunun katılımıyla alındığını, “bazen” düzeyinde okul yönetimlerinde alınan kararların doğru ve yerinde alınmış kararlar olduğunu, “kısmen” düzeyinde kendi aralarından alınan kararlara olumsuz eleştiriler getirdiklerini ve bu gruplar arasındaki görüş farkının bu konularda anlamsız olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
8. İlköğretim mevzuatının yönetime katılımı sağlar nitelikte olup olmadığına yönelik görüşlerini, ilkokul öğretmenleri “bazen” düzeyinde ortaokul öğretmenleri ise “çok az” derecede ilköğretim mevzuatının yönetime katılmayı sağladığını ifade etmişlerdir. Bu gruplar arasındaki görüş farkı anlamlı bulunmuştur.

“Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri” adlı çalışma Aldemir (1996) tarafından yapılmıştır. Ankara ilinin Altındağ İlçesinde bulunan 34 ilköğretim okulunda çalışan 1039 sınıf öğretmeni ve 652 branş öğretmeni üzerinde araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda şu bulguları elde etmiştir.

Öğretmenler okul yönetimine ne derecede dâhil olabildiklerine yönelik görüşlerini “kısmen” düzeyinde, okul yönetimine katılma isteklerinin ne düzeyde olması



gerektiğine yönelik görüşlerini “kesinlikle olmalıdır” seçeneği üzerinde toplamıştır. Okul yönetimine katılma hususunda öğretmenlerin beklenen ve var olan duruma yönelik algıları arasında anlamlı bir fark görülmüştür. İlkokul öğretmenleri ve ortaokul öğretmenleri arasında yönetime katılma düzeyleri açısından, öğretmenlerin kıdemleri ve yönetime katılma düzeyleri arasında, öğretmenlerin cinsiyetleri ve yönetime katılma düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Yılmaz (1997) tarafından yapılan araştırma “Okul Yönetimine Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği” ismini almıştır. Manisa ili, Akhisar ve Soma ilçelerinde ortaöğretim ile ilköğretim kurumlarında görevli 41 yönetici ve 162 öğretmen katılmıştır. Bu çalışmanın ışığında şu sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Öğretmenler kurulunun etkililiği hususunda okul yönetimine katılma açısından yönetici ve öğretmenler yönetime katılmalarını gerekli görmektedir. Öğretmenler yönetime katılma konusunda yöneticilerden daha yüksek beklentilere sahiptir. Öğretmenler ve yöneticiler, okul yönetimine katılmada öğretmenler kuruluna yönelik beklentilerinin gerçekleşme derecelerine yönelik görüşlerini, öğretmenler kurulunun yönetime katılmada etkili olmadığı şeklinde dile getirmişlerdir. Yöneticilerin öğretmenlere nazaran öğretmenler kurulunu yönetime katılma hususunda daha etkili gördükleri ortaya çıkmıştır.

Okul ve çevre arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, okulda demokratik kuralların uygulanması ve demokratik bir ortamın hazırlanması, eğitsel etkinliklerin gelişmesi önündeki engellerin kaldırılması amacıyla mevzuatta gidilebilecek değişiklikler için bakanlığa öneri sunma, öğretmenler kurulunun aldığı kararların uygulanabilmesini sağlama konularında yönetici ve öğretmenler, öğretmenler kurulunun daha etkili olmasını beklemektedirler.

Kanaat notlarının incelenmesi ve onaylanması, öğretmenlerin uygulamak istedikleri öğretim yöntemlerinin belirlenmesinde, aday öğretmenlerin adaylıklarının kaldırılıp kaldırılmamasına yönelik karar verilmesinde, okul dışı etkinliklere öğretmenlerin yönlendirilmesi gibi konularda yönetici ve öğretmenler, öğretmenler kurulunun okul yönetimine katılmada bu konular üzerinde etkili olmamasını istemektedirler.

Yönetici ve öğretmenler okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun şu noktalarda etkili olduğunu düşünmektedirler:

Öğretmenler kurulundaki tartışma ve konuşmaların tutanaklara geçirilmesi, toplantılarda incelenen konuların oylanarak karar bağlanması, öğretmen ve veli ilişkilerinin düzenlenmesine yönelik yöntemlerin belirlenmesinde, yönetici ve

öğretmenler, öğretmenler kurulunun okul yönetimine katılmada etkili olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmenlere ceza veya ödül komisyonlarının oluşturulması, öğrenci kayıtlarında uygulanacak ilke ve tutumların belirlenmesi, eğitsel engellerde mevzuat değişikliğine gidilmesine yönelik bakanlığa verilecek önerilerde, öğretmenlerin ve yöneticilerin çalışma sürelerinin saptanmasında, yönetici ve öğretmenler, öğretmen kurullarının okul yönetimine katılması konusunda etkisiz olduğunu düşünmektedirler.

Okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında cinsiyet açısından beklenti düzeylerinde farklılık görülmektedir. Kadınların erkeklere nazaran daha yüksek beklentilere sahip olduğu görülmektedir. Bireysel faktörler yaş ve kıdem faktörleri beklentilerini etkilememektedir. Öğretmenler ve yöneticiler yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği konusunda yönetim boyutunda en yüksek beklentilere sahip olduğu görülmüştür.

Öğretmen ve yöneticilerin okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği konusunda beklentileri ile beklentilerinin gerçekleşme derecesine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Cinsiyet değişkenine ve okul türü değişkenine göre, okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği hususunda yönetici ve öğretmenlerin beklentilerinde ve beklentilerinin gerçekleşme derecelerine yönelik görüşlerinde anlamlı fark vardır. Öğretmenler ve yöneticilerin birbirlerine göre yönetim ve çalışma koşulları boyutundaki beklentileri arasında anlamlı farklılık olurken, eğitim ve öğretim boyutunda anlamlı fark olmamaktadır.

Öğretmenler ve yöneticiler okul yönetimine katılma hususunda öğretmenler kurulunun etkililiğinin yönetim boyutları yönünden eğitimsel ve öğretimsel beklentilerin gerçekleşme derecelerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Fakat diğer yönetim ve çalışma koşullarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Yine araştırmada yönetim boyutları açısından cinsiyet değişkenine göre öğretmen ve yöneticilerin eğitim-öğretim ve yönetim boyutundaki görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Yönetime katılma boyutlarının tümünde yönetici ve öğretmenlerin okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği hususunda istenen durum ve bu durumların gerçekleşme düzeylerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmüştür.

Demir (2001) tarafından yapılan araştırmanın amacı ilköğretim okullarında öğretmenlerin kararlara katılımına yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemektir. Çalışmanın evrenini Sakarya ili merkez ilçesinde bulunan 116 ilköğretim okulunda 1614 öğretmen ve yönetici oluşturmuştur. Çalışmanın

örneklemini ise 160 öğretmen ve 25 yönetici oluşturmaktadır. Yapılan bu araştırmanın sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir.

Katılımcı öğretmenlerin büyük bir kısmı okullarında eğitim, öğretim ve yönetimle ilgili kararlara “her zaman” düzeyinde katılmadıklarını belirtirken katılımcı yöneticilerin büyük bir kısmı ise alınan kararlara “her zaman” düzeyinde katıldıkları yönünde görüş belirtmektedirler. Katılımcı öğretmenler cinsiyet değişkenine göre değerlendirilirken birkaç öğretimsel karar haricinde kadınların eğitim, öğretim ve yönetim boyutunda alınan kararlara erkeklere nazaran “her zaman” düzeyinde biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin okullarında alınan kararlarda kıdemleri boyutunda incelendiğinde katılım düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenler ve yöneticiler eğitim, öğretim ve yönetimle ilgili alınan kararlara öğretmenlerin katılması hususunda farklı görüşlere sahiptirler.

Katılımcı öğretmenlerin yıllık çalışma planının hazırlanmasında, dersliklerin belirlenmesinde, okul aile birliği, okul kantini, okul koruma derneklerinin yürütülmesi ile ilgili konularda görüşlerinin alınmasında, okul gelirleri ve yıl içerisinde yapılacak harcamaların belirlenmesinde görüşlerinin alınması kararlarında diğer kararlara nazaran hiçbir zaman katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenler öğrenci başarılarının incelenmesi, eğitsel kol çalışmaları, okulla ilgili değişiklikler, yenilikler ve yönetmeliklerin zamanında duyurulması konusunda diğer konulara nazaran her zaman katılabildiklerini ifade etmişlerdir.

Uyar (2007) tarafından yapılan araştırmanın amacı, “İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmalarına İlişkin Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerini Ortaya Koymak” olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmanın evreni, 2005-2006 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde Düzce ili, örnekleme ise bu ilin merkezindeki MEB’e bağlı 26 okulda görev yapan 605 öğretmen ve 66 yöneticiyi kapsamaktadır. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen 53 maddelik “Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Anketi” kullanılmıştır. Verilerin çözümünde frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamalar kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin yönetime katılma durumuna ilişkin yönetici görüşünün öğretmen görüşünden daha olumlu olduğu görülmüştür. Öğretmenler, karar alma aşamasında yöneticilerin kendi görüşlerine gerektiği kadar önem vermediği görüşünü ileri sürmüşlerdir. Öğretmenler, yönetimle ilgili işleri yöneticilere havale etmenin daha risksiz olduğu görüşüne pek katılmadıklarını, yönetime katılma sürecine ayıracak yeterli zamanlarının olduğunu, ancak, okul yöneticilerinin

öğretmenlerin görüşlerine başvursa da kendi görüşleri doğrultusunda karar verdiğini ve bu nedenle yönetime katılmaya istekli olmadıklarını düşünmektedirler.

Yapılan bu araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir. Yöneticiler, yönetime katılma konusunda öğretmenlere nazaran daha olumlu görüşlere sahiptir. Öğretmenler ve yöneticiler yöneticilerin daha demokratik bir yönetim anlayışına sahip olması gerektiği hususunda ise hemfikirdirler. Öğretmenler, fikirlerinin ve önerilerinin okul yönetimleri tarafından önemsenmesi gerektiğini böyle bir durumda çalışma konusunda daha iyi motive olduklarını dile getirmiş fakat yöneticilerin fikir ve görüşlerine gereken önemi vermediklerini düşünmektedirler.

Öğretmenler, yönetimle ilgili alınacak kararlar hususunda bu kararların yöneticiye bırakılmasının daha risksiz olduğunu düşünmemekte aksine yönetime katılmak için yeterli zamana sahip olduklarını dile getirmektedirler. Fakat yöneticilerin, öğretmen görüşlerine başvursa dahi kendi bildiklerini devam ettiklerini düşünmekte ve bu nedenle yönetime katılma konusunda yeterli isteğe sahip olmadıklarını dile getirmektedirler.

Okul yöneticileri öğretmenlerin yönetime katılmalarının alınacak kararların eğitimdeki hizmet kalitesini artıracığına inandıkları fakat öğretmenlerin daha risksiz bir yol olan kararları yöneticiye bırakma yoluna gittiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlere bu konuda bir sorumluluk verilse bile genellikle sorumluluktan kaçmak gibi bir tutum içerisinde olduklarını düşünmektedirler.

Aksay ve Ural (2008) "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı" adlı bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okullarında alınan kararlara katılma derecelerine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bolu İli merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında en az bir yıl süreyle görev yapan 526 öğretmen üzerinde bu çalışma uygulanmıştır. Araştırmanın örnekleme ise olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden "basit tesadüfi örnekleme yöntemi" ile seçilen 320 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, 27 sorudan oluşan 10 sorusu öğretimsel, 17 sorusu da yönetsel kararlarla ilgili olan bir anket ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre şu bulgular elde edilmiştir: Öğretmenler, öğretimsel kararlara "oldukça" düzeyinde, yönetsel kararlara ise "biraz" düzeyinde katıldıkları düşüncesine sahiptir. Öğretimsel ile yönetsel kararlara katılma derecelerine yönelik öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre; öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma dereceleri, yönetsel kararlara katılma derecelerine nazaran daha yüksektir. Öğretmenlerin öğretimsel ve yönetsel kararlara katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinde; cinsiyet, meslekî

kıdem, çalışılan okul türü, branş grubu değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Göksoy (2014) tarafından yapılan “Okul Yönetiminde Karara Katılım” adlı araştırmada; okul müdürlerinin okullarda katılımlı grup kararlarının alınmasının verimliliği artırdığı, kararların sahiplenildiği, öğretmenlerde sorumluluk bilincinin geliştiği ve nitelikli uygulamaların ortaya çıktığı kanısında oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Fakat aynı araştırmada, öğretmenlerden yalnızca biri okul müdürlerinin katılımlı karar aldığını, üç öğretmen ise okul müdürlerinin okulda alınan kararlarda kendilerine danıştığını belirtmiştir.

Babaoğlu ve Yılmaz (2012), ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimine katılımına yönelik öğretmenlerin, okul müdürlerinin ve eğitim denetçilerinin görüşlerini ortaya koymak amacıyla bu çalışmayı yapmışlardır. Araştırmanın evrenini 2009-2010 Eğitim-Öğretim yılında Burdur ilinde çalışan öğretmen, okul müdürü ve eğitim denetçisi olmak üzere toplam 74 eğitimci oluşturmaktadır. Araştırmaya veri toplama araçlarını; yarı yapılandırılmış, açık uçlu sorulardan oluşan üç ayrı görüşme formu ve öğretmen, okul müdürü ve eğitim denetçileri ile yüz yüze görüşmeler oluşturmaktadır. Veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu araştırmanın ışığında; öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu okullarda karar alma süreçlerine dâhil olduklarını, okul müdürlerinin büyük bir kısmı öğretmenlerin karar alma süreçlerine katıldıklarını, eğitim denetçileri ise öğretmenlerin okulda alınan kararlara "bazen" düzeyinde katıldıklarını dile getirmişlerdir. Öğretmenler, okul müdürleri ve eğitim denetçileri, okulda alınan kararlara katılımın yüksek olması gerektiğini ve ortak alınan kararların uygulanmasının daha kolay olacağını düşünmektedirler. Katılımın gerçekleşmesiyle farklı fikirlerin de ortaya çıkabileceğini ve böylece eğitim öğretim ortamında motivasyonun yükselerek, ilişkilerin daha sağlıklı olacağını düşünmektedirler.

Aktepe ve Buluç (2014) tarafından yapılan “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Özelliklerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmada; öğretmenler, okul yöneticilerinin mevcut öğretimsel liderlik özelliklerini belirtirken özellikle mevzuat konusu üzerinde durmuşlar, mevzuatın okul yöneticileri üzerinde büyük etkisi ve baskısı olduğunu belirtmişlerdir.

Polat ve Küçük'ün (2012) yaptığı araştırmada, sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik olarak algılama düzeylerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırmanın örneklemini Kastamonu ilinde bulunan okullarda görevli 121 sınıf öğretmeni

oluşturmuştur. Araştırma sonunda kadın yöneticilerinin yönetsel davranışının anlamlı derecede demokratik bulunduğu görülmüştür. Ayrıca kıdemli öğretmenlerin az kıdemlilere nazaran daha demokratik yönetsel faaliyeti destekledikleri görülmüştür.

Günbayı, Dağlı ve Kalkan (2013) tarafından yapılan araştırmada “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleyici Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” konu edinilmiştir. Araştırmanın evreni Ankara ili Yenimahalle ilçesi, örnekleme ise bu ilçeden rastgele seçilen ilk ve ortaokullarda görevli 229 öğretmen ve yöneticidir. Okul müdürlerinin destekleme düzeyini belirlemek için “Müdür Destek Ölçeği” ve öğretmenlere “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” uygulanarak veriler toplanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda okul müdürlerinin desteği ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

#### **4. MATERYAL VE METOD**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya dair evren ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırmanın uygulanışı ve verilerin analizi, verilerin kaynağı ve cinsi ile ilgili genel bilgiler yer almaktadır.

##### **4.1 ARAŞTIRMA MODELİ**

“Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Durumlarının İncelenmesi” adlı araştırmada araştırma yöntemi olarak; karma model uygulanmıştır. Nicel verilerin incelenmesi amacıyla niceliksel araştırma modelleri arasından tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama modeli; geçmişte ya da o anda var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyen, tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu modelde araştırmaya konu olan her neyse onları değiştirme ve etkileme çabası yoktur. Bilinmek istenen şey meydana gelmiştir. Amaç o şeyi doğru bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir. Asıl amaç değiştirmeye kalkmadan gözlemektir (Karasar, 2008: 79). Bu model çerçevesinde İstanbul Bahçelievler ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine başvurarak okullarında okul yönetimine katılımlarına ilişkin algılarını ortaya koymak söz konusudur.

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 nitel verilerinin yorumlanmasında görüşme aracı olarak görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme sırasında öğretmen ve yöneticilere ek sorular sorularak yapılandırılmış görüşme sağlanmıştır. Soruların her biri farklı verileri elde etmek üzere hazırlanmıştır.

Görüşmeler, araştırmaya katılan öğretmen ve okul yöneticileriyle İstanbul Bahçelievler ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında yapılmıştır. Bu görüşmelerin her biri ortalama 50-60 dakika sürmüştür.

Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılım durumlarını incelemek amacıyla 10 okul yöneticisi ve 10 öğretmenle birebir görüşmenin temel alındığı bu çalışmada öncelikle sorulara verilen bazı cevaplar aynen sunulma yoluna gidilmiş, öğretmen ve yöneticilerin her bir soruya verdiği cevaplar benzerlikleri bakımından grupeleştirilmiş, genel düşünceler ortaya konmuş ve yorumlanmıştır.

Görüşme yapılan okul yöneticileri Y1,Y2,...; öğretmenler Ö1,Ö2,... şeklinde kodlanmıştır.

#### **4.2 EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evreni İstanbul ilini, örnekleme ise İstanbul Bahçelievler ilçelerinde bulunan 35 resmî ortaöğretim kurumunda çalışan 74 yönetici ve 401 öğretmeni kapsamaktadır. Nicel verilerin desteklenmesi amacıyla 10 yönetici ve 10 öğretmenle yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşme yapılmıştır.

#### **4.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Bu çalışmada verilerin toplanması amacıyla Uyar (2007) tarafından geliştirilen "Yönetime Katılma" ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından uzman görüşlerinden faydalanılarak hazırlanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,873 bulunmuştur.

Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0,915$  olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, "Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma" alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,913$ ; "Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüş" alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,930$ ; "Katılımı Azaltan Etkenler" alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,907$  ve "Katılımı Artırıcı Önlemler" alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,941$  olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.



Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) tamamen katılıyorum, (4) çok katılıyorum, (3) katılıyorum, (2) biraz katılıyorum, (1) hiç katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları  $5.00-1.00=4.00$  puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

**Çizelge 4.1: Ölçek Değerlendirme Kriteri**

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Nicel verilerin daha iyi anlaşılması amacıyla nitel yöntemlerden olan yapılandırılmış görüşme formları kullanılmış ve araştırmancının verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Yapılandırılmış görüşme formları esnekliği, sahip olduğu belli standartlığı, belli bir konuda derinlemesine bilgi toplama imkânı verdiği, daha çok katılımcıya ulaşılabilirdiği, veri toplama ve çözümlenme kolaylığı sağladığı için araştırmacılar tarafından tercih edilen formlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Görüşme formlarından elde edilen veriler araştırmacı ve alan uzmanı üç akademisyen tarafından değerlendirilerek son şekli verilmiştir. Araştırma örnekleminde toplanan veriler analizlerinin güvenilirliğini denetlemek amacı ile ise Miles & Huberman (1994) güvenilirlik formülü kullanılmıştır:  $\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{(\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})}$ . Bu düzen çerçevesinde yapılan açık uçlu soruların güvenilirliği % 90 olarak hesaplanmıştır.

#### 4.4 VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken

tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006:116);

**Çizelge 4.2: Korelasyon Değer Aralıkları**

<b>R</b>	<b>İlişki</b>
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## **5. BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

## 5.1 ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE DAĞILIMI

**Çizelge 5.1:** Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Çizelgeler	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Unvanı	Müdür	24	5,1
	Müdür Yardımcısı	50	10,5
	Öğretmen	401	84,4
	Toplam	475	100,0
Cinsiyeti	Bay	227	47,8
	Bayan	248	52,2
	Toplam	475	100,0
Yaş	21-30 Yaş	84	17,7
	31-35 Yaş	91	19,2
	36-40 Yaş	122	25,7
	41-45 Yaş	104	21,9
	46 Yaş Ve üzeri	74	15,6
	Toplam	475	100,0
Branş	Fen Bilimleri	57	12,0
	Matematik	79	16,6
	Sosyal Bilimler	78	16,4
	Edebiyat	76	16,0
	Yabancı Dil	60	12,6
	Resim-müzik	28	5,9
	Beden Eğitimi	23	4,8
	Diğer	74	15,6
	Toplam	475	100,0
En Son Mezun Olduğu Okul	Eğitim Yüksek Okulu	19	4,0
	Eğitim Fakültesi	251	52,8
	Lisansüstü	73	15,4
	Diğer	132	27,8
	Toplam	475	100,0
Meslekî Kıdemi	0-5 Yıl	82	17,3
	6-10 Yıl	71	14,9
	11-15 Yıl	102	21,5
	16-20 Yıl	126	26,5
	21 Yıl Ve üzeri	94	19,8
	Toplam	475	100,0
Çalıştığı Okul Türü	Anadolu Lisesi	180	37,9
	Meslek Lisesi	159	33,5
	Sağlık Meslek Lisesi	40	8,4
	Teknik Lise	27	5,7
	Diğer	69	14,5
	Toplam	475	100,0

Öğretmenler unvanı değişkenine göre 24'ü (%5,1) müdür, 50'si (%10,5) müdür yardımcısı, 401'i (%84,4) öğretmen olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler cinsiyeti değişkenine göre 227'si (%47,8) bay, 248'i (%52,2) bayan olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler yaş değişkenine göre 84'ü (%17,7) 21-30 yaş, 91'i (%19,2) 31-35 yaş, 122'si (%25,7) 36-40 yaş, 104'ü (%21,9) 41-45 yaş, 74'ü (%15,6) 46 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler branş değişkenine göre 57'si (%12,0) fen bilimleri, 79'u (%16,6) matematik, 78'i (%16,4) sosyal bilimler, 76'sı (%16,0) edebiyat, 60'ı (%12,6) yabancı dil, 28'i (%5,9) resim-müzik, 23'ü (%4,8) beden eğitimi, 74'ü (%15,6) diğer olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler en son mezun olduğu okul değişkenine göre 19'u (%4,0) eğitim yüksek okulu, 251'i (%52,8) eğitim fakültesi, 73'ü (%15,4) lisansüstü, 132'si (%27,8) diğer olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler meslekî kıdemi değişkenine göre 82'si (%17,3) 0-5 yıl, 71'i (%14,9) 6-10 yıl, 102'si (%21,5) 11-15 yıl, 126'sı (%26,5) 16-20 yıl, 94'ü (%19,8) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler çalıştığı okul türü değişkenine göre 180'i (%37,9) Anadolu lisesi, 159'u (%33,5) meslek lisesi, 40'ı (%8,4) sağlık meslek lisesi, 27'si (%5,7) teknik lise, 69'u (%14,5) diğer olarak dağılmaktadır.

## **5.2 ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILMALARI İLE İLGİLİ İFADELERE VERDİĞİ CEVAPLARIN DAĞILIMLARI**

### **5.2.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma Durumu” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “*Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma Durumu*” ile ilgili ifadelerle verdiği cevapların dağılımları Çizelge 5.2'de görülmektedir. Çizelgede yer alan sorular aşağıdaki gibi kodlanmıştır:

- S1:** Okul Yöneticileri Öğretmenlerden Gelebilecek Farklı Görüş ve Düşüncelere Açıktır.
- S2:** Okul Yöneticileri Yönetime Katılma Konusunda Öğretmenleri Güdölemektedir.
- S3:** Okul Yöneticileri Demokratik Bir Yönetim Anlayışına Sahiptir.
- S4:** Okul Yöneticileri Öğretmenlerin Karar Verme Yeterliliklerine İnanmaktadır.
- S5:** Okul Yöneticileri İletişime Açıktır.
- S6:** Öğretmenler Kendilerini İlgilendiren Konularda Yönetime Katılmakta ve Fikirlerini Belirtmektedir.

- S7:** Okuldaki Toplantılarda Öğretmenler Yeterince Söz Hakkına Sahiptir.
- S8:** Okul Yöneticileri Okuldaki Bir İşi Tek Başına Yapmak Yerine Öğretmenlerle Birlikte Yapmayı Tercih Etmektedirler.
- S9:** Ders Yükü Az Olan Öğretmenler Okul Yönetimine Daha Fazla Katılıma Fırsatı Bulmaktadır.
- S10:** Öğretmenler Okul Yönetimine Katılma Konusunda İsteklidir.

**Çizelge 5.2:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “*Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma Durumu*” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>S1</b>	40	8,4	117	24,6	151	31,8	74	15,6	93	19,6	3,13	1,228
<b>S2</b>	86	18,1	132	27,8	138	29,1	63	13,3	56	11,8	2,73	1,239
<b>S3</b>	51	10,7	133	28	135	28,4	78	16,4	78	16,4	3	1,238
<b>S4</b>	39	8,2	114	24	160	33,7	97	20,4	65	13,7	3,07	1,148
<b>S5</b>	32	6,7	106	22,3	153	32,2	91	19,2	93	19,6	3,23	1,191
<b>S6</b>	20	4,2	118	24,8	164	34,5	98	20,6	75	15,8	3,19	1,105
<b>S7</b>	16	3,4	83	17,5	173	36,4	100	21,1	103	21,7	3,4	1,108
<b>S8</b>	34	7,2	151	31,8	141	29,7	83	17,5	66	13,9	2,99	1,156
<b>S9</b>	143	30,1	153	32,2	101	21,3	51	10,7	27	5,7	2,3	1,17
<b>S10</b>	90	18,9	195	41,1	131	27,6	41	8,6	18	3,8	2,37	1,007

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “*Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma Durumu*” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Okul yöneticileri öğretmenlerden gelebilecek farklı görüş ve düşüncelere açıktır. ” ifadesine öğretmenlerin, %8,4’ü (n=40) hiç katılmıyorum, %24,6’sı (n=117) biraz katılıyorum, %31,8’i (n=151) katılıyorum, %15,6’sı (n=74) çok katılıyorum, %19,6’sı (n=93) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri öğretmenlerden gelebilecek farklı görüş ve düşüncelere açıktır. ” ifadesine orta (3,130 ± 1,228) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülmemektedir.” İfadesine öğretmenlerin, %18,1’i (n=86) hiç katılmıyorum, %27,8’i (n=132) biraz katılıyorum, %29,1’i (n=138) katılıyorum, %13,3’ü (n=63) çok katılıyorum, %11,8’i (n=56) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri

yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdelemektedir.” İfadesine orta (2,730 ± 1,239) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahiptir.” İfadesine öğretmenlerin, %10,7'si (n=51) hiç katılmıyorum, %28,0'ı (n=133) biraz katılıyorum, %28,4'ü (n=135) katılıyorum, %16,4'ü (n=78) çok katılıyorum, %16,4'ü (n=78) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahiptir.” İfadesine orta (3,000 ± 1,238) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri öğretmenlerin karar verme yeterliliklerine inanmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %8,2'si (n=39) hiç katılmıyorum, %24,0'ı (n=114) biraz katılıyorum, %33,7'si (n=160) katılıyorum, %20,4'ü (n=97) çok katılıyorum, %13,7'si (n=65) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri öğretmenlerin karar verme yeterliliklerine inanmaktadır.” İfadesine orta (3,070 ± 1,148) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri iletişime açıktır.” İfadesine öğretmenlerin, %6,7'si (n=32) hiç katılmıyorum, %22,3'ü (n=106) biraz katılıyorum, %32,2'si (n=153) katılıyorum, %19,2'si (n=91) çok katılıyorum, %19,6'sı (n=93) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri iletişime açıktır.” İfadesine orta (3,230 ± 1,191) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler kendilerini ilgilendiren konularda yönetime katılmakta ve fikirlerini belirtmektedir.” İfadesine öğretmenlerin, %4,2'si (n=20) hiç katılmıyorum, %24,8'i (n=118) biraz katılıyorum, %34,5'i (n=164) katılıyorum, %20,6'sı (n=98) çok katılıyorum, %15,8'i (n=75) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenler kendilerini ilgilendiren konularda yönetime katılmakta ve fikirlerini belirtmektedir.” İfadesine orta (3,190 ± 1,105) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okuldaki toplantılarda öğretmenler yeterince söz hakkına sahiptir.” İfadesine öğretmenlerin, %3,4'ü (n=16) hiç katılmıyorum, %17,5'i (n=83) biraz katılıyorum, %36,4'ü (n=173) katılıyorum, %21,1'i (n=100) çok katılıyorum, %21,7'si (n=103) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okuldaki toplantılarda öğretmenler yeterince söz hakkına sahiptir.” İfadesine yüksek (3,400 ± 1,108) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri okuldaki bir işi tek başına yapmak yerine öğretmenlerle birlikte yapmayı tercih etmektedirler.” İfadesine öğretmenlerin, %7,2'si (n=34) hiç katılmıyorum, %31,8'i (n=151) biraz katılıyorum, %29,7'si (n=141) katılıyorum, %17,5'i (n=83) çok katılıyorum, %13,9'u (n=66) tamamen katılıyorum yanıtını

vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri okuldaki bir işi tek başına yapmak yerine öğretmenlerle birlikte yapmayı tercih etmektedirler.” İfadesine orta (2,990 ± 1,156) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Ders yükü az olan öğretmenler okul yönetimine daha fazla katılıma fırsatı bulmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %30,1'i (n=143) hiç katılmıyorum, %32,2'si (n=153) biraz katılıyorum, %21,3'ü (n=101) katılıyorum, %10,7'si (n=51) çok katılıyorum, %5,7'si (n=27) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Ders yükü az olan öğretmenler okul yönetimine daha fazla katılıma fırsatı bulmaktadır.” İfadesine zayıf (2,300 ± 1,170) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler okul yönetimine katılma konusunda isteklidir.” İfadesine öğretmenlerin, %18,9'u (n=90) hiç katılmıyorum, %41,1'i (n=195) biraz katılıyorum, %27,6'sı (n=131) katılıyorum, %8,6'sı (n=41) çok katılıyorum, %3,8'i (n=18) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenler okul yönetimine katılma konusunda isteklidir.” İfadesine zayıf (2,370 ± 1,007) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### **5.2.2 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüşleri” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüşleri” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Çizelge 5.3'te görülmektedir. Çizelgedeki sorular aşağıdaki gibi kodlanmıştır:

- S11:** Öğretmenlerin Yönetime Katılması Okulun Gelişiminde Öğretmenin Etkisini Artırmaktadır.
- S12:** Öğretmenlerin Yönetime Katılması Yöneticiler ve Öğretmenler Arasında İşbirliğini Geliştirmektedir.
- S13:** Öğretmenlerin Okul Yönetime Katılması, Öğretmenlerin Moralini Yükseltmektedir.
- S14:** Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmasıyla Okulun Amaçlarına Ulaşması Sağlanmaktadır.
- S15:** Katılımın Yüksek Olması Okul Yönetiminin Etkililiğini Artırmaktadır.
- S16:** Öğretmenlerin Görüş ve Önerilerinin Okul Yönetimince Önemsilmesi Onların Çalışma İsteğini Artırmaktadır.
- S17:** Öğretmenler Alınacak Kararlara Katıldıklarında Eğitimdeki Hizmet Kalitesi Artmaktadır.



- S18:** Öğretmenler Kararlara Katıldıklarında Okul İçindeki Çatışmalar Azalmaktadır.
- S19:** Öğretmenler Okul Yönetimine Katıldıklarında Okulu Daha Çok Benimsemektedirler.
- S20:** Okul Yöneticilerinin Katılımcı Yönetim Anlayışını Benimsemeleri, Okulda Demokratik Bir Havanın Oluşmasına Katkı Sağlamaktadır.
- S21:** Öğretmenler Yönetime Katıldıklarında Öğretmenlerin Yaratıcılıkları Gelişmektedir.
- S22:** Öğretmenlerin Yönetime Katılmasıyla Alınacak Kararların Niteliği de Artmaktadır.
- S23:** Okul Yönetimine Katılan Öğretmenler, Alınan Kararları Benimsemekte ve Desteklemektedir.

**Çizelge 5.3:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüşleri” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Biraz Katılmıyorum		Katılmıyorum		Çok Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum		Ort	Ss
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>S11</b>	16	3,4	53	11,2	193	40,6	118	24,8	95	20	3,47	1,038
<b>S12</b>	12	2,5	45	9,5	178	37,5	118	24,8	122	25,7	3,62	1,046
<b>S13</b>	21	4,4	68	14,3	174	36,6	115	24,2	97	20,4	3,42	1,098
<b>S14</b>	13	2,7	61	12,8	178	37,5	121	25,5	102	21,5	3,5	1,05
<b>S15</b>	16	3,4	56	11,8	155	32,6	140	29,5	108	22,7	3,56	1,068
<b>S16</b>	18	3,8	39	8,2	136	28,6	136	28,6	146	30,7	3,74	1,095
<b>S17</b>	7	1,5	30	6,3	138	29,1	152	32	148	31,2	3,85	0,983
<b>S18</b>	29	6,1	48	10,1	144	30,3	135	28,4	119	25,1	3,56	1,148
<b>S19</b>	9	1,9	32	6,7	151	31,8	145	30,5	138	29,1	3,78	1,001
<b>S20</b>	17	3,6	39	8,2	113	23,8	154	32,4	152	32	3,81	1,084
<b>S21</b>	16	3,4	57	12	190	40	121	25,5	91	19,2	3,45	1,037
<b>S22</b>	11	2,3	37	7,8	165	34,7	159	33,5	103	21,7	3,64	0,98
<b>S23</b>	16	3,4	60	12,6	160	33,7	140	29,5	99	20,8	3,52	1,06

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “*Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüşleri*” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Öğretmenlerin yönetime katılması okulun gelişiminde öğretmenin etkisini artırmaktadır.” ifadesine öğretmenlerin, %3,4’ü (n=16) hiç katılmıyorum, %11,2’si (n=53) biraz katılıyorum, %40,6’sı (n=193) katılıyorum, %24,8’i (n=118) çok katılıyorum, %20,0’ı (n=95) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin yönetime katılması okulun gelişiminde öğretmenin etkisini artırmaktadır.” ifadesine yüksek (3,470 ± 1,038) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin yönetime katılması yöneticiler ve öğretmenler arasında işbirliğini geliştirmektedir.” İfadesine öğretmenlerin, %2,5’i (n=12) hiç katılmıyorum, %9,5’i (n=45) biraz katılıyorum, %37,5’i (n=178) katılıyorum, %24,8’i (n=118) çok katılıyorum, %25,7’si (n=122) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin yönetime katılması yöneticiler ve öğretmenler arasında işbirliğini geliştirmektedir.” İfadesine yüksek (3,620 ± 1,046) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin okul yönetime katılması, öğretmenlerin moralini yükseltmektedir.” İfadesine öğretmenlerin, %4,4’ü (n=21) hiç katılmıyorum, %14,3’ü (n=68) biraz katılıyorum, %36,6’sı (n=174) katılıyorum, %24,2’si (n=115) çok katılıyorum, %20,4’ü (n=97) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin okul yönetime katılması, öğretmenlerin moralini yükseltmektedir.” İfadesine yüksek (3,420 ± 1,098) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla okulun amaçlarına ulaşması sağlanmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %2,7’si (n=13) hiç katılmıyorum, %12,8’i (n=61) biraz katılıyorum, %37,5’i (n=178) katılıyorum, %25,5’i (n=121) çok katılıyorum, %21,5’i (n=102) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla okulun amaçlarına ulaşması sağlanmaktadır.” İfadesine yüksek (3,500 ± 1,050) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Katılımın yüksek olması okul yönetiminin etkililiğini artırmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %3,4’ü (n=16) hiç katılmıyorum, %11,8’i (n=56) biraz katılıyorum, %32,6’sı (n=155) katılıyorum, %29,5’i (n=140) çok katılıyorum, %22,7’si (n=108) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Katılımın yüksek olması okul yönetiminin etkililiğini artırmaktadır.” İfadesine yüksek (3,560 ± 1,068) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin okul yönetimince önemsenmesi onların çalışma isteğini artırmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %3,8'i (n=18) hiç katılmıyorum, %8,2'si (n=39) biraz katılıyorum, %28,6'sı (n=136) katılıyorum, %28,6'sı (n=136) çok katılıyorum, %30,7'si (n=146) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin okul yönetimince önemsenmesi onların çalışma isteğini artırmaktadır.” İfadesine yüksek (3,740 ± 1,095) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler alınacak kararlara katıldıklarında eğitimdeki hizmet kalitesi artmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %1,5'i (n=7) hiç katılmıyorum, %6,3'ü (n=30) biraz katılıyorum, %29,1'i (n=138) katılıyorum, %32,0'ı (n=152) çok katılıyorum, %31,2'si (n=148) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenler alınacak kararlara katıldıklarında eğitimdeki hizmet kalitesi artmaktadır.” İfadesine yüksek (3,850 ± 0,983) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler kararlara katıldıklarında okul içindeki çatışmalar azalmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %6,1'i (n=29) hiç katılmıyorum, %10,1'i (n=48) biraz katılıyorum, %30,3'ü (n=144) katılıyorum, %28,4'ü (n=135) çok katılıyorum, %25,1'i (n=119) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenler kararlara katıldıklarında okul içindeki çatışmalar azalmaktadır.” İfadesine yüksek (3,560 ± 1,148) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okulu daha çok benimsemektedirler.” İfadesine öğretmenlerin, %1,9'u (n=9) hiç katılmıyorum, %6,7'si (n=32) biraz katılıyorum, %31,8'i (n=151) katılıyorum, %30,5'i (n=145) çok katılıyorum, %29,1'i (n=138) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okulu daha çok benimsemektedirler.” İfadesine yüksek (3,780 ± 1,001) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, okulda demokratik bir havanın oluşmasına katkı sağlamaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %3,6'sı (n=17) hiç katılmıyorum, %8,2'si (n=39) biraz katılıyorum, %23,8'i (n=113) katılıyorum, %32,4'ü (n=154) çok katılıyorum, %32,0'ı (n=152) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticilerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, okulda demokratik bir havanın oluşmasına katkı sağlamaktadır.” İfadesine yüksek (3,810 ± 1,084) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler yönetime katıldıklarında öğretmenlerin yaratıcılıkları gelişmektedir.” İfadesine öğretmenlerin, %3,4'ü (n=16) hiç katılmıyorum, %12,0'ı (n=57) biraz katılıyorum, %40,0'ı (n=190) katılıyorum, %25,5'i (n=121) çok katılıyorum, %19,2'si

(n=91) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenler yönetime katıldıklarında öğretmenlerin yaratıcılıkları gelişmektedir.” İfadesine yüksek (3,450 ± 1,037) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin yönetime katılımıyla alınacak kararların niteliği de artmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %2,3'ü (n=11) hiç katılmıyorum, %7,8'i (n=37) biraz katılıyorum, %34,7'si (n=165) katılıyorum, %33,5'i (n=159) çok katılıyorum, %21,7'si (n=103) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin yönetime katılımıyla alınacak kararların niteliği de artmaktadır.” İfadesine yüksek (3,640 ± 0,980) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yönetimine katılan öğretmenler, alınan kararları benimsemekte ve desteklemektedir.” İfadesine öğretmenlerin, %3,4'ü (n=16) hiç katılmıyorum, %12,6'sı (n=60) biraz katılıyorum, %33,7'si (n=160) katılıyorum, %29,5'i (n=140) çok katılıyorum, %20,8'i (n=99) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yönetimine katılan öğretmenler, alınan kararları benimsemekte ve desteklemektedir.” İfadesine yüksek (3,520 ± 1,060) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### **5.2.3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Katılımı Azaltan Etkenler” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “*Katılımı Azaltan Etkenler*” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Çizelge 5.4'te görülmektedir. Çizelgedeki sorular aşağıdaki gibi kodlanmıştır:

**S24:** Okul Yöneticileri, Öğretmenlerin Görüşlerine Başvursa da Kendi Görüşleri Doğrultusunda Karar Vermektedir.

**S25:** Okul Yöneticileri Öğretmenlerin Yönetime Katılmasıyla Yetki Kaybına Uğrayacaklarını Düşünmektedir.

**S26:** Okul Yöneticileri, Yönetime Katılan Öğretmenlerin Kendileriyle Yarışacağına İnanmaktadır.

**S27:** Okul Yöneticileri Öğretmenlerle İlişkileri Geliştirmeyi Sakıncalı Görmektedir.

**S28:** Öğretmenlerin Kararların Alınmasında Söz Sahibi Olmaları Karar Verme Sürecinin Uzamasına Neden Olmaktadır.

**S29:** Okul Yöneticileri, Okuldaki Her İş Ancak Kendilerinin En İyi Biçimde Yapacaklarına İnanmaktadır.

**S30:** Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Olan Güveni Azdır.

- S31:** Okul Yöneticileri, Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmasıyla Kontrolü Kaybedeceğinden Korkmaktadır.
- S32:** Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Konusunda Kendilerine Olan Güveni Azdır.
- S33:** Öğretmenler Okul Yönetimine Katıldıklarında Okul Yöneticileri ve Başkaları Tarafından Yönetilecek Eleştirisinden Çekinmektedir.
- S34:** Öğretmenlerin Yönetim Konusunda Gerekli Bilgi ve Kaynaklara Sahip Olmamaları, Okul Yönetimine Katılımlarını Azaltmaktadır.
- S35:** Öğretmenler Yönetimle İlgili İşleri Yöneticilere Havale Etmenin Daha Risksiz Olduğu Düşüncesini Taşımaktadır.
- S36:** Öğretmenler Okul Yönetimine Katılma ile İlgili Olumlu Düşüncelerinin Bulunmadığını Düşünmektedir.
- S37:** Okul Yöneticilerinin, Okul Yönetimine Katılma Sürecinde Öğretmenleri Yönlendirme Becerileri Zayıftır.
- S38:** Okul Yönetimi, Öğretmenlere Sorumluluk Verse Bile, Öğretmenler Genellikle Sorumluluk Almaktan Kaçınmaktadır.
- S39:** Öğretmenler, Yönetime Ayırarak Zamanlarının Olmadığını Öne Sürmektedir.

**Çizelge 5.4:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Katılımı Azaltan Etkenler” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>S24</b>	56	11,8	137	28,8	142	29,9	72	15,2	68	14,3	2,91	1,217
<b>S25</b>	130	27,4	129	27,2	99	20,8	74	15,6	43	9,1	2,52	1,287
<b>S26</b>	181	38,1	125	26,3	91	19,2	46	9,7	32	6,7	2,21	1,236
<b>S27</b>	213	44,8	111	23,4	82	17,3	50	10,5	19	4	2,05	1,184
<b>S28</b>	165	34,7	159	33,5	94	19,8	40	8,4	17	3,6	2,13	1,091
<b>S29</b>	169	35,6	114	24	98	20,6	57	12	37	7,8	2,32	1,281
<b>S30</b>	183	38,5	142	29,9	81	17,1	50	10,5	19	4	2,12	1,152
<b>S31</b>	201	42,3	127	26,7	75	15,8	47	9,9	25	5,3	2,09	1,202
<b>S32</b>	144	30,3	167	35,2	102	21,5	46	9,7	16	3,4	2,21	1,081
<b>S33</b>	146	30,7	169	35,6	107	22,5	41	8,6	12	2,5	2,17	1,039
<b>S34</b>	98	20,6	146	30,7	140	29,5	58	12,2	33	6,9	2,54	1,151
<b>S35</b>	53	11,2	120	25,3	162	34,1	92	19,4	48	10,1	2,92	1,137
<b>S36</b>	120	25,3	160	33,7	132	27,8	48	10,1	15	3,2	2,32	1,057
<b>S37</b>	117	24,6	147	30,9	118	24,8	61	12,8	32	6,7	2,46	1,185
<b>S38</b>	95	20	136	28,6	131	27,6	74	15,6	39	8,2	2,63	1,2
<b>S39</b>	62	13,1	126	26,5	150	31,6	81	17,1	56	11,8	2,88	1,191

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Katılımı Azaltan Etkenler” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Okul yöneticileri, öğretmenlerin görüşlerine başvurursa da kendi görüşleri doğrultusunda karar vermektedir. ” ifadesine öğretmenlerin, %11,8'i (n=56) hiç katılmıyorum, %28,8'i (n=137) biraz katılıyorum, %29,9'u (n=142) katılıyorum, %15,2'si (n=72) çok katılıyorum, %14,3'ü (n=68) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri, öğretmenlerin görüşlerine başvurursa da kendi görüşleri doğrultusunda karar vermektedir. ” ifadesine orta (2,910 ± 1,217) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri öğretmenlerin yönetime katılmasıyla yetki kaybına uğrayacaklarını düşünmektedir.” İfadesine öğretmenlerin, %27,4'ü (n=130) hiç katılmıyorum, %27,2'si (n=129) biraz katılıyorum, %20,8'i (n=99) katılıyorum, %15,6'sı (n=74) çok katılıyorum, %9,1'i (n=43) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin

“Okul yöneticileri öğretmenlerin yönetime katılmasıyla yetki kaybına uğrayacaklarını düşünmektedir.” İfadesine zayıf (2,520 ± 1,287) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri, yönetime katılan öğretmenlerin kendileriyle yarışacağına inanmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %38,1'i (n=181) hiç katılmıyorum, %26,3'ü (n=125) biraz katılıyorum, %19,2'si (n=91) katılıyorum, %9,7'si (n=46) çok katılıyorum, %6,7'si (n=32) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri, yönetime katılan öğretmenlerin kendileriyle yarışacağına inanmaktadır.” İfadesine zayıf (2,210 ± 1,236) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkileri geliştirmeyi sakıncalı görmektedir.” İfadesine öğretmenlerin, %44,8'i (n=213) hiç katılmıyorum, %23,4'ü (n=111) biraz katılıyorum, %17,3'ü (n=82) katılıyorum, %10,5'i (n=50) çok katılıyorum, %4,0'ı (n=19) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkileri geliştirmeyi sakıncalı görmektedir.” İfadesine zayıf (2,050 ± 1,184) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin kararların alınmasında söz sahibi olmaları karar verme sürecinin uzamasına neden olmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %34,7'si (n=165) hiç katılmıyorum, %33,5'i (n=159) biraz katılıyorum, %19,8'i (n=94) katılıyorum, %8,4'ü (n=40) çok katılıyorum, %3,6'sı (n=17) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin kararların alınmasında söz sahibi olmaları karar verme sürecinin uzamasına neden olmaktadır.” İfadesine zayıf (2,130 ± 1,091) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri, okuldaki her işi ancak kendilerinin en iyi biçimde yapacaklarına inanmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %35,6'sı (n=169) hiç katılmıyorum, %24,0'ı (n=114) biraz katılıyorum, %20,6'sı (n=98) katılıyorum, %12,0'ı (n=57) çok katılıyorum, %7,8'i (n=37) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri, okuldaki her işi ancak kendilerinin en iyi biçimde yapacaklarına inanmaktadır.” İfadesine zayıf (2,320 ± 1,281) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerinin öğretmenlere olan güveni azdır.” İfadesine öğretmenlerin, %38,5'i (n=183) hiç katılmıyorum, %29,9'u (n=142) biraz katılıyorum, %17,1'i (n=81) katılıyorum, %10,5'i (n=50) çok katılıyorum, %4,0'ı (n=19) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticilerinin öğretmenlere olan güveni azdır.” İfadesine zayıf (2,120 ± 1,152) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri, öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla kontrolü kaybedeceğinden korkmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %42,3'ü (n=201) hiç katılmıyorum, %26,7'si (n=127) biraz katılıyorum, %15,8'i (n=75) katılıyorum, %9,9'u

(n=47) çok katılıyorum, %5,3'ü (n=25) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri, öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla kontrolü kaybedeceğinden korkmaktadır.” İfadesine zayıf (2,090 ± 1,202) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin okul yönetimine katılma konusunda kendilerine olan güveni azdır.” İfadesine öğretmenlerin, %30,3'ü (n=144) hiç katılmıyorum, %35,2'si (n=167) biraz katılıyorum, %21,5'i (n=102) katılıyorum, %9,7'si (n=46) çok katılıyorum, %3,4'ü (n=16) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin okul yönetimine katılma konusunda kendilerine olan güveni azdır.” İfadesine zayıf (2,210 ± 1,081) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okul yöneticileri ve başkaları tarafından yönetilecek eleştirisinden çekinmektedir. ” ifadesine öğretmenlerin, %30,7'si (n=146) hiç katılmıyorum, %35,6'sı (n=169) biraz katılıyorum, %22,5'i (n=107) katılıyorum, %8,6'sı (n=41) çok katılıyorum, %2,5'i (n=12) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okul yöneticileri ve başkaları tarafından yönetilecek eleştirisinden çekinmektedir. ” ifadesine zayıf (2,170 ± 1,039) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin yönetim konusunda gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmamaları, okul yönetimine katılımlarını azaltmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %20,6'sı (n=98) hiç katılmıyorum, %30,7'si (n=146) biraz katılıyorum, %29,5'i (n=140) katılıyorum, %12,2'si (n=58) çok katılıyorum, %6,9'u (n=33) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin yönetim konusunda gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmamaları, okul yönetimine katılımlarını azaltmaktadır.” İfadesine zayıf (2,540 ± 1,151) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler yönetimle ilgili işleri yöneticilere havale etmenin daha risksiz olduğu düşüncesini taşımaktadır. ” ifadesine öğretmenlerin, %11,2'si (n=53) hiç katılmıyorum, %25,3'ü (n=120) biraz katılıyorum, %34,1'i (n=162) katılıyorum, %19,4'ü (n=92) çok katılıyorum, %10,1'i (n=48) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenler yönetimle ilgili işleri yöneticilere havale etmenin daha risksiz olduğu düşüncesini taşımaktadır.” ifadesine orta (2,920 ± 1,137) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler okul yönetimine katılma ile ilgili olumlu düşüncelerinin bulunmadığını düşünmektedir.” İfadesine öğretmenlerin, %25,3'ü (n=120) hiç katılmıyorum, %33,7'si (n=160) biraz katılıyorum, %27,8'i (n=132) katılıyorum, %10,1'i (n=48) çok katılıyorum, %3,2'si (n=15) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin



“Öğretmenler okul yönetimine katılma ile ilgili olumlu düşüncelerinin bulunmadığını düşünmektedir.” İfadesine zayıf (2,320 ± 1,057) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticilerinin, okul yönetimine katılma sürecinde öğretmenleri yönlendirme becerileri zayıftır. ” ifadesine öğretmenlerin, %24,6'sı (n=117) hiç katılmıyorum, %30,9'u (n=147) biraz katılıyorum, %24,8'i (n=118) katılıyorum, %12,8'i (n=61) çok katılıyorum, %6,7'si (n=32) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticilerinin, okul yönetimine katılma sürecinde öğretmenleri yönlendirme becerileri zayıftır. ” ifadesine zayıf (2,460 ± 1,185) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yönetimi, öğretmenlere sorumluluk verse bile, öğretmenler genellikle sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %20,0'ı (n=95) hiç katılmıyorum, %28,6'sı (n=136) biraz katılıyorum, %27,6'sı (n=131) katılıyorum, %15,6'sı (n=74) çok katılıyorum, %8,2'si (n=39) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yönetimi, öğretmenlere sorumluluk verse bile, öğretmenler genellikle sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.” İfadesine orta (2,630 ± 1,200) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler, yönetime ayıracak zamanlarının olmadığını öne sürmektedir.” İfadesine öğretmenlerin, %13,1'i (n=62) hiç katılmıyorum, %26,5'i (n=126) biraz katılıyorum, %31,6'sı (n=150) katılıyorum, %17,1'i (n=81) çok katılıyorum, %11,8'i (n=56) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenler, yönetime ayıracak zamanlarının olmadığını öne sürmektedir.” İfadesine orta (2,880 ± 1,191) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

#### **5.2.4 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Katılımı Artırıcı Önlemler” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Katılımı Artırıcı Önlemler” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Çizelge 5.5'te görülmektedir. Çizelgedeki maddeler aşağıdaki gibi kodlanmıştır:

- S40:** Okul Yöneticileri Demokratik Bir Yönetim Anlayışına Sahip Olmalıdır.
- S41:** Okul Yöneticileri Yönetime Katılma Konusunda Öğretmenleri Güdülemelidir.
- S42:** Okul Yöneticileri Öğretmenlerden Gelebilecek Farklı Görüş ve Düşüncelere Açık Olmalıdır.
- S43:** Öğretmenlerin Görüş ve Önerileri, Okul Yönetimince Önemszenmelidir.
- S44:** Öğretmenler, Okul Düzeyinde Yönetime Katılmaya İstekli Olmalıdır.

- S45:** Okul Yöneticileri, Öğretmenlerin, Hem Bireysel Hem de Ortaklaşa İş Yapabileceklerine ve Başarılı Olabileceklerine İnanmalıdır.
- S46:** Öğretmenlerin Kendilerini İlgilendiren Her Konuda Düşüncelerini İfade Edebilmelerine Okul Yönetimince Fırsat Verilmelidir.
- S47:** Okul Yöneticileri ve Öğretmenler, Birbirlerinin Beklentilerini Dikkate Alarak Bunları Karşılama Dönük Eylem ve Davranışlar İçinde Olmalıdır.
- S48:** Okul Yöneticileri, Öğretmenleri Yönetime Katarak Onların Moralini Yüksek Tutmalıdır.
- S49:** Okul Yöneticileri Öğretmenlerin Karar Verme Yeterliliğine İnanmalıdır.
- S50:** Öğretmenler Yönetimle İlgili Gerekli Bilgi ve Kaynaklara Sahip Olmalıdır.
- S51:** Öğretmenlerin Okul Yönetimine Güven Duymaları İçin, Okul Yöneticileri, Öğretmenleri Okulda Olup Bitenlerden Haberdar Etmelidir.
- S52:** Öğretmenlerin Fazla İş Yükleri Azaltılarak Okul Yönetimine Katılmalarına Olanak Sağlanmalıdır.
- S53:** Okul Yöneticileri Öğretmenlerle İlişkilerini Geliştirmelidir.

**Çizelge 5.5:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin “Katılımı Artırıcı Önlemler” İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Biraz Katılıyorum		Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>S40</b>	8	1,7	24	5,1	89	18,7	78	16,4	276	58,1	4,24	1,032
<b>S41</b>	20	4,2	33	6,9	114	24	111	23,4	197	41,5	3,91	1,143
<b>S42</b>	8	1,7	15	3,2	103	21,7	86	18,1	263	55,4	4,22	1
<b>S43</b>	10	2,1	18	3,8	94	19,8	67	14,1	286	60,2	4,27	1,036
<b>S44</b>	16	3,4	34	7,2	135	28,4	130	27,4	160	33,7	3,81	1,085
<b>S45</b>	6	1,3	18	3,8	118	24,8	118	24,8	215	45,3	4,09	0,98
<b>S46</b>	3	0,6	15	3,2	104	21,9	110	23,2	243	51,2	4,21	0,933
<b>S47</b>	5	1,1	14	2,9	104	21,9	126	26,5	226	47,6	4,17	0,939
<b>S48</b>	6	1,3	25	5,3	112	23,6	138	29,1	194	40,8	4,03	0,985
<b>S49</b>	3	0,6	20	4,2	99	20,8	125	26,3	228	48	4,17	0,942
<b>S50</b>	6	1,3	22	4,6	112	23,6	115	24,2	220	46,3	4,1	0,995
<b>S51</b>	6	1,3	21	4,4	103	21,7	125	26,3	220	46,3	4,12	0,979
<b>S52</b>	18	3,8	49	10,3	131	27,6	122	25,7	155	32,6	3,73	1,134
<b>S53</b>	2	0,4	13	2,7	75	15,8	110	23,2	275	57,9	4,35	0,872

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Katılımı Artırıcı Önlemler” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.” ifadesine öğretmenlerin, %1,7’si (n=8) hiç katılmıyorum, %5,1’i (n=24) biraz katılıyorum, %18,7’si (n=89) katılıyorum, %16,4’ü (n=78) çok katılıyorum, %58,1’i (n=276) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.” ifadesine çok yüksek (4,240 ± 1,032) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülemelidir.” İfadesine öğretmenlerin, %4,2’si (n=20) hiç katılmıyorum, %6,9’u (n=33) biraz katılıyorum, %24,0’ı (n=114) katılıyorum, %23,4’ü (n=111) çok katılıyorum, %41,5’i (n=197) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülemelidir.” İfadesine yüksek (3,910 ± 1,143) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri öğretmenlerden gelebilecek farklı görüş ve düşüncelere açık olmalıdır.” İfadesine öğretmenlerin, %1,7’si (n=8) hiç katılmıyorum, %3,2’si (n=15)

biraz katılıyorum, %21,7'si (n=103) katılıyorum, %18,1'i (n=86) çok katılıyorum, %55,4'ü (n=263) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri öğretmenlerden gelebilecek farklı görüş ve düşüncelere açık olmalıdır.” İfadesine çok yüksek (4,220 ± 1,000) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin görüş ve önerileri, okul yönetimince önemsenmelidir.” İfadesine öğretmenlerin, %2,1'i (n=10) hiç katılmıyorum, %3,8'i (n=18) biraz katılıyorum, %19,8'i (n=94) katılıyorum, %14,1'i (n=67) çok katılıyorum, %60,2'si (n=286) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin görüş ve önerileri, okul yönetimince önemsenmelidir.” İfadesine çok yüksek (4,270 ± 1,036) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler, okul düzeyinde yönetime katılmaya istekli olmalıdır.” İfadesine öğretmenlerin, %3,4'ü (n=16) hiç katılmıyorum, %7,2'si (n=34) biraz katılıyorum, %28,4'ü (n=135) katılıyorum, %27,4'ü (n=130) çok katılıyorum, %33,7'si (n=160) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenler, okul düzeyinde yönetime katılmaya istekli olmalıdır.” İfadesine yüksek (3,810 ± 1,085) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri, öğretmenlerin, hem bireysel hem de ortaklaşa iş yapabileceklerine ve başarılı olabileceklerine inanmalıdır.” İfadesine öğretmenlerin, %1,3'ü (n=6) hiç katılmıyorum, %3,8'i (n=18) biraz katılıyorum, %24,8'i (n=118) katılıyorum, %24,8'i (n=118) çok katılıyorum, %45,3'ü (n=215) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri, öğretmenlerin, hem bireysel hem de ortaklaşa iş yapabileceklerine ve başarılı olabileceklerine inanmalıdır.” İfadesine yüksek (4,090 ± 0,980) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren her konuda düşüncelerini ifade edebilmelerine okul yönetimince fırsat verilmelidir.” İfadesine öğretmenlerin, %0,6'sı (n=3) hiç katılmıyorum, %3,2'si (n=15) biraz katılıyorum, %21,9'u (n=104) katılıyorum, %23,2'si (n=110) çok katılıyorum, %51,2'si (n=243) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren her konuda düşüncelerini ifade edebilmelerine okul yönetimince fırsat verilmelidir.” İfadesine çok yüksek (4,210 ± 0,933) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri ve öğretmenler, birbirlerinin beklentilerini dikkate alarak bunları karşılamaya dönük eylem ve davranışlar içinde olmalıdır.” İfadesine öğretmenlerin, %1,1'i (n=5) hiç katılmıyorum, %2,9'u (n=14) biraz katılıyorum, %21,9'u (n=104) katılıyorum, %26,5'i (n=126) çok katılıyorum, %47,6'sı (n=226) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri ve öğretmenler, birbirlerinin

beklentilerini dikkate alarak bunları karşılamaya dönük eylem ve davranışlar içinde olmalıdır.” İfadesine yüksek (4,170 ± 0,939) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri, öğretmenleri yönetime katarak onların moralini yüksek tutmalıdır.” İfadesine öğretmenlerin, %1,3’ü (n=6) hiç katılmıyorum, %5,3’ü (n=25) biraz katılıyorum, %23,6’sı (n=112) katılıyorum, %29,1’i (n=138) çok katılıyorum, %40,8’i (n=194) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri, öğretmenleri yönetime katarak onların moralini yüksek tutmalıdır.” İfadesine yüksek (4,030 ± 0,985) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri öğretmenlerin karar verme yeterliliğine inanmalıdır.” İfadesine öğretmenlerin, %0,6’sı (n=3) hiç katılmıyorum, %4,2’si (n=20) biraz katılıyorum, %20,8’i (n=99) katılıyorum, %26,3’ü (n=125) çok katılıyorum, %48,0’ı (n=228) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri öğretmenlerin karar verme yeterliliğine inanmalıdır.” İfadesine yüksek (4,170 ± 0,942) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenler yönetimle ilgili gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmalıdır.” İfadesine öğretmenlerin, %1,3’ü (n=6) hiç katılmıyorum, %4,6’sı (n=22) biraz katılıyorum, %23,6’sı (n=112) katılıyorum, %24,2’si (n=115) çok katılıyorum, %46,3’ü (n=220) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenler yönetimle ilgili gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmalıdır.” İfadesine yüksek (4,100 ± 0,995) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin okul yönetimine güven duymaları için, okul yöneticileri, öğretmenleri okulda olup bitenlerden haberdar etmelidir.” İfadesine öğretmenlerin, %1,3’ü (n=6) hiç katılmıyorum, %4,4’ü (n=21) biraz katılıyorum, %21,7’si (n=103) katılıyorum, %26,3’ü (n=125) çok katılıyorum, %46,3’ü (n=220) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin okul yönetimine güven duymaları için, okul yöneticileri, öğretmenleri okulda olup bitenlerden haberdar etmelidir.” İfadesine yüksek (4,120 ± 0,979) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin fazla iş yükleri azaltılarak okul yönetimine katılmalarına olanak sağlanmalıdır.” İfadesine öğretmenlerin, %3,8’i (n=18) hiç katılmıyorum, %10,3’ü (n=49) biraz katılıyorum, %27,6’sı (n=131) katılıyorum, %25,7’si (n=122) çok katılıyorum, %32,6’sı (n=155) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin fazla iş yükleri azaltılarak okul yönetimine katılmalarına olanak sağlanmalıdır.” İfadesine yüksek (3,730 ± 1,134) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerini geliştirmelidir.” İfadesine öğretmenlerin, %0,4’ü (n=2) hiç katılmıyorum, %2,7’si (n=13) biraz katılıyorum, %15,8’i (n=75)

katılıyorum, %23,2'si (n=110) çok katılıyorum, %57,9'u (n=275) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerini geliştirmelidir.” İfadesine çok yüksek (4,350 ± 0,872) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Öğretmenlerin okul yönetimine katılmalarının okul başarısına etkileri konusunda, yukarıda belirtilenler dışında, belirtilmesinde yarar gördüğünüz hususlar varsa lütfen aşağıya yazınız.” İfadesine verdiği yanıtlar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar şöyle sıralanabilir:

Öğretmenlerin okul çalışmalarında inisiyatif almalarına izin verilmelidir. Bu sayede öğretmen kurumsal yapıya daha iyi edepte olacak, kendini önemli hissedecek ve çalışmalara daha istekli katılacaktır. Öğretmenlerin ders yükünü azaltmak yönetime katılımı sağlamayacak aksine yarım zamanlı çalışan öğretmenler yaratacaktır. Önemli olan okul yönetiminde öğretmenlerin de söz sahibi olduğu düşüncesinin ve ekip çalışmasının öneminin kavratılmasıdır.

Her şeyden önce Millî Eğitim Bakanlığının tepeden inmece anlayışı sonlandırılmalı ve her bölgedeki okul yöneticileri, kendi öğretmenleriyle birlikte karar alarak kendi kurallarını oluşturabilmelidir. Her bölgenin farklı öğrenci profili olmasına rağmen bakanlıktan tekçi eğitim anlayışı dayatılmaktadır.

Eğitim-öğretim işinin mutfağında olan öğretmenler, kuralları ve işleyişi belirlemelidir. Müfredat, okul kuralları, sınıf geçme yönetmeliği gibi konuların belirlenmesinde bakanlığın öğretmenlerin görüşünü alması ve bu çerçevede karar vermesi gerekir.

Okul yönetimi, okuldaki tüm öğretmenler tarafından eşit olarak üstlenilmelidir. Asıl olan eğitim ve öğretim olduğuna göre, meslekî deneyim ön planda tutulmalıdır. Yani, “Okul başarısının artırılması için öğretmenler okul yönetimine katılmalıdır.” söylemi yerine, “Okul yöneticiliği görevinde bulunan öğretmenlerin, sahada çalışan öğretmenlerin deneyimlerinden yararlanmaları gerekir.” söylemi daha gerçekçidir.

Bir okulun başarısı yönetici, öğretmen, öğrenci ilişkisinin tam anlamıyla sağlam kurulabilmesine bağlıdır. Eğitim-öğretim faaliyetinde asıl sorumlu olan öğretmen ve yöneticilere daha fazla görev düşmektedir. Bu iki bileşen arasında, eşitlikçi, özgür ve mümkünse yatay ilişkilerin kurulması okul başarısını olumlu etkiler.

Bu konuda öğretmenler arasında da ortak tutum olmalı, okul yönetimine destek olmaya çalışan öğretmenler yalnız bırakılmamalıdır. En üstten en alt basamağa kadar tüm yöneticilerin eğitim teşkilatından olması, kurumu tanınması, sorunları bilmesi açısından çok önemlidir ve gereklidir.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları; öğretmenlerin fikirlerinin yönetime yansımaya, aidiyet duygusunun gelişmesine ve kurum kültürü oluşmasına olumlu etki eder.

Kurumların ortak hedeflerine ulaşmada tüm birimler arasında işbirliği yapılmalıdır ancak her birim öncelikle temel fonksiyonlarını gerçekleştirmelidir. Yöneticilerin performans ve potansiyel bakımından personelini tanıyıp onlardan en iyi şekilde yararlanma becerisine sahip olması gerekir.

Eğitim sisteminin köklü bir değişikliğe ihtiyacı vardır. Millî Eğitim Mevzuatı'nın mutlaka eğitim çalışanlarının da içinde bulunduğu bir komisyon tarafından yeniden düzenlenmesi ve kamuoyunda detaylı olarak tartışıldıktan sonra yürürlüğe girmesi gerekir. Mevcut sistemde yapılan değişiklikler sadece kafa karışıklığına yol açmaktadır.

Okul yönetimi okul yöneticilerine ait olmalıdır. Yapılması gerekenler hakkında belli aralıklarla öğretmenlerin bilgilendirilmesi yeterlidir. Okul yönetimine öğretmenlerin dâhil olması çok farklı görüş ve fikirlerin ortaya atılmasına bağlı olarak işleyişi yavaşlatacaktır.

Her branşın kendine özgü sorumlulukları ve sıkıntıları vardır. O sıkıntılar ve eksiklikler o dersin öğretmenleri tarafından tespit edilmeli, bunların çözümü öğretmen yönetici işbirliğiyle sağlanmalıdır.

Tüm öğretmenler "yönetim bilimi" bilgisi ve becerileriyle donanmış olarak göreve başlamalıdır.

Demokratik bir eğitim sadece okulla sınırlı olamaz. Eğitim sisteminde yapılan değişikliklerde ve uygulamalarda eğitimcilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanılmalıdır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin demokratik tutum içinde olmaları yeterli değildir. Millî Eğitim Bakanlığı teşkilatının demokratik bir şekilde örgütlenmesi gerekmektedir. Eğitim politikalarında eğitim çalışanlarının görüşleri alınmalıdır. Üstten gelen kararların öğretmen ve okul yöneticileri tarafından uygulanması bekleniyor. Bunun yerine aşağıdan bilgi akışı olmalı bu doğrultuda kararlar alınmalıdır.

Yönetime katılımı öğretmenlere verilen angarya çalışmalar kastedilmemelidir. Öğretmenlerin ders dışında yaptığı faaliyetler ücretlendirilmelidir.

Sadece öğretmen ve okul yönetiminin işbirliği yapması yeterli değildir. Okulla ilgili tüm paydaşların okulun yönetimine katılması gerekir. Bu durum öğretmenlerin katılım isteğini artırır.

Çalışanın birinci görevi ne ise daha çok o alanda başarılı olur ama içinde bulunduğu kurumun yararına olacak her türlü iş için işbirliği yapmaktan da kaçınmamalıdır.

Okul yöneticileri, yukarıdan atandıkları için, okulu başarılı bir şekilde yönetmek yerine üst yönetimlerle ilişkileri daha güçlendirme çabası içerisindedirler. Okul yöneticilerinin karar verme yeteneği olan, çalışkan, cesaretli, risk alabilen eğitimcilerden seçilmesi gerekir.

Öğretmenlerin bireysel sorumluluklarını yerine getirmeleri, yönetici ve öğretmen ilişkilerinde çok önemlidir. Öğretmenlerin bunların yanında kurumsal sorumluluk almaları yönetime katılımı sağlayacaktır. Okulda yapılacak her etkinlikte öğretmenler görev ve sorumluluk almalıdır.

Öğretmenin yönetime katılması ve okul yöneticilerinin bunu desteklemesi, öğretmeni motive etmesi hem öğretmenlerin hem de idarecilerin okulu daha ileriye taşıma noktasında attıkları ortak bir adımdır. Bu öğrencilerin ve diğer bileşenlerin de okulu sahiplenmesine imkân verir.

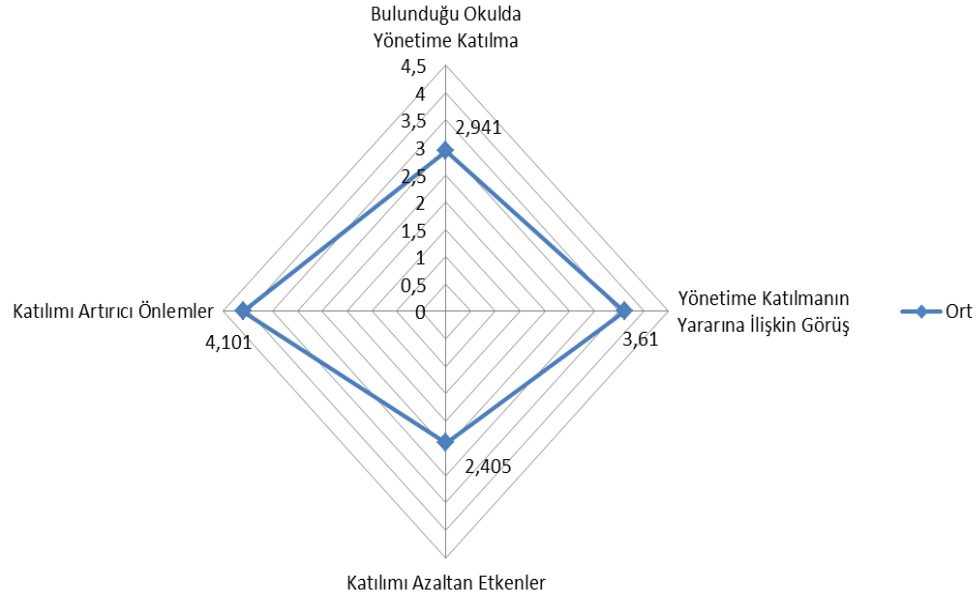
### 5.3 ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIM DÜZEYLERİNİN ORTALAMALARI

**Çizelge 5.6:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma	475	2,941	0,871	1,000	5,000
Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüş	475	3,610	0,778	1,080	5,000
Katılımı Azaltan Etkenler	475	2,405	0,756	1,000	5,000
Katılımı Artırıcı Önlemler	475	4,101	0,759	1,140	5,000

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetimine katılım düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “bulunduğu okulda yönetime katılma” ifadesine orta ( $2,941 \pm 0,871$ ); “yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş” ifadesine yüksek ( $3,610 \pm 0,778$ ); “katılımı azaltan etkenler” ifadesine zayıf ( $2,405 \pm 0,756$ ); “katılımı artırıcı önlemler” ifadesine yüksek ( $4,101 \pm 0,759$ ); düzeyde katıldıkları görülmektedir.





**Şekil 5.1:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Ortalamaları

#### 5.4 ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIM DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE ORTALAMALARI

**Çizelge 5.7:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Unvana Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma	Müdür	24	3,188	0,944	1,704	0,183	
	Müdür	50	3,064	0,832			
	Yardımcısı Öğretmen	401	2,911	0,869			
Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüş	Müdür	24	3,914	0,628	4,745	<b>0,009</b>	<b>2 &gt; 3</b>
	Müdür	50	3,837	0,760			
	Yardımcısı Öğretmen	401	3,564	0,780			
Katılımı Azaltan Etkenler	Müdür	24	2,513	0,749	0,403	0,669	
	Müdür	50	2,454	0,872			
	Yardımcısı Öğretmen	401	2,393	0,742			
Katılımı Artırıcı Önlemler	Müdür	24	4,262	0,692	1,047	0,352	
	Müdür	50	4,191	0,752			
	Yardımcısı Öğretmen	401	4,080	0,763			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları ortalamalarının unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,745$ ;  $p=0,009<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Unvanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları ( $3,837 \pm 0,760$ ), unvanı öğretmen olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından ( $3,564 \pm 0,780$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma, katılımı azaltan etkenler, katılımı artırıcı önlemler puanları ortalamalarının unvanı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Çizelge 5.8:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma	Bay	227	3,019	0,874	1,881	0,061
	Bayan	248	2,869	0,863		
Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüş	Bay	227	3,644	0,769	0,916	0,360
	Bayan	248	3,579	0,785		
Katılımı Azaltan Etkenler	Bay	227	2,457	0,726	1,429	0,154
	Bayan	248	2,358	0,781		
Katılımı Artırıcı Önlemler	Bay	227	4,090	0,792	-	0,755
	Bayan	248	4,112	0,728		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma, yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş, katılımı azaltan etkenler, katılımı artırıcı önlemler puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Çizelge 5.9:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma	21-30 Yaş	84	3,195	0,885	3,834	<b>0,004</b>	<b>1 &gt; 3</b>
	31-35 Yaş	91	3,080	0,896			
	36-40 Yaş	122	2,803	0,819			
	41-45 Yaş	104	2,818	0,834			
	46 Yaş Ve üzeri	74	2,882	0,890			
Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüş	21-30 Yaş	84	3,654	0,739	0,760	0,552	
	31-35 Yaş	91	3,671	0,767			
	36-40 Yaş	122	3,520	0,798			
	41-45 Yaş	104	3,656	0,719			
	46 Yaş Ve üzeri	74	3,570	0,877			
Katılımı Azaltan Etkenler	21-30 Yaş	84	2,149	0,707	5,105	<b>0,000</b>	<b>3 &gt; 1</b>
	31-35 Yaş	91	2,405	0,754			
	36-40 Yaş	122	2,463	0,764			
	41-45 Yaş	104	2,616	0,810			
	46 Yaş Ve üzeri	74	2,305	0,630			
Katılımı Artırıcı Önlemler	21-30 Yaş	84	4,151	0,697	3,740	<b>0,005</b>	<b>1 &gt; 5</b>
	31-35 Yaş	91	4,152	0,677			
	36-40 Yaş	122	4,160	0,777			
	41-45 Yaş	104	4,167	0,723			
	46 Yaş Ve üzeri	74	3,792	0,874			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,834$ ;  $p=0,004<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 21-30 yaş olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları ( $3,195 \pm 0,885$ ), yaşı 36-40 yaş olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından ( $2,803 \pm 0,819$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 21-30 yaş olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları ( $3,195 \pm 0,885$ ), yaşı 41-45 yaş olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından ( $2,818 \pm 0,834$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,105$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi

yapılmıştır. Yaşı 36-40 yaş olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları ( $2,463 \pm 0,764$ ), yaşı 21-30 yaş olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanlarından ( $2,149 \pm 0,707$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 yaş olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları ( $2,616 \pm 0,810$ ), yaşı 21-30 yaş olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanlarından ( $2,149 \pm 0,707$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 yaş olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları ( $2,616 \pm 0,810$ ), yaşı 46 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanlarından ( $2,305 \pm 0,630$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,740$ ;  $p=0,005<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 21-30 yaş olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanları ( $4,151 \pm 0,697$ ), yaşı 46 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanlarından ( $3,792 \pm 0,874$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 yaş olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanları ( $4,152 \pm 0,677$ ), yaşı 46 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanlarından ( $3,792 \pm 0,874$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-40 yaş olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanları ( $4,160 \pm 0,777$ ), yaşı 46 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanlarından ( $3,792 \pm 0,874$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 yaş olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanları ( $4,167 \pm 0,723$ ), yaşı 46 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanlarından ( $3,792 \pm 0,874$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Çizelge 5.10:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Branşa Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma	Fen Bilimleri	57	2,974	0,852	0,324	0,943	
	Matematik	79	2,980	0,799			
	Sosyal Bilimler	78	2,846	0,872			
	Edebiyat	76	2,937	1,001			
	Yabancı Dil	60	2,955	0,812			
	Resim-müzik	28	2,818	0,844			
	Beden Eğitimi	23	2,935	0,845			
	Diğer	74	3,016	0,903			
	Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüş	Fen Bilimleri	57	3,687	0,701	2,238	<b>0,030</b>
Matematik		79	3,470	0,727			<b>4 &gt; 2</b>
Sosyal Bilimler		78	3,730	0,827			<b>4 &gt; 5</b>
Edebiyat		76	3,830	0,756			<b>4 &gt; 6</b>
Yabancı Dil		60	3,489	0,832			<b>4 &gt; 7</b>
Resim-müzik		28	3,448	0,757			<b>4 &gt; 8</b>
Beden Eğitimi		23	3,415	0,802			
Diğer		74	3,569	0,764			
Katılımı Azaltan Etkenler		Fen Bilimleri	57	2,328	0,729	0,427	0,885
	Matematik	79	2,415	0,685			
	Sosyal Bilimler	78	2,386	0,734			
	Edebiyat	76	2,443	0,795			
	Yabancı Dil	60	2,310	0,734			
	Resim-müzik	28	2,393	0,788			
	Beden Eğitimi	23	2,481	0,917			
	Diğer	74	2,492	0,803			
	Katılımı Artırıcı Önlemler	Fen Bilimleri	57	4,125	0,715	0,868	0,532
Matematik		79	3,953	0,727			
Sosyal Bilimler		78	4,132	0,789			
Edebiyat		76	4,227	0,752			
Yabancı Dil		60	4,086	0,813			
Resim-müzik		28	4,158	0,865			
Beden Eğitimi		23	4,174	0,731			
Diğer		74	4,046	0,722			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,238$ ;  $p=0,030<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Branşı sosyal bilimler olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları ( $3,730 \pm 0,827$ ), branşı matematik olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından ( $3,470 \pm 0,727$ ) yüksek bulunmuştur. Branşı edebiyat olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları ( $3,830 \pm 0,756$ ), branşı matematik olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından ( $3,470 \pm 0,727$ ) yüksek bulunmuştur. Branşı edebiyat olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları ( $3,830 \pm 0,756$ ), branşı yabancı dil olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından ( $3,489 \pm 0,832$ ) yüksek bulunmuştur. Branşı edebiyat olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları ( $3,830 \pm 0,756$ ), branşı resim-müzik olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından ( $3,448 \pm 0,757$ ) yüksek bulunmuştur. Branşı edebiyat olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları ( $3,830 \pm 0,756$ ), branşı beden eğitimi olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından ( $3,415 \pm 0,802$ ) yüksek bulunmuştur. Branşı edebiyat olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları ( $3,830 \pm 0,756$ ), branşı diğer olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından ( $3,569 \pm 0,764$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma, katılımı azaltan etkenler, katılımı artırıcı önlemler puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Çizelge 5.11:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin En Son Mezun Olduğu Okula Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma	Eğitim Yüksek Okulu	19	2,926	0,904	0,207	0,891
	Eğitim Fakültesi	251	2,926	0,912		
	Lisans üstü	73	3,015	0,890		
	Diğer	132	2,930	0,777		
Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüş	Eğitim Yüksek Okulu	19	3,494	0,740	0,958	0,412
	Eğitim Fakültesi	251	3,618	0,783		
	Lisans üstü	73	3,725	0,825		
	Diğer	132	3,548	0,745		
Katılımı Azaltan Etkenler	Eğitim Yüksek Okulu	19	2,520	0,847	1,049	0,370
	Eğitim Fakültesi	251	2,348	0,784		
	Lisans üstü	73	2,482	0,734		
	Diğer	132	2,454	0,698		
Katılımı Artırıcı Önlemler	Eğitim Yüksek Okulu	19	3,865	0,856	0,673	0,569
	Eğitim Fakültesi	251	4,102	0,787		
	Lisans üstü	73	4,112	0,805		
	Diğer	132	4,128	0,659		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma, yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş, katılımı azaltan etkenler, katılımı artırıcı önlemler puanları ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Çizelge 5.12:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Meslekî Kıdeme Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma	0-5 Yıl	82	3,328	0,937	5,170	<b>0,000</b>	<b>1 &gt; 2</b>
	6-10 Yıl	71	2,904	0,907			<b>1 &gt; 3</b>
	11-15 Yıl	102	2,875	0,861			<b>1 &gt; 4</b>
	16-20 Yıl	126	2,852	0,791			<b>1 &gt; 5</b>
	21 Yıl Ve üzeri	94	2,822	0,819			
Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüş	0-5 Yıl	82	3,707	0,758	0,714	0,583	
	6-10 Yıl	71	3,632	0,837			
	11-15 Yıl	102	3,518	0,746			
	16-20 Yıl	126	3,595	0,756			
	21 Yıl Ve üzeri	94	3,629	0,814			
Katılımı Azaltan Etkenler	0-5 Yıl	82	2,200	0,828	2,402	<b>0,049</b>	<b>4 &gt; 1</b>
	6-10 Yıl	71	2,452	0,750			
	11-15 Yıl	102	2,398	0,714			
	16-20 Yıl	126	2,525	0,749			
	21 Yıl Ve üzeri	94	2,396	0,728			
Katılımı Artırıcı Önlemler	0-5 Yıl	82	4,157	0,702	1,565	0,183	
	6-10 Yıl	71	4,160	0,719			
	11-15 Yıl	102	4,125	0,686			
	16-20 Yıl	126	4,141	0,784			
	21 Yıl Ve üzeri	94	3,928	0,860			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları ortalamalarının meslekî kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=5,170; p=0,000<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekî kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları (3,328 ± 0,937), meslekî kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından (2,904 ± 0,907) yüksek bulunmuştur. Meslekî kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları (3,328 ± 0,937), meslekî kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından (2,875 ± 0,861) yüksek bulunmuştur. Meslekî kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda



yönetime katılma puanları ( $3,328 \pm 0,937$ ), meslekî kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından ( $2,852 \pm 0,791$ ) yüksek bulunmuştur. Meslekî kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları ( $3,328 \pm 0,937$ ), meslekî kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından ( $2,822 \pm 0,819$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları ortalamalarının meslekî kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,402$ ;  $p=0,049<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekî kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları ( $2,525 \pm 0,749$ ), meslekî kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanlarından ( $2,200 \pm 0,828$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş, katılımı artırıcı önlemler puanları ortalamalarının meslekî kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Çizelge 5.13:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Çalıştığı Okul Türüne Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma	Anadolu Lisesi	180	2,762	0,784	10,186	<b>0,000</b>	<b>2 &gt; 1</b>
	Meslek Lisesi	159	3,065	0,947			<b>5 &gt; 1</b>
	Sağlık Meslek Lisesi	40	2,518	0,623			<b>2 &gt; 3</b>
	Teknik Lise	27	2,911	0,681			<b>5 &gt; 3</b>
	Diğer	69	3,380	0,873			
Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüş	Anadolu Lisesi	180	3,607	0,776	1,323	0,261	
	Meslek Lisesi	159	3,569	0,755			
	Sağlık Meslek Lisesi	40	3,683	0,767			
	Teknik Lise	27	3,393	0,800			
	Diğer	69	3,755	0,823			
Katılımı Azaltan Etkenler	Anadolu Lisesi	180	2,431	0,764	2,602	<b>0,035</b>	<b>2 &gt; 5</b>
	Meslek Lisesi	159	2,459	0,765			
	Sağlık Meslek Lisesi	40	2,556	0,695			
	Teknik Lise	27	2,322	0,661			
	Diğer	69	2,159	0,749			
Katılımı Artırıcı Önlemler	Anadolu Lisesi	180	4,068	0,826	0,448	0,774	
	Meslek Lisesi	159	4,113	0,682			
	Sağlık Meslek Lisesi	40	4,173	0,654			
	Teknik Lise	27	3,987	0,837			
	Diğer	69	4,163	0,778			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları ortalamalarının çalıştığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=10,186$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalıştığı okul türü meslek lisesi olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları ( $3,065 \pm 0,947$ ), çalıştığı okul türü Anadolu lisesi olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından ( $2,762 \pm 0,784$ ) yüksek bulunmuştur. Çalıştığı okul türü diğer olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları ( $3,380 \pm 0,873$ ), çalıştığı okul türü Anadolu lisesi olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından ( $2,762 \pm 0,784$ ) yüksek bulunmuştur. Çalıştığı okul türü meslek lisesi

olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları ( $3,065 \pm 0,947$ ), çalıştığı okul türü sağlık meslek lisesi olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından ( $2,518 \pm 0,623$ ) yüksek bulunmuştur. Çalıştığı okul türü diğer olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları ( $3,380 \pm 0,873$ ), çalıştığı okul türü sağlık meslek lisesi olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından ( $2,518 \pm 0,623$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları ortalamalarının çalıştığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,602$ ;  $p=0,035<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalıştığı okul türü meslek lisesi olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları ( $2,459 \pm 0,765$ ), çalıştığı okul türü diğer olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanlarından ( $2,159 \pm 0,749$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş, katılımı artırıcı önlemler puanları ortalamalarının çalıştığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

## 5.5 ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIM DÜZEYLERİNİN ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN KORELÂSYON ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

**Çizelge 5.14:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		<b>Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma</b>	<b>Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüş</b>	<b>Katılımı Azaltan Etkenler</b>	<b>Katılımı Artırıcı Önlemler</b>
<b>Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma</b>	r	1,000			
	p	0,000			
<b>Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüş</b>	r	0,460**	1,000		
	p	<b>0,000</b>	0,000		
<b>Katılımı Azaltan Etkenler</b>	r	-0,362**	-0,069	1,000	
	p	<b>0,000</b>	0,136	0,000	
<b>Katılımı Artırıcı Önlemler</b>	r	0,275**	0,609**	0,066	1,000
	p	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,152	0,000

Yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş ile bulunduğu okulda yönetime katılma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.46$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş arttıkça bulunduğu okulda yönetime katılma artmaktadır.

Katılımı azaltan etkenler ile bulunduğu okulda yönetime katılma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0.362$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre katılımı azaltan etkenler arttıkça bulunduğu okulda yönetime katılma azalmaktadır.

Katılımı azaltan etkenler ile yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Katılımı artırıcı önlemler ile bulunduğu okulda yönetime katılma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.275$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre katılımı artırıcı önlemler arttıkça bulunduğu okulda yönetime katılma artmaktadır.

Katılımı artırıcı önlemler ile yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.609$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre

katılımı artırıcı önlemler arttıkça yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş artmaktadır.

Katılımı artırıcı önlemler ile katılımı azaltan etkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

## 5.6 NİTEL ARAŞTIRMA BULGULARI

**Çizelge 5.15:** Görüşme Yapılan Öğretmen ve Yöneticilerin Görev Unvanı, Görev Yaptığı Okul Türü, Cinsiyet, Branş, Kıdem ve Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımları

Sıra No	Görev Unvanı	Görev yaptığı Okul Türü	Yaşı	Cinsiyeti	Branşı	Kıdem	Öğrenim Düzeyi
Y1	Müdür	Anadolu Lisesi	51	E	Türk Dili ve Edebiyatı	38	Ön Lisans
Ö1	Öğretmen	Anadolu Lisesi	40	E	Rehberlik ve Psikolojik Dan.	16	Lisans
Ö2	Öğretmen	Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	35	K	Matematik	12	Lisans
Ö3	Öğretmen	Anadolu Meslek Lisesi	44	K	Görsel Sanatlar	20	Lisans
Y2	Müdür	Anadolu Lisesi	41	E	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	20	Yüksek Lisans
Ö4	Öğretmen	Anadolu İmam Hatip Lisesi	41	E	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	10	Lisans
Ö5	Öğretmen	Sosyal Bilimler Lisesi	42	E	Felsefe	17	Lisans
Ö6	Öğretmen	Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	39	K	Beden Eğitimi	19	Lisans
Y3	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	43	E	Fizik	20	Lisans
Y4	Müdür	Anadolu Meslek Lisesi	42	E	Metal	20	Lisans
Ö7	Öğretmen	Anadolu Lisesi	44	K	Coğrafya	23	Lisans
Y5	Müdür Yardımcısı	Anadolu İmam Hatip Lisesi	29	E	Türk Dili ve Edebiyatı	10	Lisans
Ö8	Öğretmen	Anadolu Lisesi	50	E	Türk Dili ve Edebiyatı	27	Lisans
Ö9	Öğretmen	Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	34	E	Bilişim Teknolojileri	6	Lisans
Ö10	Öğretmen	Anadolu İmam Hatip Lisesi	63	E	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	35	Lisans
Y6	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	45	K	Beden Eğitimi	25	Lisans
Y7	Müdür	Anadolu Meslek Lisesi	52	E	Tarih	27	Lisans
Y8	Müdür Yardımcısı	Sosyal Bilimler Lisesi	40	E	Kimya	18	Lisans
Y9	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	30	K	Tarih	8	Lisans
Y10	Müdür Yardımcısı	Anadolu Meslek Lisesi	40	E	Elektrik	19	Lisans

Araştırmanın bu bölümünde İstanbul Bahçelievler ilçesinde bulunan farklı okul türlerinde çalışan öğretmen ve okul yöneticilerinden oluşan bir araştırma grubu oluşturulmuştur. Bu araştırma grubunda yer alan öğretmen ve okul yöneticilerinin görev unvanına, görev yaptığı okul türüne, cinsiyetlerine, branşlarına, kıdemlerine ve öğrenim düzeylerine ilişkin bilgiler çizelge 5.15'te yer almaktadır.

Farklı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin, "Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Durumları"na ilişkin algılarını belirlemek amacıyla kendileriyle birebir görüşmenin temel alındığı bu bölümde öncelikle genel düşünceler ortaya konmuş bazı ifadeler de aynen sunulma yoluna gidilmiştir.

Görüşme formunda yer alan ve okul yöneticileri ve öğretmenlere sorulan sorular şu şekildedir:

1. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımları okulun hangi alanlardaki başarısını, nasıl etkiler?
2. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı için okul yöneticileri neler yapmalıdır?
3. Öğretmenler okul yönetimine hangi alanlarda etkili olarak katılabilirler?
4. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını azaltan faktörler nelerdir?
5. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı için öğretmenler neler yapmalıdır?
6. Çalıştığınız kurumda öğretmenlerin okul yönetimine katılımları nasıl ve hangi yollarla gerçekleşmektedir?
7. Öğretmenlerin okul yönetimine aktif olarak katılımı öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki iletişimi nasıl etkiler?
8. Okul yönetimine katılım öğretmenlere ne gibi sorumluluklar getirir?
9. Mevcut yasal düzenlemeler, öğretmenlerin yönetime katılımlarını nasıl etkilemektedir?
10. Öğretmenlerin okul yönetimine etkili katılmaları için neler yapılmalıdır?

Öğretmen ve okul yöneticilerinin "Öğretmenlerin okul yönetimine katılımları okulun hangi alanlardaki başarısını, nasıl etkiler?" sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici ve öğretmenlerin görüşleri şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

(Ö1): "Öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları; okulda eğitim-öğretim, güvenlik, nöbet işleri, öğrencilerin sağlığının korunması, temizlik işleri, okulun bakım onarım işleri, üniversiteye öğrenci yerleştirme, öğrencileri uygun mesleğe

yönelme, velilerle ve okulun çevresiyle ilişkilerin geliştirilmesi, okul içinde iyi bir etkileşim geliştirme, okulda disiplini sağlama, okuldaki kuralların uygulanması gibi durumlara katkı sağlar. Okulun güvenilirliğini artırır.”

Öğretmenler okulun tüm iş ve işleyişlerinde kendilerini en temel unsur olarak görmektedirler çünkü hem öğrencilerle hem öğrenci velileriyle doğrudan iletişim içerisindeyler. Ayrıca öğrencilerin akademik ve sosyal başarılarında ve okulda disiplinin sağlanmasında kendilerinin birinci derecede sorumlu olduklarını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin yönetime katılımıyla öğretmen ve yöneticiler arasında tutum birliği sağlanacağından okuldaki disiplin sorunları en düşük seviyeye iner.

Öğretmenlerin okul yönetimiyle işbirliği içinde olmaları okulda disiplinli bir işleyiş gerçekleştirir. Alınan kararların iki tarafça da benimsenmesi ve uygulanmasıyla okulda düzen, disiplin ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlanır.

Öğretmenler okuldaki karar alma sürecine etkin olarak katılmak ve alınan kararların uygulanma sürecinde de söz sahibi olmak istemektedirler. Kararların tartışılarak ortak alınması; bir işin neden, nasıl yapıldığının anlaşılmasına yardımcı olur. İşin niçin yapıldığının, sonuçta ne yarar sağlayacağına bilinmesi ise işe olan bağlılığı artırır. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımları, okuldaki sosyal ve sportif etkinliklerde sorumluluk ve görev almalarını sağlar.

Kararların öğretmenlerle beraber alınması; öğretmenlere alınan kararlara uyma, yöneticilere de alınan kararları takip etme sorumluluğu yükler. Bu durumda hedeflenen başarıya ulaşılır.

Okulun kaynaklarını ve olanaklarını bilen öğretmenler bu kaynakları ve olanakları daha iyi değerlendirirler buna bağlı olarak başarı artar.

(Ö2): “Öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları idari alanda görülemeyen, tespit edilemeyen kör noktaların giderilmesini sağlar. Öğretmenlerin yönetime katılmaları birçok yönden olumlu gelişmelere vesile olacaktır. Daha güvenli bir ortamda daha sağlam iletişim kurabilen bireyler, daha pozitif yaklaşımlar sergileyecek, daha az sorunla karşılaşılacak, dolayısıyla daha ekonomik enerji kullanımı gibi birçok fayda sağlanacaktır. Bu da eğitim öğretime olumlu yansıtacaktır.”

Öğretmenler okulun birimlerinde daha aktif olarak bulduklarından okul yöneticilerinin göremeyeceği sorunları daha kolay tespit edeceklerini düşünmektedirler.

Öğretmenler öğrencilerle daha çok iletişim içerisinde olduklarından öğretmenlerin okul yönetimlerinde daha aktif görev almalarıyla, öğrencilerin sorunlarının çözülmesi daha çabuk ve kolay olacaktır, zaman kaybının önüne geçilecektir, bürokrasi azaltılacaktır.

Güvene dayalı, sağlıklı ve sürekliliği olan insan ilişkileriyle oluşturulmuş okul kültüründe kadroların dayanışma içinde olması okulun her alandaki başarısını artıracaktır. Kendisini huzurlu ve güvende hisseden öğretmen bunu öğrencisine ve velisine yansıtacaktır.

(Y1): “Öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları, demokratik okul kültürünün oluşturulması ve yaygınlaşması alanında okulu olumlu yönde etkiler. Demokratik yollarla okul yönetiminde etkili olan öğretmenler okulun başarısını doğal olarak artıracaklardır. Öğretmenlerin demokratik bir ortamda katılımları öğretmen motivasyonunu artırır, okulla bütünleşmesini sağlar ve eğitim-öğretimde verimliliği artırır.”

Yönetime katılım okula ait olma duygusunu pekiştirir ve sorunların çözümüne katkı sağlar.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımları, yöneticilerin ve öğretmenlerin birlik beraberlik içinde hareket etmelerini kolaylaştırır. Olumlu bir okul kültürü oluşturmaya yardımcı olur, okulda bir geleneğin oluşmasını sağlar.

Öğretmenlerin katılımları ortak aklın işlemlerini, yetki ve sorumluluğun paylaşılmasını sağlar aidiyet duygusunu geliştirir.

Öğretmenler fiilen eğitim-öğretim etkinliğinin içinde olduklarından öğrencilerin ve okulun ihtiyaçlarının belirlenmesinde daha etkilidirler. Öğretmenler eğitim-öğretim işinin teorik değil daha çok uygulama kısmıyla ilgilenmektedirler bunun için yönetime katılmaları sorunların çözümünü kolaylaştırır.

Öğretmenler öğrencilerin sosyal ve psikolojik durumlarını anlamada da daha yetkindirler ve bu alandaki sorunlarını çözmede daha etkilidirler. Bu nedenle okuldaki sorunların çözümünde öğretmenler daha çok inisiyatif kullanmalı, onlara daha çok yetki verilmelidir.



(Y2): “Okul pek çok paydaşın ortaklaştığı bir alan olduğu için katılım başta aidiyet duygusunu geliştirir. Katılım; öğretmene gruba ait olduğu duygusunu kazandırır, öğretmenin kapasitesini zorlamasını, kendini geliştirmesini ve başarılı olmasını sağlar.”

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımları eğitim yöneticilerinin karar verme sorumluluğunu azaltır. Bürokrasiyi azaltır. Gerçekçi ve uygulanması mümkün olmayan kararların alınmasını engeller.

Öğretmenler öğrencilerle ve velilerle daha sıkı ilişki içinde oldukları için öğrenci-veli-okul iletişiminin daha etkili ve verimli olmasını sağlar. Sorunların çözümünde köprü görevi görür.

Nicel araştırma sonuçları incelendiğinde, “Öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla okulun amaçlarına ulaşması sağlanmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %2,7'si hiç katılmıyorum, %12,8'i biraz katılıyorum, %37,5'i katılıyorum, %25,5'i çok katılıyorum, %21,5'i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla okulun amaçlarına ulaşması sağlanmaktadır.” İfadesine yüksek düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Bu iki araştırmanın sonuçlarına göre de öğretmenlerin okul yönetimine katılımı okul başarısını olumlu etkilemektedir.

“Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı için okul yöneticileri neler yapmalıdır?” sorusuna öğretmenler ve okul yöneticilerinin verdiği cevaplar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar şöyle sıralanabilir:

Okul yöneticileri her konuda şeffaf olmalı, öğretmenleri yönetmeleri gereken bir topluluk olarak değil yapılan işin paydaşı olarak kabul etmelidirler. Öğretmenlerin de meslekî yeterlilik yanında idari iş ve işlemler konusunda asgari düzeyde de olsa yönetmelik bilgisine sahip olması gerekir.

(Ö3): “Öğretmenlerle daha sık toplantı yapılmalı, toplantılarda okulun amaç ve ilkeleri, çalışma anlayışı ve yaklaşımı paylaşılmalıdır. Öğretmenlere ilgi duyduğu alanlarla ilgili sorumluluklar verilmeli ve takip edilmelidir. Öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerine fırsat verilmeli, öğretmenlere değil öğretmenlerle konuşulmalıdır.”

Öğretmenler okul yöneticilerinin okulda alınan kararları kendileriyle tartışarak almalarını istemektedirler. Okul yöneticilerinin aldığı kararları öğretmenlere dayatmasının katılımı olumsuz etkilediğini belirtmektedirler.

Öncelikle okul yönetimi coşkulu ve istekli olmalıdır, öğretmenleri motive etmelidir, öğretmenlere güvendiğini hissettirmelidir. Okul yöneticileri aceleci ve ilgisiz davranmamalı, sakin ve toleranslı olmalı, öğretmenlere şans vermeli, kişisel hesaplardan uzak olmalı, sorunu olan öğretmenlere içtenlikle yardım etmeli, tüm öğretmenleri kucaklamalı, hiçbir öğretmeni dışlamamalı, her öğretmenin kendine özgü kuvvetli bir yönünün, yeteneğinin bulunduğu farkında olmalı ve bu yeteneğinden yararlanma yoluna gitmelidir. Bütün öğretmenlerin severek ve isteyerek okula gelip çalışmalarını sağlamalıdır.

(Y3): “Okulun iş ve işleyişiyle ilgili olarak öğretmenler bilgilendirilmeli, onların görüş ve önerilerine başvurulmalıdır. Her iş ve işlemde öğretmenlerin de sorumlu olduğu vurgulanmalı, katılım konusunda öğretmenler cesaretlendirilmelidir. Sosyal ve kültürel etkinliklerle öğretmenlerin motivasyonları artırılmaya çalışılmalıdır.”

Okul yöneticileri; sepatik, farklı düşünceleri kabullenen, eleştiriye açık, anlayışlı, dışa dönük vb. insan özelliklerine sahip olmalıdır. Bu özellikler onların öğretmenlerle olan mesafesini azaltacak, aralarındaki iletişim engellerini ortadan kaldıracaktır. Öğretmenlerin fikirlerine değer vermek, bu fikirleri hayata geçirmek onları yönetime dâhil etmek demektir. Bu durumlarda öğretmenler yönetime katılma konusunda daha istekli olacaktır.

Nicel araştırma bulgularında, “Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin okul yönetimince önemsenmesi onların çalışma isteğini artırmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %3,8'i hiç katılmıyorum, %8,2'si biraz katılıyorum, %28,6'sı katılıyorum, %28,6'sı çok katılıyorum, %30,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin okul yönetimince önemsenmesi onların çalışma isteğini artırmaktadır.” İfadesine yüksek düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Nicel ve nitel araştırmanın sonuçları beraber incelendiğinde öğretmenlerin görüş ve önerilerinin okul yönetimlerinde dikkate alınması öğretmenlerin katılma isteğini artırdığı anlaşılmaktadır.

Alınacak kararlarda ve gerçekleştirilecek projelerde öğretmenlerin görüş ve önerilerine yer verilmeli onların aktif görev almaları için çaba gösterilmeli ve öğretmenler katılıma teşvik edilmelidir.

(Ö4): “Öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları için okul yöneticileri şeffaf olmalıdırlar. Eğitim yöneticileri; öğretmenlerin fikirlerine açık olmalı, yaptıkları işleri öğretmenlere anlatmalı,

yapılacak işlerde öğretmenlerin görüşlerini almalıdırlar. Okul yöneticileri öğretmenlere amir gibi değil de arkadaş gibi davranırlarsa öğretmenlerin geri dönüşü daha kolay olur. Okul yöneticileri aslında öğretmen olduklarını unutmamalı, mesai arkadaşlarını işbirliğine teşvik edici davranmalıdır. Her şeyi ben bilirim tavrındaki bir okul yönetiminde, öğretmenlerin katılımı beklenemez.”

Öğretmenler, Okul içerisinde olan tüm olumlu ve olumsuz olaylar hakkında bilgilendirilmek istemektedirler. Okul yöneticileri okulda olup bitenleri öğretmenlere aktarmalı, okulda yaşanan sorunlarla ilgili öğretmenlerden yardım talep etmelidir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin görüşlerine önem vermesi durumunda öğretmenlerin çalışma istekleri artacak bu da başarıya yansiyacaktır.

Nicel araştırma bulgularında, “Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin okul yönetimince önemsenmesi onların çalışma isteğini artırmaktadır.” İfadesine öğretmenlerin, %3,8'i hiç katılmıyorum, %8,2'si biraz katılıyorum, %28,6'sı katılıyorum, %28,6'sı çok katılıyorum, %30,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin okul yönetimince önemsenmesi onların çalışma isteğini artırmaktadır.” İfadesine yüksek düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

İki araştırma bulgularından da anlaşıldığı şekilde öğretmenlerin görüşlerinin yöneticiler tarafından dikkate alınması öğretmenlerin çalışma isteğini artırmaktadır. En üst düzeydeki çalışanla en alt düzeyde çalışan arasında bağ kurulmalıdır. Kurum yöneticileri tüm çalışanlarına şeffaf ve hoşgörülü olmalı, adaletli davranılmalıdır, önerilere ve eleştirilere açık olmalıdır.

Okul yöneticilerinin demokratik bir anlayış içinde olması, öğretmenlerden gelecek farklı fikir ve önerilere açık olması önemlidir ancak okul yöneticileri belirlenirken merkezi idareden çok öğrenci ve öğretmenlerin görüşleri dikkate alınmalıdır.

Öğretmenlerin okulların işleyişine ilişkin, müfredata ilişkin, ders programlarına ilişkin yazmış oldukları raporlar dikkate alınmalı, değerlendirilmeli ve uygulamaya konulmalıdır. Öğretmenlerin fikirleri ve talepleri sadece okul yöneticileri tarafından değil Millî Eğitim Bakanlığının üst kademelerindeki yöneticiler tarafından da dikkate alınmalı ve uygulamaya geçirilmelidir.

Öğretmenler, alınan kararların sözde kalmadığını gördüğü zaman okula ve okul yönetimine bakış açısı değişir, sorumluluk alma duygusu gelişir ve üretkenliği artar.

Ders programları öğretmenlerin ders dışında okulda faaliyet yapacakları şekilde ayarlanmalıdır. Çalışma ortamının olanakları öğretmenlerin hizmetine sunulmalıdır.

Öğretmenlerin ders dışında yaptıkları faaliyetlerin maddî olarak desteklenmesi gerekir. Bu durumda öğretmenler okulda daha fazla zaman geçirebilir.

Ayrıca okul yöneticileri öğretmenlerle bireysel ilişki içinde bulunurlarsa öğretmenlerin desteğini daha çok alırlar.

(Y1): “Bir kurumda herkesin aynı zihniyete ve yapıya sahip olması beklenemez; ama yapılan iş eğitimse konu da ülkenin geleceğiye herkes sorumluluk almak durumundadır. Öğretmenler ve yöneticiler arasında görüş ayrılıkları olsa da ortak bir amaç içinde olunmalıdır.”

Okul yöneticileri alacakları kararları öğretmenlere bildirmeli, öğretmenlerle tartışmalıdır. Okulu ve öğrencileri ilgilendiren her kararın alınmasında öğretmen, yönetici, öğrenci ve velilerin görüşüne başvurulmalıdır. Kurullarda alınan kararlar dâhilinde öğretmenlere yapacağı işler yazılı olarak bildirilmeli ve bu işler takip edilmelidir.

Öğretmenler, yönetim bilimi alanında hizmet içi eğitim almaları veya yüksek lisans yapmaları için özendirilmelidir. Bu durum öğretmenlerin bilinçli çalışmalarına katkı sağlar.

“Öğretmenler yönetimle ilgili gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmalıdır.” İfadesine öğretmenlerin, %1,3'ü hiç katılmıyorum, %4,6'sı biraz katılıyorum, %23,6'sı katılıyorum, %24,2'si çok katılıyorum, %46,3'ü tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenler yönetimle ilgili gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmalıdır.” İfadesine yüksek düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Nicel ve nitel araştırma sonuçları beraber değerlendirildiğinde öğretmenler, yönetim alanında yeterli bilgi ve deneyimin gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

Okul yöneticileri şeffaf bir yönetim anlayışı sergiler, stratejik planın hazırlanmasında ve uygulanmasında okulun tüm paydaşlarını yönetime katılmayı başarabilirse okulun her alandaki başarısı artar. Öğretmenlerin görüş, öneri ve isteklerinin dikkate alındığını görmeleri hem motivasyonu hem de okul yönetimine güveni artırır.

Mevcut eğitim sisteminde karar alma yetkisi ne okul yöneticilerinde ne de öğretmenlerdedir. Hiyerarşik yapı o kadar güçlendirilmiştir ki sıradan konularda bile karar alma yetkisi okul yönetimlerine bırakılmayıp yukarıdan verilen talimatlarla yapılmaktadır. Bu durum okul yönetimlerini yukardan verilmiş talimatları uygulayan görevlilerden öteye taşımıyor. Böyle bir sistemde okul yöneticileri ancak daha yukarılarda belirlenen kuralları öğretmenlere tebliğ etmekle görevli memurlar haline gelmektedir.

“Öğretmenler okul yönetimine hangi alanlarda etkili olarak katılabilirler?” sorusuna öğretmenler ve okul yöneticileri şu şekilde cevap vermişlerdir:

Eğitim-öğretimde en önemli şey insan insana etkileşimdir, dolayısıyla hiçbir teknolojik gelişme öğretmenin eğitim-öğretimdeki etkinliğini ortadan kaldıramaz. İşini severek yapan, belli bir düzeyde bilgi birikime sahip ve donanımlı, öğrencilere yaklaşımı insanca, adaletli, öğrenciler üzerinde etkili, sağlıklı, maddî sorunlarını büyük ölçüde çözmüş öğretmen okulun en önemli kaynağı, en güçlü unsurudur. Bu anlamda öğretmen eğitim-öğretim faaliyetlerinde, sosyal kültürel faaliyetlerde, Okul Aile Birliği çalışmalarında aktif olarak görev alabilir.

(Ö1): “Öğretmenler eğitim-öğretim, güvenlik, öğrencilerin sağlığının korunması, okul veli ilişkilerinin geliştirilmesi, rehberlik yapma, bilimsel araştırmalar yapma, proje hazırlama, sanatsal ve sportif etkinlikler organize etme gibi her alanda okul yönetimine etkili olarak katılabilir.”

Öğretmenler ders programlarının düzenlenmesinde, öğrencilerin geleceğe yönelik tercihlerine rehberlik etme noktasında, okul kurallarının belirlenmesinde, gündeme alınması gereken proje ve çalışmaların tespitinde, okulda yapılması gereken her türlü etkinlikte görüşlerinin alınmasını istemektedirler.

(Y4): “Okulun akademik ve sosyal başarısını artırma, disiplin sorunlarını çözme, okul çevre ilişkilerini geliştirme gibi konularda okul yönetimine yardımcı olabilirler. Öğretmenler okul kantinin, servis araçlarının, okul aile birliklerinin denetlenmesi gibi alanlarda görev alabilirler.”

Okul yöneticileri; öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanında öğretmenlerin okul-çevre ilişkilerinin düzenlenmesinde, çeşitli denetim komisyonlarının oluşturulmasında yönetime yardımcı olmalarını istemektedirler.

Öğretmenler okuldaki eksikliklerin belirlenmesinde etkin rol alabilirler. Öğretmenler denetim mekanizmasında etkin rol almalı, gördüğü eksiklikleri yaptırma konusunda yetki sahibi olmalıdır. Okula maddî olanaklar sağlanması ve bu olanakların kullanılması konusunda da yetki sahibi olmalıdır.

Kültürel faaliyetlerin organizasyonunda öğretmenler daha etkilidir. Bu konularda okul yönetimleri öğretmenlere daha çok sorumluluk vermeli ve onlara destek olmalıdır.

Okulda alınan kararların bütüne yayılması ve uygulanmasında öğretmenlere büyük görev düşer. Öğretmenler okulun sosyal ve sportif faaliyetlerinin yapılmasını sağlar, alternatif projeler geliştirebilirler.

(Ö5): “Eğitim programlarının geliştirilmesi, ders çizelgelerinin düzenlenmesi, müfredat içeriklerinin belirlenmesi konusunda öğretmenler görev alabilirler.”

Okul yöneticileri ve öğretmenler ders içeriklerinin ders ve müfredat programların hazırlanma sürecinde öğretmenlerin görüşlerinden faydalanılması gerektiğini düşünmektedirler.

Millî Eğitim Bakanlığının bütün kademelerinde öğretmenler aktif görev almalı, programlar hazırlanırken mutlaka öğretmenlerin görüşlerine yer verilmelidir. Millî Eğitim Bakanlığının çeşitli kademelerinde öğretmenler yeni projeler geliştirebilir ve bu projelerin uygulanmasını sağlayabilirler.

Yapılan teknolojik yatırımların daha etkili ve verimli kullanılabilmesi için bu konularda öğretmenlerin eksiklikleri tespit edilmeli ve bu eksikliklerin giderilmesi için öğretmenlere çeşitli olanaklar sağlanmalıdır.

Öğretmenlerin okul, öğrenci, veli işbirliğini geliştirmede, okul disiplinini sağlamada ve disiplinin sürekliliğinde yönetime katkısı olmalıdır.

Öğretmenler; okul yönetimine demokratik okul kültürünün yerleştirilmesi, eğitim-öğretimin düzenli ve etkin yürütülmesi, öğrencilerin özel sorunlarıyla ilgilenme, sosyal, sportif ve kültürel etkinliklerde etkili olarak katılabilirler.

“Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını azaltan faktörler nelerdir?” sorusuna öğretmenler ve okul yöneticilerinin verdiği yanıtlar incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

(Ö1): “Okul yöneticilerinin sert, uzlaşmadan uzak, tutarsız tavır ve davranışları; okul yöneticilerinin kendi aralarındaki anlaşmazlıklardan kaynaklanan güvensiz ortam, öğretmenlerin çalışma ortamlarını yeterince benimsememeleri, okul yönetimleri tarafından iş ortamında oluşturulan baskı öğretmenlerin okul yönetimine katılımı engellemektedir.”

Öğretmenlerin risk almaktan duydukları endişe, öğretmenler üzerindeki aşırı iş yükü, işlerin öğretmenler arasında dengeli dağılmaması, sorumluluk almaktan çekinmeleri, işlerin üst makamların istediği şekilde yapıldığı düşüncesine olan inanç, okul yöneticilerinin açık, şeffaf davranmamaları katılımı azaltan etkenlerdendir.

Okul yöneticilerinin baskıcı, otoriter yaklaşımları, öğretmenleri memur olarak görme eğilimleri ve yöneticiler tarafından katılıma teşvik edilmemeleri öğretmenlerin katılımını olumsuz etkilemektedir.

Öğretmenlerin işlerinin yoğun olması, idari işlerin kendilerine ait işler olmadığını düşünmeleri, yönetici ve öğretmen arasındaki iletişim engelleri, yetkilerin devredilmemesi, risk almadan kaçış gibi faktörler katılımı azaltmaktadır.

Eğitim yöneticilerinin katı tutumu, öğretmenlerin görüş ve önerilerine önem verilmemesi, öğretmenlerin yaptığı işlerde takdir görmemesi, öğretmeni yönetimden uzaklaştırır.

(Y5): “Öğretmenlerin bireysel problemleri de yönetime katılmayı azaltmaktadır. Ekonomik sorunlarını çözememiş öğretmenlerin değil okul yönetimine dersine dahi aktif olarak katılması beklenemez. Bunun dışında özellikle büyük şehirlerde yaşayan öğretmenlerin evleriyle işyerleri arasındaki uzaklık, trafik gibi problemler de katılımı olumsuz etkilemektedir. Büyük şehirlerde öğretmenler, dersleri bitince aceleyle evlerine yetişmeye çalışmaktadır. Böyle olunca hem kendi zümreleriyle hem diğer öğretmenlerle hem de okul yöneticileriyle etkileşimi en alt düzeyde olmakta ve yeterli paylaşım gerçekleştirmediği için yönetime katılım sınırlı olmaktadır.”

Okul yöneticileri, öğretmenlerin ekonomik problemlerin ve özellikle büyükşehirlerdeki zaman sıkıntısının katılımı olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Okulda öğretmenlerin parasal işlerle uğraşmak zorunda kalması, malzeme eksikliği ve öğretmenlerin özel sorunları okul yönetimine katılımı azaltan faktörlerdir.

Millî Eğitim Bakanlığının merkezci yaklaşımı ve kurumların başına atadığı okul yöneticilerini tek muhatap kabul etmesi yönetime katılmayı olumsuz etkilemektedir.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını engelleyen faktörlerin başında, okul yönetimlerinde öğretmenlerin görüş ve önerilerine yeterince önem verilmemesi gelir.

Yöneticilerin dayatmayla iş yaptırma çabaları, mevzuatı bilmeyen kişilerin yönetimde yer almaları, güvensizlik, adaletsizlik öğretmenleri okul yönetiminden uzaklaştırmaktadır.

Başkalarının yetki alanlarına müdahale etmekten çekinme, mevzuatın buna yeterince izin vermemesi, öğretmenlerin okul yönetimiyle ilgili yeterince eğitimlerinin

ve bilgilerinin olmaması, ders yükünden dolayı zaman ayıramama katılımı olumsuz etkilemektedir.

Önyargılar, yöneticilerin otoriter tutumları, açık olamayan uygulamalar katılımı azaltmaktadır.

(Ö3): “Öğretmenlerin okul yönetimini çoğu zaman öğretmenliğin dışında bürokratik bir kurum olarak görmeleri, bazı konularda sorumluluk verilmesi fakat yetki verilmemesi, yöneticilerin objektif değerlendirme yapmaması, değerlendirme kriterlerinin nesnel olmaması katılımı azaltan faktörlerdendir.”

Öğretmenlerinin ders yüklerinin fazla olması, ulaşım sorunlarından dolayı zaman darlığı; okul yöneticilerinin katı tutumları, tek başlarına karar almaları, öğretmenler üzerinde otorite kurma ve yönetmelikleri birebir uygulamaya koyma çabaları katılımı azaltmaktadır.

Nicel araştırma bulguları incelendiğinde “Öğretmenlerin fazla iş yükleri azaltılarak okul yönetimine katılmalarına olanak sağlanmalıdır.” İfadesine öğretmenlerin, %3,8'i hiç katılmıyorum, %10,3'ü biraz katılıyorum, %27,6'sı katılıyorum, %25,7'si çok katılıyorum, %32,6'sı tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Öğretmenlerin fazla iş yükleri azaltılarak okul yönetimine katılmalarına olanak sağlanmalıdır.” İfadesine yüksek düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Bu durumda yönetime katılımın azalmasının nedenlerinden biri de ders yükünün fazla olmasıdır. Öğretmenlerin ders programları öğretmenlerin okula zaman ayırabileceği şekilde düzenlenmelidir.

(Y3): “Yöneticiliğin ayrı bir iş olduğu ve profesyonellik gerektirdiğini düşünmeleri, bu konuda gerekli donanıma sahip öğretmenlerin de iş yüklerinin fazla olması nedeniyle görev almak istememeleri.”

Yöneticilerin yanlış tutumları, yetkiyi paylaşmak istememeleri, statükocu oluşları, yeniliğe açık olmamaları, öğretmenlerin görüşlerini anlayıp uygulamamaları öğretmenlerin katılımını engellemektedir.

“Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı için öğretmenler neler yapmalıdır?” sorusuna öğretmenler ve okul yöneticilerinin verdiği yanıtlar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar şöyle sıralanabilir:

Öğretmenler takım ruhuyla çalışmalıdır. Böylece başarı ve başarısızlık paylaşılır, sonuçlardan birlikte sorumlu olunur.



(Y6): "Öğretmen çalıştığı kurumu benimsemeli, kuruma sahip çıkmalı, tutku ve heyecanla çalışmalı, okulda olup biten her şeyle ilgili bilgi sahibi olmalı, okulu ve öğrencileri ilgilendiren resmî işleri de takip etmelidir."

Öğretmenler katılım konusunda istekli olmalı, bu anlamda iş arkadaşlarını da motive etmeli okuldaki başarıdan da başarısızlıktan da sorumlu olduğunu düşünmelidir.

(Y8): "Öğretmenler umursamaz bir tavır içinde olmamalıdır. Eğitim-öğretimi ilgilendiren her konuda söz sahibi olmayı istemeli ve istek ve önerilerini okul yönetimiyle paylaşmalıdır. Katılım konusunda yeterli özgüvene sahip olmalıdır."

Öğretmenler yapmak istedikleri çalışmaları, istek ve önerilerini öğretmenler kurulunda karara bağlatmalı ve alınan bu kararların uygulanması aşamasında takipçileri olmalıdırlar. Öğretmenlerin çalışma gruplarında yer alması gerekmektedir.

Yapılan toplantılarda ve görüşmelerde öğretmenler aktif rol almalı, öğretmenler yöneticilerle iletişimlerini canlı tutmalı, okulu ilgilendiren konularda okul yönetimiyle paylaşımlarda bulunmalı ve önerilerini dile getirmelidir.

(Ö7): "Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı için öncelikle öğretmenler yasal haklarını iyi bilmelidir. Kurul ve komisyonlarda görev alanlar oraya sadece yasal yükümlülüklerini yerine getirmek ve imza atmak için değil aktif olarak çalışmak için gelmelidirler."

Öğretmenler, okul için yararlı olduğunu düşündüğü fikirleri okul yönetimine kabul ettirene kadar peşini bırakmamalı, hemen pes etmemelidirler. Kurullarda alınan kararların uygulanıp uygulanmadığını takip etmelidirler. Okul yönetimi tarafından verilen görevlerden kaçmamalıdır.

Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinin derse girip çıkmaktan öte bir meslek olduğunun bilincini kazanmaları, okulu bir bütün olarak görmeleri ve okulla ilgili tüm sorunların çözümünde görev almaları gerekmektedir.

Öğretmenler görüş ve önerilerini okul yönetimine sözlü ve yazılı olarak iletmelidir.

Okul, aile, öğrenci eğitim sisteminin en temel bileşenlerindedir. Eğitimin istenilen sonucu vermesi için bu halkanın güçlü olması gerekir. Öğretmenlerin bu halkanın güçlendirilmesi için çaba harcaması gerekir.

Öğretmenler hizmet içi eğitimlere katılarak okul yönetimiyle ilgili bilgi sahibi olmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin okul yönetimiyle iletişimi güçlü olmalı, her konuda fikrini beyan edebilmeli, yanlışlıklar, eksiklikler varsa tespit edip bildirmelidir.

(Ö9): “Öğretmenler çözüm odaklı olmalıdır. Okula daha çok zaman ayırmalıdır. Öğretmenlerin okula daha fazla zaman ayırabilmeleri için de maddî olarak güçlendirilmeleri gerekmektedir aksi durumda okula fazladan zaman ayırmak angarya olarak algılanacaktır.”

Öğretmenler örgütlenmeli, çözüm odaklı düşünmeli, öğretmenliğin ideallerine uygun tutumlar geliştirmelidir.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları okul yönetiminin lehine bir iş olduğundan yöneticiler öğretmenleri yönetime katılmaları konusunda teşvik etmelidir.

Öğretmenler, doğru zamanlarda doğru düşünce ve isteklerle okul yönetimine gitmeli. Bu isteklerinin gerçekleştirilmesi için ısrarcı olmalıdır.

“Çalıştığınız kurumda öğretmenlerin okul yönetimine katılımları nasıl ve hangi yollarla gerçekleşmektedir?” sorusuna öğretmenler ve okul yöneticileri şu yanıtları vermişlerdir:

Okulda yapılacak sınavların ne şekilde yapılacağını belirleyerek, sınav takvimi hazırlayarak, çeşitli kurul ve komisyonlarda görev ve sorumluluk alarak, öğrencilerin devam takibini yaparak, veli ve öğrencilerle okul sorunlarıyla ilgili görüşmeler yaparak ve bu sorunlara çözüm üreterek okul yönetimine katılım sağlanmaktadır.

Okulun eksikliklerini tespit ederek ve bu eksikliklerin giderilmesiyle ilgili okul yönetimine öneride bulunarak da okul yönetimine katılım sağlamaktadır.

(Ö10): “Bulduğumuz okulda öğretmenler, genel kurul toplantıları, okul aile birliği toplantıları, disiplin kurulu, okul meclisleri, onur kurulu, okul gelişim yönetim ekibi, sosyal etkinlikler kurulu, kutlama ve anma komisyonları gibi kurul ve komisyonlarda görev alarak okul yönetimine yardımcı olmaktadır.”

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı, çeşitli kurul ve komisyonlar ile öğretmenler toplantısı yoluyla olmaktadır. Fakat bu konuda da çok eksiklikler vardır. Her konuda ve olayda öğretmenler aktif olabilmelidirler. Kurul ve komisyonlar sadece imza atılan yerler olmaktan çıkarılmalı, işlevselleştirilmelidir. Öğretmenler kurulu sadece

yönetmeliklerin okunduğu yerler değil öğretmenlerin gerçekten fikirlerinin alınıp olayların hep beraber tartışılıp sonuca bağlandığı ve uygulanacağı yerler olmalıdır.

(Y3): “Genel olarak öğretmenler okul yönetimine katılım konusunda pek istekli değiller sene başında yapılan kurullarda, kurul ve komisyonlarda gönüllü olarak görev almak isteyen öğretmen oldukça azdır, çünkü bu kurullarda görev almak öğretmenlere ek bir iş yükü getirmektedir.”

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımları genel olarak toplantılarda görüş bildirerek ve öneri getirerek olmaktadır.

Eğitim kurumda okul yöneticileri öğretmenlere önyargısız yaklaşmalı, kurum içi iletişimi güçlendirmelidir. Bu durum öğretmenlerin görüş ve önerilerini kolaylıkla dile getirmelerini sağlayacaktır.

(Ö5): “Çalıştığımız kurumda öğretmenlerin yönetime katılımı sınırlı düzeyde ve bireysel ilişkilerle gerçekleşmektedir. Fikirlerimizi okul idaresine bildirme, toplantılarda düşüncelerimizi dile getirme, okul müdürüyle konuşma şeklinde yönetime katılım sağlanmaktadır.”

Nicel araştırma sonuçlarından “Okuldaki toplantılarda öğretmenler yeterince söz hakkına sahiptir.” İfadesine öğretmenlerin, %3,4'ü hiç katılmıyorum, %17,5'i biraz katılıyorum, %36,4'ü katılıyorum, %21,1'i çok katılıyorum, %21,7'si tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okuldaki toplantılarda öğretmenler yeterince söz hakkına sahiptir.” İfadesine yüksek düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Nicel ve nitel araştırma sonuçları beraber değerlendirildiğinde katılımın genellikle sene başlarında yapılan kurullarda öğretmenlerin önerileri ve isteklerinin dile getirilmesiyle gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Fakat bazen bu öneri ve isteklerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin takibinin yapılmadığı belirtilmektedir. Kurul ve komisyonlarda alınan kararlar mutlaka tutanaklara geçirilmeli ve uygulama süreci takip edilmelidir.

(Y5): “Bulduğumuz kurumda en aktif katılım; okulun Öğretmenler Kurulu, Rehberlik Yürütme Kurulu, Okul Gelişim Yönetim Ekibi, Sosyal Etkinlik Kurulu, Kutlama Komisyonu; Servis Denetleme Komisyonu, Kantin Denetleme Komisyonu, Okul Aile Birliği Denetleme Komisyonu gibi kurum ve komisyonlar aracılığıyla gerçekleşmektedir.”

Zaman zaman ortaya çıkan sorunlara çözüm üretmek veya sorunun çözümüne yönelik önerilerde bulunmak en önemlisi de görevi eksiksiz yapmaya çalışarak katılım sağlanabilir.

Eğitim kurumunda katılım; genellikle öğretmen kurulları, zümreler ve komisyonlar aracılığıyla sağlanmaktadır fakat yeterli katılımın gerçekleşmediği düşünülmektedir.

“Öğretmenlerin okul yönetimine aktif olarak katılımı öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki iletişimi nasıl etkiler?” sorusuna öğretmenler ve okul yöneticileri şu yanıtları vermişlerdir:

(Y6): “Öğretmenlerin okul yönetimine aktif katılımları, okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının paylaşılmasını sağlar. Okul yöneticilerinin işi kolaylaştırır. Öğretmenlerin de okullarını daha çok benimsemelerini sağlar. Bu durumda öğretmen ve okul yöneticileri arasındaki ilişkiler daha da güçlenir.”

Öğretmenler ve okul yöneticileri öğretmenlerin okul yönetimine katılımının yöneticilerle öğretmenler arasındaki iletişimi olumlu etkileyeceğini düşünmektedirler. Okul yöneticileri yönetim sürecinde öğretmenlerin kendilerine destek olduklarını, öğretmenlerin de yönetim alanında kendilerinin de sürece dâhil edildiklerini görmeleri okulda ekip ruhunun oluşmasına katkı sağlar.

(Ö10): “Okul yöneticileri, yeterli demokratik olgunlukta değilse ve yetkilerin kendisinde toplanmasını istiyorsa bu yetkileri kaybedeceğinden korkar, öğretmenlerin okul yönetimine aktif katılımlarından memnun olmaz, rahatsız olur, bu durumu yetkinin paylaşımı olarak algılar, öğretmenlerin sorgulamalarından rahatsız olur. Bu durumu bir tehdit olarak görür. İletişimi koparır, yapılan eleştirileri dinlemez, cezalandırmalara başvurur, böylece öğretmen okul yöneticisi arasındaki iletişim biter.”

Bazı öğretmenler; okul yöneticilerin eleştiriye açık olmamaları ve demokratik kurum kültürünü benimsemelerinden dolayı katılımın yeterince gerçekleşmediğini düşünmektedirler.

Nicel araştırma bulgularında “Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.” ifadesine öğretmenlerin, %1,7'si hiç katılmıyorum, %5,1'i biraz katılıyorum, %18,7'si katılıyorum, %16,4'ü çok katılıyorum, %58,1'i tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri demokratik bir

yönetim anlayışına sahip olmalıdır.” ifadesine çok yüksek düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarının gerçekleşmesi için okul yöneticilerinin demokratik bir tutum içinde olmaları gerekmektedir. Demokratik kurum kültürünün geliştiği okullarda iletişim gelişir ve işbölümü kolaylaşır. Bu durum kurum içi dayanışmayı güçlendirir. Öğretmenlerin okul yönetimine aktif katılımı takım arkadaşlığı ruhunun gelişmesini sağlar.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı okulun olanaklarını veya sıkıntılarını öğretmenlerin anlamasını, aynı şekilde öğretmenlerin karşılaştığı sıkıntıları okul yöneticilerinin daha iyi anlamalarını sağlar. Böylece sorunlara ortak bir noktada çözüm üretilebilir.

(Y7): “Öğretmenlerin okul yönetimine aktif olarak katılımları, öğretmenlerle okul yönetimi arasındaki iletişimi tabii ki olumlu etkiler. Öğretmenler okul yönetimine katıldıkça yöneticilerin sadece masa başında oturup iş yapmayan kişiler olduğu düşüncesinin önüne geçer. Öğretmenin fikrinin alınması öğretmenin egosu açısından da önemlidir. Ayrıca farklı fikirlerin ortaya çıkması daha iyiye ve doğruya ulaşmayı kolaylaştırır. Gerçek anlamda katılım öğretmeni de yöneticiyi de mutlu eder.”

Öğretmenlerle yöneticiler arasındaki ilişkiler güvene dayalı ve çözüm odaklı olursa okulun başarısını olumlu yönde etkilenir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin birbirinin rakibi değil aynı kurumun bileşenleri olduğunu kavramaları dayanışma ruhunu geliştirir üretkenliği artırır. Okulda daha demokratik ve samimi bir ortamın oluşmasını sağlar.

Nitel araştırma bulgularında “Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerini geliştirmelidir.” İfadesine öğretmenlerin, %0,4'ü hiç katılmıyorum, %2,7'si biraz katılıyorum, %15,8'i katılıyorum, %23,2'si çok katılıyorum, %57,9'u tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Öğretmenlerin “Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerini geliştirmelidir.” İfadesine çok yüksek düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Katılım okul yöneticilerinin tavırlarına bağlıdır. Okul yöneticileri öğretmenlere ortak amaçlar için çalıştıklarını hissettirmeli, alınan kararların olumsuz sonuçlarından ortak etkileneceklerini vurgulamalıdır. Böylece öğretmenler kendilerini daha güvende hissedecekler ve katılım konusunda daha istekli olacaklardır.

Bazı öğretmenler, okul yönetimine aktif olarak değil de yönetime dışarıdan yardımcı olunacak şekilde katılımın doğru olacağını düşünmektedirler. Karar verme aşamasında son sözün okul yönetiminde olmasıyla kararların olumsuz sonuçlarından daha az etkileneceği düşüncesindedirler.

(Ö8): “Öğretmenlerin okul yönetimine katılımları; okulla ilgili daha çok bilgiye sahip olmalarını, okulu daha çok benimsemelerini, aidiyet duygusunun gelişmesini, öğrenci ve velilerin okulla ilgili sorularını daha kolay yanıtlamalarını, okul yönetimiyle ilişkilerin olumlu yönde gelişmesini sağlar.”

Öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları okul yöneticilerinin işlerini kolaylaştırır, öğretmen okul yönetimini ve okulu daha çok sahiplenir.

İşbirliği insanın doğasında vardır. Sosyal bir varlık olan öğretmen de iletişimi ancak paylaşımı artırarak sağlayacaktır. Paylaşımın ve sıcak bir ortamın egemen olduğu kurumlarda iletişim güçlenir ve başarı artar.

“Okul yönetimine katılım öğretmenlere ne gibi sorumluluklar getirir?” sorusuna öğretmenler ve okul yöneticileri şu yanıtları vermişlerdir:

(Ö1): “Öğretmenler okul yönetimine katılırsa okulda yapılan iyi ya da kötü bütün işlerin sonuçlarına ortak olurlar. Öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları durumunda sorumlulukları artar. Öğretmenler karar alma mekanizmalarında yer aldıkları için kurumun başarısı artar. Öğretmenlerin katılımları onlarda memnuniyet yaratır.”

Öğretmenlerin katılımı okulda yapılan yanlış veya iyi sonuç vermeyen uygulamaların engellenmesini sağlar bu uygulamaların değiştirilmesine olanak verir. Yönetimin yanlış karar almalarına engel olur. Sonuçta katılım alınan bütün kararlara uyma, takip edip sonuçlandırma, hesap verme sorumluluklarını da getirir.

(Y1): “Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı öğretmenlere ek bir yük getirmez, aksine sorumluluklar paylaşıldığı için okulun sorunları da azalır. Sorunların azalmasıyla öğretmenlerin de yükleri azalır.”

Okul yöneticileri katılımın öğretmenlere ek bir yük getirmeyeceğini düşünürken öğretmenler iş yükünü az da olsa artıracığını düşünmektedirler.

Katılım, öğretmenlere yönetim için gerekli yönetmelikleri öğrenme sorumluluğu getirir. Katılımın daha etkili olabilmesi için öğretmenlerin ders programlarının

katılıma zaman ayıracak şekilde düzenlenmesi gerekir. Böylece öğretmenlere ek bir yük getirilmesinin önüne geçilmiş olur.

(Ö7): “Mevcut durumda öğretmenlerin derslerle girme ve derslere hazırlık, sosyal kulüpler, sınıf rehber öğretmenliği, sınav soruları hazırlama, sınavları değerlendirme gibi sorumlulukları vardır. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı bunların yanında öğretmenlere yeni yükümlülükler getirir. Ancak bunlara rağmen öğretmenler okul yönetimine katıldıkça okulda kendini daha çok söz sahibi hisseder ve okulu daha fazla sahiplenir. Bu da aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar.”

Öğretmenlerin yönetime katılmaları, onlara yeni roller ve sorumluluklar getirir. Öğretmenlerin daha çok çalışmalarını gerektirir. Kendilerini daha çok yetiştirmelerini zorunlu kılar.

Rutin durumların dışına çıkmaları öğretmenlerin işlerini daha zevkle yapmalarını sağlar. Yapılan hataların sorumluluğu öğretmenler de yükleneceği için yöneticilerin de öğretmenlerin de daha dikkatli olmalarını sağlar.

(Y5): “Öğretmenlere görevlerini tam ve zamanında yapmaları, öğrencilerle daha yakından ilgilenmeleri, okul başarısı için fikir üretmeleri sorumluluğu yükler. Sonuçta okulun başarısında ya da başarısızlığında sadece okul yönetiminin değil öğretmenlerin de payının olduğu bilincini yerleştirir.”

Hiçbir sorumluluk öğrencilerin öğretmenlere yüklediği sorumluluktan ağır olmayacağı ve okulda yapılan her çalışma öğrenci başarısını artırmaya dönük olacağından öğretmenlerin katılımları bir zorunluluktur. Alınan kararların eksiksiz uygulanması için öğretmenlerin daha çok çaba harcamaları gerekir.

“Mevcut yasal düzenlemeler, öğretmenlerin yönetime katılımlarını nasıl etkilemektedir?” sorusuna öğretmenler ve okul yöneticileri şu yanıtları vermişlerdir:

(Ö2): “Mevcut yasal düzenlemeler zorunluluklar dâhilinde olduğu için öğretmenleri görev ve sorumluluktan kaçır duruma getirmiştir. Her şeyi mevzuata uygun yapma kaygısı öğretmenlerin yaratıcılık ve girişimcilik özelliklerini köreltmektedir.”

Okul yöneticilerinin verdiği görevlerin zorla yaptırılması olarak algılanmaktadır. Okul yöneticilerinin mevzuata sığınarak öğretmenlere iş yaptırmaya çalışmaları

öğretmenler tarafından olumsuz karşılanmaktadır. Bu durum yönetici öğretmen arasındaki iletişimi engellemektedir.

Yönetmelikler öğretmenleri kısıtlamaktadır, kırtasiyeciliği artırmaktadır. Kırtasiyeciliğin artması ciddi zaman kayıplarına neden olmaktadır.

(Y4): “Mevcut durumda yetki ve sorumluluğun büyük bir kısmı okul yöneticilerindedir. Bu doğrudan katılımı engeller öğretmenlerin sadece okul yönetimine katkı sağlaması şeklinde gerçekleşir.”

Yasal düzenlemeler öğretmenlere yeterince hak ve yetki vermemektedir. Öğretmenlerin özlük hakları bile öğretmenlerin bulunmadığı kurumlarca belirlenmektedir.

(Ö4): “Yasal düzenlemelerin çok sık değişmesi karışıklığa neden olmaktadır. Eğitim çalışanlarının yeni yönetmelikleri kavramaları ve uygulamaya geçmeleri zaman almaktadır. Değişim ve yenileşme elbette yararlıdır ama eğitim sisteminin ve mevzuatın çok sık değişmesi kaosa neden olmaktadır. Bu durumun getirdiği belirsizlik öğretmenlerin katılımını, sorumluluk alma çabalarını azaltmaktadır.”

Millî Eğitim Bakanlığının merkezi yapısı ve her şeyi merkezden düzenleme çabası katılımı azaltmaktadır. Millî Eğitim mevzuatının çok sık değişmesi karışıklığa neden olmaktadır.

(Y1): “Mevzuat kurullarda ve komisyonlarda öğretmenlere görevler vermekte ve onlara sorumluluklar da yüklemektedir. Örneğin Okul Aile Birliği Denetleme Komisyonu’nda yöneticiler değil öğretmenler görev alır.”

Yasal düzenlemeler yapılırken öğretmenlerin görüşleri alınmamakta fakat alınan bu kararların uygulanması öğretmenlerden istenmektedir. Mevzuattaki yönetmeliklerden kaynaklanan olumsuzlukların sorumluluğu okul yönetimlerine ve öğretmenlere yüklenmektedir.

Öğretmen ve okul yöneticilerinin “Öğretmenlerin okul yönetimine etkili katılmaları için neler yapılmalıdır?” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde şöyle bir çerçeve çizilebilir:

Öğretmenlere değer verilmelidir, unvanlar bir tarafa bırakılmalıdır, ortak bir paydada buluşup ortak bir amaca yönelik hareket edilmelidir.



(Ö1): “Öğretmenlerin düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri sağlanmalıdır, öğretmenler katılım konusunda teşvik edilmeli ve cesaretlendirilmelidir. Doğru yaptıkları takdir edilmeli yanlış yaptıkları da uygun bir üslupla ve rehberlik yapılarak düzeltilmelidir. Fikirlerin özgürce ifade edilmesi doğru kararların alınmasını ve doğru işlerin yapılmasını sağlar.”

Öğretmenlerin üzerindeki gereksiz yük kaldırılarak öğretmenlerin okul ve öğrenciler için harcayacakları zaman yaratılmalıdır. Öğretmenlerin katılımı bir zorunluluk olarak değil gönüllülük temelinde olmalıdır. Öğretmenlere zorunlu olarak verilen görevlerden olumlu sonuçların alınması mümkün değildir.

Öğretmenlerin kurul toplantılarında görüşleri alınmalı ve bu görüşlerin hayata geçirilmesi sağlanmalıdır.

(Ö7): “Öğretmenlerin okul yönetimine etkili katılmaları için; eğitim-öğretim işi, uzmanlarca ve öğretmenlerce tartışılıp çağdaş bir şekilde planlanıp programlanmalı, çağdışı bütün unsurlardan arındırılmalıdır. Öğretmenlere özgürce düşünme, soru sorma, sorgulama, tartışma, araştırma yapma ortamı hazırlanmalıdır. Ancak bu durumda okul yönetimine etkili katılım sağlanabilir.”

Okul yöneticileri liyakate göre deneyimli, donanımlı kişilerden seçilip atanmalıdır.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı için, öncelikle öğretmen okul için gerekli olduğunu hissetmelidir. Okulun kendisiyle bir bütün olduğunu o olmazsa okulun eksik olacağına inanmalıdır.

(Y6): “Okulla ilgili alınan kararlarda öğretmenin fikri alınmalıdır. Konu için kendisine danışılan öğretmen o konuyu sahiplenir ve daha fazla emek harcar. Öğretmenler yaptığı işlerde takdir edilmeli, yenilikçi fikirlerle geldiğinde destek olunmalı, teşvik edilmelidir. Okul, yönetici, öğretmen, öğrenci veli ve çalışanların bir bütün olduğu, bu parçalardan birinin eksik olması durumunda başarının da olmayacağı sık sık vurgulanmalıdır. Öğretmen okula geldiğinde mutlu olmalı, kendisini evinde gibi hissetmelidir.”

Okul yönetimine katılanlar ödüllendirilmeli onure edilmelidir. Öğretmenler daha özgür olmalı, onlara yetki verimlerdir. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımları

onların tercihi olmalıdır. Ancak liderlik özelliğine sahip yöneticiler öğretmenlerin daha aktif katılımlarını sağlar.

Sürekliliği olan insan ilişkilerinin, güvenin, hoşgörün, adaletin egemen olduğu otamalarda katılım daha fazla olacaktır. Demokratik okul kültürünün yerleştirilmesi için çalışılmalıdır.

Katılım için yasal düzenlemeler yapılmalı, sınırlar iyi çizilmelidir. Okul yöneticilerinin seçiminde okulun tüm paydaşları görev ve sorumluluk almalıdır. Bunun için gerekli yasal düzenlemeler yapılarak adil bir seçim ortamının oluşturulması gerekmektedir.

Okul yönetimi önerilere açık olmalı, siyasi baskılar ortadan kaldırılmalı, öğretmenlerin ekonomik sorunları çözülmeli, yasal belirsizlikler giderilmeli, yönetim hesap verebilmeli, sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği geliştirilmelidir.

Tüm kurullarda okulu ilgilendiren her şey açık açık konuşulmalı, öğretmenlerin farklı yaklaşımları dikkate alınmalıdır. Okulla ilgili her konuda öğretmene görev, yetki ve sorumluluk verilmelidir.

## 6. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### 6.1 SONUÇ VE TARTIŞMA

Çağın değişimine paralel olarak yönetim ile ilgili teoriler de zamanla değişime uğramıştır. Klasik yönetim anlayışı zamanla yerini daha demokratik ve katılımcı yönetimlere bırakmıştır. Karar alma sürecine dahil olan ve bu sürece aktif olarak katılan çalışanlarda, işi sahiplenme, motivasyon, iş doyumunu vb. durumlarda artış olduğu görülmüştür.

Okulda eğitimin temel yönlendiricisi olan öğretmenlerin de yönetim ve karar alma sürecinde aktif rol almaları önemlidir. Katılım, gerek öğretmenlerin yaptığı işi sahiplenmesi gerekse de motivasyon ve iş doyumları açısından önem arz etmektedir.

Yapılan bu çalışmanın amacı ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılım durumlarının incelenmesidir. Bu araştırma İstanbul ili Bahçelievler ilçesi resmî ortaöğretim kurumlarında görevli eğitimciler ile yapılmıştır.

Araştırmada yönetime katılma düzeyinin belirlenmesi amacıyla kişisel bilgi formu ve ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0,915$  olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, “Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,913$ ; “Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüş” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,930$ ; “Katılımı Azaltan Etkenler” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,907$  ve “Katılımı Artırıcı Önlemler” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,941$  olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Nitel ve nicel araştırmanın sonuçları incelendiğinde sonuçlarda bir paralelliğin olduğu gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “*Bulunduğu Okulda Yönetime Katılma Durumu*” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

Öğretmenlerin “Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdelemektedir.” İfadesine 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.” İfadesine 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 arttıracaktır.

Öğretmenlerin “Okul yöneticileri öğretmenlerin karar verme yeterliliklerine inanmaktadır.” İfadesine orta düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Görev ile birlikte sorumluluğun ve karar verme imkânı 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.” İfadesine orta düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Okullarda görevli olan yöneticilerinin etkin olabilmeleri için hem planlarının hem de kendilerinde var olan kullanıma dönük düşüncelerinin kurum çalışanlarınca anlaşılması gerekmektedir. 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. Bundan dolayı özellikle okullarda yönetici ve öğretmenler arasında yüksek düzeyde iletişim sağlanmalıdır.

Öğretmenlerin “Öğretmenler kendilerini ilgilendiren konularda yönetime katılmakta ve fikirlerini belirtmektedir.” İfadesine orta düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin “Okuldaki toplantılarda öğretmenler yeterince söz hakkına sahiptir.” İfadesine yüksek düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Uyar (2007) tarafından yapılan “Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımları” adlı 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. Bu bağlamda özellikle toplantılarda öğretmenlerin aktif olmaları ve düşüncelerini ifade edebilmeleri olumludur. Öğretmenlerin toplantılarda alınan kararlarda belirleyici olmaları da gerekmektedir. Sürecin sonunda önemli olan toplantılarda alınan kararların

uygulanmasının öğretmenler tarafından takip edilmesi uygulanmasının sağlanması, uygulama sonuçlarının yönetici ve öğretmenlerle değerlendirilmesidir.

Demirtaş ve diğerleri (2008) tarafından yapılan “Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmada öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğine ilişkin lise öğretmenlerinin görüşlerinin neler olduğu araştırılmıştır. Araştırma kapsamına alınan öğretmenler, kurul toplantılarını orta düzeyde etkili olarak değerlendirmektedirler.

Can, Gündüz ve Işık Can (2013) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Yönetime Katılımlarında Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Rolü” adlı 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. Öğretmenler kurulu toplantılarının iyi planlanması, öğretmenlerin kararlara katılımlarının sağlanması ve alınan kararların uygulanması ile ilgili olarak okul yöneticilerinin eğitilmeleri faydalı olabilir.

Bir yönetici toplantının verimli mi olduğu yoksa tamamen zaman kaybına mı dönüştüğünü hemen fark etmesi gerekmektedir. Yapılan incelemelerde görüldüğü üzere okul toplantılarının büyük çoğunluğu neredeyse günün yarısını kaplamaktadır. Katılımcılığı zayıf, etki düzeyi düşük, tek taraflı monolog şeklindeki toplantıların verimi düşürdüğü bilinmektedir.

Kurul toplantılarının amacı sadece mevzuatın gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirmek olmamalı; bu toplantılar, okulun akademik ve sosyal başarısının artırılması için yapılması gerekenlerin tartışıldığı bir platform haline getirilmelidir.

Öğretmenlerin “Okul yöneticileri okuldaki bir işi tek başına yapmak yerine öğretmenlerle birlikte yapmayı tercih etmektedirler.” İfadesine orta düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin “Öğretmenler okul yönetimine katılma konusunda isteklidir.” İfadesine zayıf düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenleri okul yöneticisine dâhil etme 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.

Koşar ve Yalçinkaya'nın (2013) yaptığı "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven" adlı araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgularına göre öğretmenlerin çalıştıkları kurumda yöneticilerine ve meslektaşlarına olan güven düzeyleri arttıkça gösterdikleri vatandaşlık davranışları da artmakta, okulunu ilgilendiren tüm toplantı ve tartışmalara aktif olarak katılma düzeyleri yükselmektedir.

Uyar (2007) tarafından yapılan "Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımları" adlı araştırmada, ders yükü az olan öğretmenlerin okul yönetimine daha fazla katılım fırsatı buldukları, öğretmenlerin okul yönetimine katılma konusunda istekli oldukları ve okul yöneticilerinin yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdüledikleri ifadelerine de biraz katıldıkları görülmektedir. Araştırma sonuçlarından öğretmenlerin ders programlarının iyi ayarlanması ve okul yöneticileri tarafından desteklenmeleri durumunda okul yönetimine daha fazla katılabilecekleri anlaşılmaktadır.

Açıkgöz (1984) tarafından yapılan "Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı" adlı araştırma öğretmenlerin kararlara katılmalarına ilişkin algılarının "çok az", kararlara karşı ilgi, istek ve yeterliliklerine dair algılarının ise "biraz" seçeneğinde toplandığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin kararlara katılma konusuna ilişkin ilgi, istek ve yeterlik durumları açısından birbirlerinden anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Katılımcılar öğretmenlerin öğretim ve yönetim kararlarına ilişkin ilgi, istek ve yeterlilik durumları açısından görüşleri farklılık göstermektedir. Durum, istek, ilgi ve yeterlik açısından kararlara katılımda en yüksek değerler "öğrenci başarısının değerlendirilmesi", en düşük değerler ise "okulun gelir ve giderlerinin planlanması" olarak gözlenmektedir. Araştırma sonuçlarından öğretmenlerin okuldaki eğitim öğretim faaliyetleriyle daha çok ilgilenmek istedikleri, okulun parayla ilgili işlerine fazla ilgi göstermedikleri anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin bireysel değişkenler açısından kararlara katılmada ilgi, istek ve yeterlilik durumları açısından anlamlı fark gözlenmemiştir.

Aksay ve Ural (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler, öğretimsel kararlara "oldukça" düzeyinde, yönetsel kararlara ise "biraz" düzeyinde katıldıkları düşüncesine sahiptir. Öğretimsel ile yönetsel kararlara katılma derecelerine

yönelik öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre; öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma dereceleri, yönetimsel kararlara katılma derecelerine nazaran daha yüksektir. Öğretmenler yönetim işlerinden çok eğitim-öğretim işlerinde kendilerini daha çok sorumlu hissetmektedirler. Bu durum yönetime katılımı azaltan etkenler arasındadır.

Babaoğlan ve Yılmaz (2012) tarafından yapılan araştırmanın ışığında; öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu okullarda karar alma süreçlerine dâhil olduklarını, okul müdürlerinin büyük bir kısmı öğretmenlerin karar alma süreçlerine katıldıklarını, eğitim denetçileri ise öğretmenlerin okulda alınan kararlara "bazen" düzeyinde katıldıklarını dile getirmişlerdir. Öğretmenler, okul müdürleri ve eğitim denetçileri okulda alınan kararlara katılımın olması gerektiğini belirtmekte ve bu şekilde alınan kararlara ortak katılımın kararların uygulanabilirliğini arttıracığını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin "*Yönetime Katılmanın Yararına İlişkin Görüşleri*" ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde, öğretmenlerin algısına göre;

1. Öğretmenlerin yönetime katılması okulun gelişiminde öğretmenin etkisini artırmaktadır,
2. Öğretmenlerin yönetime katılması yöneticiler ve öğretmenler arasında işbirliğini geliştirmektedir,
3. Öğretmenlerin okul yönetime katılması, öğretmenlerin moralini yükseltmektedir,
4. Öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla okulun amaçlarına ulaşması sağlanmaktadır,
5. Katılımın yüksek olması okul yönetiminin etkililiğini artırmaktadır,
6. Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin okul yönetimince önemsenmesi onların çalışma isteğini artırmaktadır,
7. Öğretmenler alınacak kararlara katıldıklarında eğitimdeki hizmet kalitesi artmaktadır,
8. Öğretmenler kararlara katıldıklarında okul içindeki çatışmalar azalmaktadır,
9. Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okulu daha çok benimsemektedirler,
10. Okul yöneticilerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, okulda demokratik bir havanın oluşmasına katkı sağlamaktadır,
11. Öğretmenler yönetime katıldıklarında öğretmenlerin yaratıcılıkları gelişmektedir,

12. Öğretmenlerin yönetime katılmasıyla alınacak kararların niteliği de artmaktadır,

13. Okul yönetimine katılan öğretmenler, alınan kararları benimsemekte ve desteklemektedir.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılmaya olumlu baktıkları katılımı destekledikleri ve katılımın yararına ilişkin yüksek düzeyde olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Yılmaz (1997) tarafından yapılan araştırma, “Okul Yönetimine Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği” ismini almıştır. Araştırmada öğretmenler kurulunun etkililiği hususunda okul yönetimine katılma açısından yönetici ve öğretmenler yönetime katılmalarını gerekli görmektedir. Babaoğlu ve Yılmaz (2012) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin kararlara katılması durumunda farklı fikirlerin de ortaya çıkabileceğini ve eğitim-öğretim ortamında motivasyonun yüksek, ilişkilerin ise daha sağlıklı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Uyar (2007) tarafından yapılan “Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımları” adlı araştırmada, “Katılımın artması, okul yönetiminin etkililiğini artırmaktadır.” ve “Öğretmenlerin okul yönetimine katılması yönetici ile öğretmen arasında işbirliğini geliştirmektedir.” ifadelerine öğretmenler tamamen katılmaktadır.

Bu araştırmalardan çıkan sonuçlara göre öğretmenler, okul yönetiminin etkililiğinin artmasında ve yönetici ile öğretmen arasında işbirliğinin gelişmesinde yönetime katılmanın önemli bir etkisinin olduğu görüşündedirler.

Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretmenleri kararlara katılıma teşvik etmeleri durumunda farklı görüş ve önerilerin ortaya çıkaracağından daha zengin bir bilgi birikiminin olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu durumun verimi arttıracığı, motivasyonu yükselteceği düşünülmektedir. Bu durumda daha sağlıklı ve etkili bir eğitim-öğretim ortamının oluşması sağlanacaktır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “*Katılımı Azaltan Etkenler*” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde öğretmenlerin aşağıdaki önermelere zayıf düzeyde katıldıklarına yönelik görüş bildirmişlerdir;

1. Okul yöneticileri öğretmenlerin yönetime katılmasıyla yetki kaybına uğrayacaklarını düşünmektedir,
2. Okul yöneticileri, yönetime katılan öğretmenlerin kendileriyle yarışacağına inanmaktadır,
3. Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkileri geliştirmeyi sakıncalı görmektedir,



4. Öğretmenlerin kararların alınmasında söz sahibi olmaları karar verme sürecinin uzamasına neden olmaktadır,
5. Okul yöneticileri, okuldaki her işi ancak kendilerinin en iyi biçimde yapacaklarına inanmaktadır,
6. Okul yöneticilerinin öğretmenlere olan güveni azdır,
7. Okul yöneticileri, öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla kontrolü kaybedeceğinden korkmaktadır,
8. Öğretmenlerin okul yönetimine katılma konusunda kendilerine olan güveni azdır,
9. Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okul yöneticileri ve başkaları tarafından yönetilecek eleştirisinden çekinmektedir,
10. Öğretmenlerin yönetim konusunda gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmamaları, okul yönetimine katılımlarını azaltmaktadır,
11. Öğretmenler yönetimle ilgili işleri yöneticilere havale etmenin daha risksiz olduğu düşüncesini taşımaktadır,
12. Öğretmenler okul yönetimine katılma ile ilgili olumlu düşüncelerinin bulunmadığını düşünmektedir,
13. Okul yöneticilerinin, okul yönetimine katılma sürecinde öğretmenleri yönlendirme becerileri zayıftır.

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. Uyar (2007) tarafından yapılan “Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımları” adlı araştırmada, öğretmenlerin okul yönetimine katılmamasının nedenlerine ilişkin olarak, “Okul yöneticileri, öğretmenlerin görüşlerine başvursa da kendi görüşleri doğrultusunda karar vermektedir.” ifadesine öğretmenler tamamen katılmaktadır. Buna göre öğretmenler, okulda alınan kararlarda kendi düşüncelerine önem verilmediği görüşündedirler. Alınan kararlarda görüşleri alınsa da uygulamada görüşlerine yer verilmemesi olumsuz bir durumdur ve katılımı azaltmaktadır.

Bu durum, okullarda okul yönetimi tarafından öğretmenlerin görüş ve önerilerine gerektiği kadar önem verilmediği, karar alma sürecinde okul yöneticilerinin belirleyici olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “*Katılımı Artırıcı Önlemler*” ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde öğretmenlerin aşağıdaki önermelere çok yüksek ve yüksek düzey katıldıkları görülmektedir.

1. Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır,
2. Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülemelidir,
3. Okul yöneticileri öğretmenlerden gelebilecek farklı görüş ve düşüncelere açık olmalıdır,
4. Öğretmenlerin görüş ve önerileri, okul yönetimince önemsenmelidir,
5. Öğretmenler, okul düzeyinde yönetime katılmaya istekli olmalıdır,
6. Okul yöneticileri, öğretmenlerin, hem bireysel hem de ortaklaşa iş yapabileceklerine ve başarılı olabileceklerine inanmalıdır,
7. Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren her konuda düşüncelerini ifade edebilmelerine okul yönetimince fırsat verilmelidir,
8. Okul yöneticileri ve öğretmenler, birbirlerinin beklentilerini dikkate alarak bunları karşılamaya dönük eylem ve davranışlar içinde olmalıdır,
9. Okul yöneticileri, öğretmenleri yönetime katarak onların moralini yüksek tutmalıdır,
10. Okul yöneticileri öğretmenlerin karar verme yeterliliğine inanmalıdır,
11. Öğretmenler yönetimle ilgili gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmalıdır,
12. Öğretmenlerin okul yönetimine güven duymaları için, okul yöneticileri, öğretmenleri okulda olup bitenlerden haberdar etmelidir,
13. Öğretmenlerin fazla iş yükleri azaltılarak okul yönetimine katılmalarına olanak sağlanmalıdır,
14. Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerini geliştirmelidir.

Öğretmenler okul yönetimine katılımın artırılması gerektiği düşüncesini desteklemektedirler. Uyar (2007) tarafından yapılan “ Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımları” adlı araştırmada, Katılımı artırmaya ilişkin olarak, “Öğretmenlerin fazla iş yükleri azaltılarak okul yönetimine katılmalarına olanak sağlanmalıdır.” ifadesine öğretmenler tamamen katılırken, yöneticiler de büyük ölçüde katılmaktadır. Buna göre öğretmen ve yöneticiler, öğretmenlerin iş yüklerinin fazla olmasını okul yönetimine katılmama nedeni olarak görmektedir.

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. Görüldüğü üzere öğretmenlerin örneklem grubunun bulunduğu bölgede yönetime orta düzey bir katılım sağladıkları görülmüştür.

Bilgin (1996) tarafından yapılan araştırma “Zonguldak Merkez İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetimlerinde Alınan Kararlara Katılabilme Derecelerinin Değerlendirilmesi” ismini almıştır. Bu çalışmada; ders kitaplarının araç ve gereçlerin seçilmesine ilişkin şu sonuçlar ortaya çıkmıştır: Ders kitaplarının araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılmasına yönelik kararlarda; ilköğretim öğretmenlerinin "kısmen", ortaokul öğretmenlerinin ise "bazen" katıldıkları görülmüştür.

Demir (2001) tarafından yapılan çalışmanın amacı ilköğretim okullarında öğretmenlerin kararlara katılımına yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemektir. Katılımcı öğretmenlerin büyük bir kısmı okullarında eğitim, öğretim ve yönetimle ilgili “her zaman” düzeyinde katılmadıklarını belirtirken katılımcı yöneticilerin büyük bir kısmı ise alınan kararlara “her zaman” düzeyinde katıldıkları yönünde görüş belirtmektedirler.

Açıkgöz (1984) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı” adlı çalışmada öğretmenlerin kararlara katılmalarına ilişkin algılarının “çok az”, kararlara karşı ilgi, istek ve yeterliliklerine dair algılarının ise “biraz” seçeneğinde toplandığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin karşılaştırmalara yönelik farklar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarının ortalamaları unvan değişkenine göre incelendiğinde, unvanı müdür yardımcısı olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları, unvanı öğretmen olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından yüksek bulunmuştur. Uyar (2007) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticileri öğretmenlerin yönetime katılmalarının alınacak kararların eğitimdeki hizmet kalitesini artıracığına inandıkları fakat öğretmenlerin daha risksiz bir yol olan kararları yöneticiye bırakma yoluna gittiklerini ifade etmiştir. Öğretmenlere bu konuda bir sorumluluk verilse bile genellikle sorumluluktan kaçmak gibi bir tutum içerisinde olduklarını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma, yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş, katılımı azaltan etkenler, katılımı artırıcı önlemler

puanları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Benzer sonuçlar Aksay ve Ural (2008), Aldemir (1996) ve Yılmaz (1997) tarafından yapılan araştırmalarda da görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma durumları yaş değişkenine göre incelendiğinde; yaşı 21-30 yaş olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları, yaşı 36-40 yaş olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından yüksek bulunmuştur. Yaşı 21-30 yaş olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları, yaşı 41-45 yaş olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından yüksek bulunmuştur. Araştırma sonuçlarından yaşı daha küçük olan öğretmenlerin yönetime konusunda daha istekli oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları incelendiğinde; Yaşı 36-40 olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları, yaşı 21-30 olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanlarından yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları, yaşı 21-30 olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanlarından yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları, yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanları incelendiğinde; yaşı 21-30 olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanları, yaşı 46 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanlarından yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanları, yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanlarından yüksek bulunmuştur. Yaşı 36-40 olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanları, yaşı 46 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanlarından yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanları, yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırma bulguları yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde; yaş ortalaması düştüğçe bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarının yükseldiği, yaş ortalaması düştüğçe katılımı azaltan etkenler puanının düştüğü yine yaş ortalaması düştüğçe katılımı artırıcı önlemler puanlarının yükseldiği görülmektedir. Bu durumdan yaşı küçük öğretmenlerin yönetime katılma konusunda daha istekli oldukları anlaşılmaktadır. Genç öğretmenlerin katılım konusunda daha istekli olmaları ve katılımın gerekliliğine inanmaları son derece önemlidir ve gelecek açısından umut verici bir durum olarak algılanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puan ortalamaları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde tüm yaş grubundaki öğretmenlerin katılımın gerekli olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puan ortalamaları branş değişkenine göre incelendiğinde; branşı sosyal bilimler olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları, branşı matematik olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından yüksek bulunmuştur. Branşı edebiyat olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları, branşı matematik olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından yüksek bulunmuştur. Branşı edebiyat olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları, branşı yabancı dil olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından yüksek bulunmuştur. Branşı edebiyat olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları, branşı resim-müzik olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından yüksek bulunmuştur. Branşı edebiyat olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları, branşı beden eğitimi olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından yüksek bulunmuştur. Branşı edebiyat olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanları, branşı diğer olan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş puanlarından yüksek bulunmuştur.

Edebiyat ve sosyal bilimler öğretmenlerinin yönetime katılıma ilişkin görüşlerinin diğer branşlara göre daha yüksek çıkması, edebiyat ve sosyal bilgiler öğretmenlerinin okulda yapılan törenler, yarışmalar gibi sosyal etkinliklerde daha fazla görev almaları ve okul yönetimiyle daha fazla iletişim içinde olmalarıyla açıklanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma, katılımı azaltan etkenler, katılımı artırıcı önlemler puan ortalamaları branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma, yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş, katılımı azaltan etkenler, katılımı artırıcı önlemler puan ortalamaları en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma durumları meslekî kıdem değişkenine göre incelendiğinde; meslekî kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları, meslekî kıdemi 6-10 yıl

olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından yüksek bulunmuştur. Meslekî kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları, meslekî kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından yüksek bulunmuştur. Meslekî kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları, meslekî kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından yüksek bulunmuştur. Meslekî kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları, meslekî kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puan ortalamaları meslekî kıdem değişkenine göre incelendiğinde; Meslekî kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları, meslekî kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırma bulguları meslekî kıdem değişkeni açısından değerlendirildiğinde; meslekî kıdem ortalaması düştükçe bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarının yükseldiği, meslekî kıdem ortalaması düştükçe katılımı azaltan etkenler puanının düştüğü görülmektedir. Meleğe yeni başlayan öğretmenlerin yönetime katılma konusunda daha istekli oldukları anlaşılmaktadır. Yaş değişkeni ile meslekî kıdem değişkeni arasında bir paralellik söz konusudur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş, katılımı artırıcı önlemler puan ortalamaları arasındaki fark meslekî kıdem değişkenine göre anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puan ortalamaları çalıştığı okul türü değişkenine göre incelendiğinde; çalıştığı okul türü meslek lisesi olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları, çalıştığı okul türü Anadolu lisesi olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından yüksek bulunmuştur. Çalıştığı okul türü diğer olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları, çalıştığı okul türü Anadolu lisesi olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından yüksek bulunmuştur. Çalıştığı okul türü meslek lisesi olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları, çalıştığı okul türü sağlık meslek lisesi olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından yüksek bulunmuştur. Çalıştığı okul türü diğer olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanları, çalıştığı okul türü sağlık meslek lisesi olan öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma puanlarından yüksek bulunmuştur. Araştırma

sonuçlarından meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin diğer ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerden daha fazla yönetime katıldıkları anlaşılmaktadır. Meslek liselerinin atölye ve işlik gibi birimlerinin olması ve okuldaki görevlerin bu birimlerde görevli bölüm şefleri ve yetkili öğretmenler arasında paylaştırılmış olması katılımın daha fazla olmasını sağlamaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puan ortalamaları çalıştığı okul türü değişkenine göre incelendiğinde; çalıştığı okul türü meslek lisesi olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanları, çalıştığı okul türü diğer olan öğretmenlerin katılımı azaltan etkenler puanlarından yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş ve katılımı artırıcı önlemler puanları ortalamaları çalıştığı okul türü değişkenine göre istatistikî açıdan anlamlı bulunmamıştır. Yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş ile bulunduğu okulda yönetime katılma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş arttıkça bulunduğu okulda yönetime katılma artmaktadır. Katılımı azaltan etkenler ile bulunduğu okulda yönetime katılma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre katılımı azaltan etkenler arttıkça bulunduğu okulda yönetime katılma azalmaktadır. Katılımı azaltan etkenler ile yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Katılımı artırıcı önlemler ile bulunduğu okulda yönetime katılma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre katılımı artırıcı önlemler arttıkça bulunduğu okulda yönetime katılma artmaktadır. Katılımı artırıcı önlemler ile yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre katılımı artırıcı önlemler arttıkça yönetime katılmanın yararına ilişkin görüş artmaktadır. Katılımı artırıcı önlemler ile katılımı azaltan etkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Görüşme yapılan öğretmenlerin “Yönetime Katılıma İlişkin” görüşleri incelendiğinde aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenler okullarındaki kurumsal yapıya adapte olabilmek için okul yönetimine katılımın gerekli olduğunu düşünmektedirler.
2. 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.

3. Eğitim kurumlarında kararların ortak alınması kurum çalışanlarına alınan kararların uygulanması sorumluluğunu yükler.
4. Eğitim kurumunun tüm bileşenlerinin yönetime katılması kaynakların verimli kullanılmasını sağlar.
5. Eğitim çalışanlarının yönetime katılması demokratik okul kültürünün oluşmasını, yetki ve sorumluluğun paylaşılmasını sağlar, aidiyet duygusunu geliştirir, gerçekçi ve uygulanması mümkün olmayan kararların alınmasını engeller. Göksoy (2014) tarafından yapılan araştırmada okul müdürleri; okullarda katılımlı grup kararlarının alınmasının verimliliği artırdığı, kararların sahiplenildiği, öğretmenlerde sorumluluk bilincinin geliştiği ve nitelikli uygulamaların ortaya çıktığını belirtmişlerdir.
6. 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.
7. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin yönetime katılımı genellikle kurullarda görüş bildirmek ve komisyonlarda çeşitli görevler alarak gerçekleşmektedir.
8. 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. Aktepe ve Buluç (2014) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenler; okul yöneticilerinin mevcut öğretimsel liderlik özelliklerini belirtirken özellikle mevzuat konusu üzerinde durmuşlar, mevzuatın okul yöneticileri üzerinde büyük etkisi ve baskısı olduğunu belirtmişlerdir.
9. Millî Eğitim Bakanlığının merkezci yaklaşımı ve kurumların başına atadığı okul yöneticilerini tek muhatap kabul etmesi yönetime katılmayı olumsuz etkilemektedir.
10. Okul yöneticileri, yukarıdan atandıkları için, okulu başarılı bir şekilde yönetmek yerine üst yönetimlerle ilişkileri daha güçlendirme çabası içerisindeyler.



## 6.2 ÖNERİLER

Araştırma sonuçları doğrultusunda uygulamaya ilişkin aşağıda belirtilen önerilere yer verilebilir:

1. Öğretmenlerin çalıştıkları okulu, yaptıkları işi sahiplenmeleri ve iş doyumlarının artırılması için yönetimde ve okuldaki karar alma süreçlerinde aktif rol almaları sağlanmalıdır.
2. Öğretmenlere okulun işleyişine ilişkin sorumluluk verilmeli, yönetimde görev ve sorumluluk alan öğretmenler desteklenmelidir.
3. Okul yöneticilerinin “öğretmenlerin, okul yönetimine katılımının riskli olduğu” düşüncesini değiştirecek tutumlar içinde olması gerekir.
4. Okul yöneticileri, “Öğretmenlere sorumluluk verilse bile genellikle sorumluluktan kaçmak gibi bir tutum içerisindedirler.” görüşünü dayanak göstererek öğretmenlerin yönetime katılmalarına karşı takındıkları olumsuz tutumlarını değiştirmelidir.
5. Eğitim sisteminin ve okulun iş ve işleyişinde öğretmenlere daha fazla yetki ve sorumluluk verilmelidir.
6. Öğretmenlerin okul yönetimine etkin katılımlarını sağlamak için ders yükü azaltılmalı, ders programları öğretmenlerin ders dışında okulda vakit geçirecekleri şekilde hazırlanmalı, okulda ders dışındaki faaliyetlerde görev alan öğretmenler maddî olarak desteklenmelidir.
7. Okul yöneticileriyle öğretmenler arasında sağlıklı bir şekilde bilgi alışverişi sağlanmalı, okul yöneticileri öğretmenlerden gelebilecek farklı görüş ve düşüncelere açık, demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmalı ve öğretmenleri yönetime katılma konusunda güdülemelidir.
8. Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren her konuda düşüncelerini ifade edebilmelerine okul yönetimince fırsat verilmelidir.
9. Ders programları, ders içerikleri, müfredat programları hazırlanırken kararlar merkezden alınmamalı, tabandan merkeze bilgi akışı sağlanmalı ve eğitim çalışanlarının görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır.
10. Okulun tüm bileşenleri arasında eşitlikçi, özgür, yatay iletişim kurulmalıdır. Millî Eğitim Bakanlığı teşkilatının her kademesinde öğretmenler görev almalıdır.
11. Öğretmenler, yönetim bilimi alanında hizmet içi eğitim almaları veya yüksek lisans yapmaları için özendirilmeli, yönetimle ilgili gerekli bilgiye ve kaynaklara sahip olmalıdır.

12. Okul yöneticileri ve öğretmenler, birbirlerinin beklentilerini dikkate alarak bunları karşılamaya dönük eylem ve davranışlar içinde olmalıdır.
13. Okul yöneticileri, öğretmenlerin, hem bireysel hem de ortaklaşa iş yapabileceklerine ve başarılı olabileceklerine inanmalıdır.
14. Okul yöneticileri, öğretmenleri yönetime katarak onların moralini yüksek tutmalıdır.
15. Öğretmenlerin okullarındaki kurumsal yapıya adapte olabilmeleri için yönetime aktif katılımlarına ve bu yönde inisiyatif almalarına izin verilmelidir.
16. Çalışma ortamı öğretmenlerin daha verimli şekilde çalışabileceği şekilde hazırlanmalı ve okulun bütün olanakları öğretmenlerin hizmetine sunulmalıdır.
17. Öğretmenler okuldaki eksikliklerin belirlenmesinde ve denetim mekanizmasında etkin görevler almalıdır.
18. Toplantılar, kurul ve komisyonlar sadece imza atılan yerler olmaktan çıkarılmalı, işlevselleştirilmeli, toplantılarda alınan kararların uygulama sonuçları yönetici ve öğretmenlerle değerlendirilmelidir.
19. Okul yöneticileri ve öğretmenler üzerindeki siyasi baskılar ortadan kaldırılmalı, yasal belirsizlikler giderilmeli, yönetim hesap verebilmeli, sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği geliştirilmelidir.
20. Okul yöneticilerinin karar verme yeteneği olan, çalışkan, cesaretli, risk alabilen eğitimcilerden seçilmesi gerekir.
21. Okul yönetimine etkili katılımın sağlanabilmesi için öğretmenlere özgürce düşünme, soru sorma, sorgulama, tartışma, araştırma yapma ortamı hazırlanmalıdır.
22. 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.

## KAYNAKLAR

- Açıkalin, A.** (1998). *Okul Yöneticiliği* (4. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkgöz, K.** (1984). *Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Aksay, O. ve Ural, A.** (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Yaz, 6 (3), S: 433-460.
- Aktepe, V. ve Buluç, B.** (2014). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Özelliklerinin Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), S: 227-247.
- Aldemir, G.** (1996). *Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri (Altındağ örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Atılğan, H., Demirtaş, H., Bilgin Aksu, M. ve Silman F.** (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerine Yönelik Takım Algısı Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Ege Eğitim Dergisi*, (11) 2, S: 20-44.
- Aydın, İ.** (2004). Okul Çevre İlişkileri. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (1. baskı). (Ed.: Yüksel Özden) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M.** (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, A. ve Şentürk, İ.** (2007). Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17, S: 1-17.
- Aytaç, T.** (2013). Okul Vizyonu Nedir? Nasıl Geliştirilir?. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (2.baskı). (Ed.: Cevat ELMA, Kamile DEMİR). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Babaoğlan, E. ve Yılmaz, F.** (2012). İlköğretim Okullarında Karara Katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3, S: 1-12, (Aralık).
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T.** (2008). Katılımcı Karar Verme: Karara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt: 13, Sayı: 1, S: 29-56.
- Balcı, A.** (1995). *Etkili Okul, Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Balyer, A.** (2013). Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 19, Sayı: 2, S: 181-214.
- Başaran, İ.E.** (1986). Öğretmenlerin Yönetime Katılması. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 19, Sayı 1.
- Başaran, İ. E.** (1996). *Eğitim Yönetimi* (5.baskı). Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E.** (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E.** (1984). *Yönetime Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

- Başaran, İ. E.** (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bilgin, T.F.** (1996). *Zonguldak Merkez İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetimlerinde Alınan Kararlara Katılabilme Derecelerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Binbaşıoğlu, C.** (1988). *Eğitim Yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bozkurt, A.** (2013). Öğrenen Örgütler. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (2. baskı). (Ed.: Cevat ELMA, Kamile DEMİR). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z.** (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış* (13. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, E., Gündüz, Y. ve Işık Can, C.** (2013) .*The Role of Teacher Committee Meetings in Teachers' Participation in Management*. 2. International Conference on Interdisciplinary in Education, 30 Ocak-1 Şubat 2013, Jasmine Court Hotel Gıme – KKTC.
- Can, H.** (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, N.** (1998). Öğretmen ve Yönetici Etkililiğinin Öğretimdeki Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, S: 55-69.
- Çelik, V.** (2011). Yönetim ve Liderlik Kuramları. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (4.baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M.** (2011). Okul Örgütü ve Yönetimi. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (4.baskı). (Editör Vehbi ÇELİK). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çevik, H. H.** (2010). Kamu Yönetimi Biliminin Gelişimi. *Kamu Yönetimi*. (Ed.: Süleyman Sözen). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Çiçek Sağlam, A.** (2013). Okul Örgütü ve Yönetimi. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (5. baskı). (Ed.: Hasan Basri MEMDUHOĞLU, Kürşad YILMAZ). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Dağlı, A.** (1996). *İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Demir, K.** (2003). *Örgütlerde İletişim Yöntemi, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demir, S.** (2001). *İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Sakarya ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N. ve Cömert, M.** (2008). Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 15, S: 55–74, (Bahar).
- Dicle, İ. A.** (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi.
- Elma, C.** (2013). Yönetimsel Etkinliğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* (2.baskı). (Ed.: Cevat ELMA, Kamile DEMİR). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İ.** (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdoğan, İ.** (2000). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E.** (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi*. Ankara: TODAİE.
- Ertan Kantos, Z., Oğuz Çuhadaroğlu, E. ve Taşdan, M. (2009). İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, S: 393-402, (Mayıs).
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu Yönetimi* (5.baskı). Koceli: Umuttepe Yayınları.
- Fişek, K. (1977). *Yönetime Katılma*: Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon* (4.baskı). Ankara: Seçkin.
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), S: 253-268.
- Gözübüyük, Ş. (1992). *Yönetim Hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi Hukuk Yayınları.
- Güleş, K. H. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı* (1. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Günbayı, İ., Dağlı, E. ve Kalkan, F. (2013). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleyici Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 19, Sayı: 4, S: 575-602.
- Hergüner, G. (1998). Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, S:1-21.
- İpek, C. (2013). Yönetim Teorileri. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (5. baskı). (Ed.: Hasan Basri MEMDUHOĞLU, Kürşad YILMAZ) Ankara: Pegem Akademi.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karayazı, A. (2007). *“Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri”*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, Türkiye.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2004). Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*.(Ed.: Yüksel ÖZDEN), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karslı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkillik* (2. basım). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Keskinkılıç, K. (2011). Yönetim Süreçleri. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (2. baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Keskinkılıç Kara, S. B. (2011). Yönetim Kuramları. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (2.baskı). (Ed.: Kadir KESKİNKILIÇ) Ankara: Pegem A Yayınları.
- Koşar, D. ve Yalçinkaya, M. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 19, Sayı: 4, S: 603-627.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (6. baskı). Çeviren: Gökhan Arastaman, Ankara: Nobel.

- Özdamar, K.** (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi* (Çok Değişkenli Analizler) (5. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi, 235.
- Özdemir, A.** (2013). Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat İle Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 19, Sayı: 1, S: 99-117.
- Özden, Y.** (1996). Okullarda Katımlı Yönetim. *Eğitim Yönetimi*, Yıl:2, Sayı:3, S: 427-438.
- Polat, S. ve Küçük, Z.** (2012). Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 20, No: 2, S: 437-450.
- Recepoğlu, E. ve Özdemir, S.** (2013). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 19, Sayı: 4, S: 629-664.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1984). *Çalışma Psikolojisi* (2. baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını.
- Semerci, N.** (2000). Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünceyle İlişkisi. *Eğitim Yönetimi*, 6(22), S: 191-201.
- Sümbül, M.** (1996). Öğretmen Niteliği ve Öğretimdeki Rolü. *Eğitim Yönetimi*, Yıl: 2, Sayı:1, S: 597-607.
- Şahin, İ., Beycioğlu, K. ve Fırat, N.** (2011). Öğretmen Görüşlerine Göre Çeşitli Yönetim Becerilerinin Okul Müdürleri İçin Önem Dereceleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30.
- Şişman, M.** (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (7. baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Şişman, M. ve Turan, S.** (2003). Eğitimde Yerelleşme ve Demokratikleşme Çabaları, Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(34), S: 300–315.
- Tandoğdu, N.** (2007). "Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetimine İlişkin 'Değişimi Yönetme Yeterlilik' Algılarının İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul Türkiye.
- Taymaz, H.** (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi* (10. baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Tezcan, M.** (1991). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Yargıçoğlu Matbaası.
- Topçu, İ.** (1998). *Örgütsel İklim Kavramının Kuramsal Analizi ve Eğitim Örgütleri Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, Türkiye.
- Tortop, N.** (1990). *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*. Ankara: TODAIE Yayınları, No: 135, Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Ulutaş, M.** (2003). *Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- Uyar, Ş.** (2007). *Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmaları (Düzce ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.

- Yavuz, Y.** (2004). Okulda Yönetime ve Karara Katılma. *Bilim Eğitim Toplum Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 6, S: 46-57.
- Yıldırım, B.** (2011). Yönetim Süreçleri. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (4.baskı). (Ed.: Vehbi ÇELİK) Ankara: Pegem A Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H.** (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Teknikleri* (Geliştirilmiş 5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, K.** (2013). Yönetim Süreçleri. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (5.baskı). (Ed.: Hasan Basri MEMDUHOĞLU, Kürşad YILMAZ) Ankara: Pegem A Yayınları.
- Yılmaz, S.** (1997). *Okul Yönetimine Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği*. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, Türkiye.

#### **İnternet Kaynakları:**

- Dünya Bankası.** (2011). Türkiye’de Temel Eğitimde Kalite ve Eşitliğin Geliştirilmesi Zorunluluklar ve Seçenekler. *İnsani Kalkınma Departmanı Avrupa ve Orta Asya Bölgesi Rapor No: 54131TR*, 17.02.2013’te indirildi, Web: <http://siteresources.worldbank.org/TURKEYINTURKISHEXTN/Resources/455687-1326904565778/EducationQualityReport2011-tr.pdf>
- Gürsoy, M. ve Aksoy, N.** (tarihsiz). *Öğretmenlere Göre Lise Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri*. 07.12.2013’te indirildi, Web: <http://talimterbiye.mebnet.net/Dergi/1.pdf>
- MEB** (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*, 07.09.2013 /28758 Tarih ve Sayılı Resmî Gazete, 02.12.2013’te indirildi, Web: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907-4.htm>
- MEB** (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat Yapısı*, 28.11.2013’te indirildi, Web: <http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html>
- MEB** (1973). *Millî Eğitim Temel Kanunu*. 24.6.1973 /14574 Tarih ve Sayılı Resmî Gazete, 28.11.2013’te indirildi, Web: [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun\\_0/temelkanun\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_0/temelkanun_0.html)
- Mihçioğlu, C.** (1983). *Türkiye’de Yönetime Katılma*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:38, Sayı:1, 07.12.2013’te indirildi, Web: [http://www.politics.ankara.edu.tr/index.php?bil=bil\\_sbfdergisi&gosterim=arama](http://www.politics.ankara.edu.tr/index.php?bil=bil_sbfdergisi&gosterim=arama)

## EKLER

### Ek-1: Anket ve Ölçek

ANKET FORMU

ANKET FORMU

Değerli Meslektaşlarım,

Bu çalışmada "Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılmalarının okul başarısına etkisi" konusu araştırılmaktadır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara göre topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün soruları okuyup, her soruyu cevaplandırınız. Sizce en doğru olan seçeneği işaretlemeye dikkat ediniz.

Araştırmamıza göstereceğiniz ilgi ve işbirliği için şimdiden teşekkürlerimizi sunarız.

Aziz BAYRAMOĞLU  
İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Aşağıdaki seçeneklerden size en uygun olanını parantezin içine ( X ) işareti koyarak cevaplayınız.

**1. Unvanınız:**  
1) Müdür ( ) 2) Müdür Yardımcısı ( ) 3) Öğretmen ( )

**2. Cinsiyetiniz:**  
1) Bay ( ) 2) Bayan ( )


**3. Yaşınız:**  
1) 21-30 ( ) 2) 31-35 ( ) 3) 36-40 ( ) 4) 41-45 ( ) 5) 46 ve üzeri ( )

**4. Branşınız:**  
1) Fen Bilimleri ( ) 2) Matematik ( ) 3) Sosyal Bilimler ( ) 4) Edebiyat ( )  
5) Yabancı Dil ( ) 6) Resim- Müzik ( ) 7) Beden Eğitimi  
8) diğer ( ) (belirtiniz) .....

**5. En Son Mezun Olduğunuz Okul:**  
1) Eğitim Ens. ( ) 2) Eğitim Yüksek Okulu ( ) 3) Eğitim Fakültesi ( )  
4) Lisans Üstü ( ) 5) Diğer ( ) (belirtiniz) .....

**6. Mesleki Kıdeminiz:**  
1) 0-5 Yıl ( ) 2) 6-10 Yıl ( ) 3) 11-15 Yıl ( ) 4) 16-20 Yıl ( ) 5) 21 Yıl ve Üzeri ( )

**7. Çalıştığınız Okul Türü:**  
1) Anadolu Lisesi ( ) 2) Meslek Lisesi ( ) 3) Sağlık Meslek Lisesi ( )  
4) Teknik Lise ( ) 5) Diğer ( ) (belirtiniz) .....





		Hic katılmıyorum (1)	Biraz Katılmıyorum (2)	Katılmıyorum (3)	Çok Katılmıyorum (4)	Tamamen Katılmıyorum (5)
1	Okul yöneticileri öğretmenlerden gelebilecek farklı görüş ve düşüncelere açıktır.					
2	Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülemektedir.					
3	Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahiptir.					
4	Okul yöneticileri öğretmenlerin karar verme yeterliliklerine inanmaktadır.					
5	Okul yöneticileri iletişime açıktır.					
6	Öğretmenler kendilerini ilgilendiren konularda yönetime katılmakta ve fikirlerini belirtmektedir.					
7	Okuldaki toplantılarda öğretmenler yeterince söz hakkına sahiptir.					
8	Okul yöneticileri okuldaki bir işi tek başına yapmak yerine öğretmenlerle birlikte yapmayı tercih etmektedirler.					
9	Ders yükü az olan öğretmenler okul yönetimine daha fazla katılıma fırsatı bulmaktadır.					
10	Öğretmenler okul yönetimine katılma konusunda isteklidir.					
11	Öğretmenlerin yönetime katılması okulun gelişiminde öğretmenin etkisini artırmaktadır.					
12	Öğretmenlerin yönetime katılması yöneticiler ve öğretmenler arasında işbirliğini geliştirmektedir.					
13	Öğretmenlerin okul yönetimine katılması, öğretmenlerin moralini yükseltmektedir.					
14	Öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla okulun amaçlarına ulaşması sağlanmaktadır.					
15	Katılımın yüksek olması okul yönetiminin etkililiğini artırmaktadır.					
16	Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin okul yönetimince önemsenmesi onların çalışma isteğini artırmaktadır.					
17	Öğretmenler alınacak kararlara katıldıklarında eğitimdeki hizmet kalitesi artmaktadır.					
18	Öğretmenler kararlara katıldıklarında okul içindeki çatışmalar azalmaktadır.					
19	Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okulu daha çok benimsemektedirler.					
20	Okul yöneticilerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, okulda demokratik bir havanın oluşmasına katkı sağlamaktadır.					





21	Öğretmenler yönetime katıldıklarında öğretmenlerin yaratıcılıkları gelişmektedir.						
22	Öğretmenlerin yönetime katılmasıyla alınacak kararların niteliği de artmaktadır.						
23	Okul yönetimine katılan öğretmenler, alınan kararları benimsemekte ve desteklemektedir.						
24	Okul yöneticileri, öğretmenlerin görüşlerine başvursa da kendi görüşleri doğrultusunda karar vermektedir.						
25	Okul yöneticileri öğretmenlerin yönetime katılmasıyla yetki kaybına uğrayacaklarını düşünmektedir.						
26	Okul yöneticileri, yönetime katılan öğretmenlerin kendileriyle yarışacağına inanmaktadır.						
27	Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkileri geliştirmeyi sakıncalı görmektedir.						
28	Öğretmenlerin kararların alınmasında söz sahibi olmaları karar verme sürecinin uzamasına neden olmaktadır.						
29	Okul yöneticileri, okuldaki her işi ancak kendilerinin en iyi biçimde yapacaklarına inanmaktadır.						
30	Okul yöneticilerinin öğretmenlere olan güveni azdır.						
31	Okul yöneticileri, öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla kontrolü kaybedeceğinden korkmaktadır.						
32	Öğretmenlerin okul yönetimine katılma konusunda kendilerine olan güveni azdır.						
33	Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okul yöneticileri ve başkaları tarafından yönetilecek eleştirisinden çekinmektedir.						
34	Öğretmenlerin yönetim konusunda gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmamaları, okul yönetimine katılımlarını azaltmaktadır.						
35	Öğretmenler yönetimle ilgili işleri yöneticilere havale etmenin daha risksiz olduğu düşüncesini taşımaktadır.						
36	Öğretmenler okul yönetimine katılma ile ilgili olumlu düşüncelerinin bulunmadığını düşünmektedir.						
37	Okul yöneticilerinin, okul yönetimine katılma sürecinde öğretmenleri yönlendirme becerileri zayıftır.						
38	Okul yönetimi, öğretmenlere sorumluluk verse bile, öğretmenler genellikle sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.						
39	Öğretmenler, yönetime ayıracak zamanlarının olmadığını öne sürmektedir.						
40	Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.						
41	Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülemelidir.						
42	Okul yöneticileri öğretmenlerden gelebilecek farklı görüş ve düşüncelere açık olmalıdır.						
43	Öğretmenlerin görüş ve önerileri, okul yönetimince önemsenmelidir.						





## Ek-2: Görüşme Soruları

Değerli Meslektaşlarım,

Bu çalışmada “Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılım durumlarının incelenmesi” konusu araştırılmaktadır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara göre topluca değerlendirilecektir.


Araştırmamıza göstereceğiniz ilgi ve işbirliği için şimdiden teşekkür ederim.

Aziz BAYRAMOĞLU

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımları okulun hangi alanlardaki başarısını, nasıl etkiler?
2. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı için okul yöneticileri neler yapmalıdır?
3. Öğretmenler okul yönetimine hangi alanlarda etkili olarak katılabilirler?
4. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını azaltan faktörler nelerdir?
5. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı için öğretmenler neler yapmalıdır?
6. Çalıştığınız kurumda öğretmenlerin okul yönetimine katılımları nasıl ve hangi yollarla gerçekleşmektedir?
7. Öğretmenlerin okul yönetimine aktif olarak katılımı öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki iletişimi nasıl etkiler?
8. Okul yönetimine katılım öğretmenlere ne gibi sorumluluklar getirir?
9. Mevcut yasal düzenlemeler, öğretmenlerin yönetime katılımlarını nasıl etkilemektedir?
10. Öğretmenlerin okul yönetimine etkili katılmaları için neler yapılmalıdır?

### Ek-3: Anket ve Ölçek İzin Belgesi

		<b>T.C.</b> <b>İSTANBUL VALİLİĞİ</b> <b>İl Millî Eğitim Müdürlüğü</b>
<b>Sayı :</b> 59090411/20/3490583	<b>21/08/2014</b>	
<b>Konu:</b> Araştırma (Aziz BAYRAMOĞLU)		
<b>VALİLİK MAKAMINA</b>		
İlgi:a) İst. Aydın Üniversitesinin 24.06.2014 tarih ve 3247 sayılı yazısı. b) MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi. c) Milli Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 19.08.2014 tarihli tutanağı.		
İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, yüksek lisans programı öğrencisi Aziz BAYRAMOĞLU'nun " <i>Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımların Okul Başarısına Etkisi</i> " konulu tezine dair araştırma çalışmasını ekli listedeki okullarda; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.		
Araştırmacının; söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.		
Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.		
		Dr.Muammer YILDIZ Millî Eğitim Müdürü
OLUR 21/08/2014		
Niyazi CAN Vali a. Vali Yardımcısı		
<small>Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi için <a href="http://evraksorgu.meb.gov.tr">http://evraksorgu.meb.gov.tr</a> adresinden 1d2b-abd4-35f5-8b6c-b514 kodu ile yapılabilir.</small>		
<small>İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu E-Posta: <a href="mailto:sgb34@meb.gov.tr">sgb34@meb.gov.tr</a></small>		<small>A. BALTA VHKİ Tel: (0 212) 455 04 00-239 Faks: (0 212)455 06 52</small>



#### Ek-4: Anket ve Ölçeğin Uygulandığı Okul Listesi

Sıra No	İl Adı	İlçe Adı	Kurum Adı
1	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ABDURRAHMAN GÜRSES İMAM HATİP LİSESİ
2	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ADNAN MENDERES ANADOLU LİSESİ
3	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	AYAZMA KIZ ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
4	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	AYDIN DOĞAN TİCARET MESLEK LİSESİ
5	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER ANADOLU LİSESİ
6	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER ANADOLU SAĞLIK MESLEK LİSESİ
7	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER AYAZMA LİSESİ
8	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER CUMHURİYET ANADOLU LİSESİ
9	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER ÇOBANÇEŞME ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
10	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER İMAM HATİP LİSESİ
12	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER TİCARET MESLEK LİSESİ
13	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER TÜRK TELEKOM TEKNİK VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ
14	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	BAHÇELİEVLER TÜRKİYE GAZETESİ TİCARET MESLEK LİSESİ
15	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	DEDE KORKUT ANADOLU LİSESİ
16	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	FÜSUN YÖNDER ANADOLU LİSESİ
17	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	İHKİB YENİBOSNA KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSESİ
18	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	İMMİB ERKAN AVCI TEKNİK VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ
19	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KEMAL HASOĞLU ANADOLU LİSESİ
20	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KEMAL HASOĞLU İMAM HATİP LİSESİ
21	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KOCASINAN KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSESİ
22	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	KOCASINAN ŞEHİT SAMET KIRBAŞ TEKNİK VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ
23	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	MEHMET AKİF LİSESİ
24	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	MEHMET AKİF TİCARET MESLEK LİSESİ
25	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	MİMAR SINAN İMAM HATİP LİSESİ
26	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	NECİP FAZIL KISAKÜREK LİSESİ
27	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	NECİP FAZIL KISAKÜREK TEKNİK VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ
28	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	PROF. DR. MÜMTAZ TURHAN SOSYAL BİLİMLER LİSESİ
29	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	SIYAVUŞPAŞA KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSESİ
30	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ŞEHİT CENGİZ SARIBAŞ ANADOLU SAĞLIK MESLEK LİSESİ
31	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	ŞEHİT CENGİZ SARIBAŞ LİSESİ
32	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	YENİBOSNA ÇOK PROGRAMLI LİSESİ
33	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	YENİBOSNA KIZ TEKNİK VE MESLEK LİSESİ
34	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	YENİBOSNA LİSESİ
35	İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	YENİBOSNA TEKNİK VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ

## Ek-5: Anket ve Ölçek Kullanma İzin Belgesi

sukru44uyar@mynet.com (sukru44uyar@mynet.com)

27.12.2013

Kime: aziz.bayramoglu@hotmail.com



Kimden: **sukru44uyar@mynet.com**  
Gönderme tarihi: 27 Aralık 2013 Cuma 14:50:35  
Kime: aziz.bayramoglu@hotmail.com  
Sayın Aziz BAYRAMOĞLU'na,

Değerli Öğretmenim, WEB Siteme göndermiş olduğunuz maili aldım. Öncelikle tez çalışmanızda başarılar diliyorum.

İstanbul Aydın Üniversitesinde yaptığınız Yüksek Lisans tezinde anketimden yararlanmanıza izin veriyorum. Kolay gelsin. İyi çalışmalar.

Şükrü UYAR



## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad:** Aziz BAYRAMOĞLU

**Doğum Tarihi ve Yeri:** Hanak 01.02.1974

**E-posta :** [aziz.bayramoglu@hotmail.com](mailto:aziz.bayramoglu@hotmail.com)

### ÖĞRENİM DURUMU:

**Lisans: 1995**, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği

**MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:** 1974 yılında Ardahan'ın Damal ilçesi Tepeköy köyünde doğdu. İlkokulu Tepeköy ilkokulunda, ortaokulu Ardahan Yatılı İlköğretim Bölge Okulunda okudu. Liseyi Hanak Lisesinde okuduktan sonra, 1995 yılında Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği bölümünü bitirdi. Aynı yıl Erzurum Aşkale İbrahim Polat İlköğretim okulunda göreve başladı. Askerliğini, Ankara Polatlı'daki temel eğitimden sonra, Iğdır Tuzluca Üçkaya İlköğretim Okulunda öğretmen olarak yaptı. Daha sonra, Aşkale Lisesi, İstanbul MEV. 60. Yıl Uçanevler İlköğretim Okulunda ve Bağlar Lisesinde çalıştı. 2006 yılında Uzman öğretmen oldu. Aynı yıl Dede Korkut Anadolu Lisesine atandı. 2008 yılında müdür yardımcısı oldu. Halen Dede Korkut Anadolu Lisesinde müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

**Aldığı Ödüller:** 07.05.2001 Bağcılar İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Teşekkür Belgesi, 06.11.2011 Millî Eğitim Bakanlığı Aylıkla Ödüllendirme, 25.11.2010 Bahçelievler Kaymakamlığı Takdir Belgesi, 04.06.2010 Bahçelievler Kaymakamlığı Teşekkür Belgesi, 28.12.2012 Bahçelievler Kaymakamlığı Başarı Belgesi, 16.08.2013 Bahçelievler Kaymakamlığı Başarı Belgesi.





