



OKUL YÖNETİMİ KARARLARINA KATILIM DURUMLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

TEACHER OPINIONS ON PARTICIPATION IN SCHOOL ADMINISTRATION DECISIONS

Derya Kaya¹, Necdet Konan²

Makalenin Alanı: Eğitim Yönetimi

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi

13.12.2020

Kabul Tarihi

24.02.2021

Anahtar Kelimeler

Karar

Objektif karar

Uzman görüşü

Özet

Okulların eğitim ihtiyacını etkin bir şekilde karşılayabilmesi için öğrenci, öğretmen, yardımcı personel ve maddi kaynakları örgütleyip eşgüdümlemesi sağlaması gerekir. Yönetim de ilk fonksiyon karar vermedir. Günümüzde okullar kararlarını bireysel değil çoğunlukla grup halinde almakta. Grup kararlarının okulların başarı oranlarına olumlu yansımaları olmakla birlikte okuldaki iletişimi de güçlendirdikleri görülmektedir. Çalışmanın amacı öğretmenlerin okul yönetimi kararlarına katılım durumlarına ilişkin görüşlerini belirtmektir. Çalışmada nitel araştırma yaklaşımından durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Araştırma amacına uygun olarak öncelikle bu konudaki ilgili alan yazın taraması yapılmış, incelenme sonucunda görüşme formu hazırlanmıştır. Form 3 alan uzmanına gönderilerek görüş alınmış, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Görüşme formları Malatya ili Battalgazi ve Yeşilyurt merkez ilçelerinde farklı kademelerde görev yapan 31 öğretmene uygulanmıştır. Bu görüşme formları katılımcıların branş, cinsiyet, kıdem yılları ve öğrenim düzeyleri değişkenlerine göre analiz edilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler, okul kararlarının alınmasında ekip çalışması yapılması ve paydaşların düşünce paylaşımları yapmasını; okul başarı seviyesini yükselteceğini, okula aidiyet duygusunu geliştireceğini, paydaşlar arasındaki paylaşımların mesleki ve kişisel gelişime katkı sunacağını ifade etmişlerdir. Öğretmenler okul kararlarının alınması sürecinde; öğretmenlerden gelen görüşleri dikkate almadıklarını, bazı okul yönetimlerinin sadece sözel olarak görüşlerini dinlediklerini, belirttikleri görüşlerin bazen belli bir düzenleme ile uygulamaya geçtiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler kararlara katılım oranı arttıkça kararların uygulanabilir olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin görüşlerini daha rahat ifade edeceği ortamlar oluşturulması ve kurul ve toplantıların daha işlevsel bir hale getirilerek okul başarısının geliştirilmesi önerilmiştir.

Article Info

Received

13.12.2020

Accepted

24.02.2021

Keywords

Decision

Objective decision

Expert opinion

Abstract

In order for schools to meet their educational needs effectively, they should organize and coordinate students, teachers, auxiliary staff and financial resources. The first function in management is decision making. Today, schools make their decisions not individually but mostly in groups. Although group decisions have positive reflections on the success rates of schools, it is seen that they also strengthen communication in the school. The aim of the study is to express the opinions of teachers on their participation in school management decisions. Case study method from the qualitative research approach was used in the study. In accordance with the purpose of there search, the relevant literature on this subject was reviewed first, and an interview form was prepared after the examination. Form 3 was sent to the field expert and their opinions were received and necessary corrections were made. Interview forms were applied to 31 teachers working at different levels in Battalgazi and Yeşilyurt central districts of Malatya province. These interview forms were analyzed according to the variables of branch, gender, years of seniority and education level of the participants. Content analysis was used in the analysis of the data. Teachers participating in the research, teamwork in making school decisions and stakeholders to share ideas; They stated that it will increase the level of school success, develop the sense of belonging to the school,

¹ İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Malatya, e-mail: derya_mat4@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-8992-3335 (Sorumlu Yazar/Corresponding Author)

² İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, e-mail: necdet.konan@inonu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6444-9745

and sharing amongs take holders will contribute to Professional and personal development. In the process of making school decisions, teachers; They stated that they did not take into account the opinions of the teachers, that some school administrations only listened to their opinions verbally, and that their opinions were sometimes put in to practice with a certain regulation. The teachers stated that as the participation rate in the decisions increases, the decisions can be applied. As a result of the research, it was suggested to create environments where teachers can express their opinions more easily and to improve school success by making the boards and meetings more functional.

1. GİRİŞ

İnsanlar sosyal hayatta evde, sokakta işte sürekli olarak sosyal öğrenme süreci içinde birbirinden öğrenme eylemini gerçekleştirir. Bu süreç içerisinde herkes birbiri için öğrenme kaynağıdır. İşte bireyi bu sosyal hayatın içine katma işlevini planlı programlı, sistemli ve düzenli bir biçimde gerçekleştirilmek istenmesi eğitimin kurumsallaşmasını sağlamıştır. Toplumsallaştırma kurumu olan okul, eğitim ve öğretim sürecinde iki temel işleve sahiptir. Bunlardan biri uyum diğeri bilgilendirmedir. Ancak, yapılan bir araştırmada, öğrencilerin okulla ilgili algıları incelendiğinde, en sık dile getirdikleri işlevin "bilgi sağlayıcılık" olduğu saptanmıştır. Oysa okulun sosyal bir çevre olarak toplumsallaştırma işlevi, çocuğun sınıf içi ve sınıf dışı etkinliklere uyumu, bilgilendirme işlevine göre çok önemlidir (Yavuzer, 2000).

Çocuklarımızı yaşadığı toplumun kültürel değerlerine, uyan, akademik anlamda yetişmiş bireyler olarak hayata hazırlamak okulların görevidir. Bundan dolayıdır ki toplumun temel yapı taşı olan geleceğin bireyleri çocuklarımızı yetiştiren okullarımızın bu konuda sorumluluğu büyüktür. Eğitim sisteminde üretici bir alt sistem olan okulun, toplumun üyesi olan bireyin bütün yeteneklerinin geliştirilmesindeki başarısızlığı aile, ülke ve daha ötesi insanlık için bir kayıptır (Venn, 1969). Çocuk ailesinden aldığı eğitimin eksiklik ve yanlışlıklarını, okulda sistemli bir şekilde uygulanan eğitimle gidermekte ve yaşadığı toplumun kültürel değerlerine, yazılı- yazısız kurallarına uyan, akademik anlamda yetişmiş bir birey olarak hayata atılmaktadır. Okullar da gerçekleştirilen bu eğitim Türk eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Bu amaçlar;

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre Türk Milli Eğitim Sisteminin genel amaçları (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973): Türk Milli Eğitiminin genel amacı, Türk Milletinin bütün fertlerini;

1. Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve

Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek,

2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek,

3. İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak.

Yönetim, toplumsal gereksinimlerin bir kısmını karşılamak için kurulan bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için, bir araya getirilen insan gücü ve diğer kaynakları örgütleyip, eşgüdümünü sağlayarak eyleme geçirme süreci olarak tanımlanabilir (Başaran, 1984). Drucker (1985), yönetimi bir iş olarak görmüştür. Ona göre yönetim bir iş disiplindir. Aynı zamanda yönetim, bireylerdir ve yönetimde başarı varsa yöneticinin başarısı; başarısızlık varsa o da yine yöneticinin başarısızlığıdır. Yöneticilerin vizyonu, doğruluğu, iyi veya kötü yönetimin var olup olmadığını ve adanmışlığı ortaya çıkarır, iş birliği ve eş güdümü sağlama gayretlerinin tümünü içeren süreç (Al, 2010) ya da belli amaçlarıdır (Drucker, 2001).

Okullarımızdaki bu yönetim sürecinde tüm paydaşların eyleme geçirilmesini planlayan ve denetleyen kişi okul yöneticisidir. Bu süreçte bu öğelerin hiçbiri birbirinden bağımsız değildir. Bu öğelerin her biri bir diğerini etkilemektedir. Okul yöneticisi bu süreci tabii ki yasal düzenlemeler, mevzuatlar, yönetmelikler ve genelgeler ışığında gerçekleştirmektedir. Fakat bu süreçte inisiyatif kullanacağı sorumluluk alacağı yerlerde olacaktır. Bunu gerçekleştirilmede birinci dereceden sorumlu olan okul yöneticilerinin yönetim sürecindeki ilk fonksiyonu karar vermedir. Yöneticilerin aldıkları kararlar kurumsal bir nitelik taşımaktadır bu nedenle bu kararların süreci bireysel kararlara göre daha güçtür. Yönetime katılma, bireylerin kendilerini ve yaşadıkları toplumu ilgilendiren kararların alınmasında ve ortaya çıkan sorunların çözümü için yapılması gerekenlerle ilgili fikirlerinin alınması ve yöneticilerle sürekli iletişim halinde olmaları durumudur (Eroğlu, 2006). Bireylerin yönetimin kararlarına katılmaları konusunda ki isteklerinin karşılanması bu güçlüğü bir nebze de olsa azaltarak örgüt içi iletişimi güçlendirecektir. Karar, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılır. Karar alma süreçlerine katkı sunan çalışanlar,

örgütteki problemlerden anında haberdar olabilir ve bu problemlerin çözümünde kendi fikirlerinin dikkate alındığını hissettiklerinde motive olabilirler (Aydın, 2010). Bireyler arasında ki çatışma örgütün örgüt üyelerinin motivasyonunu düşüreceğinden çalışmalarında da verimsiz olmalarına neden olacaktır. Oysaki karar alma ve uygulama sürecine aktif katılım sağlayan bireyler ortaya çıkması muhtemel sorunları ve buna bağlı olarak oluşacak bireysel çatışmaları anında görüp müdahale ederek çözüme kavuşturabileceklerdir. Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu, 2008). Günümüz de örgütlerin kararları bireysel değil çoğunlukla grup kararı şeklinde olmaktadır. Toplumun eğitim hizmetini veren örgüt olan okullarımız için de bu durum geçerlidir. Karar, örgütte her türlü değişikliği yapmak amacı ile başvurulan kurumlaşmış ve toplu bir süreçtir. Yani karar süreci ile örgütteki değişme birbirine neden sonuç zinciri ile bağlı bulunmaktadır. Her değişme bir veya birkaç karardan sonra ortaya çıkarken kendisinden sonra yeni kararların alınmasını gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 2005). Karar alternatifler arasından en uygun olanı seçmektir. Karar alternatifler arasından seçildiği için her zaman en doğru olan değil en uygun olandır. Karar verme belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, bir süreçtir (Koçel, 2003). Dolayısıyla karar alma zor ve uğraş gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Karar ihtiyacının ortaya çıkması
2. Problemin tanımlanması
3. Alternatiflerin belirlenmesi ve irdelenmesi
4. Alternatifler arasından seçim yapılması
5. Kararın uygulanması
6. Geribildirim alınması

Bütün bu aşamalar iyi düşünme, iyi analiz ve uygulama gerektirmektedir. Eğitim sistemimizin yenileşememesinin en temel nedenlerinden biri de merkezden yönetilmesi ve yeterli katılımın sağlanamamasıdır. Bu durum birçok sorunun doğmasına ve bu sorunların da kalıcı hale gelmesine neden olmaktadır. Bu durumdan çıkış, ancak yeni bir paradigma noktasından hareketle, yeni vizyonların geliştirilmesi, misyonların üstlenilmesi ve bunların da kendine özgü değerlerle desteklenmesiyle mümkündür. Bu anlamda eğitim örgütlerinin katılımcılığa ve özerkliğe dayalı olarak, öğrencilerin başarılarını artırmaya, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yeni bir anlayışla yapılandırılması gerekmektedir (Aytaç, 2013).

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımları konusunda eğitimin farklı kademeler pek çok çalışma yapılmıştır. MEB'in yönetmeliklerinde "toplantı ve kurullar" aracılığıyla yönetime katılım konusunda olanak sağlanmıştır. Mevzuatın sağlamış olduğu bir diğer olanak ise salt çoğunluğu sağlamak suretiyle öğretmenlerimizde yönetime toplantı talebinde bulunabilmektedir. Yönetimin karar alma sürecine kurul toplantıları dışında da katılım sağlanması okul başarısını daha üst noktalara taşıyabilir. Başaran (1999)'a göre Z kuramının felsefesini, yönetici ve iş görenlerin mesuliyeti paylaşabilecekleri ve çalışanların örgütü ilgilendiren tüm karar sürecine dâhil olması oluşturmaktadır. "Verimlilik, bireysel gayretlerin etkili bir yöntemle düzenlenmesi, sürekliliği olan bir anlayışla ve çalışanlara öncelikler tanınarak ulaşılabilecek bir kavramdır" (Ouchi, 1989; akt. Aydoğan 2004). Okul yönetimine katılım gösteren öğretmenlerde okula olan aidiyet duygusu gelişeceğinden bu durum öğretmenin işine olan motivasyonunu da artıracaktır. Öğretmenin motivasyonundaki artışa bağlı olarak verimliliği ve grup içi iletişimi artacaktır. Öğretmenlerin yönetime katılması ve okul yöneticilerinin de buna fırsat vermesi, öğretmen motivasyonunu artırması, öğretmenlerin ve idarecilerin okulu daha başarılı bir seviyeye ulaştırma noktasında yaptıkları bir iş birliğidir. Bu durum diğer paydaşlarla birlikte öğrencilerinde okula aidiyet duymasına olanak tanır (Can ve Bayramoğlu, 2016).

Bu kapsamda bu çalışmanın amacı okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimi kararlarına katılım durumlarına ilişkin görüşlerini almaktır. Araştırmanın alt amaçları ise, öğretmenlerin kararların alınması noktasında ekip çalışması ve paydaş düşüncesinin önemi ile ilgili olarak düşüncelerini ve uygulamalarını tespit etmek; öğretmenlerin okul yönetiminin kararlarına ne ölçüde katılım sağladıklarını belirlemek ve öğretmenlerin alınan kararlara katılım oranına bağlı olarak kararların uygulanabilirliğinin artacağına dair düşüncelerini açığa çıkarmaktır. Bu çalışma okul yönetimi kararlarında öğretmenlerin etkilerinin belirlenmesi, öğretmenlerin beklentilerinin tespit edilmesi noktasında alana katkı sunacaktır.

2. YÖNTEM

Nitel araştırma yaklaşımına göre yapılan çalışma durum çalışması yöntemine göre kurgulanmıştır. Creswell (2007)'e göre durum çalışması; araştırmacının zaman içerisinde sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu çoklu kaynakları içeren veri toplama araçları (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitseller, dokümanlar, raporlar) ile derinlemesine incelediği, durumların ve duruma bağlı temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır. Durum çalışması; tek bir

durum ya da olayın derinlemesine boylamsal olarak incelendiği, verilerin sistematik bir şekilde toplandığı ve gerçek ortamda neler olduğuna bakıldığı bir yöntemdir. Elde edilen sonuçlarla olayın neden o şekilde oluştuğu ve gelecek çalışmalarda nelere odaklanması gerektiğini ortaya koyar (Davey, 1991). Yin (1984) ise durum çalışmasını;

1. Araştırmada “nasıl” ve “niçin” sorularına odaklanıldığı,
2. Araştırmacının olaylar üzerinde çok az ya da hiç kontrolünün olmadığı,
3. Olayı ya da olguyu kendi doğal yaşam çerçevesinde çalıştığınızda,
4. Olay ve gerçek yaşam arasındaki bağ yeterince açık olmadığı zamanlarda kullanılan

bir araştırma yöntemi olarak tanımlamaktadır.

Çalışmada, görüşme veri toplama tekniği kullanılmıştır. 2019-2020 eğitim öğretim yılında Malatya Yeşilyurt ve Battalgazi merkez ilçelerinde görev yapan öğretmenler araştırmacı tarafından geliştirilen birinci bölümünde kişisel bilgilerin ikinci bölümünde ise öğretmenlerimizin okul yönetimine katılımı ile ilgili görüşlerini içeren sorulardan oluşan yapılandırılmış görüşme formu uygulanarak veriler toplanmıştır. Görüşme formu belirlenen okullarda araştırma ile ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra çalışmaya katılmaya gönüllü öğretmenlere uygulanmıştır. Bu formun uygulanması esnasında da öğretmenlerin yöneltmiş olduğu sorular cevaplanmıştır. Form yazılı olarak dağıtılmış öğretmenlerin yazılı cevap vermeleri istenmiştir ancak yazılı cevap vermek istemeyen öğretmenlerle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmeler yaklaşık 15-25 dk. aralığında sürmüştür.

Görüşme formunda demografik verilerin belirlenmesine yönelik (brans, cinsiyet, mesleki çalışma yılı, öğrenim durumu) 4 soru, araştırma amacına yönelik 3 soru olmak üzere formda toplamda 7 soru yer almaktadır. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorular çalışma grubuna sorulmuştur:

Soru 1: Öğretmenlerin kararların alınması noktasında ekip çalışması ve paydaş düşüncesinin önemi ile ilgili olarak düşünceleri ve uygulamaları nelerdir?

Soru 2: Öğretmenler okul yönetiminin kararlarına ne ölçüde katılım sağladıklarını düşünmektedirler?

Soru 3: Öğretmenlerin alınan kararlara katılım oranına bağlı olarak kararların uygulanabilirliğinin artacağına dair düşünceleri nedir?

Görüşme yapılan öğretmenlerin farklı eğitim kademelerinden farklı branşlardan, farklı kıdem yıllarından ve cinsiyetten oluşmasına özen gösterilmiştir. Örneklem grubu belirlenmesinde araştırma problemine ilişkin taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini elde etmek

için maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Analizler 31 öğretmenin görüşme formunda verdikleri cevaplara göre karara katılım noktasında cinsiyet, kıdem ve branş bakımından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadıkları bakımından incelenmiş verilen cevaplar okunup, notlar alınıp, sınıflandırılarak yorumlanıp bulgular oluşturulmuştur.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Branş	Mesleki Çalışma Yılı	Öğrenim Durumu
Ö1	Erkek	Sınıf Öğretmeni	15	Lisans
Ö2	Erkek	Coğrafya	24	Yüksek Lisans
Ö3	Erkek	Sınıf Öğretmeni	7	Lisans
Ö4	Kadın	Sınıf Öğretmeni	11	Lisans
Ö5	Erkek	Sınıf Öğretmeni	14	Lisans
Ö6	Erkek	Sınıf Öğretmeni	18	Lisans
Ö7	Erkek	Sınıf Öğretmeni	6	Lisans
Ö8	Kadın	Özel Eğitim Ö.	11	Lisans
Ö9	Erkek	Sınıf Öğretmeni	19	Lisans
Ö10	Erkek	Fen Bilimleri	14	Lisans
Ö11	Kadın	Rehber Ö.	9	Lisans
Ö12	Erkek	Sınıf Öğretmeni	9	Lisans
Ö13	Erkek	Sınıf Öğretmeni	13	Lisans
Ö14	Erkek	Sınıf Öğretmeni	14	Lisans
Ö15	Kadın	Sanat Tarihi	5	Lisans
Ö16	Erkek	Okul Öncesi	10	Lisans
Ö17	Kadın	Bilgisayar	17	Lisans
Ö18	Kadın	Okul Öncesi	7	Lisans
Ö19	Kadın	Sınıf Öğretmeni	17	Lisans
Ö20	Erkek	Sınıf Öğretmeni	14	Lisans
Ö21	Erkek	Matematik	5	Lisans
Ö22	Erkek	Sınıf Öğretmeni	14	Lisans
Ö23	Kadın	Okul Öncesi	12	Lisans
Ö24	Erkek	Sınıf Öğretmeni	9	Lisans
Ö25	Erkek	Fen Bilimleri	28	Lisans
Ö26	Erkek	İlköğretim Matematik	13	Doktora
Ö27	Kadın	Muhasebe	2	Lisans
Ö28	Kadın	Sınıf Öğretmeni	22	Lisans
Ö29	Kadın	Muhasebe ve Finans	18	Lisans
Ö30	Kadın	Bilgisayar	17	Lisans
Ö31	Erkek	Elektronik	20	Lisans

Tablo 1 verilerine göre; 19 erkek ve 12 kadın öğretmenin katıldığı araştırmada öğretmenlerin 29'u lisans, 1'i yüksek lisans ve 1'i doktora mezunudur. Katılımcıların branşlara göre dağılımı sırasıyla sınıf öğretmeni (f=16), branş öğretmenleri (f=12) ve okul öncesi öğretmenidir (f=3).

Çalışma grubu incelendiğinde katılımcıların yaklaşık yarısını sınıf öğretmenleri oluşturmakta, cinsiyet olarak baktığımızda erkeklerin çoğunlukta olduğunu görmekteyiz. Öğrenim durumunda ise katılımcıların tamamına yakını lisans mezunudur.

3. BULGULAR

Araştırmanın amacı kapsamında elde edilen bulgular; Tablo2, Tablo3 ve Tablo 4'te temalar, frekans ve yüzde verilerek açıklanmıştır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Ekip Çalışması ve Paydaş Düşüncesinin Önemi ile İlgili Görüşleri

Temalar	f
Okul başarı düzeyini artırır.	14 (Ö11, Ö13, Ö15, Ö17, Ö18, Ö19, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24, Ö25, Ö26, Ö27, Ö31)
Öğretmenlerin okula aidiyet duygusu geliştirir.	10 (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö12, Ö14)
Öğretmenlerin deneyim ve tecrübe paylaşımlarını artırır.	3 (Ö5, Ö16, Ö28)
Araştırma kapsamında fikir belirtmemiştir.	3 (Ö10, Ö29, Ö30)
İş birliği çalışmasının sıklığı önemini azaltır.	1 (Ö20)

Tablo 2 verilerine göre araştırmaya katılan öğretmenler ekip çalışması ve paydaş düşüncesinin önemine ilişkin; okul başarı düzeyini arttırdığını (f=14), öğretmenlerin okula aidiyet duygusu geliştirdiğini (f=10), öğretmenlerin deneyim ve tecrübe paylaşımlarını arttırdığını (f=3) ve iş birliği çalışmasının sıklığı ekip çalışmamasının önemini azaltacağını (f=1) ifade etmişlerdir. Çalışma grubu içinde yer alan 3 öğretmen bu konu hakkında fikir belirtmemiştir.

Ö24: *“Ekip çalışması hem işin çabuk bitmesinde hem de daha az hata yapmamızı sağlar. Bu da okulda başarılı olmamıza vesile olur”*

Ö21: *“Bir karar alınacağı zaman okuldaki tüm öğretmenlerin görüş ve fikirlerinin alınması tatbikîde alınan bu kararın daha etkili olmasını sağlar”*

Ö20: *“Her konuda paydaş fikri almak idarecinin yetkisinin sorgulanmasını sağlar. Her konuda görüş almak yerine “konuya” göre görüş alınmalı dedikoduya fırsat verilmemeli”*

Ö15: *“Başarılı olabilmek için tüm görüşlere açık olmak gerekmektedir. Okul sadece yönetici ve öğretmenlerden oluşmaz. Tüm eğitim paydaşlarının fikirlerine önem verilmelidir”*

Tablo 3. Öğretmenlerin Okul Yönetimi Kararlarına Katılmalarına İlişkin Görüşleri

Temalar	f
Araştırma kapsamında fikir belirtmemiştir.	9 (Ö3, Ö7, Ö11, Ö12, Ö15, Ö22, Ö24, Ö27, Ö28)
Belirli bir düzenleme ile öğretmenlerin görüşleri uygulanır.	7 (Ö8, Ö10, Ö13, Ö16, Ö18, Ö29, Ö30)
Okul yönetimi öğretmen görüşlerini dikkate almaz.	6 (Ö2, Ö4, Ö6, Ö14, Ö23, Ö31)
Okul yönetimi sadece sözel olarak öğretmenlerden görüşleri alır.	4 (Ö1, Ö5, Ö19, Ö20)
Okul yönetimine öğretmenler görüş sunmaz.	3 (Ö9, Ö17, Ö25)
Öğretmen sadece okul yönetiminin geliştirdiği görüşleri değerlendirir.	1 (Ö21)
Toplam	31

Tablo 3 verilerine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yönetiminin kararlarına katılım ile ilgili görüşlerine ilişkin; belli bir düzenleme ile (konu ile ilgili alan bilgisi olan öğretmenlerin görüşlerinin önemsenmesi, karara katılan öğretmenlerin sayıca çokluğu, kararların uygulanabilirliğinin artırılması vb.) öğretmenlerin görüşlerinin uygulandığı (f=8), okul yönetiminin öğretmen görüşlerini dikkate almadığını (f=6), okul yönetiminin sadece sözel olarak öğretmenlerin görüşlerini aldığını (f=4), okul yönetimine öğretmenlerin görüş sunmadığını (f=3), öğretmenlerin sadece okul yönetiminin geliştirdiği görüşleri değerlendirdiğini (f=1) ifade etmişlerdir. Çalışma grubu içinde yer alan 9 öğretmen bu konu hakkında fikir belirtmezken fikir belirten öğretmenler şunları ifade etmişlerdir:

Ö31: *“Alınan kararlarda istişare yapılması olası hataları önler. Genelde kurumumuzda böyle bir süreç işlemez. Okul yönetimi kendine göre süreci işletir. Zaten yapılmadığı durumlarda olası sonuçları, karar alıcılar üstlenir”*

Ö30: *“Kurumumuzdan bir karar alınmadan önce istişare yapılır. Konuyla alakalı kişilerin fikirleri alınarak karar verilir. Bu kapsamda kendi branşım veya diğer konularla alakalı konularda katılım sağlarım. Söylenen fikirler okul idaresince toplanır, sıralanır, mantık süzgecinden geçer sonra uygulanır”*

Ö29: *“Değişik kişilere gerek yok kim konuyla uzmansa onun görüşü alınır. Yapılabilecek durumu getirilir ve karar verilir”*

Tablo 4. Öğretmenlerin Karara Katılım Oranının Artışına Bağlı Olarak Uygulanabilirliğinin de Artacağına İlişkin Görüşleri

Temalar	f
Katılım oranı arttıkça kararların uygulanabilirliği artar.	24 (Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö15, Ö17, Ö20, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24, Ö26, Ö27, Ö28, Ö29, Ö30, Ö31)
Alınan kararlar birey tarafından benimsenirse uygulanabilirliği artar.	6 (Ö1, Ö9, Ö14, Ö18, Ö19, Ö25)
Alınan kararlar Alan uzmanları tarafından alınırsa uygulanabilirliği artar.	1 (Ö16)
Toplam	31

Tablo 4 verilerine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin karara katılım oranının artışına bağlı olarak uygulanabilirliğinin de artacağına dair görüşlerini; katılım oranı arttıkça kararların uygulanabilirliğinin de artacağı (f=24), alınan kararların birey tarafından benimsenirse uygulanabilirliğinin de artacağı (f=6), kararlar alan uzmanları tarafından alındığında uygulanabilirliğinin de artacağı (f=1) şeklinde belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında;

Ö1: *“Karar aşamasında fikirlerimiz alınıyor fakat bu fikirler uygulama aşamasında kullanılmıyor, dikkate alınmıyor. Hâlbuki öğretmenler görüşleri sahiplenirse inanarak uygular”*

Ö3: *“Okul yönetimi karar alma sürecinde öğretmenlerin fikrini alması öğretmeni onore eder. Fikir çeşitliliği olarak düşündüğümüzde ortak karar almak, farklı fikirleri değerlendirmek açısından olumlu sonuçları karşımıza çıkarır”*

Ö9: *“Okullarımızda daha çok kararlar okul yönetimi tarafından alınır. İşini bilen müdürler, kafalarında belirledikleri kararları öğretmenlere mal ederler. Öğretmenlerin bu kararlara çok fazla katılım sağladıklarını düşünmüyorum. Öğretmenler bilmedikleri, güven duymadıkları kararları uygulamazlar”*

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırmada öğretmenlerin çalıştıkları okullarda yönetime katılımları konusundaki görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. 31 öğretmene görüşme formu uygulanmış uygulanan bu görüşme formları katılımcıların branş, cinsiyet, kıdem yılları ve öğrenim düzeyleri göz önüne alınmak suretiyle analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda elde edilen bulguların daha somut bir şekilde görülmesini sağlamak amacıyla elde edilen veriler tablolara aktarılmıştır. Yine bu

veriler kullanılarak ilgili frekans ve yüzde oranlarını gösteren tablolar oluşturulup yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda;

1. Okulun hedeflenen başarıya ulaşabilmesinin alınan kararlarda ortak hareket edilmesiyle gerçekleşeceği,
2. Kararlara katılımı sağlanan öğretmenlerin okul yönetimine karşı olumlu tutum besleyeceği,
3. Çoğunluğun görüşü ile alınan kararların etkililiğinin ve uygulanabilirliğinin daha fazla olacağı,
4. Katılımın sayısının artmasının daha sağlıklı kararların alınmasına neden olacağı,
5. Alınan kararlarla ilgili uzmanlık bilgisine sahip olan öğretmenlerin karara katılımının karara olan güveni artıracığı,
6. Ortak karar almanın çatışmaları kısmen de olsa önleyeceği,
7. Okul yönetimi ve tüm paydaşlarla daha sağlıklı bir iletişime olanak sağlayacağı,
8. Daha farklı, daha sağlıklı, daha kolay ve kalıcı çözüm yollarına ulaşmayı sağlayacağı,
9. Öğretmenlerin Okulu benimsemesine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlerimizin görüşme formunun birinci bölümünde ki katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular ve ikinci bölümünde ki açık uçlu sorulara vermiş oldukları cevaplar ışığında elde ettiğimiz bulguları yorumlayarak bu görüşleri yukarıda ki gibi maddeler halinde ifade edebiliriz. Maddeler halinde topladığımız öğretmen görüşlerine bağlı olarak yapılan değerlendirmeler de öğretmenlerin ortak görüşü konu ile ilgili uzmanlık bilgisine sahip öğretmenlerin görüş ve önerileri alındığında alınan kararların daha doğru ve uygulanabilirliğinin fazla olacağıdır. Bundan dolayıdır ki farklı görüş ve düşüncelerin paylaşıldığı bir ortamın oluşturulmasının gerekliliğini önermektedirler. Görüşü alınan öğretmenlerimizin yüksek oranda verdiği cevap uzmanlık alanıyla ilgili konularda alınan kararlara katılım gösterim şeklindedir. Örgüt içindeki, kurallar, iletişim, karar verme ve bireyler arası oluşan etkileşim de adalet algısını etkilemektedir (Barlingand ve Michelle, 1993; akt., Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Adalet algısının olumlu olduğu yerlerde çalışanlar, kendilerini örgüt için değerli hissedecekler hem çalışma arkadaşlarıyla hem de yöneticileriyle uyum içinde güvene dayalı ilişkiler kuracaklardır (Folger ve Konovski, 1989). Bu çalışmalarda ve bizim çalışmamızda da ortak görüş karara katılımın ve sağlıklı iletişimin bireyde adalet algısını olumlu yönde

değiştireceği bunun sonucun da yöneticiye karşı güven ve uyuma dayalı bir tutum oluşturacağıdır. Yöneticisine karşı olumlu tutum geliştiren bireyin çalışma konusunda ki istekliliği artacak buna bağlı olarak çalışma sürecindeki bu verimlilik okul başarısında artış olarak gözlemlenecektir. Örgütlerde verimliliğin ve örgütsel etkinliğin düşük olmasının nedenlerinden birisi de insan kaynaklarının ihmal edilmesidir. İnsan kaynağını ihmal edilip diğer kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi, örgüt verimliliğini ve örgütsel etkinliğin uzun süre korunması için yeterli olmayacaktır. İş görenlerin yönetime katılarak verimleri arttığı ölçüde örgütsel etkinliğe ve verimliliğe olumlu şekilde yansiyacaktır (Gümüş, 2011).

Bayramoğlu ve Can'ın (2016) da belirttiği gibi öğretmenlerin yönetime katılımları, sadece kurullarda görüş bildirme veya alınan kararları uygulama düzeyinde olmamalı, yönetici, öğretmen, personel ve öğrencilerin karar alma süreçlerine doğrudan katılımları ve alınan kararlarda söz sahibi olmaları gerekmektedir.

Benzer bir çalışmada; Can ve Serençelik (2017) "Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının incelenmesi" adlı araştırmasında okul öncesi eğitimi öğretmenlerinin okul yönetimine katılımı konusunda öğretmen ve okul yöneticilerinin görüş ve önerilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel bir araştırma olan bu çalışma sonucunda, ilkokullarda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin, okul yönetimine katılımlarının yetersiz olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımları teşvik edilerek yetki alanları genişletilmelidir. Ayrıca, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin kariyer gelişimleri desteklenmeli, yüksek lisans yapmaları özendirilmelidir. İlkokulların yönetim kadrosunda okul öncesi eğitim alanından mezun öğretmenlerin olması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada okul yönetimine katılımların yetersiz olduğu görülmekte katılımın artırılması için ise öğretmenlerin yönetime katılımları hususunda teşvik edilmesi ve yetki alanlarının genişletilmesinin sorunun çözümünde etkili olacağı şeklinde bir değerlendirme yapılmıştır.

Ayrıca bu çözüm önerilerine ek olarak öğretmenlerin kariyer gelişimlerinin desteklenmesi ve okulların yöneticilerinin belirlenmesinde o okulun kademe türüne uygun branştan mezun öğretmenlerin tercih edilmesinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Demirtaş ve diğerleri (2008) tarafından yapılan "Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri" adlı çalışmada öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğine ilişkin lise öğretmenlerinin görüşlerinin neler olduğu araştırılmıştır. Araştırma

kapsamına alınan öğretmenler, kurul toplantılarını orta düzeyde etkili olarak değerlendirmektedirler. Kurul toplantılarına katılımlarla kalınmayıp bunun dışında da öğretmenlerimizin okul yönetimi tarafında karar alınma süreçlerinde ve bu kararların hayata geçirilmesinde etkin bir şekilde rol almalarına imkân vermekle okulun en önemli paydaşlarından biri olan öğretmenlerimizin etkinliğini artırmış olacaktır.

Öğretmenler, eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesinde, okul yöneticileriyle birlikte yönetime katılma ve demokratik olarak söz sahibi olma beklentisi içindedirler. Öğretmenin yönetime katılması, sınıf ve okul içinde yaşanan durumların birebir tanığı olmasından ve yaşanan sorunları yakından takip etmesinden dolayı olabilir. Okul yöneticisi tüm bu durumları göz önünde bulundurarak, öğretmenden gelecek iletileri olumlu olarak değerlendirmelidir. Öğretmen, sağlıklı ve etkili bir eğitim ortamında çalışmak amacıyla, okul yöneticisi ile olumlu ve yapıcı ilişkiler kurmak isteyebilir. Yönetici öğretmenin yönetime katılma isteğini değerlendirmelidir (Can, 2009).

5. ÖNERİLER

Yaptığımız değerlendirmeler ışığında okul yöneticisinin sadece öğretmenlerin görüşlerini almakla kalmayıp uygulanabilirliği ölçüsünde alınan bu kararları hayata geçirip, kurul ve toplantılarda öğretmenlerin rahatlıkla görüşlerini ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Okul bünyesindeki kurul ve toplantılar daha işlevsel bir hale getirilerek okul başarısının artırılması sağlanabilir. Bunu gerçekleştirebilmeleri için okul yöneticilerimize okullarında eşgüdümü sağlama konusunda yapabilecekleri ile ilgili hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir. Okullarımızın en önemli paydaşı olan öğretmenlerimize de eğitim-öğretim faaliyetleri dışında okul başarısını artırma konusunda okula katkı sağlayabilecekleri diğer çalışma alanları ile ilgili ve işbirlikçi çalışma konusunda eğitimler verilebilir.

KAYNAKÇA

Al, U. (2010). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. İl Halk Kütüphanesi Müdürleri Toplantısı*, www.bby.hacettepe.edu.tr/e-bulten/dosyalar/file, Erişim tarihi: 4 Eylül 2020.

Aydın, A. (2010). *Yaşadığımız dünya*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Aytaç, T. (2013). Okul vizyonu nedir? Nasıl geliştirilir? *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar* (2. Baskı). (Ed. Cevat Elma, Kamile Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (1984). *Yönetime giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Başaran, İ. E. (1999). *Yönetimde insan ilişkileri*. (2. Baskı). Ankara: Aydan Web Tesisleri.

Bursaloğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (13. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (14. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, İ. (2009). "Öğretmen-yönetici ilişkisi" <http://yasamrehberlik.blogspot.com/2009/01/retmen-ynetici-ilikisi.html>, Erişim Tarihi: 10.12.2015.
- Can, E. ve Bayramoğlu, A. (2016). *Eğitim yönetimi araştırmaları. "Ortaöğretimde okul yönetimine katılım"*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, E. ve Serençelik, G. (2017). Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 525-542.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2. Baskı). USA: SAGE Publications.
- Davey, L. (2009). The application of case study evaluations. (Çev: Tuba Gökçek). *Elementary Education Online*, 8(2), 1-3.
- Demirtaş, H. (2013). Okul yönetimi. (3. Baskı). İçinde R. Sarpkaya (Edt.), *Okul örgütü ve yönetimi*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N. ve Cömert, M. (2008). Öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğine ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 15, S: 55-74.
- Drucker, P. F., (1985). *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row Publishers, New York.
- Drucker, P. F. (2001). *Effective decision. Harvard Business Review on DecisionMaking*, Harvard Pres.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy Of Management Journal*, Vol: 32, No: 1, 111-130.
- Eroğlu, H. (2006). Yönetime katılma biçimleri ve yerel yönetimlerde demokratik mekanizmalar. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Gümüş, E. A. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Milli Eğitim Temele Kanunu (1973). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf>, Erişim Tarihi: 25.12.2020.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kovonosky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business. *Journal Of Management*, 26(3), 489-563.
- Subaşı, M. ve Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Taymaz, H. (2011). Okul yönetimi (8. Baskı). *Eğitim sistemi ve okullar*. Ankara: Pegem Yayıncılık (s. 3-4).
- Venn, G. (1969). Human, education and business. (Çev. Haydar Taymaz), Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları, Ankara.
- Yavuzer, H. (2000). Okul çağı çocuğu. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yin, R. (1984). Case study research: design and methods (3. Baskı). California: Sage Publications.