

**T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**DEVLET VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA  
ÖĞRETMENLERİN ÖĞRETMENLER KURULU ARACILIĞIYLA  
YÖNETİME KATILMALARINA İLİŞKİN  
ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
YRD.DOÇ.DR. Atila YILDIRIM**

**HAZIRLAYAN  
Aşkın DENGİZ**

**KONYA- 2007**

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, devlet ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarına ilişkin algı ve beklenti düzeylerini belirlemektir.

Araştırmanın evrenini, 2006-2007 eğitim öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerindeki devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada 417 öğretmen ve 182 yönetici olmak üzere 599 katılımcı yer almaktadır. Araştırmada, Sarpkaya tarafından geliştirilen “Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulu Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri” adlı likert tipi 47 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda;

Okuldaki görev değişkenine göre, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarıyla ilgili algıları düzeylerinin düşük, beklenti düzeylerinin yüksek olduğu,

Çalışılan kurum değişkenine göre, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, devlet ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerden algı düzeylerinin daha yüksek olduğu, buna karşın beklenti düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı,

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında, kadın öğretmen ve yöneticilerin, erkek öğretmen ve yöneticilere göre algı ve beklenti düzeyleri açısından daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri,

Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında, 20-30 yaş aralığındaki öğretmen ve yöneticilerle, 31- 40 yaş aralığındaki öğretmenler ve yöneticiler arasında ve 31-40 yaş aralığındaki öğretmen ve yöneticiler

ile 41 ve üzeri yaş öğretmenler ve yöneticiler arasında algı ve beklenti düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılaşma bulunurken, 20-30 yaş aralığındaki öğretmen ve yöneticilerle 41 ve üzeri yaş öğretmen ve yöneticiler arasında gerek algı ve beklenti düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılaşma olmadığı,

Öğretmenlerin, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarıyla ilgili algı ve beklentileri düzeyleri arasında varolan durumla ilgili algı düzeyleri arttıkça beklenti düzeylerinin de arttığı sonuçları ortaya çıkmıştır.

## ABSTRACT

The aim of this research is to determine perception and expectation level of the teachers, managers who are working at state and private primary schools regarding participation of management through board of teachers.

The teachers and directors who have duties at the state and private schools in the center districts in 2006-2007 education teaching year compose the universe research. There are 417 teachers and 182 directors, totally 599. A scale 47 questions likert type under title of “Perception And Expectation Of Teachers Managers Regarding Participation Of Management In High Schools Through Board Of Teachers” which was developed by Sarpkaya was used reserach.

According to the results which are acquired in research;

Perception level of the teachers and directors who are employed in state and private primary schools in Konya and center districts regarding participation of management through board of teachers was low but the expectation level was high according to duty factor at school.

According to employee founding factor, perception level of the teachers and directors who are employed in private primary schools regarding participation of management through board of teachers was higher than are teacher and directors who are working in state primary schools but there wasn't any meaningful difference at their expectation level.

According to gender factor, perception level of the female teachers and directors regarding participation of management through board of teachers was higher than male teachers and directors.

According to the age factor , between the ages 20-30 with 31-40, 31-40 with 41 and over, there is some meaningful undergoing a change for perception and expectation levels. But between 20-30 and 41- over ages, there isn't any undergoing a change for ;perception and expectation levels.

There is some meaningful undergoing a change between the teachers who work in private and state schools for perception and expectation level in attending to the administration

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA NO
ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ.....	XII

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

Problem.....	1
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırmanın Önemi.....	4
Sınırlılıklar.....	5
Sayıtlılar.....	6
Tanımlar.....	6

### BÖLÜM II

#### İLGİLİ ALANYAZIN

1. Yönetime Katılmanın Kapsamı.....	7
2. Yönetime Katılmanın Tarihsel Süreci ve Gelişimi.....	8
3. Yönetime Katılmanın Tanımı.....	10
4. Türkiye’de Yönetime Katılmada Genel Durum.....	13
4.1. Yasal Düzenlemeler Yoluyla Yönetime Katılma.....	13
4.2. Toplu Sözleşmeler Yoluyla Yönetime Katılma.....	14
5. Yönetime Katılmanın Yararları.....	14
6. Yönetime Katılmanın Sakıncaları.....	17
7. Yönetime Katılımın Sağlanması İçin Gerekli Koşullar.....	18
7.1. Katılımcılık Örgüt Kültürünün Bir Parçası Haline Getirilmelidir... ..	18
7.2. Yönetime Katılmada Lider Yöneticinin Rolü.....	18

7.3.	Katılımcılığın Mutabakat ve İşbirliği Yönü.....	19
7.4.	Yönetime Katılma Düşüncesinin Yerleşmesinde Ailenin Rolü.....	19
7.5.	Yönetime Katılmada Motivasyonun Rolü.....	20
8.	Yönetime Katılımın Uygulanış Biçimleri.....	21
8.1.	İşgörenin Yönetime Fiili Katılımı.....	21
8.1.1.	Gönüllü Katılma.....	21
8.1.2.	Temsili Katılma.....	22
8.1.3.	Eşit sayıda Katılma.....	22
8.1.4.	Sendikal Katılma.....	22
8.1.5.	Özyönetim.....	22
8.2.	Danışmalı Yönetim.....	23
9.	Postmodern Yönetime Katılma Teknikleri.....	23
9.1.	Yetki Devri.....	24
9.2.	Güçlendirme.....	27
9.3.	Amaçlara Göre Yönetim.....	27
9.4.	Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	28
9.5.	Kalite Halkaları.....	29
10.	Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılma.....	30
11.	Eğitim Örgütlerinde Katılım İçin Gerekli Koşullar.....	33
12.	Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılmanın Yararları.....	35
13.	Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılmanın Sakıncaları.....	37
14.	Türkiye’de Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılma.....	39
15.	Eğitim Örgütlerinde Bir Yönetime Katılma Organı: Öğretmenler Kurulu...	41
15.1.	Öğretmenler Kurulunun Yasal Çerçevesi.....	41
15.2.	Öğretmenler Kurulunun Tanımı ve Görevleri.....	41
15.2.1.	Tanımları.....	41
15.2.2.	Öğretmenler Kurulunun Görevleri.....	41
15.3.	Öğretmenler Kurulunda Görüşülecek Konular.....	42
15.4.	Öğretmenler Kurulunun İşleyişi.....	43
15.5.	Öğretmenler Kurulunun İşleyiş Sorunları.....	44
15.1.1.	Öğretmenler Kurulunun Görev ve Sorumluluklarının Belirsizliği	44
15.1.2.	Karar Alma ve Uygulama Mekanizmasının Belirsizliği.....	45

15.1.3.	Öğretmenler Kurulunda Sürekli Aynı Etkinliklerin Yinelenmesi...	45
15.1.4.	Öğretmen ve Yönetici Yetersizlikleri.....	45
15.1.5.	Öğretmenlerin Öğretmenler Kuruluna İlgisizliği.....	46
15.1.6.	Toplantı Yönetimi Gereklilerinin Uygulanmaması.....	46
15.1.7.	Zaman Yönetimi Gereklilerinin Uygulanmaması.....	47
15.1.8.	Toplantı Yeriyle İlgili Fiziksel Sorunlar.....	47
15.6.	Öğretmenler Kurulundaki Sorunları Dile Getirmede Öne Çıkan Öğretmenlerin Durum.....	47
15.7.	Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğinin Sağlanması.....	48
15.8.	Öğretmenler Kurulunun Eğitim Örgütlerinde Etkili Hale Getirilmesindeki Önemi.....	53

### **BÖLÜM III**

#### **İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	54
Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	56

### **BÖLÜM IV**

#### **YÖNTEM**

1. Araştırma Modeli.....	62
2. Evren ve Örneklem.....	62
3. Veri Toplama Aracı.....	66
4. Ölçekte Yer Alan Boyutlar ve Boyutlardaki Öğretmenler Kurulunun Etkililiğine İlişkin Durumlar(Sorular).....	67
5. Ölçeğin Geçerliliği.....	67
6. Ölçeğin Güvenilirliği .....	68
7. Verilerin Toplanması.....	69
8. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	70



## **BÖLÜM V**

<b>BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>71</b>
----------------------------------	-----------

## **BÖLÜM VI**

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>99</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>104</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>110</b>
Ek-1: Ölçek.....	111
Ek-2: İzin.....	114

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablolar</b>	<b>Sayfa No</b>
1. Araştırmanın Evrenini Oluşturan Devlet ve Özel İlköğretim Okullarının Sayısı.....	62
2. Araştırmanın Evrenini Oluşturan Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmen Sayıları.....	63
3. Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Türü Değişkenine Göre Sayıları ve Yüzdeleri.....	64
4. Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Okuldaki Görev Değişkenine Göre Sayıları ve Yüzdeleri.....	64
5. Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Sayıları ve Yüzdeleri.....	65
6. Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Sayıları ve Yüzdeleri.....	65
7. Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Türü Değişkenine Göre Sayıları.....	65
8. Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Türü ve Cinsiyet Değişkenine Göre Sayıları.....	66
9. Okuldaki Görev Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yönetime Katılmalarında Her Bir Soru Maddesi İçin Algı ve Beklenti Alt Boyutlarına İlişkin Analiz Sonuçları.....	71
10. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yönetime Katılmalarında Algı Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Analiz Sonuçları.....	89
11. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yönetime Katılmalarında Beklenti Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Analiz Sonuçları.....	90
12. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yönetime Katılmalarında Algı Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Analiz Sonuçları.....	91
13. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yönetime Katılmalarında Beklenti Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Analiz Sonuçları.....	93
14. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yönetime Katılmalarında Algı Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin N, $\bar{X}$ , S Sonuçları.....	94

15. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yönetime Katılmalarında Algı Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları.....	94
16. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yönetime Katılmalarında Algı Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Tukey Testi Sonuçları.....	94
17. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yönetime Katılmalarında Beklenti Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin N, $\bar{X}$ , S Sonuçları.....	95
18. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yönetime Katılmalarında Beklenti Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları.....	96
19. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yönetime Katılmalarında Beklenti Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Tukey Testi Sonuçları.....	96
20. Öğretmenlerin Yönetime Katılmalarında Algı ve Beklenti Alt Boyutlarının Arasındaki İlişki.....	97

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekiller	Sayfa No
1. Karara Katılan Personelin Özellikleri.....	16

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, devlet ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarına ilişkin algı ve beklenti düzeylerini belirleyebilmektir.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; problem tanımlanmış, araştırmanın amacı ortaya konulmuş, araştırmanın önemi açıklanmış, sayıtlılar ve sınırlılıklar belirlenmiş, tanımlar yapılmıştır. İkinci bölümde; yönetime katılma kavramı, eğitimde yönetime katılma ve eğitimde yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği konularıyla ilgili kurumsal çerçeve oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde; Türkiye’de ve yurt dışında yapılan ilgili araştırmalar verilmiştir. Dördüncü bölümde; araştırmanın yöntemi, beşinci bölümde; bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Altıncı bölümde; sonuç ve öneriler bulunmaktadır.

Araştırma süresince değeri öneri ve katkılarıyla her zaman yanımda bulunan tez danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Atila YILDIRIM’a, çalışma süresince değerli görüşlerini aldığım Sayın Prof.Dr. Musa GÜRSEL’ e, Doç.Dr. Engin DENİZ’ e, Yrd. Doç. Dr. Vicdan ALTINOK’ a ve Yrd.Doç. Dr. Mustafa YAVUZ’ a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamda manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim sevgili arkadaşım Şerife Naz ÖZTÜRK ’e teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim yaşamımda ve bu günlere gelmemde oldukça önemli paya sahip sevgili anneme, babama, aileme ve değerli hocalarıma teşekkürlerim sonsuzdur.

Aşkın DENGİZ

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amaçları, sayıtlıları ve sınırlılıkları açıklanmış araştırmada kullanılan kavramlar tanımlanmıştır.

#### **Problem**

Yönetime katılma, yönetim bilimcilerce uzun yıllardır üzerinde en çok tartışılan konulardan birisidir. Yönetim bilimindeki hızlı gelişmeler, örgütlerin yönetim ve yapılanma süreçlerinde de değişikliklere yol açmıştır. Toplumun giderek yükselen değerleriyle, üzerinde çalışılan hammaddenin toplumdan gelip yine topluma katılan insan olması açısından diğer örgütlerden farklılaşan ve önemleri artan eğitim örgütleri de bu gelişme ve değişmelere ayak uydurmak zorundadırlar. Eğitim sistemlerinin temel yapı birimi olan okul, eğitim ve öğretimin temel noktası halindedir. Eğitim sisteminde bulunan okul dışındaki bütün kurumlar, okulun işleyişini kolaylaştırmak ve ona yardım etmek amacındadırlar. Sistem içinde okul ne denli önemli ise, okul içinde yönetim de o denli önemlidir. Okuldaki yönetimin demokratik ya da otokratik oluşu, okulun yapısını, havasını ve işleyişini dolayısıyla ortaya çıkan ürünü etkileyecektir. Yönetim alanındaki yaşanan gelişmeler eğitim örgütlerinde yönetimin otoratik bir yapıdan uzaklaşarak daha demokratik bir yapıya kavuşturulması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Özellikle eğitim sistemimizin temel yapı taşı olan okullarımızda alınan kararların okul müdürlerinin tek başına aldığı kararlar olmaması, okulu oluşturan diğer unsurların özellikle de öğretmenlerin alınan kararlara aktif olarak katılması ve yönetimde söz sahibi olması gerekmektedir.

Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın olması, daha sağlıklı kararlar alınması, örgüt içi demokrasinin gelişerek çatışmaların azaltılması ve örgüt içi iletişimin artması, karara katılanların mesleki yeterliliklerinin daha farkında olarak örgüt amaçlarıyla daha fazla özdeşleşmeleri ve bunun sonucunda çalışanların psikolojik gerilimlerinin azalarak

işten doyum düzeylerinin fazlalaşması ve üretkenliklerinin artması gibi faydalar sağlayacaktır (Aydın, 2000:129-131;Başaran,1992:100,101).

Yapılan araştırmalarda yönetime katılmaya ilişkin olumlu bir yaklaşım ağır basmakla birlikte, yönetime katılmanın sakıncalı olduğuna dair görüşler de savunulmaktadır. Yönetime katılmanın yöneticilerin ayrıcalıklarını zayıflatabileceği, ivedi durumlarda zaman kaybına yol açabileceği, bağımlı ve güçsüz kişilerin belirli haklara kavuşabileceği, örgüt içindeki görevlerin net olarak belirlenmemesi durumunda alınan kararların örgüt amaçlarına aykırı düşebileceği ve alınan kararın kalitesinin düşebileceği şeklindeki görüşler yönetime katılmanın sakıncaları olarak ortaya çıkmaktadır (McGregor,1970:91;Can,2005:216).

Okullarımızda, öğretmenlerin yönetime doğrudan katılma olanağını elde ettiği “öğretmenler kurulu” katılma olgusunun somutlaştığı yerdir. Bunun için, yönetime katılma çerçevesinde öğretmen ve yöneticilerin öğretmenler kurullarını nasıl algıladıkları ve bu kurullardan neler bekledikleri önemlidir.

Bununla birlikte öğretmenler kurulunun işleyişinde bazı sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar, öğretmenler kurulunun görev ve sorumluluklarının belirsizliği, karar alma ve uygulama mekanizmasının belirsizliği, öğretmenler kurulunda sürekli aynı etkinliklerin yinelenmesi, öğretmen ve yönetici yetersizlikleri, öğretmenlerin öğretmenler kuruluna ilgisizliği, toplantı yönetimi gereklerinin uygulanmaması, zaman yönetimi gereklerinin uygulanmaması, toplantı yeriyle ilgili fiziksel sorunlar gibi başlıklar altında toplanabilir.

Öğretmenler kurulunun saptanan sorunlar çerçevesinde varlıklarını etkin olarak sürdürmeleri beklenemez. Öğretmenler kurullarındaki varolan sorunların giderilerek, bu sorunlara çözüm bulabilmek, öğretmenler kurulunun görev ve sorumluluklarının belirsizliğini giderebilmek ve etkililiğini arttırmak için ivedilikle yasal düzenlemelere gidilmelidir.

Öğretmenler kurulunun en önemli sorunlarından birisi olan karar alma mekanizmasındaki belirsizlik de yasal düzenlemeler gerektirmektedir. Bu durumun

önüne geçmek için kurul-müdür ikilemindeki, müdürden yana olan yasal ağırlık değiştirilmelidir. Alınan kararlar uygulamaya geçilmediğinde yaptırımın ne olacağı belirlenmelidir.

Eğitim örgütlerinde öğretmenler kurulunun etkili kılınması, okulda yönetimin başarılı olmasına, eğitim-öğretimin etkili olmasına ve çalışma koşullarının iyileşmesine neden olacaktır. Bunun yanında öğretmenler kurulunun etkili kılınması okuldaki işleyişin daha demokratik olmasına, öğretmenlerin okullarına karşı aitlik duygusu içinde çalışmalarına ve bağlılıklarının da artmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca, öğretmenler kurulu toplantılarının, öğretmenlerin yönetime katılmasına olanak verecek şekilde gerçekleşmesi, okuldaki öğretmen ve yönetim arasında daha iyi ilişkiler kurulmasını sağlayabilir.

### **Araştırmanın Amacı**

Yönetime katılma ve eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yönetime katılımlarının en aktif şekilde gerçekleşebileceği öğretmenler kuruluyla ilgili görüşlerin ortaya konulduğu bu araştırmanın temel amacı, devlet ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarına ilişkin algı ve beklenti düzeylerinin neler olduğunu belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için cevaplandırılacak sorular şunlardır:

1. Okuldaki görev değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları algı alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
2. Okuldaki görev değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları beklenti alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?



3. Çalıştığı kurum değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları algı alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
4. Çalıştığı kurum değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları beklenti alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
5. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları algı alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
6. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları beklenti alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
7. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları algı alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
8. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları beklenti alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
9. Öğretmenlerin, öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında algı ve beklenti alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **Araştırmanın Önemi**

Araştırma;

Devlet ve özel ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılma konusundaki algı ve beklenti düzeylerini belirleyerek yönetime katılma konusundaki yeni düzenlemelere bilimsel dayanaklar oluşturulabilmesi,

Devlet ve özel ilköğretim okullarında öğretmenlerin yönetime katılmasında öğretmenler kurulunun etkinliğinin artırılarak öğretmenlerin yönetime daha fazla katılmalarına yönelik yeni öneriler yapılabileceği, öğretmenler kurulunun okulun gelişmesi için temel olduğu gerçeğinden hareketle okulun geleceğine ilişkin görüşlerin tespit edilebilmesi,

Devlet ve özel ilköğretim okullarında öğretmenlerin yönetime katılmasında öğretmenler kurulunun işleyiş sorunları saptanarak, aksayan yönlerle ilgili çözüm önerilerinin geliştirilebileceği ve bu çözüm önerilerinin öğretmenler kurulunun işleyişiyle ilgili destek sağlayabilmesi,

Devlet ve özel ilköğretim okullarında öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılması sonucunda oluşan demokratik ortamın giderek topluma da yaygınlaşacağı düşüncesinden hareket ederek yeni öneriler sunulabilmesi,

Devlet ve özel ilköğretim okullarında öğretmenler kurulu aracılığıyla öğretmenler arasında uzlaşma ve hoşgörü kültürünün gelişmesine ve yerleşmesine olanak sağlayabilmesinin koşullarını belirleyerek, geliştirme olanaklarının önünün açılabilmesi açılarından önem taşımaktadır.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma 2006–2007 eğitim-öğretim yılı Konya ili merkez ilçeleri Selçuklu, Meram, Karatay'daki devlet ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları hakkındaki görüşleriyle sınırlıdır.

### **Sayıtlar**

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilecektir:

1. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin yöneltile soruları yansız ve içten cevaplayacakları kabul edilmiştir.
2. Öğretmen ve yöneticilerin cevapları varolan durumu yansıtmaktadır.

## **Tanımlar**

**Algı Düzeyi:** Öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlerin yönetime katılımı konusunda duygusal verilerinin yaşantı örüntülerine dönüşen biçimi.

**Beklenti Düzeyi:** Öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlerin yönetime katılımı konusunda belli şart ve durumların alacağı biçimler ya da kendisinden beklenenler konusundaki öngörüsü.

**Görüş:** Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin öğretmenler kurulunda algı ve beklentilerine ilişkin düşünceleri.

**İlköğretim Okulu:** Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, birkaç öğretim basamağından oluşan örgün eğitim sisteminin okuma yazmayı, matematiği, iyi bir yurttaş olmak için gerekli olan temel bilgi ve becerileri kazandıran sekiz yıllık ilk basamağı, ilköğrenimi oluşturan kurumlar (TDK Güncel Sözlük;2007).

**Yönetici:** Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcıları (TDK Güncel Sözlük;2007).

**Öğretmen:** Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapan bir bilim dalını, bir sanatı veya teknik bilgi ve becerileri kazandırmaya çabalayan branş ve sınıf öğretmenleri (TDK Güncel Sözlük;2007).

## **BÖLÜM II**

### **İLGİLİ ALANYAZIN**

#### **1. Yönetime Katılmanın Kapsamı**

Yönetime katılma “participation” olgusu, yönetenlerin, yönetim yetkesi'nin kullanılması noktasında yönetilenleri çeşitli ölçülerde etkileyebilmeleridir.

Yönetici, “başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir (Koçel, 2001:16).” Başkalarının emeğini kullanan ve onlarla işbirliği sonucu belli amaçlara ulaşmak isteyen herkes bir yönetim faaliyetinde bulunuyor demektir (Dinçer ve Fidan, 1996:16).

İçinde bulunduğumuz yüzyılın başlarında Max Weber, Frederick Taylor ve Henri Fayol gibi ünlü bilim adamları ve uygulayıcılar tarafından biçimlendirilen, klasik örgüt ve yönetim ilkelerine dayandırılan işletmelerde kararlar, çoğu kez, az sayıda yönetici tarafından alınmakta ve buyrukçu bir anlayışla işgörelere üstten benimsettirilmeye çalışılmaktaydı. Bütün dikkatler, üretim ve verimlilik üzerinde toplanmakta, işgörelere örgütün amaçlarını gerçekleştirmek görevini üstlenen bir araç gözüyle bakılmaktaydı. Teknolojik gelişmelerin gerektirdiği aşırı uzmanlaşmanın da etkisiyle işgören dar bir çalışma ortamında yaşamaya zorlanmış, zamanla bir yalnızlık içine itilmiş ve çok geçmeden örgüte, topluma ve giderek kendisine yabancılaşan mutsuz bir insan örneği yaratılmıştır (Dicle, 1980:40).

Toplumlar ve onu oluşturan ekonomik birimler, az sayıda yöneticilerle çok sayıda kişilerin yönetildiği geçersizliğini gördükçe ve yaşadıkça yeni modeller arayışı içine girmişlerdir. Bu arayış belirli gereksinimlerden kaynaklanmaktadır. Büyüyen ve hızla gelişen işletmelerin yönetim sorunları az sayıda yöneticinin kaldırabileceği bir yük olmaktan çıktığı için çok sayıda kişinin bu yükün taşınmasına ya da yönetimin paylaşılmasına yardımcı olması bir gereksinim olarak ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu, 2001:203).

Yönetime katılma, verimlilik, demokrasi ve bireyin benlik gereksinimleri açısından savunulan bir kuramdır. Katılmalı yönetim, hem kuramsal yol gösterici, hem de işyeri

ilişkilerinin düzenlenmesinde kendisine göre ayırt edici özellikleri bulunan bir örgütlenme biçimidir (Fişek, 1975:194).

Yönetime katılma olgusu, işgörenlerin gönül gücü ve mutluluğuna katkıda bulunmakta ve bu sayede örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinde yükselmelere yol açmaktadır.

## **2. Yönetime Katılmanın Tarihsel Süreci ve Gelişimi**

İnsanlık tarih boyunca kesintisiz bir yaşam geçirerek, mağara dönemi ilkel topluluğundan günümüz uygar topluluğuna kadar evrimleşerek gelmiştir. Toplumsal evrim ve ilerleme sürecinde insanoğlu daha eşitlikçi ve daha özgür olmak istemiştir.

İlk insanlardan günümüze kadar uzanan süreç içinde, yönetilenlerle yönetenlerin ilk olarak ne zaman, nerede ve nasıl ayrıştıkları kesin olarak saptanamamıştır. Ancak araştırmacılar, yönetimsiz bir dönemden, yönetimli bir döneme ne zaman ve neden geçildiği konusunda bazı ipuçları vermektedirler. Bu yönetimsiz dönemden yönetimli döneme geçişte tarım devrimi(Neolitik Devrim) önemli rol oynamıştır. Neolitik dönemlerin ilk zamanlarında yöneten- yönetilen ayrımı daha çok görevseldir. Bu görevsellik, geçici ve seçimlidir. Toplumdaki bireyler kendi aralarında özgür ve eşit olan üyelerden her biri, hem yöneten hem de yönetilen durumundadır. Ancak daha sonraları, hayvanların evcilleştirilmesi ve madenlerin eritilip araç-gereç yapımında kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, yöneten yönetilen ayrımı ortaya çıkmaya başlar.

Bununla birlikte her örgütlenme kendi ideolojisini ve beraberinde kendi ilke, kural ve değerlerini ortaya koymaya başlamıştır. Böylece demokrasi kavramı da katılımla özdeşleşmeye başlamış, ilk örneğini Antik Yunan Devletlerinde oligarşik, aristokratik ve demokratik yönetim biçimleri olarak ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde demokrasi uygulayan Atina'da tüm vatandaşların katıldığı halk meclisi ile günlük siyasi, yönetsel ve askeri işleri yürüten, halkın seçimiyle oluşan Beşyüzler Konseyi demokratik kurumları oluşturmaktadır. Bu demokratik kurumlar vatandaşın katılımını sağlama işlevini yerine getirir.

Demokrasi ile katılımın özleşmesini sağlayan ikinci aşama ise, 19.yüzyılda gerçekleşen sanayi devrimidir. Sanayi devrimi bir taraftan sanayi ve ticaret burjuvasını yaratırken diğer taraftan da işçi sınıfını yaratmıştır. Bu yeni oluşum demokratik yönetimin ilke ve değerlerini daha eşitlikçi ve özgür olmaya zorunlu kılmıştır. Sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan kötü çalışma koşulları, işgörenlerin sermaye sahipleri tarafından sömürüldüğü düşüncesi, işgören kesiminin bilinçlenmesine neden olmuş ve sendikal örgütlenmelerin de gelişmesi ile birlikte, özellikle kendileri ile ilgili kararlara katılmaları noktasında ciddi ilerlemeler kaydedilmiştir.

Endüstri işletmelerinde Adam Smith'in önerileriyle hız kazanan işbölümü, 1900'lerde Taylor'un öncülüğünü yaptığı " Bilimsel Yönetim" düşünce akımı ile çok aşırı ölçülere vardırılmıştır. Örgütlerde üretimi artırmak amacıyla başvuru olan bu aşırı işbölümü ve yol açtığı, zaman ve hareket çalışmaları, sonuç olarak, işgörenleri dar bir çalışma ortamı içine itmiş, sürekli olarak özdeş devinimleri yinlemek zorunda bırakmıştır. Böylece, kendi küçük evreninde yaşamak zorunda kalan işgören, çok geçmeden, yaptığı işin anlamını yitirmekte, örgüte ve topluma katkısının ne olduğunu göremez olmaktadır. Bu uygulama, örgütlerde amaçsız yönetimin bütün isteklerine olduğu gibi uyan, yönetilmek ve denetlenmek gereksinimi duyan, yaratıcılıktan yoksun bir "örgütsel insan" örneğinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. İşte, örgütte kendilerini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insan haline gelmiştir (Fişek, 1977: 3-30).

Klasik görüşe bir tepki olarak beliren ve 1930'larda Elton Mayo başkanlığında Harvard Üniversitesi'nden bir grup tarafından gerçekleştirilen Hawthorne deneylerinin bulgularına dayandırılan "insan ilişkileri" akımı, örgütün insan ögesine gerekli değeri vermeye başlamış, insanın toplumsal ve ruh bilimsel gereksinimlerine eğilmiş ve örgütü insan amaçlarının gerçekleşmesine hizmet eden bir araç olarak görmeye başlamıştır. İnsan İlişkileri akımında, insan olgusuna bakış açısına değiştirilmiş, insanın yalnızca maddi yönden değil sosyo-psikolojik yönden de tatmin edilmesi gerektiğini, örgütün yapısal bir süreç olmaktan çok, çeşitli gereksinimlere sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşan "sosyal bir yapı" olarak görülmesi gerektiği görüşleri benimsenmeye

başlanmıştır. Gerek insan ilişkileri düşünce akımına, gerekse davranışsal bilimler yaklaşımın göre, önemli olan insanın mutluluğudur. O halde amaç, içinde çalışanların mutlu olabileceği ve istekle iş görebileceği bir çalışma ortamı yaratmak olmalıdır. Böyle bir ortam, örgüt amaçları ile insan gereksinimleri arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişki ya da örgütsel çıkmazın ortadan kaldırılması ve sonuç olarak, örgüt verimliliğinin artırılması için gereklidir. Söz konusu ortamın yaratılması ise, ancak işgörenin yönetime katılması ve örgütte alınan kararlarda söz hakkına sahip olmasıyla gerçekleştirilebilir. İnsan unsuruna verilen değerin bu biçimde ağırlık kazanması, doğal olarak sayısal çoğunluğu oluşturan işgören kesiminin karar alma mekanizmasına dahil edilmesi fikrini de ortaya çıkarmıştır (Dicle,1980:40).

Bilimsel yönetimin otorite ve insan ilişkilerini demokrasi boyutlarını birleştiren katılımlı yönetim, hem verimlilik artışı konusunda öncüllerince uğranılan genel başarısızlığın bir göstergesi, hem de örgütsel ilişki ve şekillerinin üç bin yıllık evriminin son ürünüdür (Dicle,1980:41).

#### **4. Yönetime Katılmanın Tanımı**

Yönetime katılma kavramına, yönetim bilimciler değişik anlamlar yüklemişlerdir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

Yönetime katılma, geleneksel örgüt ve yönetim felsefesinin işgörenler üzerinde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak, siyasal demokrasinin uygulama alanını endüstri işletmelerini de içerecek biçimde genişletmek ve işgörene çalıştıkları örgütlerin yönetimine katılma olanağını sağlamak amacıyla geliştirilmiş çağdaş yönetim düşüncelerinden biridir (Dicle, 1980:40).

Fişek (1977)'e göre, örgütsel çalışmayı dağınıklıktan, örgüt amaçlarının gerçekleşmesini de "rastlantı" olmaktan kurtaran ve bu açıdan bakıldığında her türlü örgütlenme çabasının temel başarı şartını oluşturan en önemli unsur, örgütün kendisiyle, örgütün yöneldiği amaçlar arasında sağlam bağların kurulması, yani örgüt düzeyinde araç-amaç uyumunun sağlanması ve sürdürülmesidir. Örgüt yapısı ile örgüt amaçlarının

tartışmasız bir açıklıkta şekillenmesi, örgütsel başarının vazgeçilmez ön şartıdır. “Katılmalı yönetim” ideolojisini somutlaştıran yönetime katılma olgusu, yönetsel örgütlenmenin temel bir ilkesidir (Fişek,1977:33).

Davis (1982) yönetime katılmayı, “kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmayı amaç ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendirilen bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri” olarak tanımlamaktadır (Davis K.,1982:184).

McGregor (1970) yönetime katılmanın astın kendi benliğinin doymu için önemli olanaklar yaratarak örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacağını savunur. Yönetime katılmayı “astın kendi sorumlulukları açısından daha çok denetim ve seçme özgürlüğü kazandığı özel bir yetke ve sorumluluk verme süreci” olarak tanımlar (McGregor, 1970:95).

Fişek (1977)’e göre, yönetime katılma, çalışanlarla çalıştırılanların sınırlı bir alanda işbirliği yapmaları ve giderek emek verimliliğini artırmalarını öngörür (Fişek,1977:33).

Başaran (1992), yönetime katılmanın işgörenlerin örgütsel kararların verilmesine, sorunların çözülmesine yardımlarının sağlanması olduğu görüşündedir (Başaran,1992:323).

Dicle (1980)’ye göre, yönetime katılma bir işletmelerde çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığıyla, o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır (Dicle, 1980:11).

Glew ve arkadaşları örgütlerde yönetime katılmanın kavramsal çerçevesi ve uygulamaları üzerine yaptıkları araştırmalarında, yönetime katılmanın tek bir tanımının yapılamayışındaki güçlükler dikkat çekerler. Glew ve arkadaşları, katılım araştırmalarının birleştirilmiş kavramsal durumlara karşın, katılımın dört boyutu çerçevesinde, genel bir uzlaşmanın olduğunu savunurlar.



Bunlardan birincisinde, katılım çok sıklıkla fazladan rol ya da rol genişlemesi davranışlarına başvurur. Bu anlamda belirli bir iş içerisinde tanımlanan gelişigüzel ve beklenen işbirlikçi davranışlar, genellikle katılım olarak gerçekleşmezler.

İkinci olarak katılım, en az iki birey arasında bilinçli bir ilgiyi gerektirir. Bağımsız rol yapanların tutum ve davranışları tipik biçimde katılım olarak damgalanmamıştır.

Üçüncü olarak bu ilişki, her iki birey içinde gözükebilir olmalıdır. Fazla rol davranışları genellikle katılım tartışmalarına dâhil edilmemiştir.

Dördüncü olarak katılımcı bir rol yapanlar, tipik olarak hiyerarşik bir biçimde farklı düzeyleri işgal ederler. İlişkide bir yatay duruma karşı, hiyerarşide farklı düzeylerde pozisyon işgal ederler. Bu dikey ilişkiden ötürü, katılım sık sık gönüllü olanlardan çok, davet edilmiş olanlar gibi tanımlanır (Akt:Sarpkaya, 1996:6,7).

Yönetime katılma, katılmalı yönetim ideolojisini somutlaştıran, yönetilenlerin kendilerini ilgilendiren kararlarda söz hakkına, tanım ve sahip olmaları anlamını içeren kapsam bakımından tartışmalı bir kavramdır (Fişek, 1977:56).

Yönetime katılmada, ülkeden ülkeye birtakım farklılıklar görülebilmektedir. Kimi işyerlerinde, kararların o birimde tüm çalışanlar tarafından alınması yönünde bir uygulama görülebilmekte ise de bu yaygın bir yönetime katılma biçimi değildir. Çalışanlar genellikle, yönetime temsilcileri aracılığıyla katılabilmektedir. Bu temsilciler ya doğrudan çalışanlar tarafından ya da sendikalar tarafından seçilmektedir (Dicle, 1980:16).

Yönetime katılma eylemini savunanlar, onu yönetimin bütün problemlerini çözen sihirli bir değnek olarak gösterme çabasındadır. Karşı olanlar ise, onu yönetimi devirmek girişimi olarak görürler. Bazıları da katılmayı bir yönetim oyunu olarak kullanırlar. Katılanların kişiliğini güçlendirmesi, yaşantı ve yetişmelerini sağlaması, birleşme için bir güdüleme olması katılmanın başlıca yararlarını oluşturur. İşbirliği, katılma sayesinde gerçekleşen bir eylemdir. Katılma sadece kişilerin veya grupların bir araya getirilmesi

değil, bunların birbirini etkileyecek yapıda bütünleşmesidir. Öyleyse yönetime katılma, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni, diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır (Bursalıoğlu, 2002:85).

#### **4. Türkiye’de Yönetime Katılmada Genel Durum**

Türkiye’de yönetime katılma uygulamaları 1920’lere kadar uzanmaktadır. Katılma uygulamaları genelde iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi, yasalarda yer alan ilkeler çerçevesinde, ikincisi, toplu sözleşmeler yoluyla.

##### **4.1. Yasal Düzenlemeler Yoluyla Yönetime Katılma**

10 Eylül 1921’de kabul edilen 151 sayılı “Ereğli Havza-i Fahmiye Maden Amelesinin Hukuka Müteallik Kanun” ile yönetime katılma uygulamalarına tanık olunmaktadır. Bu yasanın 11. maddesi, en düşük işçi ücretinin işçi, işveren ve devlet temsilcilerinden oluşan bir komisyon tarafından saptanacağı bildiriliyordu.

1936 yılında çıkarılan iş kanununun 32. maddesinde de işçi ücretlerinin alt sınırının yerel komisyonlarca saptanacağı yer almıştır. 1960’da çıkarılan 7465 sayılı yasa işçilerin izinlerini düzeltmek için bir kurulun oluşturulması kabul edilmiştir. 1964’te kabul edilen 440 sayılı yasa, işçi temsilcilerinin bazı kurullara girmesine izin vermiştir. 440 sayılı yasa, işçilerin KİT’lerde yönetime katılmalarını öngörmekte, özel sektöre yasal bir zorunluluk getirmemektedir (Başaran, 1992:325).

Aralık 2003 tarihinde yayınlanan Yerel Yönetimler Yasa Tasarısı da katılımcı ve paylaşımcı bir anlayışla hazırlanmıştır. Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısının temel aldığı bu yeni yönetim anlayışı ve uygulaması yerel ve yerinden yönetim yapılarını öne çıkaran, performansa ve kaliteye dayanan, yatay organizasyon yapısı içinde yetki devrini gerektiren ve katılımın gelişmesi için gerekli güven ortamını ve mekanizmaları oluşturan düşünceleri savunur.

## **4.2. Toplu Sözleşmeler Yoluyla Yönetime Katılma**

Ülkemizde 1960 öncesi toplu sözleşmeler aracılığıyla yönetime katılmada fazla bir ilerleme sağlanmamıştır. 1960'tan sonraki görece özgürlük ortamında sendikal demokrasinin gelişmesiyle, işçilerin toplu sözleşmeler sayesinde yönetime katılmaları ortak komiteler aracılığıyla olmaktadır. Ayrıca sendika temsilciliği yöntemi de en etkili katılma biçimlerinden olmuştur (Dicle, 1980: 263).

Türkiye'de yönetime katılma uygulamaları olmakla birlikte, araştırmacılar genelde bu uygulamaların yetersiz ve etkisiz olduğu görüşü üzerinde birleşmektedirler.

Mihçioğlu (1983:16), Türkiye'deki işçilerin yönetime katılması uygulamalarının dünyadaki ileri örneklerle karşılaştırıldığında yetersiz olduğunu vurgulamaktadır.

Akkuş (1991:24), siyasal demokrasinin tüm kurum ve kurullarıyla yerleşmediği ülkemizde bugünkü aşamada yönetime katılmanın düşük düzeyde olduğunu vurgulamaktadır.

Yönetim bilimciler genel olarak Türkiye'deki yönetime katılma uygulamalarının etkisizliği ve geliştirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadırlar.

## **5. Yönetime Katılmanın Yararları**

Yöneticinin, işgörenlerin yönetime katılmasını sağlaması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkmasına olanak hazırlamaktadır. Böylece işgörenlerin sorunlara seçenek bulmada; en elverişli seçeneği seçmede yeterlikleri giderek artmaktadır (Başaran, 1992:323,324).

Yönetime katılma, katılanların kişiliğini güçlendirir, yaşantı ve yetişmelerini sağlar, birleşme için bir güdülemedir (Bursalıoğlu, 2002:161).

Çalışanların çevresine katılması, onu yabancılaşmaktan kurtarmaktadır. Yönetime katılması, çalışanın çevre ile ilişki kurmasının en emin yoludur. Hem yaratıcılığına hem

de vasıflarına güvenilen çalışanın, yönetimin karar, uygulama ve kontrol safhalarının dışında tutulmasını düşünmek oldukça zordur.

Eksiksiz bir demokrasi meydana getirmek için yönetime katılmak gereklidir. Siyasi demokrasinin gerçekleştiği bir ortamda, çalışanların iş yerinde alınan kararlara, kararların uygulanmalarına ve kontrole katılmaları uygun olacaktır. Siyasi yönden bütün fertlerini karara iştirak ettiren bir toplumun, işyerlerinde çalışanların yönetime katılmasını temin etmeden eksiksiz bir demokrasi kurabilmesi düşünülmemelidir.

Katılımcı yönetimde, personelin alınan kararlara katılması, hem personele hem de örgüte bir takım yararlar sağlar. Karara katılım sürecine çalışanlar açısından bakıldığında beklenen yararlar şunlardır (Uras,1995:306):

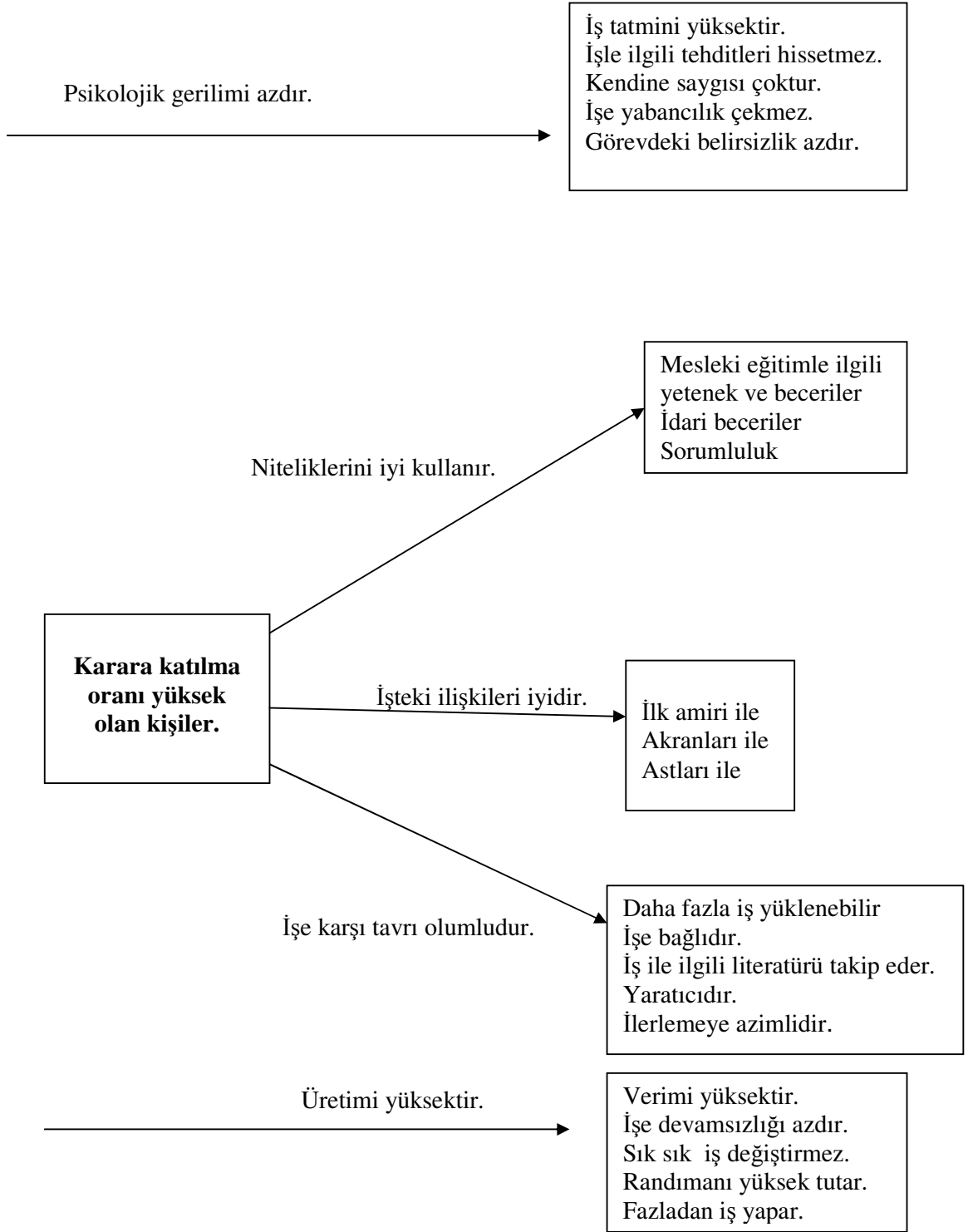
1. Personelin morali yüksektir,
2. Personelin kendini geliştirmesine yardımcı olur,
3. Personele, yönetimle ilgili önyargılarını test etme imkânı verir,
4. Fikirlerinin saygı ve kabul gördüğünü algılayan personel, bu saygı ve kabulün devamı için çaba harcar.

Karara katılımın örgüte yararları ise şunlardır:

1. Morali yükselen personelin daha yüksek bir performans ile çalışması beklenir,
2. Tek kişinin aldığı kararlara oranla, katılımlı kararların isabet şansı daha yüksektir,
3. Kararların alınmasına katılan personelini, aynı kararın kabulü için, ikna edebilmek maksadıyla kullanılacak zaman madde ve enerjiden tasarruf edilir.

Personelin motivasyonunu sağlamak üzere en çok konuşulan teknik katılımlı yönetimidir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin karara katıldıklarında verilen kararı daha kolay benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir (Sabuncuoğlu, 2001:126). İşleri ile ilgili kararlara katılan personelin gösterdiği özellikler aşağıdaki şemada sunulmuştur

### Şekil-1: Karara Katılan Personelin Özellikleri



Kaynak: İlgar, 1996:40

Şekil-1’de görüldüğü gibi, personelin karara katılımı arttıkça, gösterdikleri özellikler örgütsel ve kişisel olmak üzere birtakım faydalar sağlamaktadır. Personelin karar katılımı onun moralini yükseltir. Çünkü örgüt içinde alınacak kararlara personelin katılımı, fikirlerinin değerli olduğu ve sahip olduğu yeteneklere saygı duyulduğu izlenimini yaratır. Böyle bir izlenim personelin moralini yükseltir dolayısıyla verimini artırır, personeli geçmişte edindiği yaşantılardan dolayı örgütsel problemleri çözme konusunda değerli bir güç olarak görür. Sorunların çözümü için, ilgili kararlara personelin katılımı, bu güçten faydalanmanın en akılcı yolu olacaktır. Eğer böyle bir güçten faydalanma yerine, tam aksi bir durum izlenirse, ortaya “direnme” denilen olumsuz bir davranış çıkabilir. Çünkü personel iştirak edemediği, düşüncesini açıklayamadığı zaman yeniliğe, buyruğa veya karara karşı çıkabilir. Karara katılma direnme gibi olumsuz bir davranışın engellenmesi için etkin bir çözümdür (Başaran, 1994:232).

## **6. Yönetime Katılmanın Sakıncaları**

İlgili literatürde yönetime katılma ile ilgili olumlu bir yaklaşım ağır basıyorsa da, katılımın sakıncalı yanlarına da değinilmektedir. Bu sakıncalar şunlardır (McGregor, 170:91):

1. Katılma yöneticilerin ayrıcalıklarını zayıflatır,
2. Zaman kaybına, verimin azalmasına yol açabilir,
3. “Yönetime katılma, bir yönetim kurnazlığıdır” şeklinde düşünen yönetici için katılma, ustalık ve hile ile kullanılan bir araçtır,
4. Buyruksuz bir yönetim biçiminden, demokratik ve katılımcı bir yönetim biçimine geçiş, bağımlı ve güçsüz kişilerin belirli haklara kavuşturulması anlamını taşır. Böyle bir değişim önce tüm yasal güç ve yetkileri ellerinde taşıyanlar için ruhsal bir sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir,
5. Kararlarda katılım düşebilir.

Bu sayılanlara ek olarak; katılanların zamanında karar alma gereklerini yerine getirebilecekleri ve kendileri ile ilgili konularda katılımlarının sağlanması, kendileriyle

ilgili olmayan konularda da talebin ortaya çıkacağını belirtmektedir (Eren, 2001: 320,321).

## **7. Yönetime Katılımın Sağlanması İçin Gerekli Koşullar**

Örgüt yönetiminin, katılmalı bir yönetim tarzını benimsemesi birey ve örgüt açısından faydalıdır. Ancak, etkili ve sağlıklı bir katılımın sağlanması için gerekli koşullarla sağlanmalıdır. Bu koşulların bazıları şunlardır (R.Coleman ve Barrie, 2000:136,137):

### **7.1. Katılcılık Örgüt Kültürünün Bir Parçası Haline Getirilmelidir**

Örgütlerde katılımı sağlayarak başarı elde etmek için çalışanlarda bir “organizasyon kültürü”nün oluşturulması veya “aidiyet duygusu”nun yerleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü organizasyon kültürü, örgütlerde davranışsal normlar üreterek insanlarla organizasyon yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimini sağlamakta, ortak inanç ve değerler sistemi yaratmaktadır.

### **7.2. Yönetime Katılmada Lider Yöneticinin Rolü**

Liderin, astlarında var olan potansiyeli açığa çıkarma gibi temel bir görevi vardır. Lider, “astların performansından sorumlu olan adam”dır. Lider bunu otoriter tutumlarla gerçekleştiremez. Söz konusu olan, yönetime katılma yoluyla, bireyin yönetimin bütün süreçlerinde karara katılarak bağlılığının sağlanmasıdır. Bu sayede lider, insan ruhunun özgür kılınmasıyla performans arasında doğrudan bir ilişkinin bulunduğu inanacaktır. İnsanların sahip olduklarının farkında bile olmadıkları, doğuştan getirdikleri beceri ve yetenekleri açığa çıkarıp örgüt yararına kullanmanın, liderlik becerisiyle doğrudan bir ilişkisi vardır.

Başkalarının deneyimlerinden yararlanmadan karar veren yöneticiler, çok değerli bir fırsatı kaçırıyor olabilirler ve böyle bir kendini beğenmişlikle karşılaştıkları için kırılan zeki personelin direnişine yol açabilirler.

Toktamışoğlu (2001), kürek takımlarında iki fonksiyondan söz eder: Kürekçiler ve dümenci. Kürekçiler, gidecekleri yöne sırtlarını dönük otururlar. Kürekçiler, hedef görmez, fakat bilirler. Takımın yönlendiricisi, arkada oturan dümencidir. Dümenci kürek çekmez, fakat takımın yolculuğunda liderdir. Liderin görevi, gidilen yolu, ritmi korumak ve standardize etmektir. Bundan çıkan netice, örgütlerde de liderler, çalışanlarını, hedefe doğru, uyum ve denge içinde yönlendirebilmeli ve kürek takımındaki ruhu, dengeyi ve uyumu yakalayabilmelidirler (Toktamışoğlu, 2001:185).

### **7.3. Katılımcılığın Mutabakat ve İşbirliği Yönü**

İşbirliği kavramı, herhangi bir amacı gerçekleştirmek, hedefe ulaşmak için, birden çok kişinin, kuruluş veya kurumun güçlerini birleştirmesini içerir. Yönetim, tek kelimeyle işbirliği etmektir. Yönetici de, örgütte çalışanlar arasında işbirliğini temin eden kişidir.

Katılımcı kavramı ile ifade edilen yönetim biçiminin sırrı, tek bir kelimedir: “Mutabakat”(anlaşma, consensus). Bu sayede bütün çalışanların uyuşması temin edilmiş olur. Bir işletme devamlı kavga, tatminsizlik, memnuniyetsizlik ortamında gelişemez. Aksine işletmenin bütün çalışanlarının bağlılığına ihtiyacı vardır.

### **7.4. Yönetime Katılma Düşüncesinin Yerleşmesinde Ailenin Rolü**

Aile, temel ve evrensel kurumlardan birisidir. Toplumun oluşmasını ve devamlılığını sağlar. Aile, bireyin kişiliğinin oluşmasında önemli bir faktördür. Toplumun sosyo-kültürel özellikleri, kişiye ailesi aracılığıyla aktarılır. Kişi, iyi-kötü kavramını ailesinin yardımı ile öğrenir ve bu doğrultuda gelişir. Ailenin, bir sosyal ortam olarak bireye tüm etkileri düşünüldüğünde, kişinin dış dünyayla kuracağı her ilişkide belirli ölçüde ailesinin ve devam eden aile bağlarının payı vardır ve genel sosyal kurumlardan olan ailenin önemli bir davranış düzenleyici olduğunun kabul edilmesi gerekecektir.

Katılımcılık, bir kültür meselesidir. Örgütlerin böyle bir katılımcı kültüre sahip olmaları, örgüt üyelerinin bu çeşit bir kazanıma sahip olmalarına bağlıdır. Şu durumda,



katılımcı demokratik yönetim, bir kültür olarak, önce ailelerde doğmalıdır. Demokratik, çoğulcu, katılımcı, çağdaş bir ailede doğan insanlar üyesi olduğu her çeşit örgütün benzer niteliklere sahip olmasında önemli pay sahibidirler. Aksi niteliğe sahip olan örgütler de benzer biçimde demokratik, çoğulcu katılımcı olmayan bir aile içerisinde büyümüş ve bu çeşit bir yönetim anlayışına sahip ebeveynlerine öykünen işgören yahut yöneticilerinin bir eseridir.

### **7.5. Yönetime Katılmada Motivasyonun Rolü**

Motivasyon, kişinin arzulan bir sonuca veya ihtiyacını tatmin edecek bir hedefe ulaşmak için isteyerek çaba sarf etmesidir.

Yüzyıllar boyunca liderler, örgütlerin ilerlemesi için çalışanlarına daha sıkı çalışmalarını öğütlemişlerdir. Oysa çalışanlarına “daha sıkı çalışın” demek yerine, liderler, çalışanlarına yaratıcılıkları için olanak yaratmalı ve yardımcı olmalıdır. Motivasyon, kişinin fikirlerinin uygulandığını ve liderlerin örgütü geliştirmeye çalıştığını görmesinden kaynaklanır. Her kademedeki çalışanın, organizasyonun gelişimi için fikirleri vardır. Fakat çalışanlar, dinlenememe riskinden ya da daha önceki deneyimlerinden dolayı fikirlerini paylaşamayabilirler. Bu yüzden liderler aktif katılım için olanaklar yaratmalıdırlar. Çalışanların karşılaştıkları problemlerden haberdar olmalı, problemleri çalışanların önerileriyle çözüp, çözümlenemediklerini sürekli kontrol etmelidirler (Akat, 2004:228).

Eren (2001:322) bu koşullara ilaveten aşağıda açıklanan hususların da önemli olduğunu belirtmektedir:

1. Personelin katılmaya istekli olması gerekir,
2. Astlar, katılmayı almalı ve değer vermelidir,
3. Karara katılma süreci, yöneticinin hiyerarşik yetkisini ortadan kaldırmamalı ve yeteneğinden kuşkuya düşürmemelidir.

## **8. Yönetime Katılımın Uygulanış Biçimleri**

Yönetime katılma olgusunun, işgörenlerin tüm yönetsel fonksiyonları ile doğrudan meşgul olmaları biçiminde fiili katılma; yöneticilerin belirli konularda astların bilgisine başvurması, fikirlerini alması, alınacak kararları şekillendirmelerine olanak tanımaları biçimindeki danışmalı yönetim olarak iki türlü uygulamaya konu olduğu bilinmektedir.

### **8.1. İşgörenin Yönetime Fiili Katılımı**

İşgörenin, kimi ilkelere kendileri ile ilgili kararların alınması hususunda yönetime fiilen katıldıkları yönetime katılma biçimlerine rastlanmaktadır.

#### **8.1.1. Gönüllü katılma**

Yasal açıdan zorunlu olunmayan hallerde ortaya çıkmaktadır. İşveren ve işgören temsilcileri, yönetsel açıdan kin, husumet ve anlaşmazlıkların giderilerek karşılıklı anlayış ve uzlaşma yolunun seçilmesi bakımından bu tür yönetime katılma biçimini kabullenirler. Bu tür katılmanın etkili organı “işyeri kurulu” olmaktadır. Bu kurullarda, alınan kararlara uygun olarak, işveren ve işgörenler ya eşit sayıda ya da azınlık çoğunluk esasına göre yönetime katılmaktadırlar. İşyeri kurulu, yönetimin öncelikle personelin ekonomik çıkarlarına ilişkin kararları ile tüm finansal, teknik ve işyeri koşullarının iyileştirilmesi ve istihdam sorunlarına ilişkin kararları müzakere konusu yapabilir. Ancak, bu kurullarda görüşülüp karara bağlanan hususların yönetime alınan ve uygulanması planlanan kararlara etkisi ve onların değiştirilmesi isteğe bağlıdır. Çoğu hallerde, bu kurullarda alınan kararlar, bir öneriden öteye gidememekte ve yaptırım gücü taşımamaktadır (Eren,2001:341).

Gönüllü katılım, temsili katılım, eşit sayıda katılım, sendikal katılım ve özyönetim olmak üzere gruplara ayrılmaktadır.

### **8.1.2. Temsili katılma**

Yasal olarak işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin ortaklaşa oluşturdukları işyeri kurullarının bulunduğu katılma biçimidir. Kurul, işyerinin ekonomik, sosyal ve personel yönetimine ilişkin tüm politikalarının benimsenmesi konularında kararlar alabilir. Ancak, işveren alınan kararları tümüyle uygulamak zorunda değildir (Eren, 2001:342).

### **8.1.3. Eşit sayıda katılma**

Yasal olarak, işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir. Alınan kararlar, yaptırım yetkesi taşımamaktadır. Bu tür yönetime katılma biçimlerinin uygulandığı yerlerde grev, işgal, direniş ve eylemler meydana gelmez. Çünkü artık işgören de işverenle eşit düzeyde yönetimde söz sahibidir (Eren, 2001:342).

### **8.1.4. Sendikal katılma**

Yasal olarak, yönetime katılma hakkının sendikalar vasıtasıyla yapılmasını öngören bir sistemdir. Sendika yönetimi, nasıl olsa işgörenin meydana getirdiği ve arzu ile seçtiği bir kuruluş olduğundan, işgörene tanınan yönetime katılma hakkı, onların işveren karşısındaki temsilcileri tarafından doğrudan doğruya yürütülebilir (Eren, 2001:343).

### **8.1.5. Özyönetim**

Bu türdeki katılma biçiminde, işgören temsilcileri, işveren ve sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işyerini yönetmektedirler. Bu yönetim biçiminde, işgörenler meclisi, işgören Konseyi, yönetim kurulu, denetim kurulu, örgüt yöneticisi olmak üzere beş temel organ bulunmaktadır. Örgütte çalışan her işgören, bu organların seçilmesinde oy hakkına sahiptir. İşyerinin planlanması, organizasyonu ve hatta çeşitli gelişme, birleşme ve büyümeye ilişkin stratejik kararlar işgörenler tarafından belirlenir (Eren, 2001:343,344).

## **8.2. Danışmalı Yönetim**

Modelin özü, yöneticilerin belirli konularda astların bilgisine başvurması ve onların görüş ve önerilerine açık olmalarıdır. Modern ve büyük işletmeler, örgütsel kararların etkinliğini artırmak için kurmay eleman denilen uzman kişilerden geniş ölçüde yararlanırlar. Bu kişiler, araştırma ve inceleme yaparak, öneri sunma, yol gösterme, düşünce bilgi ve karar organlarına yardımcı olma işlevleri görürler (Sabuncuoğlu, 2001:215).

Danışma, kendisine danışılan kişide, saygı gördüğü ve değer verildiği izlenimi yaratır. Genel yaşamda ve yöneticilikte, sırf kendisine sorulmadığı, kendi düşünce, duygu ve inançlarına başvurulmadığı için kararlara karşı çıkan, uygulamaya karşı direnen kişilere çok rastlanır. Bu kişilerin, çoğu zaman, aslında verilen kararlara aynı doğrultuda kararlara sahip olduğu da görülmektedir (Tosun,1981:12).

Bazı görüşlere göre, danışmalı yönetimin, çoğu kez katılımcı yönetimin göstermelik bir modelini oluşturduğu, kararların yönünü, temelde yöneticilerin saptadığı ve danışma yoluyla işgörenlerin avutulduğu ileri sürülmektedir. Danışmalı yönetimin, ast-üst arasında güvensizliğe yol açtığı da söylenmektedir. Üst, astın düşüncesini sorarsa, ya bilgisizliğinin ortaya çıkacağından ya da otoritesinin sarsılacağından korkar. Aynı yönetsel kademelerde bulunanlar da birbirleri için böyle bir davranış içindedirler. Üstlerin böyle tutum ve davranışa sahip olduklarını gören astlar da özellikle üstlerine bir şey sormak veya onlara danışmanın, kendilerini onların gözünde düşüreceğine neden olacağı kuşkusu ve korkusu geliştirirler (Tosun, 1981:12).

## **9. Postmodern Yönetime Katılma Teknikleri**

Bu modellerin gerektirdiği örgütlenme biçimi, katı, bürokratik, hiyerarşik ve biçimsel bir örgüt yapısından ziyade, ast-üst ilişkilerinin daha esnek, daha katılımcı ve daha az kuralcı bir anlayışı yansıtmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımından farklı olarak, yetki devrini benimseyen, örgütte bütün çalışanların söz sahibi olduğu bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. Örgütte, her düzeydeki personelin başarı düzeyinin

arttırılması için personelin kapasitesinden mümkün olan en üst düzeyde yararlanılması önerilmektedir. Bunun sağlanabilmesi için, örgüt personelinin örgüte bağımlılığının arttırılması, örgüt amaçlarını benimsemesi gerekir (Aykaç, 1999:56,57).

Bilgi çağı ile birlikte, yönetici kavramının sanayi toplumundaki genel kabul gören anlamında ciddi bir farklılık oluşmaktadır. Bütün soru ve sorunlara uygun çözüm ve cevapları bilen yöneticiden, soru ve sorunları tayin eden, tanımlayan ve çözüm aşamasında diğer çalışanların katkılarını birleştiren yöneticiye doğru gerçekleşen bir dönüşüm söz konusudur. Çağdaş organizasyonların yönetimi, yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine ve mesleki deneyime sahip bir birey tarafından değil, farklı alanlarda eğitim almış liyakatli bireylerden teşekkül eden takımlarca sağlanmakta, takımın bilgileri ve deneyimleri sınanmış üyeleri, kuramsal performansın arttırılmasına yönelik olarak yeteneklerini birleştirmektedirler (Öğüt, 2001:69,70).

Bu araştırmada postmodern yönetim tekniklerinden yetki devri, güçlendirme, amaçlara göre yönetim, kendi kendini yöneten takımlar ve kalite halkalarına değinilmiştir.

### **9.1. Yetki Devri**

Yetki konusunda çeşitli tanımlar yapılmaktadır (Akt:Efil, 1999:249): Max Weber'e göre yetki, örgüt üyelerinin istekli ve şartsız olarak üstlerinin emirlerine uymalarıdır. H. Fayol'a göre yetki, emir verme ve itaat sağlama gücü olarak tanımlanmaktadır. Wells ise yetki devrini, "operasyonel ya da yönetsel bir ya da birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir ya da birkaç asta verilmesidir" şeklinde tanımlar. Eğer yönetici bütün işleri kendisi yapıyorsa yönetiyor sayılmaz; çünkü yöneticilik emir vererek işlerin yapılmasını sağlamaktır.

Bir yöneticinin kendisi için çalışan alt seviye yöneticileri, bölüm başkanları, bölüm şefleri, sekreter ve memurları vardır. Bu da kendisinden bu işi yapmasının beklenmediğini gösterir; çünkü yöneticinin kendine ait plan yapma, kararlar verme, planları uygulama, çalışanları yönlendirme ve denetleme gibi sorumlulukları vardır. Bu

sorumluluklarını yerine getirebilmesi için işlerinin bir kısmını başkalarına devretmesi gerekir (Fleet, 1994).

Yetki devri, astı yöneticiye karşı sorumlu kılar. Ancak yönetici, astına yetki devretmekte sorumluluktan kurtulmaz. Başka bir deyişle sorumluluk devretmez. Yetki devrinin üç yönü vardır (Altılar, 2002:366):

1. Bir yönetici tarafından astlara görev verilmesi,
2. Serbestçe anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için gerekli serbestliği tanımak,
3. Anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevlerin yapılmasında yöneticilere karşı sorumluluk duygusuna sahip olmak.

Astlar dört koşulun bulunması durumunda görevlerini kabul edecek ve yerine getireceklerdir. Buna göre, astlar (Altılar, 2002:366):

1. Kendilerinden ne istendiğini anlamalı,
2. Görevin örgütün amaçlarıyla tutarlı olduğunu algılamalı,
3. Görevin kendi çıkarlarıyla da bağdaşır olduğuna inanmalı,
4. Görevi yerine getirebilecek durumda olmalıdır.

Yetki devri, çağdaş yönetim anlayışının gereklerden biri olduğu kadar, yöneticiye öncelikli işlerle uğraşma olanağı tanıyan bir yönetim uygulamasıdır. Örgütlerdeki değişim rüzgârlarının (öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi, yerel yönetim, yalın yönetim düşüncesi vb.) etkisiyle, yetki devri konusundaki anlayış değişmeye başlamıştır. Bilindiği gibi etkili karar alma başarılı yönetimin özüdür. Yetki veya görev devredip devretmeme, neyi devretme ve kime devretme gibi sorular yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasında yer alır. Eğer yetki devriyle ilgili kararlar etkili olmazsa, yönetim de etkili olamaz (Elma, 2003:181).

Yetki devrinin sonuçları(B.Thompson, 2002:79,80):

1. Karar verme sürecini hızlandırır. Çünkü her kararda üst yönetimden onay beklemek, zaman kaybına neden olmaktadır,

2. Daha iyi kararlar alınmasını sağlar. İşe en yakın olan çalışanlar, sorunları çözme ve olumlu gelişmeler sağlama konusunda çok daha uygun konumdadırlar,
3. Alt kademelerdeki çalışanlara yetkilerini gösterme fırsatı tanıyarak, bu kişilerin liderlik, planlama ve örgütlenme becerilerini geliştirmeleri için bir fırsattır,
4. Motivasyonu artırır. Yönetimin, kendisine güven duyduğuna inanan çalışan, bu güveni boşa çıkarmamak amacıyla daha sıkı çalışır ve yüksek beklentileri gerçekleştirmeye çabalar,
5. Morali artırır. Çalışanların görevlendirildikleri işleri sahiplenmeleri ve sonuç olarak yaptıkları işten daha çok gurur duymalarını sağlar.

Bir yönetici devrettiği yetkiden dolayı kendi üstlerine karşı yine kendisi sorumlu olacağı için, astlarına güvenmiyorsa yetki devretmez. Çünkü etkili bir yetki devri ancak ast ve üst arasında “güven” varsa gerçekleşebilir (Aytürk, 2000:88).

Yöneticilerin, yetki devretmelerinin önünde kendilerinden veya astlarından kaynaklanan bazı engeller vardır. Bunlar (B.Thompson, 1998:59,60):

1. Yöneticilerin bizzat kendilerinin uygulamaları tercih edebilmelerinden,
2. Herkesin bütün ayrıntıları bilmelerini istememelerinden,
3. “Ben kendim daha iyi yaparım” eğiliminde olabilmekten,
4. İş ya da yetki devri konusunda denetimsiz olmaktan,
5. Astlara güvenmemekten,
6. Astların hatalarına karşı hoşgörülü olmamaktan,
7. Astları tarafından seilmeme korkusu yaşamaktan,
8. İş dağılımını dengeleyici bir organizasyon yeteneğine sahip olamamaktan,
9. Sorumlulukla orantılı yetki vermemekten,
10. Görevlerin niteliğinden emin olmamaktan ve bunları açıklayamamaktan,
11. Astları geliştirme eğiliminde olmamaktan,
12. Etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirememekten dolayı yetki devrine gitmemektedirler.

## 9.2. Güçlendirme

Güçlendirme, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır. Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme “iş yapanın işin sahibi haline getirme”yi amaçlamaktadır. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı yapana aittir. Yönetici, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır (Koçel, 2001:337-345).

Whetten ve Cameron güçlendirmenin (Akt: Elma, 2003: 184,185);

- a. Çalışanları etkili kılma,
- b. Çalışanlarda özgüven duygusunun gelişmesine katkıda bulunma,
- c. Çalışanların çaresizlik ve güçsüzlük duygularının üstesinden gelebilmesine yardım etme,
- d. Çalışanların harekete geçmesi için onlara güç verme,
- e. Bir görevin başarılması için çalışanları güdüleme anlamlarına geldiğini ifade etmektedir.

Güçlendirme, grup üyelerinin katılımını artırır. Düzenli görevlendirme, grup üyelerini, departmanın yaptığı işi anlama ve ondan etkilenme konusunda cesaretlendirir. Grup üyelerine, bir çalışma ortamında bildiklerini birleştirme şansı tanır ve birçok durumda, özellikle de kendilerini ilgilendiren etkinliklerde çalışmalarını sağlar. Grup üyelerinin katılımını arttırmak, onların işlerindeki heyecanlarını ve girişimciliklerini destekler.

## 9.3. Amaçlara Göre Yönetim

Değişmeye tabi tutulmamış geleneksel örgüt yapılarında üstler, astlarını değerlendirme yetkisini ve ödüllendirme sistemini, tek taraflı olarak tekellerinde tutarlar. Bu durum üstün keyfi ve tek yanlı hareket etmesine sebep olmaktadır. Ast ise bu durum karşısında motive olamamakta ve örgütteki etkinliği de giderek azalabilmektedir. İlk defa Peter Drucker tarafından kullanılan amaçlara göre yönetim, bu kusurları giderecek



yeteneğe sahip bir yöntemdir. Amaçlara göre yönetim, bu organizasyonda üstlerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, planlama, kararlara katılma, yönetici geliştirme, motivasyon ve ödüllendirme gibi pek çok unsuru bünyesinde toplamaktadır (Yeniçeri, 2002:253).

#### **9.4. Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

Kendi kendini yöneten takımlar, örgütlerin daha esnek yapıda olmaları, karar vermede alt seviyedekilere olanak tanınmaları, çalışanların zihinsel ve yaratıcılık kapasitelerinden tamamen yararlanma konusundaki istemlerine yanıt verirler. Bu tür takımlar, kendiliğinden çalıştıkları işler konusunda sorumluluk üstlenirler, kendi performanslarını izlerler, sorun çözmede ihtiyaç duydukları performans stratejilerini belirler ve değişen koşullara uyum sağlarlar (Keçecioğlu,1998:24).

Kendi kendini yöneten takımlar, insanların taleplerini karşılamadaki yetkilerini en iyi biçimde kullanmaları ve insanlara yakın olmaları nedeniyle, örgütlerin performanslarını yükseltirler, kendi kendini yöneten takımların üyeleri, görevleriyle uyumlu şekilde stratejiler geliştirmede ve işlerinde tecrübe edinme konusunda serbest olmaları nedeniyle örgütsel öğrenmeyi ve uyumu artırırılar, kendi kendini yöneten takımlarda, önemli örgütsel kararları sahiplenmeleri ve geniş ölçüde katılımının sağlanması nedeniyle örgütte çalışanların istekliliği artar.

Kendi kendini yöneten takım üyelerinde aşağıdaki özellikler bulunur(Keçecioğlu,1998:24,25):

1. Kendisine ve başkalarına karşı yüksek düzeyde saygı, kişisel güç duygusu,
2. Bağlılık; grubun bir parçası olma arzusu,
3. Sağlıklı çalışmaya katılma isteği,
4. Yaratıcılık,
5. Mutabakat arama isteği,
6. Uygun, sorumlu davranış; görüş duygusu,
7. İşe yararlılık ve ulaşabilirlik, dikkatli olma,

8. Açıklık ve içtenlik,
9. Yardımlaşma ve işbirliği,
10. Etkili iletişim,
11. Güvenilir ve inanılır olma; edinilmiş bilgi.

### **9.5. Kalite Halkaları**

Kalite halkaları, katımlı yönetim biçimi olarak açıklanan Japon yönetim modelinin bir unsuru ve uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Kalite halkalarını, herhangi bir örgütte, işle doğrudan bağlantısı olan bir ekibin tamamen gönüllük esasına dayanmak suretiyle, haftada ortalama bir kez toplanmak ve kalite, verimlilik, koordinasyon gibi alanlarda karşılaşılan sorunları belirlemek amacıyla oluşturulan gruplar olarak tanımlamak mümkündür (Düren, 1990:40).

Bilimsel yönetim ilkelerinin geçerli olduğu bir atölyede, üretimi gerçekleştiren işçilerin bir ustabaşına, kontrolde görevli işçilerin bir başka ustabaşına bağlı oldukları düşünüldüğünde, üretimde çalışanlar, kalite ile uğraşmayacaklar, kontrol yapanlar ise, üretmedikleri bir malın kalitesinden sorumlu tutulacaklardır. İşte kalite çemberlerinin temel felsefesi, bu tür bir ikilemi ortadan kaldırmak, kalite arayışını bizzat işi yapanın kendi yetkisine ve sorumluluğuna vermektir. Kalite halkalarının oluşturulması, Taylorist sistemlerin diğer temel bir eksikliğini giderici niteliktedir. Taylorist sistemlerde, çalışma yöntemlerinin hazırlanmasında, çalışanların bilgi ve beceri birikiminden yararlanma ve onları yöntem geliştirici olarak kullanma yolları kapalıdır. Kalite halkaları felsefesi ise, çalışanların bilgi ve becerilerini sergilemelerini öngörürken, aynı zamanda yeni bilgi ve becerilerin de bir grup çalışması ortamında gelişmesini destekler (Düren, 1990:41).

Kalite halkalarının kuramsal temellerini, katılımcı yönetim ve sorun çözmede grup yaklaşımı oluşturmaktadır. Katılımcı yönetim, bir örgütün sorunlarının sadece yönetim kademelerini ilgilendirmediğini; örgütün tüm elemanlarının sorunlarla ilgilendikleri ölçüde yapıcı, yaratıcı fikirler ortaya çıkarabileceği görüşünün benimsenmesidir. Bu görüşü benimsemiş, yöneticilerin, astlarına belirli alanlarda yetki devretmeyi, karar verme yetkisini, bu alanlarda onlarla paylaşmayı kabul etmesi doğaldır. Dolayısıyla kalite halkalarında örgütün her türlü sorunu, sorunla ilgili tüm işgörenlerce ele alınır. Çözüm,

grubun kendi iç yapısında bazı değişiklikler yaparak, uygulamaya koyabileceği türden bir çözüm ise, grup üst yönetime bilgi vererek uygulamaya geçebilmelidir. Bu bir anlamda karar verme yetkisinin tüm örgütte yaygınlaştırılmasıdır (Dicle, 1980:138).

Kalite halkalarının etkinliği için gerekli unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Akt: Aydoğan ve Kepenek, 2003:261):

1. Kalite halkaları, 3-15 kişilik gruplardan oluşmalıdır,
2. Aynı çalışma grubunda bulunan işgörenler, aynı çalışma biriminden seçilmelidir,
3. Her zaman şart olmamakla beraber, çalışma grubunda yönetici konumunda bulunan kişinin aynı çalışma biriminden seçilmesi tercih edilmelidir,
4. Çalışma grubuna katılım zorunlu olmamalı; düzenli aralıklarla toplanarak bir araya gelmesi sağlanmalıdır,
5. Grup üyelerine neden-sonuç analizleri, problem çözme teknikleri gibi alanlarda eğitim verilmelidir,
6. Kalite halkalarının sürekliliği sağlanmalıdır.

## **10. Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılma**

Eğitim örgütleri toplumsal sistemin gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki insan gücünü yetiştirmek için oluşturulmuş örgütlerdir. Bu örgütlerin, diğer toplumsal örgütlerden bazı yönleriyle farklılaştığı görülmektedir (Aydın,2000,: 124). Bu farklılaşma eğitim örgütlerinin kendisine özgü dinamiklerini oluşturmaktadır. Bu dinamiklerin yapı ve işlemleri irdelenmeden bu örgütlerdeki yönetime katılma olgusu tam ve doğru olarak açıklanamaz (Bursalıoğlu, 2002:160).

Eğitim örgütleri, beklentileri, ilgileri ve gelecek umutları açısından birbiri ile çatışan ve aynı zamanda farklılaşarak ayrışan çok karmaşık bir toplumsal çevre içinde yer almaktadır. Eğitim örgütlerinde uygulanacak yönetime katılma biçimlerinin etkisini ve niteliğini artırmak için eğitim işgörenlerinin örgüt politikalarının oluşturulmasına yönelik kararlara daha çok katılmaları sağlanmalıdır. Örgüt politikalarının oluşturulmasına hem

bakanlık düzeyinde, hem de okul düzeyinde katılan eğitim işgörenleri doğal olarak alınan kararların uygulanmasına daha etkin biçimde katılabileceklerdir.

Eğitim örgütleri, toplumun diğer örgütleri gibi, üst sistem olan devlete yönetsel olarak bağlıdır. Bu nedenle eğitim örgütü hem içinde bulunduğu toplumsal çevreye, hem de yöneten olarak bağlı olduğu devlet içerisindeki yönetsel birime karşı sorumludurlar (Eren, 2001:63).

Üzerinde çalışılan hammaddenin toplumdan gelip yine topluma katılan insan olması, eğitim örgütlerini diğer örgütlerden farklılaştıran bir başka gerçektir. Toplum içerisindeki tüm toplumsal gruplar işlenecek olan bu hammaddenin, kendi istemleri yönünde olmasını istemekte ve bu istemlerini gerçekleştirmek için toplumsal, politik, kültürel, mali ekonomik ve bireysel güçleriyle becerilerini sonuna kadar kullanmaktadırlar (Bursalıoğlu, 2002:161).

Eğitim örgütleri, toplumun bir mikro örneği olması nedeniyle, toplumsal ortamda yer alan, kendi dışında olduğu kadar kendi içinde de çatışan toplumsal, politik, kültürel, etnik, dinsel gruplar ve değerleri uzlaştırmak ve aralarında bir denge oluşturmak zorundadırlar (Aydın, 2000:126).

Eğitim örgütlerini farklılaştıran bir faktör de eğitilecek olanın insan olmasının yanında eğitecek olanın da insan olmasıdır. Eğitmek amacıyla örgüte katılan öğretmen olarak adlandırdığımız insan, hem örgüte katılırken hem de örgütte etkinliğini sürdürürken, belli bir takım davranışları, değerleri, inançları, politik eğilimleri, toplumsal ve kültürel özellikleri, beklentileri ve ilgileri beraberinde örgüte taşır. Örgüte taşınan bu özellikler bağlamında yönetsel ve eğitsel etkinliklerin gerçekleşmesi için çaba harcar (Aydın, 2000:127).

Eğitim örgütlerinde bakanlık düzeyinde oluşturulacak eğitim politikaları kararlarına katılma en etkili biçimde sendikalar aracılığıyla sağlanabilir. Sendika yöneticileri, eğitim işgörenleri tarafından gönüllü ve istekli olarak seçildikleri için merkez örgütündeki kararlara doğrudan katılabilirler. Bu konudaki işleyişin nasıl olacağı, sendika

temsilcilerinin hangi oranda, hangi kararlara katılacağı, yasal düzenlemeler ve toplu sözleşmeler yoluyla saptanabilir.

Sendikaların, okul düzeyinde okul yönetimine ilişkin politikaların oluşturulmasına doğrudan katılması her zaman olanaklı olmayabilir. Çünkü okul düzeyinde birden fazla sendika üyesinin olması veya varolan sendikaların o okulda yeterli üyeye sahip olmaması, okul düzeyinde sendikal katılımı engelleyebilir. Ancak, okul düzeyinde, sendikalar okulda alınacak kararların uygulanmasının denetlenmesinde daha işlevsel olabilir. Sendikalar, ulusal boyutta eğitim politikalarının denetlenmesine ilişkin kararlara da katılabilir.

Öğretmenlerin merkezdeki eğitim politikalarına ilişkin kararlara sendikaların dışında temsilci seçerek katılmaları da düşünülebilir. Ancak böyle bir yol, oldukça güçtür. Bu yolla öğretmenler kararlara dolaylı yoldan katılmış olacaklardır. Ayrıca belli bir politikanın olmaması nedeniyle seçilen temsilcilerin etkisizleşmesi daha kolay olabilir.

Eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin okul düzeyinde yönetime katılmaları şu biçimlerde gerçekleşebilir:

**Gönüllü katılma;** hiçbir yasal zorunluluk olmamasına karşın, öğretmenlerin ve öteki eğitim örgütü işgörenlerinin örgütteki çeşitli sorunların çözümünü sağlamaya, anlaşmazlıkların ve çatışmaların giderilmesine, okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesine, disiplin sorunlarının çözülmesine, yeni mali kaynakların bulunup geliştirilmesine, eğitsel ve toplumsal etkinliklerin yürütülmesine katkıda bulunabilecekleri kararlara katılmasını sağlamaktır. Bu yolla okulun ikliminin daha yumuşak olması sağlanabilir. Olası örgütsel çatışmalar önenebilir. Öğretmenlerin iş doyumunu artırılabilir.

Eğitim örgütlerinde diğer bir yönetime katılma şekli ise **kurullar yoluyla katılmadır**. Kurullar sınırlı da olsa, okul politikalarının oluşturulmasına ve uygulamaların gerçekleşmesine yönelik kararların alınmasını sağlar. Çalışanlar yönetime katılmak için büyük bir istek duymaktadırlar. Bu nedenle, okuldaki kurullar, öğretmenlerin yönetime katılmalarında etkili bir araçtır. Ancak kurulların etkili işleyebilmesi, okula ilişkin

kararların ne derece bu kurullarda alınabildiğine, demokratik işleyişine, yönetici ve öğretmenlerin yeterliliklerine bağlıdır. Türkiye’de öğretmenler, kurullar aracılığıyla yönetime katılmayı iki şekilde gerçekleştirmektedir. Bunlar:

Okul düzeyindeki yönetime katılmada, yöneticilerin benimseyeceği yönetim felsefesi de önemlidir. Bu anlamda, amaçlara göre yönetim felsefesi yönetime katılmayı kolaylaştırabilir. Bu sayede yöneticilerle öğretmenler hedefleri birlikte saptayarak, her birinin görev alanlarını ve kendilerinden beklenen sorumlulukları belirleyebilirler.

Okul düzeyinde yönetime katılmayı sağlayıcı bir başka yönetim biçimi de **kalite halkası** yaklaşımıdır. Kalite halkası, gerçek ya da potansiyel iş sorunlarını belirlemek, çözümlenmek, çözüm önerisi sunmak üzere haftada birkaç kez düzenli olarak toplanan aynı iş yerinden seçilen küçük bir gönüllüler grubudur. Bu gruba katılmak zorunlu değildir. Kalite halkası yaklaşımı okul düzeyinde başarıyla uygulanabilir. Öğretmenler ve öteki işgörenler, okulun eğitim, yönetim, çevreyle olan sorunlarını çözmede, öneri getirmede ya da sorunları saptamada etkili olabilecek küçük kurullar oluşturabilirler. Bu anlamda, okullarda var olan disiplin kurulunun, okul-aile birliğinin, zümre toplantılarının vb. etkinliklerin kalite halkası yaklaşımıyla yeniden gözden geçirilmesi düşünülebilir.

## **11. Eğitim Örgütlerinde Katılım İçin Gerekli Koşullar**

Eğitimde karar sürecini etkileyen çeşitli iç ve dış nedenler arasında en güçlü olan “merkezcilik” derecesidir. Klasik eğitim örgütlerinin bir özelliği olan aşırı merkezcilik, karar yetki ve görevlerinin rasyonel biçimde dağılımını engeller (Bursalıoğlu, 2002:96). Ülkemizin genel yönetsel yapısının merkezden yönetime ağırlık verilerek yapılandırıldığı görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde başlayan bu merkezileşme, Cumhuriyet döneminde de sürmüş ve eğitim örgütlerimizi de etkilemiştir. Eğitim örgütlerimizdeki bu merkezi yapı, katı bürokrasiye yol açmakta, yeniliğe ve yaratıcılığa kapalı, statükocu bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır (Bilgen, 1994:36).

Eğitim örgütlenmesindeki aşırı merkezileşme yönetime katılmayı sınırlayıcı birinci etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Merkezi yapının olumsuzluklarını ortadan

kaldırmanın en etkin yöntemi yönetime katılımın arttırılması ve yerinden yönetimin yaygınlaştırılmasıdır.

Karar verme yetkisi, bütün örgüt çapında dağılmış ise, yerinden yönetim söz konusudur. Bu dağılımı sağlamak için karar verme durumunda olan üst düzey yöneticilerin yetkilerinin bir bölümünü astlara devretmesi gerekir. Böylece, sorunların çözümüne daha çok seçenekler sağlanarak en iyi çözüm bulunabilir.

Eğitim örgütlerimizde, karar yetkisi üst düzey yöneticilerde toplanmıştır. Bu durumda, üst düzey yöneticiler imza ve paraf işlerinden, ulusal eğitimin plan ve programlarına gereken önemi vermemektedirler. Bu durumda, alt düzey yöneticiler de gerçekte kendilerini ilgilendiren kararlara katılmadıkları için silikleşmektedirler (Kaya, 1996:214).

Eğitim örgütlerinde yönetime katılmada ortak olacak öğretmenlerin nitelikleri çok önemlidir. Yöneticilerin astlarını yönetime katmada başarılı olabilmesi için örgüt içi ve dışı etmenlerden ayrı olarak insansal, teknik, kavramsal becerilere sahip olması gerekir. Çünkü eğitimsel kararlar insanların(öğrencilerin) geleceğini etkileyici niteliktedirler (Güçlüol,1985:65).

Okullarda yönetime hangi alanlarda, kimlerin hangi düzeyde katılacağına dair hukuksal çerçeve olmalıdır. Bu nedenle okullarda yönetime katılmanın etkili olabilmesi, yasal düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır. Ayrıca kararlara katılanlara yaptırım gücü de hem yasalarca hem de sendikalar aracılığıyla sağlanabilir.

Bursalıoğlu (2002)'na göre, katılımlı yönetimin yararlı ve başarılı olabilmesi belli koşulların sağlanmasına bağlıdır. Eğer bu koşullar sağlanmazsa katılımlı yönetim, beklenenin aksine, sakıncalı olmaya başlar. Bursalıoğlu bu koşulları şöyle sıralamaktadır (Bursalıoğlu, 2002 :161):

a.Katılanlar, katılma eylemini doğru ve uygun buldukları oranda yasal görürler. Fakat katılma derecesi, katılanların değer ve beklentilerini aştığı zaman, katılma, katılanların

gözünde geçerliliğini kaybeder. Okul yöneticileri, öğretmenler kuruluna ya da eğitim işgörenlerine yönetime katılma olanağı verdiği durumlarda, bu gerçeği görmek zorundadırlar. Yoksa katılanlar, sadece onaylayıcı rolünde bırakılırsa bu rolü kabul etmeyerek tepki göstereceklerdir. Böylece katılma, verimi düşürücü rol oynayacaktır.

b.Yönetime katılmada örgütsel politikanın belirlenmesine ya da sorunların çözülebilmesine ilişkin karar vermede, katılanların yeterli birikime sahip olması gerekmektedir. Eğer katılanlar bu yeterliliğe sahip değilse, tartışılan soruna karşı ilgisiz kalacaklar ve sıkılacaklardır. Böylece katılım sonucu gerçekleşmesi beklenen çok seçeneğin ortaya çıkmasına ya da işgörenin kendini yetiştirmesi sağlanmadığı gibi işgörenenin var olan güdülenmesi ve örgüte bağlılığı da sarsılacaktır.

## **12. Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılmanın Yararları**

Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın olmasının yararları, Aydın (2000)'a göre şunlardır (Aydın,2000:129-131):

- Okullarda olanaklar sağlandığında işgörenler daha sağlıklı kararlar alabilirler. Karar vermeye katılım yoluyla öğretmen ve yöneticilerin mesleki nitelikleri geliştirilebilir,
- Yönetime katılma, karara esas olacak seçeneklerin ve olası sonuçların katılanlarca tartışılmasıyla daha sağlıklı karar vermeyi sağlar,
- Yönetime katılma, eğitim örgütünde alınan kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulamaya konulmasında rol oynar,
- Yönetime katılma, örgüt üyelerinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesini sağlar,
- Eğitim örgütünde sağlıklı ve geniş bir katılım gerçekleştikçe denetime daha az gerek duyulur,
- Yönetime daha etkin ve sürekli olarak katılan öğretmenlerin daha olumlu bir eğitim içinde oldukları görülmüştür.

Başaran (1992)'a göre, yönetime katılma, işgörenenin bilişsel ve duyuşsal katılımıdır. Ona göre yönetime katılmanın yararları şöyledir (Başaran 1992:100,101):



- Yönetime katılmayla işgören, örgütsel sorunların çözülmesine düşünsel katkılarda bulunarak uygulamak için psikolojik hazırlığa yöneleceklerdir,
- Yönetime katılmayla işgörenlerin sorunlarına seçenek bulmada, en elverişli seçeneği seçmede yeterlilikleri giderek artmaktadır,
- Yönetime katılma; işgörenlerin, verilen kararların ortaya çıkaracağı sonuçların sorumluluklarını yüklenmelerini de birlikte getirir. Yetkilendirilen ve sonucun sorumluluklarını yüklenen işgörenler yönetime daha bilinçli olarak katılırlar,
- Yönetime katılma, işgörenin verimini arttırmaktadır,
- Yönetime katılma, işgörenlerin örgütten ayrılmalarını azaltmaktadır,
- Yönetime katılma, örgüt içindeki çatışmaları azaltarak işgörenlerin daha iyi bir iletişim kurmalarını ve aralarındaki ilişkiyi geliştirmelerini sağlar,
- Yönetime katılma, örgüt politikasına işgörenin bağlılığını arttırmakta, günlük örgütsel sorunları üst yönetimin çözebileceğinden daha iyi çözülmesini sağlamaktadır.

İşgörenlerin yönetime katılmasının şu yararları vardır (Başaran,1992:119,120):

- İşgörenlerin görüş, bilgi ve yaşantıları yönetimin iyileştirilmesine yol açmaktadır,
- İşgörenler katıldıkları kararları daha etkili uygulamaktadırlar,
- İşgörenlerin yönetime katılması, örgüt içindeki iletişimin etkili olmasına yol açmaktadır,
- Yönetim kararları için daha güvenilir, yeterli bilgiler toplayabilmektedir,
- İşgörenler, özdenetime daha çok yönelerek kendilerini geliştirebilmektedir,
- Katılmalı yönetim, kendi başına bir örgütsel özendirici olmakta, işgörenin işten doyumuna yardım etmektedir,
- Örgütün kaynaklarını açıkça gören işgörenler, örgütten isteklerini ussal sınırlara indirmektedir,

Howes ve McCarty (1982), Newyork metropol sahasında yapmış oldukları araştırmalarda yönetime katılmanın şu yararlarını vurgulamaktadırlar: Katılımcı yönetimin karar verme sürecine geniş bir katılımı sağlandığı, büyük ölçüde kabul gördüğünü, yönetici ilişkilerini geliştirdiği, kimin ne karar vereceği üzerindeki anlaşmazlıkları azalttığını belirtmektedirler. Ayrıca, kararın sorumluluğu, kararların

kolaylaştırılması, yöneticinin zaman tasarrufu, eğitimcilerin değişime açıklığı gibi konularda da yönetime katılmanın yararlı olduğu üzerinde durmaktadırlar (Akt:Sarpkaya,1996:15,16).

Yönetime katılmayı karara katılma olarak tanımlayan Uras (1995), katılmanın yararını işgören ve örgüt açılarından ele almaktadır. Katılmanın işgören açısından yararları şunlardır (Uras, 1995: 121,122),:

- Bilgi ve deneyimine saygı duyulduğunu, bilgi ve deneyiminden yararlandığını gören işgörenin morali yükselerek işine ve iş çevresine karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirebilir,
- Karara katılma, bir görüşme ve tartışma ortamında gerçekleşeceğinden, böyle bir ortamın işgörene yeni bilgi, beceri ve düşünceler kazandırması, işgörenin kendini geliştirmesine ve bazı ön yargılardan kurtulmasına yardımcı olabilir,
- Görüşlerinin saygı ve kabul gördüğünü algılayan işgörenin, bu saygı ve güveni koruyabilmek için kendini yenilemek ve geliştirmek doğrultusunda daha çok çaba harcar.

Katılmanın örgüt açısından yararlarını ise şunlardır:

- Karara katılma ile morali yükselen, kendini yenileme ve geliştirme için güdülenen bir işgören daha yüksek bir verim sergileyebilir,
- Katılımcı, kararlarda sorunun çok farklı yönlerden ele alınması, daha çok bilgi toplanması, daha fazla seçeneğin gözden geçirilmesi, seçeneklerin olası sonuçları hakkında daha ussal kestirimler yapılması ve daha isabetli kararlar alınması olasılığını artırır,
- İşgören, kendisinin de katkıda bulunduğu bir karara direnmeyeceğinden, örgütün, işgörene kararı benimsetmek ve içtenlikle uygulamayı kabul ettirebilmek için sarf etmek zorunda kalacağı zaman, madde ve enerjiden tasarruf edebilir.

### **13. Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılmanın Sakıncaları**

Yönetime katılma konusundaki literatür araştırmalarında, katılımıla ilgili olumlu yaklaşımlar ağır basmakla birlikte, katılımın sakıncalarından da söz edilmektedir:

- Katılma, yöneticilerin ayrıcalıklarını zayıflatır,
- Zaman kaybına, verimin azalmasına ve yöneticilerin etkinliğinin zayıflamasına neden olur,
- “Yönetime katılma bir yönetim kurnazlığıdır” şeklinde düşünenlere göre katılma, karar vermede seslerini duyurduklarını sandıkları koşullar altında insanlara istedikleri şeyleri yaptırmak için ustalıkla ve hileyle kullanılan bir araçtır (McGregor,1991:170).

Güçlüol (1985:63), karara katılmanın sakıncalarını üç maddede toplamaktadır.

Bunlar:

- Kararların kalitesini düşürür,
- Bu tür kararlar düşük standartları yansıtır,
- Örgütün amaçlarına aykırı düşer.

Can (2005:216), büyük örgütlerde karmaşık sorunların çözümü için yöneticiler soruna birlikte yaklaşmak amacıyla toplantılar düzenleyebilirler demekte ve bu toplantıların sakıncalarını şöyle sıralamaktadır:

- Grup toplantılarına katılanların zamanlarının değerlerini düşünürlerse, masraflı olduğu görülür,
- İvedi durumlarda gecikmelere neden olur,
- En iyi karar verme yerine uzlaşma ya da karar vermeden dağılma olasılığı vardır,
- Üstlerin buldukları toplantılarda astlar yalnızca amirlerin hoşuna gidebilecek sorunlara değinebilirler,
- Bireysel sorumluluktan kaçma fırsatı sağlanabilir.

Aydın (2000:88), demokratik bir okul yönetiminde, ilgili herkesin, politikaya ilişkin sorular sorma hakkına sahip olduğunu, fakat politikanın uygulamasının öncelikle yönetimin sorumluluğunda olması gerektiğini belirtmekte ve yönetici statüsünü üstlenen görevlilerin sorumluluklarını kullanmalarını savunmaktadır. Aydın, yönetime katılma konusunda sakıncanın bu noktada ortaya çıkabileceğini vurgulamaktadır. Ona göre, uygulama işlevini yönetim yerine örgüt içi grupların üstlenmeye çalışmaları örgütün etkililiğini engelleyebilir.

## 14. Türkiye’de Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılma

Ülkemizde eğitim örgütleri birer kamu kuruluşudur. Özellikle 1980 sonrasında eğitimde özelleştirme yaygınlaşmışsa da bu kurumların işleyişi büyük oranda devlet okullarındaki gibidir. Birer kamu örgütü olan okullardaki çalışanlar da memur statüsündedirler. Öğretmenler ve öteki eğitim işgörenleri temelde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na bağlıdır.

Yönetime katılmada eğitim örgütlerinin yasal dayanak ve uygulamalar açısından öteki kamu kuruluşlarına göre ayrıcalıklı bir yeri vardır.

Gülmez (1991:3),öğretmenlerin yönetime katılmasında uluslararası bir belge olan “Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi”nden yararlanabileceğini savunmaktadır. Gülmez’ e göre katılmaya yönlendirici bir temel ilke olarak yer veren tavsiye, eğitimi ilgilendiren temel konularda, öğretmenleri ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin olarak, görüş almadan toplu pazarlığa değin uzanan değişik katılma biçimlerinin özendirilmesini ve uygulanmasını istemiştir. Tavsiyenin 25. maddesinde çeşitli katılma biçimleri belirtilmiştir. Gülmez, bu metnin tavsiye niteliğine olmasına karşın taraf ülkeleri yönlendirici ve denetleyici mekanizmalarının etkililiği için öğretmelerin ve öteki ilgililerin bilinçlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

“Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi”ndeki öğretmenlere veya örgütlerine sağlamasını istediği katılma biçimleri, yürürlükteki eğitim mevzuatı dolayısıyla oldukça sınırlı uygulanabilir.

Türkiye’de eğitim örgütlerimizde en sık uygulanan katılma biçimi, kurullar aracılığıyla olmaktadır. Bu kurullar ve işlevleri kısaca şunlardır:

**İlköğretim kurulu:** 5 Ocak 1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Yasası’ndan dört ayrı düzeyde, öngördüğü ilköğretim kurulları 12 Ekim 1983’te yürürlükten kaldırılmıştır. Kaldırılmasına karşın bu kurulların üzerinde durulmasının sebebi, bu kurulların okulların açılıp kapanma, çalışma saatleri, öğrencilerin beslenme

durumları vb. geniş bir alanda karar alma ve uygulama yetkisinin olmasındandır. Bu yasanın kaldırılması, öğretmenlerin katılımının değil de katılımsızlığının yerleştirilmeye çalışıldığının da kanıtıdır.

**Disiplin kurulları:** Eğitim işgörenlerinin disiplin işlerini yürüten kurullardır. Bakanlık ve illerdeki disiplin kurullarının üyeleri seçimle değil, atamayla belirlenir.

**Görev yeri belirleme kurulu:** Görev yeri belirlenmesinde siyasal ölçütleri etkisizleştirmek ve nesnelliği sağlamak açısından bu kurullarda öğretmenlerin seçilmiş temsilcilerinin olması gerekir. Ancak kurul atama yoluyla oluşturulmaktadır.

**Öğretmenevleri ve lokallerin yönetiminde katılım:** Öğretmenlerin doğal üye olduğu bu kurumların yöneticileri atamayla görevlendirilir. 7 kişilik yönetim kurulunda ancak 1 öğretmen temsilciliği vardır. Öteki kurul üyelerinden 4'ünü Milli Eğitim Müdürünün önerisiyle vali, 1'ini okul müdürleri kendi aralarından, 2'si de Milli Eğitim Müdürünün belirlediği öğretmen ve yöneticilerden seçilmektedir(1 öğretmen, 1 yönetici). Denetleme Kurulunun 3 yöneticisi de atamayla görevlendirilir.

**İlk-San'da katılım:** Zorunlu üyeliğe dayalı bir kurum olan İlk-San'nın yapısı birçok anti-demokratik öğeler içermektedir. İlk-San' daki öğretmen katılımsızlığının sonuçları otomobil ve öteki yolsuzluk suçlarıyla ağır bir şekilde ortaya çıkmıştır. İlk-San'ın yönetim kurulunu, görünürde üyeler seçmekle beraber, İl Milli Eğitimden bakanlığa kadar süren ve vetolar zinciriyle süren bu seçim anlamsızlaşmaktadır. Ayrıca yönetim kurullarındaki atamayla gelenler sayıca seçilmişlere üstün gelmektedir (Akt: Sarpkaya, 1996:20,21).

Yukarıda da görüldüğü gibi eğitim örgütümüzde çeşitli düzeylerde çok sayıda kurul olmasına karşın bunların etkilerinin aynı derecede yaygın olmadığını görülmektedir.

Yukarıdaki kurulların dışında öğretmenlerin okul düzeyinde doğrudan katılabildikleri en etkili kurul Öğretmenler Kuruludur.

## **15. Eğitim Örgütlerinde Bir Yönetime Katılma Organı: Öğretmenler Kurulu**

Bu araştırmada, öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarının en aktif şekilde gerçekleşebileceği öğretmenler kurulunun yasal çerçevesine, tanımı ve görevlerine, öğretmenler kurulunda görüşülecek konulara, öğretmenler kurulunun işleyişine ve işleyiş sorunlarına, öğretmenler kurulunda sorunları dile getirmede öne çıkan öğretmenlerin durumlarına, öğretmenler kurulunun etkililiğinin sağlanmasına ve öğretmenler kurulunun etkili hale getirilmesindeki öneme değinilmektedir.

### **15.1. Öğretmenler Kurulunun Yasal Çerçevesi**

Öğretmenler Kurulu, 27 Ağustos 2003 gün ve 2552 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre işlemektedir. Bu yönetmeliğin 94. maddesi öğretmenler kuruluyla ilgilidir.

Öğretmenler kuruluyla ilgili yasal düzenlemelerden bir diğeri olan MEB İç Hizmetler Yönetmeliği sonradan yürürlükten kaldırılmıştır.

### **15.2. Öğretmenler Kurulunun Tanımı ve Görevleri:**

#### **15.2.1. Tanımı:**

Öğretmenler Kurulu, okulun asıl ve stajyer bütün öğretmenleri, rehberlik uzman ve yardımcılarıyla, usta öğreticilerden meydana gelen, eğitim ve öğretim çalışmalarını planlayan ve değerlendiren en üst karar organıdır (MEB, 1990:157).

#### **15.2.2. Öğretmenler Kurulunun Görevleri:**

Öğretmenler kurulunda; öğretim işlerinin yürütülmesi, okulun düzen ve disiplin işleri, okul-çevre ilişkileri, öğrencilerin eğitimi ve yetiştirilmesi, çalışmaların planlanması, çeşitli iş bölümlerinin yapılması ve zaman zaman yapılan çalışmaların değerlendirilmesi gibi, okul müdürünün tespit edeceği konularla, bakanlıkça bildirilecek konular üzerinde

görüşmeler yapılır. Bütün bu çalışmalar ve alınacak kararlar kanun, tüzük, yönetmelik öğretim programı ve bakanlıkça verilen emirler çerçevesi içerisinde kalır. Ancak okulun gelişmesine engel olduğuna kanaat getirilen hususların mevzuattan ayıklanmasını, gerekçesiyle birlikte, bakanlığa teklif edilebilir.

Bunun yanında öğretmenler kurulu, öğretim ve eğitim çalışmalarında müfredat programları, ilgili yönetmelik, yönerge, emir ve genelgelerle açıklanmayan konularda boşlukları doldurur. Koşullara göre yapılması gereken değişiklikleri, uygulama planları üzerinde yaparak, öğretimi statik yapıdan kurtarır, dinamik bir yapıya kavuşturur.

### **15.3. Öğretmenler Kurulunda Görüşülecek Konular:**

Öğretmenler kurulu toplantılarında Atatürk İlke ve Devrimlerine, Milli Eğitim Temel Kanunu'ndaki amaçlara ulaşma hedefine yönelik, ilgili mevzuat çerçevesinde yalnız eğitim ve öğretimin daha başarılı ve iyi olmasına ilişkin sorunların görüşülmesine yer verilmesi belirtilmektedir. Bu genel çerçevede öğretmenler kurulunda şu kararlar görüşülür:

- Her öğretim yılı başında bir önceki eğitim-öğretim yılına ait öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararlar ve bunların uygulanma durumları değerlendirilir,
- Eğitim-öğretimle ilgili günlük ve yıllık planlarla, zümrelerle ilgili konular ele alınır,
- Okul disiplin işlerinin tüm boyutları ele alınır,
- Okulların özelliklerine göre komisyon ve kurulara seçim yapılır. Çalışmalarına ilişkin kararlar alınır. Öğretmen kurulunda seçim yapılan kurul komisyonları şunlardır: Öğrenci Davranışlarını Denetleme Kurulu, Okul-Aile Birliği, Yazı Denetleme Kurulu, Muayene- Teslim Alma ve Satın Alma Komisyonu, Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi, Okul- Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yürütme Komisyonu, Sosyal Etkinlikler Kurulu, Öğrenci Kurulu, Bireysel Eğitim Projesi(BEP) Ekibi, sosyal kulüp ve sınıf öğretmenliği seçimi,
- Öğrenci başarılarının ikinci kanaat dönemi ve ders kesiminde ayrıntılı bir değerlendirmesi yapılır. Başarısızlık nedenleri araştırılır,

- Bakanlığın bildireceği konular, okulun son denetim raporu görüşülüp değerlendirilir,
- Yıl sonundaki öğretmenler kurulunda öğretim yılının genel bir değerlendirilmesi yapılır, yıl boyunca alınan kararlar ve uygulama değerleri üzerinde durulur. Sosyal kulüp ve sınıf öğretmenliği çalışmaları değerlendirilir. Yıl içinde davranış notu( varsa) indirilmiş öğrencilerin durumları görüşülür. Öğrencilerin devam durumları ele alınır,
- Sınavlarla ilgili yapılacak öğretmenler kurulu, toplantılarında sınavın amacı, içeriği ve görevlerle ilgili duyurular yapılır. Uyulacak kural ve ilkeler saptanır,
- Yeni yılda okutulacak ders kitaplarının yer aldığı Tebliğler Dergisi tanıtılır.

#### **15.4. Öğretmenler Kurulunun İşleyişi:**

Öğretmenler kurulu, ders yılı başında, ikinci yarıyıl başında, ders yılı sonunda ve okul yönetimince gerek duyulduğu zamanlarda toplanır.

Öğretmenler kurulu, olağanüstü haller dışında zamanı, yeri ve gündemi belirtilmek suretiyle iki gün önceden öğretmenlere yazılı olarak duyurulur (Gürsel,2003:156). Gündemin bir örneği öğretmenler odasında bulundurulur.

Öğretmenler kurulunun yapılandırılması öğretim yılı başında yapılan toplantılarda gerçekleşir. Kurulda konuşma ve tartışmaları yazıya geçirmesi için bir veya iki sekreter seçilir.

Öğretmenler kurulu, okul müdürünün başkanlığında, müdür yardımcıları ile bütün öğretmenler ve okul rehber öğretmenlerinden oluşur. Okul müdürünün bulunmadığı zamanlarda öğretmenler kuruluna varsa başyardımcı, yoksa okul müdürünün görevlendireceği müdür yardımcılarında biri başkanlık eder (Gürsel,2003:156). Toplantı açıldıktan sonra yoklama yapılır ve ardından gündem maddeleri okunur. Gündem maddelerine ek yapıp yapılmayacağı sorulur.



Her gündem maddesi görüşülürken öğretmenler de isterlerse, görüş ve önerilerini aktarabilirler. Her bir gündem maddesi görüşüldükten sonra oylamaya sunulur. Oylama açık oy ve çoğunluk esasına göre yapılır. Oyların eşit olması durumunda okul müdürünün bulunduğu tarafın kararı kabul edilir.

Öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararlar tutanakla tespit edilir ve toplantıya katılanlar tarafından imzalanır. Toplantıya katılmayanlar bu tutanakla belirtilir ve bilgi edinmeleri bakımından kendilerine imzalatılır (Gürsel,2003:157). Daha sonra tutanaktaki kararlar temize geçilir ve karar defterinde öğretmenlerin imzasına sunulur.

Öğretmenler kurulunda alınan kararlar, bütün öğretmenler için bağlayıcıdır.

Öğretmenler kurulu toplantılarının ders saatleri dışında yapılması esastır. Ancak, ikili öğretim yapan okulların öğretmenlerinin aynı anda toplanmalarına gerek duyulduğunda, okul müdürlüğünün bağlı milli eğitim müdürlüğüne bilgi verilmesi şartıyla toplantı günlerinde yarım gün öğretim yapılır (Gürsel,2003:157).

Öğretmenler kurulunun biçimsel işleyişi yukarıdaki gibi olmakla beraber uygulamada ve doğal işleyişinde önemli sorunlarla karşılaşmaktadır.

### **15.5. Öğretmenler Kurulunun İşleyiş Sorunları**

Öğretmenler kurulunun işleyiş sorunları araştırmacının bir öğretmen olarak gözlemlerine ve öğretmenlere yöneltilen “Sizce öğretmenler kurulunun işleyiş sorunları nelerdir?” biçimindeki açık uçlu soruya verdikleri cevaplara dayanmaktadır. Çeşitli okullarda görev yapan öğretmenler ve yöneticiler bu soruyu yanıtlamıştır. Bu çalışmalar sonucunda karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır:

#### **15.5.1. Öğretmenler Kurulunun Görev ve Sorumluluklarının Belirsizliği**

İlköğretim kurumları yönetmeliğinin 94. maddesinde çok genel ifadelerle kurul görev ve sorumlulukları yer almaktadır. Ancak uygulamada okul müdürlerinin, konuları

oldukça sınırlı tutma eğiliminde oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin de kurulda nelerin konuşulup nelerin konuşulmayacağına dair bilgilerinin genelde sınırlı kaldığı gözlenmektedir. Öğretmenler kurulunda görüşülecek konular önceden hazırlanıp öğretmenler odasında ilan edilmelidir.

### **15.5.2. Karar Alma ve Uygulama Mekanizmasının Belirsizliği**

Öğretmenler kurulunda alınacak kararlar çoğunluk esasına göredir. Oylama, disiplin kuruluna (öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu) üye seçimi konusunda gizlidir. Karar almada görünürdeki bu açıklığa karşın, uygulamada gündem konularından okul müdürleri işlerine gelmeyen kararların alınmasını engelleyebilmektedirler. Bu konuda en çok başvurulan yollar, karar almayı geçiştirme ya da ertelemedir. Böyle bir durum karşısında, öğretmenlerin genelde büyük çoğunluğunun sessiz kaldığı gözlenmektedir. Alınan kararların nasıl uygulanacağı, kimlerin uygulayacağı ya da kararın uygulanması durumunda nasıl bir yaptırımın kullanılacağı belirsizdir.

### **15.5.3. Öğretmenler Kurulunda Sürekli Aynı Etkinliklerin Yinelenmesi**

Bu durum öğretmenleri bıkkınlığa iten en önemli sorunlardandır. Genelde daha önceki kurullardaki gündem maddeleri her yıl aynı şablonla yinelenmektedir. O okulda başlangıçta hangi gündem maddeleri üzerinde çoğunlukla durulmuşsa, daha sonraki yıllarda da bu gündem maddeleri üzerinde durulmaktadır. Böylece genelde her okul için gelenekselleşmiş bir öğretmenler kurulu gündemi oluşmaktadır. Gündemin güncelleşmesi daha çok bakanlık emir ve genelgeleri söz konusu olduğunda gerçekleşmektedir.

### **15.5.4. Öğretmen ve Yönetici Yetersizlikleri**

Öğretmenler kurulu bir gruptur. Grupla çalışma hem öğretmenler, hem de yöneticiler açısından belli becerileri gerektirir. Bu anlamda yöneticiler, teknik, insansal ve kavramsal becerilere sahip olmalıdır. İnsansal beceri, yöneticinin grupla ya da tek tek öğretmenlerle iyi ilişkiler kurabilmesini; teknik beceri, öğretim yöntemi teknikleri ve süreçleri konusunda uzmanlığı, kavramsal beceri okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum

içerisinde, eğitim sistemi ve evrensel ölçüler içinde görebilmesini gerektirir. Aynı zamanda okul müdürleri, okulun akademik başarısını belirleyerek, öğrenci ve öğretmenlerde yüksek beklentiler oluşturarak, çalışanlarla işbirlikçi ve katılımcı yönetim kaynaklarını ön plana çıkararak ve zamanı etkili ve verimli kullanarak okulda düzeni sağlamadılar (Yıldırım:333). Benzer becerilere öğretmenin de sahip olması gerekir. Ancak öğretmen ve yöneticilerin lisans eğitimlerinin ve lisans sonrası hizmet içi eğitimlerinin yetersizliği onların eğitim-öğretim sorunlarıyla uğraşmasını büyük ölçüde engellemektedir.

#### **15.5.5. Öğretmenlerin Öğretmenler Kuruluna İlgisizliği**

Öğretmenler, genelde öğretmenler kurulunu bir işkence toplantısı olarak görmektedirler. Kurula karşı bir güvensizlik, inançsızlık vardır. Toplantıların ivedilikle bitirilmesi için çaba harcarlar. Öğretmenler kurul gündeminin önceden duyurulmasına karşılık, kurul toplantılarına hazırlıksız gelirler. Hazırlıklı gelenlere de öteki arkadaşları tarafından konuşmaması yönünde baskı yapılır (Gerekçe: Bitsin bir an önce gidelim).

#### **15.5.6. Toplantı Yönetimi Gereklilerinin Uygulanmaması**

Öğretmenler Kurulu toplantılarında kurul başkanı olarak okul müdürlerinin, kurulun yönetilmesinde genellikle yetersiz kaldıkları gözlenmiştir. Toplantı yönetimi açısından genelde şu sorunlar saptanmıştır:

- Gündem dışına çıkılarak konudan uzaklaşma,
- Yöneticilerin ve öğretmenlerin hazırlıksız gelmeleri,
- Konuşmaların gereksiz ayrıntılara boğularak uzatılması (özellikle okul müdürlerince),
- Toplantı odasının rahatlığı için önlemlerin alınmaması,
- Oturma düzeninin toplantıya uygun olmaması nedeniyle öğretmenlerin birbiriyle iletişimlerinin azalması,
- Yöneticilerin toplantıya katılanların görüşlerini açıklamalarını sağlayamaması.

### **15.5.7. Zaman Yönetimi Gereklilerinin Uygulanmaması**

- Öğretmenler kurulu toplantısının önceden belirtilen saatte başlamaması,
- Toplantıların ders saatleri dışında yapılması (bu durum öğretmenlerin okul dışındaki zamanlarını çaldığından tepki toplamaktadır),
- Yöneticilerin toplantı gündemlerinin zamansal planlanmasını yapmaması,
- Öğretmenler kurulunda görüşülen konuların özünden saptırılarak gereksiz ayrıntılara girilmesi gibi nedenlerden dolayı öğretmenler kurulu toplantılarında zaman yönetimi gereklerine yeterince uyulmamaktadır.

### **15.5.8. Toplantı Yeriyle İlgili Fiziksel Sorunlar**

Okullarımızda genelde toplantı salonları bulunmamaktadır. Bunun için öğretmenler kurulu toplantıları ya öğretmenler odasında ya da sınıflarda yapılmaktadır. Özellikle öğretmen sayısı kalabalık olan okullarda öğretmenler odası ve sınıflar yetersiz kalmaktadır. Bu durumda, öğretmenler birbirlerinin yüzünü göremeyecek şekilde düzensiz ve sıkışık bir biçimde oturmaktadırlar. Bu oturma biçimi de toplantıya olan ilgiyi dağıtmakta, bir süre sonra fısıldanmalar başlamaktadır. Özellikle sınıflardaki sıralara oturan öğretmenlerin toplantılar sırasında öğrencileştikleri gözlenmektedir.

Yukarıda da sıralanan sorunlardan dolayı öğretmenler kurulu toplantılarında toplantı yönetimi gerekleri yeterince uygulanamamaktadır.

### **15.6. Öğretmenler Kurulundaki Sorunları Dile Getirmede Öne Çıkan Öğretmenlerin Durumu**

Öğretmenler kurulunda eğitim- öğretimle ilgili sorunları dile getiren öğretmenler iki yönlü olarak baskı altına alınmaktadır. Birinci baskı okul müdürlerinden, ikincisi ise öğretmenlerden gelmektedir.

Okul müdürleri, kurulda sorunları sıklıkla dile getiren öğretmenlere şu yaptırımları uygulayabilmektedirler:

- Sık sık ders denetimi yaparak günlük planlardaki biçimsel öğeler üzerinde durma,
- Ücretli dersleri kısma. Ücretli sınav görevlendirmelerinde adil davranmama,
- Topluluk içinde kusur arama,
- En başarısız ve yaramaz sınıfları verme,
- Siyasal suçlamalarda bulunmak (senin amacın politika yapmak, git politikacı ol, ya da kökten dinci akımlara göndermeler yapma).

Öğretmenler ise, sorunları kurulda sıklıkla dile getiren öğretmenlere aşağıdaki tepkileri gösterebilmektedirler:

- “Zamanımızı gereksiz yere öldürüyorsun,
- Her şeye burnunu sokuyorsun,
- Senden başka konuşacak yok mu?
- Ne konuşuyorsun söyleyen bir şey değişecek sanki!”

Görüldüğü gibi, öğretmenler kurulunun işleyişinde birçok sorun vardır. Bu sorunların bir bölümünü öğretmen ve yöneticilerin bilinçli çabalarıyla çözülebilir. Ancak öğretmenler kurulunun yetki, sorumluluk ve işleyiş kurallarına ilişkin sorunların çözümü daha köklü iyileştirmeleri gerektirmektedir. Bu amaçla öğretmenler kurulunun bu sorunları eğitim sistemimizin bütünlüğü içinde ele alınıp çözülmeye çalışılmalıdır.

### **15.7. Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğinin Sağlanması**

Öğretmenler kurulu toplantıları yukarıda saptanmış olan sorunlar çerçevesinde varlıklarını sürdürdükçe etkili olmaları beklenemez. Bu sorunların çözümü için aşağıdaki ilkeler göz önüne alınabilir:

Öğretmenler kurulunun görev ve sorumluluklarının belirsizliğini gidermek için ivedilikle yasal düzenlemelere gidilebilir. Bakanlık bu konuda bir kanun taslağı hazırlamıştır. “Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Taslağı(1995)” adındaki bu taslağın öğretmenler kuruluyla ilgili maddesi şöyledir:

**Madde 43-** Okul eğitim kurulları aşağıdaki şekilde oluşturulur ve temel görevleri şunlardır:

**A- Öğretmenler kurulu:** Eğitim ve öğretimle ilgili tüm konuları tartışmak, gerekli önlemleri ve kararları almak veya öneride bulunmak, eğitim ve öğretim malzemelerini tespit etmek, okul bütçesinden yapılacak harcamalar önerilerde bulunmak üzere aşağıdaki üyelerden oluşur:

- a) Oy hakkı bulunup toplantılara katılmak zorunda olan üyeler
  - Okulun yönetici ve kadrolu öğretmenleri
  - Rehber öğretmenler
  - Sosyal pedagoglar
  
- b) Oy hakkı bulunmayanlar
  - Aday öğretmenler
  - a bendinde bulunanlar dışında kendine ders verilenler
  - Okul, öğrenci ve veliler kurullarınca seçilen ikişer temsilci
  - Okulun denetimi ile ilgili eğitim müfettişleri
  - Okul doktoru(varsa)

Öğretmenler kurulu dışında yönetime katılma kurulunun anılması dikkat çekicidir. Bu kurulun görev ve sorumluluk oluşturma biçimi şöyledir:

**G- Yönetime katılma kurulu:** Öğrenci, öğretmen, veli kurullarının yazılı taleplerinin oluşturacağı bir gündem çerçevesinde görüşmek, kararlar almak, bilgi işlem hizmetlerinin yürütülmesi için gerekli araç-gereçlerin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmak, gerektiğinde anlaşma sağlanamayan konular ile ilgili önerilerini yönetim katılım kuruluna iletmek, okul müdürünün isteği halinde okul bütçesi hakkında görüş bildirmek üzere:

1. Öğrenci sayısı 250'ye kadar olan okullarda 3'ü personel, 2'si veli, 1'i öğrenci olmak üzere 6,
2. Öğrenci sayısı 251-500 arası olan okullarda 4'ü personel, 2'si veli, 2'si öğrenci olmak üzere 8,
3. Öğrenci sayısı 501-1500 arası olan okullarda 5'i personel, 3'ü veli, 2'si öğrenci olmak üzere 8,
4. Öğrenci sayısı 1500'den fazla olan okullarda 6'sı personel, 4'ü veli, 2'si öğrenci olmak üzere 12, kişiden oluşur.

Kurulun başkanı okul müdürüdür. Üyeler ilgili kurullarca kendi aralarında seçilir (Akt:Sarpkaya, 1996:.29, 30).

Görüldüğü gibi tasarı, var olan katılma durumuna göre oldukça ileri düzeyde katılma içermektedir. Ancak tasarıda katılmayla geniş bir açılım olmasına karşın okul müdürlerinin atamayla görevlendirilmeleri sürdürülmektedir. Bu da öğretmenler

kurulunun etkisizliğinin sürmesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan okul müdürleri de seçimle işbaşına getirilmelidir.

Taslağın okuldan başlayarak, ilçe, il, bakanlık düzeyinde çeşitli adlarla anılan kurullarda geniş bir katılımı öngördüğü görülmektedir. Ancak bu kurullarda merkeze doğru gittikçe atamayla ilgili oluşumun ağır bastığı görülmektedir. Ayrıca bu kurullarda öğretmen örgütlerinin daha az temsil edileceği, bunun dışındaki örgütlere daha çok katılım olanağı verileceği görülmektedir. Bu durum uygulamada tepki doğurabilir.

Öğretmenler kurulunun en önemli sorunlarından birisi olan karar alma mekanizmasındaki belirsizlik de yasal düzenlemeler gerektirmektedir. Bunun için öğretmenler kurulunda alınan kararlar okul müdürleri tarafından kolayca etkisizleştirilebilmektedir. Bu durumun önüne geçmek için kurul-okul müdürü ikilemindeki, okul müdüründen yana olan yasal ağırlık değiştirilmelidir. Alınan kararlar uygulamaya geçirilmediğinde yaptırımın ne olacağı belirlenmelidir. Bu konuda öğretmenler kurulunda öğretmenler kendi aralarında bir denetleme kurulu oluşturarak denetleme yapabilirler.

Öğretmenler kurulu, toplantılarının sürekli benzer gelenekselleşmiş biçimde oluşturulması bıkkınlığa neden olmaktadır. Toplantılarda gündemin önceden ve çalışanların katkısıyla hazırlanmasına ve genel ifadeler taşımasına dikkat edilmelidir. Dikkatli yapılmış bir gündem, yöneticinin toplantının tüm yönlerini gözden geçirmesini ve toplantının ussal temele oturmasını sağlar. Kurul gündemi hazırlanırken ayrıca yönetici kendisine şu soruları sorarak gündemi daha iyi planlayabilir:

- Bu gündemdeki maddeler, birbirini mantık zinciri içinde izliyor mu?
- Bu maddeler amaca hizmet edecek mi?
- Bu maddelerin hepsi ele alınabilecek mi?
- Gündem maddelerine katılanların tepkisi ne olabilir? (Linkemer, 1993: 23).

Bu sorulara, olumlu yanıt veren yönetici, iyi bir gündem planlaması yapabilmış demektir.

Öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiği için kurulda görüşülen konular üzerinde öğretmen ve yöneticilerin bilgili olması gerekir. Yöneticilerin eğitim-öğretim, yönetsel ve çevreyle ilgili konulardaki sorunlarını başarıyla çözmeye ya da çözümüne önderlik edilmesi için teknik, insansal, kavramsal boyutlarda iyi yetişmiş olması gerekir. Yöneticilerin iyi eğitilmiş olması, iyi amaçlar konusunda ortak bir amaç oluşturulması, ileriye görmesini, sorun çözebilmesini, gidilen siyaseti çözebilmesini, kaynakları kullanabilmesini sağlar (Ergun,1988:7,8). Aynı şekilde öğretmenlerin okulla ilgili eğitim-öğretim, yönetim ve okul-çevre ilişkileri konusunda iyi eğitim görmüş olmaları gerekmektedir.

Yöneticiler, öğretmenlerin kurullara ilgisizliklerini gidermek için toplantı gündeminin bildirilmesinin dışında, onlardan isteklerini, vermek istediği görevleri, yanıtlanmasını istedikleri soruları, tartışmaların ana hatlarını kısaca bildirmeleri gerekir. Öğretmenlere yapacakları ön hazırlıkların, toplantının zamanında bitirilmesini sağlayacağını, yöneticiler öğretmenlere hissettirmelidir (Linkemer,1993:24).Öğretmenlerin toplantılara ilgisizliklerinin başka bir kaynağı da daha önce yaşamış oldukları olumsuz deneyimlerdir. Yapılacak toplantıda da havanda su dövüleceğini, alınan kararların uygulanmayacağı düşüncesindeki öğretmenler, kurul toplantılarına ilgisiz davranmaktadır. Bunun için kurulda alınan kararların mutlaka uygulanması şarttır.

Öğretmen kurulunun etkililiği için toplantı ve zaman yönetimi ilkelerinin uygulanması gerekir. Bu anlamda etkili bir toplantı yönetimi için şu kurallara uyulmalıdır (Pekdemir, 1994:4,5):

- Amacı belli olmayan toplantılar yapılmamalıdır,
- Gündemin dışına çıkılmaması gerekir. Aynı zamanda gündem üzerinde söz alanlara, konuya göre sınırlandırma getirilmemelidir,
- Öğretmenler kurulu toplantısına katılanların hepsi, yöneticiler dahil öğretmendir. Bu açıdan yöneticiler veya öğretmenler ders verici tavırla konuşmamalıdır,
- Toplantı yapılması gerektiğinde hazırlığın öğretmenlerle işbirliği içerisinde yapılması sonuçların da paylaşılmasını sağlar,
- Toplantının havası ne çok resmi ne de çok içli dışlı olmalıdır. Gerektiğinde espri yapılmalıdır,



- Toplantılarda beden diliyle iletişim kurmak önemlidir. Katılımcıların el-kol, yüz, göz hareketlerinden onların ne bekledikleri anlaşılıp ona göre hareket edilmelidir,
- Toplantılarda konuşulan ve alınan kararların kalıcı olması ve belgelenmesi için tutanaklara mutlaka geçirilmesi gerekir. Tutanaklar en geç 48 saat içinde yazılıp tamamlanarak, imzaya açılmalıdır.

Zaman bizim emrimizde olan en iyi ve en kıt kaynaktır. Bunun için de yönetsel sıkıntıların başında gelir. Bu sıkıntılar zamanın etkili yönetilmesiyle aşılabılır. Toplantılar, zamanın ve toplantının iyi yönetilmesi yüzünden en büyük zaman hırsızları olarak nitelendirilebilir. Öğretmenler kurulu toplantılarında öğretmenlerin büyük bir bölümü zamanlarının boşa gittiği kaygısına kapılırlar. Bu kaygılarında da çoğu zaman haklıdırlar. Kurul toplantılarında zamanı etkili yönetmek için şu ilkelere uyulmalıdır:

- Toplantılarda düzensizlik ve disiplinsizliğe meydan verilmemelidir,
- İletişim sorunları zaman kaybına yol açabilir. Bunun için mesaj kısa ve anlaşılır olmalıdır. İletişim için uygun zaman ve araçlar seçilmelidir. Dinlememek yanlış anlamayı beraberinde getireceğinden zaman kaybına neden olabilir. Dinleme, öğrenilmeli ve öğretilmelidir,
- Öğretmenler kurulu toplantılarının düzenlenmesini çoğunlukla okul müdürleri üstlenir. Gündem konularının hepsi tek başına hazırlanır. Oysa bu hem yöneticiler, hem de toplantıya katılanlar için zaman kaybıdır. Bunun için yönetici gereğinden fazla iş üstlenmemeli ve yetkilerini devretmesini bilmelidir,
- Yöneticiler okulla ilgili öncelikleri belirleyerek bir listesini yapmalıdırlar. Sonra da onlar üzerinde sırayla amaçları, stratejileri ve zaman tablolarını içeren yazılı planlar yapmalıdırlar. Böylece yöneticiler önemsiz işlerle zamanını harcamamış olur,
- Öğretmenler kurulu toplantıları, zamanında başlatılarak toplantı gereksiz yere uzatılmamış olur. Bu konuda okul müdürü önder olabilir,
- Toplantı başlama ve bitiş saatlerinin yuvarlak değil, bölünmüş haliyle duyurmak zamanı fark etme duygumuzu artırır,
- Başkalarının zamanının bizimkinden daha değerli olduğu anlayışının benimsenmesi gerekir.

## **15.8. Öğretmenler Kurulunun Eğitim Örgütlerinde Etkili Hale Getirilmesindeki Önemi**

Öğretmenler kurulunun temel amacı, okulda yapılacak eğitim ve öğretim etkinliklerinin geliştirilmesine ilişkin konularda grup ürününü elde etmek, yararlanmaktır. Kurulda kararlar beraber alınacağından ve karar süreci paylaşılacağından ortak olarak verilen kararların uygulanması da daha etkili olacaktır. Öğretmenler kurulunun yönetime katılmada etkili bir araç olarak kullanılması öğretmenlerin güdülenmesini, iş doyumunu artırır (Taymaz, 1989,s.170).

Okul yöneticisinin öğretmenlerle etkileşime girmesinde öğretmenler kurulu önemlidir. Balcı (1993) 'ya göre bu tür etkileşim, okul iklimini etkiler ve karar süreci için olanak sağlar. Ayrıca öğretmenlerin karara katılmasıyla yeterlilik duyguları da artar (Balcı,1993:33).

Öğrencilerin bilişsel, duygusal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun sağlandığı en iyileştirilmiş bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul, etkili okul olarak tanımlanabilir (Balcı,1993:4). İşte öğrenci ve okul çevresi için en iyileştirilmiş bir okul ortamının yaratılabilmesi, okulda bu konulardaki karara katılmalarıyla olanaklıdır. Bunun gerçekleşmesinin okul düzeyinde olmak üzere en pratik ve geçerli yolu, öğretmenler kuruludur.

### **BÖLÜM III**

#### **İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde, araştırma ile ilgili literatürde yer alan başlıca araştırmalar ve bu araştırmaların bulgularına yer verilecektir. Ancak literatür taramasında Türkiye’de eğitim alanında yönetime katılma konusunda çok az çalışma yapıldığı (Açıkgöz,1984; Köklü 1995; Sarpkaya,1996; Yılmaz,1997) görülmekte ve bu konu üzerinde çalışma yapan araştırmacılar tarafından da belirtilmektedir. Türkiye’de yönetime katılma konusunda yapılan araştırmalar genellikle işletme alanında yoğunlaşmaktadır.

Araştırmalar yurt dışı ve Türkiye’de yapılanlar olmak üzere iki bölümde incelenmiştir.

#### **Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar:**

Bu bölümde, yurt dışında yönetime katılma ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Karen (1997), katılımcı yönetim bilgisinin rolü hakkında daha geniş bir bilgi toplamak amacıyla yaptığı araştırmasında, bilgiyi üç farklı gruptan elde etmeye çalışmıştır. Birinci grup, açık yönetim, ikinci grup genel katılım aktiviteleri, üçüncü grup ise katılımsız yönetim teknikleri uygulamaya devam etmiştir. Sonuç olarak iki eğilim gözlenmektedir:

1. Açık yönetimde işten ayrılma düşmüş, diğer iki grupta ise artmıştır.
2. Açık yönetimde kar satışla orantılı bir şekilde artmış, diğer iki grupta düzensizlik gözlenmiştir.

Baysinger (2004), sigorta endüstrisinde katılımcı yönetim ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için yaptığı araştırmasında sigorta şirketlerinin katılımcı yönetimden nasıl faydalanacağı noktasına odaklanmıştır. Sonuç olarak, katılımcı yönetim uygulamalarının, denetim memnuniyeti, mevcut işte memnuniyet ve terfi etmek için fırsatlar ortaya koyabileceği ve iş ortamında pozitif bir etkinin ortaya çıktığı görülmektedir.

Hayes (1994), Elk Grove birleşik okul bölgesindeki ilköğretim okullarında otoriter yönetimden katılımcı yönetime geçiş paradigmasıyla okul ortamı arasındaki ilişkiyi analiz ettiği araştırmasında örgütsel gelişime bilgi sağlamak amacıyla liderlik performansı ile okul ortamındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuç olarak, liderlik ve çevre arasındaki çoğu ilişkilerin bir hayli yüksek olduğunu, lider tipinin okul ortamıyla birebir ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak, okul yapısındaki demografik değişkenlerin bir okulun katılımcı yönetim anlayışını okul ortamında sergilemesinde büyük ölçüde etkili olduğunu ve katılımcı yönetim uygulamalarını seçen liderlerin gelenekselleşmiş okulların yöneticileri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Kempker (2002), özel okullarla devlet okullarını karşılaştırdığı araştırmasında, devlet okullarıyla özel okulları beş yönden karşılaştırmıştır. Bunlar: öğrenim eşitliği ve kaliteli eğitime ulaşılabilirlik, yenilikçi eğitim modelleri ve katılımcı yönetim, öğretmenlerin işlerinden tatmin olmaları, ailelerin ilgisi ve okulların sorumluluklarıdır. Bu karşılaştırmalara dayalı olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Devlet okullarında öğrencilerin öğrenmeyle ilgili daha fazla programlama yapıldığı,
- Özel okulları rakipleri olan devlet okullarına nazaran eğitim metodolojisi konusunda daha yenilikçi bir yapıda olmaları ve katılımcı bir yapıyı benimsemeleri,
- Özel okullar ve devlet okullarındaki öğretmenler eğitim uzmanlıkları konusunda genelde tatmin olmuşlardır ve belirgin bir farklılığa ulaşamamıştır,
- Aileler çocuklarının eğitimi konusunda özel okullarda devlet okullarına nazaran daha ilgilidirler.

Özetle çalışma sürekli gelişimin sağlanmasının gerekliliği sonucuna varmıştır.

Mogrevin (1984), araştırmasında, öğretmenlerin karara katılmalarıyla, onların moralleri ve örgütsel yüklenmeleri arasındaki ilişkiyi ve karar verme sürecinin okulda kullanılmasında politik kültürün etkisini incelemiştir. Araştırmanın bulguları şöyledir: Öğretmenlerin karara katılma konusundaki algıları düşük düzeydedir. Öğretmenler

bütün karar konularına daha üst düzeyde katılmak istemişlerdir. Katılımın güncel ve istenilen düzeyi, öğretimsel kararlar için yönetsel karar konularından daha yüksektir.

Weiss (1992), araştırmasında okullarda karar vermenin paylaşılmasına öğretmenlerin katılımı üzerinde örgütsel yapının etkisini inceler. Bu amaçla paylaşımlı karar verme yapısı olan altı okulla, geleneksel yapıdaki altı okulu karşılaştırmıştır. Karşılaştırma sonuçları şöyledir: Katımlı karar verme yapısının varlığı, öğretmen yaratıcılığını mutlaka arttırmamaktadır. Öğretmenlerin morallerinin gelişmesine rağmen onların karar vermeleri üzerindeki etkisi genellikle yöneticinin belirlediği sınırlar içinde kalmaktadır. Bununla birlikte, karar vermenin paylaşılması, bilginin paylaşılmasında ve öğretmen-yönetici etkileşiminin sağlanmasında etkili olabilir.

### **Türkiye’de Yapılan Araştırmalar:**

Türkiye’de yönetime katılma konusunda yapılan çalışmalar yetersiz olmakla beraber, yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun kamu veya özel sektör işletmelerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Doğrudan eğitim örgütlerinde yönetime katılmayı hedefleyen çalışma sayısı oldukça azdır.

Araştırmanın bu bölümünde Türkiye’de eğitim örgütlerinde yönetime katılma konusundaki araştırmalara ve bulgulara yer verilecektir.

Açıkgöz (1984) “Öğretmenlerin Okuldaki Karara Katılımı” adlı, Ankara ilinde 15 lisede görevli 412 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada şu bulgular elde edilmiştir:

- Öğretmenlerin karara katılmalarına ilişkin görüşleri “çok az”, karara ilişkin görüşleri “biraz” seçeneğinde toplanmıştır,
- Öğretmenler katılma konusuna karşı ilgi, istek ve yeterlilik boyutları açısından birbirlerinden anlamlı farklılık göstermektedirler,
- Öğretmenler öğretim ve yönetim kararlarına ilişkin ilgi, istek ve yeterlilik boyutları açısından birbirlerinden anlamlı farklılık göstermektedirler,

— Öğretmenlerin karara katılmasına ilişkin en yüksek değeri “öğrenci başarısının değerlendirilmesi”, en düşük değeri ise “okulun gelir ve giderlerinin hesaplanması” olduğu gözlenmektedir,

— Öğretmenler kişisel değişkenler açısından karara katılmada ilgi, istek ve yeterlilik boyutlarına ilişkin anlamlı bir farklılık göstermemektedirler.

Köklü (1995), Malatya ili merkez ve ilçelerindeki liselerde görevli 39 müdür ve 519 öğretmen üzerinde yaptığı “Orta öğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı” adlı araştırmasında, müdürlerin ve öğretmenlerin karara katılımı ile ilgili algı ve beklentilerini ele almıştır. Köklü’ nün bulguları şöyledir:

— Müdürler, öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılmasını istemektedirler,

— Müdürler, karar konularının tümünde, öğretmenlerin kararlara katılmalarını istedikleri derecede öğretmenleri karar konularında yeterli görmemektedirler,

— Müdürler, öğretmenlerin öğretimsel karar konularında katılmalarını yönetsel karar konularına katılmalarından daha çok istemektedirler,

— Müdürler, öğretmenlerin öğretimsel karar konularındaki yeterliliklerini, yönetsel karar konularına göre daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

— Öğretmenlerin karar konularına katılmalarına ilişkin algıları, “çok az” seçeneğinde toplanmaktadır,

--- Öğretmenlerin karar konularına katılma istekleri, ilgileri ve yeterliliklerine ilişkin algıları “biraz” seçeneğinde toplanmaktadır,

— Öğretmenlerin kararlara katılma durumu, katılma isteği, karar konularına duydukları ilgi ve karar konularındaki yeterlilikleri boyutlarına ilişkin algıları birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir,

---- Öğretmenlerin kararlara katılma durumu, katılma isteği, karar konularına duydukları ilgi ve karar konularındaki yeterlilikleri boyutlarına ilişkin algıları kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılaşmalar göstermektedir.

Sarpkaya (1996), Türkiye’de konusunda ilk çalışma olduğunu belirttiği, “Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri” isimli araştırmasını Manisa ilinde 199 öğretmen, 44 yönetici üzerinde gerçekleştirmiş ve şu bulguları elde etmiştir:

— Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmenlerin algılarının en düşük olduğu durum, “öğretmenlerin meslekteki yükselmelerine karar verme”, en yüksek olduğu durum ise “komisyon(muayene, sayım ve satın alma vb.) ve kurullara(disiplin kurulu, okul-aile birliği) üye seçilmesinde karar verme” maddesi olmaktadır,

— Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmenlerin beklentilerinin en yüksek olduğu durum, “kuruldaki tartışma ve konuşmaların tutanaklara geçirilmesi” olurken, beklentilerinin en düşük olduğu durum, “kanaat notlarının incelenme ve onaylanmasının görüşülerek karara bağlanması” maddesi olmaktadır,

— Yönetime katılma açısından öğretmen kurulunun etkililiği hakkında yöneticilerin algılarının en düşük olduğu durum, “kurul başkanının seçerek belirlenmesi” maddesi olurken, algılarının en yüksek olduğu durum, “komisyon(muayene, sayım ve satın alma vb.) ve kurullara(disiplin kurulu, okul-aile birliği) üye seçilmesine” ilişkin madde olmaktadır,

— Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında yöneticilerin beklentilerinin en düşük olduğu durum, “kanaat notlarının incelenmesinin ve görüşülerek karara bağlanmasına” ilişkin madde olurken, beklentilerinin en yüksek olduğu durum, “komisyon(muayene, sayım ve satın alma vb.) ve kurullara(disiplin kurulu, okul-aile birliği) üye seçilmesine” ilişkin madde olmaktadır,

— Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiğine ilişkin öğretmenlerin ve yöneticilerin algı ve beklentileri arasında anlamlı farklılıklar vardır. Öğretmenlerin algıları, yöneticilerin algılarından daha düşüktür. Öğretmenlerin beklentileri, yöneticilerin beklentilerinden daha yüksektir,

— Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiğine ilişkin öğretmen algılarının en düşük olduğu boyut “okul-çevre ilişkisi” olurken, en yüksek boyut “demokratik işleyiş” boyutu olmaktadır. Öğretmenlerin beklentilerinin en yüksek olduğu boyut “demokratik işleyiş” boyutu olurken, beklentilerinin en düşük olduğu boyutsa “yönetimsel kararlara katılma” boyutu olmaktadır,

— Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiğine ilişkin yönetici algılarının en düşük olduğu boyut “okul-çevre ilişkisi” olurken, en yüksek boyut

“demokratik işleyiş” boyutu olmaktadır. Yöneticilerin beklentilerinin en düşük olduğu boyut “ okul-çevre ilişkisi” boyutu olurken, beklentilerinin en yüksek olduğu boyutsa “öğretmenler kurulunun işleyişi” boyutu olmaktadır,

— Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmenlerle yöneticilerin algıları arasında “öğretmenler kurulunun işleyişi”, “toplantı ve zaman yönetimi”, “demokratik işleyiş” boyutları açısından anlamlı farklılıklar vardır. Öğretmenlerle yöneticilerin beklentileri arasında ise “ eğitim-öğretim kararlarına katılma”, “okul-çevre ilişkisi”, “toplantı ve zaman yönetimi” ve “demokratik işleyiş” boyutları açısından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır,

— Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmenlerin algıları, kişisel değişkenlerden yalnızca okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer kişisel değişkenlere(yaş, eğitim, branş, kıdem) göre anlamlı fark görülmemiştir. Yöneticilerin algıları kişisel değişkenlerden kıdem ve okula göre anlamlı fark gösterirken, yaş, eğitim ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir,

Yılmaz (1997) Manisa ili Soma ve Akhisar ilçelerinde yer alan liselerde ve ilköğretim okullarında 41 yönetici ve 162 öğretmen üzerinde yaptığı “ Okul Yönetiminde Öğretmenler Kurulunun Etkililiği” adlı araştırmasında yöneticilerin ve öğretmenlerin yönetime katılma açısından beklentilerini ve beklentilerini çalıştıkları okullarda gerçekleşme ilişkin görüşlerini ele almış ve şu bulgulara ulaşmıştır:

— Öğretmenlerin yönetime katılım açısından beklenti düzeyleri ilişkin görüşleri yöneticilerin beklenti düzeylerine ilişkin görüşlerinden daha yüksek düzeydeyken, öğretmenlerin beklentilerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşleri yöneticilerin beklentilerini gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerinden daha düşük düzeydedir,

— Okul yönetimine katılmada, öğretmen ve yöneticilerin beklenti düzeylerinin en yüksek olduğu durum “ Eğitsel etkinliklerin gelişmesine engel olduğuna inanılan konularda mevzuatın ayıklanabilmesi, değiştirilebilmesi için Bakanlığa öneri getirmede” ifadesini içeren maddedir,

— Okul yönetimine katılmada, öğretmen ve yöneticilerin beklenti düzeylerinin en düşük olduğu durum “Kanaat notlarının inceleme ve onaylanmasının görüşülerek karara bağlanması” ifadesini içeren maddedir,



- Okul yönetimine katılmada, öğretmen ve yöneticilerin beklentilerinin çalıştıkları okullarda gerçekleştirme düzeylerinin en yüksek olduğu durum, “Kuruldaki tartışma ve konuşmaların tutanaklara geçirilmesi” ifadesini içeren maddedir,
- Okul yönetimine katılmada, öğretmen ve yöneticilerin beklentilerinin çalıştıkları okullarda gerçekleştirme düzeylerinin en düşük olduğu durum, “Öğretmenlere ceza ve ödül verme konusunda bir komisyon seçilmesi” ifadesini içeren maddedir,
- Okul yönetimine katılmada, öğretmenler kurulunun etkililiğine ilişkin öğretmenlerin ve yöneticilerin beklentileri ve beklentilerinin gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır,
- Okul yönetimine katılmada, öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmenlerin ve yöneticilerin beklenti düzeyleri, kişisel değişkenlerden cinsiyet ve okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer kişisel değişkenlere(okuldaki görev, yaş, kıdem) göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Öğretmen ve yöneticilerin beklentilerini çalıştıkları okullarda gerçekleştirmelerine düzeylerinde ise kişisel değişkenlerden yalnızca okul türüne göre anlamlı fark gösterirken, cinsiyet, yaş, kıdem ve okuldaki görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir,
- Okul yönetimine katılmada, öğretmenler kurulunun etkililiğine ilişkin öğretmen ve yönetici beklenti düzeylerinin ve beklentilerini çalıştıkları okullarda gerçekleştirmelerine düzeylerine ilişkin en düşük olduğu boyut, “ eğitim-öğretim” boyutu olurken, en yüksek olduğu boyutsa “yönetim” boyutu olmaktadır,
- Okul yönetimine katılmada, öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmenlerle yöneticilerin beklenti düzeylerinde “yönetim ” ve “çalışma koşulları” boyutları açısından anlamlı farklılıklar vardır. Öğretmenlerle yöneticilerin beklentilerini çalıştıkları okullarda gerçekleştirme düzeyleri arasında ise yalnızca “eğitim-öğretim” boyutu açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

## BÖLÜM IV

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin ve veri toplama aracının özellikleri, geçerlilik, güvenilirlik sonuçları, veri toplama aracının uygulanması ve elde edilen bulguların istatistiksel çözümleme teknikleri üzerinde durulmaktadır.

#### 1. Araştırma Modeli

Araştırma, genel tarama modelindedir. Karasar (2004)'a göre genel tarama modelleri;

*“ Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2004:79).”*

Araştırmada tarama yapılırken, Sarpkaya(1996) tarafından geliştirilen “Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulu Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri” ölçeği kullanılmıştır.

#### 2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2006-2007 eğitim öğretim yılında Konya ili merkez ilçeleri Selçuklu, Meram ve Karatay'daki devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni tablo 1.1.'de verilmiştir.

**Tablo-1.1.: Araştırmanın Evrenini Oluşturan Devlet ve Özel İlköğretim Okullarının Sayısı**

	Devlet Okulları	Özel Okullar	Toplam
<b>Selçuklu</b>	63	7	70
<b>Meram</b>	89	7	96
<b>Karatay</b>	49	3	52
<b>Toplam</b>	201	17	218

(Konya, MEM,2007)

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi araştırmanın evreninde 201’i devlet okulu, 17’si ise özel okul olmak üzere 218 okul bulunmaktadır.

**Tablo-1.2.: Araştırmanın Evrenini Oluşturan Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Sayıları**

	DEVLET OKULLARI		ÖZEL OKULLAR		TOPLAM	
	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	Öğretmen
<b>Selçuklu</b>	191	2324	14	173	205	2497
<b>Meram</b>	168	1622	15	145	183	1767
<b>Karatay</b>	122	1157	6	57	128	1214
<b>Toplam</b>	481	5103	35	375	516	5478

(Konya, MEM,2007)

Tablo 1.2.’de görüldüğü gibi, araştırmanın evrenini oluşturan devlet ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 516 (481 devlet, 35 özel okul) yönetici ve 5478 (5103 devlet, 375 özel okul) öğretmen bulunmaktadır.

Konya ili Selçuklu, Meram ve Karatay merkez ilçelerindeki özel ilköğretim okullarında evrenden örnekleme gidilmemiş; çalışma evreninde bulunan özel ilköğretim okullarının tümüne ulaşılmaya çalışılmış; ancak ölçeğin uygulanmasına izin verilen 11 özel ilköğretim okulunda araştırma yapılmıştır.

Devlet ilköğretim okullarında ise Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün (2007) verilerine göre bu okullarda görev yapan öğretmen ve yönetici sayısının fazla oluşu nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiştir.

Konya ili Selçuklu, Meram ve Karatay merkez ilçelerindeki devlet ilköğretim okullarında evrenden örnekleme alma işleminde oransız (basit tesadüfi) küme örnekleme yoluna gidilmiştir. Karasar (2004)’a göre oransız (basit tesadüfi) küme örnekleme;

“ Evrendeki tüm kümelerin birbirine eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türüdür (Karasar, 2004:115).”

Konya ili merkez ilçelerindeki (Selçuklu, Meram, Karatay) devlet ilköğretim okulları ölçeğın uygulanabilirliğı, ulaşılabilirlik ve araştırmacının imkanları dahilinde her ilçeden eşit sayıda ve özellikle okulun belirlenmesiyle toplamda 23 devlet okulunda araştırma yapılmıştır. Ayrıca araştırma yapılan devlet ilköğretim okullarında ulaşılan yönetici sayısının yetersiz olmasından dolayı şubat-2007 tarihindeki Okul Yönetimini Geliştirme Programı Seminerine katılan okul yöneticilerden araştırmaya dahil olmak isteyenler araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmada örneklemini oluşturan sayısal veriler tablo 1.3.'te verilmiştir:

**Tablo-1.3.:Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Türü Değışkenine Göre Sayıları ve Yüzdeleri**

	f	%
<b>Devlet Okul</b>	379	63,3
<b>Özel Okul</b>	220	36,7
<b>Toplam</b>	599	100,0

Tablo 1.3.'te görüldüğü gibi araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmen ve yöneticilerin %63,3'ü devlet okullarında, %36,7 özel okullarda çalışmaktadır.

**Tablo-1.4.:Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Okuldaki Görev Değışkenine Göre Sayıları ve Yüzdeleri**

	f	%
<b>Yönetici</b>	182	30,4
<b>Öğretmen</b>	417	69,6
<b>Toplam</b>	599	100.0

Tablo 1.4.'te görüldüğü gibi araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmen ve yöneticilerin %30,4'ü yönetici, %69,6'sı ise öğretmendir.

**Tablo-1.5.:Araştırmanın Örneklemi Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Sayıları ve Yüzdeleri**

	f	%
<b>20-30</b>	191	31,9
<b>31-40</b>	181	30,2
<b>41 ve üzeri</b>	227	37,9
<b>Toplam</b>	599	100,0

Tablo 1.5.'te görüldüğü gibi araştırmanın örneklemi oluşturan öğretmen ve yöneticilerin %31,9'u 20-30 yaş grubunda, %30,2'si 31-40 yaş grubunda ve % 37,9'u 41 ve üzeri yaş grubunda bulunmaktadır.

**Tablo-1.6.:Araştırmanın Örneklemi Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Sayıları ve Yüzdeleri**

	f	%
<b>Kadın</b>	242	40,4
<b>Erkek</b>	357	59,6
<b>Toplam</b>	599	100,0

Tablo 1.6.'da görüldüğü gibi araştırmanın örneklemi oluşturan öğretmen ve yöneticilerin % 40,4'ü kadın, % 59,6'sı erkek öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır.

**Tablo-1.7.:Araştırmanın Örneklemi Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Türü Değişkenine Göre Sayıları**

	Yönetici	Öğretmen	Toplam
<b>Devlet Okulu</b>	152	227	379
<b>Özel Okul</b>	30	190	220
<b>Toplam</b>	182	417	599

Tablo 1.7.'de görüldüğü gibi araştırmanın örneklemi oluşturan öğretmen ve yöneticilerin 379(152 yönetici, 227 öğretmen)'u devlet okulunda, 220(30 yönetici, 190 öğretmen) 'si özel okulda çalışmaktadır.

**Tablo-1.8.:Araştırmanın Örneklemine Oluşturan Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Türü ve Cinsiyet Değişkenine Göre Sayıları**

	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Toplam</b>
<b>Devlet Okulu</b>	138	241	379
<b>Özel Okul</b>	104	116	220
<b>Toplam</b>	242	357	599

Tablo 1.8.'de araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmen ve yöneticilerin 242(138 devlet okulu, 104'ü özel okul)'si kadın, 357(241 devlet okul, 116 özel okul)'si özel okulda çalışmaktadır.

### **3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ve Sarpkaya (1996) tarafından geliştirilen “Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulu Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri” ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ölçek yanıtlayıcılarına seslenen ölçeğin amacını, içeriğinin nasıl yanıtlanacağını açıklayan, öğretmen ve yöneticilerin çalıştığı kurum, okuldaki görev, yaş ve cinsiyet kişisel değişkenlerinden oluşan dört bağımsız değişken bulunmaktadır. İkinci bölümde, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarını bildiren 47 madde ve iki boyuttan oluşan kısım bulunmaktadır. Her duruma ilişkin olarak da öğretmenler kurulunun etkililiğine ilişkin algı ve beklentileri belirlemeye yönelik iki soru sorulmuştur. Algıyı belirlemeye yönelik, “Sizce okulunuzun öğretmenler kurulu ne derecede etkili işlemektedir?” sorusunun altına “hiç etkili değil(1), pek etkili değil(2), kararsızım(3), çok etkili(4), tümüyle etkili(5)” seçenekleri sıralanmıştır. Beklentiyi belirlemeye yönelik “ Siz okulunuzun öğretmenler kurulunun ne derecede etkili işlemesini istersiniz?” sorusunun altına da “hiç etkili olmamalı(1), pek etkili olmamalı(2), kararsızım(3), çok etkili olmalı(4), tümüyle etkili olmalı(5)” seçenekleri sıralanmıştır.

#### **4. Ölçekte Yer Alan Boyutlar ve Boyutlardaki Öğretmenler Kurulunun Etkililiğine İlişkin Durumlar(Sorular)**

Ölçekte yer alan öğretmenlerin yönetime katılmasında öğretmenler kurulunun etkisine ilişkin 47 durumun, 9'u yönetsel, 9'u eğitim-öğretim, 7'si toplantı ve zaman yönetimi, 7'si kurulun demokratik işleyişi, 6'sı öğretmenler kurulunun işleyişi, 6'sı öğretmenlerin çalışma koşulları, 3'ü okul-çevre ilişkileri ile ilgilidir. Öğretmenlerin yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkisine ilişkin durumların boyutlara dağılımı şu şekildedir:

##### Madde Sıra No

1. Yönetimsel Durumlar	: 2, 9, 20, 24, 31, 32, 33, 38, 42
2. Eğitim-Öğretimle İlgili Durumlar	: 1, 7, 13, 19, 23, 27, 37, 41, 47
3. Toplantı ve Zaman Yönetimi	: 5, 11, 12, 34, 35, 40, 43
4. Kurulun Demokratik İşleyişi	: 25, 28,29, 36, 44,45, 46
5. Öğretmenler Kurulunun İşleyişi	: 3,10, 15, 17, 22, 26
6. Öğretmenlerin Çalışma Koşulları	: 4, 8, 14, 18, 21, 39
7. Okul- Çevre İlişkileri	: 6, 16, 30

Ölçeğin örneği (Ek-1) verildiğinden yalnızca durumların madde numaraları verilmiştir.

#### **5. Ölçeğin Geçerliliği**

Araştırmada, Sarpkaya (1996)'nın hazırlamış olduğu "Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulu Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri" ölçeği kullanılmış ve kapsam geçerliliğinin sağlanması amacıyla uzman görüşüne başvurularak ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır.

## 6. Ölçeğin Güvenilirliği

Anketin güvenilirlik hesaplamaları, ön uygulamadan ve gerçek uygulamadan sonra olmak üzere iki kez yapılmıştır.

Ön uygulamada anketin güvenilirliği için Cronbach Alpha modeli uygulanmıştır. Aşağıda ön uygulama güvenilirliğine ilişkin bulgular verilmiştir (Sarpkaya,1996: 65-67).

	<u>ALGI</u>	<u>BEKLENTİ</u>
- Denek Sayısı :	243	243
- Madde Sayısı :	47	47
- Alpha :	.9331	.9315

Asıl uygulamada testin güvenilirlik çalışması tekrar yapılmıştır. Bu çalışmada hem Cronbach Alpha modeli, hem de ikiye bölme modeli (bölünmüş test) kullanılmıştır.

### *Testin Bütünü İçin Güvenlik Katsayısı*

	<u>ALGI</u>	<u>BEKLENTİ</u>
- Denek Sayısı :	243	243
- Madde Sayısı :	47	47
- Alpha :	.9553	.9359

### *Bölünmüş Yarılar İçin Gerekli Katsayısı*

	<u>ALGI</u>	<u>BEKLENTİ</u>
Denek Sayısı	243	243
Madde Sayısı	47	47
Bölünmüş Yarılar Arası Korelasyon	.8454	.7723
Unequel-lengtah Sperman Brown	.9162	.8716



## 7. Verilerin Toplanması

Ölçeğin Konya ili merkez ilçelerinde uygulanabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığından ve Konya Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır (Ek 2). İzin alındıktan sonra 11. 12. 2006 tarihinde ölçek uygulanmaya başlanmıştır.

Ölçekler, araştırmacı tarafından okullar tek tek dolaşılarak dağıtılmaya çalışılmıştır. Okullarda ölçekler dağıtılmadan önce, yöneticilere bilgi verilmiştir. Bilgi verildikten sonra ölçek öncelikle yöneticilere dağıtılmıştır. Öğretmenlere ise ölçekler, teneffüslerde veya öğretmenler odasında ders beklerken dağıtılmıştır. Bu yöntemle yeterli ölçek dağıtılmadığında, müdür yardımcılara veya rehberlik servislerine yeterli ölçek bırakılmıştır.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin çok azı ölçeği hemen yanıtlamışlardır. Bazıları zamanlarının olmadığı gerekçesiyle ölçeği almaktan kaçınmış, bazıları da boş derslerde doldurabileceğini, az bir bölümü de ancak evde doldurabileceğini söylemişlerdir. Öğretmenlerden veya yöneticilerden ölçeği almak istemediğini söyleyenler veya isteksiz, çekingen davrananlar hiç zorlanmamışlardır.

Ölçekler dağıtılırken öğretmen ve yöneticilere ölçeğin içeriği ve yanıtlama biçimi hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Okullardaki ölçeklerin toplanması genellikle ölçekler dağıtıldıktan bir iki gün gerçekleşmiş ve bu toplama işlemi sırasında müdür yardımcılardan ve rehberlik öğretmenlerinden yardım alınmıştır.

Toplanan ölçekler devlet ve özel ilköğretim okulları olarak ayrılmış ve her bir ölçek numaralandırılarak kodlanmıştır. Kodlama işlemi sırasında ölçekteki veriler denetlenerek yanlış, eksik, düzensiz doldurulan ölçekler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirme dışı bırakılan ölçeklerde genellikle şu yanlışlıklar saptanmıştır:

- Kişisel bilgiler kısmını doldurmama,
- Soruların tümünde sadece tek seçeneğin işaretlenmesi,
- Ölçeğin yarısını boş bırakma,
- Okumadan doldurulduğu izlenimi veren yanıtlamalar.

Ölçeğin uygulaması aşamasında okullarda ölçeğe karşı genel bir güvensizlik gözlenmiştir. Yöneticiler, öğretmenlere göre ölçekleri yanıtlamada daha istekli görünmüşlerdir. Öğretmenlerin ölçeklere karşı takındıkları olumsuz tutumlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bu ölçeklerin hiçbir işe yaramadığına inanıyorum,
- Ölçekleri uyguluyorsunuz, ancak bunların sonuçları hiç uygulanmıyor ve yukarıdakiler bildiklerini okuyorlar,
- Ölçek sonuçlarından bizim haberimiz olmuyor,
- Ölçeği dolduracak zamanım yok,
- Çok soru var bunların hepsini okuyup yanıtlayamam, sıkılıyorum.

Öğretmenlerin genelde bilimsel araştırma ve incelemeler hakkındaki bilgi düzeylerinin düşük olduğu da yapılan gözlemler sonucunda ortaya çıkmıştır. Ancak bilime, bilimsel araştırma ve incelemelere ilgili öğretmenlere az da olsa rastlanmıştır.

## **8. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması:**

Araştırmada bağımsız değişkenlere bağlı olarak, çalışılan kurum, okuldaki görev ve cinsiyet değişkenlerinde ikili karşılaştırmalarında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için t testi, yaş değişkeni üçlü karşılaştırılmasında anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için varyans analizi testi uygulanmıştır. Farklılaşma çıkan durumlarda ise farklılaşmanın kaynağını belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Araştırmanın alt boyutlarına arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson korelasyon tekniği kullanılmıştır.

Verilerin çözümlemesinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

## BÖLÜM V

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde elde edilen bulgular, tablolar kullanılarak verilmiştir. Araştırmanın alt problemleri, yöntem bölümünde söz edilen istatistiksel tekniklerle test edilerek çözümlenmiştir. Her alt probleme ilişkin elde edilen bulgular ayrı ayrı ve sırasıyla belirtilmekte ve devamında yorumlara yer verilmektedir.

#### Okuldaki Görev Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmaları Algı Alt Boyutu ve Beklenti Alt Boyutlarına Ait Bulgular ve Yorumlar

“Okuldaki görev değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları algı alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?” biçiminde oluşturulan 1. alt probleme ve “okuldaki görevi değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları beklenti alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?” biçiminde oluşturulan 2. alt probleme ilişkin bulgular Tablo 2.1’de verilmiş devamında 1. ve 2. alt probleme ilişkin yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 2.1.: Okuldaki Görevi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Her Bir Soru Maddesi İçin Algı ve Beklenti Alt Boyutlarına İlişkin Analiz Sonuçları**

M. N.	ALGI								BEKLENTİ							
	Öğretmen			Yönetici			t Değeri	p değeri	Öğretmen			Yönetici			t değeri	p Değeri
	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S			N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S		
1	417	2,21	1,00	182	2,18	,95	0,374	0,709 p>0.05 Anlamsız	417	3,88	1,11	182	3,96	,99	-,866	0,387 p>0.05 Anlamsız
2	417	2,42	1,20	182	1,81	,77	7,392	<b>0,000</b> p<0.05 Anlamlı	417	4,12	,98	182	3,01	1,10	11,655	<b>0,000</b> p<0.05 Anlamlı
3	417	2,59	1,16	182	2,28	,92	3,429	<b>0,001</b> p<0.05 Anlamlı	417	4,26	,74	182	4,23	,75	0,544	0,587 p>0.05 Anlamsız
4	417	2,94	1,16	182	2,82	1,11	1,167	0,244 p>0.05 Anlamsız	417	4,33	,78	182	4,26	,63	1,250	0,212 p>0.05 Anlamsız
5	417	2,57	1,15	182	2,69	1,19	-1,110	0,268 p>0.05 Anlamsız	417	4,31	,78	182	4,03	,80	4,070	<b>0,000</b> p<0.05 Anlamlı
6	417	2,84	1,14	182	2,48	1,05	3,695	<b>0,000</b> p<0.05 Anlamlı	417	4,20	,82	182	4,17	,82	0,394	0,694 p>0.05 Anlamsız

Tablo 2.1'in Devamı

M. N.	ALGI						BEKLENTİ									
	Öğretmen			Yönetici			t Değeri	p Değeri	Öğretmen			Yönetici			t Değeri	p Değeri
	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S			N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S		
7	417	2,80	1,22	182	2,86	1,15	-,517	0,605 p>0.05 Anlamsız	417	4,17	,91	182	4,16	,91	0,038	0,970 p>0.05 Anlamsız
8	417	2,40	1,25	182	2,36	1,24	0,349	0,727 p>0.05 Anlamsız	417	4,14	,91	182	3,90	,93	2,959	<b>0,003</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
9	417	2,40	1,25	182	2,36	1,24	0,349	0,727 p>0.05 Anlamsız	417	4,28	,77	182	4,09	,84	2,504	<b>0,013</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
10	417	2,58	1,16	182	2,60	1,17	-,156	0,876 p>0.05 Anlamsız	417	4,29	,79	182	4,21	,66	1,310	0,191 p>0.05 Anlamsız
11	417	2,94	1,27	182	2,56	1,16	3,621	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,36	,69	182	4,29	,67	1,195	0,233 p>0.05 Anlamsız
12	417	2,38	1,30	182	2,47	1,16	-,847	0,398 p>0.05 Anlamsız	417	4,27	,78	182	3,99	,97	3,375	<b>0,001</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
13	417	2,90	1,21	182	2,44	1,09	4,591	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,36	,69	182	4,20	,71	2,555	<b>0,011</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
14	417	2,32	1,17	182	1,88	,94	4,890	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	3,95	,91	182	3,84	,85	1,513	0,131 p>0.05 Anlamsız
15	417	3,43	1,14	182	3,97	,91	-6,116	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,36	,76	182	4,32	,61	0,701	0,483 p>0.05 Anlamsız
16	417	2,97	1,10	182	2,91	,97	0,685	0,494 p>0.05 Anlamsız	417	4,37	,65	182	4,32	,70	0,824	0,410 p>0.05 Anlamsız
17	417	2,85	1,20	182	2,63	1,02	2,351	<b>0,019</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,38	,70	182	4,43	,58	-,862	0,389 p>0.05 Anlamsız
18	417	3,20	1,29	182	3,45	,95	-2,569	<b>0,011</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,37	,79	182	4,43	,68	-1,055	0,292 p>0.05 Anlamsız
19	417	3,03	1,27	182	2,60	1,03	4,335	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,30	,79	182	4,43	,73	-1,975	<b>0,049</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
20	417	2,26	1,26	182	2,14	1,09	1,242	0,215 p>0.05 Anlamsız	417	4,16	,86	182	3,93	,84	2,940	<b>0,003</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
21	417	2,18	1,20	182	1,71	,93	5,205	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,09	1,05	182	3,73	1,04	3,912	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
22	417	3,10	1,19	182	2,77	1,07	3,383	<b>0,001</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,39	,70	182	4,36	,72	0,407	0,684 p>0.05 Anlamsız
23	417	2,78	1,15	182	2,62	1,04	1,768	0,078 p>0.05 Anlamsız	417	4,44	,59	182	4,34	,71	1,675	0,095 p>0.05 Anlamsız
24	417	2,32	1,20	182	1,86	,78	5,601	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,24	,76	182	4,30	,79	-,964	0,336 p>0.05 Anlamsız

Tablo 2.1'in Devamı

M. N.	ALGI							BEKLENTİ								
	Öğretmen			Yönetici			t Değeri	p Değeri	Öğretmen			Yönetici			t Değeri	p Değeri
	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S			N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S		
25	417	2,93	1,12	182	2,80	1,05	1,321	0,187 p>0.05 Anlamsız	417	4,34	,66	182	4,47	,62	-2,341	<b>0,020</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
26	417	2,98	1,19	182	2,64	,99	3,606	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,42	,64	182	4,38	,72	0,564	0,573 p>0.05 Anlamsız
27	417	2,69	1,18	182	2,42	1,09	2,644	<b>0,009</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,01	1,04	182	4,32	,66	-4,305	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.0</b> <b>Anlamlı</b>
28	417	2,40	1,21	182	2,02	1,07	3,798	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,17	,85	182	3,84	,82	4,423	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
29	417	2,85	1,23	182	2,97	1,03	-1,250	0,212 p>0.05 Anlamsız	417	4,37	,68	182	4,19	,82	2,623	<b>0,009</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
30	417	3,18	1,16	182	3,18	1,03	0,093	0,926 p>0.05 Anlamsız	417	4,47	,67	182	4,39	,58	1,564	0,119 p>0.05 Anlamsız
31	417	2,87	1,20	182	2,65	1,16	2,159	<b>0,032</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,33	,73	182	4,35	,57	-,274	0,784 p>0.05 Anlamsız
32	417	3,27	1,37	182	2,96	1,24	2,743	<b>0,006</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,35	,79	182	4,36	,77	-,252	0,801 p>0.05 Anlamsız
33	417	2,33	1,18	182	2,19	1,18	1,371	0,171 p>0.05 Anlamsız	417	4,12	,87	182	3,99	,84	1,719	0,086 p>0.05 Anlamsız
34	417	3,13	1,19	182	2,83	1,03	3,119	<b>0,002</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,31	,68	182	4,44	,59	-2,374	<b>0,018</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
35	417	3,23	1,28	182	3,20	1,31	0,260	0,795 p>0.05 Anlamsız	417	4,44	,69	182	4,18	,71	4,164	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
36	417	3,13	1,23	182	2,47	1,02	6,861	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,43	,65	182	4,30	,63	2,200	<b>0,028</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
37	417	2,98	1,28	182	2,44	,95	5,702	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,30	,88	182	3,96	,85	4,520	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
38	417	2,53	1,23	182	2,04	,88	5,527	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	3,98	1,06	182	4,11	,92	-1,568	0,118 p>0.05 Anlamsız
39	417	2,97	1,27	182	2,47	1,09	4,964	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,29	,81	182	4,06	,84	3,143	<b>0,002</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>
40	417	3,18	1,29	182	2,73	1,02	4,567	<b>0,000</b> <b>p&lt;0.05</b> <b>Anlamlı</b>	417	4,41	,68	182	4,32	,59	1,598	0,111 p>0.05 Anlamsız
41	417	3,24	1,24	182	3,08	1,03	1,626	0,105 p>0.05 Anlamsız	417	4,37	,68	182	4,34	,67	0,520	0,603 p>0.05 Anlamsız

Tablo 2.1'in Devamı

M. N.	ALGI								BEKLENTİ							
	Öğretmen			Yönetici			t Değeri	p Değeri	Öğretmen			Yönetici			t Değeri	p Değeri
	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S			N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S		
42	417	3,06	1,27	182	3,03	1,18	0,229	0,819 p>0.05 Anlamsız	417	4,45	,62	182	4,26	,66	3,280	<b>0,001</b> p<0.05 Anlamlı
43	417	2,63	1,11	182	3,14	1,16	-4,974	<b>0,000</b> p<0.05 Anlamlı	417	4,05	1,04	182	4,12	,87	-,856	0,392 p>0.05 Anlamsız
44	417	3,13	1,11	182	3,24	1,29	-,999	0,319 p>0.05 Anlamsız	417	4,44	,62	182	4,43	,60	0,178	0,858 p>0.05 Anlamsız
45	417	3,18	1,09	182	2,92	1,05	2,838	<b>0,005</b> p<0.05 Anlamlı	417	4,46	,58	182	4,40	,77	0,853	0,394 p>0.05 Anlamsız
46	417	3,39	1,21	182	3,39	,90	0,009	0,993 p>0.05 Anlamsız	417	4,41	,75	182	4,42	,61	0,211	0,833 p>0.05 Anlamsız
47	417	2,96	1,26	182	2,65	1,14	2,924	<b>0,004</b> p<0.05 Anlamlı	417	4,46	,72	182	4,39	,67	1,192	0,234 p>0.05 Anlamsız
T.P	417	132,81	32,93	182	124,05	30,78	3,132	<b>0,002</b> p<0.05 Anlamlı	417	201,38	17,35	182	196,97	18,23	2,763	<b>0,006</b> p<0.05 Anlamlı

Tablo 2.1' de görüldüğü gibi, okuldaki görevi değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında algı alt boyutunda 2, 3, 6, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 26, 27, 28, 31, 32, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 45 ve 47. maddelerde ve toplam puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmuştur (p<0.05).

Tablo 2.1' de görüldüğü gibi, okuldaki görevi değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında algı alt boyutunda 1, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 16, 20, 23, 25, 29, 30, 33, 35, 41, 42, 44 ve 46. maddelerde ise anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 2.1' de görüldüğü gibi, okuldaki görevi değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında beklenti alt boyutunda ise 2, 5, 8, 9, 12, 13, 19, 20, 21, 25, 27, 28, 29, 34, 35, 36, 37, 39 ve 42. maddelerde ve toplam puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmuştur (p<0.05).

Tablo 2.1’ de görüldüğü gibi, okuldaki görevi değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında beklenti alt boyutunda 1, 3, 4, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 23, 24, 26, 30, 31, 32, 33, 38, 40, 41, 43, 44, 45, 46 ve 47. maddelerde ise anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Tablo 2.1 ‘de **öğretmenlerin** öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılma düzeyleri **algı** puan ortalamalarının *en düşük olduğu* ilk üç durum sırasıyla, 21, 1 ve 20. maddelerde yer almaktadır.

“Öğretmenliğe yeni giren aday öğretmenlerin stajyerliklerinin kaldırılıp kaldırılmamasına karar vermeyi” içeren 21. maddeye ilişkin, öğretmen algılarının puan ortalaması 2,18’dir. Bu maddede öğretmen algılarının puan ortalamasının düşük olmasının sebebi geçmiş yıllarda yaşanan olumsuzluklara dayandırılabilir. Geçmiş yıllarda öğretmenlerin stajyerliklerinin kaldırılmasına, öğretmenler kurulunda karar veriliyordu. Ancak zamanla siyasal ölçütlerin mesleki ölçütlerin önüne geçmesi bu konuda öğretmenlerin daha temkinli davranmasına yol açmış olabilir.

“Kanaat notlarının incelenmesinin ve görüşülerek karara bağlanmasını” içeren 1. maddeye ilişkin, öğretmen algılarının puan ortalaması 2, 21’dir. Bu maddede öğretmen algılarının puan ortalamasının düşük olmasının temel sebebi olarak, kanaat notlarının artık kullanılmaması gösterilebilir. Bu sonuç, öğretmenlerin not ile ilgili kararlarda bireysel davranmak istedikleri, notu öğrenciye karşı bir silah olarak kullanma eğiliminde oldukları ve bu silahı ellerinden bırakmak istemediklerini ortaya koymaktadır.

“Öğretmenlere ceza ve ödül verme konusunda bir komisyon seçilmesini” içeren 20. maddeye ilişkin, öğretmen algılarının puan ortalaması 2,26’dır. Bu maddede öğretmen algılarının puan ortalamasının düşük olmasının öncelikli sebebini bu konularda öğretmenler kurulunun yetkili kılınmaması olarak açıklamak olasıdır. Ayrıca meslekteki yükselmelerde de siyasal ölçütlerin öncelikli tutularak, mesleki ölçütlerin bir kenara itilmesi de bu durumu sağlamaktadır denilebilir.

Tablo 2.1 ‘de **yöneticilerin**, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılma düzeyleri **algı** puan ortalamalarının *en düşük olduğu* ilk üç durum sırasıyla, 21, 2 ve 24. maddelerde yer almaktadır.

“Öğretmenliğe yeni giren aday öğretmenlerin stajyerliklerinin kaldırılıp kaldırılmamasına karar vermeyi” içeren 21. maddeye ilişkin, yönetici algılarının puan ortalaması 1,71’dir. Bu maddede öğretmen algılarının puan ortalaması da düşük bulunmuştur. Bu maddeye ilişkin yönetici algı ortalamalarının da düşük olması bu durumla ilgili olarak öğretmenler kurulunun yetkili kılınmaması olarak açıklanabilir.

“Kurul başkanının seçerek belirlenmesini” içeren 2. maddeye ilişkin, yönetici algılarının puan ortalaması 1,81’dir. Bu maddede yönetici algı ortalamalarının düşük çıkması beklenen bir sonuçtur. Çünkü kurul başkanı yönetmelikte de belirtildiği üzere okul müdürü veya onun belirleyeceği bir müdür yardımcısıdır.

“Hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesini” içeren 24. maddeye ilişkin, yönetici algılarının puan ortalaması 1,86’dır. Bu maddede yönetici algı ortalamalarının düşük çıkmasının sebebi olarak, hizmet içi eğitim planlamasının Bakanlık tarafından yapılması ve bunun sonucunda yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitimi sadece Bakanlığın yapabileceği bir iş olarak görmeleri gösterilebilir. Yöneticilerin bu durumda öğretmenler kurulunun hizmet içi eğitim konusundaki etkinliğini düşük algılamaları olası bir sonuçtur.

Tablo 2.1 ‘de **öğretmenlerin** öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılma düzeyleri **algı** puan ortalamalarının *en yüksek olduğu* ilk üç durum sırasıyla, 15, 46 ve 32. maddelerde yer almaktadır.

“Kuruldaki tartışma ve konuşmaların tutanaklara geçirilmesini” içeren 15. maddeye ilişkin, öğretmen algılarının puan ortalaması 3,43’dir.

“Komisyon (muayene ve sayım, satın alma vb.) ve kurullara (disiplin, okul aile birliği vb.) üye seçilmesini” içeren 46. maddeye ilişkin, öğretmen algılarının puan ortalaması 3,39’dur.



“Sosyal kulüp ve sınıf öğretmenini seçilmesine” içeren 32. maddeye ilişkin, öğretmen algılarının puan ortalaması 3,27’dir.

15. , 46. ve 32. maddelere ilişkin öğretmen algı ortalamalarının yüksek çıkması bu maddelerde anılan etkinliklerin öğretmenler kurulunda yasal olarak uyulması gereken etkinlikler olmasından kaynaklanmaktadır ve öğretmen algı ortalamalarının yüksek çıkması normaldir. Ancak beklenen algı puanının 5.00 olduğu düşünülürse, bu konudaki öğretmen algı ortalamalarının yine de düşük olduğu söylenebilir. Bu da öğretmenler kurulunun yasal zorunluluklarını bile tam olarak yerine getiremediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.1 ‘de **yöneticilerin**, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılma düzeyleri **algı** puan ortalamalarının *en yüksek olduğu* ilk üç durum sırasıyla, 15, 18 ve 46. maddelerde yer almaktadır.

“Kuruldaki tartışma ve konuşmaların tutanaklara geçirilmesini” içeren 15. maddeye ilişkin, yönetici algılarının puan ortalaması 3,97’dir.

“Okulumuzdaki günlük nöbetlerin tutulmasında gerekli süre ve ilkelere ilişkin kararları almayı” içeren 18. maddeye ilişkin yönetici algılarının puan ortalaması 3,45’dir.

“Komisyon (muayene ve sayım, satın alma vb.) ve kurullara (disiplin, okul aile birliği vb.) üye seçilmesine” içeren 46. maddeye ilişkin, yönetici algılarının puan ortalaması 3,39’dur.

15, 18 ve 46. maddelerde anılan etkinlikler öğretmenler kurulunda yasal olarak uyulması gereken etkinliklerdir. Aynı maddelerde öğretmen algı ortalaması da yüksek çıkmıştır. Yöneticiler için de öğretmenlere ilişkin yapılan yorumlar geçerli olabilir.

Tablo 2.1 ‘de **öğretmenlerin** yönetime katılma düzeyleri **beklenti** puan ortalamalarının *en düşük olduğu* ilk üç durum sırasıyla, 1, 14 ve 38. maddelerde yer almaktadır.

“Kanaat notlarının incelenmesi ve görüşülerek karara bağlanmasını” içeren 1. maddeye ilişkin, öğretmen beklentilerinin puan ortalaması 3, 88’dir. Bu maddede öğretmen algılarının puan ortalaması da düşük bulunmuştur. Aynı maddenin öğretmenlerin beklentilerinin puan ortalamasının altında çıkması bu maddeye ilişkin olarak benzer bir yorumun yapılabileceğini ve öğretmenlerin notu ellerinde bir güç olarak görmeye devam etmek istediklerini ortaya koymaktadır.

“Okulumuzdaki öğretmenlerin programının görüşülerek meslekteki yükselmelerine(maddi ve manevi) karar vermeyi” içeren 14. maddeye ilişkin, öğretmen beklentilerinin puan ortalaması 3,95’dir. Bu maddede öğretmen beklentilerinin puan ortalamasının düşük çıkmasının öncelikli sebebi olarak, öğretmenler kurulunun bu konuda yetkili olmaması ve öğretmenlerin de bu durumda herhangi bir beklenti içine girmemesi şeklinde göstermek olasıdır.

“Okulumuzun gelir ve harcamalarının planlanması ve denetlenmesi ilkelerini karara bağlamayı” içeren 38. maddeye ilişkin, öğretmen beklentilerinin puan ortalaması 3,98’dir. Bu maddede öğretmen beklentilerinin puan ortalamasının düşük çıkmasının sebebi olarak, okul yönetimindeki yasal ağırlığın özellikle okul müdüründen yana olmasını ve öğretmenlerin yönetsel, sorumluluk gerektiren işlere fazla girmek istememeleri göstermek olasıdır.

Tablo 2.1 ‘de **yöneticilerin**, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılma düzeyleri **beklenti** puan ortalamalarının *en düşük olduğu* ilk üç durum sırasıyla, 2, 21, ve 14. maddelerde yer almaktadır.

“Kurul başkanının seçerek belirlenmesini” içeren 2. maddeye ilişkin, yönetici beklentilerinin puan ortalaması 3,01’dir. Bu maddede yönetici beklenti ortalamalarının düşük çıkması, yöneticilerin buldukları konumlara genel olarak yeterliliklerinden değil siyasal tercihlerden dolayı atandıklarının yaygın bir kanı olması ve yürürlükte olan yönetmeliklerin de yasal ağırlığının yöneticiden yana olduğunu göstermek olasıdır. Varolan durum böyle iken, yöneticilerin konumlarını yitirebilecekleri seçim yöntemini ve bu konuda öğretmenler kurulunun etkililiğini benimsemeleri beklenemez (Sarpkaya, 1996: 84)

“Öğretmenliğe yeni giren aday öğretmenlerin stajyerliklerinin kaldırılıp kaldırılmamasına karar vermeyi” içeren 21. maddeye ilişkin, yönetici beklentilerinin puan ortalaması 3,73’dir. Bu maddeye ilişkin öğretmen algı ve beklenti ortalamaları da düşük bulunmuştur. Bu maddede öğretmenlere ilişkin olarak yapılan yorumlar yöneticiler için de geçerli olabilir. Aday öğretmenlerin stajyerliklerinin kaldırılıp kaldırılmamasına öğretmenler kurulunun yetkili kılınmaması, yöneticilerin de böyle bir beklentiden uzak kalmasına yol açabilmektedir.

“Okulumuzdaki öğretmenlerin programının görüşülerek meslekteki yükselmelerine(maddi ve manevi) karar vermeyi” içeren 14. maddeye ilişkin, yönetici beklentilerinin puan ortalaması 3,84’dir. Bu maddede öğretmen beklenti puan ortalamaları da düşük çıkmıştır. Sonuç olarak yöneticiler ve öğretmenler, meslekteki yükselmeler için sadece mesleki yeterliliklerin yeterli olmadığını, bunun yanı sıra siyasi ölçütler gibi bazı faktörlerin de yükselmelerde etkili olduğu görüşünü savunarak öğretmenler kurulunda görüşülen konularda böyle bir beklentinin içine girmemişlerdir.

Tablo 2.1 ‘de **öğretmenlerin** öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılma düzeyleri **beklenti** puan ortalamalarının *en yüksek olduğu* ilk üç durum sırasıyla, 30, 45 ve 47. maddelerde yer almaktadır.

“Öğretmen-veli ilişkilerinin düzenlenmesi ile ilgili yöntemlerin görüşülüp belirlenmesini” içeren 30. maddeye ilişkin, öğretmen beklentilerinin puan ortalaması 4,47’dir. Bu maddede öğretmen beklentilerinin puan ortalaması yüksek çıkmasının sebebi olarak, öğretmenlerin, öğrencinin eğitim ve öğretim çalışmaları sırasında veliyi bizzat bu işin içinde görmek istemeleri ve eğitim öğretim çalışmalarını veliyle birlikte sürdürmelerinin gerekliliği şeklindeki düşünceleri gösterilebilir.

“Kuruldaki görüşümün dikkate alınmasını” içeren 45. maddeye ilişkin, öğretmen beklentilerinin puan ortalaması 4,46’dır. Bu maddede öğretmen beklentilerinin puan ortalamasının yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Öğretmenler, öğretmenler kurullarındaki görüşlerinin önemsenerek okulda hayata geçirilmesini, dolayısıyla yönetimde daha çok söz sahibi olmayı istemektedirler.

“Ders hedeflerinin saptanmasını” içeren 47. maddeye ilişkin, öğretmen beklentilerinin puan ortalaması 4,46’dır. Bu maddede öğretmen beklentilerinin puan ortalamasının yüksek çıkmasının sebebi olarak, ders hedeflerinin bakanlığın yayınlamış olduğu Tebliğler Dergisinde veya dağıtılan kılavuz kitaplarda belirlenen esaslar çerçevesinde işlenmesinin gerekliliği gösterilebilir. Bunun yerine öğretmenler, ders hedeflerini belirlerken çevrenin ekonomik ve sosyal şartları, okulun fiziki yapısı, öğrencilerin özellikleri vb. gibi nedenlerin daha da fazla göz önüne alınarak ve kendi görüşlerinin ön planda olduğu bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiği şeklinde bir yaklaşımıyla açıklanabilir.

Tablo 2.1 ‘de **yöneticilerin**, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılma düzeyleri **beklenti** puan ortalamalarının *en yüksek olduğu* ilk üç durum sırasıyla, 25, 17 ve 44. maddelerde yer almaktadır.

“İşleyişin demokratik kurallara uyulmasını sağlamayı” içeren 25. maddeye ilişkin, yönetici beklentilerinin puan ortalaması 4, 47’dir. Bu maddede yönetici beklenti puan ortalamasının yüksek olması yöneticilerin, öğretmenlerin okul yönetiminde daha aktif roller oynamalarını istemeleri ve bunun neticesi olarak okulun daha demokratik şekilde yönetilebileceğini düşünmeleri şeklinde açıklanabilir.

“ Öğretmenlerin toplantılara hazırlıklı gelme ve ilgi duymalarını” içeren 17. maddeye ilişkin, yönetici beklentilerinin puan ortalaması 4, 43’dür. Bu maddede de yöneticilerin beklenti puan ortalamasının yüksek çıkması beklenen bir sonuçtur. Alanyazında da bahsedildiği gibi çeşitli nedenlerle öğretmenler kurul toplantılarına hazırlıklı gelmemekte ve ilgi duymamaktadırlar. Yöneticilerin bu konudaki beklentileri alanyazındaki araştırmaları destekler niteliktedir.

“Alınan kararların uygulanmasını sağlamayı” içeren 44. maddeye ilişkin, yönetici beklentilerinin puan ortalaması 4, 43’dür. Bu maddede yöneticilerin beklenti puan ortalamalarının yüksek bulunmasının sebebi yöneticilerin, öğretmenler kurulunun okulun yönetiminde en önemli parça olduğunun bilinciyle kurulda alınan kararların bağlayıcı ve mutlaka hayata geçebilen kararlar olması gerektiği şeklinde düşünmeleri gösterilebilir.

Bu bakımdan öğretmenler kurulunda alınan kararlar uygulanabilirliği yüksek ve öğretmenler tarafından benimsenir kararlar olmadırlar.

Tablo 2.1' de, okuldaki görevi değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında algı ve beklenti alt boyutunda anlamlı farklılaşma gösteren maddeler aşağıda yorumlanmıştır.

Öğretmenlerle yöneticilerin “kurul başkanını seçerek belirlenmesine” ilişkin 2. maddedeki algılama düzeyleri anlamlı farklılaşma göstermektedir. Aslında kurul başkanı varolan duruma göre okul müdürüdür. Öğretmenlerin bu konudaki işleyişe “hiç etkili değil” yanıtını vermeleri beklenmektedir. Ancak yanıtların “pek etkili değil”, “kararsızım” arasında dağılmış olduğunu görüyoruz. Bu sonucu öğretmenlerin dikkatsizliğine bağlayabiliriz. Yöneticiler ise, konuların daha çok farkında olduğunu görüyoruz. Öğretmenlerle yöneticilerin 2. maddeye ilişkin beklenti düzeyleri arasında da anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmuştur. Öğretmenler, kurul başkanının seçilmesini, yöneticilerden daha çok istemektedir.

“Kurul gündeminin oluşturulmasında öğretmenlerin etkililiğine” yönelik 3. maddede de öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Bu konuyla ilişkin olarak öğretmenlerle yöneticiler benzer görüşleri savunarak kurul toplantılarının gündemlerinin oluşturulmasında öğretmenlerin pek etkili olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda öğretmenlerin kurul toplantılarını yeterince benimsemediklerini ve katılımlarının düşük olduğunu göstermektedir.

“Kurul toplantılarının nasihat verme ve uyarma toplantıları biçimine dönüşmesini engellemeye” ilişkin, 5. maddede öğretmenlerin beklenti düzeyleri, yöneticilerin beklenti düzeylerinden yüksek çıkmıştır. Aralarındaki fark da anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Öğretmenlerin bu beklenti düzeylerinin yüksek çıkması kurul toplantılarının okuldaki eğitim öğretim amaçlarını, sorunlarını ve çözüm yollarını aramak, dolayısıyla iletişimin artmasını sağlamaktan ziyade daha çok emirlerin verildiği, kuralların koyulduğu, iletişimin kaybolduğu toplantılara dönüştüğü gerçeğiyle örtüşmektedir.

“Öğretmenlerin okulla ilgili okul dışı etkinliklere katılmasını yönlendirmeye” ilişkin 6. maddede öğretmenlerin algı düzeyleri yöneticilerin algı düzeylerinden yüksek çıkmıştır. Aralarındaki fark da anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Ancak gerek öğretmenler gerekse yöneticiler öğretmenlerin okul dışındaki vakitlerini okulla ilgili bir faaliyette geçirmek istemediklerini bildiklerinden verilen cevaplar “pek etkili değil” ve “kararsızım” arasında dağılmışlardır. Bu durumda öğretmenlerin ve yöneticilerin çalıştıkları kurumları yeterince benimseyemediklerini ortaya çıkarmaktadır.

“Çalışma koşullarının ve sürelerinin saptanmasına” ilişkin 8. maddede öğretmenlerle yöneticilerin beklenti düzeyleri arasındaki fark anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Öğretmenler, bu konuda yöneticilerden daha fazla bir beklenti içerisindedirler. Sonuç olarak öğretmenler, varolan durumdaki çalışma koşullarından memnun olmadıkları konusunda fikir birliğine varmışlardır.

“Haftalık ders programlarının yapılmasına” ilişkin 9. maddede öğretmenlerin beklenti düzeyleriyle yöneticilerin beklenti düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Okullarda, haftalık ders programlarının en çok şikayete neden olan konulardan biri olduğu bilinmektedir. Yöneticiler, kendilerine yakın olan öğretmenleri program yapımında gözetebilmektedirler. Bu durum da öğretmenlerin beklentilerinin yüksek olması sonucunu doğurmaktadır.

“Müdür ve yardımcılarının toplantılara zamanında gelmelerine” ilişkin 11. maddede öğretmenlerin algı düzeyleri yöneticilerin algı düzeyleri daha yüksektir. Aralarındaki fark da anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Çünkü toplantılarda bekleyen öğretmenler, bekleten yöneticilerdir. Öğretmenler zarar görmemek adına yöneticilerin toplantılara zamanında gelmelerini istemektedirler.

“Toplantıların günlük çalışma saatleri içinde yapılmasına” ilişkin 12. maddede öğretmenlerle yöneticilerin beklenti düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Öğretmenler, çalışma saatleri dışında yapılan toplantıları, zamanlarını çaldığını düşündükleri için istememektedirler. Bu nedenle, yüksek beklenti içindedirler.

“Okulumuzun yıllık çalışma programlarının saptanmasına” yönelik 13. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri ile beklenti düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Öğretmenler yöneticilerden algı ve beklenti yönünden daha yüksek bir ortalamaya sahiptirler. Öğretmenler, yıllık çalışma programlarının dönem başlarında belirlenerek bu program dahilinde hareket edilmesini istemektedirler.

“Öğretmenlerin meslekteki yükselmelerine karar verme konusuna” ilişkin 14. maddede öğretmenlerin algı düzeyleri yöneticilerin algı düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Varolan duruma göre, öğretmenlerin değerlendirmelerini okul müdürü yapmaktadır. Bu değerlendirmedeki ölçütler de nesnel değildir. Varolan durumda öğretmenlerin bu konuyu böyle algılamaları doğal olarak karşılanabilir.

“Kuruldaki konuşma ve tartışmaların tutanaklara geçirilmesine” ilişkin 15. maddede öğretmenlerle yöneticiler algı düzeyleri arasındaki fark anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Öğretmenler bu konudaki durumu, yöneticilere göre daha düşük düzeyde algılamaktadır. Tutanaklar, kurul sekreteri tarafından tutulmakta, eğer müdür isterse daha sonra bu tutanaklarda düzeltmeler yapıp asıl metni hazırlayarak, kendi vetosundan geçmiş olan metni öğretmenlere imzalatabilmektedir. Bu durum da öğretmenlerin bu konuya ilişkin algılarının düşüklüğünü ortaya koymaktadır.

“Öğretmenlerin toplantılara hazırlıklı gelme ve ilgi duymalarına” ilişkin 17. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri arasındaki fark anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Yöneticiler bu durumu öğretmenlerden daha düşük düzeyde algılamaktadırlar. Alanyazında da belirtildiği gibi yöneticiler öğretmenlerin kurul toplantılarına hazırlıklı gelmediklerinden ve ilgi duymadıklarından yakınmaktadırlar.

“Okulumuzdaki günlük nöbetlerin tutulmasında gerekli süre ve ilkelere ilişkin kararların alınmasını” içeren 18. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri arasındaki fark anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Yöneticiler, öğretmenlerin günlük nöbet saatlerine kurul toplantılarında alınan kararlar çerçevesince riayet etmelerini istediklerinden bu durumu öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algılamış olabilirler.

Öğrenci başarısının saptanmasındaki ilke ve ölçütlere ilişkin 19. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri arasındaki fark anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Öğretmenler, bu durumu daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Kurul toplantılarında bu duruma ilişkin kararların alınması gerektiğini düşünen öğretmenlere karşı, yöneticiler öğretmenlerin kurul toplantılarındaki ilgisizliklerine bağlı olarak bu durumu daha düşük düzeyde algılamışlardır.

“Öğretmenlere ceza veya ödül verme konusunda bir komisyon seçimine” ilişkin olarak 20. maddede öğretmenlerin beklenti düzeyleri ile yöneticilerin beklenti düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu duruma ilişkin daha önce de belirtildiği gibi öğretmenler yapılan değerlendirmelerin nesnel olmadığını düşünerek öğretmenler kurulunda böyle bir komisyonun seçilebileceği görüşünü benimsemişlerdir.

“Öğretmenliğe yeni başlayan aday öğretmenlerin stajyerliklerinin kaldırılmasına” ilişkin 21. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri ile beklenti düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Kurulun yetkileri dahilinde olmadığından öğretmenlerin ve yöneticilerin algıları beklentilerine göre daha düşüktür. Ancak beklentilerin yüksek çıkması öğretmen ve yöneticilerin bu durumu öğretmen kurullarında da görüşmelerini istemelerini ortaya koymaktadır.

“Toplantılarda ele alınan konuların öneriye dönüştürülüp oylanarak karara bağlanmasına” ilişkin 22. maddede öğretmenlerin algı düzeyleri yöneticilerin algı düzeylerinden daha yüksektir. Aralarındaki fark da anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Yöneticiler, öğretmenlerin gereği kadar kurul toplantılarında görüş belirtmediklerini bildikleri için bu durumu düşük düzeyde algılamışlardır denilebilir.

“Hizmet içi eğitim etkinliklerin düzenlenmesine” ilişkin 24. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Gerek öğretmenler gerekse yöneticiler cevaplarını “pek etkili değil” şekilde vermelerine rağmen öğretmenlerin algıları yöneticilere göre daha yüksek düzeydedir. Bu durum da yöneticilerin öğretmenlere verilen hizmet içi eğitim faaliyetlerini yetersiz olarak gördüklerini ve bu çalışmaların daha fazla yapılması için kurullarda kararlar alınmasını istemelerini ortaya koymaktadır.



“İşleyişin demokratik kurullara uymasını sağlamaya” ilişkin, 25. maddede öğretmenler ile yöneticilerin beklenti düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Yöneticilerin beklentileri, öğretmenlerin beklentilerinden daha yüksektir. Yöneticiler, öğretmenlerin okul yönetiminde daha fazla görev almasını, dolayısıyla okulun daha demokratik bir şekilde yönetilmesini sağlamaya yönelik olarak beklentilerini yüksek tutmaktadırlar.

“ Okul disiplinini, öğrenci başarısını, öğrenci danışmanlık hizmetlerini görüşüp ayrıntıları araştırarak uzmanlık komisyonları oluşturmaya” yönelik 26. maddede öğretmenlerin algı düzeyleri yöneticilerin algı düzeylerinden daha yüksektir. Aralarındaki fark da anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Öğretmenler, bu tür komisyonların tam olarak olmasa bile belirlendiğini, yöneticiler ise belirlenen bu komisyonların yeterince işlevlerini yerine getiremediğini düşünerek bu durumu öğretmenlerden düşük düzeyde algılamış olabilirler.

“Öğretmenlerin uygulayacağı öğretim yöntemleri hakkında karar vermeye” ilişkin 27. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri ve beklenti düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Öğretmenlerin gerek algı, gerekse beklenti ortalamaları yöneticilerden yüksektir. Öğretmenler, varolan durumda uygulanacak yöntemler hakkında kararsızlık içerisinde olmakla beraber uygulanacak yöntemlerin önceden belirlenerek kurullarda kararlar alınmasına ilişkin beklenti içerisindedirler. Yöneticilerin beklentilerinin öğretmenlerin beklentileriyle yakın değerlerde çıkması öğretmenlerle yöneticilerin aynı doğrultuda düşündüklerini ortaya çıkarmıştır.

“Okulumuzda yapılması gereken değişikliklerin görüşülüp karara bağlanmasına” ilişkin 28. maddede öğretmenlerle yöneticiler arasında algı düzeyleri ve beklenti düzeyleri bakımından anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu görülmektedir. Bu durumda, öğretmenler, varolan duruma ilişkin ve gelecekte okullarında yapılacak değişikliklerin kendilerinin fikirleri de alınarak gerçekleşmesini istemektedirler.

“Okulun işleyişinde yönetim-öğretim ilişkilerinin özgürce tartışıldığı bir ortam olmaya” ilişkin 29. maddede öğretmenlerle yöneticilerin beklenti düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmuştur. Bu duruma ilişkin öğretmenlerin beklentileri

yöneticilerin beklentilerinden daha yüksektir. Öğretmenler, okul yapısının daha özgür şekilde gelişmesi için yöneticilerden daha istekli görünmektedirler.

“Kurulun yetki, görev ve sorumluluklarının belirlenmesine” ilişkin 31. maddesinde öğretmenlere yöneticilerin algı düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Öğretmenler, kurulun yetkileri dahilinde olan sorumlulukların ve görevlerin kurulda belirlendiğini düşünmektedir. Ancak bu görev ve sorumlulukların daha da netleşmesi yönünde beklenti içerisindedirler.

“Sosyal kulüp ve sınıf öğretmeni seçimine” ilişkin 32. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Öğretmenlerin algı düzeylerinin yöneticilerden düşük çıkmasının sebebi, bazı yöneticilerin okulu tek başlarına yönetmek istemeleri ve bu maddeye ilişkin olarak öğretmenlerin fikirlerine başvurmayı tercih etmemeleri olarak açıklanabilir.

“Kurul toplantılarının zamanında başlatılmasına” ilişkin 34. maddede öğretmenlerin algı düzeyleri ile beklenti düzeyleri, yöneticilerin algı düzeyleri ile beklenti düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Öğretmenlerin algı ve beklenti düzeylerinin yöneticilerden daha düşük olması öğretmenlerin, kurul toplantılarının zamanında başlatılmadığını ve yöneticilerin kendilerini bekleterek mağdur ettiklerini şeklinde düşünmelerine sebep olmaktadır. Öğretmenler, bu mağduriyetin önlenmesine yönelik bir beklenti içerisindedirler.

“Kurulda küçük ikramların yapılmasına” ilişkin 35. maddede öğretmenlerin beklenti düzeyleri ile yöneticilerin beklenti düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmuştur. Bu duruma ilişkin öğretmenler bir beklenti içerisindedirler. Öğretmenlerin beklentileri, etkili toplantı için “küçük ikramlarda bulunulması güdülenmeyi artırır” düşüncesini destekler niteliktedir.

“Öğretmenleri eğitim-öğretim sorunları üzerinde tartışmaya özendirilmeye” ilişkin 36. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri ile beklenti düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmuştur. Öğretmenler algı ve beklenti düzeylerinde yöneticilerden daha yüksek bir ortalamaya sahiptirler. Öğretmenler, kurul toplantılarının

eğitim-öğretim sorunlarının tartışıldığı bir ortam olma konusunda olumlu bir algıya sahip değillerdir. Kurul toplantılarının genellikle müdürlerin istediği şekilde yürütüldüğünü düşünmektedirler. Buna karşın yöneticiler ise, öğretmenlerin kurul toplantılarına ilgisizliklerinden yakınmaktadır. Her iki grup da varolan bu durumun değişmesine yönelik daha yüksek beklenti içerisindedirler.

“Öğrencilerin notla ve öteki ölçme araçlarıyla değerlendirilmesine” yönelik 37. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri ve beklenti düzeyleri anlamlı farklılaşma göstermektedir. Öğretmenler, öğrencilerin değerlendirilmesinin olması gerektiği gibi birden fazla tekniğin kullanılarak bir süreç değerlendirmesine ve bu ölçütlerin öğretmenler kurullarında konuşularak kararlaştırılmasının uygun olacağına yönelik bir beklenti içerisindedirler.

“Okulun gelir ve harcamalarının planlanması ve denetlenmesine” ilişkin 38. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Yöneticilerin algı düzeyleri öğretmenlere göre daha düşüktür. Bu durumda, yöneticilerin okulun gelir ve harcamalarına ilişkin kararlara öğretmenleri katmak istemedikleri şeklinde açıklanabilir.

“Öğretmenlerin sınavlarda ve ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesine ilişkin 39. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algı düzeyleri ve beklenti düzeyleri anlamlı farklılaşma göstermektedir. Yöneticilerin, bu tip görevlendirmelerde kendilerine yakın olan veya aynı görüşte bulunan öğretmenlere öncelik verdiğini düşünen bazı öğretmenler varolan durumu beklentilerine göre düşük düzeyde algılamış olabilirler. Öğretmenler, genellikle bu tip görevlendirmelerde mesleki yeterliliklerin ön planda olmasını istemektedirler.

“Toplantı ortamının fiziksel rahatlığına” ilişkin 41. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algıları arasındaki fark anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Yöneticiler, bu durumu öğretmenlere göre daha düşük düzeyde algılayarak, toplantı ortamının fiziksel rahatsızlığının öğretmenlerin katılımlarını olumsuz etkilediği görüşünü desteklemektedirler. Varolan durumdan öğretmenler de yöneticiler de rahatsızlık duyarak fiziksel ortamın iyileştirilmesine yönelik bir beklenti içerisindedirler.

“Okulumuzun genel işleyişinin değerlendirilip bağlayıcı kararlar alınmasına” ilişkin 42. maddede öğretmenlerle yöneticilerin beklentileri arasındaki fark anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Öğretmenler bu durumda yöneticilerden daha yüksek bir beklenti içersindedirler. Bu durumda daha önce de belirtildiği gibi öğretmenler, okul genel işleyişinde söz sahibi olmayı istediklerini ortaya çıkarmaktadır.

“Kurulun gereksiz maddelerden veya aynı gündemle oluşturulmasına” ilişkin 43. maddede öğretmenlerin algıları, yöneticilerin algılarından daha düşüktür. Aralarındaki fark da anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Öğretmenler kurulu gündeminin yalnızca okul müdürü tarafından belirlenmesi, belirlenen gündemin de hep aynı konuların tekrarı niteliğinde olması ve gündemi resmi prosedürün gerektirdiği konuların oluşturmasının farkında olan öğretmenler, kuruldaki gündemin oluşturulması etkinliğine katılmıyor olabilirler. Dolayısıyla varolan durumu düşük düzeyde algılamışlardır.

“Kuruldaki görüşlerin dikkate alınmasına” ilişkin 45.maddede öğretmenlerle yöneticilerin algıları arasında fark anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Öğretmenler kuruldaki görüşlerin yeterince dikkate alınmadığını düşünen öğretmenler, bu konuyla ilişkin daha yüksek bir beklenti içersindedirler.

“Ders hedeflerinin saptanmasına” ilişkin 47. maddede öğretmenlerle yöneticilerin algıları arasındaki fark anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Öğretmenler, ders hedeflerinin Bakanlıkça belirlenen çerçevede hazırlandığını düşünerek bu durumu düşük düzeyde algılamışlardır. Yöneticiler de öğretmenlerin ders hedeflerinin hazırlanmasında yeterince katkı sağlamadığını düşünerek bu durumu düşük düzeyde algılamış olabilirler. Ancak bu duruma ilişkin daha önce de yapılan yoruma da dayanarak öğretmenler, ders hedeflerinin belirlenmesinde aktif rol oynamak istediklerinden yüksek beklenti içersindedirler.

Tablo 2.1’de öğretmenlerin yönetime katılmalarının gözlenen algılarının, beklenen algıya göre oranlandığında oldukça düşük olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin algılarının daha çok “pek etkili değil” ve “kararsızım” seçeneğinde toplandığını gözlenmiştir. Öğretmenlerin yönetime katılmalarına ilişkin beklentilerinin ise, yüksek olduğunu görülmektedir. Bu bulgular, alanyazında da belirtilen öğretmenlerin genelde

yönetime katılmada algılarının düşük, beklentilerinin ise yüksek olduğu görüşlerini desteklemektedir.

Tablo 2.1’de yöneticilerin, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarına ilişkin gözlenen algılarının beklentilerine göre düşük olduğu görülmektedir. Yöneticilerin, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarına ilişkin gözlenen algıları, beklentilerine göre düşük düzeydedir. Bu bulgular, yöneticilerin, öğretmenlerin daha çok yönetime katılmalarını istediklerini ortaya koymaktadır.

### **Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmaları Algı Alt Boyutuna Ait Bulgular ve Yorumlar**

“Çalıştığı kurum değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları algı alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?” biçiminde oluşturulan 3. alt probleme ilişkin bulgular tablo 2.2’ de verilmiş ve devamında 3. alt probleme ilişkin yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 2.2: Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Algı Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Analiz Sonuçları**

<b>Çalıştığı Kurum</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Devlet Okulu	379	118,84	28,36	-12,360	0,000 p<0.05 Anlamlı
Özel Okul	220	149,62	29,95		

Tablo 2.2 incelendiğinde, çalıştığı kurum değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında algı düzeylerine ilişkin görüşleri puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Özel okulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında algı düzeylerine ilişkin görüşleri puan ortalamaları ( $\bar{X}=149,62$ ) Devlet okulunda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}=118,84$ ) anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 2.2'ye göre, devlet okullarında öğretmenler kurullarının öğretmenlerin yönetime katılmalarına ilişkin etkiliğinin yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır. Özel okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, genel algı ortalamasının devlet okulunda görev yapan öğretmen ve yöneticilerden yüksek çıkmasının sebeplerini şu şekilde sıralayabilir:

- Özel okulda sunulan imkânların devlet okullarına göre öğretmenleri ve yöneticileri daha tatmin eder düzeyde bulunması,
- Özel okullarda devlet okullarına göre daha fazla takım ruhu ile hareket edilmesi sonucunda yönetime katılımın daha yüksek düzeyde olması,
- Devlet okulunda çalışan öğretmen ve yöneticilerin yönetime katılmada varolan durumla ilgili olarak olumsuz önyargılarının bulunması,
- Devlet okullarında yapılan kurul toplantılarının genellikle bir zorunluluk olmaktan ileri gidememesi ve öğretmenlerin bu kurullara ilgisizlikleri,
- Özel okullardaki öğretmen ve yöneticilerin işlerini kaybedebilme korkusu yaşamaları sonucunda işlerinde kendilerini daha çok gösterme isteği sonucunda yönetime katılmaları,
- Özel okullarda ortaya çıkan rekabet anlayışı çerçevesince özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin okullarını daha ileriye götürme isteklerini yansıtmaları,

#### **Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmaları Beklenti Alt Boyutuna Ait Bulgular ve Yorumlar**

“Çalıştığı kurum değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları beklenti alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?” biçiminde oluşturulan 4. alt probleme ilişkin bulgular tablo 2.3' de verilmiş ve devamında 4. alt probleme ilişkin yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 2.3: Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Beklenti Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Analiz Sonuçları**

Çalıştığı Kurum	N	$\bar{X}$	S	t	p
Devlet Okulu	379	199,04	18,22	-1,860	0,064 p>0,05 Anlamsız
Özel Okul	220	201,77	16,73		

Tablo 2.3 incelendiğinde, çalıştığı kurum değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında beklenti düzeylerine ilişkin görüşleri puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmamıştır ( $p < 0,05$ ). Ancak, özel okulda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında beklenti düzeylerine ilişkin görüşleri puan ortalamaları ( $\bar{X} = 201,77$ ) Devlet okulunda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 199,04$ ) daha yüksektir.

Bu durum, özel okulda çalışan öğretmen ve yöneticilerin devlet okulunda çalışan öğretmen ve yöneticilere göre algı düzeylerinin olduğu gibi beklenti düzeylerinin de fazla olduğunu göstermektedir. Tablo 2.2'ye ilişkin olarak yapılan yorumlar çerçevesinde özel okulda çalışan öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında varolan durumla ilgili beklentileri de yüksektir. Devlet okulunda çalışan öğretmen ve yöneticilerin ise öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında varolan durumda beklenti düzeylerinin algı düzeylerine göre daha yüksek olduğunu görülmektedir. Bu durumu öğretmenlerin ve yöneticilerin öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında çalıştıkları kurum gözetmeksizin öğretmenlerin yönetimde daha fazla söz sahibi olmak istemeleri şeklinde yorumlayabilir.

### **Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmaları Algı Alt Boyutuna Ait Bulgular ve Yorumlar**

“Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları algı alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?”

biçiminde oluşturulan 5. alt probleme ilişkin bulgular tablo 2.4’ de verilmiş ve devamında 5. alt probleme ilişkin yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 2.4: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Algı Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Analiz Sonuçları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
Kadın	242	135,44	33,29	3,272	0,001 p<0.05 Anlamlı
Erkek	357	126,56	31,53		

Tablo 2.4 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında algı düzeylerine ilişkin görüşleri puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kadın öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında algı düzeylerine ilişkin görüşleri puan ortalamaları ( $\bar{X}=135,44$ ) erkek öğretmen ve yöneticilerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}=126,56$ ) anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 2.4’e göre, kadın öğretmen ve yöneticiler, erkek öğretmen ve yöneticilere göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarının daha iyi olduğunu düşünmektedir. Kadın öğretmen ve yöneticiler, varolan durumdaki algılamalarında genellikle “pek etkili değil” ve “kararsızım” seçenekleri arasında kalmışlardır. Erkek öğretmen ve yöneticiler ise “pek etkili değil” seçeneğini ağırlıklı olarak işaretlemişlerdir. Bu durum, kadın öğretmen ve yöneticilerin varolan durumdan yeterince memnun olmasalar bile erkek öğretmen ve yöneticilere göre yönetime katılmaları konusunda daha istekli olduklarını ortaya koymaktadır. Böyle bir durumun ortaya çıkmasında kadın öğretmenlerin yönetimi destekler bir tutum içinde olabileceğini göstermektedir. Bunun yanı sıra kadın öğretmen ve yöneticiler arasında rekabet ruhunun daha fazla olması kadın öğretmen ve yöneticilerin varolan durumu daha yüksek düzeyde algılamalarını ortaya çıkarmış olabilir. Erkek öğretmen ve yöneticiler ise, yönetime katılma konusunda öğretmenler kurulunun yeterince işlevini yerine getiremediğini ve toplantılarda alınan kararların sadece kağıt üzerinde kalarak uygulamaya geçemediğini belirtmişlerdir. Böyle bir durumun da ortaya çıkması erkek öğretmen ve yöneticilerde



uygulamaların fazla değişmediği, aynı etkinliklerin tekrarlandığı şekilde görüşler alanyazındaki bilgileri destekler niteliktedir.

### **Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmaları Beklenti Alt Boyutuna Ait Bulgular ve Yorumlar**

“Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları beklenti alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?” biçiminde oluşturulan 6. alt probleme ilişkin bulgular tablo 2.5’de verilmiş ve devamında 6. alt probleme ilişkin yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 2.5: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Beklenti Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Analiz Sonuçları**

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Kadın	242	201,79	16,30	2,045	0,041 p<0.05 Anlamlı
Erkek	357	198,86	18,56		

Tablo 2.5 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında beklenti düzeylerine ilişkin görüşleri puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Kadın öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında beklentilerine ilişkin görüşleri puan ortalamaları ( $\bar{X}=201,79$ ) erkek öğretmen ve yöneticilerin puan ortalamalarından ( $\bar{X}=198,86$ ) anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 2.5’e göre, kadın öğretmen ve yöneticiler, erkek öğretmen ve yöneticilere göre öğretmenlerin yönetime katılmaları konusunda daha fazla beklenti içerisindedirler. Kadın öğretmen ve yöneticilerin, özellikle genç yaşlarda daha idealist yapıda olması böyle bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir. Ayrıca erkek öğretmen ve yöneticiler, varolan duruma ilişkin beklentilerinde kurul toplantılarında değişen bir şeyin olmadığını, sürekli aynı etkinliklerin tekrarlandığını ve bu durumun böyle devam edeceğini düşündükleri için kadın öğretmen ve yöneticilere göre daha düşük bir beklenti içerisinde olabilirler.

## Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmaları Algı Alt Boyutu Puan Ortalamalarına Ait Bulgular ve Yorumlar

“Yaş değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları algı alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?” biçiminde oluşturulan 7. alt probleme ilişkin bulgular tablo 2.6’da verilmiş ve devamında 7. alt probleme ilişkin yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 2.6: Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Algı Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin N,  $\bar{X}$ , S Sonuçları**

Yaş	N	$\bar{X}$	S
20-30	191	136,66	30,64
31-40	181	121,92	29,58
41 ve Üzeri	227	131,23	34,93

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiş sonuçlar toplu olarak aşağıda tablo 2.7’de verilmiştir.

**Tablo 2. 7: Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Algı Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	f	p
Gruplar Arasında	20626,347	2	10313,174	10,049	0,000 p<0,05 Anlamlı
Gruplar İçinde	611666,725	596	1026,286		
Toplam	632293,072	598			

Tablo 2.7’de görüldüğü gibi yaş değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma saptanmıştır (p<0.05). Farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey testi yapılmış sonuçlar tablo 2.8’de verilmiştir.

**Tablo 2.8. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Algı Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Tukey Testi Sonuçları**

(I) Yaş	(II) Yaş	Ortalamalar arası Fark	Std. Hata	p
20-30	31-40	14,74	3,32	0,000*
	41 ve üzeri	5,43	3,15	0,195
31-40	41 ve üzeri	-9,31	3,19	0,010*

\*p<0,05

Tablo 2. 8’de görüldüğü gibi 20-30 yaş aralığı ile 31-40 yaş aralığı öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında ve 31-40 yaş aralığı ile 41 ve üzeri yaş öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında algı düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmuştur (p<0.005).

Tablo 2. 8’e göre, bu sonuç öğretmenliğe yeni başlayan öğretmen ve yöneticilerin mesleklerinin ilk yıllarında öğretmenlerin yönetime katılmalarıyla ilgili olumlu bir tutum içersine girdiklerini ve öğretmenlerin yönetime katılmalarının yeterli düzeyde olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. Bu durumu, mesleklerinde yeterince bilgi ve birikime sahip olmamalarına bağlamak mümkündür. Öğretmen ve yöneticiler yılların geçmesiyle birlikte bir başka deyişle, meslekleriyle ilgili bilgi ve birikime kavuştukça bu olumlu tutumu kaybetmekte ve öğretmenlerin yönetime katılmalarının varolan durumda sınırlı kaldığını düşünmektedirler. Mesleklerinde olgunluk dönemine giren öğretmen ve yöneticiler ise senelerin de vermiş olduğu bilgi ve birikime dayanarak varolan durumu olduğu gibi kabullenmiş ve geçmiş yıllardaki olumsuz tutumlarını biraz daha yumuşatmışlardır. Ancak elde edilen bulgular neticesinde öğretmen ve yöneticiler, öğretmenlerin yönetime katılmalarının gerektiği kadar olmadığı düşünmektedirler.

### **Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmaları Beklenti Alt Boyutu Puan Ortalamalarına Ait Bulgular ve Yorumlar**

“Yaş değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmaları beklenti alt boyutu puan ortalamaları anlamlı düzeyde farklılaşmakta

mıdır?” biçiminde oluşturulan 8. alt probleme ilişkin bulgular tablo 2.9 verilmiş ve devamında 8. alt probleme ilişkin yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 2. 9: Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Beklenti Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin N,  $\bar{X}$ , S Sonuçları**

Yaş	N	$\bar{X}$	S
20-30	191	199,23	15,02
31-40	181	204,38	14,51
41 ve Üzeri	227	197,27	21,22

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiş sonuçlar toplu olarak aşağıda tablo 2. 10’da verilmiştir.

**Tablo 2. 10: Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Beklenti Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları**

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	f	p
Gruplar Arasında	5279,704	2	2639,852	8,618	0,000 p<0,05 Anlamlı
Gruplar İçinde	182571,168	596	306,327		
Toplam	187850,871	598			

Tablo 2.10’da görüldüğü gibi yaş değişkenine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında beklenti düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma saptanmıştır (p<0.05). Farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey testi yapılmış sonuçlar tablo 2. 11’de verilmiştir.

**Tablo 2.11:Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Beklenti Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine Ait Tukey Testi Sonuçları**

(I) Yaş	(II) Yaş	Ortalamalar arası Fark	Std. Hata	p
20-30	31-40	-5,15	1,82	0,013*
	41 ve üzeri	1,96	1,72	0,488
31-40	41 ve üzeri	7,11	1,74	0,000*

\*p<0,05

Tablo 2. 11’de görüldüğü gibi 20-30 yaş aralığı ile 31-40 yaş aralığı öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında beklenti düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında ve 31-40 yaş aralığı ile 41 ve üzeri yaş öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında beklenti düzeylerine ilişkin puan ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma bulunmuştur ( $p<0.005$ ).

Tablo 2.11’e göre, bu durum öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarına ilişkin beklenti düzeyleriyle algı düzeyleri arasında orantılı bir durumun olduğunu göstermektedir. Tablo 6’da da belirtildiği gibi 30-40 yaş aralığındaki öğretmen ve yöneticilerin algıları en düşük düzeyde bulunmuştur. Buna bağlı olarak, 30-40 yaş aralığındaki öğretmenler en yüksek beklenti içerisindeyler. Mesleğe yeni başlayan 20-30 yaş arasındaki öğretmen ve yöneticiler de öğretmenlerin yönetime katılmalarına ilişkin olarak beklentilerini algılarına göre yükseltmişlerdir. Mesleklerinde olgunluk dönemini yaşayan öğretmen ve yöneticilerin ise diğer iki yaş grubuna nazaran öğretmenlerin yönetime katılmalarında algılamalarında olduğu beklentilerinin de fazla olmadığını göstermektedir. Elde edilen bulgular neticesinde öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin yönetimde daha fazla söz sahibi olmalarını istedikleri söylenebilir.

### **Öğretmenlerin, Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Algı ve Beklenti Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar**

“Öğretmenlerin, öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında algı ve beklenti alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” biçiminde oluşturulan 9. alt probleme ilişkin bulgular tablo 2.12 verilmiş ve devamında 9. alt probleme ilişkin yorumlar yapılmıştır.

**Tablo2. 12. Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarında Algı ile Beklenti Alt Boyutlarının Arasındaki İlişki**

		<b>Beklentileri</b>
<b>Algıları</b>	<b>r</b>	0,261
	<b>p</b>	0,000*
	<b>N</b>	599

\*p<0,05

Tablo 2.12 incelendiğinde öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında öğretmen ve yöneticilerin algıları ile beklentileri arasında istatistiksel verilere göre anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur (r=.261, p<0.05).

Toplam algı ve beklenti düzeyleri puan ortalamalarından da anlaşıldığı gibi öğretmenlerin algı ve beklenti düzeyleri yöneticilerin algı ve beklenti düzeylerinden yüksektir. Ancak öğretmenlerle yöneticilerin, öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarına ilişkin algı düzeyleri düşükken, beklenti düzeyleri yüksektir. Bu durum, öğretmenlerin yönetime katılımlarının yetersiz olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 2.12’de görüldüğü gibi öğretmenlerle yöneticilerin öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarıyla ilgili algı ve beklenti alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani öğretmenlerle yöneticilerin varolan durumla ilgili algı düzeyleri arttıkça beklentileri de artmaktadır.

## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler aşağıda sunulmuştur.

#### SONUÇLAR

1. a- Öğretmenlerin öğretmen kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında, öğretmenlerin algıları “pek etkili değil” ve “kararsızım” , beklentileriye “çok etkili olmalı” seçeneğinde toplanmaktadır. Beklenen algı ve beklenti düzeyi (5.00), gözlenen algı düzeyi ( $\bar{X}=2.8257$ ), gözlenen beklenti düzeyi( $\bar{X}=4,2846$ )’dir. Bu durumda öğretmenlerin öğretmen kurulu aracılığıyla yönetime katılmada algıları düşükken, beklentileri yüksektir.

b- Yöneticilerin, öğretmen kurulu aracılığıyla öğretmenlerin yönetime katılmasında, yöneticilerin algıları “pek etkili değil” ve “kararsızım” , beklentileriye “çok etkili olmalı” seçeneğinde toplanmaktadır. Beklenen algı ve beklenti düzeyi(5.00), gözlenen algı düzeyi ( $\bar{X}=2.6393$ ), beklenti düzeyi( $\bar{X}=4,1908$ )’dir. Yöneticiler öğretmenlerin öğretmen kurulu aracılığıyla yönetime katılmada algıları düşükken, beklentileri yüksektir.

Bu durumda öğretmenler ve yöneticiler öğretmenlerin öğretmen kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında varolan durumda yönetime katılmanın yeterince gerçekleşmediğini; ancak yeterli imkan ve şartlar oluşturulursa öğretmenlerin yönetime katılımlarının gerçekleşebileceğini düşünmektedir. Öğretmenler, yöneticilere göre gerek algılama düzeyi olarak, gerekse beklentiler açısından daha olumlu düşünmektedirler.

2. Okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler, öğretmenlerin öğretmen kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında öğretmenler kurulunun özellikle şu konularda etkili olmasını düşünmektedirler:

- Kuruldaki tartışma ve konuşmaların tutanaklara geçirilmesinde,
- Komisyon ve kurullara üye seçilmesinde,

- Okulumuzdaki günlük nöbetlerin tutulmasında gerekli süre ve ilkelere ilişkin kararlar almada,
- Öğretmenlerin uykusuzluk, yorgunluk vb. rahatsızlıklarını gidermek ve samimi bir ortam oluşturmak için küçük ikramlarda bulunulmasıyla toplantının veriminin arttırılmada.

3. Okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler, öğretmenlerin öğretmen kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında öğretmenler kurulunun özellikle şu konularda etkili olmasını beklemektedirler:

- Alınan kararların uygulanmasını sağlamada,
- Kuruldaki görüşlerinin dikkate alınmasında,
- Kurulun görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesinde,
- Ders hedeflerinin saptanmasında,
- Komisyon ve kurullara daha objektif şekilde üye seçilmesinde,
- İşleyişin demokratik kurallara uymasını sağlamada.

4. Okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler, öğretmenlerin öğretmen kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında öğretmenler kurulunun özellikle şu konularda etkisiz olduğunu düşünmektedirler:

- Öğretmenliğe yeni giren aday öğretmenlerin stajyerliklerinin kaldırılıp-kaldırılmamasına karar vermede,
- Hizmet içi etkinliklerin düzenlenmesinde,
- Kurul başkanının seçerek belirlenmesinde,
- Kanaat notlarının incelenmesinin ve görüşülerek karara bağlanmasında.

5. Okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler, öğretmenlerin öğretmen kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında öğretmenler kurulunun özellikle şu konularda etkili olmasını istememektedirler:

- Kurul başkanının seçerek belirlenmesinde,
- Okulumuzdaki öğretmenlerin programlarının görüşülerek meslekteki yükselmelerine karar verme konusunda,
- Öğretmenliğe yeni giren aday öğretmenlerin stajyerliklerinin kaldırılıp-kaldırılmamasına karar vermede,



- Kanaat notlarının incelenmesinin ve görüşülerek karara bağlanmasında.

6. Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen kurulu aracılığıyla öğretmenlerin yönetime katılmasında genel algı düzeyleri ile genel beklenti düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Bu durum da, özellikle öğretmenlerde yönetime karşı gerekli güven duygusu oluştuğunda ve öğretmenlere gerekli sorumluluklar verildiğinde yönetime katılımlarının artacağı sonucunu öngörmektedir.

7. Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin öğretmen kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında çalıştığı kurum değişkenine göre devlet okulları ile özel okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuşken, beklenti düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

8. Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin öğretmen kurulu aracılığıyla yönetime katılmasında cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmen ve yöneticilerle erkek öğretmen ve yöneticiler arasında hem algılama düzeyleri, hem de beklenti düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Kadın öğretmen ve yöneticiler, erkek öğretmen ve yöneticilere göre öğretmenlerin öğretmen kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarında daha olumlu bir tavır sergilemektedirler.

9. Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin yönetime öğretmen kurulu aracılığıyla katılmasında yaş değişkenine göre, 20-30 yaş aralığındaki öğretmen ve yöneticilerle, 31- 40 yaş aralığındaki öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ve 31-40 yaş aralığındaki öğretmen ve yöneticiler ile 41 ve üzeri yaş öğretmenler ve yöneticiler arasında algılama ve beklenti düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılaşma bulunurken, 20-30 yaş aralığındaki öğretmen ve yöneticilerle 41 ve üzeri yaş öğretmen ve yöneticiler arasında gerek algılama düzeyleri bakımından gerekse beklenti düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

## ÖNERİLER

Öğretmenlerin varolan durumda yönetime katılmaları oldukça yetersizdir. Bunu önlemeye yönelik olarak:

### Eğitim Kurumlarına Yönelik Öneriler

1. İlköğretim okullarında süreç, planlama, kararlara katılma, motivasyon ve ödüllendirme gibi pek çok unsurun ortaya çıkabileceği ve karar verme yetkesinin tüm gruba yayılabileceği, öğretmenlerin okullarına karşı bir aitlik duygusu geliştirebileceği sistemler yaratılmalıdır,

2. İlköğretim okullarında öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine yönelik, yöneticilerin ise insansal, teknik ve kavramsal yönden becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerine ağırlık verilmelidir,

3. İlköğretim okullarında öğretmenler kurulu varolan durumda oldukça etkisizdir. Yetkililer, öğretmenler kurulunun etkisinin artması için yasal düzenlemeleri bir an önce yapmalıdırlar. Yapılabilecek yasal düzenlemeler şu şekilde sıralanabilir:

- Öğretmenler kurulunda müdürden yana olan yasal ağırlık değiştirilerek, öğretmenler kurullarında oluşturulan kurullara ve komisyonlara yetki sağlanmalıdır,
- Öğretmenler kurulu gündeminin benzer, gelenekselleşmiş, bıkkınlığa yol açmayacak, bir mantık zinciri içerisinde ulaşılabilecek amaca yönelik ve tepki çekmeyecek şekilde hazırlanmasına yönelik esaslar belirlenmelidir,
- Öğretmenler kurulunda ilgisizliği gidermeye yönelik olarak kurul gündemi oluşturulurken öğretmenlerin fikirleri esas alınarak, kurul gündeminin beraber hazırlanmasına ve öğretmenler kurulu toplantılarının ne çok resmi ne çok içli dışlı bir havada geçmemesine yönelik önlemler alınmalıdır,
- Öğretmenler kurulunda alınan kararlar uygulamaya geçirilmediğinde yaptırımın ne olacağı belirlenmelidir,
- Öğretmenler kurulu, eğitim-öğretim politikalarının oluşturulduğu daha üst düzeydeki kurullara üye seçiminde başlangıç yeri olmasına yönelik esaslar belirlenmelidir.

## **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Öğretmenlerin okul yönetimine katılmalarında gerilim düzeyleri, iş doyumları, işe bağlılıkları vb. gibi etkenler ve nedenleri üzerinde araştırmalar yapılabilir,
2. Okullarda öğretmenlerin öğretmenler kurulu dışında yönetime ne şekilde katılım gösterebileceklerine dair araştırmalar yapılabilir,
3. Eğitim-öğretim politikalarının oluşturulmasına yönelik kararlar alınmasında;
  - Öğrencilerin okul yönetiminde ne şekilde söz sahibi olabileceklerine ilişkin araştırmalar yapılabilir.
  - Velilerin okul yönetiminde ne şekilde söz sahibi olabileceklerine ilişkin araştırmalar yapılabilir.
  - Eğitim sendikalarının okul yönetiminde ne şekilde söz sahibi olabileceklerine ilişkin araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Açıkgöz, K. “*Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı*”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1984.

Akat, Ö. (2004). **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**. Bursa: Ekin Kitabevi

Altılar, N. (2003). **İçimizdeki Lider**. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık

Akkuş, U. “*Yönetime Katılma*”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1991.

Aydın, M. (2000). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aydoğan İ. Ve Yüksel K.(2003). **Grupta Problem Çözme: Kalite Halkaları (QC) , Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara: Anı Yayıncılık İkinci Baskı

Aykaç, B.(1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayınları.

Aytürk, N. (2000). “Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri”. **Amme İdaresi Dergisi**.,*Cilt: 33, Sayı: 1,s.33*

Başaran, İ.E. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

\_\_\_\_\_ (1994). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Bilgen, N. (1994). **Çağdaş ve Demokratik Eğitim**. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayını

Balcı, A. (1993). **Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara: Yavuz Dağıtım. .

Baysinger, S.D. (2004). “The Relationship Participative Managment and Job Satisfaction in an Insurance Industry Enviroment” . DAI Number: 65/10, ProQuest document ID: 813769331

Berman,K.R.(1997). “Information and Effectiveness Of Employee Participation İn Organizations”. DAI Number: 58/03, p.1575, ProQuest document ID:739829741

Bursalıoğlu, Z. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegema Yayıncılık On İkinci Baskı

Can, H. (2005). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Coleman R. ve Giles B.(2000). **Yöneticinin Kılavuzu**. (Çeviren: Mehmet Harmancı) İstanbul:Remzi Kitapevi.

Davis, K. (1982). **İşletmede İnsan Davranışı**.(Çeviren: Kemal Tosun ve Diğerleri) İstanbul: İ.Ü. Yayını No: 3028.

Dicle, A. (1980). **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**. İstanbul: İlgi Yayınları.

Diñcer, Ö. ve Yahya F. (1996). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım, Yayım Dağıtım A.Ş.

Düren, Z. (1990). **İşletmelerde Kalite Çemberleri**. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım.

Efil, İ.(2002). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul:Alfa Yayıncılık

Elma, C. ve Kamile D. (2003). **Yönetimde Çağdaş Yakınlaşmalar**. İstanbul: Anı Yayıncılık. İkinci Baskı

Ergun, T. (1988). **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**. Ankara: TODAİE Yayını.

Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yedinci Baskı

Fişek, K. (1975). **Yönetim**. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayını No.387.

\_\_\_\_\_ (1977), **Yönetime Katılma**. Ankara: TODAİE Yayınları.

Güçlüol, K. (1985). **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Gülmez, M. (1991). "Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesinde Katılma ve Türkiye'de Öğretmen Katılımsızlığı", **Amme İdaresi Dergisi**, *Cilt 24, Sayı:3, s.3*.

Gürsel, M. (2003). **Okul Yönetimi**. Konya: Eğitim Yayınevi.

Hayes, C.A. (1994). "An Analysis Of The Relationship Between Participative Decision-making Practices and School Climates in Elementary Schools Of The Elk Grove Unified School District". DAI Number: 57/02, p. 529, ProQuest document ID: 742007711

İlgar, L. (1996). **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Karasar, N. (2004). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. On Üçüncü Baskı.

Kaya, Y. K. (1996). **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: Bilim Yayınları.

Keçecioğlu, T. (1998). **Örgüt Teorisinde Yenilikler**. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Kempker, V. ve Mary, K.(2002). “Have Charter Schools Materialized Their Promise: A Contrast Between Rhetoric and Reality”, DAI Number: 64/02, p.385, ProQuest document ID:765250261

Koçel, T. (2001). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş.

Köklü, M. “Orta Öğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi. 1995

Linkemer B. (1993). **Verimli Toplantı Nasıl Yapılır?** (Çeviren: Doğan Şahiner), İstanbul:Rota Yayınları.

Magrevin, C.Z. (1984). “Teacher Participation in The Decision Process and its relationship to Organizational Commitment and Morale”, DAI Number: 45/05, ProQuest document ID: 8417132

McGregor, D. (1970). **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**. (Çeviren: Doğan Energin), Ankara: ODTÜ Yayını.

MEB (1990), **Yöneticilerin El Kitabı**. Ankara: Teftiş Kurulu Başkanlığı.

Mıhçıoğlu, C. (1983). Türkiye’de Yönetime Katılma. **A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı:38.

Öğüt, A. (2001). **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Pekdemir, I. M. (1994). Toplantılar ve Komite Yönetimi. **Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 1 ss. 6,7.

Sabuncuoğlu, Z. (2001). **Örgüt Psikolojisi**, İstanbul: Detay Yayıncılık.

Sarpkaya, R. “*Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkiliği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri*”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 1996.

Scoot, D. (1993). **Zamanı İyi Değerlendirmek**. (Çeviren: Necati Ağırlioğlu) Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları: 1465.

Taymaz, H. (2003). **Uygulamalı Okul Yönetimi**. Ankara: Pegama Yayıncılık.

TDK (2007), **Güncel Sözlük**

Thompson, B. L. (2002). **Yeni Yöneticinin El Kitabı, Yönetim Fonksiyonları**. (Çeviren: Vedat G.Diker) İstanbul :Hayat Yayıncılık.

\_\_\_\_\_ (1998). **Üstün Performans Geliştirme**. (Çeviren: Vedat G.Diker), İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Toktamışoğlu, M. (2001). **Kot Pantolonlu Yönetici, İş Yaşamında Akıl ve Ruhun Sentezi**. İstanbul: MediaCat Kitapları.

Tosun M. (1981). **Örgütsel Etkililik**. Ankara: TODAİE Yayınları.

Uras, M. (1995). Kararlara Katılmada Kabul Alma Modeli. **Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt 1 Sayı:1 ss.121**.

Van F. ve James K. (1994). **Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata**. (Çeviren : Ayça Haykır) Ankara:Öteki Yayınları.

Weiss, C.(1992). “Shared Decision Making About What? A Comparison of Schools With and With Out Teacher Participation”. Ocasainal Paper No:15 Eric, ED:350689



Yıldırım A.(2002). M.E.B. Hizmetçi Eğitim Daire Başkanlığı'nca Düzenlenen “Eğitim Yönetimi” Kurslarının Değerlendirilmesi, **21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002)**, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları No: 191

Yılmaz, S. “*Okul Yönetimine Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği*”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi, 1997.

Yeniçeri Ö. (2002). **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

## **EKLER**

## SAYIN MESLEKTAŞIM,

Bu ölçek, hazırlamakta olduğum Yüksek Lisans Tezimin konusu olan “ **Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Öğretmenler Kurulu Aracılığıyla Yönetime Katılmalarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri**” ni ve beklentilerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın gerçeği yansıtması vereceğiniz yanıtlara bağlıdır. Bu ankette elde edilecek bilgiler sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. **Kişilerle ve kurumlarla ilgili yorum yapılmayacaktır. Bu amaçla ölçeğe adınızı yazmayınız.**

Soruları cevaplarken her bir soru için size en uygun gelen **mevcut durum için bir, beklenen durum için bir** seçeneği (X) işaretiyle işaretleyiniz.

Değerli katkılarınız ve içten yanıtlarınız için teşekkür eder, başarı ve mutluluklar dilerim.

Aşkın DENGİZ  
S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

### I. BÖLÜM

- | 1. Çalıştığınız Kurum | 2. Okuldaki Göreviniz | 3. Yaşınız         | 4. Cinsiyetiniz |
|-----------------------|-----------------------|--------------------|-----------------|
| a. Devlet Okulu ( )   | a. Yönetici ( )       | a. 20-30 ( )       | a. Kadın ( )    |
| b. Özel Okul ( )      | b. Öğretmen ( )       | b. 31- 40 ( )      | b. Erkek ( )    |
|                       |                       | c. 41 ve üzeri ( ) |                 |





