

## Ortaöğretim Kurumlarında Yönetime Katılım: Okul Paydaşlarının Görüşleri

### Participation in School Management in Secondary School Institutions: Views of School Stakeholders

Yılmaz SARIER<sup>1</sup>, Şengül UYSAL<sup>2</sup>

**ÖZ:** Bu çalışmada, yönetime katılıma ilişkin okul paydaşlarının görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel yöntem tercih edilmiş ve yöntemle paydaşların mevcut görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışmada, ortaöğretim kurumlarındaki paydaşlardan elde edilen veriler, "içerik analiz" yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma, 2018-2019 eğitim öğretim yılı ikinci döneminde, Eskişehir ili Odunpazarı ilçesindeki bir meslek lisesi ve bir Anadolu lisesinde görev yapan 6 öğretmen, 6 öğrenci, 6 veli ve 2 okul müdürünün katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ulaşılan bulgulara göre katılımcı öğretmenler; okulun gelişmesi, takım ruhu ve tecrübelerden yararlanılması; öğrenciler kendi gelişimleri, sosyalleşmeleri ve isteklerinin iletilmesi; veliler işbirliği, öğrenci gelişimi ve sosyalleşmesi; okul müdürleri ise, işbirliği ve okulun sahiplenilmesi açılarından yönetime paydaş katılımını önemsettiklerini belirtmişlerdir. Araştırma ile okul yöneticilerinin olumsuz tutum ve davranışları, paydaşların iş yoğunluğu, velilerin isteksizliği, yönetime güven duyulmaması gibi nedenlerin yönetime katılımı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yönetimde, özellikle karar alma, planlama ve uygulama süreçlerinde, paydaş katılımına imkan sağlayan okul merkezli yönetim anlayışı göz önünde bulundurulabilir. Bütün okul paydaşlarına, katılımcı yönetim anlayışının önemini kavratılmasına ilişkin olarak uzmanlarca hazırlanmış uygulamaya dönük seminerler düzenlenebilir.

**Anahtar Sözcükler:** Katılımcı yönetim, karara katılma, yönetime paydaş katılımı, eğitim yönetimi

**ABSTRACT:** In this study, it was aimed to determine the opinions of school stakeholders about participation in management. Qualitative method was preferred in the research and the method was aimed to reveal the current opinions of the stakeholders. In this research, the data got from the stakeholders at secondary education was analyzed using the method of 'content analysis'. The study was conducted with the participation of 6 teachers, 6 students, 6 parents and 2 school principals in Odunpazarı district of Eskişehir in the second semester of 2018-2019 academic year. According to the findings of the research, the participant teachers stated the importance of participation in management in terms of school development, the use of team spirit and experiences while the students implied the importance of it in terms of self development, socialization and aspirations. In addition, the parents implied the cooperation, student development and socialization of parents; and school principals, on the other hand, attached importance to participation in management in terms of cooperation and ownership of the school. In this research, it was concluded that the reasons such as negative attitudes of the school administrator, work intensity, unwillingness, lack of trust in management negatively affect participation in management, The school-centered management approach, which enables stakeholder participation, can be taken into account in management, especially in decision making, planning and implementation processes. Practical seminars prepared by experts can be organized for all school stakeholders in order to comprehend the importance of participatory management.

**Keywords:** Participative management, participative decision-making, participation of stakeholders in management, education management

#### **Bu makaleye atıf vermek için:**

Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2020). Ortaöğretim kurumlarında yönetime katılım: Okul paydaşlarının görüşleri. Trakya Eğitim Dergisi, 10(3),

#### **Cite this article as:**

Sarier, Y. & Uysal, S. (2020). Participation in school management in secondary school institutions: Views of school stakeholders. Trakya Journal of Education, 10(3),

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

In this In schools, which are the basic unit of education, increasing the willingness of teachers, students and families who are natural stakeholders to participate in education and school management, determining the factors that increase and decrease participation are thought to be very important for the

<sup>1</sup> Dr., MEB, Orcid: 0000-0002-9245-6026

<sup>2</sup> Doç. Dr., MEB, Orcid: 0000-0002-5459-7717

effectiveness of the Turkish Education System and school administrations. According to the results of the literature review, no study evaluating the views of administrators, teachers, students and their families about participation in school management was found. In this context, it was aimed to determine the opinions of school stakeholders (administrator, teacher, student and family) on participation in school management.

### **Method**

Qualitative method was used in the research and the method was aimed to reveal the current opinions of the stakeholders. This research study was performed in the spring term of 2018-2019 academic year including two secondary schools in Eskişehir. For each school, three teachers, three students, three parents and school administrators were included in this research study. In this research study we preferred the case study, one of the qualitative inquiry methods. Standardized open-ended interviews were used to collect data. The exact wording and sequence of questions are determined in advance. All interviewees were asked the same questions in the same order. Questions were worded in a completely open-ended format. The interview questions were applied to stakeholders by researchers during four weeks. The data was analyzed by content analysis. The oral text was converted into written form. The written form was first coded then the codes were organized, next they were categorized and finally themes were formed. After that the codes were put into tables according to sub objects.

### **Results and Discussion**

The roles of stakeholders at school management were described as obedient, follower, someone who gives feedback, practitioner, helper, controller and financier. The reasons taking into the participation in school management for students and parents are similar. These groups agree on the idea of participatory school management, particularly with the themes student achievement and student socialization. On the other hand, teachers and school administrators emphasize collaboration and school improvement. The research studies done show that effective participatory school administration affects the school effectiveness and improvement in a positive way. It is implied that stakeholders should participate in school management, particularly decision making, social activities, financing, planning documentaries and practices. The behaviors of school administrators that affect the participatory school management in a positive way are humanitarian approach, communicative skills, encouraging, sincerity, tolerance, asking opinion, inviting, positive, fair and trustful. The behaviors of school administrators that affect the participatory school management in a negative way are autocratic leadership, not taking into consideration of ideas, formalistic, irresponsibility, directive and lack of communication. The factors that block the effective participatory school management are divided into three categories: individual, school and environment. Individual difficulties are lack of time, overwork load, unwillingness. The obstacles related to school are type of school, negative attitudes of administrator, not enough staff, physical difficulties, and financial problems. The obstacles related to environment are transportation, environmentalist pressure and social difficulties. For stakeholders, the priority changes in educational system are managerial appointment regulation, management conception, better economic conditions, disciplinary regulation, examination system and devolution of authority. From the point view of the roles of stakeholders, the teachers from the city centre described themselves collaborative, but the ones from the countryside described themselves as spectator, obedient, and practitioner. Students described their roles as obedient, spectator, collaborative and practitioner. Parents described themselves as spectators, collaborative and controller. School administrators told that their roles were collaborative, assistant and someone who gives feedback.

It is thought to be important to take part in school management because of school improvement, wholeness, team work and experiences for teachers; student achievement, socialization for students; cooperation, student achievement, socialization for parents; cooperation and commitment for school administrators. It is stated that effective participatory school management is important for school improvement and better and higher performance.

The behaviors of school administrators that affect the participative school management are stated as humanitarian approach, communicative skills, encouraging, sincerity, tolerance, asking opinion, inviting, positive, fair and trustful. School managers should let groups develop, have a well-developed intercommunicative power, support the stakeholders and team-work. Moreover, school administrators are to have capacity to establish a positive climate for cooperation, try to realize the purposes.

Teachers want to take part in decision making, social activities and practices. In city centre, participation means meetings and teacher councils while in countryside, it is social activities. Students think that they will be helpful with social activities, classroom- school representation, decision making and practices. Parents emphasize the decision making and financial support as participation.

The obstacles stated in this research study are negative attitude of school administrators, lack of money and time, lack of authority, transportation problem. Stakeholders should feel themselves effective and indispensable for effective decisions and their practices. The success of participatory school management is mostly related to school administrators. The most important factors that increase the rate of participation are appreciation, positive attitudes of administrators, student achievement. If people feel that their ideas are taken into account they may adopt the decisions which do not include their ideas.

The changes in educational system are managerial appointment regulation, management conception, better economic conditions, disciplinary regulation, examination system and devolution of authority. In developed countries, local administration and school based administration are mostly preferred because they let effective participatory school management. The proposals developed for researchers and practitioners are stated below:

1. In the research, it was understood that the stakeholders had some negative attitudes regarding their roles in management (business oriented and irrelevant) in order to prevent these negative attitudes and increase the participation of stakeholders in management, Seminars might be organized to underline the participative management by experts.
2. In the research, stakeholders stated that they mostly participated in school management in terms of school and student development. At this point, strong communication and cooperation between the administrators, teachers and parents can be provided for the development of the school and for the development of the student from all aspects. In this process, parents can be frequently invited to the school to get parent support.
3. In the study, stakeholders stated that they can contribute to management especially in decision making, planning and implementation processes. Moving away from the autocratic management approach, a participatory management approach can be adopted.
4. Most of the factors that negatively affect participation in school management are caused by the negative attitudes and behaviors of school administrators. In this context, application- oriented trainings can be given to school administrators with the support of field experts on communication skills, participatory management and effective leadership behaviors.

## GİRİŞ

Eğitimin işlevlerinin ve etkinliklerinin gerçekleştirilmesinde, okul süreçlerindeki problemlerin çözümlenmesinde, okulların doğal üyeleri olarak kabul edilen öğrenci, aileler ve öğretmenlerin okul yönetimine aktif katılımı, eğitim süreçlerini ve sonuçlarını daha sağlıklı hale getireceği düşüncesi günümüzde ağırlıklı olarak tartışma konusu olmaktadır. Yönetime etkin katılma, paydaşların kuruma olan bağlılıklarında ve performanslarında artış sağlamakta, örgüt ikliminin iyileştirilmesi, kurumsal amaçların içselleştirilmesi, örgütsel verimliliğinin ve niteliğinin artırılması, çatışmaların azaltılması ve daha sağlıklı kararların alınması gibi birçok konuda etkili olmaktadır (Kearney & Hays, 1994, s. 46).

İnsan kaynağından yararlanmanın en temel noktası, tüm paydaşlarının demokratik bir ortamda yönetime ve eğitim süreçlerine katılımları ile mümkün olmaktadır. Bu bağlamda katılımcı yönetimin amacının, bireylerin yönetime demokratik süreçler üzerinden etkili olmalarında ve problemler üzerinde işbirlikli çalışma ortamının sağlanmasında etkiliklerinin artırılması olduğu ifade edilmektedir (Feldman, Khademian & Quick, 2009, s. 306). Okul açısından katılım, okulu ilgilendiren önemli kararlarda, süreçlerde ve uygulamalarda ailelerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin söz sahibi olmaları anlamını taşımaktadır.

Ailelerin çocuklarının eğitime etkili katılımı, eğitimin etkin ve nitelikli olması açısından önemli faktörlerden birisi olarak görülmekte (Hornby & Lafaele, 2011), öğretmen ve okul yönetiminin eğitim

sürecinde ailelerle işbirliği yapması, onların gerek ev gerekse okulda öğrenme etkinliklerine katılımları önemi sürekli belirtilmektedir (Morrison, 2006). Çocuğun iletişim becerilerini etkili olarak göstermesinde ve sosyal olarak da sağlıklı gelişiminde aile katılımının payı büyüktür. Aile katılımı ve desteğinin her yaştaki çocuğun farklı alanlardaki gelişimleri (akademik başarı, sosyal ve kişilik gibi) için oldukça yararlı olduğu birçok araştırmada vurgulanmaktadır (Anders, Rossbach, Weinert, Ebert, Kuger, Lehr & Von. Maurice, 2012; Arnold, Zeljo, Doctoroff & Ortiz, 2008; Jeynes, 2007; Kleemans, Peeters, Segers ve Verhoeven, 2012; Peet, Prakke & Wolf, 2007). Aile katılımının çocuğa faydalarını Lim-Soo Yin (2003) şöyle ifade etmektedir: çocuğun akademik başarı düzeyi yükselmekte, düzenli ödev yapma alışkanlığı kazanmakta, okula ilgisi artmakta, özel eğitime az ihtiyaç duymaktadır. Lim-Soo Yin, aile katılımının, kendileri açısından yararlarını ise şu şekilde açıklamaktadır: Çocuğun sosyal ve duygusal yönden ihtiyaçlarıyla daha fazla ilgilenmekte, okuldaki eğitim-öğretim programlarını iyi anlamakta, öğretmenlerin yönlendirmesi ile çocuklarının ev öğrenme faaliyetlerine daha fazla katılmaktadırlar. Lim-Soo Yin ebeveyn katılımının okul için yararlarını şu şekilde belirtmektedir: Okullar, çevrede daha fazla destek almakta, programlardan daha yüksek nitelikte verim alınmakta, toplumda daha iyi bir yer edinme eğilimindedirler.

Okul yönetiminde aile katılımlarının farklı nedenlerden dolayı yeterli olmadığı ve katılımı engelleyen birçok etmenin varlığından bahsedilmektedir. Yapılan araştırmalarda; anne-babaların yoğun çalışma (iş) koşullarından (Guryan, Hurst & Kearney, 2008), sosyoekonomik dezavantaja sahip annelerin yoğun ev işlerinden (Zick, Bryant & Österbacka, 2001), katılım faaliyetleri ve türleri hakkında yeterli bilgi ve bilinç düzeyine sahip olmamalarından (Borg ve Mayo, 2001), eğitimi bütünüyle okul yönetimine ve öğretmenlere bırakmaları ve katılıma gerek görmemelerinden (Koçyiğit, 2015), yönetim süreçlerinde yeterince söz hakkı verilmemesi ve düşüncelerinin önemsenmemesinden (Kim, 2009), okul yönetimlerinin ailelerden sadece maddi katkı olarak bekledikleri algısından ve okul yöneticilerinin aile katılımına gerektiğince önem vermemeleri (Christenson, 2004) gibi nedenlerden dolayı ailelerin katılım çalışmalarına zaman ayıramadıkları belirlenmiştir.

Okullar için en önemli paydaşlardan birisi de hiç şüphesiz öğretmenlerdir. Okul yöneticileri, okulun gerçek başarı ve gelişiminin ancak öğretmenler eliyle gerçekleşebileceğinin farkında olmalıdır (Özden, 2000, s. 107). Bir lider olarak okul yöneticisi, paydaşların kendilerini gerçekleştirmesinde onlara yönetimde yaratıcı katılım fırsatı sunan kişidir. Okulların yönetilmesi süreçlerinde, okul idarecileri öğretmenler karar alma süreçlerine katmalı ve onları fikirlerini ifade etme konusunda desteklemelidir. Yöneticiler, hiyerarşik yönetim anlayışı yerine, işbirlikli ve katılımcı yönetim anlayışını öne çıkarmalıdır (Blase & Blase, 1997, 139). Okulda iklimin demokratikleşmesi sürecinde okul yönetiminin en önemli etkenlerden birisi olduğu düşüncesiyle, öğretmenler yönetime daha fazla katıldıklarında, daha özgür hareket ettiklerinde daha yaratıcı ve daha üretken olabilmektedirler (Patrinos, Barrera-Osorio ve Fasih, 2009; Zencirci, 2003). Bouwmans, Runhaar, Wesselink ve Mulder (2017) tarafından yapılan çalışmada ise dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren okul müdürlerinin öğretmenlerinin karara katılımını artırdığı belirlenmiştir. Can ve Bayramoğlu (2016), öğretmenlerin yönetim süreçlerine daha fazla katılımı ile öğrencilerin akademik başarıları, aile ve toplumla ilişkiler, okul disiplini ve demokratik okul iklimi kültürü konularında olumlu gelişmeler olduğunu belirtmektedirler. Özellikle okul idarecilerinin olumlu olmayan tutum ve davranışları, ders yükü fazlalıkları, öğretmenlerin isteksizliği ve otoriter yönetim anlayışı, öğretmenlerin yönetime katılım düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.

Okulların gerçek sahibi çocuklardır. Kendilerini ilgilendiren sorunlarda, en doğru çözümler, çocuklar tarafından bulunabilir. Okullarında kendilerini ilgilendiren konularda söz ve yetkiye sahip olan çocuklar, okullarda öğrenme süreçlerine ve bunun devamında yetişkinlikte ise toplumsal sorunlarda etkin bir şekilde çözümler üretebilecektir (UNICEF, 2013). Eğitimin amacı, çocuğa özgü olan yaratıcı bilgi ve becerileri geliştirmek için gerekli ortam ve özgürlüğü sağlamak olmalıdır (Chomsky, 2007). Günümüzde, öğrencilerin genel olarak eğitim sisteminin ya da okulun gündelik işleyişinin pek çok noktasında yeterince söz sahibi olamamaları ve eğitim-öğretim süreçlerine katılım sağlayamamaları önemli bir sorundur. Katılım, çocuklar açısından hem bir gereksinim, hem de bir haktır. Bu bağlamda alınan çeşitli kararlar ve uygulamalarla Milli Eğitim Bakanlığının da demokratik ve katılımcı eğitimin önemini sıklıkla vurguladığı gözlenmektedir. Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığının ürettiği gerek yönetmeliklerde gerekse projelerde eğitim paydaşlarının tümünün görüşlerinin alınması uygulaması da

oldukça önemlidir. Nitekim gerek eğitim programı değişikliklerinde, gerekse 2023 Eğitim Vizyonu çalışmalarında da bu bağlamda katılımcı bir anlayış benimsenmiştir. 2023 Eğitim Vizyon belgesinin hazırlanmasında çocuk merkezli bir yaklaşım benimsenmekte ve en önemli vurgunun “Mutlu Çocuklar Mutlu Türkiye” olduğu görülmektedir. Eğitim politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında çocuk katılımına ağırlık verilmeli ve buna yönelik hedefler daha görünür olmalıdır. Çocukların katılım yeteneklerinin gelişimi onlara sağlanan fırsatlarla doğrudan ilişkilidir. Çocuklar, erken yaşta ve yaygın bir biçimde katılımcı uygulamalarla karşılaştırılırsa; farklı bir ifadeyle, yetişkinler bu fırsatı onlara etkin bir biçimde açarsa, çocuklarında olgunluk düzeyleri o kadar hızlı artacaktır (Kılıç, 2015).

Eğitimin niteliğini artırmak amacıyla eğitimin tüm paydaşlarının görüşlerine başvurmak günümüzde çok büyük önem arz etmektedir. Özellikle, okulda karar alma sürecinde okul içi ve dışı tüm paydaşların katılımının sağlanması ‘bizim okulumuz’ düşünce ve hissini egemen kılacaktır. Eğitim programları, öğretim ve bilginin paylaşılması boyutlarında okulun vizyon, misyon ve temel değerlerinin belirlenmesinde politika yapıcılar, eğitim yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve toplum katılımının sağlanması önemli görülmektedir (Chapman, 1990; Herman & Herman, 1992; Peterson, 1991). Eğitimin temel birimi olan okullarda, doğal paydaşlar olan öğretmen, öğrenci ve ailelerin eğitime ve okul yönetimine katılım istekliliklerinin artırılması, katılımı artıran ve azaltan unsurların belirlenmesi ve uygulamaya konulması Türk Eğitim Sistemi’nin ve okul yönetimlerinin etkililiği açısından oldukça önemlidir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda, Türkiye’de yönetici, öğretmen, öğrenci ve ailelerin katılımcı okul yönetimine ilişkin görüşlerinin birlikte değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırmada, okul paydaşlarının (yönetici, öğretmen, öğrenci ve aile) yönetime katılıma ilişkin düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır:

1. Okul paydaşlarının okul yönetimindeki mevcut rolleri nelerdir?
2. Paydaşların okul yönetimine katılımı önemseme nedenleri nelerdir?
3. Okul paydaşlarının okul yönetimine katılımlarını olumlu yönde etkileyen müdür davranışları nelerdir?
4. Okul paydaşlarının okul yönetimine katılımlarını olumsuz yönde etkileyen müdür davranışları nelerdir?
5. Paydaşların okul yönetimine katılımını engelleyen unsurlar nelerdir?

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu araştırmada, okul paydaşlarının görüşleri ile okul yönetimine katılımın betimlenmesi amaçlandığı için çalışmada, nitel araştırma yaklaşımlarından birisi olan durum çalışması deseni tercih edilmiştir. Bu desen, olay ve algıların doğal bir ortamda gerçekçi ve bütüncül olarak ortaya konulmasını sağlayan, nitel bir sürecin izlendiği araştırmalar olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Durum çalışmaları, bireylerin deneyimlerine dayanarak mevcut bir durumla ilgili olarak algılarını, duygularını ve bunların altında yatan sebepleri sorgulamayı gerektirmektedir (Gillham, 2000).

### Çalışma Grubu

Araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılı ikinci dönemi süresince Eskişehir İli Odunpazarı ilçesinde bulunan iki ortaöğretim kurumunda yürütülmüştür. Çalışmada, amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi kullanılmıştır. Okul seçiminde çeşitliliğin sağlanabilmesi için bir Anadolu Lisesi ve bir Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi araştırmaya dahil edilmiştir. İki okuldan 6 öğretmen, 6 öğrenci, 6 veli ve 2 okul müdürüne ulaşılmıştır. Çalışma, iki okulda yürütüldüğü için araştırmaya bu iki okulun müdürü dahil edilmiştir. Bu bağlamda toplam 20 okul paydaşı araştırmaya dahil edilmiştir. Öğretmenlerin seçiminde cinsiyet, branş ve hizmet yılı açısından, öğrencilerin seçiminde cinsiyet ve öğrenim görülen sınıf bakımından, velilerin seçiminde cinsiyet ve

meslek açılarından çeşitliliğin sağlanması amaçlanmıştır. Görüşü alınan müdürlerden birisi kadın, diğeri erkektir. Bir müdür 15 yıldan daha az, diğeri müdür ise 15 yıldan çok hizmet tecrübesine sahiptir. Seçilen öğretmenlerin üçü kadın, üçü erkektir. Öğretmenlerin branşları ise şöyledir: Türk Dili ve Edebiyatı, Matematik, Felsefe, Yabancı Dil, Tarih, Coğrafya, Giyim ve Üretim teknolojisi. Öğretmenlerin üçü 15 yıldan fazla, üçü ise 15 yıldan daha az hizmet tecrübesine sahiptir. Öğrencilerin üçü kadın, üçü erkektir. Seçilen öğrencilerden birer tanesi 9. ve 10., ikişer tanesi 11. ve 12. sınıfa devam etmektedir. Velilerden üçü kadın, üçü erkektir. Velilerin üçü memur, ikisi işçi biri ise ev hanımıdır.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada, verileri toplamak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Soruların hazırlanma sürecinde ilgili literatür taranarak, çalışma amacına uygun beş tane görüşme sorusu belirlenmiştir. Görüşmeler için okul müdürü, öğretmenler, öğrenciler ve veliler için birbiriyle örtüşen görüşme soruları kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan görüşme formunun geçerliliğini sağlamak için, uzman görüşü alınmış, sorular farklı öğretmenlerle test edilmiş ve amaca uygun olmayan sorular değiştirilmiş ve görüşme sorularına son halleri verilmiştir.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Görüşme soruları araştırmacılar tarafından dört hafta boyunca, her okul türünde amaçlı olarak seçilen paydaş çalışma grubuna kütüphanede uygulanmıştır. Okul paydaşlarının okul yönetimine katılım ile ilgili görüşme soruları çalışma grubuna yöneltilmiş, veriler paydaşların izni ile ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir. Görüşmeler 30-60 dakika arasında sürmüştür. Görüşmeler sonucunda ulaşılan veriler “içerik analiz” yönetimi ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramalara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizinde veriler derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmada ulaşılan, görüşme metinleri, her bir araştırmacı tarafından ayrı ayrı yazılı hale getirilmiştir. Çalışma grubundan elde edilen yazılı görüşme verileri araştırmacılar tarafından 1) veri kodlaması, 2) kodların organizasyonu, 3) kodların kategorileştirilmesi, 4) temaların oluşturulması aşamalarına göre analiz edilmiştir.

Çalışmada her araştırmacı öncelikle elde ettiği veri setlerini üç okumadan sonra kodlamıştır. Çalışmanın amaçlarına uygun olarak bazen doğrudan verilerden alıntı yapılarak, bazen de oluşan anlamlara göre kodlar bulunarak metin üzerinde işaretlemeler yapılmıştır. Kodlanan veriler, incelenmiş benzer ve farklı durumlara göre gruplandırılmıştır. Sonra birbiri ile benzer olan kodlar birleştirilerek tematik kodlama oluşturulmuştur (Yıldırım & Şimşek, 2018). Daha sonra araştırmacılar bulunan kodlardan yola çıkarak, birlikte ortak kodlar geliştirmişlerdir. Son olarak ortak kodların güvenilirliğinin tespiti için birer öğrenci, öğretmen, veli ve müdür verileri araştırmacılar tarafından ayrı ayrı tekrar kodlanmıştır. Yeniden kodlamalar değerlendirildiğinde 55 üzerinde görüş birliği sağlanırken 3 kod üzerinde görüş ayrılığı oluşmuştur. Miles ve Huberman'ın (1994) güvenilirlik formülü (Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)) ile güvenilirlik oranını tespit edilmiştir. Buna göre % 95 oranında güvenilirlik sağlanmıştır. Miles ve Huberman'a (1994) göre, görüş birliği oranının % 90'a yaklaşılması halinde istenen düzeyde bir güvenilirlik sağlanır.

Ardından elde edilen kodlar alt amaçlara uygun temalar altında tablolaştırılmıştır. Araştırma raporu geliştirilen temalar ışığında hazırlanmıştır. Bulgulara ait yorumlar bu tablolar altında raporlaştırılmıştır. Bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanmasında veri kaynaklarından doğrudan alıntılar yapılarak olgular açıklanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular literatür ile tartışılmıştır.

## BULGULAR

Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ulaşılan bulgulara yer verilmektedir.

### Okul Yönetiminde Paydaşların Rolü

Okul yönetiminde paydaşların rollerine ilişkin kodlar ve frekansları Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1.

*Okul yönetiminde paydaşların rollerine ilişkin analiz*

TEMA	KOD	FREKANSLAR				
		Öğretmen	Öğrenci	Veli	Okul Müdürü	Toplam
Görev (iş) odaklı	İtaat eden	2	3	-	-	5
	Uygulayıcı	2	2	-	-	4
Katılımcı	Paylaşımıcı	2	1	1	1	5
	Dönüt verici	2	1	-	1	4
	Yardımcı	-	1	-	2	3
	Denetleyici	-	-	1	-	1
	Finansör	-	-	1	-	1
Katkı vermeyen	İzleyici	2	1	1	1	5

Tablo 1 incelendiğinde okul yönetiminde paydaş rollerinin 3 tema ve 8 kod ile belirlendiği görülmektedir. Okul yönetiminde paydaşların rolleri, itaat eden, izleyici, paylaşımıcı, dönüt verici, uygulayıcı, yardımcı, denetleyici ve finansör olarak ifade edilmektedir. Paydaş gruplarının (öğretmen, öğrenci, veli ve müdür) görüşlerine ilişkin analiz bulguları aşağıda verilmektedir.

Öğretmenler rollerini öncelikli olarak itaat eden, izleyici, paylaşımıcı ve uygulayıcı olarak görmektedirler. Meslek lisesinde hizmetinin ilk yıllarında olan bir öğretmen, itaat eden rolünü şu şekilde ifade etmektedir: “Benim gördüğüm şey şu: Okul idaresi karar alıyor, öğretmenlere sunmuyor ve bu işler yapılsın diyor. Ondan sonra beraber aldık diyor. Doğal olarak demokratik bir ortamın olduğuna kesinlikle inanmıyorum.” Büyük ilçedeki bir erkek öğretmen “Arkadaşlar geri planda durarak işin yapılmasını seyrediyorlar.” sözleriyle rolünü izleyici olarak görmektedir. Anadolu lisesindeki öğretmenlerden ikisi daha paylaşımıcı bir role sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgular ışığında öğretmenlerin verilen görevleri yapmak gibi bir rolü benimsedikleri söylenebilir.

Öğrenciler öğretmenlere benzer şekilde kendilerinin rollerini itaat eden, izleyici, paylaşımıcı ve uygulayıcı olarak görmektedirler. Meslek lisesindeki bir öğrencinin: “Ne tarafa yönlendirilirse o tarafa gidiyoruz. İtiraz etmemiz bir şey fark ettirmiyor. Fikirlerimiz kabul edilmiyor, dikkate alınmıyor, es geçiliyor. Bizim görevimiz verilenleri yerine getirmek, daha ilerisi yok.” sözlerinden itaat eden bir rolü benimsediği anlaşılmaktadır.

Veliler yönetime katılıma ilişkin olarak izleyici, paylaşımıcı, denetleyici ve finansör rollerinde kendilerini konumlandırmaktadır. Anadolu lisesinden bir veli, paylaşımıcı rolünü şu şekilde ifade etmektedir: “Okul veli işbirliğinin öğrenci üzerinde ben çok önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü veli çocuğunu öğretmene anlatacak, öğretmen öğrencinin okuldaki durumunu anlatacak. İkisinin ortası bulunacak diye düşünüyorum ben. Olması gereken budur diye düşünüyorum.”

Müdürler ise paydaşların yönetime katılım rollerini öncelikli olarak paylaşımıcı, yardımcı ve dönüt verici olarak görmektedirler. Meslek lisesindeki müdür, paydaşların yardımcı ve paylaşımıcı rollerini şu şekilde ifade etmektedir. “Özellikle öğretmenler çok önemli. Velilerle her zaman diyalog içinde olamayabiliyoruz. Öğretmenlerle idarecilerin yoğun bir işbirliği içinde olması gerekiyor. İş paylaşımının ve birlikte çalışmanın çok önemi var.” Anadolu lisesindeki okul müdürü ise paydaşların paylaşımıcı rolünü “Kararın niteliğine göre katılım oluyor. Derslerin dağılımı, öğretmenlerin ders programlarının düzenlenmesi gibi konularda öğretmenler yönetime görüşleriyle katılıyor. Öğrencilerde aynı şekilde öğrencilerle ilgili konularda, kılık kıyafetlerinde bir düzenleme yapılacaksa katılırlar.”

Paydaşların rollerine ilişkin olarak öğretmenlerin ve öğrencilerin görüşleri benzerlik göstermektedir. Daha çok verilen görevleri yerine getirmek gibi bir rolü benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Müdürler ise rollere ilişkin olarak diğer paydaşlardan farklı düşünmektedir. Müdürler paydaşları daha çok paylaşımcı ve yardımcı olarak görmektedirler. Ancak müdürlerin paydaşları, tam anlamda bir paydaş olmaktan çok bazı sınırlı konularda kendilerinden yararlanılabilecek kişiler olarak görme eğiliminde oldukları söylenebilir.

## Paydaşların Okul Yönetimine Katılımı Önemseme Nedenleri

Tablo 2’de okul yönetimine katılımı önemseme nedenlerine ilişkin paydaş görüşlerinin kodları ve frekansları görülmektedir.

Tablo 2.

*Paydaşların okul yönetimine katılımı önemseme nedenlerine ilişkin analiz*

TEMA	KOD	FREKANSLAR				
		Öğretmen	Öğrenci	Veli	Okul Müdürü	Toplam
Etkili okul	Okulun gelişmesi	4	1	-	-	5
	Okulun sahiplenilmesi	-	-	-	2	2
Katılımcı yönetim anlayışı	İşbirliği	1	-	1	2	4
	Takım olma	2	-	-	-	2
	Tecrübelerden yararlanma	2	-	-	-	2
Öğrenci gelişimi	Öğrencinin bilişsel gelişimi	-	2	2	-	4
	Öğrencinin sosyalleşmesi	-	1	1	1	3

Tablo 2 incelendiğinde paydaşların, okul yönetimine katılımını önemseme nedenleri 2 tema ve 7 kod ile belirlendiği görülmektedir. Araştırmada görüşülen paydaşların tümü, okul yönetimine katılımı önemsediklerini ifade etmektedirler. Paydaşların okul yönetimine katılımı önemseme nedenleri öncelik sırasına göre, tablo 2’de şu başlıklar altında düzenlenmektedir: okulun gelişmesi, işbirliği, öğrencinin bilişsel gelişimi, öğrencinin sosyalleşmesi, takım olma, okulun sahiplenilmesi ve tecrübelerden yararlanma.

Öğretmenler özellikle okulun gelişmesi, takım olma ve tecrübelerden yararlanılması düşünceleriyle yönetime katılımı önemsemektedirler. Meslek lisesindeki bir öğretmen, bütünlük ve takım ruhu içinde işlerin yürütülmesi gerektiğini şu ifadelerle belirtmektedir: *“Mesela bir insan vücudunu düşünün. Başı vardır, kolları vardır, ayakları vardır ve hepsinin ayrı ayrı birer görevi vardır. Yani tek başına insanın kafası bir işe yaramaz, kollarını hareket ettirmek zorundadır. Benzer şekilde okul yönetiminde de bütün unsurlarla işbirliği içinde ve takım ruhuyla hareket edilmesi gereklidir.”* Anadolu lisesindeki tecrübeli bir öğretmen, okulun gelişmesine vurgu yapmakta ve şunları ifade etmektedir: *“Öğretmenlerin yönetime katılması öğretmenlerin kaliteyi artırma anlamında çok önemlidir. Öğretmenler, sadece sorumluluklarıyla ilgili görevleri yerine getirip diğer işlerde yönetime katılmazsa kalite bildiğimiz anlamda yerinde duracaktır.”*

Öğrenciler ise özellikle kendi bilişsel gelişimleri ve sosyalleşmeleri bağlamında yönetime katılımı önemsemektedirler. Meslek lisesinden bir öğrenci düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir: *“Her sınıftan akıllı başında, düzgün bir insanın çıkıp ta düşüncelerini beyan etmesi bence yararlı olur. Çünkü öğretmenler hep dışarıdan gözlemliyor. Her öğrenci görüşünü açıklıkla söyleyemez. Bence her sınıftan güvenilir ve seçkin bir kişi seçilip arkadaşlarının isteklerini yönetime iletebilir ve hangi kararlar alınıyorsa bunlara katılabilir.”* Anadolu lisesindeki bir kız öğrenci ise bu konuda *“Okulda biz öğrenim görüyoruz ve bizim daha çok gelişmemiz açısından kesinlikle bir işbirliği olmalı. Bizlerle görüşülmeli, hem öğrenci o zaman kendini daha önemsendiğini de düşünür bence, o yüzden, yönetim işlerine daha çok önem verir ve bu şekilde okulun seviyesi de yükselir.”* sözleriyle yönetime katılımında öğrenci gelişimine vurgu yapmakla, bununla birlikte okulun kalitesinin de artacağını ifade etmektedir.

Veliler açısından incelendiğinde ise işbirliği, öğrencinin bilişsel gelişimi ve sosyalleşmesi yönetime katılımı önemsemede vurgulanan kodlardır. Meslek lisesindeki bir veli bu konuda şunları söylemektedir: *“Katılım bence önemli. Her işe okul yönetimi yetişemiyor. Her işi devletten beklemek*



yanlıştır. Öğrencimin başarı durumunu öğrenmek için katılıyorum ve önemsiyorum. Öğrencimin gelişimi için mutlaka işlere yardımcı olunmalıdır.”

Okul müdürleri ise özellikle işbirliğini ve okulun sahiplenilmesini bu konuda önemli değişkenler olarak görmektedirler. Meslek lisesinde yüksek lisans mezunu bir okul müdürü işbirliği içinde okulun sahiplenilmesi gerektiğini şu sözleriyle açıklamaktadır: “Okulumuzda samimi bir ortam var. Bu yakınlık ve samimiyetle, her türlü idari işlerde öğrenciler görev alabiliyor. Öğrenciler burası bizim okulumuz diye sahiplenebiliyorlar.”

Okul yönetimine katılımı önemseme nedenleri öğrenci ve veliler açısından benzerlik göstermektedir. Bu gruplar özellikle okul gelişimi, öğrenci gelişimi ve sosyalleşmesi açılarından yönetime katılımı önemsedikleri düşüncesine sahiptirler. Öğretmenler ve müdürler ise işbirliği, okulun gelişimi ve sahiplenilmesine vurgu yapmaktadırlar.

### Okul Yönetimine Katılımı Olumlu Etkileyen Müdür Davranışları

Tablo 3’de okul yönetimine katılımı olumlu etkileyen müdür davranışlarına ilişkin paydaş görüşlerinin kodları ve frekansları görülmektedir. Tablo 3 incelendiğinde okul yönetimine katılımı olumlu etkileyen müdür davranışlarının 2 tema ve 16 kod ile belirlendiği görülmektedir. Özellikle müdürlerin şu davranışları yönetime katılımı olumlu etkilemektedir: İnsancıl yaklaşım, iletişim becerisi, teşvik edici olma, samimiyet, hoşgörülü, paylaşımcı, adaletli olma, güvenilir.

Tablo 3.

*Okul yönetimine katılımı olumlu etkileyen müdür davranışlarının analizi*

TEMA	KOD	FREKANSLAR				
		Öğretmen	Öğrenci	Veli	Okul Müdürü	Toplam
İnsan odaklı tutum ve davranışlar	İnsancıl yaklaşım	4	1	3	2	10
	Samimi	2	1	1	2	6
	Destekleyici	3	2	-	1	6
	Hoşgörülü	2	2	-	1	5
	Farklı görüşlere açık	2	1	-	1	4
	Takdir edici	1	1	-	-	2
Yöneticinin etkili kişilik özellikleri	İyi iletişim kuran	3	1	2	1	7
	Paylaşımcı	2	-	-	2	4
	Adaletli	2	1	-	1	4
	Güvenilir	1	1	1	-	3
	Görünür	1	-	-	1	2
	Özverili	1	-	1	-	2
	Cesur	-	-	-	1	1
	Öz eleştiride bulunma	1	-	-	-	1
	Liyakatli	-	-	-	1	1
	Objektif	1	-	-	-	1

Öğretmenler, müdürlerin insancıl yaklaşım, iyi iletişim kuran, teşvik edici olma, samimiyet, hoşgörülü olma, farklı görüşlere açık olma gibi davranışlara öncelikli olarak sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar. Meslek lisesindeki bir öğretmen okul müdürünün insancıl yaklaşım göstermesinin gerekliliğini şu örnekle açıklamaktadır: “Mesela ben eşya taşıyacaktım, derslerimde vardı, yeni tayin olmuşum, kamyonu da hafta içi bir güne dek getirmiştım. Okul müdürüme yardımcı olabilir misiniz dedim. Hocam dedi işinizi görün gelin dedi. Kafanız rahat etsin dedi. Bir öğretmenin kafası rahat değilse, içi rahat değilse ve o an o işini görmek zorundaydı, durumunu suiistimal etmiyorsa bir kere izin verirsiniz. Ama bizim idarecilerimiz hocam işte eğitim aksayacak, hocam şu olacak diyor. Senin kafan meşgul oldukça zaten sen o eğitime kendini vermezsin ki.” Anadolu Lisesinde 21 yıldan fazla hizmet tecrübesine sahip bir öğretmen ise müdürlerin, paydaşlarının görüşlerini almasının önemini şu şekilde ifade etmektedir: “Okul müdürü odasında oturur, bir yere çıkmaz, öğretmeniyle ilişkisini

sürdürmezse hiçbir öğretmen okul yönetimine katılmayacaktır. Ama yönetimde öğretmenin görüşünü alan, kendi süzgecinden geçiren, sonra da doğruları ortaya koyan bir idari yapı ve anlayış varsa burada mutlaka öğretmenlerin okul yönetimine katkı sunduklarını gördüm.”

Öğrenciler ise katılımı olumlu etkileyen öncelikli müdür davranışlarını teşvik edici olma, hoşgörülü olma, güvenilir olma olarak ifade etmişlerdir. Anadolu lisesindeki kız öğrencilerden birisi şu sözleriyle okul müdürünün destekleyici olma davranışının önemini vurgulamaktadır: “Bizim müdürümüz benim tanıdığım müdürlerden farklı bir insan, çok destekleyici, teşvik edici. Öğrencilerin arkasında duran ve öğrencileri sosyal etkinliklere yönlendiren bir yapısı var. Neyi neye göre yapacağını çok iyi bildiği için bu tür etkinliklere katılım oranını yükselttiğini düşünüyorum.” Meslek lisesindeki bir öğrenci, müdürünün güvenilirliğine ve samimiyetine ilişkin olarak şunları söylemektedir: “Okul yönetimine katılmamda okul müdürünün etkisi çok büyük. Katılımı en fazla artıran şey tabii ki güven. Sıcakkanlı olması, yakın davranması, yapılan işlerde arkamızda olması katılımı artırıyor.”

Veliler ise müdürlerin özellikle insancıl yaklaşım, iyi iletişim kuran ve samimi davranışlarını önemsemektedirler. Meslek lisesindeki bir veli, okul müdürünün destekleyici olma ve özverili olma davranışlarının önemini şu şekilde ifade etmektedir: “Bir kurumu temsil eden insan çok önemlidir. Okul müdürünün ve öğretmenlerin veliyi okula çekme özelliklerinin olması çok önemlidir. Bu nasıl olacak; sosyal ilişkilerle olacak, biraz özveriye, görev aşkına bağlı olan bir şey.” Anadolu lisesindeki bir veli ise özellikle iletişim becerisi üzerinde durmakta ve bunu şu şekilde açıklamaktadır: “İdarenin velilerle iletişimi çok önemlidir. Bir örnek vereyim bir arkadaşımın çocuğu kınama cezası almış. Git okul idaresiyle konuş dedim. İdaredeki arkadaşlar çok iyi karşılamışlar. Şu anda on beş günde bir okula gelip bilgi alıyor. Gelecek yılda okul aile birliğinde çalışmak istiyor.”

Okul müdürleri, yöneticilerin öncelikle insancıl yaklaşım, samimiyet, teşvik edici olma ve paylaşımcı özelliklerine vurgu yapmaktadırlar. Anadolu lisesindeki okul müdürü, okul yönetiminde samimi ve paylaşımcı olunması gerektiğini şu şekilde ifade etmektedir: “Ben genel tecrübelerimden şunu gördüm: Öğretmeni, öğrencisi, velisi ve idareciyle ben yerine biz olabilirsek hiçbir problem kalmıyor. Karşımdakinin de okulun ve öğrencilerin menfaatini düşündüğünü hissettiğimde problemler kendiliğinden çözülmeye başlıyor.” Meslek lisesindeki okul müdürü, bu konudaki düşüncelerini şöyle açıklamaktadır: “İletişim, samimiyet ve diyalog çok önemlidir. Öğrencisinin herhangi bir sorunu ile ilgili olarak okula çok kızgın gelen velilerle gerçekten samimi, diyalog içerisine girerek, daha sakinleştirici, daha olumlu yönde konuşmalar çok faydalı olabiliyor.”

Paydaşlar, müdür davranışlarının, okul yönetimine katılımlarına en önemli değişkenlerden biri olduğunu ifade etmektedirler. Paydaşlara göre, insancıl yaklaşım, iyi iletişim kuran, teşvik edici olma, samimiyet, hoşgörülü olma, görüş alma, paylaşımcı, adaletli olma, güvenilir olma okul müdüründe bulunması gereken en önemli özelliklerdir. Bu bağlamda yöneticilerin bu davranışları göstermeleri ile paydaşların okul yönetimine daha fazla katkı yapacakları söylenebilir.

## Okul Yönetimine Katılımı Olumsuz Etkileyen Müdür Davranışları

Tablo 4’de okul yönetimine katılımı olumsuz etkileyen müdür tutum ve davranışlarına ilişkin paydaş görüşlerinin kodları ve frekansları görülmektedir.

Tablo 4.

*Okul yönetimine katılımı olumsuz etkileyen müdür tutum ve davranışlarının analizi*

TEMA	KOD	FREKANSLAR				
		Öğretmen	Öğrenci	Veli	Okul Müdürü	Toplam
İş odaklı tutum ve davranışlar	Otokratik yönetim anlayışı	4	1	1	1	7
	İnsanlara değer vermemesi	-	1	-	1	2
	Sürekli yetkisini kullanması	1	-	-	1	2
Yöneticinin olumsuz kişilik özellikleri	Fikirlerin sorulmaması ve önemsememesi	3	2	-	1	6
	Sorumlu davranmaması	2	2	1	1	6
	İletişim eksikliği	1	2	1	1	5

Kayırmacılık	3	-	-	-	3
Teşvik edici olmama	1	2	-	-	3
Güven vermemesi	-	1	-	1	2
Liyakatsızlık	2	-	-	-	2
Vizyonsuzluk	1	-	-	-	1

Tablo 4 incelendiğinde okul yönetimine katılımı olumsuz etkileyen müdür tutum ve davranışlarının 2 tema ve 11 kod ile belirlendiği görülmektedir. Özellikle müdürlerin şu davranışları yönetime katılımı olumsuz etkilemektedir: otokratik yönetim anlayışı, fikirlerin sorulmaması ve önemsenmemesi, sorumlu davranılmaması, iletişim eksikliği. Öğretmenler, müdürlerin şu davranışlarının yönetime katılımlarını olumsuz etkilediklerini belirtmektedirler: Otokratik yönetim anlayışı, fikirlerin sorulmaması ve önemsenmemesi, sorumsuzluk ve adam kayırma. Anadolu lisesindeki yüksek lisans mezunu öğretmen otokratik yönetim anlayışına ilişkin olarak şunları söylemektedir: *“İdarenin tutumu ve yaklaşımı çok önemlidir. İdare baştan tavır koyup hayır olmaz derse, öğretmenler fikrini beyan etmeyecektir. İdarenin yaklaşımı yapıcı, teşvik edici ve geliştirici bir tarzda ise başka sorun olmayacaktır”*. Meslek lisesindeki bayan öğretmen ise düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir: *“Müdürün çok baskıcı ve emredici olması katılımı azaltıyor. Bir dakika geç kalındığında hesaba çekmesi insanı strese sokuyor.”*

Öğrenciler, müdürün fikirlerini önemsememesini ve sormamasını, iletişim eksikliğini ve teşvik edici olmamasını olumsuz davranış olarak ifade etmektedirler. Meslek lisesindeki erkek öğrencilerden birisi bu konuya ilişkin olarak şunları söylemektedir: *“Sınıfımızın birisinin duvarları yıpranmış. Bazı arkadaşlar birleşip bu duvarı tamir etmek istedik. Hem okula bir faydamız olsun hem de biz son sınıf olduğumuz için hatıra kalsın diye. Bizden düşünce istemiyorlar ki. Beyin olarak birey olarak dikkate alınmıyoruz.”*

Veliler ise otokratik yönetim anlayışını ve iletişim eksikliğini olumsuz müdür davranışları olarak görmekteyiz. Öğretmenlik yapan bir veli, otokratik yönetim anlayışını şu şekilde ifade etmektedir: *“Okul idareleri velilerin okul yönetimine katmak istemiyorlar. Yönetimin amacı, kendi kararlarını iletmek ve onları kişilere kabul ettirmek. Bir toplantı yapılacak bir veli de olsun düşüncesini söylesin ben görmedim.”* Diğer bir veli müdürün iletişim eksikliğine ilişkin olarak şunları söylemektedir: *“Toplum yapısını değiştirmek zor bir olay. Yapılması gereken bazı şeyler var. Velilerin okulla diyalogu zayıf. Okul ve veli arasında iletişim kopukluğu var. İletişim kuvvetlenirse iyi olur.”*

Okul müdürlerine göre ise iletişim eksikliği, otokratik yönetim anlayışını benimsemesi, fikirlere ve insanlara değer vermemesi yönetime katılımı olumsuz etkilemektedir. Anadolu lisesindeki müdür, müdürün otokratik yönetim anlayışını benimsemesine ve insanlara değer vermemesine ilişkin olarak şunları söylemektedir: *“Güzel bir söz vardır bazı insanlar buldukları koltuktan, buldukları makamdan güç alırlar. Eğer buradan güç alıyorsa müdür, biraz daha karşısındakini küçümser, ben bilirim mantığı ile yaklaşmaya başlar. Aşağılamaya başlar. Bu da herkesi kendinden uzaklaştırır. Gönüllü olarak iş yapmaya çalışan arkadaşların da hevesleri kırılır. Bu da başarısızlığı getirir.”* Meslek lisesindeki müdür, şu sözleriyle yöneticinin kuralcı olmaması gerektiğini vurgulamaktadır: *“Daima kuralcı olmak sorun oluşturuyor. İnsanlar uzaklaşıyor.”*

Özellikle okul müdürlerinin, otokratik yönetim anlayışını benimsemeleri, paydaş fikirlerini sormamaları ve önemsenmemeleri, sorum davranmamaları ve çevreleriyle iletişim kurmamaları, paydaşların yönetime katılım düzeyini büyük oranda azalttığı söylenebilir.

### Okul Yönetimine Katılımın Engelleri

Tablo 5’de okul yönetimine katılımın engellerine ilişkin görüşlerin kodları ve frekansları görülmektedir.

Tablo 5.

Okul yönetimine katılımın engellerine ilişkin analiz

TEMA	KODLAR	FREKANSLAR				Toplam
		Öğretmen	Öğrenci	Veli	Okul Müdürü	
Birey Kaynaklı	İş yoğunluğu	1	3	4	1	9
	İsteksizlik	1	3	2	1	7
	Kişisel (ailevi, sağlık vb.) problemler	2	1	2	1	6
	Bilgisizlik (katılım konusunda)	-	2	3	-	5
	Sorumluluk üstlenmeme	1	1	2	1	5
Okul Kaynaklı	Yetki verilmemesi	2	2	1	-	5
	Müdürün olumsuz tavrı	2	1	1	-	4
	Prosedürler	-	1	-	1	2
	Yönetime duyulan güvensizlik	-	2	-	-	2
	Etkinlik düzenlenmemesi	-	2	-	-	2
Çevre Kaynaklı	Ulaşım problemi	2	-	2	1	5
	Çevre baskısı	-	3	2	-	5
	Sosyal imkânsızlıklar	1	2	-	1	4

Tablo 5 incelendiğinde, okul yönetimine katılımı engelleyen başlıca unsurlar, bireysel, okul ve çevre kaynaklı olmak üzere üç temada incelenmektedir. Paydaşların görüşlerine göre, bireysel kaynaklı engellerden en önemlileri: iş yoğunluğu, isteksizlik, okul kaynaklı olanlar: müdürün olumsuz tavrı ve yetki verilmemesi, çevre kaynaklı engeller: ulaşım problemi, çevre baskısı ve sosyal imkânsızlıklardır.

Öğretmenler öncelikli olarak okul müdürünün tavrının, ulaşım probleminin ve yetki verilmemesinin yönetime katılımı engellediği görüşündedirler. 24 yıllık hizmeti olan bir öğretmen okul müdürünün olumsuz tavrının yönetime katılımı engellediğini şu şekilde açıklamaktadır: *“Burada önemli olan okul müdürünün istek ve taleplere nasıl cevap verdiği. Yerine getirdiği, getirmedeği veya geçiştirdiği bu çok önemli. Öğretmen bunu izler. Belli bir süre sonra okul müdürüne karşı bir yargısı oluşur. Bu yargı olumluysa bu sıcak ilişkiler ve işbirliği devam eder. Olumsuz olduğunda artık bir daha okul müdürüne o konuda yaklaşmaz. Sadece kendi özel istekleri ve özlük işleri ile ilgili taleplerde bulunur”*. Yüksek lisans mezunu bir öğretmen yetki verilmemesinin yönetime katılımı engellediğini şu şekilde izah etmektedir: *“Mesela öğrenci hata yapıyor, sen bu öğrencinin her şeyinden sorumlusun, fakat bu öğrenciye ceza veremiyorsun. Örneğin nöbetçi öğretmen olarak öğrencinin kılık kıyafetini kontrol etmen lazım, kız öğrenciye diyorsun ki saçını topla, birkaç kez uyarıyorsun yine de saçlar dağıtık yapabileceğin pek bir şey yok. Sorumlusun ama yetkin yok.”*

Öğrenciler ise en önemli engelleri şu şekilde sıralamaktadırlar: İş yoğunluğu, isteksizlik, çevre baskısı, yönetime duyulan güvensizlik, etkinlik düzenlenmemesi, sosyal imkânsızlıklar ve yetki verilmemesi. Anadolu lisesindeki bir öğrenci, çevre baskısının yönetime katılımı engellediğini şu şekilde açıklamaktadır: *“Bazı öğrencilerde garip tavırlar var. Küçümsüyorlar. Buna çevreden dışlanma diyebiliriz. Küçümseyerek senin moral seviyeni düşürüp katılımını engelleyebiliyorlar. Bunu öğretmen ve idareye yalakanma olarak görülebiliyor.”* Meslek lisesindeki bir öğrenci ise paydaşların isteksizliğinin de yönetime katılımı engellediğini şu sözlerle izah etmektedir: *“Bu noktada öğrencileri de suçlamak istiyorum. Dönüp dolaşıp okulda sosyal etkinlik yok deniliyor, tamam diyelim ki sosyal etkinlik yok ama sosyal etkinliği yapacak zaten sensin. Sen bir arz da bulunacaksın ki karşıdan bir talep gelsin.”*

Veliler ise iş yoğunluğunu, sorumluluk üstlenmeme ve ulaşım problemini en önemli engel olarak görmekte dirler. Meslek lisesindeki bir veli iş yoğunluğu ve zaman probleminin yönetime katılımı engellediğini şu şekilde ifade etmektedir: *“İşimiz yoğun için zamanımız yok. İşimiz olmadığında ve zaman bulduğumuzda okula geliyoruz.”* Büyük ilçedeki bir veli, ulaşım probleminin katılımı engellediğini *“Ben uzak bir ilçede çalıştığım ve öğrencim burada okuduğu için katılım zor oluyor. Okul idaresi haklı olarak bizi eleştiriyor, biz okula katkı sağlayamıyoruz.”* sözleriyle açıklamaktadır.

Okul müdürleri ise iş yoğunluğu, isteksizlik, sosyal imkânsızlıklar gibi faktörlerin yönetime katılımı engellediği görüşündedirler. Meslek lisesi müdürü, paydaşların iş yoğunluğunun katılımı engellediğini şu sözlerle açıklamaktadır: “*Ders dışı aktivitelere katılım konusunda sıkıntılar oluyor. Keşke imkân olsa da öğretmen 20–22 saat derse girse öğretmen bulunduğu okulda tüm vaktini geçirse ve aktivitelerini burada gerçekleştirse. Dolayısıyla hem yönetime hem de eğitime katkıda bulunmuş olacak.*”

Paydaş görüşlerine göre, okul yönetime katılımını engelleyen unsurların, bireysel, okul ve çevre kaynaklı olmak üzere üç kategoride toplandığı gözlenmektedir. Özellikle okul müdürünün olumsuz tavrı, yetki verilmemesi ve iş yoğunluğu paydaşların yönetime katılımı önündeki en önemli engellerdir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, elde elden bulgular dayalı olarak ulaşılan sonuçlara, tartışmalara ve bu bağlamda geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Okul paydaşlarının okul yönetimine katılıma ilişkin düşüncelerini belirlemek üzere gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Okul yönetiminde paydaşların rolleri açısından bakıldığında öğretmenler kendilerini daha çok paylaşımcı, izleyici, itaat eden ve uygulayıcı olarak konumlandırmaktadırlar. Öğrenciler ise öğretmenlere benzer şekilde rollerini itaat eden, izleyici, paylaşımcı ve uygulayıcı olarak görmektedirler. Veliler yönetime katılıma ilişkin olarak, izleyici, paylaşımcı ve denetleyici rollerinde kendilerini konumlandırmaktadır. Müdürler ise paydaşların yönetime katılım rollerini öncelikli olarak paylaşımcı, yardımcı ve uygulayıcı olarak görmektedirler. Tezcan (2006), okul müdürleri, yönetime katkı sağlama ve işbirliği içinde çalışma, okul toplantılarına katılma ve okul yönetimini işgücü ile destekleme gibi konularda ailelerden katkı yapmalarını beklemektedir. Özkan'ın (2008) yaptığı araştırmaya göre, okul yöneticileri, velilerin okullara en çok maddi destek olarak katkı yapmasını tercih etmektedir. Yöneticilerin maddi destekten sonra en çok tercih ettikleri katkı türü ise velilerin okulla ilgili çalışmalarda görev almasıdır.

Çalışmaya göre bütün paydaşlar okul yönetime katılımı önemsemektedir. Öğretmenler, okulun gelişmesi, takım ruhu ve tecrübelerden yararlanılması; öğrenciler akademik yönden gelişimleri, sosyalleşmeleri ve isteklerinin iletilmesi; veliler işbirliği, öğrenci gelişimi ve sosyalleşmesi; okul müdürleri ise, işbirliği ve okulun sahiplenilmesi bakımından yönetime katılımı önemsemektedir. Özetle öğrenci ve velilerin yönetime katılımı önemseme nedenleri örtüşürken, öğretmen ve okul müdürler özellikle işbirliği ve okulun gelişimi üzerinde durmuşlardır. Okul paydaşlarının en üst seviyede okul yönetime katılımı, okulun geliştirilmesi ve performansının yükseltilmesi açısından önemli görülmektedir (San Antonio & Gamage, 2007). Okul yönetime katılım çalışmalarında, uygulamalara etkin katılım sonucunda, anne-babaların okula ilişkin olumlu tutum geliştirdikleri belirtilmekte (Ihmeideh ve Oliemat, 2015; Koçyiğit, 2015; La Paro ve diğ., 2003), bu tür etkinliklerin çocuğun kişisel, sosyal ve akademik yaşantısını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Ma, Shen, Krenn, Hu & Yuan, 2016; Mazer & Thompson, 2017; Nitecki, 2015).

Araştırmada okul yönetime katılımı arttıran en önemli unsurlar ise, fikirlerinin sorulması ve önemsenmesi, birey olarak kendilerine değer verilmesi ve olumlu yönetici tavrı olarak sıralanmıştır. Katılımda en önemli nokta insanların görüşlerinin alınmasıdır. İnsanlar, görüşlerinin dinlendiğini ve fikirlerine değer verildiğini hissettikleri zaman, kendi görüşlerini tam olarak yansıtmayan kararları dahi benimseme eğilimi göstermektedirler. Çalışmada, okul yönetime katılımı olumlu etkileyen yönetici davranışları açısından bakıldığında paydaşların, özellikle insancıl yaklaşım, samimiyet, teşvik edici olma, hoş görülme gibi özellikleri vurguladıkları görülmüştür. Müdürlerin, okuldaki bireylerin gelişimini kolaylaştırmaları, kişiler arası etkili iletişime sahip olmaları ve paydaşların gayretlerini görmeleri, onlara değer verdiklerini hissettirmeleri ve takım ruhunu oluşturmaları gerekmektedir. Yaylacı (1999)'a göre okul yöneticileri, aile katılımı ve desteğini artırabilmek için veliler ile olan ilişkilerinde tutarlı davranmalı; okulun çevresinde ve içinde yer alan informal grupları iyi tanımalı ve onlarla görüşmelerinde maddi konulardan yola çıkmamalı ve onlara değer verdiklerini davranışlarıyla sergilemelidir.

Araştırmada, yönetime katılımı olumsuz etkileyen nedenler; iletişim eksikliği, otokratik yönetim anlayışı, yönetimce fikirlere değer verilmemesi, yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları, yetki verilmemesi, iş yoğunluğu, ulaşım problemi, sosyal imkânsızlıklardır. Özden'e (1996) göre katılımcı yönetimin etkili olabilmesi için, paydaşlara sadece katılmış olmanın ötesinde alınan kararlar ve uygulamalar üzerinde de etki yapabilecekleri bir mekanizmanın sağlanmış olması gerekmektedir. Çalışmaya benzer biçimde önceden yapılan araştırmalarda da, anne-babaların yoğun çalışma koşullarının, yoğun ev işlerinin, aile katılım çalışmaları hakkında yeterli bilince sahip olmamalarının, eğitim işini tamamen okula bırakıp aktif olmamayı tercih etmelerinin, okul ile aile arasındaki iletişimsizliğin, yönetime katılım önündeki en önemli engeller olarak belirlenmiştir (Aydoğan 2010; Crites, 2008; Guryan ve diğ., 2008; McGhee, 2007; Zick ve diğ., 2001). Araştırmaya bulguları ve sonuçları değerlendirilerek, uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Araştırmada paydaşların yönetime katılımındaki rollerine (iş odaklı ve ilgisiz) ilişkin olarak bazı olumsuz tutumlara sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu olumsuz tutumları engellemek ve paydaşların yönetime katılımını artırmak için bütün okul paydaşlarına, katılımcı yönetim anlayışının önemine ilişkin olarak uzmanlarca hazırlanmış seminerler düzenlenebilir.
- Araştırmada paydaşlar daha çok okul ve öğrenci gelişimi açısından okul yönetimine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu noktada okul gelişiminin sağlanması ve öğrencinin her yönden gelişim için yönetici, öğretmen ve aileler arasında güçlü bir iletişim ve işbirliği sağlanabilir. Bu süreçte veli desteğinin alınması için veliler okula sık sık davet edilebilir.
- Çalışmada paydaşlar özellikle karar alma, planlama ve uygulama süreçlerinde yönetime katkı verebileceklerini ifade etmişlerdir. Okullarda, otokratik yönetim anlayışından uzaklaşarak, tüm okul paydaşlarına sorumluluk ve yetki verilebilecek katılımcı ve paylaşımcı bir yönetim anlayışına geçilebilir.
- Okul yönetimine katılımı olumsuz etkileyen unsurların çoğu okul yöneticilerinin olumsuz tutum ve davranışlarından (iletişim eksikliği, fikirlere değer verilmemesi, paydaşlara yetki verilmemesi vb) kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerine iletişim becerileri, katılımcı yönetim ve etkili liderlik davranışları konularında alan uzmanlarının desteğiyle uygulama ağırlıklı eğitimler verilebilir.

## KAYNAKÇA

- Anders, Y., Rossbach H.G., Weinert, S., Ebert, S., Kuger, S., Lehl, S., & von Maurice, J. (2012). Home and preschool learning environments and their relations to the development of early numeracy skills. *Early Childhood Research Quarterly*, 27, 231-244.
- Arnold, D. H., Zeljo, A., Doctoroff, G. L. & Ortiz, C.(2008). Parent involvement in preschool: Predictors and the relation of involvement to preliteracy development. *School Psychology Review*, 37 (1), 74-90.
- Aydoğan, Y. (2010). Okul öncesi aile programlarında aile katılımı. T. Güler (Ed.), *Anne baba eğitimi* içinde (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Blase J. & Blase, J. (1997). The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers senses of empowerment. *Journal of Educational Administration*. 35(2), 138-164.
- Borg, C., & Mayo, P. (2001). From 'Adjuncts' to 'Subjects': Parental involvement in a working-class community. *British Journal of Sociology of Education*, 22(2), 245-266.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink R. & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decisionmaking? *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80
- Can, E. & Bayramoğlu, A.(2016). Eğitim yönetimi araştırmaları. “Ortaöğretimde okul yönetimine katılım”. Ankara, Pegem Akademi.
- Chapman, Judith D. (1990) *School-based decisionmaking and management*, London: The Falmer Press.
- Comsky, N. (2007). *Demokrasi ve eğitim*. İstanbul, BGST Yayınları.
- Christenson, S. L. (2004). The family-school partnership: An opportunity to promote the learning competence of all students. *School Psychology Review*, 33(1), 83-104.

- Crites, C. V. (2008). *Parent and community involvement: A case study*. Unpublished Doctoral Dissertation. Wilmington University, Delaware.
- Feldman, M. S. Khademian A. M. & Quick, K. S. (2009). Ways of knowing, inclusive management, and promoting democratic engagement: introduction to the special issue. *International Public Management Journal*, 12(2), 123–136.
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. London: Continuum house.
- Guryan, J., Hurst, E., & Kearney, M. (2008). Parental education and parental time with children. *Journal of Economic perspectives*, 22(3), 23-46.
- Güven, G. (2011). *Farklı eğitim modelleri kullanılarak uygulanan aile eğitim ve aile katılım programlarının okul öncesi öğretmenlerinin uygulamalarına ve ebeveynlerin görüşlerine etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Herman, J. J. & Herman, J. L. (1992). Educational administration: school-based management. *The Clearing House*, 65(5), 261-263.
- Hornby, G. & Lafaele, R. (2011). Barriers to parental involvement in education: An explanatory model. *Educational Review*, 63(1), 37-52.
- Ihmeideh, F., & Oliemat, E. (2015). The effectiveness of family involvement in early childhood programmes: perceptions of kindergarten principals and teachers. *Early Child Development and Care*, 185(2), 181-197.
- Jeynes, W. H. (2007). The relationship between parental involvement and urban secondary school student academic achievement. A meta-analysis. *Urban Education*, 42(1), 82-110.
- Kearney, C. R., & Hays, S.W. (1994). Labor - management decision making: toward a new paradigm. *Public Administration Review*, 54(1), 44-51.
- Kılıç, A. Z. (2015). *Katılımcı okul uygulamaları: Eğitimciler için el kitabı*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Kim, Y. (2009). Minority parental involvement and school barriers: Moving the focus away from deficiencies of parents. *Educational Research Review*, 4(2), 80-102.
- Kleemans, T., Peeters, M., Segers, E. & Verhoeven, L. (2012). Child and home predictors of early numeracy skills in kindergarten. *Early Childhood Research Quarterly*, 27, 471-477.
- Koçyiğit, S. (2015). Family involvement in preschool education: Rationale, problems and solutions for the participants. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(1), 141-157.
- La Paro, K. M., Kraft-Sayre, M., & Pianta, R. C. (2003). Preschool to kindergarten transition activities: Involvement and satisfaction of families and teachers. *Journal of Research in Childhood Education*, 17(2), 147-158.
- Lim Soo-Yin (2003). Parents Involvement in Education. In: G. Olsen and M.L. Fuller, Editors, *Home-School Relations*, Allyn and Bacon, Boston pp. 134-158.
- Ma, X., Shen, J., Krenn, H. Y., Hu, S., & Yuan, J. (2016). A meta-analysis of the relationship between learning outcomes and parental involvement during early childhood education and early elementary education. *Educational Psychology Review*, 28(4), 771-801.
- Mazer, J. P., & Thompson, B. (2017). The validity of the parental academic support scale: associations among relational and family involvement outcomes. *International Journal of Quantitative Research in Education*, 4(1-2), 120-132.
- McGhee, C. (2007). *A descriptive study of teacher and parental attitudes towards parent involvement at an elementary school in Delaware*. Unpublished Doctoral Dissertation. Wilmington University, Delaware.
- Miles, M. B.; Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded source book*. Thousand Oaks, CA: sage.
- Morrison, G.S. (2006). *Fundamentals of early childhood education*. USA: Pearson, Merrill Prentice Hall.
- Nitecki, E. (2015). Integrated school-family partnerships in preschool: Building quality involvement through multidimensional relationships. *School Community Journal*, 25(2), 195-219.
- Özden, Y. (1996). Okullarda katılımlı yönetim. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7, 427-438.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde dönüşüm eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Özkan, O. (2008). *İlköğretim okullarının yönetiminde velilerin okul yönetimine katkısı: Zonguldak ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Patrinós, H., A., Barrera-Osorio, F., & Fasih, T. (2009). *Decentralized decision-making in schools: The theory and evidence on school-based management*. Washington: The World Bank.
- Peet, A., Prakke, P. & Wolf, K. (2007). Challenging parents, teacher occupational stress and health in dutch primary schools. *International Journal About Parents In Education*, 1, 36-44.
- Peterson, D. (1991). School-Based management and student performance. *ERIC Digest*, Number 62, Oct:1.
- San Antonio, D. M., & Gamage, D.T. (2007). Buiding trust amaong educational stakeholders through participatory school administration, leadership and management. *British Educational Leadership, Management & Administration Society*, 21(1), 15-22
- UNICEF (2013). *UNICEF Annual Report 2013 Turkey*. Ankara: UNICEF
- Tezcan, S, Y. (2006). *Okul yönetiminde okul çevresinin yönetime katkısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yaylacı, A. F. (1999). *İlköğretim okullarında ailenin okula katılımı (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zencirci, İ. (2003). *İlköğretim okullarında yönetimin demokratiklik düzeyinin katılım özgürlük ve özerklik boyutları açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zick, C. D., Bryant, W. K., & Österbacka, E. (2001). Mothers' employment, parental involvement and the implications for intermediate child outcomes. *Social Science Research*, 30(1), 25-49.