



OKULLARDA ÖRGÜT GELİŞTİRME ÇALIŞMALARINA ÖĞRETMENLERİN KATILMA DURUMLARI  
STATUS OF TEACHERS' PARTICIPATION IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT ACTIVITIES IN  
SCHOOLS

Dilek Yılmaz<sup>1</sup>, Mehmet Engin<sup>2</sup>

**Makalenin Alanı: Eğitim Yönetimi**

**Makale Bilgileri**

**Geliş Tarihi**

10.12.2020

**Kabul Tarihi**

24.02.2021

**Anahtar Kelimeler**

Örgüt geliştirme  
Okullarda örgüt  
geliştirme  
Okul gelişimi

**Özet**

Örgütü geliştirebilmek için tüm paydaşların katılımı önemlidir. Okullarda bu paydaşlardan en önemli olanlar ise öğretmenlerdir. Bu nedenle okullarda öğretmenlerin ders dışında okul gelişimi için neler yaptıklarının, yapmak istediklerinin ve onları motive eden etmenlerin araştırılması ve geliştirilmesi üzerinde durulması gereken bir konudur. Araştırmanın amacı; okul gelişimi çalışmalarına öğretmenlerin ne derecede katıldıklarının, çalışmalara katılan öğretmenlerin motivasyon kaynaklarının, çalışmalara katılmayan öğretmenlerin de katılımlarına engel olan sebeplerin neler olduğu tespit edilerek çözüm önerileri geliştirmektir. Nitel araştırma deseninin kullanıldığı bu çalışmada, Altındağ ilçesindeki okullarda (Anaokulu, İlkokul, Ortaokul, Lise) görev yapan 40 öğretmene pandemi nedeniyle elektronik ortamda görüşme formları uygulanmıştır. Veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgüt geliştirme çalışmalarına %80'inin katıldığı, katılıma engel olan durumların başında zaman problemi ve iş yükü fazlalığı olduğu tespit edilmiştir. Örgüt geliştirme çalışmalarına katılımlarını destekleyen en önemli motivasyon kaynakları arasında okul müdürünün motivasyonu ve aidiyet duygusu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Motivasyonu artırmak için neler yapılması gerektiği konusunda ise çalışmalara ücret ödenmesi, en çok sunulan öneri olmuştur. Bu doğrultuda okul gelişimine öğretmenlerin katılımını artırmak için geliştirilen önerilerden bazıları, okul gelişimi çalışmalarına ayrı saat ayrılması ve ek ders ücreti ödenmesi, güçlü bir kurum kültürü oluşturulması, çeşitli ödüllendirme mekanizmalarından yararlanılması olmuştur.

**Article Info**

**Received**

10.12.2020

**Accepted**

24.02.2021

**Keywords**

Developing an  
organization  
Developing a  
school  
organization  
Developing schools

**Abstract**

Participation of all the partners in the organization is important to improve the organization. The main partners are teachers. What the teachers are doing, what they want to do to improve themselves after school time and how long they occupy with these struggles are important. The aim of this research is to study the participation of the teachers in the activities for developing their schools and after detection of the motivation and handicaps of the teachers to suggest solutions for the problems. This research, in which the quantitative research pattern was conducted, electronic interview forms were conducted to 40 teachers working in pre-schools and primary, secondary and high schools in Altındağ province because of the pandemic. Data was analyzed with the content analysis technique. It has been confirmed that 80% of the teachers are volunteer for participating in the activities for school development. Lack of time and over workload were determined as handicaps to participation. The most important sources of motivation that support contribution of teachers to school development activities are encouragement of the school managers and sense of belongings. The highly recommended suggestion for the question 'what to do to increase the motivation' is extra payment for each extra work. Accordingly, some of the suggestions developed to increase teachers' participation in school improvement are

<sup>1</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, Altındağ- Ankara, e-mail: ylmz4832@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9211-6059 (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

<sup>2</sup> Çocuk Sevenler Derneği İlkokulu, Altındağ- Ankara, e-mail: mehmetengin28@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8973-9917

allocating separate hours for school development studies and paying additional course fees, creating a strong corporate culture, and utilizing various rewarding mechanisms.

## 1. GİRİŞ

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için zaman içerisinde değişir ve gelişirler. Bu süreçte içinde oldukları çevrenin koşullarına göre çevrelerini etkiledikleri gibi çevrelerinden de etkilenirler. Örgütün sahip olduğu gücü oranında çevreyi de etkileme gücü o derecede yüksektir (Tunçer, 2013). Bu perspektiften bakıldığında okulların güçlü örgüt yapılarına sahip olmaları ve çevrelerini de önemli ölçüde etkileyerek topluma öncülük etmeleri beklenmektedir. Çünkü okullar tüm örgütlerin ve toplumun yapı taşı olan, işgücü olan, diğer tüm örgütlere şekil verecek olan bireyleri yetiştirip hayata hazırlayan en önemli kurumlardır.

Örgüt geliştirme; hızla değişen dünyada örgütlerin bu değişim içerisinde ayakta kalabilmeleri, gelişmeleri, büyümeleri ve değişmeleri için son yılların önemli konularından biri haline gelmiştir. Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimler nedeniyle bu değişimlere ayak uyduramayan birey ya da grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o bireyleri değişen ve gelişen örgütlerine tekrar uyum sağlamalarını, başka bir deyişle kazandırılmalarını sağlama çalışmalarıdır (Eren, 2017). Philbin ve Mikush (2000)'e göre örgüt geliştirme, bir örgütün uzun süre varlığını devam ettirmesi ve misyonunu gerçekleştirmesinde çok etkili ve önemli olan iç kapasitesini geliştirme ve yönetme sürecidir. Bir başka tanıma göre ise örgütlerin sorunlarını çözme konusunda iş birliği içinde ve katılımcı bir anlayışla sorunların daha hızlı çözülmesi süreci olarak da tanımlanmıştır (akt. Ünüvar ve Bektaş, 2017).

Örgüt geliştirme kavramı örgütün bütün etkinlik verimlilik ve örgüt üyelerinin mutluluklarının artırılması için yapılan çabaların toplamını ifade etmektedir. Böylece örgütte dışarıdan ya da bir değişim aracı yardımıyla örgüt içerisinde hem yöneticilerin hem de yönetilenlerin inançlarında, değer ve tutumlarında meydana gelen değişimlerdir. Örgüt gelişiminin başlıca amaçları arasında (Eren, 2017);

1. Karşılıklı dayanışma ve güven duygusunu artırır.
2. Yetke ilişkisinden çok bilgisel ve kişisel özelliklerden kaynaklı doğal yetke ilişkisini geliştirir.
3. Demokratik ve katılımcı süreçleri destekleyerek takım esasına dayalı karar vermeyi geliştirir.

4. Örgütte bireyin önemini yükselterek daha çok motive olmasına ve yüksek doyum seviyesine ulaşmasına yardımcı olur.

5. İş zenginleştirmeyi geliştirir.

Okul gelişiminin tanımını ise genel olarak şu şekilde yapmak mümkündür; öğrencilerin öğrenmelerine destek olmak ve kolaylaştırmak için okulların daha iyi yerler haline getirilmesine yönelik çabalardır (Hopkins, 2001). Başarılı okul gelişimi, okulların değişimi ve gelişimi yönetme becerisine bağlıdır. Bu, örgüt olarak okulların değişim ve gelişim için “kapasite” oluşturmalarını gerektirir. Okulun geliştirilebilmesi için kapasite oluşturmak, okullarda iş birliğine dayalı süreçlerin nasıl geliştirilip, teşvik edildiğine dikkat etmeyi gerektirir (Mitchell ve Sackney, 2000). Okul gelişim planlaması, okul toplumu tarafından bütün öğrencilerin, bir bütün olarak gelişmesini sağlamak, akademik başarı bakımından kaliteli bir eğitim aldığını garanti etmek ve okulun işleyişine yön vermek için üstlenilen bir süreçtir. Okul gelişimi, bir okulun nasıl geliştirileceği, hangi kaynakların kimler tarafından ve nasıl kullanılacağına değerlendirilmesini yaparak okulun gideceği yönü belirlemekte, okuldaki uygulamalar için bir çerçeve oluşturmaktadır (Şahin, 2009). Okul, çağın gerekleri doğrultusunda eğitimin niteliğini artırmak, öğrencilerin beklentilerine cevap verebilmek ve öğrenci başarılarını yükseltmek için sürekli değişen ve gün geçtikçe daha karmaşık hale gelen bir yapı arz etmektedir. Bu durum “okul gelişimi” kavramını gün geçtikçe daha da önemli hale getirmektedir (Güzel, Arslan ve AYTEKİN, 2020; Hopkins, 2001).

Çevremizde gerçekleşen değişim ve yenileşme hareketleri eğitim kurumlarını iki yönden etkilemektedir. Bunlardan birincisi çıktıları pazarlama yönünden, ikincisi de girdilerin beklentilerine cevap verebilmesidir. Türk Eğitim Sistemi gelişim ve değişim olgusunu uygulamakta ve başarısız girişimler tarafların enerjilerini etkisiz ve verimsiz kullanmasına neden olmaktadır (Özdemir, 2019). Türk Millî Eğitim sisteminde son yıllarda eğitim kalitesini iyileştirilmesi için öğretim programları yeniden düzenlenmiş, öğretmen yeterliklerinin belirlenmiş, eğitimde toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ve planlama gibi eğitim, öğretim ve yönetim alanında birçok yeni düzenlemeler yapılmış, bu düzenlemelerle birlikte mevzuatlar da değişmiştir. Bu amaçla okullarda stratejik plan yapma, uygulama ve değerlendirmeye ilişkin açıklamaları, kavramları içeren Planlı Okul Gelişim Modeli 1996 yılından itibaren geliştirilen uzun bir çalışmanın ürünüdür. Planlı Okul Gelişim Modeli; eğitimi geliştirme çalışmaları kapsamında yürütülen Toplam Kalite Yönetimi, Öğrenci Merkezli Eğitim, Okulda Performans Yönetimi vb. çalışmalardan oluşmaktadır (MEB, 1999).

Okullarda değişimin en önemli iki uygulayıcı grubu yöneticiler ve öğretmenlerdir. Onların görüş ve önerileri dikkate alınmadan yapılacak bir değişim girişiminin ne ölçüde benimseneceği ve başarılı olacağı tahmin edilebilir (Beycioğlu ve Arslan, 2010). Öğretmenlerden okul içi ve çevresinde ortaya çıkan değişimleri yönetebilmesi ve eğitim sistemlerinin karmaşık reformlarını uygulaması istenmektedir. Sarason'a (1991), göre eğitimsel değişim, öğretmenin ne yaptığı ve ne düşündüğüne bağlıdır. Çünkü değişimle gelebilecek herhangi bir yeniliği okulda ve sınıf ortamında uygulayabilecek kişi öğretmendir. Eğer öğretmen yeniliğe inanmamışsa ya da benimsememişse, bu girişim baştan kaybedilebilir (akt. Beycioğlu ve Arslan, 2010). Messiou ve arkadaşlarının (2016) 8 farklı okulda yapmış oldukları bir araştırmada öğretmenlerin sürekli gelişim içinde olmalarının hem öğrenci öğrenmesi hem de okul geliştirme için önemli olduğunu ortaya koymuştur. Okulun performansının bütün çalışanlarının göstermiş olduğu performansa bağlı olması gibi, okul geliştirme de öğretim kadrosunun yani öğretmenlerinin sürekli kendilerini geliştirme ve yenileme çabası içinde olmalarına bağlıdır (Jacobs ve Struyf, 2015).

Bu açıdan bakıldığında, öğretmenlerin bu sürece katılımının başarı için temel bir unsur olduğu söylenebilir. Değişim ihtiyacı belirleme sürecinde de öğretmenlerin görüş, gereksinim ve katılımlarına başvurulması da önemli bir konudur. Çünkü eğitimle ilgili yapılacak olan değişim ve gelişmelere dair öğretmenlerin bilgi, beceri ve değişmeye karşı duyduğu ihtiyacın dikkate alınması gerekmektedir (Özdemir, 2019). Okullar farklı özelliklere sahip birçok insanı bir araya getiren, diğer kurumlardan farklı bir yapıya sahip biricik örgütlerdir. Okul geliştirme tüm okul toplumu üyelerinin iş birliği içinde çalışmalarını gerektirir (Gökkyer, 2011). Okul gelişimi çalışmalarının en önemli uygulayıcılarından biri olan öğretmenler olduğu düşünüldüğünde onların örgüt geliştirme çalışmaları hakkında görüşlerinin incelenmesi, bu çalışmalara katılmalarını engelleyen durumların tespit edilmesi, katılımlarını teşvik eden unsurların belirlenmesi ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmesi alana önemli bir katkı sunacaktır.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı okul gelişimi çalışmalarına öğretmenlerin katılma durumlarının incelenerek katılımlarını destekleyen ya da engel olan durumların tespit edilmesi ve buna bağlı olarak birtakım çözüm önerilerinin ortaya konulmasını sağlamaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

#### **1. Öğretmenler okul gelişimi çalışmalarına katılım sağlama durumları nasıldır?**

2. Öğretmenler okul gelişimi için ekip çalışmasının önemine ne düzeyde inanmaktadırlar?

3. Öğretmenlerin okul gelişimi çalışmalarına katılmalarını engelleyen sebepler nelerdir?

4. Okul gelişim çalışmalarına katılım gösteren öğretmenlerin motivasyon kaynakları nelerdir?

5. Öğretmenlerin okul gelişimi çalışmalarına katılması için yapılabilecek düzenlemeler nelerdir?

## **2. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, kullanılan veri toplama aracı ve verilerin analizine yer verilmiştir.

### **2.1. Araştırmanın Modeli**

Çeşitli kademelerdeki okullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt geliştirme çalışmalarına katılma durumları ile ilgili yapılan bu çalışma nitel araştırma desenine göre yürütülmüştür. Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama araçlarının uygulandığı, algı ve olayların doğal akışı içinde gerçekçi bir bütün olarak ortaya konulmasını amaçlayan bir sürecin izlendiği araştırma modelidir. Araştırmanın deseni olarak durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmaları bir ya da birkaç durumun derinlemesine araştırılmasıdır. Bir duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

### **2.2. Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ili Altındağ ilçesinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere her kademededen 10'ar öğretmen ile toplamda 40 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenler gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Çalışmaların yapıldığı okullar her okul türünden birer okul olacak şekilde kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu örnekleme yöntemi araştırmayı daha hızlı ve pratik yapmayı sağlar ve araştırmacı yakın ve ulaşılması kolay olan durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu örnekleme yönteminin seçilmesinin nedeni son dönemde yaşanan covid-19 salgını nedeniyle öğretmenlere ulaşma konusunda yaşanacak zorlukları en aza indirmektir. Araştırma grubuna ait bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Çalışma grubunun demografik bilgileri

Değişkenler	Öğretmen(f)	%
Mesleki Kıdem		
1- 5 yıl	5	12,5
6- 10 yıl	12	30
11- 15 yıl	7	17,5
16- 20 yıl	9	22,5
21- 25 yıl	7	17,5
Okul Türü Dağılımı		
Anaokulu	10	25
İlkokul	10	25
Ortaokul	10	25
Lise	10	25
Toplam	40	100

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerinin çoğunluğunun (28 kişi) meslekî kıdemlerinin genellikle 6 ile 20 yıl arasında olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemleri göz önüne alındığında 1- 5 yıl arasındaki katılımcı sayısının en düşük olduğunu görmekteyiz. Bu durum araştırma sonuçları için avantajlı bir durum oluşturmaktadır. Örgüt geliştirme faaliyetlerine katılma durumlarını incelediğimiz bu çalışmada tecrübeli öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplar araştırmanın niteliğini artıracak bir durumdur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kurum türleri incelendiğinde ilkokul, ortaokul ve lise düzeylerindeki dağılımların eşit olduğu görülmektedir. Kurum çeşidi olarak da eşit olduğu gözlemlenmektedir.

### 2.3 Veri Toplama Araçları

Seidman, (1991: 3)'e göre; "Görüşme tekniği kullanmanın temel amacı genellikle bir hipotezi test etmek değil; bunun aksine diğer insanların deneyimlerini ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışmaktır." Bu nedenle odaklanılan nokta diğer insanların öyküleri, betimlemeleri ve düşünceleridir (akt. Türnüklü, 2000). Araştırma verilerinin elde edilmesinde, yarı-yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır.

Veri toplama aracı hazırlanmadan önce ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu araştırma sonucu çalışmanın amacına en uygun veri sağlayacağı düşünülen yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmasına karar verilmiştir. Alt problemlere uygun olarak 9 sorudan oluşan görüşme formu hazırlanmıştır. Formlar Covid 19 Pandemisi nedeniyle online olarak uygulanmıştır. Araştırmada birinci bölümde, öğretmenlerin demografik özelliklerine yönelik soruların yer aldığı, ikinci bölümde ise öğretmenlere okullarda örgüt geliştirme çalışmaları ile ilgili hazırlanan ve alt problemleri ölçmeye yarayacak olan 9 sorudan oluşan form veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Alt problemlere göre sorulan sorular aşağıdaki gibidir:

1. *Alt Problem:* Öğretmenler okul gelişimi çalışmalarına katılım sağlama durumları nasıldır?

Soru 1: Okulunuzun gelişimi konusunda yapılan çalışmalar bulunmakta mıdır? Hangi çalışmalardan haberdarsınız? (Stratejik Plan, Okul Gelişim Programı, Ulusal ve Uluslararası Projeler, Kurullar ve Komisyonlar, mesleki gelişim çalışmaları vb).

Soru 2: Dersleriniz dışında kurumunuzun gelişimi için bu çalışmalarda görev alıyor musunuz? Aktif olarak katıldığınız çalışmalar nelerdir?

Soru 3: Meslektaşlarınızın okul gelişimi için yeterli çaba gösterdiğini düşünüyor musunuz?

2. *Alt Problem:* Öğretmenler okul gelişimi için ekip çalışmasının önemine ne düzeyde inanmaktadırlar?

Soru 4: Okul gelişiminde ekip çalışmasının önemine inanıyor musunuz?

3. *Alt Problem:* Öğretmenlerin okul gelişimi çalışmalarına katılmalarını engelleyen sebepler nelerdir?

Soru 5: Okul gelişimi çalışmalarında görev almıyorsanız sebepleriniz nelerdir?

Soru 6: Okul gelişimi çalışmalarında öğretmenlerin aktif çalışmasını engel olan etmenler nelerdir?

4. *Alt Problem:* Okul gelişim çalışmalarına katılım gösteren öğretmenlerin motivasyon kaynakları nelerdir?

Soru 7: Eğer görev alıyorsanız bu çalışmalara katılımınızı destekleyen ve motive eden şeyler nelerdir?

Soru 8: Ders dışı etkinliklerde öğretmenlerin görev almasını motive etmenin yolları sizce neler olabilir?

5. *Alt Problem:* Öğretmenlerin okul gelişimi çalışmalarına katılması için yapılabilecek düzenlemeler nelerdir?

Soru 9: Okulunuz için daha fazla çalışıp gelişimine katkı sağlamayı desteklemek için hangi düzenlemelere ihtiyaç olduğunu düşünüyorsunuz?

#### **2.4. Verilerin Analizi**

Çalışmadan elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. İçerik analizinde temel amaç verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu amaçla toplanan veriler önce kavramsallaştırılır, ardından ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenerek veriler açıklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Öncelikle görüşme formu gönderilen katılımcılar okul türlerine göre kodlanmış, demografik bilgileri sayısal verilere dönüştürülmüştür. Veri toplama aracı ile sorulan sorular alt problemlere göre gruplandırılmıştır. Her alt problem için literatürden de faydalanılarak birbiri ile ilişkili olan cevaplar ortak temalar altında toplanmaya çalışılmıştır. Veriler bu temalar çerçevesinde işlenmiş, bulgular tablolar halinde paylaşılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmış ve öğretmenlerin görüşleri bulgular bölümünde sunulmuştur. Ayrıca katılımcılara ait mesleki kıdem bilgileri ile okul türlerine göre görüşülen öğretmen sayıları da güvenilirlik sağlama konusunda yardımcı olmaktadır. Katılımcıların aynı ilçede çalışıyor olmaları da dış güvenilirlik sağlamak için belirlenmiştir.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. Birinci Araştırma Sorusuna (Alt Probleme) İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul gelişimi çalışmalarına katılım sağlama durumlarının ne olduğu ile ilgili alt probleme ait katılımcılara üç adet görüşme sorusu sorulmuş ve bulgular aşağıda incelenerek yorumlanmıştır.

Araştırmanın birinci alt problemine ait ilk sorulan soru öğretmenlerin okul gelişimi çalışmaları ile ilgili bilgilerinin olup olmadığı, eğer varsa bunların neler olduğu sorulmuştur. Öğretmenlerin okul gelişimi çalışmalarına katılım sağlama durumları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Örgüt Geliştirme Çalışmalarından Haberdar Olma Durumları

Çalışmalar	Öğretmen (f)
Stratejik Plan	9
Mesleki Gelişim Programları	5
Okul Gelişimi	3
Ulusal ve Uluslararası Projeler	3
Kurullar ve Komisyonlar	3
Hepsinden	14
Hiç Bilgisi Olmayan	3
Toplam	40

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin çalışmalarına “Okulunuzun gelişimi konusunda yapılan çalışmalar bulunmakta mıdır?” sorusuna (37) kişinin haberdar olduğunu, (3) kişinin haberdar olmadığı anlaşılmaktadır. “Hangilerinden haberdarsınız?” sorusuna; Stratejik Plan (9) kişi, Mesleki Gelişim Programları



(5), Okul Gelişimi (3), Ulusal ve Uluslararası projeler (3), Kurullar ve Komisyonlar (3), Hepsi (14) olmak üzere (37) kişi cevap vermiştir. (3) kişi ise haberdar olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan bazıları aşağıdaki gibidir.

*“Biz teneffüslere çıkamadığımız için haberdar olamıyoruz” (AÖ-10)*

*“Evet. Stratejik plan, okul gelişim programı, mesleki gelişim çalışmaları, sağlanan hizmetçi eğitimler. tüm çalışmalar” (İÖ-3)*

*“Evet, Kurumumuz sayılan tüm alanlarda faal bir şekilde çalışmaktadır” (OÖ-17)*

Genel olarak öğretmenlerin okul gelişim çalışmalarından haberdar oldukları ortaya çıkmaktadır. Büyük bir kısmının stratejik plan ile haberdar olması okullarda tüm personel ile yapılan bir çalışma olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Birinci alt probleme ait sorulan ikinci soru öğretmenlerin ders dışında kurumun gelişimi için örgüt geliştirme faaliyetlerinde görev alıp almadıkları ve hangi çalışmalarda görev aldıkları sorulmuştur. Öğretmenlerin okul gelişimi çalışmalarına katılım sağlama durumları Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin Ders Dışı Çalışmalarında Görev Alma Durumları

Çalışmalar	Öğretmen (f)
Stratejik Plan	7
Mesleki Gelişim Programları	6
Okul Gelişimi	2
Ulusal ve Uluslararası Projeler	5
Kurullar ve Komisyonlar	6
Hepsinde	6
Toplam	40

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin “Dersleriniz dışında kurumunuzun gelişimi için bu çalışmalarda görev alıyor musunuz?” sorusuna; çalışmalara (8 kişi), katılmadığını, (32 kişi) katıldığı cevabını vermiştir. Katılanların aktif olarak yer aldıkları çalışmalar ise stratejik plan (7), Mesleki Gelişim Programları (6), Okul Gelişimi (2), Ulusal ve Uluslararası Projeler (5), Kurullar ve komisyonlar (6), hepsinde (6) şeklindedir. Verilen cevaplardan bazıları aşağıdaki gibidir:

*“Evet alıyordum. Sosyal etkinlikler kurulu, projeler ve öğrencilerin akademik gelişimi çalışmalarında görev aldım. Hatta TKY yarışmasına katılmış ilçe derecesi almıştık” (İÖ-12).*

*“Kendi bireysel çalışmalarım ve stratejik planda” (LÖ-33).*

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların %80'inin örgüt geliştirme çalışmalarında görev aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Görev alan katılımcılardan en çok verilen cevaplar stratejik plan ve mesleki gelişim programları olmuştur. Bu çalışmalarda görev alanların çok olması bu süreçlerde zorunluluk ve ihtiyacın ön planda olmasından kaynaklandığı varsayılmaktadır.

**Tablo 4.** Meslektaşlarının Okul Gelişimi İçin Yeterli Çaba Gösterdiklerini Düşünme Durumları.

Durum	Öğretmen (f)
Yeterince çaba gösteriyor	19
Kısmen çaba gösteriyor	11
Çaba göstermiyor	10
Toplam	40

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan meslektaşlarının okul gelişimi için yeterli çaba gösterdiğini düşünüyor musunuz sorusuna (19) yeterince çaba gösteriyor, (11) kısmen çaba gösteriyor, (10) kişi ise çaba göstermiyor cevabı vermiştir.

*“Evet herkes kendince çabalıyor” (LÖ-24).*

*“Evet ama bu göreceli bir kavram herkes yaptığını düşünüyordur” (İÖ-12).*

*“Çok fazla değil bazısı rahat takılıyor” (AÖ-27).*

Meslektaşlarının okul gelişimi için yeterli çaba gösterdiğini düşünüyor musunuz sorusuna katılanların çoğunluğu evet diyerek cevap vermiştir. Bu durumda daha çok öğretmenlerin meslek dayanışmasının güçlü olabileceği ve bu nedenle çoğunluğun evet cevabı vermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

### 3.2. İkinci Araştırma Sorusuna (Alt Problem) İlişkin Bulgular

İkinci alt problem altında katılımcılara “Öğretmenler okul gelişimi için ekip çalışmasının önemine inanmaktalar mı? sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 5.** Okul Gelişiminde Ekip Çalışmasının Önemine İnanma Durumları

Durum	Öğretmen (f)
Kesinlikle inanıyorum	28
Kısmen inanıyorum	11
İnanmıyorum	1
Toplam	40

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin okul gelişimin de ekip çalışmasının önemine inanma durumlarına göre (28) kesinlikle inandığını, (11) kişi kısmen

inandığını, (1) kişi de inanmadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin okul gelişiminde ekip çalışmasına inanma durumları incelendiğinde çoğunun ekip çalışmasına inandığı ortaya çıkmıştır. Bu soruya verilen cevaplarda bazı öğretmenler şöyle demiştir:

*Ekip çalışması yalnızca okul gelişiminde değil çoğu çalışmada, programda ve hayatın her alanında önemli olduğuna inanıyorum. Ekipten beklenen başarının da ekibin motivasyonunu yüksek tutan ve ekibi bu anlamda güzel besleyen ve yöneten, iletişim becerileri yüksek ve etkili bir liderden geçtiğini düşünüyorum (İÖ-3).*

*“Kesinlikle önemli iyi bir ekip iyi bir performans çıkartır dayanışma yardımlaşma önemli” (AÖ-7).*

*“Kesinlikle pek çok iş bireysel yapılamayacak kadar kapsamlı oluyor” (OÖ-17).*

*“Kesinlikle, olmaz ise olmaz” (LÖ-32).*

Öğretmenlerin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde büyük çoğunluğun ekip çalışmasına inanması örgüt gelişiminin önemini kavrandığını ve bu konuda önemli düzeyde bir farkındalık oluştuğunu ortaya koymaktadır.

### 3.3. Üçüncü Araştırma Sorusuna (Alt Problem) İlişkin Bulgular

Üçüncü alt problem olan “Öğretmenlerin okul gelişimi çalışmalarına katılmalarını engelleyen sebepler nelerdir?” araştırma sorusuna yönelik iki soru sorulmuştur. Verilen cevaplar aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Katılımcılardan örgüt geliştirme çalışmalarına katılım sağlamayanların sebeplerinin olduğu sorusuna ait verilen cevaplar aşağıda Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Okul Gelişimi Çalışmalarına Katılmalarını Engelleyen Nedenler

Durum	Öğretmen (f)
Zaman Problem	3
Sorumlulukların Fazlalığı	1
Motivasyon Eksikliği	1
Haberim Olmadığı İçin	1
Cevap Vermeyen	2
Toplam	8

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin okul gelişiminde görev almama nedenleri sorulduğunda verilen cevaplara göre; zaman (3), sorumlulukların olması (1), motivasyon eşikliği (1), bu tarz faaliyetlerden habersiz olmak (1), şeklinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu soruya verilen cevaplardan bazıları şöyledir:

*“Böyle bir görev tanımım olmadığı ve alanımla ilgili yaptığım çalışmaların zaten zamanımı fazlaca alıyor oluşundan kendimin de talep etmeyişim” (İÖ-3).*

*“Okul öncesi öğretmeni olduğum için” (AÖ-9).*

*“Çocuğumun olduğu için onu okul saati dışında bırakacak kimsem yok” (OÖ-18).*

*“Gecen sene TÜBİTAK 4006 koordinatörüydim müdür bey teşekkür bile etmediğinden bir daha görev almak istemiyorum” (OÖ-20).*

Katılımcının konuyla ilgili görüşlerine bakıldığında katılmayanların en çok zaman ile ilgili problemleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Birçok öğretmenin tam gün çalışmadığı düşünüldüğünde zaman probleminin öne sürülmesi, sosyal ve aile hayatını sadece ders saatlerine göre ayarlamasından kaynaklandığı yorumu çıkarılabilir.

Üçüncü alt probleme ait sorulan ikinci soru “Okul gelişimi çalışmalarında öğretmenlerin aktif çalışmasını engel olan etmenler nelerdir?” olmuştur. Bu soruya verilen cevaplar Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Okul Gelişimi Çalışmalarına Engel Olan Durumlar

Nedenler	Öğretmen (f)
Zaman problemi	7
İş yükü fazlalığı	6
Maddi nedenler	5
Motivasyon eksikliği	3
Okul yönetimine olan güvensizlik ve inanç	4
Mesafe	5
Sebepler belirtmeyenler	3
Diğer	7
Toplam	40

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin okul gelişimin öğretmenlerin aktif çalışmasını engel olan etmenler nelerdir sorusu ile ilgili durumları (7) zaman problemi, (6) iş yükü fazlalığı, (5) maddi nedenler, (3) motivasyon eksikliği, (4) okul yönetimine olan güvensizlik ve inanç, (5) mesafe, (3) sebepler belirtmeyenler, (7) diğer olarak yer aldığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin aktif çalışmasını engel olan etmenler nelerdir ile ilgili soruya öğretmenlerin verdiği cevaplardan bazıları şöyledir:

*“Öğretmenlerin zamanının yeterli olmaması. Mesleki çalışmaların ders saatleri içinde olması. Okul içinde adaletsiz yaklaşımlar, takdir edilmeme. Projelerin sağlayacağı yarar konusunda şüphe duyulması. Okulun ve çevrenin imkanları” (İÖ-12).*

*“Okul idarelerinin vizyonsuzluğu” (OÖ-13).*

Öğretmenlerin konuyla ilgili görüşlerine bakıldığında başlıca etmenlerin zaman, iş yükü fazlalığı ile ilgili problemleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Birçok devlet memurunun çalışma saatleri düşünüldüğünde öğretmenlerin daha çok zamanlarının olduğu gerçeği araştırma bulgusu ile çelişmektedir.

### **3.4. Dördüncü Araştırma Sorusuna (Alt Problem) İlişkin Bulgular**

Dördüncü alt problem olan “Okul gelişim çalışmalarına katılım gösteren öğretmenlerin motivasyon kaynakları nelerdir?” sorusunu araştırmaya dönük olarak iki soru sorulmuştur. Sorulara verilen cevaplar aşağıda tablolar halinde verilmiştir. Katılımcılara örgüt geliştirme çalışmalarında onları motive eden nedenler sorulmuş ve verilen cevaplar Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Görev Alan Öğretmenlerin Motivasyon Kaynakları

<b>Nedenler</b>	<b>Öğretmen (f)</b>
Okul müdürünün motivasyonu	12
Okul aidiyeti	7
Örgüt dinamiği	6
Diğer	7
Toplam	32

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan eğer görev alıyorsanız ders dışında okulunuz için bu çalışmalara katılımınızı destekleyen ve motive eden şeyler ile ilgili durumları görev alan (32) görev almayan (8), Görev alanlar içerisinde okul müdürünün motivasyonu (12), Okul aidiyeti (7), örgüt dinamiği (6), diğer (7) olarak yer aldığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin eğer görev alıyorsanız ders dışında okulunuz için bu çalışmalara katılımınızı destekleyen ve motive eden şeyler nelerdir sorusuna verilen cevaplardan bazıları şu şekildedir:

*“İdarenin olumlu tutumu, kendimi geliştirme ve yenileme” (AÖ-14).*

*“Okula aidiyet duygusu kişisel gelişim idareci yaklaşımı ekip motivasyonu” (İÖ-4).*

*“Grup dinamiği ve kendimi geliştirme düşüncesi” (İÖ-2).*

Katılımcıların konuyla ilgili görüşlerine bakıldığında destekleyen ve motive eden en büyük unsurun okul müdürü ve idare olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu noktada okul müdürünün örgüt geliştirme çalışmalarında önemli bir role sahip olduğu ve öğretmenleri motive etme konusunda en önemli etken olabileceği ileri sürülebilir.

Dördüncü alt problemin “Ders dışı etkinliklerde öğretmenlerin görev almasını motive etmenin yolları sizce neler olabilir?” ikinci sorusuna verilen cevaplar Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Çalışmalara Katılımı Motive Etme Yolları

Motivasyon Nedenleri	Öğretmen (f)
Uygun zaman	8
Ücret ödenmesi	12
Mekan oluşturulmalı	3
Ödüller verilmesi	7
Motivasyon	6
Diğer	4
Toplam	40

Tablo 9 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenler, Uygun Zaman (8), ücret ödenmesi (12), Mekan oluşturulması (3), Ödüller verilmesi (7), motivasyon (6), diğer (4), olarak yer aldığı anlaşılmaktadır. Bu soruya katılımcılardan bazılarının verdiği cevaplar aşağıdaki gibidir:

*“Bütün öğretmenlerin destekleyeceği iyi bir proje olursa herkes motive olur ve katılmak ister” (AÖ-6).*

*“Yapılan çalışmaların idarelerce desteklenmesi ve ücretin yeterince ödenmesi” (İÖ-12).*

*“Belirli bir kesim için ücret olabilir” (OÖ-17).*

*“Öğretmene sevdiği ve ilgi duyduğu alanda görevi rica yoluyla dile getirilmesi ve en belirleyici kısmı ücret ödenmesi olabilir” (LÖ-31).*

Katılımcıların konuyla ilgili görüşlerine bakıldığında okulunuz için daha fazla çalışıp gelişimine katkı sağlamayı desteklemek için hangi düzenlemelere ihtiyaç olduğunu ile ilgili en çok ifade edilen bu tür çalışmalara ücret ödenmesi seçeneği öne çıkmaktadır.

### **3.5. Beşinci Araştırma Sorusuna (Alt Problem) İlişkin Bulgular**

Beşinci alt problem kapsamında araştırmaya dönük olan son soru “Öğretmenleri okul gelişimi çalışmalarına katılması için yapılabilecek düzenlemeler nelerdir?” olmuştur.

**Tablo 10.** Okul Geliştirme Çalışmalarına Katılımı Desteklemek İçin Önerilen Düzenlemeler

Nedenler	Öğretmen (f)
Yeterli zaman	11
Ücret ödenmesi	14
Mekan oluşturulmalı	4
Ödüller verilmesi	6
Diğer	5
Toplam	40

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenler, okulunuz için daha fazla çalışıp gelişimine katkı sağlamayı desteklemek için hangi düzenlemelere ihtiyaç olduğunu düşünüyorsunuz sorusu ile ilgili verdikleri cevaplar: Uygun Zaman (11), ücret ödenmesi (14), Mekân oluşturulması (4), Ödüller verilmesi (6), diğer (5) cevapları olmuştur. Bu soruya verilen cevaplardan bazıları şu şekildedir:

*“Okulumuzdaki öğrencilerin çoğunluğu yabancı uyruklu ve imkânları kısıtlı. Öğrencilerimize okul ortamında çeşitli (sosyal, kültürel olarak) yardımcı olma yönünde düzenlemelere ihtiyaç var” (AÖ-40).*

*“Ödüllendirme (parasal bir ödül olmasına gerek yok) yönetimde söz sahibi olma” (İÖ-2).*

*“Öğretmenlerin statülerinin geliştirilmesi, velilerin eğitime daha fazla katılımını sağlayacak çalışmaların yapılması” (OÖ-13).*

*“Her gelişim planının aktif olarak yapılması için mecburiyet getirilmesi taraftarıyım” (LÖ-31).*

Katılımcıların konuyla ilgili görüşlerine bakıldığında okulunuz için daha fazla çalışıp gelişimine katkı sağlamayı desteklemek için hangi düzenlemelere ihtiyaç olduğu ile ilgili en çok ifade edilen bu tür çalışmalara ücret ödenmesi ve uygun zaman seçenekleri öne çıkmaktadır. Katılımcıların cevaplarına bakıldığında genel olarak aldıkları maaştan memnun olmadıkları ve ders yüklerinin fazla olduğunu düşündükleri yorumu yapılabilir.

#### **4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Araştırmada katılımcılar okul türlerinin tümünün temsil edilebilmesi bakımından anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinden seçilerek yapılmıştır. Her kademedeki 10 öğretmen ve toplamda 40 öğretmenle yapılan araştırmamızda demografik bilgiler incelendiğinde mesleki kıdem olarak %87,5'i 5 yılın üzerinde bir deneyime sahip olduğu

görülmektedir. Bu da araştırma bulgularında tecrübeli öğretmenlerin görüşlerinin yer almasına olanak tanımıştır. Ortaokul ve lise kademelerinden farklı branşlarda öğretmenler de araştırmaya katılmış ve çeşitliliği artırmıştır.

Birinci alt probleme yönelik katılımcılara 3 soru sorulmuştur. İlk soruda öğretmenlerin okul gelişimi ile ilgili okullarındaki çalışmalarla ilgili bilgilerinin olup olmadığı ve bu çalışmaların neler olduğu sorulmuştur. 40 katılımcıdan 37'si bu çalışmalarla ilgili bilgileri olduğunu 3 katılımcının ise olmadığını belirtmiştir. Hayır diyen öğretmenlerden ikisi okulöncesi biri de Türkçe öğretmeni olmuştur. Evet diyen katılımcıların da en çok bilgileri olduğu çalışmalar ise sırasıyla Stratejik Plan, Mesleki Gelişim Programları, Okul Gelişimi, Ulusal ve Uluslararası Projeler ve kurullar olmuştur. Katılımcılardan 14 tanesi ise hepsinden haberdarım diyerek herhangi bir isim vermemiştir.

Bu kategoride sorulan ikinci soruda okul gelişimi çalışmalarına 40 katılımcıdan 32'si katıldığını 8 kişi ise katılmadığını belirtmiştir. Okul gelişim çalışmalarında görev alan öğretmenlerden en çok stratejik plan, mesleki gelişim programları, ulusal ve uluslararası programlar olmuştur. Katılımcılardan 6 tanesi ise hepsinde görev aldığını belirtmiştir. Bu kategoride sorulan üçüncü soruda "Meslektaşlarınızın okul gelişimi için yeterli çaba gösterdiğini düşünüyor musunuz?" sorusuna, 40 katılımcıdan 19'u meslektaşlarının yeterli çabayı sarf ettiğini 11'i kısmen çaba sarf ettiğini 10'u ise yeterli çabayı sarf etmediklerini belirtmiştir.

İkinci alt probleme ait olarak katılımcıların ekip çalışmasının önemine ne düzeyde inandıklarını belirlemek için sorulan soruya 40 katılımcıdan 28'i inandığını 11'i katılımcı kısmen inandığını 1 katılımcı ise inanmadığını belirtmiştir. Okulda görev yapan öğretmenlerden büyük çoğunluğu ekip çalışmasının önemine inandığını ifade etmiştir.

Üçüncü alt probleme dönük olarak katılımcıların okul gelişimi çalışmalarını engelleyen sebepleri bulmak için 2 soru sorulmuş ve ilk soruda; "Eğer görev almıyorsanız sebebi nedir?" sorusu olmuştur. 40 katılımcıdan 32'si bu çalışmalarda görev aldığını 8'i ise görev almadığını belirtmiştir. Görev almayanlara bakıldığında 3'ü zaman, 2'ü hiç cevap vermeyen, 1'i motivasyon, 1'i sorumluluklarının olması, 1'i bu tarz faaliyetlerden habersiz olmak şeklinde cevap vermiştir. İkinci soruda; Okul gelişimi çalışmalarında öğretmenlerin aktif çalışmasını engel olan etmenler nelerdir?" sorusu sorulmuştur. 40 katılımcı cevap vermiştir. 7'si zaman problemi, 6'sı iş yükü fazlalığı, 5'i maddi nedenler, 3'ü motivasyon eksikliği, 4'ü okul



yönetimine olan güvensizlik ve inanç, 5'i mesafe, 3'ü sebep belirtmeyenler, 7'si diğer sebepler olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcılara dördüncü alt probleme dönük olarak motivasyon kaynaklarının neler olduğu konusunda iki soru yöneltilmiştir. İlk soruda; "Eğer görev alıyorsanız ders dışında okulunuz için bu çalışmalara katılımınızı destekleyen ve motive eden şeyler nelerdir?" sorusuna; 40 katılımcıdan 32'si bu çalışmalarda görev aldığını 8'i ise görev almadığını belirtmiştir. Görev alanlara bakıldığında 11'okul müdürünün motivasyonu, 4'ü okul aidiyeti, 3'ü örgüt dinamiği, 4'ü diğer cevabını vermiştir. İkinci soruda; "Ders dışı etkinliklerde öğretmenlerin görev almasını motive etmenin yolları sizce neler olabilir? " şeklinde sorulan soruya, 40 katılımcıdan 14'ü ücret ödenmesi, 6'sı mekân oluşturulmalı, 6'sı ödüller verilmesi cevabını vermiştir.

Son olarak beşinci alt problem olan okul gelişimi çalışmalarına katılım sağlanması için yapılabilecek düzenlemelerle ilgili olarak katılımcılara bir soru yöneltilmiştir. "Okulunuz için daha fazla çalışıp gelişimine katkı sağlamayı desteklemek için hangi düzenlemelere ihtiyaç olduğunu düşünüyorsunuz?" sorusuna 40 katılımcıdan en çok verilen cevap 14 kişi ile ücret ödenmesi önerisi olmuştur. Diğer cevaplar ise sırasıyla 11'i uygun zaman, 6'sı ödüller verilmesi, 4'ü fiziki şartların iyileştirilmesi cevaplarını vermiştir.

Örgüt geliştirme çalışmalarında öğretmenlerin verdikleri cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde tamamının ekip çalışmalarına inandığı ve değer verdiği, çalışmaların bir bölümünde görev aldıkları, kurumları için bu tür çalışmaların faydalı olacağına inandıkları ve imkânlar dâhilinde görev almak istekleri olumlu olarak ön plana çıkmaktadır. Örgüt geliştirme sürecinde verilen olumsuz cevaplara göre genel bir değerlendirme yapıldığında ise ilk sırada zaman yetersizliği, motivasyon eksikliği, fiziki mekan ihtiyacı, ders programlarının yoğun olması, bazı okullarda teneffüsün dahi olmaması, sorumluluklar gibi benzeri nedenlerin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt geliştirme sürecinde isteklerin genel olarak değerlendirilmesinde teşvik edici çalışmaların yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Örgüt çalışmalarında motivasyon gibi etkenler sağlandığında örgütlerin kurum içerisindeki etkinliği artacaktır. Bununla birlikte örgüt çalışanlarının üretkenlik düzeyini ve moralini de artıracaktır.

Ünüvar ve Bektaş (2017) "Örgüt geliştirmede kritik başarı faktörleri" isimli çalışmalarında örgüt geliştirmede karşılaşılan engeller arasında örgütteki iş görenlerin çeşitli sebeplerden ötürü kendilerini güven içinde hissetmemeleri ve bilgi toplama hususunda, örgüt üyelerinin samimi davranmayıp, programı ciddiye almamasını sebep göstermiştir. Ayrıca

başarılı bir örgüt geliştirme için de çalışanların örgütü daha iyi yerlere getirip başarılı olması yolunda daha fazla katılımlarını sağlayacağını ve takım çalışmasını grup içinde ve gruplar arasında artırmanın faydalı olacağını belirtmişlerdir. Bu araştırmadan da anlaşılacağı üzere örgüt üyelerinin örgüt gelişiminde çok önemli rolleri bulunmaktadır. Gülsoy (2007) tarafından Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yapılan araştırmada öğretmenlerin çeşitli sebepler nedeniyle bu çalışmalarda yetersiz ve isteksiz olduklarını ortaya çıkarmıştır. Eğitimlerin yetersiz olduğunu yönetim desteğinin az olduğu, karşılığında herhangi bir ödül ya da maddi kazanç sağlamamaları gibi nedenlerin bu çalışmaların amacına uygun ve verimli olmamasının nedenleri arasında sıralanmıştır. Gülsoy (2007)'nin araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında yönetimin desteği, ödül ve maddi kazanç olması gibi sonuçlar birbiri ile benzeşmektedir. Ayrıca öğretmenlerin motivasyon kaynakları üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda da en önde gelen bulguların takdir edilme, ödüllendirilme ve yönetici davranışlarının etkililiği gibi sonuçlar da yine bu araştırma ile benzer bulgulara ulaşıldığını göstermektedir (Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın, 2013; Ertürk, 2016; Emiroğlu, 2017).

Öğretmenlerin motivasyon kaynaklarının neler olduğu sorusuna neredeyse katılımcıların yarısı okul müdürünün motivasyonu ve okul aidiyeti cevabını vermiş olması, okul müdürlerinin destekleyici ve motive edici tavırlarının önemine ve güçlü okul kültürüne büyük değer atfetmektedir. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerini doğru kullanarak okulda güçlü bir kültür oluşturması, öğretmenlerin aidiyet duygusu kazanmasına, motivasyonun artmasına ve okul gelişimi çalışmalarının benimsenmesine önemli bir katkı sunduğu bu araştırmadan yola çıkarak söylenebilir. Öğretmenlerinin okul gelişim çalışmalarında etkili katılımlarını sağlayacak yasal ve pedagojik düzenlemeler yapılabilir. Bu çalışmalar yapılırken kurumların özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Yapılan bu araştırma 40 öğretmenle sınırlı olduğu için okul gelişimi çalışmalarına engel olan durumlar ya da teşvik eden etmenlerin sadece bir bölümü bu araştırmaya yansımış olduğu düşünülmektedir. Öğretmenlerin zaman problemi yaşıyor olması ve sorumlulukların fazla olması gibi cevaplar vermesi, bu mesleği tercih eden kişilerin çoğunluğunun kadınlardan oluşmasından kaynaklanabilir. Çünkü kadın öğretmenlerin evle ilgili de fazlaca sorumluluk aldıkları ve bu nedenle zaman ve enerji problemi yaşamalarına neden olabilir.

Araştırma sonucuna göre okul örgüt geliştirme çalışmalarına katılımı artırmanın yolları ile ilgili bazı öneriler sunulmuştur.

1. Okulda oluşturulan iklim ve kurum kültürünün güçlü ve pozitif olması öğretmenlerinin motivasyonunu artırmaktadır. Bu nedenle okul idarecilerine olumlu okul kültürü ve iklimleri konusunda geliştirici eğitimler düzenlenmeli ve okul müdürleri bu konuda iyi yetiştirilmelidir.

2. Okul gelişim çalışmaları yasal düzenleme yapılarak ayrı bir saat ayrılmalıdır. Öğretmenler örgüt geliştirme çalışmalarını da ders görevleri gibi görmelerinin en somut adımı bu olmalıdır.

3. Okul gelişim çalışmalarını yürütecek ekipler için fiziki mekân ve araçlar sağlanmalıdır.

4. Okul gelişim çalışmalarında teşvik edici olarak haftalık belli oranda ek ders ücreti ödenmelidir. İkinci bir alternatif ise ek ders ödemesi uygulanması yerine öğretmenlere verilen maaşlar artırılarak her öğretmenin ders yükümlülüğü dışında haftalık belli bir saat karşılığı okul gelişimi çalışmalarına katılması sağlanabilir.

5. Okul gelişim çalışmalarında yer alan öğretmenler için ödüllendirme yapılmalı, bu ödüllendirmeler açık ve net olarak hangi işin karşılığında ne ödül alacağı açıkça belirtilmeli ve liyakat ile uygulanmalıdır.

6. Okul gelişim çalışmaları mesleki çalışmaların yapıldığı sene başı ve sene sonunda seminerler ile özendirilmelidir. Bu konuda akademisyen desteği alınmalı ve örnek olacak uygulamalar paylaşılmalıdır.

7. Ekip çalışmalarının motivasyonu için farklı örnekler gezi ve gözlemlerle incelenmelidir.

8. Aidiyet duygusu gelişmiş öğretmenlerin kurumları için daha fazla çalıştıkları sonucundan yola çıkarsak, bu duyguyu geliştirmek için karar alma süreçlerine çalışanların dâhil edilmesi, iletişim, okul çalışanları ile yapılacak kültürel ve sosyal etkinlikler ve buna benzer faaliyetler okul yönetimi tarafından organize edilmelidir.

### **KAYNAKÇA**

Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.

Ayrancı, G. (2013). *Okul yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi (Kadıköy ilçesi örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.

- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Emiroğlu, O. (2018). *Öğretmen motivasyon kaynaklarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-15.
- Gökkyer, N. (2011). İlköğretim okullarındaki okul gelişim yönetim ekibi üyelerinin görevlerine ilişkin algıları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25) 345-358.
- Gülsoy, R. (2007). *İlköğretim okullarında toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanabilirliği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güzel, S., Arslan, M. ve Aytekin, S. (2020). Okul gelişimi bağlamında denetim uygulamaları: Ofsted örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(226), 5-34.
- Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. London:New Fetter Lane.
- Jacobs, K. and Struyf, E. (2015). A first step toward a comprehensive model of integrated socio-emotional guidance: Investigating the effect of teachers task perception and a supportive network at school. *Journal of Educational Research*, 108(2), 95–111.
- Messiou, K., Ainscow, M., Echeita, G., Goldrick, S., Max Hope, ... Vitorino, T. (2016). Learning from differences: A Strategy for teacher development in respect to student diversity. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(1), 45-61.
- Milli Eğitim Bakanlığı (1999). *Okul gelişim modeli, planlı okul gelişimi*. Ankara: EARGED.
- Mitchell, C. and Sackney, L. (2000). *Profound improvement: building capacity for a learning community*. Lisse: Swets and Zeitlinge.
- Özdemir, S. (2019). *Eğitimde örgütsel yenileşme*, Ankara: Pegem Akademi.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Şahin, İ. (2006). *İlköğretim müfredat laboratuvar okullarının okul geliştirme süreci açısından incelenmesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, M. (2018). Öğretmenlerin eğitim örgütlerinde yaşanan değişim sürecine ilişkin görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmaları Dergisi*, 22(3), 875-896.
- Tunçer, P. (2013). Örgütsel değişim sürecinde öğrenen örgütler ve örgüt geliştirme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1) 214-244.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4),543-559.
- Ünüvar, H. ve Bektaş, Ç. (2017). Örgüt geliştirmede kritik başarı faktörleri. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(3), 67-76.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yolcu, K. (2014). *Stratejik planlama olgusunun ortaöğretim kurumlarında algılanışı: Bartın ili örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.