

MESLEKİ VE TEKNİK OKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN YÖNETİMSEL KARARLARA KATILMALARI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

Doç. Dr. Abdullah DEMİRTAŞ (*)

Giriş

Milli Eğitim sistemimizin en önemli ilkelerinden birisi hiç şüphesiz "demokrasi" ilkesidir. Eğitimcilerin, özellikle öğretim hizmetlerini yürüten ve öğrencileriyle sınıfta sürekli etkileşimde bulunan öğretmenlerin öğrencilerinden demokratik davranışların geliştirilmesini istemesinin ön şartı hiç şüphesiz, öğretmen ve yöneticilerin kendi davranışlarının demokratik olması ve bu davranışlarının okul ortamına ve okuldaki davranış biçimlerine yansımış olmasıdır. Bir başka deyişle, öğrencilerden istenen demokratik davranışların geliştirilmesi, öncelikle öğretmen ve yöneticilerin bu davranışları yeterli derecede benimsemiş ve her fırsatta sergilemiş olmalarına bağlıdır.

Çağdaş demokratik bir toplumda demokratik bir okul toplumunun mevcudiyeti kaçınılmaz olduğundan okul personelinin karşılaştığı sorunların birlikte çözümü için verilecek kararlara katılmaları ve kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmalarını sağlamak yönetim görev ve süreçlerinin en önemli bir yönü sayılmaktadır.

Eğitim sistemimiz her ne kadar merkezi bir bürokrasiye dayalı olarak her kademedekilerin görevlerini kanun, genelge ve yönetmeliklerle inceden inceye belirlemiş ise de uygulamadaki sorunların çözümü grup çalışması yapma, tartışma, çözüm yolları bulma; birlikte düşünme ve karar vermedeki yetenek ve başarımıza bağlı olacaktır.

Aydın'a göre (1985: 85) karar verme bir sorunun çözümüne olası yollardan en uygun olanının seçilmesi; karara katılma ise kişinin kararlaştırma sürecinde söz ve oy sahibi olmasıdır. Örgütlerin başarısı etkili karar verme ve verilen kararları uygulamaya yeteneğine bağlı olduğundan "kararlaştırma" süreci yönetimin kalbidir. Karara katılma bir yetki devrinden çok bir etkileme ve etkileşim süreci olarak görülmekte (Newman, 1985: 185), belli seçenekler arasından en iyisini müşterek olarak seçme

(*) Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

(Ergun, 1985: 178) işi olarak algılanmaktadır. Karar verme sürecine katılanların (participants) kişiliği ve farklı düşüncelerine saygılı ve hoşgörülü davranılacağından karar verme ve karara katılma "demokratik bir metod" (Akyol, 1991: 194) ve temelinde de bilgi toplama, tartışma, mantıksal ve ussal yollarla başvurma olduğundan "bilimsel bir yaklaşım" tarzı olarak (Başaran, 1984) öğretmenler ve yöneticiler, yönetsel kararlara birlikte katılmaya sürekli teşvik edilmelidir. Bir kişinin görüşü yerine daha çok kişilerin görüşleri işe karıştığından müşterek-sosyal zekâ verilecek kararların daha verimli ve etkili olmasını kolaylaştırır.

Doğrudan veya temsilcileri yoluyla kişilerin kendi örgütlerinin yönetsel kararlarına katılmasının kişiye (1) güven, (2) söz hakkı, (3) iletişim ve uzlaşma, (4) rasyonellik ve (5) işbirliği gibi kişisel ve toplumsal faydalar sağladığı (Çam, 1984; Tortop, 1990; Başaran, 1982; ve Eren, 1989) bilindiği halde eğitim kurumlarımızda bu konuda yapılabilecek çok işler olduğu göze çarpmaktadır. Endüstriyel demokraside işçilerin bile karara katıldığı (Sabuncuoğlu, 1989: 149) modern bir çağda okullardaki öğretmenlerin de kendilerini ilgilendiren uygulamalara ait kararlara katılmaları zorunluluğu apaçık hale gelmiştir.

Problem

Demokratik yaşamın temelinde bireyin çalışma ve yaşam özgürlüğü ile sorumlulukları arasındaki dengenin kurulması esastır. Bu nedenle çağdaş yöneticiler tepeden gelen emirler sistemi yerine alt, üst ve yandakilerin orta yerde birleşebilecekleri bir müşterek değerler, uzlaşma, işbirliği, etkileme-etkilenme ve verimlilik ilkelerine dayalı bir inanç ve güven ortamı içinde birlikte çalışma, bir kişinin kararından çok grup kararının ve insan zekâsına güvenin hakim olduğu bir örgüt iklimi geliştirmek zorundadırlar.

Bu araştırmanın asıl amacı, demokratik karar verme süreci ve karara katılma konusunda yukarıda açıklanmaya çalışılan kuramsal temel ve ilkelere uygun olarak okuldaki öğretmen, hizmetli, uzman ve yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili yönetsel kararlara katılma düzeyleri hakkındaki genel görüşlerinin ne olduğunu dolayısıyla katılım durumlarını anlamaya çalışmaktır. Bu maksatla temel problemle ilgili olarak (1) problem çözme, (2) fikir belirtme, (3) grup çalışması, (4) demokratik yönetim, (5) karar serbestliği, (6) okul programları, (7) program uygulamaları, (8) öğrenci velileriyle ilişki, (9) okulu geliştirme, (10) serbest ifade, (11) bireysel karar verme, (12) çalışmayı değerlendirme, (13) katılıma verilen önem, (14) katılma isteği, (15) demokrasi eğitimi ve (16) öğretmen olmayanların karara katılma alanları ayrı birer alt problem olarak düşünüleceğinden ele alınan konuların yönetsel karara katılımın genel yapısını oluşturup gözlenebileceği varsayılmıştır.

Bir yönetim süreci olarak karar verme ve katılım konusunda literatürde kuramsal bilgiler olmasına rağmen demokrasi eğitiminde önemli görevler üstlenen öğretmenlerin okullardaki yönetsel kararlara katılım biçimi ve düzeyleri hakkında ülkemizde yeterli araştırmalar yapılmadığı gözlenmektedir.

Açıközü'ün (1984) Ortaöğretim öğretmenlerinin okullardaki katılımlarıyla ilgili yaptığı araştırmada öğretmenlerin kararlara katılma durumlarına, istek, ilgi ve kendilerini yeterli görüp görmediğine göre katılma düzeyinin değiştiğini, katılmaya ilgi ve istek duydukları halde kendilerini yeterli görmedikleri gözlenmiştir. Burada asıl olan öğretmenlerin durumu kadar, okul yöneticilerinin öğretmenlerin demokratik davranışlarını geliştirmede önderlik rolleri bulunduğudur.

Ortaöğretim genel kültür ve branş öğretmenlerinin bu durumuna paralel olarak ortaöğretim mesleki teknik okul öğretmenlerinin de karara katılım durumları hakkındaki görüşleri merak konusu olduğundan, konu ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

Yöntem

Bu araştırma, ortaöğretim mesleki ve teknik okul öğretmenlerinin genel olarak okulun yönetim ve çalışmaları ile ilgili kararlara katılma durum ve düzeyleri hakkındaki mevcut görüşlerini açıklamaya çalıştığından bir survey (tarama) araştırmasıdır.

Bu çalışmanın örneklemini 1990 - 1991 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı ve Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesinin işbirliği ile Bolu Eğitim Yüksekokulunda iki ay süreli yaz okulu pedagojik formasyon kursuna katılan, 208 mesleki teknik öğretmen oluşturmaktadır. Anket sorularına verilen cevaplara göre öğretmenlerin ülkenin değişik bölgelerindeki okullarda görev yaptığı, çoğunun elektrik olmak üzere çeşitli meslek branşlarına hemen hepsinin az meslek tecrübesine sahip oldukları ve kadın-erkek (cinsiyet) yönünden sayılarının dengeli olarak dağıldığı gözönüne alındığında kuramsal evrenin seçilen örnekleme önemli bir oranda temsil ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 1'den anlaşılacağı gibi elektrik branşı öğretmenleri ankete cevap veren deneklerin hemen hemen yarısını oluşturmaktadır. Öğretmenlerin çoğu mesleğe yeni girmiş, muhtemelen stajyer (aday) öğretmen olup henüz yöneticilik tecrübelerinin bulunmadığı ve üstelik bu öğretmenlerin hemen hepsinin de meslek öncesi pedagojik formasyon kursu almadıkları anlaşılmaktadır.

TABLO 1
Örneklemeye Giren Mesleki ve Teknik Okul Öğretmenlerinin
Branş ve Meslekteki Kıdem Durumları

Branş Durumu	Sayı (n)	Yüzde %	Mesleki Kıdemi	Sayı (n)	Yüzde %
Ev Yönetimi	08	0.04			
Halicilik	11	0.05	Bir yıl	034	0.16
Mobilya	02	0.01	İki yıl	136	0.65
İnşaat	02	0.01	Üç yıl	012	0.06
Motor	64	0.31	Dört yıl	010	0.05
Daktilo	06	0.03	Beş yıl	009	0.04
Muhasebe	04	0.02	Altı yıl	004	0.02
Elektrik	111	0.53	Yedi yıl	003	0.02
TOPLAM	208	1.00		208	1.00

Öğretmenlerin okullardaki yönetsel kararlara katılım düzeyleri hakkındaki görüşlerini öğrenmek için beş genel/kişisel ve 16 likert tipi evet/kısmen/hayır dereceleme ölçeği içeren bir anket hazırlanmıştır. Anketin bir ön uygulaması yapılmış ve diğer ilgili öğretim üyelerinin de fikirleri alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Öğretmenlerin branş ve meslek tecrübeleri gözönünde tutulmakla birlikte asıl olan yönetsel kararlara katılma düzeyleri hakkındaki görüşleri sadece sayı (n) ve yüzde (%) olarak belirtilerek örnekleme giren öğretmenlerin meslek branşlarına göre her soruya verdikleri cevapların tablolaştırılması yapılarak konuya ait genel görünümün yorumlanmasına çalışılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin meslekteki hizmet süresinin etkisi de gözönüne alınarak temel karar alanlarına ilişkin anket sorularına verdikleri cevaplar Tablo II'de gösterilmiştir.

Tablo II'de görüldüğü gibi, (1) mesleğe yeni giren öğretmenlerin okullardaki yönetsel kararlara katılmalarını meslek tecrübesi iki üç yıl olan öğretmenlere göre daha az düzeyde gördükleri, (2) hizmet süresi arttıkça kararlara katılımın normal seyrettiği ve (3) genelde kararlara katılma oranının % 39 civarında olmasına rağmen hiz-

met süresi ne olursa olsun öğretmenlerin % 33'ünün kararlara katılmadıkları ve % 28'inin de kısmen katılmak istediği hususları gözönüne alındığında genelde öğretmenlerin okullardaki kararlara katılmadıkları görülmektedir.

TABLO II
Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Okuldaki Kararlara
Katılma Düzeyleri Hakkındaki Genel Görüşleri

Mesleki Hizmet Süresi	Öğretmen Sayısı (n)	Evet		Kısmen		Hayır		Top.	Cev.
		f	%	f	%	f	%	n	%
Bir yıl	034	169	0.31	215	0.40	160	0.29	544	1.0
İki yıl	136	908	0.41	564	0.26	704	0.33	2176	1.0
Üç yıl	012	087	0.45	044	0.23	061	0.32	192	1.0
Dört yıl	010	056	0.35	046	0.29	058	0.36	160	1.0
Beş yıl	009	051	0.35	040	0.28	053	0.37	144	1.0
Altı yıl	004	022	0.34	021	0.33	021	0.33	64	1.0
Yedi yıl	003	020	0.42	012	0.25	016	0.33	48	1.0
TOPLAM	208	1313	0.39	942	0.28	1073	0.33	3228	1.0

Diğer bir açıdan, araştırmaya katılan öğretmenlerin okullardaki yönetsel kararlara katılma düzeylerinin meslek branşları açısından etkili olup olmadığını anlamak için yapılan gözlem sonuçları Tablo III'de gösterilmiştir.

Tablo III'de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin (1) meslek branşlarının okullardaki kararlara katılım düzeylerini genelde etkilemediği ve meslek kademelerindeki genel görünüme yakın % 40 katılım sergiledikleri, (2) ancak ev yönetimi, halıcılık ve daktilo gibi daha çok bayan öğretmenlerin; mobilya, inşaat, elektrik, motor v.b. branşlarda görev yapan erkek öğretmenlere göre daha az katıldıkları ve (3) genelde branşları ne olursa olsun büyük çoğunluğun yönetsel kararlara katılıma "kararsızım" (%27) ve "hayır" (%29) dedikleri görülmektedir.

Araştırmanın asıl konusu olan öğretmenlerin okullardaki yönetsel kararlara katılma düzeyleri hakkındaki genel görüşlerini daha iyi belirlemek için okullardaki çeşitli kararlara katılım alanlarına göre katılma hakkındaki görüşleri Tablo IV'de gösterilmiştir.

TABLO III
Öğretmenlerin Meslek Branşlarına Göre Okuldaki Kararlara Katılım Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri

Meslek Branşları	Öğretmen Sayısı (n)	Evet		Kısmen		Hayır		Top.	Cev.
		f	%	f	%	f	%	n	%
Ev yönetimi	008	042	0.33	040	0.31	046	0.36	128	1.0
Halıcılık	011	062	0.35	056	0.32	058	0.33	176	1.0
Mobilya	002	014	0.43	011	0.36	007	0.21	032	1.0
İnşaat	002	011	0.36	012	0.27	009	0.28	032	1.0
Motor	064	426	0.42	289	0.25	325	0.31	1040	1.0
Daktilo	006	032	0.33	024	0.21	040	0.42	096	1.0
Muhasebe	004	022	0.34	013	0.26	029	0.45	064	1.0
Elektrik	111	727	0.40	458	0.27	575	0.33	1760	1.0
TOPLAM	208	1336	0.40	903	0.27	1089	0.33	3228	1.0

Tablo IV'ün incelenmesinden anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin (1) mesleki hizmet yılı ile meslek kıdemleri arasında genelde yönetsel kararlara katılma yönünden büyük bir fark görülmediği (ortalamalar EVET'ler için % 40, KISMEN'ler % 27 ve HAYIR'lar ise % 33), (2) problem çözme, fikirleri serbestçe belirtme, okulu daha iyi hale getirme ve kararlara katılmanın önemi gibi konularda görüşlerinin olumlu olduğu halde; (3) okul programları ve öğretim, velilerle işbirliği, hizmetlilerin görüşünü alma gibi konularda daha olumsuz görüşleri olduğu ve (4) en enteresanı da % 95'inin aslında kararlara katılmaya pek istekli görünmedikleri gözlenmektedir. Bu durum Açıkgöz'ün (1984) bulgularını destekler niteliktedir.

Sonuç ve Öneriler

Mesleki ve Teknik Okul öğretmenlerinin okullarındaki yönetsel katılımları hakkındaki görüşleri özetlendiğinde (1) meslekte hizmet yılı arttıkça okuldaki kararlara katılımın pek artmadığı, (2) genelde yönetsel kararlara katılım tam olmamakla birlikte zannedildiğinden daha fazla olduğu, (3) erkek öğretmenlerin kararlara katılmayı bayan öğretmenlere göre daha fazla istediği, (4) bazı karar alanlarına

TABLO IV
Öğretmenlerin Çeşitli Karar Alanlarına Göre Karara
Katılım Düzeyleri Hakkındaki Genel Görüşleri (N = 208)

No	Katılım Alanları	Evet		Kısmen		Hayır		Top. Cev.	
		f	%	f	%	f	%	n	%
1	Problem çözme	128	0.61	062	0.30	018	0.09	208	1.00
2	Fikir belirtme	098	0.47	070	0.34	040	0.19	208	1.00
3	Demokratik yönetim	090	0.43	061	0.29	057	0.28	208	1.00
4	Karar serbestliği	074	0.36	066	0.32	068	0.32	208	1.00
5	Grup çalışması	058	0.28	091	0.44	059	0.28	208	1.00
6	Okul programları	067	0.32	044	0.21	097	0.47	208	1.00
7	Program uygulaması	085	0.41	075	0.36	048	0.23	208	1.00
8	Velilerle işbirliği	064	0.31	061	0.29	083	0.40	208	1.00
9	Okulu geliştirme	137	0.66	043	0.21	028	0.13	208	1.00
10	Serbest ifade	124	0.60	056	0.27	028	0.13	208	1.00
11	Bireysel karar	083	0.40	074	0.36	051	0.24	208	1.00
12	Çalışmayı değerl.	060	0.29	022	0.11	012	0.14	208	1.00
13	Katılımın önemi	176	0.85	020	0.01	012	0.14	208	1.00
14	Katılma isteği	008	0.04	016	0.01	184	0.95	208	1.00
15	Demokrasi eğitimi	080	0.38	072	0.35	056	0.27	208	1.00
16	Diğer ilgililerin kat.	032	0.16	046	0.22	130	0.62	208	1.00
	TOPLAM	1362	0.41	878	0.26	1085	0.33	3328	1.00

katılma isteğinin diğer alanlara göre daha fazla gösterildiği, (5) bütün öğretmenlerin kararlara katılımın önemli olduğu görüşünde olduğu halde katılıma pek istek duymadıkları ve (6) aslında kararlara katılım doğrultusunda büyük bir potansiyel ilgiye sahip oldukları görülmektedir.

Okul işgörenlerinin demokratik davranışlarını geliştirme ve yönetimi kolaylaştırma açısından (1) bu alanda daha detaylı araştırmalara gidilmesi, (2) seçilecek örneklemin bütün öğretmen kesimini temsil eden daha büyük örneklem grubundan seçilmesi, (3) okul yöneticileriyle öğretmenlerin karar verme süreci ve algıları arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılması ve (4) katılımı etkileyen etkenlerin belirlenmesi konusunda çalışmalar yapılması araştırmacılara önemle önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- AÇIKGÖZ, Kemal. "Öğretmenlerin Okullarındaki Kararlara Katılımı" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara H.Ü. 1984.
- AKYOL, Avni. **Milli Eğitim: Milletleşme, Demokratikleşme, Çağdaşlaşma, I** Ankara: Film Radyo Eğ. Merkezi, 1991.
- AYDIN, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**, Ankara Hatipoğlu Basımevi 1989
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara A.Ü. Eğitim Fakültesi Yay. No. 108, 1982.
- ., **Yönetime Giriş**. Ankara, Ankara Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No. 135, 1984.
- ÇAM, Esat. **Siyaset Bilimi**. İstanbul, Der Yayınları, 1984.
- EREN, Erel. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları, 1989.
- ERGÜN, Turgay; Polathoğlu, Aykut. **Kamu Yönetimine Giriş**. Ankara Todaie, Yayın No. 212, 1984.
- NEWMAN, William. **Yönetim: İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**. (Çev. Kenan Sürgit) Ankara: Yetkin Yayını, 1985.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**. Bursa: U.Ü. Yayını, 1987.
- TORTOP, Nuri. **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**. Ankara: Todaie, 1990.