



T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

TEMEL EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIMINA
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Servet BİLGİÇ

Mardin 2023

T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**TEMEL EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIMINA
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Servet BİLGİÇ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Abdurrahman EKİNCİ

Mardin 2023

T.C. MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ		
	TEZ ONAY SAYFASI FORMU	

TEZ ONAYI

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 19762014 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Servet BİLGİÇ'in hazırladığı “**Temel Eğitim Kurumunda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi**” başlıklı YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 11/07/2023 Salı günü saat 10:30'da yapılmış, tezin onayına OY BİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Danışman
Prof.Dr.Abdurrahman EKİNCİ
Üye
Doç.Dr.Mehmet Ali AKIN
Üye
Dr.Öğretim Üyesi Meltem SÜNKÜR ÇAKMAK

ONAY:

Bu tezin kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun .../.../20.. tarih ve .../... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.../.../2023
Doç. Dr. Ahmet KAYAOĞLU
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tez çalışmasının hazırlık, bilgi, belge, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarda bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun davrandığımı,
- Tez çalışmada kullanılan tüm eserlere eksiksiz atıf yaptığımı ve kullanılan tüm eserlere kaynaklar/kaynakçada yer verdiğimi,
- Tez çalışmasının özgün olduğunu,
- Tez çalışmasının Mardin Artuklu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan eder, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabullendiğimi bildiririm.

Servet BİLGİÇ

11/07/2023

ÖZET

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

TEMEL EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Servet BİLGİÇ

Bu araştırmanın amacı temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılım durumlarının analizini yapmaktır. Bu amaç doğrultusunda, Araştırmaya katılan temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Araştırma, betimsel ve ilişkisel bir araştırma olarak tasarlanmış olup, karma yöntem kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Mardin ili Artuklu ve Kızıltepe ilçelerindeki 6046 ilkököl ve ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel boyuta ilişkin örnekleme ise 450 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada nicel veri toplama aracı olarak, Başyigit'in (2009) "öğretmenlerin karar alma sürecine katılım ölçeği" kullanılırken nitel veri toplama aracı olarak 10 soruluk yapılandırılmış görüş alma formu kullanılmıştır. Araştırmada nicel boyuta ilişkin örnekleme ise 450 öğretmenden oluşmaktadır. Nicel verilerin analizi için betimsel analiz ve SPSS 26.0 paket programı kullanılmış olup Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H ve Spearman'ın Sıralama Korelasyon katsayısı testleri uygulanmıştır. Araştırmanın nitel veri analizinde ise içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma sonucunda: 50 katılımcı öğretmenden 26'sı okul yönetimine katılımı yeterli görürken 24 katılımcı yetersiz görmüştür. Buna göre öğretmenlerin %52'si okul yönetim kararlarına katılımı yeterli görmektedir. Ayrıca öğretmenlerin okul yönetimine katılımını azaltan faktörler için 35 katılımcı "okul yönetimine dair hususlara" ve 12 katılımcı da "öğretmene dair hususlara" vurgu yapmışlardır. Okul yönetimine katılımı olumsuz etkileyen okul yönetimine dair hususların en önemlisi olarak okul yönetiminin tavrı etkili olurken okul yönetimine katılımı olumsuz etkileyen öğretmenlere dair hususların en önemlisi ise öğretmenlerin iş yükünün fazla olmasıdır. Çalışmanın nicel bulgularına göre: erkek öğretmenlerin okul yönetimine katılım düzeyinin bayan öğretmenlerin katılım düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğrencilerin okula devam/devamsızlığı, öğrencinin başarısızlığını etkileyen faktörler, okuldaki sosyal etkinlikler ve öğrencilerin ödüllendirilmesi ile ilgili konularda okul yönetimine katılımı yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Satın alma işleri, okulun gelir/gider işleri ve seçmeli dersler ile ilgili konularda ise okul yönetimine katılım düşük düzeyde tespit edilmiştir. Okul yönetimi, ilgili konularda öğretmenlerin görüş ve önerilerini alması gerekmektedir. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını sağlayabilmek amacıyla nitelikli okul yönetim kadrosu seçiminin ve okul yönetiminde öğretmenlere yasal düzenlemelere ilişkin bilgilendirilmelerin yapılmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir. Temel eğitim kurumundaki görev yapan öğretmenler ile yapılandırılmış görüş alma formu kullanılarak yapılan görüşmelerden elde edilen veriler de araştırmanın nicel boyut verilerini destekler niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yönetimi, Okul Yönetimine Katılım, Öğretmen, Öğretmen Görüşleri.

ABSTRACT

THE INSTITUTE FOR GRADUATE EDUCATIONAL SCIENCES

EVALUATION OF THE OPINIONS OF TEACHERS WORKING in BASIC EDUCATION INSTITUTIONS ON PARTICIPATION in SCHOOL MANAGEMENT

Servet BİLGİÇ

The aim of this research is to analyze the participation of teachers working in primary education institutions in school management. For this purpose, the opinions of the teachers working in the basic education institutions participating in the research were taken. The research was designed as a descriptive and relational research and was conducted using mixed method. The population of the research consists of 6046 primary and secondary school teachers in the Artuklu and Kızıltepe districts of Mardin. The sample for the quantitative dimension of the study consists of 450 teachers. While Başıyigit's (2009) "teachers participation scale in decision making process" was used as a quantitative data collection tool in the research, a structured opinion-taking form with 10 questions was used as a qualitative data collection tool. The sample of the quantitative dimension of the research consists of 450 teachers. For the analysis of quantitative data, descriptive analysis and SPSS 26.0 package program were used, and Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H and Spearman's Ranking Correlation coefficient tests were applied. In the qualitative data analysis of the research, the content analysis method was preferred. As a result of the research, 26 of the 50 participating teachers found participation in school management sufficient, while 24 participants found it insufficient. Accordingly, 52% of teachers consider participation in school management decisions sufficient. In addition, 35 participants emphasized "school management issues" and 12 participants emphasized "teacher issues" for factors that reduce teachers' participation in school administration. While the attitude of the school administration is effective as the most important of the school management issues that negatively affect participation in the school administration, the most important issue about the teachers that negatively affects the participation in the school administration is the high workload of the teachers. According to the quantitative findings of the study, it was determined that the level of participation of male teachers in school management was higher than the level of participation of female teachers. It has been determined that students' participation in school management is at a high level in matters related to school attendance/absenteeism, factors affecting student failure, social activities at school and rewarding students. On the other hand, participation in the school administration was found at a low level in matters related to purchasing, the income/expenditure of the school, and elective courses. School management should take the opinions and suggestions of teachers on related issues. In order to ensure the participation of teachers in school management, it is thought that it would be beneficial to select qualified school management staff and to inform teachers about legal regulations by the school administration. The data obtained from the interviews conducted with the teachers working in the basic education institution using structured opinion-seeking questions also support the quantitative dimension data of the research.

Key Words: Participation in School Management, School Management, Teacher, Teacher's Views.

ÖN SÖZ

Bu araştırmanın planlanmasında gerçekleşmesine kadar pek çok değerli kişinin önemli katkıları olmuştur. Araştırma için kullanılan veri toplama araçlarına gönüllü olarak katılım gösterip, samimiyetle cevap veren tüm öğretmen ve yönetici arkadaşlarıma;

Araştırmanın her aşamasında; bilgi ve deneyimleriyle bana rehberlik eden, beni sürekli cesaretlendiren ve her soruma sabırla cevap veren değerli hocam/tez danışmanım **Prof. Dr. Abdurrahman EKİNCİ** (Mardin Artuklu Üniversitesi)'ye;

Araştırma sürecindeki katkılarının yanında tez savunmama gelerek değerli yorum ve tavsiyelerini benimle paylaşan **Doç. Dr. Mehmet Ali AKIN** (Mardin Artuklu Üniversitesi) ve **Dr. Öğr. Üyesi Meltem SÜNKÜR ÇAKMAK** (Dicle Üniversitesi)'a; ve her daim desteğini esirgemeyen sevgili eşime sonsuz teşekkür ederim.

Mardin; Temmuz, 2023

Servet BİLGİÇ

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR DİZİNİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
1. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	6
1.1. Yönetim ve Yönetime Katılım Kavramlarına Genel Bakış	6
1.1.1. Yönetim	6
1.1.2. Yönetimin önemi	7
1.1.3. Yönetim süreçleri	8
1.1.3.1. Bir yönetim süreci olarak karar verme	12
1.1.4. Katılımcı yönetim	15
1.1.5. Yönetime katılma	16
1.1.5.1. Yönetime katılma biçimleri.....	17
1.1.5.2. Yönetime katılmanın amaçları	19
1.1.5.3. Yönetime katılmanın yararları	20
1.1.5.4. Yönetime katılmanın sakıncaları.....	21
1.1.6. Karar alma ve türleri.....	22
1.1.6.1. Kapsam ve önem derecesine göre kararlar.....	23
1.1.6.2. Hiyerarşiye göre kararlar.....	23
1.1.6.3. Programlamaya göre kararlar.....	24
1.1.6.4. Uygulama süresine göre kararlar	24
1.1.6.5. Karar alıcı sayısına göre kararlar	25
1.1.7. Karar verme modelleri.....	25
1.1.7.1. Rasyonel karar verme modeli.....	26
1.1.7.2. Tatmin edici karar verme modeli	26
1.1.7.3. Sezgisel karar verme modeli	27
1.1.7.4. Aşamalı sınırlı karşılaştırmalar modeli	27
1.1.7.5. Karışık tarama modeli	27
1.1.7.6. Oyun teorisi.....	28
1.1.8. Okul yönetimi.....	28
1.1.9. Öğretmenlerin yönetime katılımı	31
1.1.10. Türkiye’de eğitim yönetimine katılım.....	32

1.1.11. Okullarda karara katılım.....	33
1.2. İlgili Araştırmalar	35
1.2.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar	36
1.2.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar	37
2. YÖNTEM	39
2.1. Araştırma Modeli.....	39
2.2. Katılımcılar	40
2.2.1. Evren ve örneklem.....	40
2.2.2. Çalışma grubu.....	41
2.2.3. Veri toplama araçları	41
2.3. Veri Toplama Süreci.....	43
2.4. Verilerin Analizi	44
3. BULGULAR.....	45
3.1. Demografik Değişkenler.....	45
3.2. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular.....	46
3.2.1. Nicel bulgular ve yorum.....	46
3.2.1.1. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin betimsel bulgular	46
3.2.2. Nitel bulgular ve yorum	48
3.3. İkinci alt amaca ilişkin bulgular ve yorum	62
SONUÇ	71
KAYNAKÇA.....	77
EKLER	84
ÖZGEÇMİŞ	94

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Araştırma ölçeğindeki seçeneklerin puanlara göre dağılımı.....	42
Tablo 3.1. Demografik değişkenler	45
Tablo 3.2. Kararlara katılım ölçeği ifadelerine ilişkin betimsel bulgular	46
Tablo 3.3. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşleri.....	49
Tablo 3.4. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin yönetime katılımına ilişkin yaklaşımları ve davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri.....	50
Tablo 3.5. Okul yönetimine katılımı artırmaya yönelik okul yöneticilerinin yapmaları beklenen çalışmalara dair öğretmen görüşleri	52
Tablo 3.6. Öğretmenlerin okul yönetimine katılıma dair istek ve eğilimlerine ilişkin görüşleri	53
Tablo 3.7. Öğretmenlerin, okul yönetimine hangi alanlarda etkili olarak katılabileceğine ilişkin öğretmen görüşleri	54
Tablo 3.8. Öğretmenlerin, okul yönetimine katılımını azaltan faktörlere ilişkin görüşleri	55
Tablo 3.9. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarının nasıl ve hangi yollarla gerçekleştiğine ilişkin görüşleri	57
Tablo 3.10. Öğretmenlerin, Okul yönetimine katılımındaki sorumluluklarına ilişkin görüşleri	58
Tablo 3.11. Mevcut yasal düzenlemelerin öğretmenlerin okul yönetimine katılımını nasıl etkilediği ile ilgili görüşler	59
Tablo 3.12. Öğretmenlerin yönetime etkili katılımı sağlamaya yönelik görüşleri	60
Tablo 3.13. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları.....	62
Tablo 3.14. Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları.....	63
Tablo 3.15. Yaş durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları.....	64
Tablo 3.16. Kıdem durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları.....	65
Tablo 3.17. Branş değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin t testi sonuçları	66
Tablo 3.18. Kararlara katılımın okul kademesi açısından incelenmesi dair t testi sonuçları.....	67
Tablo 3.19. Yöneticilik deneyimi olma durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları.....	68
Tablo 3.20. Çalıştığı okuldaki çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları.....	70

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Bu tez çalışmasında kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda belirtilmiştir.

Simgeler

X	:Aritmetik Ortalama
%	:Yüzde
f	: <i>Frekans</i>
F	:f testi sonucu elde edilen değer
N	:Örneklem sayısı
P	:Anlamlılık düzeyi
R	:Korelasyon
ss	:Standart sapma
T	:t testi sonucu elde edilen değer
Ö	: <i>Katılımcı</i>

Kısaltmalar

Bkz.	:Bakınız
EBA	:Eğitim Bilişim Ağı
MEB	:Millî Eğitim Bakanlığı
ILO	:Uluslararası Çalışma Örgütü

GİRİŞ

İnsanlar, doğdukları andan itibaren bir keşfetme ve öğrenme eğilimi içerisindedirler. Öncelikle çevresini keşfeder, yeni fikirler edinir ve iletişimde bulunur. Bazı tekrarlar ve yaşantıların sonucunda da öğrenir. Erken sayılacak olan yaşlarda başlayan öğrenme faaliyeti yaşam boyunca devam etmektedir.

Eğitim: toplumların siyasi, sosyal, demokratik ve ekonomik farkındalıklarını arttırmaya, karmaşık sorunların anlaşılmasına yardımcı olmaya, bilimsel ve teknolojik gelişmelere katkıda bulunmaya yönelik bireylere bilgi ve beceri kazandırma, yetiştirme ve geliştirmeye yönelik çabaların tümüdür (Hanson ve Brembeck, 1966, s. 28). Bir diğer tanımla eğitim, insanın içerisinde yaşadığı toplumda davranış şekilleri edindiği süreçlerin toplamıdır (Gürkan ve Gökçe, 1999). Bu süreçte amaç, bireyin toplumsal gelişime katkı sağlayan sorumluluklarının bilincinde olmasını ve iyi bir insan olarak yetişmesini hedefler.

Okullarda sürdürülen eğitim ve öğretim faaliyetleri; öğretmen, öğrenci, okul yönetimi (Şahin, 2010), örgütsel bir yapı sunmaktadır. Çalışanların verimliliği de okulun nitelikli yönetimi ile doğru orantılıdır.

Yönetim, bir örgütü amacına uygun bir şekilde sürdürmekle görevlidir (Bursalıoğlu, 2005, s. 6). Okul, sürekli çevresinden girdi alır ve birtakım süreçlerden geçirerek tekrar çevreye sunar. Bu nedenle, açık bir sistem olan okulun devamlılığı için en büyük sorumluluk okul yöneticilerine düşer (Çelikten, 2008, s. 130; Demirtaş ve Güneş, 2002, s. 2). Okul yöneticisi okulun amaçlarına uygun faaliyetlerin yürütülmesinde karar veren, sorunlara çözüm üretebilen ve okulun bütünlüğünü koruyan kimsedir.

Okul yöneticileri, eğitim sisteminin amaçlanan nitelikte yürütülmesinde ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim yöneticilerinin temel görevleri arasında, “öğretimi” yönetmek önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle: “daha iyi bir öğretim ancak daha iyi bir yönetimle mümkündür” (Glasser, 1999, s. 9). Okul yönetimi, sistemi bütün olarak çözüme ve birleştirmeyi amaçlar (Bursalıoğlu, 2005, s. 3).

Okullarda: idareci, öğretmen, personel ve öğrencilerin karar alma süreçlerine doğrudan katılımı ve alınan kararlarda söz sahibi olmaları daha etkili bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Özellikle idareci ve öğretmenlerin katılımıyla alınan kararların niteliği ve uygulanma olasılığı daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerin katılımıyla alınan kararların uygulanmasının daha olumlu sonuçlar doğurduğu da kabul gören bir durumdur (Can ve Bayramoğlu, 2016, s.105).

Öğretmenlerin okulların yönetimine katılımını ön gören süreçlerde kimi zaman karar alma sürecinde yer alması yerine sorunun çözümünde rol alması önerilmektedir. Buna rağmen asıl olanın uygulama evresinde de öğretmenlerin katılımlarının sağlanmasının gerektiğidir (Alexander, 1979; Aktaran: Özden, 1996, s.2).

Öğretmenleri yönetime katmak, yapmış oldukları işe karşı onların daha çok motive olmalarını sağlamaktadır. Okullarda öğretmen ve yöneticilerin işbirliği içinde çalışmaları gerekmektedir. Bunu sağlamanın da en iyi yollarından biri öğretmenlerin okul yönetimine katılımını sağlamaktır. Öğretmenlere verilen değerin artmasıyla birlikte öğretmenler daha verimli çalışabilmekte ve daha etkili bir performans ortaya koyabilmektedir (Özden, 1999).

Türkiye’de 1984-2021 yılları arasında gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda, öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılımı isteksiz davrandıkları görülmektedir (Öner, 2007). Öğretmenlerin, öğrenci başarısıyla ilgili kararlara katılmak için daha istekli davranırken okulun gelirleri ve giderlerinin planlanmasında isteksiz davrandıkları görülmektedir. Bunların yanı sıra öğretmenler: yıllık plan, günlük ders planı, öğretim ile ilgili olan sorunların tespit edilmesi, kütüphane kurulması, belirli gün ve haftalar, disiplin kurulları, komisyonlar, okul aile birlikleri, kültürel/sportif faaliyetler vb. yönetim kararlarına da az katılım sağlamaktadırlar. Kimi araştırma sonuçlarına göre (Aldemir, 1996; Gürkan, 2006; Aksay ve Ural, 2008; Bilge, 2008; Karagöz, 2009; Can vd., 2013; Güçlü vd. 2015; Can ve Bayramoğlu, 2016; Can ve Serençelik, 2017) öğretmenlerin idare bakımından okul yönetimine ve okulda alınmış olan kararlara yeterli seviyede katılmadıkları ortaya konulmuştur.

Bu kapsamda araştırmanın ana problem cümlesi “Temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılım düzeyleri nasıldır?” şeklinde oluşturulmuştur. Ana problem cümlesi doğrultusunda aşağıdaki alt problemlerin cevabı aranmıştır.

A-Nicel boyutun alt problemleri/soruları

Temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılım düzeyleri nasıldır?

Temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılım düzeyleri arasında öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, kurumdaki görev süresi ve yöneticilik yapma değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?

B-Nitel boyutun alt problemleri/soruları

1-Öğretmenlerin okul yönetimine katılım düzeylerini nasıl buluyorsunuz? Bunun temel sebepleri nelerdir?

2-Okul yöneticilerinin öğretmenlerin okul yönetimine katılmalarına ilişkin yaklaşımları ve davranışları nasıldır? (Öğretmenleri katılıma motive etme ve dâhil etmeyle etmemeye dair eğilimlerini açıklayınız?)

3- Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı için okul yöneticileri neler yapmalıdır? Açıklayınız

4-Öğretmenlerin okul yönetimlerine katılıma dair istek ve eğilimleri nasıldır? Sebepleriyle açıklayınız?

5-Öğretmenler Okul yönetimine hangi alanlarda etkili olarak katılabilirler?

6-Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını azaltan faktörler nelerdir?

7-Çalıştığınız kurumda öğretmenlerin okul yönetimine katılımları nasıl ve hangi yollarla gerçekleşmektedir?

8-Okul yönetimine katılım öğretmenlere ne gibi sorumluluklar getirir?

9-Mevcut yasal düzenlemeler öğretmenlerin yönetime katılımlarını nasıl etkilemektedir?

10-Öğretmenlerin okul yönetimine etkili katılmaları için neler yapılmalıdır?

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı; Temel eğitim okullarında öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre tespit edilmesidir. Ayrıca öğretmen görüşleri arasında öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi,

görev yapmakta oldukları okuldaki hizmet süresi ve yöneticilik yapma değişkenleri arasında anlamlı fark olup olmadığını değerlendirilmektedir. Bununla birlikte araştırmanın bu yönüyle de alan yazısına katkıda bulunması beklenmektedir.

Araştırmanın Önemi

Okul yöneticileri, nitelikli bir eğitim hizmetinin sunulması konusunda öncelikli sorumluluğu olan kişilerdir. Bu sorumluluk üst yönetim kademelerine, öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve topluma karşı yerine getirilmelidir (Dönmez, 2004, s. 55). Dolayısıyla okul yöneticilerinin okul etkinliğinin sağlanmasında kritik bir rol oynadığı söylenebilir. Eğitim, insan hayatında önemli bir süreçtir ve bu süreçte öğretmenler ve okul yöneticileri önemli bir konumda bulunmaktadır.

Öğretmenler, okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin merkezinde yer almalarından dolayı eğitim ile ilişkili problem ve aksaklıkları da hemen yerinde tespit edebilme olanağına sahiptirler. Öğretmenlerin okul bağlamında yönetime katılmaları: kendi görüşlerine saygı duyulmasını, üretkenliklerinin desteklenmesini ve sorumluluk almalarını sağlamasından dolayı kendilerine değer verildiğini hissetmeleri mümkün olacaktır; bu durumda öğretmenlerin işlerine ilişkin motivasyonları da artacaktır (Gürkan, 2006). Öğretmenlerin okullarda yönetime katılıp katılmadıklarını, ne oranda katıldıklarını tespit edilerek okul yönetimine katılma düzeyinin belirlenmesi açısından bu araştırmanın yarar sağlaması beklenmektedir.

Bu araştırmada temel eğitim kurumlarında görevli olan öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesine yer verilmektedir. Her anlamda yeterlilik sahibi olan nitelikli yöneticilere duyulan gereksinimin akademik bir yaklaşım ile ortaya konulması yönünden bu çalışmanın alan yazına önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma; 2020-2021 eğitim öğretim yılında Mardin / Artuklu ve Kızıltepe ilçelerindeki resmî temel eğitim kurumlarında görevli öğretmen görüşleriyle sınırlıdır.

Araştırmanın Varsayımları

1-Katılımcıların veri toplama araçlarındaki görüşleri gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

2-Araştırmadaki örneklem evreni temsil etmektedir.



1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yönetim ve Yönetime Katılım Kavramlarına Genel Bakış

1.1.1. Yönetim

İnsanlar sosyal bakımdan bir varlık olarak bireysel ve toplumsal planlarını uygulamak için buluşurlar ve örgütsel unsurları meydana getirirler. Planlar: gelir elde etme isteği, eğitim gereksinimi, sahip olma duygusu ihtiyacı, üretime katılma hedefi, sosyal, kültürel veya grup olarak bir konuma ulaşma gereksinimi ve bireylerin devamlı kendilerini geliştirme arzusu şeklinde ifade edilebilir. Bu gereksinimler devamlı olacak şekilde değişmektedir. Herhangi bir gereksinim karşılandığında farklı bir gereksinime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum insanoğlunun tükenmek bilmeyen gereksinimlerini karşılamak için bu gereksinimleri sağlayacak örgütlerin içerisinde yer almasına sebep olmaktadır.

Yönetim, örgüt içerisindeki farklı gaye ve gereksinime sahip bireyleri ve başka unsurları örgütün başlıca gayeleri doğrultusunda buluşturarak ve düzenleyerek örgütün gayelerine ulaşmasını sağlamak şeklinde ifade edilebilir (Tamer, 1986).

Yönetimin temelini meydana getiren ve aralarında bağ olan iki unsur: yönetenler ve yönetilenlerdir. Yönetimsel süreçlerde hem yöneticiler hem de yönetilenler ortak bir gaye ile çalışırlar. İş görenlerin ortak bir plan doğrultusunda birlikte çalışması yönetimdeki iş ortaklığı niteliğini; yönetici ve yönetilen arasındaki ilişki ise yönetimde bir hiyerarşik unsurun olduğunu açıklar. Yönetim kademesinde iyi bir iş paylaşımının sağlanması için uzmanlaşma, kararların beraber verilmesine olanak sağlayan demokratik olma, alınan kararlarda duygusallıktan uzaklığı ifade eden rasyonellik, çalışanların çalışma ortamı ve kendi aralarındaki haberleşmesini gösteren iletişim özellikleri gibi pek çok konunun yer alması gerekir. Genellikle iş faaliyetlerinde astların görev alması ve önemli görevleri üstlerin gerçekleştirmesi yönetimin iş bölümü niteliğini gösterir. Ayrıca yöneten ve yönetilenlere yeteneklerini sergileme fırsatı sağladığı için bu yönetimin, yaratıcı ve yenilikçi olduğunu gösterir (Şimşek, 2003).

Yönetim kavramı kısaca açıklanacak olursa örgütün gayelerine erişmesi için değerlendirilecek unsurları temin eder, iş gücünü ve fiziksel kaynakları kullanır, bu

kaynakları en elverişli şekilde değerlendirir ve bunların kontrolünü yapar. Söz konusu bu unsurları yaparken bilimsel kaidelerden yararlanarak örgütün içerisindeki çeşitli husus ve kabiliyetlerle uzlaşmak zorunda kalabilir. Ayrıca müşterek gayelere erişebilmek ve bunları eş güdümü elde etmek için güçlü bir iş ortaklığına gereksinim vardır. Bu tarz bir iş ortaklığının meydana gelmesiyle alınan kararların devreye sokulması gerekmektedir. Bu koşulların oluşması ancak örgüt içerisinde yer alan bireylerin karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanmasıyla gerçekleşmektedir. Söz konusu anlayış tarzı, yönetim birimini bir karar alma unsuru olarak görür ve yönetim süreçlerini ortak bir karar almayla başlamayı aynı şekilde yönetim süreçlerine karar almayla sonlandırmayı dikkate alır (Gürsel, 1997).

Yönetimde uygulama yerleri ve düşünce tarzları örgütlere göre zaman içerisinde bazı şartlarda farklılaşabilmektedir. Bireyler sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal koşulların farklılaşmasıyla birlikte daha verimli yönetim tarzlarını araştırmışlardır. Söz konusu farklılaşmalar zamanla yönetim tarzlarında güçlükler meydana getirmiştir. Meydana getirilen yönetsel tarzların yer aldığı bölgelerde gereksinimleri karşıladığı ölçüde varlığını devam ettirmiştir. Bununla birlikte gereksinimleri karşılamayan yönetim tarzları yerini başka yönetim biçimlerine bırakmış ve bu süreçte yeni yönetim tarzlarına yönelim söz konusu olmuştur. Günümüz şartlarında da geçmiş dönemlerde hâkim olan yönetim tarzları hükümlerini sürdürmektedir. Yeni yönetim tarzları ya da anlayışları eski yönetim tarzını bütünüyle yok etmemiş yalnızca günün şartlarına daha çok uyum sağladığından eskinin yerini almıştır. Bütün yönetim şekilleri birbirlerinin eksikliklerini ve gidermeyi ve örgütün gayelerine ulaşmasında yönetenin önüne çıkan sorunları ortadan kaldıracabilecek unsurların daha verimli olmasını gaye edinmiştir.

1.1.2. Yönetimin önemi

İnsanoğlu ilk çağlardan günümüze kadar yaşamını idame ettirebilme ve daha rahat bir yaşam sürdürmek için gereksinim duyulan ürünleri üretme gayesi içinde olmuştur. Yönetimde kurallar ve temel ilkeler gözetilmeden etkin ve verimli şekilde çalışılması, iş yapılması ve yaptırılabilmesi mümkün değildir. Bu sebeple, bir işletme veya örgütte başarıya ulaşma adına en önemli faktör yönetimdir. Nitekim ulaşılması istenilen hedefler; araç gereç, imkân, personel ve aynı zamanda bu işe ayrılmış olan süreye bağlıdır. Nitelikli bir yönetici ve yönetimdeki iyi uygulamalarla mevcut imkanlar dahilinde verimli ve nitelikli sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu durum ise örgütün hedeflerine ulaşması

noktasında başarı ile başarısızlığı ortaya çıkaran en önemli etkenin yönetici/yönetim olduğunu işaret etmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin üst düzeyde performans sergileyebilmesi noktasında iki temel faktör öne çıkmaktadır. Bu faktörlerin ilki: yöneticinin bir amacının yanında ulaşacağı bir hedefin bulunması, ikincisi de bu amaca ulaşma adına örgütle bütünleşebilmesidir. Bu nedenle yöneticiler iş görenleri iyi şekilde yönlendirebilmeli, onlara rehberlik etmeli, gerekli olan koordinasyonu temin etmeli ve farklı kişisel faktörleri de kontrol altına alabilmelidir. Yöneticilerin her bir çalışandan en üst düzey performansı alabilmesi için, çalışanlarıyla bütünleşerek moral motivasyonu yüksek olan bir ekip çalışmasını oluşturması önem arz etmektedir (Gül, 2008, s. 4).

1.1.3. Yönetim süreçleri

Yönetimsel gayelere ulaşabilmeye yönelik işlemler şeklinde ifade edilen aşamalar şu şekildedir:

Planlama süreci; okullara ait eğitim, örgüt ve yönetim gayelerini gerçekleştirmek için bütün gereksinimlerin sağlanması ve bunların değerlendirme işlevlerinin tespit edildiği aşamadır (Başaran, 1996). Planlamada hâlihazırdaki sınırlı olanakların toplumun mutluluğunu veya örgütün etkinliğini arttırarak mümkün olan en az zayıatla yararlanmanın sağlanması yer almaktadır (Kaya, 1999).

Planlama, talep edilen geleceği tasarlamak ve buna erişmek amacıyla verimli yöntemler tespit etmek; kim tarafından, ne zaman, nerede ve nasıl gerçekleştirileceğini daha evvelden kararlaştırma; bir gayeye ulaşabilmek için en uygun hal ve tutum tarzını tercih etme özelliği olan şuurlu bir işlem şeklinde tanımlanır (Dinçer ve Fidan, 2010, s.153). Planlama; var olan kısıtlı unsurların, örgütün etkinliğini geliştirmede ve en az zayıatla değerlendirilmesini gerçekleştirmenin yoludur (Kaya, 1999, s. 10). Planlama, hedefler ve hedeflere ulaşmayı sağlayan araç-gereçlerin ve olanakların belirlenmesi şeklinde ifade edilir. Buna göre plan, daha önceden kararlaştırılan eylemlerdir. İlk olarak planda bir hedefin ya da gayenin tespit edilmesi gerekir. Bu doğrultuda bir hedef ve gayenin tespit edilmesinden sonra hedefe erişmek için çok çeşitli imkânlar olduğu anlaşılır. Bu imkânlardan veya olanaklardan en iyisini tercih etmek için araştırmalar gerçekleştirilerek en elverişli olanı belirlenir. Bundan sonra ise eylemlerin sıralaması, zamana göre kimlerin sorumluluğunda yapılacağı tespit edilir ve buna uygun stratejiler uygulanır (Ertürk, 2009, s. 112).

Örgütlenme süreci: Müşterek gayelere erişmek amacıyla gereksinim duyulan yönetimin meydana getirilmesi sürecidir (Aydın, 2000). Eğitim kurumlarına ait giderlerin, iş görenlerin, eğitim ve yönetim gayelerine erişmek amacıyla kullanılan bütün araç-gereçlerin müşterek noktada yer alması gerekir. Bu doğrultuda gayelere erişmek için örgütlenme aşamalarına gereksinim duyulmaktadır. Örgütlenme süreçlerinin yönetimi için eğitim kurumlarında birtakım komisyonlar bulunmaktadır (Başaran, 1996).

Yönetim işlevinin örgütlenme aşamalarında yeniden örgütler kurulabildiği gibi daha evvelden kurulmuş olan örgüt faaliyetlerinin devam ettirilmesinde ihtiyaç duyulmaktadır. Kurulu düzeni olan okulun yöneticisi, örgütlenmeyi gerçekleştirmelidir. Okula ait masraflar, okul çalışanları, kuruma ait materyallerin etkili ve verimli kullanılması, kurum bünyesinde gerçekleştirilen çeşitli sempozyum, komisyon ve toplantı gibi faaliyetler yönetim birimlerince düzenlenmelidir (Başaran, 1996, s. 49).

Farklı bir ifade ile örgütlenme işi; bir amaca erişmek için düzeni oluşturma, çalışan kadroları seçme ve donanımları belirleme süreçleridir. Müşterek faaliyetlere ihtiyaç duyulan gayelere erişmek için ilk olarak düzen ya da yapının meydana getirilmesine ve çalışanlara ait kabiliyetlerin idare edilmesine ihtiyaç vardır. Örgütlemeye başlıca nitelikler şu şekilde ifade edilebilir (Taymaz, 2011, s. 39):

1. Örgütün düzeninde temel unsur ya da süreç karar almadır.
2. Örgütsel yapılarda karar alıcıların belirlenmesine gereksinim duyulur.
3. Karar süreçlerinin ne şekilde uygulanacağı ve süreçte emir komuta zinciri düzeninin kimlerden oluşacağının belirlenmesi gereklidir.
4. Karar alma süreçlerinde yer alan sorumlularca örgütün düzeni ya da yapısı oluşturulur.

Bir amaç doğrultusunda faaliyetleri belirlenmiş bir örgütün; hedeflerinin belirlenmesi, hedeflerin bir sıraya yerleştirilmesi, bunlara ait planların ayrıntılı şekilde ortaya konulması, zaruret gösteren faaliyetlerin saptanması, faaliyetlerin incelenerek sınıflanması, faaliyetlerin gruplara bölünmesi, her bir faaliyetin yükümlülük yetki ve görevlerinin tespit edilmesi, iletişim ve hiyerarşi düzenin meydana getirilmesi ve örgüte ait bir sistemin belirlenmesi aşamaları yer alır(Taymaz, 2011, s. 40).

Kısaca açıklanacak olursa yönetim birimince düzenlenen gayelere erişmek için tespit edilen unsurların ve kuruma ait kaynakların alanında ehil bireylere aktarılmasıdır.

Bununla birlikte örgütlemeye ait süreçlerin hedeflere erişilmesi için yükümlülük ve yetki dengesinin iyi şekilde düzenlenmesi gerekir. Yetkilendirmenin yapılacağı bireylerin kabiliyet ve elverişliliklerinin iyi bir biçimde belirlenmesi, görevlendirme faaliyetlerinin bireylerin nitelik ve mesleki tecrübelerine göre tespit edilmesi hususlarına özen gösterilmesi sonucunda iş görenlerin verimli ve başarılı şekilde çalışması sağlanır. Örgütleme sürecinde arzu edilen hedeflere erişmek için yönetime ait unsurların belirlenerek bunların bireylere dağıtımının yapılması gereklidir. Örgütlenmenin gelişme sürecine bu duruma, karar alma ve planlama safhalarının da tesir ettiği görülmektedir.

İletişim Süreci: Fikir, emir, ifade, düşünce ve problemlerin insanlar arasında tartışılmasıdır (Erdoğan, 2000). Örgütlerin gelişmesi ve devamlılığı için bu süreç gereklidir. Bu sürecin olmadığı örgütlerde müşterek bir hedef ortaya konulamaz. Şahsi çabalarla örgüt içerisinde koordinasyonu sağlamak imkân dâhilinde değildir. Bireyler, etraflarında gerçekleşen olayları anlamayı arzu ederler. Bununla birlikte hislerini ve fikirlerini karşı tarafa aktarabilmek de bireylerin arzuladıklarının arasına girmektedir. Söz konusu bu niteliklerden dolayı bireyler arasında “iletişim” adı verilen aşama ortaya çıkar. Yönetici konumunda olanların devamlı temas hâlinde oldukları kişiler ile toplumsal ilişkiler, görüşme, kavga-çatışma, merasim, uğurlama benzeri unsurlar iletişim safhasında değerlendirilebilir. Bu durumda iletişim; bilgilerin, emirlerin, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların bireyden bireye ya da gruptan gruba aktarılması ve iletilmesi süreci şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan, 2000, s. 58).

İletişim sürecinde bireyler arasında istek, fikir, bilgi ve duygu paylaşımı gerçekleşir. İletişimde kuruluşlar, topluluklar ve bireyler arasında bilgi ve mesaj paylaşımı yapılır. Bu paylaşımda birebir şekilde gerçekleşen haberleşmeler de olabilir. İletişim olgusunda karşılıklı ve birbirleriyle alakalı bir yapının olması icap eder. İletişim sürecinde bahsi geçen yapılar birbirlerinden etkilenmektedir. Bu süreçte temel olarak paylaşım yer almaktadır (Şişman, 2013, s. 188). İletişim olgusunda dinleme, konuşma ve sessiz kalma şeklinde hâl ve tutumlar sergilenmektedir. İlk olarak bireyler, konuşmaya ilişkin hâl ve tutumlarında duygu ve düşüncelerini ifade eder. Bunu yaparken bireyin doğru, uygun ve elverişli cümleler sarf etmesi gerekmektedir. Bireyler dinleme davranışları süresince adil, dürüst ve hoşgörülü olmalıdır. Sessiz kalma davranışı ise ahlaki ve etik hatalardan kaçınmada oldukça güvenlidir. Bununla birlikte iletişim sürecinde birtakım olumsuz neticeler çıkma ihtimaline karşı önemli bir mekanizmadır (Demir, 2003, s. 144).

Koordinasyon süreci: Uyum sürecinde, iş bölümü paylaşımın yapıldığı çeşitli birimlerin işleri ve çalışanlarca çeşitli biçimlerde ortaya konulan çaba örgütün gayeleri ile uyumalıdır. Koordinasyonda, örgütün bütün birimlerinin, örgütün gayelerini ve planlarını gerçekleştirmek amacıyla en az maddi kaynak kullanması oldukça ehemmiyet arz eder. Bu süreçte eğitim kurumlarında hem öğrencilerin eğitimini hem de çalışan öğretmenlerin faaliyetlerini koordine etmek çok önemlidir (Başaran, 1996).

Örgüt içerisinde yer alan birey ve grupların, örgütün gayelerine erişmesinde uyumun önemi oldukça fazladır. Örgütün gayelerine erişmesine yardımcı olan işlerde bir koordinasyonun olmadığı durumlarda, bazı işler, başka işleri sekteye uğratabilmekte ya da işler arasında boşluklar meydana getirebilmektedir (Yiğit, 2000, s. 48).

Yönetim tarafından alınmış olan kararların örgüte ait birimlere dağıtım yapıdır. Bu kararlar her bir birime ayrı ayrı sunulur ve bu yükümlülükler ayrıntılı şekilde belirtilir. Burada bireylerin alması gereken sorumluluk ve yetkilerde ayrıntılı şekilde aktarılır. Böylece karar alma sürecinde bir uyum sağlanarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olunur (Simon vd. 1985, s. 71).

Yönetimin almış olduğu kararların verimli ve etkili olarak uygulanabilmesi için örgüte ait iş gören ve materyal gibi tüm kaynakların bir uyum içerisinde kullanılması gerekir. Örgüte ait hem birim hem de bireylerin koordine biçiminde davranmasıyla örgütteki iş gören ve bireyler arasındaki çatışmalar engellenerek bir dengenin kurulması sağlanır. Burada kurulan denge ile birlikte örgütün tüm birimleri ve bireylerinin müşterek bir hedef doğrultusunda hareket etmesi sağlanır.

Değerlendirme süreci: Burada örgüte ait birey ve birimlerin gayret gösterdikleri, hedeflerine erişip erişemedikleri ve ulaşılan hedeflere ne düzeyde eriştikleri ile alakalı bir durum tespitinin yapılması gerekmektedir (Aydın, 2000).

Değerlendirme kavramı, denetimin neticesinde ortaya konulan veri ya da bilgilerin karşılaştırılarak ulaşılan bir hükümdür (Başaran, 2000, s.139). Gerçekleştirilen bir eylemi veya bu eylemi gerçekleştiren çalışanı tanıma, anlama ve değerini ortaya koyma aşamasıdır. (Gürsel, 2003, s. 77) Farklı bir açıklamaya göre bu kavram: gerçekleştirilen bir faaliyetin uygulama safhasında ortaya çıkabilecek sorunları ve karışıklıkları engellemek için ortaya konulan eylemlerdir.

Değerlendirme kavramı daha genel bir açıklamayla, örgütün arzu edilen gayelerine erişme düzeyi ile alakalı bir hükme ulaşma veya başarıma düzeyinin tespit

edilmesi ve birtakım kararlar vermek amacıyla gereksinim duyulan bilgilerin değerlendirilerek bir hükme varılmasıdır (Taymaz, 2003, s. 50). Bu süreçte örgüte ait güçlü unsurlar tespit edilir. Örgütün zayıf olan unsurları da belirlenerek bunların ortadan kaldırılması ya da en az düzeye indirilmesi yoluna gidilir. Örgütün burada kullanmış olduğu kriter (değerlendirme ölçütü); ölçme bilgilerinin bir kriter ile kıyaslanması işlemine değerlendirme ve bu faaliyetlerin neticesinde varılan hükme ise değer yargısı denmektedir (Turgut, 1985, s. 105).

Nihai olarak değerlendirme sürecine bakıldığında örgüte ait gaye ve planların hangi düzeyde gerçekleştiği ortaya konulmaktadır. Bu süreçte aynı zamanda geri bildirimler de değerlendirilerek ortaya konulan sorunlar belirlenip bir çözüm yoluna gidilmektedir. Değerlendirme aşamasını ortaya koyan kişinin fikri, düşüncesi, tarzı, ahlaki yapısı ve iş görenler ile alakalı fikirleri bu süreçte etkili olabilmektedir. Değerlendirmeyi yapan kişi, örgüte ait değerlendirme aşaması ortaya koyulurken iş görenler için tedirginlik oluşturmamalı ve yönetime ait aşamaları ortaya koyan normal bir değerlendirme süreci olduğunu hissettirecek davranışlarda bulunmalıdır. Bununla birlikte değerlendirme safhasında yönetim biriminin ortaya koyduğu hâl, tutum ve üslup, bilgilerin değerlendirilmesinde oldukça ehemniyetlidir.

1.1.3.1. Bir yönetim süreci olarak karar verme

Karar verme, sorunu en iyi çözüme götüreceğine inanılan seçeneği tercih etme işlemidir. Bu, örgütlerin sürekliliği için hayati bir öneme sahiptir. Bir olay veya sorunla ilgili verileri yorumlayarak bir sonuca varmayı içeren bir süreçtir (Taymaz, 2003). Karar verme süreci, bir örgütün amaçlarına uygun olarak seçenekler, imkanlar ve araçlar arasından bir seçim yapmayı içeren zihinsel, bedensel ve duygusal bir süreçtir. Yönetimde karşılaşılan sorunlar bazen basit olabiliyorken, bazen de çok sayıda faktörün etkisiyle karmaşık hale gelebilir. Yöneticilerin karşılaştıkları sorunların basit ya da karmaşık olması fark etmeksizin, doğru kararı verebilmeleri için öncelikle sorunun farkında olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, doğru teşhis koyma ve sorunun kaynağını belirleme gibi adımlar, doğru karar verme sürecinin temelini oluşturur. Karar verme süreci, özellikle yöneticilerin örgütün hedeflerine ve müşteri beklentilerine uygun stratejik kararlar alması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Karar verme süreci, sadece yöneticilerin değil aynı zamanda çalışanların ve örgütün diğer paydaşlarının da katkıda bulunması gereken bir süreçtir. Bu, çeşitli fikirlerin toplanmasını, alternatiflerin

değerlendirilmesini ve sonuçta en uygun seçeneğin belirlenmesini gerektirir (Çelikten vd. 2019).

Karar verme süreci sık sık geri dönülmesi gereken ve dikkatli bir şekilde kontrol edilmesi gereken bir süreçtir. Bir yöneticinin etkili kararlar alabilmesi için yönettiği örgütün yapısını, işleyişini ve yönetim süreçlerini iyi bilmelidir. Ancak; karar verme sürecinde, örgütün yapısını ve yönetim süreçlerini bilmek yeterli değildir. Karar verici kişinin geçmiş yaşantıları, olayları algılama biçimi, duyguları, sezgileri, değer yargıları, amaç ve beklentileri sürece etki eden faktörlerdir. Ayrıca; örgütün bulunduğu çevrenin kültürel, siyasi, ekonomik ve sosyal özellikleri ile ilgili yasal düzenlemeler de karar verme sürecinde dikkate alınması gereken önemli faktörlerdir Simon (1974), örgüt yapısının esas niteliklerinin rasyonel karar verme sürecinden kaynakladığını belirtmiş, karar sürecinin yönetimin de merkezini teşkil ettiğini ve öteki süreçlerin buna bağlı olarak biçimlendiğini ifade etmiştir (Bursalıoğlu, 2005). Yönetimsel karar verme süreci; karar verenin eğitimsel, kültürel ve mesleki nitelikleri gibi kişisel faktörlerinin yanı sıra doğal ve biçimsel kanallardan gelen bilgilerin de etkisi altındadır. Ancak insan davranışları hem rasyonel hem de irrasyonel yönleri içerir, bu nedenle karar süreci hem değer hem de olgu öğelerini içermektedir (Kaya, 1999).

Örgütlerin sorunlarla karşılaşması kaçınılmaz bir durumdur. Zira her şey sorunsuz ilerleseydi, yönetimin var olmasında gerekli olmazdı. Örgütler, değişen çevre koşulları, iş görenler arasındaki çatışmalar, hatalı yapılanmalar gibi doğal sorun kaynaklarıyla karşılaşabilirler. Bunların yanı sıra, örgüt olağanüstü durumlarla da karşı karşıya kalabilir. Ancak, tüm bu sorunlar etkili bir şekilde çözümlenmedikçe örgütler verimli çalışamazlar ve faaliyetlerini sürdüremezler (Başaran, 2000).

Karar verme yönetimsel bir fonksiyondur. Bütün yöneticilerin belirli alanlarda her tercihi karar vermeyi içermektedir. Buna göre seçim yapma karar vermeyle aslında yakından ilişkilidir. Yöneticilerin anlık veya stratejik şekilde vermiş oldukları her kararda belirli bir analiz süreci ve çözüm olarak benimsediği yöntemler ifade edilmektedir (Emhan, 2007). Karar verme süreci, birçok faktörü içeren karmaşık bir süreçtir. Karar vericinin deneyimleri, algılama biçimi, duyguları, değer yargıları, amaç ve beklentileri, örgütün bulunduğu çevrenin kültürel, siyasi, ekonomik ve sosyal özellikleri gibi faktörlerin yanı sıra seçeneklerin avantaj ve dezavantajları da karar verme sürecini etkiler. Karar vericinin aldığı karar, doğru bir şekilde uygulanmadığı takdirde örgütün geleceği üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu nedenle karar verme sürecinde doğru ve etkili bir

iletişim, takım çalışması, uyumlu bir ortam ve sürecin sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ancak tüm bu faktörlere rağmen bazı kararlar, sonradan ortaya çıkan olumsuz sonuçlar nedeniyle geri alınmak zorunda kalınabilir. Bu durumda karar vericinin özgüveni ve konumu etkilenebilir ki bu da karar verme sürecinin önemini ortaya çıkarır (Tekin ve İhtiyar, 2010).

Karar verme: bir neticeye erişmek, bir faaliyeti yürütmek ve bir problemi zmllemek amacıyla bazı seçenekler içerisinden en elverişli olanı tercih etme durumudur (Aydın, 2000, s. 126). Bir eylemin yürütülmesinde yapılması icap eden en ehemmiyetli unsur karar almaktır. Yürütülecek faaliyetin ne zaman, nerede ve ne şekilde gerçekleştirileceği tespit edilir. Burada önemli olan gerçekleştirilecek eylemlerin sıralamasını tespit etmektir (Kaya, 1999, s. 94).

Karar alma merhalelerinin meşakkatli bir faaliyet olması nedeni ile bu süreç gergin geçer. Tercihleri inceleme, bunların her birine ait faydaları ve zararları değerlendirmek hem stresli hem de meşakkatlidir. Karar alma merhaleleri gayelere erişmede meydana gelen elverişsiz koşulları ortadan kaldırma faaliyetidir. Başka bir ifadeye göre karar alma: problemler ve engeller ile uğraşarak bunları ortadan kaldırmak ve ne zaman, nerede, nasıl gerçekleştirileceğini saptamaktır (Eren, 2011, s.132).

Karar verme, belli bir başlangıç noktası bulunan ve bu noktadan itibaren değişik iş, faaliyet ya da düşüncelerin birbirlerini takip ettiği ve bir tercihin yapılmasıyla sonuçlanan yönetimsel bir süreçtir Eren (2009), karar vermeyi örgütün amaçlarına dönük yollar, olanaklar ve araçların arasından seçim yapmayı kapsayan bedensel, zihinsel ve duygusal süreçlerin toplamı şeklinde ifade etmektedir. Karar verme eylemine konu olmuş olan hadisenin boyutlarının artması ise bu süreci daha spesifik, zaman alıcı ve maliyetli bir duruma getirmektedir. Bütün bu yönleriyle karar verme, her yönetim düzeyinde çözümlenmesi zorunlu olan bir ya da bir dizi sorunun çözümüyle alakalı olan farklı seçeneklerin bütün yönleriyle değerlendirilerek en uygun neticeye götürecek olan durumun belirlenmesidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005). Okul yöneticisi, lider olarak karar verme sürecinde belirli adımları takip etmelidir. İlk olarak sorunu tanımlamalı ve ardından eylem adımları için alternatif çözümler önermelidir. Daha sonra, her bir alternatif çözümün sonuçlarını öngörerek, iyi sonuç verenleri belirleyebilmeli ve en uygun olanı seçmelidir. En son adım, verilen kararların uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesidir (Adair, 2003).

Okullar bağlamında müdürlerin kararlarını etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar: okul müdürünün kişisel özellikleri, okulun yapısal özellikleri ve okulun bulunduğu çevrenin özelliklerini içerir. Okul yöneticilerinin kişisel özellikleri dışında, öğretmenler, öğrenciler ve okulda çalışan diğer personel gibi iç paydaşlar da karar verme sürecinde etkilidir. Okulun donanımı ve fiziksel özellikleri, rasyonel karar verme aşamasında olduğu kadar, değerlendirme aşamasında da etkilidir. Okulun dış paydaşları ise eğitim sisteminin genel yönetim yapısı, veliler, toplumda faaliyet gösteren baskı grupları, iç piyasa, yerel yönetimler ve okul ile ilişkili olan yakın çevrelerdir (Açıkalın, 1998).

1.1.4. Katılımcı yönetim

Yönetime katılma, örgütlerin yönetiminde çalışanlarla yöneticilerin iş birliği yaparak ortak sorunları çözmeyi ve verimliliği artırmayı hedefleyen bir mekanizmadır. Bu mekanizma, yönetim üzerinde güç dengesinin kurulması yoluyla sağlanır. Ancak güç, yetki ve sorumlulukların adil şekilde dağıtılmasıyla birlikte katılımcı bir yapıya dönüşebilir. Aksi halde güç, belirli kişilerde ve üst kademelerde yoğunlaşırsa, katılımdan söz etmek anlamsız hale gelebilir. Gerçek bir yönetime katılım, tüm düzeylerdeki çalışanların yönetim sürecinde etkin bir şekilde yer almasıyla sağlanır. Sadece göstermelik oy ya da söz hakkı vermek, çalışanların gerçek anlamda yönetime katıldıklarını göstermez. Önemli olan; alt, orta ve üst kademelerdeki tüm çalışanların yönetim sürecinde etkin kılınmasıdır. Katılımcı yönetim, işletmenin tüm çalışanlarına yönetimde söz sahibi olma fırsatı vererek örgütsel performansın artırılmasına ve çalışanların motivasyonunun yükseltilmesine yardımcı olur. Bu nedenle, işletmelerin, çalışanların fikirlerini ve görüşlerini dinleyerek katılımcı yönetim yaklaşımını benimsediklerini göstermelidir (Erdoğan, 2000).

Yönetime katılma düşüncesi, farklı ülkeler ve kuruluşlar arasında değişen şekillerde uygulanmaktadır. Bunun nedeni: ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, demokrasi anlayışları, kuruluşların yapıları ve katılımın hangi düzeyde uygulanacağına ilişkin faktörlerdir. Demokratik birikimler ve uygun şartların varlığına bağlı olarak uygulamalar da farklılık göstermektedir. Örneğin: okul müdürleri, araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında çalışanlarını yönlendirmeli, onların görüşlerini alarak cesaretlendirmeli ve araştırma ve geliştirme çalışmalarına katılmalarını teşvik etmelidir. Bu sayede, çalışanlar daha etkin bir şekilde yönetim sürecine katılarak, kurumların verimliliğini artırabilirler (Bursalıoğlu, 1991).

Okullarda alınmış olan kararlara katılan öğretmenlerin motivasyonlarının yükseleceğine ilişkin bir beklenti bulunmaktadır. Bunun yanında okul idaresine karşı bir direnme eğilimi taşımakta olan kimi informal gruplar, kararlara katılım sürecinde okul idaresi ve öteki gruplar ile daha yakından ilişkiler kurma ve de onları daha iyi tanıyabilme imkânı bulabilirler. Kararlara katılım süreci ayrıca okullarda bulunan örgütsel öğrenme süreçlerini de güçlendirebilir. Okullarında alınmış olan kararlara katılım gösteren öğretmenler, alınan bu kararların nihai amacına ulaşabilmesi için de daha çok gayret sarf ederek, alınan bu kararlara ilişkin savunuculuk rolünü de üstlenebilirler (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Katılımcı yönetim, organizasyon içindeki bireylerin çeşitli alanlarda yönetim sürecine katılmalarına izin veren bir yaklaşımdır. Eğitim yönetiminde ise, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların birlikte alındığı ve izleyicilerin değil, iş birliği yapan arkadaşların söz konusu olduğu demokratik katılımcı yönetim yaklaşımı gerekmektedir (Kaya, 1999).

Yöneticiler, iş görenlerin amaç ve beklentileriyle örgütün amaç ve beklentileri arasında bir uyum sağlayıp, bütün imkân ve olanaklarını ortak amaçların gerçekleştirilmesi noktasında kullanmalıdırlar (Çetinkaya ve Gülmez, 1999).

1.1.5. Yönetime katılma

Yönetim, sosyal bir bilim dalıdır ve geçmişi XIX. yüzyılın sonu ve XX. yüzyılın başına kadar uzanır. Yönetim, bir süreç olarak görülmelidir. Bu, bir faaliyetin tamamlandıktan sonra bitmediği tam tersine sürekli tekrar edilmesi gerekli olan bir döngü şeklinde olduğunu ifade eder (Eren, 2009).

“Katılma” terimi, farklı ifade biçimleriyle (içine girme, dâhil olma, kuşatılma, dahil edilme, bütünü parçası durumuna gelme, gruba üye olma vb.) kullanılabilecek olsa da, Dachler ve Wilpert’in tanımına dayanarak, katılma 4 temel unsur etrafında gerçekleşmektedir: a. katılmanın gerçekleştiği grup b. katılımcı sayıları ve amaçları c. katılmanın özellikleri d. katılmanın bireysel veya grup çıktıları. Bütün bu faktörler birbirleri ile etkileşim içinde katılmayı oluşturmaktadırlar. Farklı gruplar tarafından farklı biçimlerde tanımlanan katılma, sosyalist düşünceye göre çalışanın verdiği ürünün kontrolünü sağlayarak çalışanın yabancılaşmasını önleyen bir araçtır. İnsanın büyümesi ve gelişimi teorisine göre de katılma: insanın büyümesini ve gelişmesini sağlayan bir mekanizma şeklinde kabul edilir. Verimlilik ve etkililik teorisi bağlamında katılma da bir

araçtır. Ancak bu durumda katılım verimlilik ve de etkililiği sağlamak için bir araçtır (Arıkan, 1989, s. 40).

Yönetime katılma ise: örgütün temel bir bileşeni olan çalışanların stresini azaltma ve ayrıca onlara örgütün yönetimine katkı sunma olanağını sağlama amacıyla geliştirilmiş olan modern bir yönetim fikridir (Dicle, 1990, s. 40).

Yönetime katılma, farklı şekillerde ifade edilebilen bir kavramdır. Bu tanımlar: yapısal, işlevsel ve süreç olmak üzere üç kategoriye ayrılabilir. Yapısal olarak yönetime katılma, bir kişinin örgütteki karar hiyerarşisindeki pozisyonunu belirleme becerisini ifade eder. İşlevsel olarak yönetime katılma, katılımın verimli ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi için sunulan fırsatların kullanımını içerir. Süreç olarak yönetime katılma ise, kararlardan etkilenen grupların bu kararlara katılabilme yeteneğini ifade eder (Eroğlu, 2006).

Yönetime katılmaya ilişkin olarak üç temel özellik bulunmaktadır: (Eren, 2009, s. 401);

- Bir örgütün alt yönetim kademeleri veya çalışanlar örgüt politikası ve yönetimi hususundaki kararlara katılmaları.
- Katılımcıların, mevcut sistemle “psikolojik benlik” gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik niteliklerde bir ortama girmeleri.
- İşveren ve çalışan arasında yönetime katılmayla meydana gelen diyalog ve iş birliği neticesinde örgütün hedeflerine yaklaşması.

Yönetime katılma, kişilerin grup hedeflerine katkı sağlamayı amaçlayan ve onları sorumluluk almaya teşvik eden bir grup ortamına zihinsel ve duygusal olarak dahil olma durumudur. Bu dâhil olma, örgütün hedeflerine ulaşması için zorunlu bir ihtiyaçtır. Astların, örgütün bir parçası olarak iş doyumuna ulaştıklarında, tatmin düzeyleri doğrudan örgütün başarısını etkileyecektir. Bu nedenle, yönetime katılma yoluyla elde edilen tatmin, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için vazgeçilmez bir gereklilik olarak kabul edilmektedir (Karatepe, 2008, s. 261).

1.1.5.1. Yönetime katılma biçimleri

Örgütlerde yönetime katılma, yetki, sorumluluk ve gücün dengeli bir şekilde paylaşımıyla gerçekleşir. Yalnızca sembolik olarak söz hakkı verilerek çalışanların, yönetim sürecine etki etmeleri ve değişimi sağlamaları gerçek bir katılım anlamına

gelmez. Gerçek bir katılım, kurumun her seviyesinde çalışanların yönetim sürecine aktif bir şekilde katılmaları ile sağlanabilir (Erdoğan, 2000, s. 96).

Yönetime katılma biçimleri ise: çalışanın yönetime fiili katılımı ve danışmalı yönetim şeklinde iki türdür:

1) Çalışanın yönetime fiili katılımı, kendileriyle ilgili olan kararlar söz konusu olduğu takdirde, çalışanın yönetime doğrudan katılması şeklindedir. Bu katılım türü birden fazla şekilde olabilmektedir ki bunlar aşağıda ifade edilmiştir:

a) Gönüllü katılma: Hukuksal olarak herhangi bir zorunluluğun olmadığı, en etkili katılım organının ise “işyeri kurulu” şeklinde olduğu katılım şeklidir. Bu modeldeki zayıf yön, herhangi bir katılımsal zorunluluğun bulunmamasıdır. Özü itibarıyla katılımdan ziyade, bir çeşit “tavsiye” niteliği taşıması nedeniyle eleştiri alabilmektedir (Karaaslan, Ergun Özler ve Kulaklıoğlu, 2009, s. 42).

b) Temsili katılma: Hukuksal olarak işveren temsilcileri ile çalışan temsilcilerince ortak bir şekilde oluşturulmuş olan ve işyeri kurullarının olduğu katılım şeklidir. Bu kurul; sosyal, ekonomik ve personel yönetimi çerçevesinde bütün politikalarla ilgili kararlar alabilir. Bu modelde dikkati çeken zayıf nokta, alınmış olan bu kararlara işverenin tamamen uymaya ilişkin bir zorunluluğunun bulunmamasıdır (Eren, 2009, s. 412). Daha ziyade sosyal içerikli konularda geniş bir yetkiye sahip olan işyeri komiteleri, işçi ile işveren arasında olan koordinasyonu sağlama gayesiyle bu modeli etkili bir vasıta şeklinde kullanmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 255).

c) Eşit sayıda katılma: “Birlikte katılım” veya “birlikte yönetim” şeklinde de ifade edilen, işveren ve çalışan temsilcilerinin eşit sayıda olduğu yönetime katılım şeklidir. Alınmış olan kararların hukuksal bir yaptırımını mevcut değildir. Bu modelin uygulanmakta olduğu işletmelerde grev ve direniş benzeri eylemler ise görülmemektedir; nitekim çalışanlar da işveren kadar eşit söz sahibidirler (Eren, 2009, s. 412). Çalışanın, işverenine karşı güven kazanması isteniyor ise bu yöntem ideal bir yönetime katılma şeklidir (Karaaslan, Ergun Özler ve Kulaklıoğlu, 2009, s. 42).

d) Sendikal katılma: Sendikanın çalışan temsilcisi olduğu yönetime katılım şeklidir. Çalışanların haklarını, fikirlerini ve isteklerini örgütlü ve yine güçlü bir şekilde savunabilmeleri hususunda önem taşımaktadır. Fakat bu gücün sağlanmasında sendikal örgütün yeteri kadar örgütlü ve de yaptırım gücüne sahip olması önemlidir (Yasan, 2012).

e) Özyönetim: Çalışan temsilcilerinin işveren ve sermayedar sınıfına ait temsilciler olmaksızın işyerini yönetmiş oldukları yönetime katılım şeklidir. Yönetime katılım olgusunun son evresi olan öz yönetim, bağımsızlığın yanında mülkiyette pay sahibi olmayı da hedeflemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 259). Öteki yönetime katılım şekillerinden siyasal ve ideolojik bir tercihin sembolü olması yönüyle ayrılmaktadır.

2) Danışmalı yönetim: Yöneticilerin belirli konular için alt kademelerde bulunan personelin bilgi ve görüşlerine başvurmaları, önerilerine de açık olmaları durumudur. Örgütteki kararların verimliliğini ve aktifliğini arttırmak gayesiyle “kurmay eleman” şeklinde ifade edilen uzmanlardan yararlanılmaktadır. Bu kişiler, araştırmalar yaparak farklı tavsiyeler sunarlar ve idarecilere karar alma sürecinde de yine yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 215). Bu yöntem, iş görenlerden karar aşamasında bilgi alma şeklinde uygulanabileceği gibi alınmış olan kararların çalışanlar ile paylaşılması şeklinde de uygulanabilmektedir. Bu yöntem “göstermelik” bir model şeklinde olduğu, esasta değil de “sözde” katılım sağladığı, çalışan ve işveren arasında bir güvensizliğe neden olduğu gibi hususlarda eleştirilmektedir (Bakan ve Bulut, 2004).

1.1.5.2. Yönetime katılmanın amaçları

Yönetime katılmadaki amaçlar, farklı açıdaki görüşlerle açıklanan bir husustur. Çalışanın yabancılaşmasını kapılmasını engellemek, çalışanın gurur ve onurunu koruma, kişiliğini güçlendirme, menfaatlerini muhafaza altına alma, iş yerinde demokrasiyi sağlama vb. pek çok amaç burada sıralanabilir (Ülgen & Mirze, 2007). Bütün bunlara daha sistematik şekilde bakılacak olursa;

1. Demokrasinin Sağlanması: Yönetime katılımı iş yerinde daha demokratik bir anlayışın etkin kılınması amaçlanmaktadır. Otokratik bir yönetsel anlayışın yerine daha demokratik bir anlayışın tercihi durumunda, değişimlerin, örgütün üzerinde oluşturduğu gerilim de sona erecektir (Dicle, 1990, s. 49). Bunun gerçekleşmesi durumunda: demokratik bir örgüt ortamı, işveren ve çalışanlar arasındaki güven, saygı ve dayanışma neticesinde verimlilik yükselecek, örgütün hedeflerine ulaşması noktasında oldukça önemli mesafeler kat edilmiş olacaktır (Eren, 2009).

2. Psikolojik Tatmin ve Motivasyon Sağlanması: Fransızca ile İngilizce’de yer almakta olan “motive” sözcüğüne dayanmakta olan motivasyon (güdüleme), anılan dillerde “hareketlendirme” manasına da gelmektedir (Eren, 2009). Motivasyon, farklı

bakış açılarına göre ele alınmış ve dolayısıyla birçok tanımla ifade edilmiştir. Temel olarak, kişilerin veya örgütlerin gereksinimlerini karşılamak için harekete geçmeleri, etkilenmeleri veya istekli hale gelmeleri süreci olarak tanımlanabilir. Güdüleme süreci, tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı ile başlar ve ihtiyaçların uyarılmasıyla "güdü" harekete geçer. Bu hareket sonucunda davranışın gözlemlendiği son aşama, ihtiyaçların tatminine ulaşmaktır. Motivasyonun yöneticiler tarafından kullanılması için birçok teori ve model geliştirilmiştir. Bu teorilerin ve modellerin amacı, bireyleri motive eden etmenleri belirlemek ve motivasyonun sürdürülebilirliğini sağlamak için yöneticileri bilgilendirmektir (Koçel, 2014, s. 636).

3. Verimliliğin ve Örgütsel Etkinliğin Artırılması: Çalışanların verimliliği moral düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. Düşük moral seviyesine sahip bir iş görenin performansı, işe ilgisizlik, uyumsuzluk, disiplinsizlik, devamsızlık ve iş duraksaması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bir örgüt, örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde yer aldığı sürece varlığını sürdürebilir. Bir insanın yaşamını sürdürmesi için gereken koşulları sağladığı sürece benzer şekilde, bir örgüt de varlığını sürdürmek için çıkarları doğrultusunda çaba gösterdiği sürece var olacaktır. Aksi takdirde, örgütte duraksama meydana gelir ve çöküş süreci başlar. Bu süreçte, kaynakları verimli bir şekilde kullanmaya meğilli olan örgütler, insan kaynaklarını da aynı amaç doğrultusunda etkin bir şekilde değerlendirmeye çalışacaktır. Örgütün üretkenliği ve verimliliği, insan kaynaklarının gösterdiği performansın üretkenliği ve verimliliği ile doğrudan ilişkilidir. (Eren, 2009).

1.1.5.3. Yönetime katılmanın yararları

Yönetime katılmanın yararları oldukça geniştir. İş görenlerin yönetimle ilgili kararlara katılması, bir örgütün işleyişi ve performansı açısından büyük önem taşır. Yönetim, iş görenlerin önerilerini dikkate alarak örgütsel sorunları daha doğru bir şekilde tanımlayabilir ve sorunlara çözüm önerileri sunabilir. Bu da örgütün daha verimli ve etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olur. Ayrıca yönetime katılma, iş görenlerin güdülenmesi açısından da son derece önemlidir. İş görenlerin yönetime katılması, örgüt içindeki iletişimi de güçlendirir ve çalışanların örgütsel amaçlarla daha fazla bütünleşmesine yardımcı olur. Bunun yanı sıra, uygulayıcı personelin güdülenmesi alınan kararların daha hızlı hayata geçirilmesini sağlar. İş görenler, alınan kararlara katıldıklarında bu kararları daha fazla benimserler ve daha içten çalışırlar. Bu da örgütün

hedeflerine daha hızlı ve etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olur. Sonuç olarak, yönetime katılma iş görenlerin örgüte bağlılığını artıran ve örgütün performansını olumlu yönde etkileyen bir faktördür (Eren, 2009).

Örgütler, mevcut hiyerarşik yapılarını bozmadan demokratik bir ortam oluşturduklarında sürekli etkileşim kurup çalışanlarına fikirlerini sorduklarında ve yine onların görüşlerine değer verdiklerini çalışanlarına hissettirdiklerinde, çalışanların örgüte bağlılığı artar. Örgüt, çalışanlarına güven ve saygı gösterdikçe, çalışanlar da örgütle duygusal bir bağ geliştirir ve örgüt daha yüksek bir bağlılık hissederler. Moral desteği sağlayarak; çalışanların işten ayrılma, geç kalma ve çatışma gibi problemleri azaltılır. Bu sayede ortak başarı duygusu geliştirilir (Ulutaş, 2003, s. 3).

İş görenlerin yönetsel kararlara katılımı teknolojik gelişmeler dahil tüm değişiklikleri daha kolay benimsemelerini sağlayacaktır. Ayrıca, iş görenlerin katılımı, insani isteklerinin tatmin edilmesi, birey olarak değerli olduğunun kabul edilmesi, kendi kaderlerine sahip çıkma arzuları ve insan haklarının kendilerine tanınması sayesinde örgüte daha fazla bağlanmanın ve verimliliklerinin artmasına yardımcı olacaktır. Katılım; çalışanların saygınlık, güvenlik, yaratıcılık gibi temel gereksinimlerini karşılar ve girişim güçlerini, kişiliklerini geliştirir. İş görenlerin kişisel amaçlarını gerçekleştirme fırsatı bulmaları örgütün amaçlarına bağlanmalarını sağlar ve kişisel hedeflerini örgüt hedefleriyle birleştirmelerine yardımcı olur (Fişek, 1997, s. 73).

1.1.5.4. Yönetime katılmanın sakıncaları

Alan yazında, yönetime katılma kavramı genelde olumlu şekilde ele alınmıştır. Fakat yönetime katılmanın kimi yönlerden zararlı olabileceğini belirten görüşler de bulunmaktadır (Aytaç, 1999).

Yönetim alanında kararlara katılmanın şu sakıncalı durumları doğurabileceği belirtilmiştir (Kapusuzoğlu, 2008):

- Yönetim kademesine yönetim alanında uzman kişiler haricindeki çalışanların katılımı yöneticilere ait ayrıcalıkları olumsuz şekilde etkileyebilir (Kapusuzoğlu, 2008).
- Yönetim hususunda yeterli tecrübeye sahip bulunmayan kişilerin katılımı, çalışma zamanında işgücü kaybına, çalışma veriminde düşüşler yaşanmasına,

alanında uzman yöneticilerin etkisinin zayıflamasına ve etkinliklerinin de azalmasına neden olur (Aytaç, 1999).

- Yönetim kademesine toplu şekilde katılımlara bir çeşit yönetim kurnazlığı denilebilir. Bu türden bir anlayışa sahip olanlar için katılım, karar verme mekanizmasında kişilerin sesleri çıktığı ölçüde insanlara istediklerini yaptırma ve hatta onların manipüle edilmesinde bir tür hile aracı şeklinde olumsuz bir görünüm de kazanabilir (Kapusuzoğlu, 2008).

Bu olumsuz faktörler, daha önce yönetimde görev alan kişilerin etkisini azaltarak olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu durum, yöneticilerin psikolojik sorunlar yaşamasına neden olabilir ve kurum içinde iş verimini azaltarak çalışanların arasındaki uyumsuzlukları ve anlaşmazlıkları artırabilir. Ayrıca bu olumsuz etkiler, yöneticilerin kurum içindeki itibarını zedeleyebilir ve çalışanlar arasındaki motivasyonu da olumsuz yönde etkileyebilir (Aytaç, 1999).

Bazı araştırmacılar (Eren, 2006) konuya farklı bir açıdan yaklaşarak, yönetime katılım amacının kurum içinde demokrasiyi güçlendirmek değil, işçilerin verilen emirleri sorgulamadan ve üzerinde bir etkisi olmadan kabul etmelerini sağlamak için bir tür hile olduğunu savunmaktadır. Bu araştırmacılara göre, işçiler yönetime katıldıkları yanılsaması ile aldatılmaktadır ve her katılım durumunda bu yanlış bilinç yeniden üretilmektedir. Bu durum, işçilerin güçsüz hissetmelerine, yönetime karşı güven duymamalarına ve motivasyonlarının azalmasına neden olabilir.

Ayrıca, kimi araştırmalar da (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2006) çalışanların yönetime katılma adına mevcut seviyenin ötesinde bir isteği duymadıklarını öne sürmektedir. Örneğin, Schein'in teorisi, kurumun üyelerinin doğal bir iş paylaşımı süreci oluşturarak görevleri düzenlediğini ve bu sürecin üyelerin isteklerine göre katılım seviyelerini belirlediğini öne sürmektedir. Bu nedenle, kurumun hiyerarşisi içinde alt seviyelerde bulunanlar, becerileri ve katılım istekleri açısından en düşük düzeydedir. Bu nedenlerle istek ve becerileri dikkate almadan bireyleri yönetime katmaya zorlama hem kurum üyeleri hem de yöneticiler açısından olumsuz ve zararlı sonuçlara neden olabilir.

1.1.6. Karar alma ve türleri

Karar alma, yönetim anlayışının esası ve temeli, yönetsel süreçlerin kalbi ve öteki süreçlerin eksen, örgütlenmenin esas işlevi ve yönetim misyonunun eşdeğeri, örgütlenmenin hayati bileşeni, etkin bir liderliğin ise özüdür denilebilir. Karar alma genel

olarak:“birden çok seçeneğim olması durumunda, bunların arasından seçim ve tercih yapmayla ilgili olan zihinsel ve bedensel çabaların bütünü”, “karar vericinin birden çok seçeneğin arasında belli bir hedefe ulaşabilme adına en elverişli olanı seçmesi” (Özgen ve Yalçın, 2006, s. 115) şeklinde tanımlanmaktadır. Karar alma çeşitleri, farklı ölçütlere göre sınıflandırılmaktadır. Bu ölçütler: gaye, zaman, içerik, birey sayısı, kullanılan sistem, yükümlülük, belirlilik hâli, programlanabilme, ehemmiyet seviyesi ve hiyerarşidir (Tosun, 1986, s. 190).

1.1.6.1. Kapsam ve önem derecesine göre kararlar

Kapsam açısından kararlar üç temel başlık altında incelenir (Budak, 2010, s. 174):

Kurumsal (Stratejik) Kararlar: Uygulamaya yönelik süreçleri kapsadığından uzun vadeli kararları kapsar. Örgüte yönelik uygulamaların devamlılığı ve sürdürülebilirliği sağlanmış olmaktadır.

Söz konusu bu kararlar eğer işletmeyi ilgilendirmekteyse onların etrafında gerçekleşen olayları organize eden, işletmenin tepe noktasını ilişkilendiren, üst düzeyli ve yaygın kapsama alanı olan kararlardır.

Yönetmel Kararlar: Okul, işletme, kamu kuruluşları gibi kurumların gayelerine erişebilmesi amacıyla ortaya koyulan sistemin başlıca eylemlerini yapan ve düzenleyen kararlardır. Sisteme ait yönetmel kararların kapsama alanında: yükümlülüklerin dağıtımı, bilgi paylaşımı, yetki ve yapısı yer alır.

Teknik (Eylemsel) Kararlar: Kurumların dönem içerisindeki girdiden çıktıya kadar örgütün tüm kararlarını içermektedir.

1.1.6.2. Hiyerarşiye göre kararlar

Hiyerarşik kararlar üst seviyeli kararlar olup örgüte ait kararlar olup politikalar ile ilişkilidir. Örgütün orta kesiminde alınan kararlar ve yaygın hedefler daha belirgin bir duruma gelir. Örgüte ait alt kesimin iş görenlerince ortaya koyulan kararlar ise işlevsel ve göreve dönük kararlardır (Ada ve Küçükali, 2011, s. 127). Söz konusu kararları iki farklı başlıkta incelemek mümkündür. Örgütün üst kesiminin yetkisi dâhilinde alınarak alt kesime taşınan kararlar, alt kesimin iş görenlerince üst kesime doğru istek ve öneri kararlardır. Bu kararlar yöneticinin kabiliyetiyle onun ürünü olarak ortaya çıkar. Karar verme sürecindeyse yetkilendirme kademesi şekillendiğinden her bir işlev kendi basamağında dikkate alınmalıdır.

1.1.6.3. Programlamaya göre kararlar

Programlanmış kararlar, örgüt içerisinde yaygın ve çok sık ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırmak amacıyla uygulanır. Çeşitli kuruluşlar belli aralıklarla çalışan ve yöneticilerinin denetimini sağlamak için bir takım yönetmelik ve kaideler koyarlar. Böylece onların takibini yaparlar. Yönetmeliklerde belirtilen bir problem ortaya çıktığında gerekli prosedürlerin uygulanmasıyla yönetime önemli bir zaman kazanımı sağlanır (Boone ve Kurt, 2013, s. 231). Söz konusu karar mekanizmasında bireysellikten çok örgütün organizasyonu dikkate alınır. Mesela; kuruma gelen bir başvuruyu koşulları ve yönetmeliğiyle yöneticiler tespit eder ve iş görenler bu işlemi tekrarlamaya ihtiyaç duymazlar.

Programlanmamış kararlar örgütsel faaliyetlerde ortaya çıkan çok sorunlu kararlar için devreye sokulur. Sıkça karşılaşılmayan ve olağan dışı durumlarda örgütün karşısına çıkar. Bunun için karar vericiler tecrübelerine dayanarak çözmeli ve bu hassas duruma özen göstermelidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 137). Yönetenler tarafından ani gelişen sorunların çözümünde, yanlış kararlar verilerek başarısızlıklar yaşanabileceği gibi tecrübe, yetenek ve bilgiye dayanarak doğru kararlar verme kabiliyetlerini sergileme fırsatı da yakalamaları mümkündür.

Programlanmamış ve programlanmış kararlar arasındaki farklılıkta, bir uyarana karşı verilen tepkilerin bir ucunda uyarıcı için geliştirilmiş ve öğrenilmiş belirli aralıklı tepkiler yer almaktadır. Diğer yandan tepkilerin diğer ucunda ise problem şeklinde bir uyarıyı algılayarak çözüm üreten faaliyette bulunma arzusu uyandıran ve karara ilişkin tercihleri araştırmaya yönelik bir gayret olarak kendini ifade eden tepkiler bulunur. Yönetenlerin yaratıcılığı, tecrübe ve yetenekleri programlanmamış kararlarda oldukça önemlidir. Çoğunlukla pek çok belirsizliğin ve problemin giderilmesinde yaratıcı olan ve birçok kişiyi etkileyen kararlardır (Koçel, 2011, s. 112).

1.1.6.4. Uygulama süresine göre kararlar

Uygulamanın süresine bağlı kararlar üç kategoriye ayrılır. Bunlar: uzun, orta ve kısa dönemli kararlardır (Yeşil, 2013, s. 229).

- Uzun Dönemli Kararlar: Beş yıl ve daha uzun süreli kararları kapsar.
- Orta Dönemli Kararlar: Bir yıl ile beş yıl arasındaki kararları kapsar.
- Kısa Dönemli Kararlar: Bir yıldan daha az süreli kararları kapsar.

Uzun vadeli kararlar daha çok hedefleri ortaya koymak maksadıyla alınırken kısa vadeli kararlar ise yönteme ilişkin kararları açıklar (Ertürk, 2009, s. 206).

1.1.6.5. Karar alıcı sayısına göre kararlar

Karar alıcıların sayısına göre kararlar, bireysel ve grup kararları olmak üzere iki kategoride incelenir. Bireysel kararlarda, karar veren kişi sayısı bir olduğundan özellikle zamanın kısıtlı olduğu koşullarda bu karar mekanizması daha faydalıdır (Tuncer vd. 2008, s. 163).

Bireysel kararlara kıyasla grup kararlarının daha kapsamlı olduğu görülmektedir. Grup kararları örgütteki bireylerin desteği, iletişimi ve bilgi paylaşımı ile alınır. Örgütte bireyler, grup hâlinde daha etkili iletişim kurmakta ve verimli çalışmaktadır. Bunun sonucunda daha iyi ve kaliteli bir çıktı elde edilir. Ayrıca kararlara grup hâlinde destek sağlandığında ise bu çıktının kalitesi daha da artmaktadır. Buna göre grup kararlarının amacı: kararların niteliğini artırmak, alınan kararların uygunluğunu, yaratıcılığını geliştirmek ve alınan kararların anlaşılabilirliğini sağlamak olmalıdır. Bundan dolayı örgütler, grup hâlinde alınan kararları bireysel kararlara tercih etmelidir (Lunenberg ve Ornstein, 2013, s. 146).

Gruplar bireylerden meydana gelse de onlardan farklı nitelikler taşır. Grup hâlinde alınan kararların pek çok kazanımı mevcuttur. Bu kazanımlardan bazıları, iş ortaklığını geliştirmek, grup üyelerinin tecrübelerinden faydalanmak ve uzman görüşlerine başvurmaktır. Söz konusu durum farklı nitelikleri olan suyu meydana getiren hidrojen ile oksijenin durumuna benzetilir (Davis, 1988, s. 595).

1.1.7. Karar verme modelleri

Karar sürecinde birbirinden farklı çözümler kullanılabilmektedir. Bu çözümler kullanımı karar vericilerin kontrolindedir. Her bir karar verici farklı bir karar verme modeli kullanabilir.

Alan yazında yer alan birçok karar verme modeli, John Dewey (1910)'in geliştirdiği modeli temel almaktadır. Dewey: karar verme süreci için “problemin çözüme kavuşma gereksinimi”, “problemin tanımlanması”, “  z m yollarının araştırılması”, “eylemin kararlaştırılması”, “kararın gerçekleştirilmesi” ve “sonuçların değerlendirilmesi” basamaklarını tanımlamaktadır. Karar verme modellerinin oluşturulmasına; bireysel seçimler, problemin türü ve belirsizlik gibi unsurlar şekil

vermektedir. Modellerin asıl hedefi çeşitli türdeki ve derecedeki problemlere, basit modeller ile çözüm aramaktır (Sarıkaya, 2013).

1.1.7.1. Rasyonel karar verme modeli

Düşünme, insanın zihninde bilinç ve bilinçaltı şeklinde saniyeler içinde gerçekleştiğinden karar verme de bu sürecin bir parçası şeklinde ele alınabilir (Wang ve Ruhe, 2007). Rasyonel seçim teorisi, öncelikle karar alıcıların karşılaştığı bir dizi alternatifi dikkate almak suretiyle başlar (Doyle, 1999, s.2). Bu modelde rasyonel karar verme sürecinde, bireyler bir amaca ulaşmak için belirli hedefler doğrultusunda adımlar atarlar ve bu adımlar mantıksal çıkarımlara dayanarak gerçekleştirilir. Karar verme süreci mantıksal bir sıraya göre ilerler ve bir adım tamamlanmadan diğer adıma geçilmez. Karar verme sürecinde belirtilen hedefler doğrultusunda faaliyetler ve davranışlar tahmin edilerek gerçekleştirilir. Ancak bu modelde belirsizlik ve risk durumlarına pek yer verilmez ve karar vericiler tamamen mantıksal çerçeveler esasına dayanarak seçimlerini yapma eğilimindedirler. Bu model kararların tamamen gerçekçi olması gerektiğine işaret eder. Örgütün hedeflere ulaşma açısından en olası seçeneğin bulunmasını amaç edinen bir modeldir. Aşamalı bir yapısı vardır (Hoy ve Miskel, 2010).

1.1.7.2. Tatmin edici karar verme modeli

Tatmin edici karar verme modeli, rasyonel kararların alınamadığı zamanlarda rasyonel modelin önüne geçmektedir (Laird, 2012). Bu modele göre, insanların sınırlı kapasiteleri nedeniyle karmaşık problemleri anlamakta ve çözmekte zorlandıkları ve bu nedenle bu problemleri basitleştirmeye çalıştıkları belirtilmektedir. Ayrıca bazı problemler o kadar karmaşıktır ki rasyonel karar alma modeli ile çözülemeyecek kadar zordur. Bu durumda; karar verici pozisyonunda olanlar daha tatmin edici ve kolay çözümlerle yetinirler (Robbins ve Judge, 2017).

Bu modelde karar vericilerin, sorunu çözmek için gereken bilgiye erişememeleri olası seçenekleri ve sonuçları değerlendirme yeteneklerinin olmaması nedeniyle sınırlı bilgiye sahip oldukları varsayılmaktadır. Bu nedenle en gerçekçi çözüm yerine kendilerini tatmin eden bir çözümü uygulamaları gerektiği düşünülmektedir. Bu model, kısıtlı şartlarda en tatmin edici seçeneğin seçilmesini öngörmektedir. Her zaman rasyonel modelin gerektirdiği bilgi birikimine ulaşamayabilir ve bazen uygun değerlendirme kapasitesine sahip kişiler olmayabilir ya da bu değerlendirmelerin yapılabileceği uygun zaman dilimi olmayabilir. Bu durumda karar vericiler en tatmin edici seçeneği

uygulamaktadırlar. Hoy ve Miskel, karar verme sürecinin döngüsel bir yapıda olduğunu ve bu süreçte birçok olayın eşzamanlı olarak gerçekleştiğini belirtmişlerdir (Hoy ve Miskel, 2010).

1.1.7.3. Sezgisel karar verme modeli

Bu model, karar verme sürecinde duyguların daha belirgin olduğu bir model olup rasyonelliğin en az olduğu modellerden biridir. Kararlar, sezgisel yollarla hızlı bir şekilde verilir. Bazı araştırmacılar sezgilerin hızlı karar verme sürecini kolaylaştırdığını iddia etmektedirler. Sezgisel yollar, rasyonel karar vermenin tamamen karşısında değildir. Aynı zamanda rasyonelliği tamamlayan sezgisel unsurlar da vardır. Burada önemli olan nokta sadece sezgilere güvenerek bilgi ve analizlerden yoksun kararlar vermek veya tamamen sezgisel yollardan vazgeçmek değil, ikisi arasında doğru bir denge kurmaktır (Robbins ve Judge, 2017).

1.1.7.4. Aşamalı sınırlı karşılaştırmalar modeli

Bir problem durumu içinden çıkılamayacak kadar karmaşık ve çözümü zor gözüküyorsa ancak o zaman bu modele başvurmak gerektiği savunulmaktadır. Bu modeli geliştiren ilk kişi Charles Lindblom'dur. Problemin çözümünde mevcut seçenekleri çok büyük oranda azaltır. Bu model sadece o an yaşanan duruma en yakın seçenekleri değerlendirmeye alır; o anki durum ile hedeflenen neticeler arasındaki diğer sonuçları değerlendirmez (Hoy ve Miskel, 2010). Bu modele göre en iyi karar karar vericilerin fikir birliğine vardığı karardır. En uygun seçeneğin değerlendirilmesinin zor olduğu karmaşık durumlarda ise bu model işe yaramaz.

1.1.7.5. Karışık tarama modeli

Bu model rasyonel karar verme modeliyle karşılaştırmalar modelinin esnekliğinin bir karışımı şeklindedir. Aşağıda sıralanmış olan karışık tarama modelindeki ilkeler oldukça açık ve nettir (Hoy ve Tarter, 2003).

- Hedeflenmiş deneme yanıtlar kullanın,
- Kesin bir karar vermeyin itidalli devam edin,
- Aldığınız karar kesin değilse onu küçük parçalara bölün,
- Kararınızı adım adım netleştirin,
- İddia ettiklerinizin çerçevesini belirleyin,

- Kararınızı geri almaya hazır olun.

1.1.7.6. Oyun teorisi

Oyun teorisi, günümüzde sık başvurulanan karar alma modellerinden biridir. Bu teorinin tarihsel gelişimine bakıldığında, oyunların şans kuramının XVII. asırda ortaya çıktığı ve bu kuramın da olasılık kuramı ismi verilen matematik branşının gelişmesinde önemli olduğu görülmektedir. Bu teorideki amaç, çıkarları çatışmakta olan tarafların akılcı davranış kurallarını belirlemektir. Bu türden karar ortamlarını açıklayan matematiksel bir yaklaşım çeşididir. Oyun Teorisi'nin kullanılmasıyla karar vericiler, karar verme süreçlerinde kendilerinin artılarını ve eksilerini görebildikleri gibi, verecekleri karar neticesinde rakiplerinin ne şekilde etkilenebileceğini ve tepki olarak ne türden kararlar verebileceğini tahmin edebilirler. Bu sayede karar vericiler, kimi hamleleri yapmadan evvel ilgili tahminleri yaparak, kendilerine en büyük kazancı sağlayacak stratejilerin seçimiyle hamlelerini de gerçekleştirirler. Karar verme safhasındaki oyuncuların öteki oyuncular ile çıkarlarının uyduğu veya çatıştığı bir ortamın içerisinde farklı yaklaşımların üretilmesi bu teorideki en önemli özelliklerdendir (Köse, 2014).

Pek çok farklı bilim dalında kullanılabilecek olan bu teori, hayatın bir parçası şeklinde de düşünülebilir. Her bireyin ulaşmayı istediği hedefler bulunmaktadır. Bu hedeflere ulaşabilmek için belli stratejileri geliştirerek bazen öteki insanlar ile işbirliği yapar, bazen de onlarla çatışma yoluna gider. Hedeflerine ulaştığında ise elde ettiği sonuçlar vardır. Böylece insanların etkileşim içinde olduğu bahsi geçen bütün bu durumlar ilgili teorinin konusu içerisinde bulunmaktadır (Yalçıntaş, 2015). Netice olarak: ekonomik problemleri çözmede kullanılan oyun teorisinin özellikle rekabetçi koşullar altında en uygun kararın alınabilmesi argumanı onu sosyal bilimlerin tüm dallarında başarıyla uygulanan bir seviyeye erdirmiştir (Osborne, 2004).

1.1.8. Okul yönetimi

Eğitim sisteminin işleyişi, okul yöneticilerinin planlama ve tasarımlarının gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu süreçte, okulun amaçları doğrultusunda gerekli kaynaklar sağlanarak eğitim-öğretim faaliyetleri yürütülür. Okul, bu faaliyetlerin hayata geçirilmesindeki kurumsal yapıdır. Ancak tasarlanan eğitim-öğretim faaliyetlerinin uygulamaya geçirilememesi durumunda sadece bir dizi plan ve tasarımdan ibaret kalır. Bu nedenle okulun eğitim sistemi içindeki özel konumu toplumun tüm

kesimleri tarafından tam olarak anlaşılmalıdır. Okul yöneticiliği, bu özel durumun gereğini yerine getirdiği için önem arz etmektedir (Açıkalın, 1998, s. 2).

Eğitim alanındaki yönetimin daha sınırlı bir alan içerisinde uygulanması ise okul yönetimini oluşturmaktadır. Okul yönetimine ilişkin çerçeveyi ise eğitim sistemindeki amaçlar belirlemektedir. Yönetim biliminin eğitim alanına uygulanması ile eğitim yönetimi, eğitim yönetiminin de okullara uygulanmasıyla okul yönetimi oluşmaktadır (Bursalıoğlu, 2005, s. 5). Okul yönetimi, genelde okul içindeki süreçlerde okulda okul idaresinin günlük şeklide icra ettiği işleri ifade etmektedir.

Eğitim yöneticilerinin görevleri arasında; toplumun eğitim taleplerini karşılamak, ekonominin nitelikli işgücüne olan ihtiyacını karşılamak, öğrencilerin gelişimini sağlamak, maliyetleri hesaplamak ve kaynakları bulmak, gelecekteki ihtiyaçları tahmin etmek ve planlamak, uluslararası ilişkilerin insan kaynakları boyutlarını izlemek ve düzenlemek yer almaktadır. Eğitim yöneticileri, üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, plan ve programları hazırlayan ve orta düzeyde bu politikaları yorumlayan kişilerdir (Taymaz, 2011, s. 22). Ancak, ülkemiz için bakıldığında okul yöneticilerinin görevleri daha sınırlıdır. Genellikle bürokratik işlemleri, merkezi kararları ve geliştirilen programları uygulama rolüyle sınırlıdır.

Sistemlerin temel özellikleri arasında, amaçları gerçekleştirmek için girdi alıp işleyerek ve dönüştürerek çıktı vermeleri yer almaktadır. Okul da öğrencileri girdi olarak kabul eder, hedeflere uygun eğitim faaliyetleri ile davranış değişimi sağlar ve sonuçta öğrenciyi sistemin dışına çıkarır. Eğitim sistemi içerisinde bu işleyişin en açık şekilde görüldüğü kurum okuldur (Keskinkılıç, 2011, s. 8).

Okul olgusuna bakıldığında eğitim sistemindeki en önemli alt sistem olduğu görülür. Okullar, teşkilat yapıları ve de işleyişleri yönünden eğitim yönetimindeki bir bağımlı değişken durumundadırlar. Okullar, eğitim sistemi içinde işlevsel bir parça şeklindedir ve faaliyet sahalarını belirleyen ilk aşama üretim amaçlı somut yapılanmadır (Açıkalın, 1998, s. 1).

Okul, eğitim sisteminin en önemli ögesidir; çünkü eğitim sistemi okulda üretilir. Eğitim sistemi, okulun temelinde olduğu için okulun başarısı, eğitim sisteminin başarısıdır. Okul, eğitim sistemi içinde işlevini yerine getiremezse, sistem olumsuz etkilenir. Okul yönetiminin eğitim sistemi içindeki rolü, okulların başarısının okul yönetimiyle doğru orantılı olduğu düşünüldüğünde daha iyi anlaşılır. Eğitim ve okul,

diğer alanlarla ve sektörlerle karşılaştırıldığında çok sayıda kişi ve kurum tarafından ilgi gören bir alan halini alır. Kamu kuruluşları, siyasi partiler, sivil toplum örgütleri, dini gruplar, iş dünyası gibi birçok etken; okulların ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve değerleri ürettiği bir yapı oldukları için eğitim üzerinde etkili olmayı ve eğitimle ilgilenmeyi isterler. Nitekim okullar, bu türden grupların gereksinim duydukları ve önemsedikleri bilgi, beceri ve değerleri üretmekte olan bir yapı durumundadır (Erdoğan, 2000, s. 84–85).

Okullar, eğitim sisteminin en önemli ögesidir ve öğretmen, öğrenci, veli, yönetici vb. bileşenlerden oluşur. Okul yönetimi ise sistemdeki en temel kurum olan okulları daha önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaştırma adına insan ve maddi kaynakları etkin bir biçimde kullanmalıdır. Okulun misyonu ise, okuldaki her türden eylem ve davranışlara, öğrenme ve öğretme süreçlerine yol göstermesi denilebilir.

Her örgütte olduğu gibi yine okulların da gerçekleştirmesi gereken kimi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar, okulun vizyon ve misyonuna uygun olarak belirlenir ve öğrencilerin akademik, sosyal, psikolojik, kültürel ve fiziksel gelişimlerini desteklemeyi amaçlar. Okul yönetimi, bu amaçları gerçekleştirmek için kaynakları uygun bir şekilde dağıtmalı ve yönlendirmelidir. Okulların başarısı, okul yönetiminin başarısıyla doğru orantılıdır. Okul yönetimi, okuldaki kaynakları ve personeli etkili bir şekilde yöneterek okulun amaçlarına ulaşmasını sağlar. Bu nedenle, okul yönetiminin eğitim sistemi içindeki rolü oldukça önemlidir. Okul yönetimi eğitim, öğretim ve değerlendirme gibi hususlarda verilecek kararlarla ilgilenir. Bu kararlar, okulun amaçlarına ulaşmak için alınır ve okulun kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar. Okul yönetimi, bu kararları alırken öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini desteklemeyi, öğretmenlerin ve personelin eğitim ve kariyer gelişimlerini sağlamayı, okulun toplumla uyum içinde çalışmasını ve öğrencilere uygun bir öğrenme ortamı sunmayı hedefler (Şişman, 2013, s. 216).

Okul yönetimi, bir eğitim örgütünün amacını gerçekleştirmek için bir dizi görevi yerine getirir. Türkiye'de, Millî Eğitim Bakanlığı'nın amaçları doğrultusunda hareket ederek yönetimi sağlamaya çalışır. Milli Eğitim Temel Kanunu'yla belirlenen genel amaçlar, eğitim kurumlarının öğrencileri hayata veya bir mesleğe hazırlamasını amaçlar. Okul yöneticileri, bu hedefleri gerçekleştirmek için çeşitli görevleri yerine getirirler. Bu görevler arasında; müfredat programlarına uygun yıllık ve ders planları hazırlama, derslere ilişkin dağılım çizelgelerini yapma, akademik, sosyal ve sportif faaliyetleri

yönetmek, eğitim öğretim sürecinde gerekli olan araç ve gereçleri temin etme ve bakımını yapma, öğrenci ve personel işlerini düzenleme, yazışmaları yapma ve tutulması gereken dosya ve defterleri düzenleme yer alır. Okul yönetimi, öğrencilerin başarıya ulaşmalarını sağlamak için bu görevleri en iyi şekilde yerine getirmek zorundadır (Bayramoğlu, 2015, s. 36).

1.1.9. Öğretmenlerin yönetime katılımı

Eğitim, insanları toplumsallaştırma, siyasallaştırma ve kültürleme işlevlerin amaca uygun bir şekilde gerçekleştirebilmesi için eğitim-öğretim kurumlarında öğretmenler, öğrenciler, veliler ve öteki paydaşların okul yönetimine etkin bir biçimde katılımı önem arz etmektedir. Bu katılım, yönetimin demokratikleşmesi ile mümkün olur. Okul yönetimlerindeki demokratikleştirme ise, okul yönetimlerinin temel alacakları yönetim yaklaşımları tarafından belirlenir. Yönetime katılım, öncelikle karar alma süreçleri içerisinde yer almak ile anlamlı hale gelir. Farklı örgüt yönetimlerinde de olduğu gibi, eğitim örgütlerinde demokratik bir anlayışın mevcudiyeti, örgütsel etkililik ile verimliliğin istenen düzeyde gerçekleşmesinde saklıdır (Yavuz, 2004, s. 46).

Katılımcı karar alma, örgütün iş görenlerini kararlara dahil ederek örgütsel kararlara bağlılıklarını arttırır. Yöneticiler ve öğretmenler, karar alma sürecine daha çok dahil oldukları için okula daha yüksek düzeyde bağlılık gösterirler. Öğretmenler, katılımcı karar alma sayesinde sorunlara en uygun çözümü bulma yeteneklerini geliştirirler. Öğretmenin karar alma sürecine dahil edilmesi, okulun vazgeçilmez çalışanları ve alınan kararların uygulayıcısı oldukları için önemlidir. Katılımcı karar alma, çalışanların ihtiyaçları ve çıkarları göz önünde bulundurularak verilen kararların daha tatmin edici olduğu anlamına gelir. Bu yöntemde, iş görenler yeni ve daha iyi iş yapma fırsatları bulabilirler ve böylece daha yeterli ve güvenli iş koşullarına sahip olabilirler (Babaoğlu ve Yılmaz, 2012, s. 1).

Katılımcı karar alma, örgüt çalışanlarını bir araya getirerek onları örgütsel kararlara bağlayarak örgütle bütünleştirmektedir. Çalışanların kararlara daha fazla katılımı, yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarına daha bağlı olmalarını sağlar. Ayrıca, kararlara katılan öğretmenler, sorunlara daha uygun çözümler bulma yeteneklerini artırarak işlevsel hale getirebilirler. Bu nedenlerden dolayı, öğretmenlerin bir okulun temel çalışanları olmaları ve alınan kararların uygulanmasında etkin bir rol almaları önemlidir. Katılımcı karar alma süreci, çalışanların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını dikkate

olarak kararlar aldığında daha tatmin olur. Bu yöntemde, çalışanlar bilgi ve yeteneklerini kullanarak görevlerini daha iyi ve yenilikçi bir biçimde yapma fırsatını bulurlar. Böylece, daha yüksek bir yetkinlik ve güvenlik duygusuyla daha uygun iş şartları sağlanır (Açıkalın, 1998).

Eğitim alanında problemlerin çözülmesi noktasında eğitim örgütlerinin demokratik hale getirilmesi ve öğretmenlerin de yönetim alanına katılmasının sağlanması önem arz etmektedir. Böyle bir yapının oluşumu eğitimin niteliği açısından oldukça yararlı olacaktır. Öğretmenler, katılımcı bir yönetimin istediği nitelikler açısından en uygun olan kitledir. Örgütler bağlamında eğitim seviyesi yüksek olan iş görenlerin yönetime katılımlarının sağlanması kısmen daha kolaydır. Ayrıca iş görenlerin eğitim düzeyleri arttıkça katılımın da niteliği artmış olacaktır. Türk eğitim sistemi içerisinde öğretmenlerin aldıkları eğitim düzeyleri yüksek olduğundan yönetime katılım göstermeleri de eğitimdeki nitelik ve verimliliği artıracaktır (Başaran, 2000).

Okul yönetiminde kullanılan yönetim yaklaşımı ve yöneticinin tutumu, katılımcı yönetimin başarısını doğrudan etkilemektedir. Eğer yönetici, öğretmenleri bilgilendirmeden veya görüşlerini almadan kararlar alıyorsa, otokratik sorun çözme yöntemi uygulanmış olur ve katılımlı yönetim gerçekleşmez. Ancak, yönetici öğretmenlerin görüşlerini toplayarak kendi kararını aldığı istişarî sorun çözme yöntemini kullanıyorsa, Katılımlı Yönetim sınırlı bir şekilde uygulanır. Gerçek Katılımlı Yönetim ise, okuldaki üstlerle astların birlikte sorunları tanımlamış oldukları, analiz ettikleri, çözüm ürettikleri, çeşitli alternatifleri seçtikleri ve oy birliği ile kararlar verdikleri durumlarda gerçekleşmektedir. Okulda çalışmakta olan öğretmenlerin, hatta öğrencilerle veliler gibi öteki bileşenlerin karar sürecinde etkin olması, problemlerin çözümünü kolaylaştırırken, alınan kararların ise daha süratli ve verimli bir biçimde uygulanmasını sağlar. Ayrıca, demokratik kültürün oluşmasına da yardımcı olacak ve okul bileşenlerinin okullarını daha çok sahiplenmesini sağlayacaktır (Özden, 1996, s. 429).

1.1.10. Türkiye’de eğitim yönetimine katılım

Türkiye'deki eğitim sistemi, yenilikler yapılsa bile öğretmenlerin bu yeniliklere ilişkin sorunlar ve çözümler hakkında fikirlerini açıkça ifade edemediği için geri planda kalmaktadır. Genellikle, yeni bir çalışma veya eğitim sorunu kamuoyuna duyurulduktan sonra öğretmenlerin görüşleri alınmaktadır. Ancak, öğretmenlerin eğitim sorunlarına dair

düşüncelerini açıkça ifade edememeleri, sorunların çözümünde büyük bir eksikliğe neden olmaktadır.

Baskıcı bir yönetim şeklini benimsemeye yönlendiren siyasi akımlar, toplumun yöneticilerinin her zaman için en akıll en iyi kararları veren ve en iyi liderler olduklarına onların inanmalarını sağlar. Bu anlayışa göre yönetilenler, sorgusuz sualsiz yöneticilerin isteklerine uymalıdır. Bu tür davranışlar çağa ayak uyduramamış, ataerkil, insan haklarına saygı göstermeyen ve geri kalmış olan ülkelerde görülebilir. Eğitim sorunlarının çözüme kavuşması için, eğitim kurumlarının demokratik hale getirilmesi ve öğretmenlerin yönetimde yer almaları gerekmektedir. Bir organizasyonda iş görenlerin yönetimde yer almaları, bireyin eğitim düzeyi ve uzmanlık alanıyla orantılı durumdadır. Bireyin kalitesi arttıkça, yönetimde yer alma gerekliliği de artar. Öğretmenler eğitilmiş meslek sahibi bireylerdir ve yönetimde yer almaları, eğitimin kalitesi ve verimliliğini artıracaktır. (Serençelik, 2016, s. 99).

Okullardaki katılımcı yönetim uygulamaları, idarecilerin tutumlarına bağlı olmayacak şekilde eğitim mevzuatında farklı görevleri olan pek çok kurul, ekip, komisyon ve meclis oluşturularak zorunlu hale getirilmiştir. Eğitim mevzuatımız, katılımcı oluşumları öngördüğü halde, bu oluşumların işlevselliği okul müdürü ve diğer yöneticilerin tutumlarına bağlıdır. Lider konumunda olan yöneticiler, takım ruhu oluşturarak gönüllü katılımı sağlayarak, mevzuatın öngördüğü oluşumlarla okullarındaki eğitimin niteliğini artırabilirler. Konunun önemine binaen, formaliteden öteye gitmeyen bu oluşumların daha işlevsel hale getirilmesi okul için önemlidir (Baş, 2019, s. 111).

Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, okulların etkin yönetimini sağlamak için kurul, komisyon ve ekiplerin oluşturulmasını öngörmektedir. Bu amaçla yönetmelik, okullarda verimliliğin artırılması, çevre iş birliği, yerel yönetimlerin ve sivil toplum örgütlerinin desteği, çocuk haklarının korunması ve eğitim kurumları arasındaki iş birliğinin geliştirilmesi için kurul, komisyon ve ekiplerin oluşturulmasını öngörmektedir. Ayrıca yönetmeliğin 78'inci maddesi, müdürün okuldaki kurul, komisyon ve ekiplerle iş birliği yaparak yönetimini yürüteceğini belirtmektedir. Benzer şekilde, okul öncesi ve ilköğretim kurumları için de benzer kurulların oluşturulması gerekmektedir.

1.1.11. Okullarda karara katılım

Nitelikli bir eğitim sunmak için eğitim sistemlerinin en önemli paydaşı konumunda bulunan öğretmenlerin okul yönetimine katkı sağlama ve başarılarını artırma

adına alınan kararlara katılım sağlamaları oldukça önemlidir (Aydın, 2000). Her örgütün kendine özgü bir yönetim anlayışının olması önem arz etmektedir. Fabrika veya işletme yönetim anlayışı ile okul yönetimi aynı olmamalıdır; çünkü okulun çıktısı mal veya hizmet değil, insandır. Bu nedenle, eğitim alanındaki yönetim tarzı diğer işletme yönetimlerinden tamamen farklı olmalıdır. Eğitim, anayasal bir hak olduğu ve kâr amacı güdülemez olduğu için farklıdır. Bir fabrikada bozuk ürünleri geri göndermek veya geri dönüştürmek mümkün olabilirken, eğitim sistemindeki hatalar geri dönüşümü olmayan geri alınamaz sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, toplumun başarısı, verimliliği ve kalitesi için eğitim sistemi önemlidir. Okul müdürleri, öğretmenleri ve diğer personeli eğitim hedefleri doğrultusunda yönetmeli, motive etmeli ve etkili bir şekilde çalıştırmalıdır. Okul müdürleri, yönetim sürecinde karar alma organı olarak tüm çalışanların fikirlerine saygı göstermeli ve bu fikirleri karar verme sürecinde dikkate almalıdır. (Bursalıoğlu, 2005, s. 83). Okulu yönetme noktasında alınmış olan kararlar öğretmenleri, öğrencileri, velileri ve okul personellerini etkilemektedir. Bundan dolayı ilgili kararlar alınırken bütün paydaşların fikirleri alınmalı ve üzerinde durulmalıdır.

Öğretmenler, kurul ve zümre toplantılarıyla okullardaki yönetim süreçlerine katılım sağlayabilirler. Ancak Can, Gündüz ve Işık Can'ın (2013) gerçekleştirmiş oldukları çalışmaya göre: öğretmenler bu kurul toplantılarında çok da etkili olamamakta, onların görüşlerine ise pek önem verilmemektedir. Öğretmenler, kurul toplantılarının genelde formaliteden ibaret olduğunu, görüşlerinin pek dikkate alınmadığını, idarecilerin kendi kararlarını uygulama eğilimi içerisinde oldukları, idarecilerin olumsuz bazı tutumlarından dolayı görüş belirtmekten kaçındıklarını ifade etmişlerdir. İdareciler bu durumu dikkate almalı, okuldaki yönetim sürecine öğretmenleri katarak bir şeylerin değişebileceği inancını kazandırmalıdır.

2001 yılında Elâzığ il merkezinde bulunan 19 okulda yapılan 67 yönetici ve 388 öğretmenin katıldığı "Eğitimde Karara Katılma" adlı çalışmanın sonuçlarına göre, okul yöneticileri karara katılmanın önemine oldukça inanırken, öğretmenlerde ise kararsızlık öne çıkmaktadır. Ancak öğretmenler, karara katılmanın önemine inanmaktan çok da uzak değildirler. Okul yöneticileri, çalışanların karar alma sürecine katılım göstermeleri gerektiği konusunda isteklidir ve çalışanların fikirlerine mutlaka değer verilmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Öte yandan öğretmenler, daha önceki uygulamaların kendilerini karar alma sürecinin dışında bıraktığını düşündüklerinden, karara katılmanın

önemine kısmen de olsa inanmakta zorlandıkları tespit edilmiştir. (Kocabaş ve Gökbaş, 2002, s.1).

Yine Akdemir'in (2009) yürüttüğü araştırmada da ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılma durumlarını ve karar alma süreçlerine katılım isteklerinin belirlenmesi amaçlamıştır. Bu amaçla, İstanbul'un Bağcılar ilçesindeki 53 ilköğretim okulunda görevli olan 324 öğretmene "Karara Katılma Ölçeği" uygulanmış ve ulaşılan veriler analiz edilmiştir. Araştırma neticesinde: öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılma hususunda istekli oldukları ancak öğretim faaliyetleriyle ilişkili kararlara "biraz", yönetim faaliyetleriyle ilgili olan kararlara da "çok az" katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

Okul müdürü, karar verirken belirli prensiplere uymalıdır. Bu prensipler arasında, grup dinamiklerini anlamak önemlidir; ancak bunları kullanmaktan kaçınmalıdır. Müdür, bireyler arasında uzlaşmayı ve koordinasyonu sağlayan bir rol oynamalıdır. Karar sürecine, müdür astlarını ve kararın etkileyeceği kişileri dahil etmelidir. Okulda demokratik bir atmosfer oluşturulmalıdır ve grup kararları belli sınırlar içinde alınmalıdır. Alınan kararlarda görüş birliği sağlanmalı, grup değerleri ve davranışları dikkate alınmalıdır (Bursalıoğlu, 2005).

Gelişmiş ülkelerin eğitim sistemlerinin demokrasiyi sağlıklı bir şekilde sürdürmelerine yardımcı olduğu gözlemlenmektedir. ABD'de, Okula Dayalı Yönetim anlayışıyla, okulu ilgilendiren her türlü karar okul tarafından alınmaktadır. Öğretmenlere, kendileriyle ilgili karar alınmadan önce bilgi verilmesi, karara katılım anlamına gelmemektedir. ILO programı, öğretmenleri karar alma sürecine dahil etmenin etkililiğini ve verimliliğini artırdığını belirtmiş ve öğretmenlerin statüleriyle ilgili sorunları çözmenin önemine vurgu yapmıştır (Balcı, 2002). Demokratik sistemin sağlıklı devam etmesi adına, yalnızca siyasal alanda değil; sosyal, ekonomik, okul ve aile alanlarında da katılımın olması gerekmektedir.

1.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde okullarda karara katılıma dair yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan araştırma bulguları sunulmuştur.

1.2.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar

Vardar Atmaca (2003) tarafından yrtlen “İlköğretim Okullarında Görev Yapan ğretmenlerin Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Algı ve Beklentileri” başlıklı araştırmaya göre, ilköğretim okullarında çalışan 265 öğretmenin oğunluğ okulda alınan kararlara katılma konusunda yüksek bir beklentiye sahiptir. Öğretmenlerin katılım sağlamak konusunda istekli oldukları hususlarda, kurumun ihtiyaına göre gerekli ders araçları ve eşyalarının belirlenmesi gibi konular ne çıkmaktadır. Öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılımı ile ilgili algıları, cinsiyet, mezun olunan okul ve hizmet süresi gibi faktörlere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Uyar’ın (2007) Düzce ilinde görevli olan 66 okul yöneticisi ve 352 ğretmen ile gerçekleştirdikleri “ğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre ğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmaları” başlıklı araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler okul yönetimine katılım hususunda orta düzeyde isteklidirler. Yönetime katılım durumuna, öğretmenler orta, yöneticiler önemli ölçüde katılmakta ve görüşlerin arasında anlamlı farklılaşmalar tespit edilmiştir. Bu araştırmada yöneticilerin, öğretmenlerin yönetime katılma durumuna dair görüşleri, öğretmenlerin görüşlerine kıyasla daha olumlu olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri; öğrenim durumu, cinsiyet, mesleki kıdem etkenlerine göre farklılaşmalar da taşımamaktadır.

Baştan’ın (2014) “Ortaokullarda Görev Yapan ğretmenlerin Okullarda Alınan Kararlara Katılma Durumları ve Kocaeli-Körfez İlçesi rneği” başlıklı çalışmasında öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılım düzeyinin “biraz” seviyesinde olduğunu ve yönetim kararlarına katılım seviyelerinin, ğretim kararlarına katılım düzeylerinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Baştan, toplamda sayıları 11 ve 20 arasında değişen öğretmenin görev yaptığı eğitim kurumlarında kararlara katılımın daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Serençelik (2016) tarafından, İstanbul ilindeki resmi ilkokullarda görevli okul öncesi ğretmenlerinin okul yönetimine katılımı hakkında araştırma yapılmıştır. Okul ncesi ğretmenlerinin ve okul idarecilerinin görüşleri alınarak on sorudan oluşmakta olan bir görüşme formu uygulanmış ve elde edilen verilerden, ilkokullarda görevli olan okul öncesi ğretmenlerinin okul yönetimine katılımının zayıf düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak: Öğretmenlerin okul yönetimine

katılmalarının teşvik edilmesi ve fırsat tanınması gerektiği, ayrıca okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimine katılmalarını sağlayacak yasal düzenlemelerin de yapılması gerektiği yönünde öneriler sunulmuştur.

Can ve Bayramoğlu (2016) tarafından gerçekleştirilen “Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Durumlarının İncelenmesi” başlıklı araştırma sonuçlarına göre, İstanbul'un Bahçelievler ilçesinde görevli olan 401 öğretmen ve 74 yönetici üzerinde yapılan araştırmada, öğretmenlerin yönetime “orta düzeyde” katılım sağladığı belirlenmiştir.

Yetimakman (2018) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumu ve Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmada, öğretmenlerin alınan kararlara katılım durumlarında branş, cinsiyet, okul türü, yerleşim yeri, meslek yılı ve okulda geçirilen hizmet yılı gibi değişkenler açısından anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak istihdam tipi ile öğrenim durumu değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Araştırmada ayrıca, öğretmenlerin kararlara katılım durumları ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve kararlara katılan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin öngörülebildiği bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmenlerin en çok öğretim programlarıyla ilgili konulara katıldığı en az da fiziksel yapı ve araç-gereçle ilgili konulara katılım gösterdiği gözlemlenmiştir.

1.2.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar

Case (1991) tarafından gerçekleştirilen “Karar Vermeye Öğretmen Etkisi” başlıklı araştırmada, öğretmenlerin kararlara katılım göstermelerinin, öğretmenleri okul yönetimiyle daha uyumlu bir duruma getirdiği, öğretmenlerin sınıfla ve öğretim ile ilgili olan kararlara yönetimsel kararlardan fazla katılmayı talep ettikleri tespit edilmiştir (Köklü, 1994, s. 41).

1990 yılında Johnson tarafınca öğretmenlerin katılım düzeyiyle örgütsel bağlılık arasında bulunan ilişki üzerine gerçekleştirilen araştırmada özel eğitim kurumlarında görevli olan öğretmenlerin stratejik kararların üzerinde daha fazla etkili oldukları, bu okullardaki daha yüksek bağlılığın ise öğretmenlerin yüksek katılımlarından kaynaklanmakta olduğu tespit edilmiştir (Balay, 2000, s. 220).

1991 yılında Sick tarafından, öğretmenlerin kararlara katılıma istekliliklerini saptama ve katılma uygulamalarını değerlendirme amacı ile 153 ilköğretim öğretmeni

üzerinde gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin; öğrenci, personelin denetlenmesi ve bütçeyle ilgili karar konularına nazaran öğretim kararlarına daha çok katılmayı talep ettikleri ve hukuksal eksiklik, süre yetersizliği vb. sebeplerin öğretmenlerin kararlara katılımını engellediği tespit edilmiştir (Gürkan, 2006, s.28).

Pashiardis (1994), “Karar Almada Öğretmen Katılımı” başlıklı çalışmasında, karar alma sürecinde öğretmenlerin aktif şekilde rol üstlendiklerinde, okulun başarısının da artmakta olduğunu, öğretmenlerin yalnızca sınıfta ders anlatmak ile sınırlandırılmayarak bunun yanı sıra okula pek çok yönden katkılar sağlayabileceğini, yine okullar özelinde katılımcı yönetimin gelişmesi adına özel seminerlerin verilmesinin gerekliliğini ifade etmiştir.

Field (1996) “Karar Vermeye Öğretmen Katılımı” başlıklı araştırmasında, öğretmenlerin karar vermedeki yüksek katılım düzeyleriyle pozitif öğrenci sonuçları arasında doğru orantı ve yüksek bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak çalışma aynı zamanda, öğretmenlerin öğretimsel ve yönetsel karar konularına katılım taleplerinin, mevcut katılım düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Dülger, 2021, s. 38).

Kuku ve Taylor (2002) “Karar Almada Öğretmen Morali” başlıklı araştırmalarını Filipinler'de 165 öğretmen ve de okul yöneticisinden elde edilen verilere dayanarak gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma, okul yönetiminin dokuz unsurunun (amaç, misyon, vizyon, personel, uygulama, bütçe, müfredat programı, tesis ve personelin gelişimi) öğretmenler ve okul yöneticilerince algılanan farklılıklarının karşılaştırılması temeline dayanmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, 11 ile 20 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olan öğretmenler daha fazla katılımcıdırlar ve yine öğretmenlerin alınan kararlara katılma düzeyi de tahmin edilenden daha yüksektir. Ayrıca, okul yöneticileri ve öğretmenlerin düşüncelerine göre, okulda kararlara katılım okulun gelişimini desteklemekte, okuldaki moral durumunun yükselmesine, iş memnuniyetine ve profesyonelliğin artmasına katkıda bulunmaktadır (Dülger, 2021, s. 40).

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve veri analizinde kullanılan yöntemler ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntem ile yapılmıştır. Araştırmada karma yöntemin tercih edilme nedenini, öğretmenlerin karara katılma durumlarının düzeyini belirlemenin nicel yaklaşımla; bu düzeye dair öğretmen algılarının ve bakış açılarının ortaya çıkarılmasının ise nitel yaklaşımla mümkün olabileceği şeklinde ifade etmek mümkündür. Zira, karma yöntem, araştırmacının hem nicel hem de nitel verileri topladığı ve bu verileri birleştirerek sonuçlar çıkardığı, sosyal, sağlık ve davranış bilimleri alanlarında kullanılan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Creswell, 2003; Johnson ve Onwuegbuzie, 2004, Akt: Baki ve Gökçek, 2012).

Araştırmada öncelikle nicel veriler genel tarama modeline göre toplanarak analiz edilmiştir. Genel tarama modeli örnekleme yolu ile araştırmanın evreni ile ilgili kestirimler ortaya koyma ve genellemeler yapma gayesini gütmektedir (Karasar, 1995; Karasar, 2002, akt., Büyüköztürk, 2018). Nitel veriler ise olgu bilim desenine dayalı olarak uygulanmıştır. Olgu bilim deseni farkında olunan ancak teferruatlı ve derinlemesine bir bilgiye sahip olmadığımız olgulara odaklanılması olgu bilim deseni olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu yönüyle Creswell'in (2003) karma araştırma yaklaşımlarından biri olarak belirtilen ayrıca nicel ve nitel verileri bütünleştirmesinin avantajlarını kullanarak sonuçlara ulaşıldığı bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Veri toplama sürecinde öncelikle nicel veriler elde edilip analiz edilmiş, ardından nitel verilerin elde edilmesi süreci yürütülmüştür. Elde edilen veriler ilişkili şekilde ele alınarak yorumlanmıştır.

2.2. Katılımcılar

Araştırmanın nicel ve nitel verilerini toplamak amacıyla aşağıdaki süreç ve teknikler uygulanmıştır.

2.2.1. Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Mardin ili Artuklu ve Kızıltepe ilçelerindeki 359 resmi temel eğitim kurumunda görev yapan 6046 öğretmen oluşturmaktadır. Artuklu ilçesinin merkez ilçe, Kızıltepe'nin ise nüfusu en kalabalık ilçe olmasından dolayı tercih edilmiştir (Mardin Milli Eğitim Müdürlüğü, 2023).

Araştırmanın örneklem büyüklüğünü saptamak için oransız küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Karasar'a (1995) göre, küme örneklemede, evrende ya da alt evrende eşit seçilme şansı elemanlar yerine, içindeki tüm elemanları ile birlikte kümelerindir. Buna göre, Mardin'in Kızıltepe ve Artuklu ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullar bir küme olarak kabul edilmiştir. Bu temel eğitim kurumlarının toplu listesi çıkarılarak yansızlık kuralına göre yeterli sayıda okul örnekleme alınmıştır. Bu doğrultuda, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5 olasılıkla 384 kişiden oluşacak bir örneklemin evreni temsil edeceğine karar verilmiştir (Balcı, 2001). Bununla birlikte veri toplama aracının katılımcılar tarafından eksik ve hatalı doldurulması ve çalışmanın verilerinin daha sağlıklı olması durumları dikkate alınarak katılımcılara 450 veri toplama aracı uygulanmıştır. Buna göre bu örneklem büyüklüğü sekizi ilkokul ve on ikisi ortaokul olup 20 temel eğitim kurumundan seçilmiştir. Veri toplama aracı uygulanan okullarda 240 ilkokul ve 360 ortaokul öğretmeni çalışmaktadır. Örnekleme alınan 20 temel eğitim kurumunda görev yapan katılımcılara kolayda örnekleme tekniği ile 180 ilkokul ve 270 ortaokul öğretmeni olmak üzere toplam 450 öğretmene veri toplama aracı dağıtılmıştır. Katılımcılara dağıtılan 450 veri toplama aracından eksik ve hatalı olan 5 veri toplama aracı çıkarılarak 445 veri toplama aracının dikkate alınmıştır.

Katılımcılardan erkeklerin oranı %57,2, kadınların oranı %42,8; lisans mezunu olanların oranı %91,2, lisansüstü mezunu olanların %8,8; 26-35 yaş arası olanların oranı %54,5, 36-45 yaş arası olanların oranı 31,5, 25 ve altı yaşı olanların oranı %7, 46 ve üzeri yaşı olanların oranı %7'dir.

2.2.2. Çalışma grubu

Araştırmada nitel verilerin toplanmasında ise nicel verilerden elde edilen bulguları daha anlamlı yorumlanması amacıyla yapılandırılmış görüş alma formu kullanılmış ve veriler nitel araştırma yöntemleri ile incelenerek içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir. Nitel verileri elde etmek amacıyla maksimum çeşitlilik örneklem yöntemiyle seçilen 50 katılımcıya yapılandırılmış görüş alma formu dağıtılmıştır. Çalışmanın nicel verilerinin örneklemine oluşturan 450 katılımcıdan 50 katılımcı kolayda örnekleme tekniği ile seçilmiştir. Araştırmanın nitel verilerinin yorumlanmasında görüşme aracı olarak görüş alma formu kullanılmıştır. Görüşme sırasında katılımcılara ek sorular sorularak yarı yapılandırılmış görüşme sağlanmıştır. Soruların her biri farklı verileri elde etmek üzere hazırlanmıştır. Görüşmeler yapılmadan önce öğretmenlerden randevu alınarak görüşmelere ilişkin gerekli olan bildirimler yapılmıştır. Bu görüşmelerin her biri ortalama 30-40 dakika sürmüştür.

2.2.3. Veri toplama araçları

Katılımcıların cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu, branş, yöneticilik süresi ve okuldaki çalışma süresi gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla, araştırmacı tarafından “kişisel bilgi formu” hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formu hem nicel, hem de nitel veri toplama aracının bir bölümü olarak uygulanmıştır.

Araştırmada nicel ve nitel verilerin toplanmasında farklı veri toplama araçları kullanılmıştır. Nicel verilerin elde edilmesinde “öğretmenlerin karar alma sürecine katılım ölçeği” nitel verilerin toplanmasında ise “karara katılıma ilişkin görüşme formu” kullanılmıştır. Aşağıda her iki veri toplama aracına ilişkin detaylı bilgi sunulmuştur.

Araştırmanın nicel boyutunun verileri, Başyigit (2009) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Ölçeği” ile toplanmıştır. Bu ölçeği kullanmak için araştırmacıdan izin alınmıştır.

Başyigit’in “öğretmenlerin karar alma sürecine katılım ölçeği” 2 boyut ve 34 maddeden oluşmaktadır. 1-13 arası maddeleri eğitim-öğretim alt boyutuyla ve 14-34 arasındaki maddeleri ise yönetsel boyutla ilişkilidir. Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım ölçeği, 1-5 arası puanlanan Likert tipi bir veri toplama aracı: “hiçbir zaman 1, nadiren 2, bazen 3, çoğu zaman 4 ve her zaman 5 puan” tercihlerinden oluşmaktadır. Buna göre ölçekteki en düşük puan 1 iken en yüksek puan 5’tir. Veri toplama aracındaki

seçeneklerin puanlara göre dağılımı izelge 2.1.’de aktarılmıştır. Bu anılan çizelgede her bir seçeneğe ait puan aralığı değerleri aktarılmıştır.

Tablo 2.1. Araştırma leğindeki seçeneklerin puanlara göre dağılımı

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı
Hiçbir Zaman	1	1.00-1.80
Nadiren	2	1.81-2.60
Bazen	3	2.61-3.40
Çoğu zaman	4	3.41-4.20
Her zaman	5	4.21-5.00

İki faktörlü lme aracı ile ölçülen özelliğin %53’ünün açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda, faktörlere düşen maddelerin döndürülmüş faktör yük değerlerinin de 0.45 ya da daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu hesaplanan yük değerlerinin madde seçiminde oldukça iyi olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada elde edilen verilere göre ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,974’tür. Ölçeğin 1. boyutunun güvenirlik katsayısı 0,961; 2. boyutunun güvenirlik katsayısı ise 0,953’tür. Buna göre leğinin geneli ve alt boyutları için güvenirlik düzeyinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir (Başyiğit, 2009).

Yarı yapılandırılmış görüşme formu: Araştırmada kullanılan ikinci veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu form ile Mardin’in Artuklu ve Kızıltepe ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin karar alma sürecine katılımlarına ilişkin daha ayrıntılı veri toplanmıştır. Görüşme formunun hazırlanması sürecinde ilgili alan yazın incelenmiştir. Ayrıca nicel verilerin detaylandırılması amaçlandığı için kullanılan veri toplama aracının içeriğiyle uyumlu olmasına dikkat edilmiştir. Bu çerçevede on sorudan oluşan taslak bir görüşme formu hazırlanmıştır. Bu görüşme formun; Mardin’in Artuklu ve Kızıltepe ilçelerinde görev yapan katılımcıların karar alma sürecine katılımlarına ilişkin görüş ve önerilerine yönelik çeşitli sorulara yer verilmiştir.

Alan yazın incelemesi neticesinde hazırlanan on soruluk taslak için ilgili danışman Prof.Dr. Abdurrahman EKİNCİ’nin görüşlerine başvurulmuştur. Danışman hocanın görüş ve nerileri doğrultusunda on sorudan oluşan bu taslak üzerinde birtakım değişiklik ve düzenlemeler yapılarak on soruluk nihai görüşme formu elde edilmiştir. Elde edilen görüşme formu formu bazı katılımcılara okutularak anlaşılabilirliği kontrol edilmiş ve görüşme formunun elverişli ve uygun olduğu öğretmenlerce teyit edilmiştir.

Yapılandırılmış görüşme formları esnekliği, sahip olduğu belli standartlığı, belli bir konuda derinlemesine bilgi toplama imkânı verdiği, daha çok katılımcıya ulaşılabilirdiği, veri toplama ve çözümleme kolaylığı sağladığı için araştırmacılar tarafından tercih edilen formlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmanın nitel veri toplama süreci, gönüllü olan katılımcılara yapılandırılmış görüş alma formundaki soruların yöneltilmesiyle yürütülmüştür. Katılımcılardan sorulara içten ve samimi bir şekilde kendi fikirlerini belirtmeleri istenmiştir.

2.3. Veri Toplama Süreci

Mardin'in Kızıltepe ve Artuklu ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenler için Başyigit'in (2009), geliştirdiği "öğretmenlerin karar alma sürecine katılım ölçeği" kullanılmıştır. Nitel verilerin toplanmasında ise yapılandırılmış görüşme formu katılımcılara dağıtılarak öğretmenlerin görüşlerini yazılı şekilde ifade etmeleri sağlanmıştır.

Veri toplama aşamasında şu sıra takip edilmiştir:

1. Mardin Artuklu Üniversitesi Etik Kurulundan 09.11.2020 tarihli ve 2020/8-11 sayılı kararı ile gerekli izin alınmıştır.
2. Mardin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 27.10.2020 tarih ve 101.99-E.15663570 sayılı kararı ile gerekli izin alınmıştır.
3. Nicel boyut için, Başyigit (2009)'in, geliştirdiği "öğretmenlerin karar alma sürecine katılım ölçeği" veri toplama aracı olarak okullarda görev yapan katılımcılara araştırmacı tarafından dağıtılmış ve aynı gün toplanmıştır.
4. Nitel boyut için 50 katılımcıya yapılandırılmış görüşme formu formu dağıtılmıştır. Çalışmanın nicel verilerinin örneklemini oluşturan 450 katılımcıdan 50 katılımcı kolayda örnekleme tekniğe göre seçilmiştir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en ekonomik, kolay ve hızlı olarak elde edilir (Malhotra, 2004, s. 321). Katılımcılar yapılandırılmış görüşme formu formlarını yazılı olarak doldurmuşlardır. Daha önceden belirlenen katılımcılardan randevu alınarak görev yapmış oldukları okullara gidilmiştir. Burada katılımcılara, görüşme formunu eksiksiz ve hatasız doldurmaları için gerekli bilgilendirme ve açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada yapılandırılmış formlar katılımcılara

uygulandıktan sonra her bir soru için ayrı ayrı tema(lar) ve her bir temaya ait kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategori ve tema oluşturma işlemi daha sonra iki uzman tarafından kontrol edilerek ekleme ve çıkarmalar yapılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Nicel ve nitel verilerin toplanması amacıyla kullanılan veri toplama aracı, araştırmacı tarafından Mardin'in Artuklu ve Kızıltepe ilçelerinde örnekleme alınan okullarda çalışan katılımcılara dağıtılmış ve toplanmıştır. Araştırmacı tarafından toplanan veri toplama aracının eksik ve usule uygun doldurulmayan 5 veri toplama aracı elenmiş ve analizler usulüne uygun olarak doldurulan 445 veri toplama aracı ile yapılmıştır.

Analizlerde SPSS programı kullanılırken %5 önem seviyesinde istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu işlemin ardından veri toplama aracındaki puanlar hesaplanarak normallik sınaması için basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Çalışmanın basıklık değeri 0,542 ve çarpıklık değeri ise 1,053 hesaplanmıştır. Bu çalışmada maddeler içi ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Bu nedenle istatistiksel analizlerde parametrik olan Bağımsız gruplar t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Puanların 2 gruplu değişkenlere göre farklılık gösterme durumu t testi ile 3 ve daha fazla gruplu değişkenlere göre farklılık gösterme durumunda çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Çalışmanın nitel bulgularının analizinde yapılandırılmış formlar katılımcılara uygulandıktan sonra içerik analizi yöntemiyle her bir soru için tema(lar) ve bu temaya ait kategorilere göre katılımcıların görüşleri tespit edilmiştir. Katılımcı görüşlerinin değerlendirilmesi Microsoft Excel programında yapılmıştır. Ortaya çıkan bulgular doğrultusunda yorumlamalar yapılmıştır. Yorumlamalar en yüksek ve en düşük değerlere(ortalamalara) göre yapılmıştır.

3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın bulguları, alt amaçlara dayalı olarak tablolar halinde sunulmuş ve açıklanmıştır.

3.1. Demografik Değişkenler

Araştırmanın katılımcılarına ilişkin: cinsiyet, eğitim durumu, yaş, kıdem, branş, okul kademesi, yöneticilik deneyimi gibi betimsel bulgular Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Katılımcılara ilişkin demografik değişkenler Tablo 3.1.’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Demografik değişkenler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	191	42,8
	Erkek	254	57,2
Eğitim Durumu	Lisans	406	91,2
	Lisansüstü	39	8,8
Yaş	25 ve alt	31	7,0
	26-35	242	54,5
	36-45	140	31,5
	46 ve üzeri	32	7,0
Kıdem	1-5 yıl	162	36,4
	6-10 yıl	113	25,4
	11-15 yıl	81	18,2
	16 yıl ve üzeri	89	20,0
Branş	Sınıf öğretmeni	182	40,6
	Branş öğretmeni	263	59,4
Okul Kademesi	İlkokul	205	46,0
	Ortaokul	240	54,0
Yöneticilik Deneyimi	Var	151	33,9
	Yok	294	66,1
Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi	1-5 yıl	326	73,3
	6-10 yıl	94	21,1
	11-20 yıl	22	4,9
	20 yıl üstü	3	,7

Tablo 3.1.’e göre; katılımcılardan erkeklerin oranı %57,2; lisans mezunu olanların oranı %91,2; 26-35 yaş arası olanların oranı %54,5; kıdemi 1-5 yıl olanların oranı %36,4; branş öğretmeni olanların oranı %59,4; okul kademesi ortaokul olanların oranı %54,0; yöneticilik deneyimi olmayanların oranı %66,1; bulunduğu okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olanların oranı %73,3’tür.

Katılımcı gruptan elde edilen bulgular aşağıda alt amaçlara göre sıralanmış ve yorumlanmıştır.

3.2. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmada elde edilen nicel ve nitel bulgular sunulmuştur. Birinci alt amaç: “Temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu bakımdan öncelikle bu alt amaç altında elde edilen nicel bulgular yorumlanmış ve ardından nitel bulgular sunulmuştur.

3.2.1. Nicel bulgular ve yorum

Bu başlık altında araştırmada kullanılan karara katılım ölçeğine yönelik elde edilen katılımcı görüşleri sunulmuştur

3.2.1.1. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin betimsel bulgular

Tablo 3.2.’de okullarda kararlara katılım ölçeği ifadelerine ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 3.1. Kararlara katılım ölçeği ifadelerine ilişkin betimsel bulgular

	$\bar{X}=$	ss
1. Okulda sosyal etkinliklerin düzenlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,60	1,01
2. Okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,31	1,14
3. Öğrencilere mesleki rehberlik ile ilgili konularda karar alma sürecine katılım.	3,37	1,14
4. Okuldaki sosyal kulüplerin faaliyetleri ile ilgili konularda karar alma sürecine katılım.	3,39	1,11
5. Çeşitli öğrenci etkinliklerinde diğer kurumlarla iş birliği yapılması ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,22	1,15
6. Okuldaki başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,56	1,13
7. Okuldaki öğretmenlerin sınıf dağılımı ile ilgili karar alma sürecine katılım.	2,95	1,38
8. Okuldaki ders araç-gereçlerinin kullanımı ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,44	1,17
9. Öğrenciler için yetiştirici kursların düzenlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,16	1,30
10. Okul kütüphanesindeki düzenlemeler ile ilgili karar alma sürecine katılım.	2,98	1,33
11. Öğrenim yılı içinde ve sonunda yapılan sınavlarda başarısız olan öğrencilerin, öğrenim durumlarının incelenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,37	1,21

12. Öğrencilerin okula devamını sağlayıcı uygulamalar ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,66	1,11
13. Öğrenci başarısını olumsuz yönde etkileyen okul içi ve okul dışı faktörlerin belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,64	1,12
14. Okulda bir disiplin anlayışının oluşturulması ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,51	1,21
15. Okulda açılacak seçmeli derslerin belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	2,52	1,38
16. Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,35	1,20
17. Okulun misyon ve vizyonunun belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,15	1,31
18. Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım	2,85	1,44
19. Okuldaki öğretmenler için hizmet-içi eğitim programlarının düzenlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	2,53	1,38
20. Zümre başkanlarının seçimi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,60	1,27
21. Okulda çeşitli konularda komisyonların oluşturulması ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,15	1,30
22. Dersliklerin ve diğer bölümlerin donanımına ilişkin konularda karar alma sürecine katılım.	3,00	1,31
23. Öğretmenlerin ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	2,81	1,34
24. Okul bahçesinin ihtiyaca uygun kullanımı ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,16	1,29
25. Okulun gelir ve giderlerinin saptanması ile ilgili karar alma sürecine katılım.	2,36	1,44
26. Okulun çevre olanaklarından yararlanması ile ilgili karar alma sürecine katılım.	2,95	1,33
27. Disiplin ve onur kurulunun faaliyetleri ile ilgili karar alma sürecine katılım.	2,78	1,38
28. Okulda sivil savunma tedbirlerinin alınması ile ilgili karar alma sürecine katılım.	2,99	1,29
29. Okul aile birliğinin çalışmaları ile ilgili karar alma sürecine katılım	3,05	1,34
30. Okul binası ve öğrencilerin güvenliği ile ilgili konularda karar alma sürecine katılım.	3,39	1,21
31. Okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım	3,30	1,22
32. Ders içi faaliyetlerin denetlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	3,08	1,36
33. Okulun satın alma işleri ile ilgili karar alma sürecine katılım.	2,25	1,41
34. Okuldaki laboratuvarların kullanımı ile ilgili karar alma sürecine katılım.	2,34	1,38

Tablo 3.2. incelendiğinde 1-13 kodlu ifadelerin olduğu “eğitim öğretim kararlarına katılım” alt boyutunda en yüksek katılım düzeyi, “Öğrencilerin okula devamını sağlayıcı uygulamalar ile ilgili karar alma sürecine katılım” ifadesinin “çoğu zaman” düzeyinde olduğu ($\bar{X}=3.66$) tespit edilmiştir. En düşük katılım düzeyi ise “Okuldaki öğretmenlerin sınıf dağılımı ile ilgili karar alma sürecine katılım” ifadesi olduğu ve “bazen” düzeyinde ($\bar{X}=2.95$) gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Tablo 3.2.’e göre 14-34 arası ifadelerin olduğu “yönetimsel kararlar” boyutunda en yüksek katılım düzeyi “Zümre başkanlarının seçimi ile ilgili karar alma sürecine

katılım” ifadesinde ve “çoğu zaman” düzeyinde ($\bar{X}=3.60$) gerçekleştiği belirlenirken; kararlara en düşük katılım düzeyi ise “Okulun satın alma işleri ile ilgili karar alma sürecine katılım” ifadesinde ve “nadiren” düzeyinde ($\bar{X}=2.25$) gerçekleştiği belirlenmiştir.

Katılımcı görüşleri alt boyutlar açısından aritmetik ortalamalar esas alınarak değerlendirildiğinde; öğretmenlerin karar alma süreçlerinde “eğitim-öğretim” kararlarına katılım düzeyinin ($\bar{X}=3.35$ -bazen), yönetsel kararlara katılım düzeyinden ($\bar{X}=2.82$ -bazen) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin “kararlara katılım ölçeğine” ilişkin genel görüşleri aritmetik ortalamalar esas alınarak incelendiğinde ise katılımın bazen düzeyinde ($\bar{X}=3.05$) olduğu tespit edilmiştir. Veri toplama aracı maddelerine göre öğretmenlerin okuldaki kararlara katılım düzeylerini ifade eden maddelerden bazıları aritmetik ortalamalara göre değerlendirildiğinde “Öğrencilerin okula devamını sağlayıcı uygulamalar ile ilgili karar alma sürecine katılım” ifadesine ($\bar{X}=3.66$) “çoğu zaman” seviyesinde yanıt verildiği görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılım ifadelerinde yanıtladıkları en yüksek seviyedeki diğer ifadeler, “Öğrenci başarısını olumsuz yönde etkileyen okul içi ve okul dışı faktörlerin belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım” ($\bar{X}=3.64$) ve “Zümre başkanlarının seçimi ile ilgili karar alma sürecine katılım” ($\bar{X}=3.60$) maddeleridir. Bununla birlikte “Okulun satın alma işleri ile ilgili karar alma sürecine katılım.” ifadesine ($\bar{X}=2.25$) düşük ortalama ile “nadiren” seviyesinde yanıt vermişlerdir. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılım maddelerine en düşük seviyede yanıt verdikleri diğer ifadeler: “Okuldaki laboratuvarların kullanımı ile ilgili karar alma sürecine katılım” ($\bar{X}=2.34$) ve “Okulun gelir ve giderlerinin saptanması ile ilgili karar alma sürecine katılım” ifadeleridir ($\bar{X}=2.36$). Bu yanıtlar “nadiren” seviyesinde yer almaktadır. Buna göre öğretmenlerin eğitim-öğretime ilişkin teknik karar alma süreçlerine daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ancak bu faaliyetleri destekleyen yönetsel karar alma süreçlerine katılıma dair daha sınırlı bir yaklaşım sergilediklerini ifade etmek mümkündür.

3.2.2. Nitel bulgular ve yorum

Araştırmanın birinci alt amacına yönelik nitel verilerin toplanması amacıyla yapılandırılmış görüşme formuna dayalı olarak elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur. Katılımcı öğretmenlerin görüşme formundaki sorulara yönelik verdiği cevaplar içerik

analizine tabi tutulmuş ve elde edilen bulgular: temalar ve alt kategorilere ayrılarak yorumlanmıştır.

Tablo 3.2. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Frekans
Katılım Düzeyi Yeterli	Demokratik ortam	7
	Ekip çalışmasını sağlaması	5
	Katılımcılığı desteklemeleri	11
	Hoşgörü ve empatinin güçlü olması	3
Katılım Düzeyi Yetersiz	Sorumluluk almak istememeleri	4
	Zaman yetersizliği	3
	İletişimsizlik	4
	Ders yükünün fazla olması	1
	Gruplaşma	2
	Bilgi eksikliği	2
	Otoriter okul yönetimi	8

Tablo 3.3.'te görüldüğü gibi toplam 50 katılımcının 26'sı okul yönetimine katılımı yeterli görürken 24 katılımcı yetersiz görmüştür.

Okul yönetimine katılımı yeterli görenlerin görüşlerinde, “katılımcılığı gerektirmesi” ve “demokratik ortam” unsurları ön plana çıkmaktadır.

Okul yönetimine katılımı yetersiz gören öğretmen görüşlerine göre katılımı güçleştiren unsarlar: “otoriter okul yönetimi” (f=8), “sorumluluk almak istememeleri” (f=4) ve “iletişimsizlik” tir (f=4).

Okul yönetimine katılım düzeyini yüksek bulan öğretmen görüşleri incelendiğinde özellikle katılıma dair pozitif ortamın ve iletişimin etkili olduğu ifade edilmektedir. Okul yönetimine katılım düzeyini yüksek bulan öğretmen görüşlerinden Ö-5 kodlu katılımcı “*Bu tamamen idarenin sahip olduğu demokratik anlayışla ilgilidir. Kendi okulumda bu asgari düzeyde sağlanmaktadır.*” derken, Ö-7 kodlu katılımcı da benzer şekilde “*Eleştirel ve özgürlükçü olduğu müddetçe öğretmenler okul yönetiminde söz sahibi olabiliyor.*” diyerek yönetime katılımın önemli ölçüde okul yönetiminin tutumuna bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılım düzeyini düşük gören öğretmenler ise bunun temel sebeplerinin sorumluluktan kaçma, zaman yetersizliği, iletişimsizlik, ders yükünün fazlalığı ve otoriter okul yönetimi olduğunu ifade etmişlerdir. Ö-33 kodlu

öğretmen “Öğretmenler arasındaki iletişim eksikliği, öğretmenlerin yasal sorumluluğunu bilmemesi öğretmenlerin yönetime katılımını engellemektedir.” derken Ö-25 kodlu katılımcı ise “Okul yönetimine etkili katılım sağlanamamaktadır. Okul yönetimine katılım ile ilgili yasal düzenlemelerin bilinmemesi, bilgi eksikliği ve öğretmenin ders yükünün fazla olması” hususlarını yönetime katılımın önündeki engeller olarak ifade etmiştir. Her iki katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde: okullardaki iletişim eksikliği, yasal sorumlulukların bilinmemesi ve ders yükünün fazla olması gibi sebepler öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarını olumsuz etkilediği yönündedir.

Tablo 3.3. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin yönetime katılımına ilişkin yaklaşımları ve davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri

Tema	Kategori	Frekans(f)
Katılıma Teşvik Eder	Pozitif bir iletişim	1
	Ortak karar alma	13
	Demokratik Yaklaşım	5
	Motivasyon ve destek verme	7
	Hümanist yaklaşım	2
	Ekip Ruhunun olması	2
Katılıma Teşvik Etmez	İş yükünün fazla olması	3
	Motivasyon eksikliği	3
	Resmi Prosedürlerin fazla olması	4
	Yöneticilerin Egoistliği	5
	İletişimsizlik	3

Tablo 3.4.’te görüldüğü gibi katılımcıların çoğu yönetime katılım boyutunda “katılıma teşvik eder” temasına atıfta bulunmuştur. (f=30). Bu: “yönetime katılımı teşvik eder” temasına ait öğretmen görüşlerini öne çıkaran kategoridir, “Ortak karar alma” (f=13), “motivasyon ve destek” (f=7), demokratik yaklaşım (f=5) kategorilerini de bunlara eklemek mümkündür. Katılımcılar ortak karar almanın ve öğretmenlerin karara katılmaya ilişkin motivasyonlarını artırmanın katılımı destekleyeceğini ifade etmişlerdir. Ortak karar alma hususunda; öğretmenlerin okula karşı aidiyet duygularının gelişeceği, okulu sahiplenecekleri ve okul kültürünün oluşmasına zemin oluşturacaklarını ifade etmek mümkündür. “Yöneticilerimiz katılımın yüksek olmasını istiyor, sık sık farklı konular ile ilgili tüm branş öğretmenleriyle toplantılar yapılıyor, kararlar danışılıyor.”Bu noktada yöneticilerin öğretmenlere danışarak ortak karar alma

eğiliminde olduklarını vurgulamaktadır. Öğretmenler öğrencilerle ilgili kararlarda daha aktif olurken diğer kararlarda daha pasif olabilmektedir. Bu kapsamda Ö-19 numaralı katılımcı *“Öğretmenleri yönetime katılma konusunda sorumluluk almaya davet ediyorum. Sorumluluk paylaştıkça azalır.”* Yine başka bir katılımcı: *“Okul yönetimine katıldığında okul yöneticileri mutlu oluyor bu okulu sahiplendiğimiz anlamına geliyor Demokratik bir ortam oluyor.”* (Ö-14) şeklindeki görüşüyle yönetime katılımın okul yöneticilerince ne kadar önemsendiğini vurgulamıştır.

Tablo 3.4.’te incelenen “katılımı teşvik etmez” temasında öğretmen görüşlerine göre “resmi prosedürlerin fazla olması” (f=4), ve “yöneticilerin egoistliği” (f=5), “iş yükünün fazla olması” (f=3), “iletişimsizlik” (f=3) gibi sorunlar öğretmenlerin okul yönetimine katılımına engel olmaktadır. Bu fikirde olan bazı öğretmen görüşleri şöyledir:

“Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında süregelen bir resmiyet ve kaynaşma noktasında problemler olduğunu düşünüyorum” (Ö-6),

“Yöneticilerin öğretmenleri yönetime ellerinden geldiğince dâhil etmeme çabası içinde olduklarını düşünüyorum. Sadece herhangi bir konu hakkında görüş alındığı ama fikir olarak kendi fikirlerini uyguladıklarını düşünüyorum” (Ö-4).

Bu görüşler: okul yöneticilerinin egoist olmamaları, kendi fikirleri kadar öğretmenlerin fikirlerini de önemsemeleri okul yönetimi ile öğretmen arasındaki diyalog açısından önem arz etmektedir.

Ö-49 kodlu öğretmen: *“Ortak katılımı yapılan etkinliklerde öğretmenin katılımı yüksek olabilir”* önerisinde bulunurken bir diğer katılımcı: *“Okul yönetimi öğretmenlere karşı daha hümanist ve demokratik bir ortam sağlamalı.”* (Ö-48) şeklindeki görüşüyle katılıma teşvikini vurgulamıştır. Bu öğretmen görüşlerine göre okul yönetimine katılımın alınan ortak kararlar ile sağlanabileceği ifade edilebilir.

Ö-44 kodlu öğretmenin *“İdarecilerin genelde her şeye evet demeyen öğretmen tipini sevmediklerinden dolayı yönetime katılma konusunda motive ettikleri söylenemez”* şeklindeki görüşünden yola çıkarak yöneticilerin egoist davranışlarından dolayı öğretmenleri karar alma süreçlerine teşvik etmediğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak okul yönetimlerinin, eğitimin temel taşı olan öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil etmeli ve yönetime katılmaları için çaba göstermeler gerekmektedir. Nitekim bu şekilde alınan kararların niteliğini ve okulun başarısını önemli ölçüde arttıracaklarını ifade etmek mümkündür.

Tablo 3.4. Okul yönetimine katılımı artırmaya yönelik okul yöneticilerinin yapmaları beklenen çalışmalara dair öğretmen görüşleri

Tema	Görüşler	Frekans(f)
Katılıma Dair Öneriler	Öğretmelere yönelik sosyal faaliyetler düzenlenmeli.	4
	Öğretmenler desteklenmeli.	4
	Öğretmenler yönetime dâhil edilmeli.	6
	Öğretmenlere değer verilmeli.	18
	Öğretmenlere eşit davranılmalı.	5
	Öğretmenlere sorumluluk vererek sürece katmalı	3
	Toplantılar ile ortak karar alınmalı.	9
	Yöneticilerin iletişim becerisi yüksek olmalı.	1

Tablo 3.5.’te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarını arttırmak için okul yöneticileri ne yapmalıdır hususunda “öğretmenlere değer verilmeli” görüşü dile getirilmiştir. (f=18) Bu kategorideki bazı öğretmen görüşleri incelendiğinde

“Öğretmenlere sorumluluk verilerek öğretmenler sürece dâhil olmaları sağlanmalıdır.” (Ö-25)

“Öğretmenlerin verimliliğini artırmak için öğretmenlere eşit davranılarak, değer vererek ve öğretmenlerin fikirleri alınarak karar verilmesi gerekir.” (Ö-169)

“Öğretmenlerin okul yönetimine etkin katılımı için okulda karar alınırken öğretmenlerin fikirlerinin alınması, yasal düzenlemeler konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir” (Ö-28) gibi görüşler ön plana çıkmaktadır. Bu görüşler beyan edilirken yasal düzenlemelerden öğretmenlerin haberdar olması hususuna vurgu yapılmıştır. Bu görüşler doğrultusunda okul yöneticilerinin katılımı artırmaları için öğretmenlere sorumluluk vermeleri, öğretmenleri karar alma süreçlerine dâhil etmeleri, öğretmenlere yönelik sosyal faaliyetler düzenlemeleri beklenmektedir. İfade edilen bu önerilerle öğretmenlere değer verilip onların yönetime katılımlarına imkân sağlanmış olacaktır.

Tablo 3.5. Öğretmenlerin okul yönetimine katılıma dair istek ve eğilimlerine ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Frekans(f)
Katılıma İstekli	Sorumluluk alabilme	5
	Öğretmenlerin güdülenmesi	5
	Birlikte çalışma isteği	6
	Aidiyet duygusu	4
Katılıma isteksiz	Haklarının az olması	4
	İş yükünün fazla olması	10
	Sorumluluk almama	6
	Yönetmelikleri bilmemesi	3
	İhtiyaçların ve isteklerin karşılanamaması	4
	Motivasyon eksikliği	3

Tablo 3.6.’da görüldüğü gibi öğretmenlerin çoğunun okul yönetimine katılma konusunda istek ve eğilimlerinin olumsuz yönde olduğu görülmektedir. Katılımcı görüşlerinin bir bütün olarak incelendiği göz önünde bulundurulursa ortaya konulan görüşlerin önemli bir kısmının katılıma isteksiz kategorisinde yoğunlaştığı görülecektir (f=30) Bu temada öne çıkanlar ise “iş yükünün fazla olması” (f=10) ve “sorumluluk almama” (f=6) kategorileridir. Katılıma dair isteksiz öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

Ö-15 kodlu öğretmen “*Öğretmenlerin istek ve eğilimleri düşüktür. Bunun temel sebebi öğretmenin okul yönetiminden daha çok kendi branşına ve öğrencilere yönelmesidir*” görüşünü belirtirken öğretmenlerin daha çok kendi branşlarına yöneldiğini ve önceliklerinin ders verdikleri sınıflar olmasından dolayı katılıma istekli olmadıklarını belirtmiştir. Başka bir katılımcı ise sorumluluk almama ile ilgili “Biz öğretmenlerin çoğu yaptırımlardan dolayı sorumluluk almaktan korkuyoruz.” (Ö-24), şeklinde görüş ifade etmiştir.

Başka bir katılımcı ise: “*Ders yükünün fazla olması, yönetim konusundaki yetersizlik ve bilgi eksikliğinden dolayı istek ve eğilim azdır*” (Ö-25) şeklinde görüşünü belirtmiştir. Öğretmenlerin ders yükünün fazla olması ve okul yönetimi konusunda yeterli tecrübe ve donanımlarının olmaması hususlarının, karar alma süreçlerine katılımda öğretmenleri isteksiz kıldığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca öğretmenlerin özlük haklarının ve maaşların yeterli düzeyde olmamasının öğretmenleri isteksizliğe iten sebeplerden olduğunu düşünen bir öğretmenin görüşü ise: “*Öğretmenler okul yönetimine*

katılıma isteksizdir. Öğretmene verilen haklar yetersizdir. Bu yüzden öğretmenlerin okul yönetimine katılma istek ve eğilimleri yoktur” (Ö-35) şeklindedir. Ayrıca burada sunulan öğretmen görüşlerine göre istek ve eğilimin fazla olması için öğretmenlerin güdülenmesi, yönetim alanında gerekli bilgilerle donatılması, iş yükünün azaltılması, sosyoekonomik ve özlük haklarının düzeltilmesi gerekmektedir.

Okul yönetimine katılım konusunda olumlu görüş bildiren bazı öğretmenler görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Ö-34 kodlu katılımcı: “*Genel olarak istek sahibi bireyler olduklarını düşünüyorum*” şeklinde görüş beyan ederken Ö-27 kodlu katılımcı, “*Öğretmenlerin okul yönetimine katılma isteği her zaman vardır. Öğretmenler olumlu bir okul ortamında her zaman iş birliği içindedir.*” ifadesini kullanmıştır. Okul yönetimindeki katılıma dair farklı görüşler incelendiğinde: Okul ortamlarına iklim açısından ve bireysel açıdan değerlendirildiğinde; o kuruma dair algının farklılaşmasına sebep olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.6. Öğretmenlerin, okul yönetimine hangi alanlarda etkili olarak katılabileceğine ilişkin öğretmen görüşleri

Tema	Kategori	Frekans(f)
Eğitim öğretim	Akademik çalışmalar	16
	Okulun vizyonunun belirlenmesi	15
	Ailelerle iş birliği	6
	Sosyal etkinlikler	13
Yönetim	Genel yönetim ile ilgili konular	9
	Mevcut düzenlemeler	1
	Resmi toplantılar	4
Öğrenciler	Öğrenci ile ilgili konular	15
	Okulun fiziksel özellikleri ile ilgili konular	5

Tablo 3.7. incelendiğinde öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili alanlarda yönetime katılma isteklerinin diğer alanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmen görüşleri ağırlıklı olarak eğitim-öğretim teması altında sınıflandırılmıştır (f=50). Bu bulgulara göre öğretmenlerin eğitim-öğretim alanlarında daha duyarlı ve ilgili olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu temada öne çıkan kategoriler ise: “akademik çalışmalar” (f=16), “okulun vizyonunun belirlenmesi” (f=15) ve “sosyal etkinlikler”

(f=13) olarak ifade etmek mümkündür. Öğretmenlerin okul yönetimine etkili olarak katıldığı alanlara ilişkin bazı öğretmen görüşleri şöyledir;

“Okulun eğitim kalitesini artırmak için okul yönetimi ile iş birliği yapılabilir” diyen Ö-19 kodlu katılımcının okul yönetimiyle iş birliğine önem verdiği görülmektedir. Bir başka katılımcı ise (Ö-30) kodlu katılımcı *“Çocukların gelişimsel özellikleri, okul kuralları, sınıf kuralları, önemli gün ve haftalar, temizlik konusunda katılım sağlanabilir.”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Ö-30 kodlu katılımcının görüşüne göre katılımcıların öğrenciler, sınıf, okul kuralları ve temizlik ile ilgili alanlarda etkili olabileceklerini belirtmiştir. Diğer bir katılımcı ise: *“Öğrenci desteği hususunda etkili bir gayret gösterebilir.”* (Ö-21) ifadesini kullanırken bir diğer katılımcı ise: *“Öğretmenler okul yönetimine her alanda katılım sağlarken özellikle öğretimsel alandaki kararlara daha etkili katılabilirler. Böylece birlikte alınan kararların uygulanabilirliği ve sürekliliği daha etkili olur”* (Ö-23) şeklinde görüş belirtmiştir. Öğretmenler ağırlıklı olarak öğrencilerle ilgili hususlarda, akademik çalışmalarda, okulun hedefinin ortaya konulmasında, sosyal etkinlikler ve eğitim-öğretim ile ilgili alanlarda okul yönetimine etkili olarak katılabileceklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 3.7. Öğretmenlerin, okul yönetimine katılımını azaltan faktörlere ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Frekans(f)
Öğretmene Dair Hususlar	Ekonomik sebepler	1
	Motive edilmemek	2
	Sorumluluk almama	1
	Öğretmenlerin mevcut iş yükünün fazla olması	8
Yönetime Dair Hususlar	Okul yönetiminin olumsuz tavrı	29
	Okul yönetiminin görüşleri dikkate almaması	6
Diğer	Çevre ve veli	3

Tablo 3.8. incelendiğinde okul yönetimine katılımı azaltan faktörlerin başında yönetimin genel tavrının öğretmenler üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir. Görüldüğü gibi katılımcıların büyük çoğunluğu okul yönetimine katılımı azaltan faktörlere ilişkin “Yönetim” temasına atıfta bulunmuştur (f=35). Bu temada öne çıkan kategoriler: yönetimin olumsuz tavrı (f=29) ve okul yönetiminin öğretmen görüşlerini dikkate almaması (f=6) kategorileridir. Katılımcılar yöneticilerin olumsuz tavrı, iş yükünün fazla olması, ekonomik ve sosyal sebepler, motive edilmemek ve veli

tutumlarının okul yönetimine katılımı azaltan sebepler olarak ifade etmişlerdir. Buna bağlı olarak bazı öğretmen görüşleri şöyledir:

Ö-46: *“İdarenin olumsuz tavrı, öğretmenin mobbing ile karşı karşıya kalması yönetime katılımını engeller.”* şeklindeki görüşüyle öğretmenlerin yöneticiler tarafından mobbinge uğramalarının hem eğitim hem de öğretim kalitesinin düşmesine sebep olduğunu belirtmektedir. Uygulanan mobbing öğretmenin verimsiz çalışmasına sebep olmakla birlikte yönetime katılımı önündede büyük engel teşkil etmektedir görüşüne vurgu yapılmıştır. Başka bir katılımcı ise ders programlarıyla ilgili olarak *“Yoğun ders programı, yüksek norm yükümlülüğü ve yönetimin tavrı”* (Ö-44) şeklinde bir görüş ortaya koymuştur. Bununla birlikte ders programları hazırlanırken öğretmenlerin görüşlerinin alınması ve uygun görülmesi hâlinde görüşlerinin dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Başka bir katılımcı: *“Okul ikliminin iyi olmaması ve yönetimin bu konuda bir çaba göstermemesi”* (Ö-42) şeklinde görüş belirterek akademik başarı için okul ikliminin ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Bununla birlikte okul ortamlarının iyi olmaması ve bu konu ile ilgili yöneticilerin bir çaba göstermemesinden dolayı katılımın az olduğunu belirtmiştir. Başka bir katılımcı, liyakatsiz yönetici atamalarına vurgu yaparak görüşünü şu şekilde belirtmiştir: *“Yöneticilerin ve öğretmenlerin olumsuz tutumları, liyakatsiz yönetici atamaları nedeni ile öğretmenlerin isteksiz olmaları yönetime katılımı azaltmaktadır.”* (Ö-33) bu görüşü ile ve yöneticilerin pozitif tutumlarının öğretmenlerin katılımına etkisini ifade etmiştir. Dolayısıyla: öğretmenlerin yeterince motive edilememeleri, iş yüklerinin fazla olması, yöneticilerin olumsuz tavırları, görüşlerinin dikkate alınmaması, okul ikliminin elverişsiz olması, yöneticilerin yeterlilik sorununun olması ve bu yöneticilerin pozitif bir okul iklimini inşa edememesi gibi sebeplerden dolayı okul yönetimine katılımın azaldığı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 3.8. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarının nasıl ve hangi yollarla gerçekleştiğine ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Frekans(f)
Sözlü	Yönetim ile iletişime geçilerek	7
	Her koşulda oluyor	2
	Mini görüşmeler	1
	Öğrenci, veli görüşmeleri ile	1
	Öğretmenlerin istekli olması sayesinde	2
	Öğretmenlerin okulu sahiplenmesi ile	1
Yazılı	Resmî yazı ve resmî belge	5
Bireysel Katılım	Toplantılar (Kurul, Zümre)	24
	Okul aile birliği	1
Teknolojik Araçlar	Web araçları veya teknolojik platformlar	4

Tablo 3.9. incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu okul yönetimine katılım süreçlerinin nasıl ve hangi yollarla gerçekleştiği ile ilgili bireysel katılım temasına atıfta bulunmuştur (f=25). Bu boyutta öne çıkan kategoriler ise toplantılar (öğretmenler kurulu, zümre ve şube öğretmenler kurulu) (f=24) ve yönetim ile iletişime geçme (f=7) kategorileridir. Katılımcılar resmî toplantılar ile okul yönetimine katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu temadaki bazı öğretmen görüşleri ise şöyledir:

“Katılım öğretmenler toplantısı ile sağlanmaktadır. Toplantı haricinde de öğretmenler istek ve görüşlerini okul yönetimine iletebilmektedir” (Ö-43).

“Çalıştığım kurumda öğretmenler: toplantılar, bilgilendirme mesajları, sesli arama gibi yöntemlerle okul yönetimine katılmaktadır” (Ö-40).

Ö-43 kodlu katılımcı, diğer iki katılımcıdan farklı olarak katılımlarının bilgilendirme mesajları ve sesli aramalarla yapıldığını belirtmiştir. Yine başka bir katılımcı ise teknolojik platformlardan yararlanarak katılımları ilgili görüşünü şöyle paylaşmıştır:

“Öğretmenler kurulu toplantısı, teknolojik platformlar ve resmî belge akışı ile katılım sağlanmaktadır.” (Ö-37). Buna göre öğretmenlerin okul yönetimi kararlarına katılımını teşvik eden başta toplantılar olmak üzere, resmî yazılar, toplantılar, okul aile birliği, web araçları, teknolojik platformlar ve çeşitli iletişim kanalları tercih edilmelidir. Öğretmenlerin bu unsurlara erişimi kolay olmalıdır. Bunu sağlamak için günümüzün teknolojik donanımları kullanılarak dijital ortamda bilgilendirmeler, toplantılar ve görüşmeler yapılmalıdır.

Tablo 3.9. Öğretmenlerin, Okul yönetimine katılımındaki sorumluluklarına ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Frekans(f)
Kurumsal Sorumluluk	Aidiyet ve sorumluluk gelişir	13
	Disiplin artar	1
	Eğitimsel ve sosyal sorumluluklar oluşur	2
	Görev bilinci gelişir	7
	Öğretmenler mevzuat ve yönetmelikleri öğrenir	1
	Kaliteli eğitim için mesleki gelişim sağlar	1
Sosyal Sorumluluk	Öğrencilerin gelişimine katkı sağlar	3
	Kriz yönetimini öğrenir	1
	Ekip olma bilinci gelişir	1
Bireysel Sorumluluk	Daha fazla zaman harcar	1
	Söz sahibi olma	2
	Yönetime katılım artar	3
	Kararların takibi sorumluluğu	4
	Beraber hareket edebilme	4

Tablo 3.10. incelendiğinde yönetime katılımı kurumsal, sosyal ve bireysel sorumlulukların olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre katılımcıların çoğu kurumsal sorumluluk temasına atıfta bulunmuştur. (f=25) Bu temada öne çıkan kategoriler aidiyet (f=13) ve görev alabilme bilinci gelişir (f=7) kategorileridir. Bu temadaki bazı öğretmen görüşleri şöyledir:

(Ö-28) kodlu katılımcı: “Okula dair oluşacak sorunlardan sorumlu olma” şeklinde görüş belirterek yönetime katılım sağlandığında alınan ortak kararlardan herkesin sorumlu olacağına dolayısıyla sorumluluğun artacağına vurgu yapmıştır.

(Ö-29) ise: “Birlikte çalışma sorumluluğu getirir” diyerek öğretmenler ve yöneticiler senkronize bir şekilde hareket etmenin ekip ruhunun oluşmasını sağlayacağını ve böylece sorumlulukların paylaşılacağını belirtmiştir.

“Okuldaki başarı ve başarısızlıkta kendilerine de pay biçmelerini sağlar” şeklindeki görüşünü de ifade eden (Ö-29) kodlu katılımcı, diğer katılımcılardan farklı olarak aidiyet duygusunun gelişimi ile herhangi bir başarısızlık ve başarı durumunda öğretmenin de sorumluluk sahibi olduğunu vurgulamıştır.

Bir diğer katılımcı ise: “Okulda daha fazla zaman geçirme ve evrak hazırlama sorumluluğu yükler.” (Ö-44) şeklinde görüş belirterek bir yorum yaparak yönetime katılan öğretmenlerde aidiyet ve sorumluluk duygusu oluşması ve görev bilincinin artması gibi olumlu sonuçlara odaklanmıştır. Bunun yanında öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımını gereksiz ve zaman kaybı olarak gören görüşler de dile getirilmiştir.

Tablo 3. 10. Mevcut yasal düzenlemelerin öğretmenlerin okul yönetimine katılımını nasıl etkilediği ile ilgili görüşler

Tema	Kategori	Frekans(f)
Olumlu Görüşler	Eşit çalışma ortamı sağlar	1
	Katılımı teşvik eder	3
Olumsuz Görüşler	Teşvik edici olmadığı	1
	Fikirleri önemsenmediğinden	4
	Görev farklarının olması	3
	Öğretmende yetki olmaması	5
	Liyakatsiz atamalar	4
	Yasal kısıtlamalar	20
	Kırtasiye işlerinin fazla olması	1
	Söz hakkının olmaması	8

Tablo 3.11. incelendiğinde yasal düzenlemelerle ilgili öğretmenlerin genel olarak olumsuz görüş beyan ettiği (f=46) ve bu görüşleri belirtmelerine neden olan unsurların: fikirlerinin alınmaması, farklı kadrolarla çalıştırılmaları, özlük haklarının olmaması olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin mevcut yasal düzenlemeler teması altındaki görüşleri incelendiğinde: yasal kısıtlamalar (f=20), söz haklarının olmaması (f=8) ve öğretmende yetki olmaması (f=5) kategorilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Olumsuz görüş belirten bazı öğretmen görüşleri ise şu şekildedir:

(Ö-10) kodlu katılımcı: “Öğretmenler arasındaki kadrolu, sözleşmeli, ücretli gibi sınıflandırmalar ortadan kalkmalı, öğretmenlere değer verilmelidir.” şeklinde görüş belirterek öğretmenlerin farklı pozisyonlarda çalışmaları, aynı işi yapanların farklı özlük haklarına sahip olmaları katılımı olumsuz etkilemektedir. Benzer şekilde, Ö-23 kodlu katılımcı da “Mevcut düzenlemeler öğretmenleri birçok testten geçirerek mülakat sonunda atanmasını sağlamaktadır. Tüm bunların yanında aday öğretmenlik, sözleşmeli öğretmenlik gibi süreçler öğretmenleri okul yöneticileri karşısında olumsuz duruma düşürmekte. Senenin sonunda okul müdürünün puan vereceği bir öğretmen, müdürünün

vereceği imkân kadar okul yönetimine katılabilmektedir.” şeklinde olumsuz görüş bildirmiştir. (Ö-6) kodlu katılımcı ise;

“Mevcut yasal düzenlemeler, eğitim-öğretimden kaynaklanan aksaklıklar öğretmenin enerjisini düşürmekte ve öğretmeni okuldan soğutmaktadır.” görüşü ile katılıma dair olumsuz bir tutuma sahip olduğunu belirtmiştir.

Olumlu görüş belirten öğretmen görüşleri ise şöyledir:

“Mevcut düzenlemeler öğretmenleri birçok testten geçirerek öğretmenin güçlü bir birey olarak atanmasını sağlıyor” (Ö-30). Bu görüşe göre mevcut atanma sisteminin güçlü öğretmenleri seçtiğini ve buna bağlı olarak mevcut yasal düzenlemelerin okul yönetimine katılımı sağladığını ifade etmek mümkündür.

Sonuç olarak yasal düzenlemeler yapılırken öğretmen görüşlerinin alınması, kadro farklılıklarının olmaması, öğretmene söz hakkının verilmesi ve yasaların esnek olması gibi faktörler öğretmenlerin okul yönetimine katılımı arttıracak yönündeki görüşleri ağırlık olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 3.11. Öğretmenlerin okul yönetimine etkili katılımı sağlamaya yönelik görüşleri

Tema	Kategori	Frekans(f)
Yasal Düzenlemeler	Mevzuat düzenlenmelidir	5
	Liyakat sahibi yöneticiler olmalı	5
	Öğretmenlere hizmet içi eğitimlerin verilmesi gerekir	3
	Öğretmenler gerekli konularda bilgilendirilmeli	4
Katılama Teşvik	Öğretmenler geliştirilmeli	5
	Öğretmenler rahat olmalı	1
	Öğretmenler teşvik edilmeli	5
	Öğretmenlere değer verilmeli	2
	Öğretmenlerin fikirleri alınmalı	9
	Aidiyet duygusu artırılmalı	3
	Maddi açıdan güçlendirilmeli	6
Yöneticilerin Demokratik Yaklaşımları	Özgür bir ortam sağlanmalı	10
	Yenilikçi ve özgür yönetim olmalı	4
	Yönetici-öğretmen iletişimi güçlendirilmeli,	3

Tablo 3.12. incelendiğinde katılımcıların çoğu okul yönetimine etkili katılım konusunda katılıma teşvik temasına atıfta (f=31) bulunmuştur. Bu temada öne çıkan kategoriler: öğretmenlerin fikirlerinin alınması (f=9), öğretmenlerin maddi açıdan güçlendirilmesi (f=6), öğretmenlerin teşvik edilmesi(f=5), öğretmenlerin geliştirilmesi (f=5) hususlarıdır. Bu kategorilerdeki öğretmen görüşleri incelendiğinde (Ö-1) kodlu

katılımcı: “*Öğretmenler mevzuat hakkında bilinçlendirilmeli, öğretmenleri olumsuz düşüncelere iten faktörler ortadan kaldırılmalı, kendisini okula ait hissedebilmesinin sağlanması gerekir.*” diyerek aidiyet duygusuna dikkat çekmiş ve okulda pozitif bir çalışma ortamının oluşturulmasına vurgu yapmıştır. Buna ek olarak Ö-2 kodlu katılımcı ise, “*Alınan tüm kararlarda öğretmenlerin de imzasına ihtiyaç duyulmalı*” diyerek öğretmenlerin karar alma süreçlerinde daha aktif ve temel aktör olması gerektiğine dikkat çekmiştir. (Ö-4) ve (Ö-9) kodlu katılımcılar ise: “*Öğretmenlik meslek kanunu çıkartılmalı, yasalar tarafından eğitim ve öğretimle ilgili konularda okul yöneticileri ve öğretmenler birlikte yönetir ibaresi olması gerekir ve tam katılımın sağlanmasının yasalara bağlanması gerektiğini dile getirmiştir.*” “*Öğretmenler kendilerini rahat hissedecekleri ortamlarda daha çok katılımcı olurlar.*” şeklinde ifade ettikleri görüşleri ile öğretmenlerin yasal düzenlemelerle okuldaki yetki ve etki alanlarının genişletilmesi gerektiğini önermektedirler. Bu bakımdan okul yöneticileri ve öğretmenlerin, bütünsel bir yönetim anlayışı ile okulu iş birliği içerisinde yönetme fikrine sahip olmasının okul yönetimine katkı sağlayacağını ifade etmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarını artırmaya yönelik eğitim ve teşvik süreçlerinin de sürece dâhil edilmesi gerektiğini ifade eden (Ö-15) ve (Ö-239) kodlu katılımcılar da: “*Bu konuda öğretmenlere seminerler ve hizmet içi eğitimler verilebilir. Bu konu ile ilgili çeşitli raporlar istenebilir.*” “*Öğretmenlerin okul yönetimine dâhil olmaları ve bunun için teşvik edilmeleri gerekir. Sorumlulukların ve başarıların öğretmenlerle paylaşılması etkili katılımı sağlayacaktır.*” şeklindeki görüşleri ile katılıma dair önerilerinde kapsayıcı bir yaklaşıma zemin hazırlanması yönünde görüş belirtmişlerdir. Ö-32 kodlu katılımcı ise, “*Yasalarda gerekli düzenlemelerin yapılması, öğretmenin maddi açıdan desteklenmesi, öğretmenin güvenliğinin sağlanması ve iş yükünün hafifletilmesi*” gerektiğini vurgulamıştır. Bu görüşlere dayalı olarak öğretmenlerin okul yönetimine katılımına dair gerekli mevzuat düzenlenmesinin yapılması, öğretmenlerin özlük haklarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin demokratik bir tutum sergileyerek farklı görüşlere açık olması, aidiyet ve kurumsal vatandaşlık duygusunu güçlendirmesi oldukça önemlidir. Bunun için de kararların birlikte alınmasına önem verilmeli ve uygulama takibinin yapılması, liyakate önem verilmesi, ihtiyaç duyulan konularda öğretmen ve yöneticilere hizmet içi eğitimlerin verilmesi gerekir. Yönetim tarafından öğretmenlerin şeffaf ve hızlı şekilde bilgilendirilmesi konusunda hassas davranılmalıdır. Nitekim öğretmenlerin okul yönetimine katılımını bu ve benzer uygulamalarla arttırmak mümkündür.

3.3. İkinci alt amaca ilişkin bulgular ve yorum

Araştırmanın ikinci alt amacı olarak temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi, görev yapmakta oldukları okuldaki hizmet süresi ve yöneticilik yapma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterme durumu incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Kararlara katılım ölçeği ifadelerinin cinsiyet açısından incelenmesine ilişkin bulgular Tablo 3.13.'te gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları

Cinsiyet		n	$\bar{X}$	ss	t	p
Yönetimsel Kararlar	Kadın	190	2,61	0,96	-4,164	,000*
	Erkek	254	3,02	1,10		
Eğitim Öğretime Dair Kararlar	Kadın	190	3,18	0,87	-3,813	,000*
	Erkek	254	3,52	0,95		
Kararlara Katılım Ölçeği	Kadın	190	2,87	0,87	-4,166	,000*
	Erkek	254	3,24	0,99		

*p<0,05

Tablo 3.13.'te Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları sunulmuştur.

Elde edilen bulgulara göre ölçeğin birinci boyutunu oluşturan eğitim-öğretim kapsamındaki puanlar incelediğinde kadın ile erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bulgular incelendiğinde kadın öğretmenlerin karara katılıma dair ortalaması ($\bar{X}=2,61$) iken, erkeklerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=3,02$)'dir. Bu bulgulara göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla okullarda karar alma süreçlerine daha fazla katılım sağladığı görülmektedir. Bu bulgudan yola çıkarak okul yöneticilerinin genel olarak erkek olduğu ve bu nedenle erkek öğretmenler ile daha kolay iletişim kurduklarını söylemek mümkündür. Nitekim bu durum erkek öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha yüksek oranda dâhil olmalarını sağlamıştır, şeklinde yorumlamak mümkündür.

Benzer şekilde kadın ile erkekler arasında eğitim öğretim kararları açısından da istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. ($p<0,05$). Kadınların kararlara

katılıma dair görüşlerinin ortalaması ($\bar{X}=3,18$) iken, erkeklerin ortalaması ($\bar{X}=3,52$)’dir. Buna göre, erkeklerin eğitim öğretim kararlarına katılıma dair puan ortalaması anlamlı şekilde kadınlara göre daha yüksektir. Elde edilen bu bulguyu da yukarıda ifade edildiği gibi erkek okul müdürleri ile aynı cinsiyete sahip öğretmenler arasındaki iletişimin daha yüksek olma ihtimaline bağlamak mümkündür.

Kararlara Katılım Ölçeği’nin toplam puanları açısından bulgular incelendiğinde istatistiksel olarak kadın ve erkek görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların ortalaması ($\bar{X}=2,87$) iken, erkeklerin ortalaması ($\bar{X}=3,24$)’tür. Buna göre erkeklerin ortalamasının anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla yönetimde daha aktif bir konumda bulunmalarından ve karar alma sürecine katılım isteklerinin daha fazla olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu bulgular Yıldız (1998), tarafından Çanakkale ilinde öğretmenler ile ilgili yürütülen çalışmanın bulguları ile benzerlik taşımaktadır.

Kararlara katılımın eğitim durumu açısından incelenmesine ilişkin bulgular Tablo 3.14.’te sunulmuştur.

Tablo 3.13. Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları

Eğitim Durumunuz		n	$\bar{X}$	ss	t	p
Yönetimsel Kararlar	Lisans	406	2,81	1,05	-2,098	,036*
	Lisansüstü	39	3,18	1,08		
Eğitim Öğretim Kararları	Lisans	406	3,35	0,93	-1,775	,077
	Lisansüstü	39	3,63	0,88		
Kararlara Katılım Ölçeği	Lisans	406	3,06	0,95	-2,058	,040*
	Lisansüstü	39	3,38	0,96		

* $p<0,05$

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında yönetimsel kararlara katılım düzeyleri istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Lisans mezunu olanların yönetimsel kararlara katılım düzeyinin ortalaması ($\bar{X}=2,81$) iken lisansüstü mezunu olanların ortalaması ($\bar{X}=3,18$)’dir. Bu bulgulara göre lisansüstü mezunu olanların yönetimsel kararlara katılım düzeyine ilişkin ortalama değerleri anlamlı şekilde daha yüksektir. Öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça yönetimsel kararlara katılımları da artmaktadır.

Elde edilen bulgular, katılımcıların eğitim düzeyi esas alınarak okullarda eğitim ve öğretime dair alınan kararlara katılıma ilişkin incelendiğinde öğretmen görüşleri açısından anlamlı bir farklılık ($p>0.05$) tespit edilememiştir. Buna karşılık lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim alan öğretmen gruplarının görüşlerine dair ortalamalar karşılaştırıldığında yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin eğitim öğretim kararlarına katılım düzeylerinin ($\bar{X}=3.63$), eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin eğitim öğretim kararlarına katılım düzeylerinden ($\bar{X}=3.35$) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların “karara katılım ölçeğine” yönelik görüşlerine dair toplam puanlar incelendiğinde ise eğitim durumu farklı olan gruplar arasında kararlara katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir ($p<0,05$). Lisans mezunu olan öğretmenlerin kararlara katılım düzeyinin ortalaması $\bar{X}=3,06$ iken lisansüstü mezunu olanların ortalaması $\bar{X}=3,38$ ’dir. Buna göre lisansüstü mezunu öğretmenlerin kararlara katılım düzeyi ortalaması lisans mezunu öğretmenlere oranla anlamlı şekilde daha yüksektir. Bir başka deyişle öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe kararlara katılım düzeyi de artmaktadır. Bu bulguyu eğitim düzeyinin artmasının okullarda yönetim ve eğitim öğretim hususlarına ilgiyi ve dolayısıyla karar alma süreçlerine katılımı artırdığı şeklinde yorumlamak mümkündür.

Tablo 3.15.’te kararlara katılımın yaş açısından incelenmesi sunulmuştur.

Tablo 3.14. Yaş durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları

Yaş		n	$\bar{X}$	ss	F	p
Yönetimsel Kararlar	25 ve alt	31	2,68	1,01	1,260	,288
	26-35	242	2,80	1,01		
	36-45	140	2,89	1,12		
	46 ve üzeri	31	3,14	1,16		
Eğitim-Öğretim Kararları	25 ve alt	31	3,13	0,82	1,352	,257
	26-35	242	3,39	0,87		
	36-45	140	3,35	1,03		
	46 ve üzeri	31	3,59	0,95		
Kararlara Katılım Ölçeği	25 ve alt	31	2,88	0,87	1,263	,287
	26-35	242	3,07	0,89		
	36-45	140	3,10	1,05		
	46 ve üzeri	31	3,34	1,04		

* $p<0,05$

Kararlara katılımın yaş açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir:

Yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenlerin yönetsel kararlara katılım düzeylerinin ($\bar{X}=3.14$), yaşı 25 ve altı, 26-35 ve 36-45 olan öğretmenlerin yönetsel kararlara katılım düzeylerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. İstatistiksel açıdan yaş değışkenine göre öğretmenlerin “Yönetsel Kararlar” ile ilgili hususlara katılım düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p>0.05$). Yaş grupları arasında öğretmenlerin “Yönetsel Kararlar” ile ilgili hususlara katılım düzeyleri aritmetik ortalamalara göre farklılaşsa da anlamlı düzeyde ayrıışmadığı tespit edilmiştir.

Yaşı 46 ve üzeri olan öğretmenlerin eğitim ve öğretim kararlarına katılım düzeylerinin ($\bar{X}=3.59$) yaşı 25 ve altı, 26-35 ve 36-45 olan öğretmenlerin eğitim ve öğretim kararlarına katılım düzeylerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. İstatistiksel açıdan yaş değışkenine göre öğretmenlerin “Eğitim Öğretim” ile ilgili kararlara katılım düzeyleri arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Yaş değışkenine göre gruplar arasında kararlara katılım ölçeğinin toplam maddelerine dair bulgular incelendiğinde de istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna göre yaş grupları arasında öğretmenlerin “Kararlara Katılım” ile ilgili hususlarda katılım düzeyleri birbirine benzemektedir. Bir başka deyişle yaş değışkeni öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılımında anlamlı düzeyde farklılık oluşturmamaktadır.

Kararlara katılımın kıdem açısından incelenmesi Tablo 3.16.’da yer almaktadır.

Tablo 3.15. Kıdem durumu değışkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları

	Kıdem	n	$\bar{X}$	ss	F	p	İkili fark
Yönetsel Kararlar	1-5 yıl	162	2,83	1,02	2,231	,084	
	6-10 yıl	113	2,82	1,01			
	11-15 yıl	81	2,67	1,14			
	16 yıl ve üzeri	89	3,08	1,10			
Eğitim-Öğretim Kararları	1-5 yıl	162	3,31	0,90	2,786	,040*	3<4
	6-10 yıl	113	3,45	0,86			
	11-15 yıl	81	3,19	1,01			
	16 yıl ve üzeri	89	3,56	0,95			
Kararlara Katılım Ölçeği	1-5 yıl	162	3,05	0,91	2,529	,057	
	6-10 yıl	113	3,10	0,89			
	11-15 yıl	81	2,90	1,04			
	16 yıl ve üzeri	89	3,29	1,00			

* $p<0,05$

Kararlara katılımın, kıdem açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir:

Tablo 3.16.'da öğretmen görüşleri mesleki kıdeme göre incelendiğinde eğitim-öğretim, yönetsel kararlar ve ölçeğe dair toplam puanlar bakımından anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi en belirgin bulgunun her üç düzeyde de [yönetsel ($\bar{X}=3,08$), eğitim-öğretim ($\bar{X}=3,56$) ve toplam puanlar ($\bar{X}=3,29$)] 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların kararlara katılım düzeyinin diğer katılımcı gruplara kıyasla daha yüksek olmasıdır. Yapılan Tukey ikili karşılaştırma testine göre ise kıdemi 16 yıl ve üzeri olanların ortalaması 11-15 yıl olanlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir. Elde edilen bu bulgular, kıdem yüksekliğinin kararlara katılımı artırdığı şeklinde ifade edilebilir. Bu durumu, kıdeme bağlı deneyim ve mesleki aidiyetin karar süreçlerine dâhil olma davranışını güçlendirdiği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Ayrıca, elde edilen bulgulara göre 11-15 yıl arası kıdemli öğretmenler dikkate alınmadığında mesleki kıdem arttıkça kararlara katılım düzeyinin ve buna bağlı alt boyutlarda ortalamaların arttığı görülmektedir. Bu durum, mesleki kıdemi düşük öğretmenlerin okul düzeyinde alınan kararlara katılım açısından kendilerini pek de yeterli görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler, tecrübelerinden dolayı karar alma sürecine daha çok katılmak istemekte ve kararlara katılmaktadırlar. Ancak yine de kıdem değişkeni, öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerini belirlemede yüksek düzeyde anlamlı bir faktör olarak tespit edilememiştir.

Kararlara katılımın branş açısından incelenmesine ilişkin bulgular Tablo 3.17.'de sunulmuştur.

Tablo 3.16. Branş değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin t testi sonuçları

Branş		n	$\bar{X}$	ss	t	p
Yönetsel Kararlar	Sınıf öğretmeni	180	2,92	1,09	1,222	,223
	Branş öğretmeni	263	2,79	1,03		
Eğitim Öğretim Kararları	Sınıf öğretmeni	180	3,34	1,00	-0,667	,505
	Branş öğretmeni	263	3,40	0,87		
Kararlara Katılım Ölçeği	Sınıf öğretmeni	180	3,11	1,02	0,450	,653
	Branş öğretmeni	263	3,07	0,91		

*p<0,05

Kararlara katılımın branş açısından incelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir:

Tablo incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin yönetsel kararlara katılım düzeylerinin ($\bar{X}=2,92$), branş öğretmenlerinin katılım düzeylerinden ($\bar{X}=2,79$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. İstatistiksel açıdan branş değişkenine göre öğretmenlerin “Yönetsel Kararlar” ile ilgili hususlara katılım düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu durum: branşına göre öğretmenlerin “Yönetsel Kararlar” ile ilgili kararlara katılım düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir.

Branş öğretmenlerinin eğitim öğretim kararlarına katılım düzeyleri ($\bar{X}=3,40$), sınıf öğretmenlerinin eğitim öğretim kararlarına katılım düzeylerinden ($\bar{X}=3,34$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. İstatistiksel açıdan branş değişkenine göre öğretmenlerin “Eğitim Öğretim Kararları” ile ilgili hususlara katılım düzeyleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>0.05$). Bu durum branşına göre öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili kararlara katılım düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir.

Sınıf öğretmenlerin genel açıdan kararlara katılım düzeylerinin ($\bar{X}=3,11$), branş öğretmenlerinin kararlara katılım düzeylerinden ($\bar{X}=3,07$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. İstatistiksel açıdan branş değişkenine göre öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu durum öğretmenlerin branşlarına göre genel açıdan kararlara katılım düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.18.’de kararlara katılımın okul kademesi açısından incelenmesine yer verilmiştir.

Tablo 3.17. Kararlara katılımın okul kademesi açısından incelenmesi dair t testi sonuçları

Okul Kademesi		n	$\bar{X}$	ss	t	p
Yönetsel Kararlar	İlkokul	203	2,89	1,08	,963	,336
	Ortaokul	238	2,79	1,04		
Eğitim Öğretim Kararları	İlkokul	203	3,36	0,99	-,247	,805
	Ortaokul	238	3,38	0,88		
Kararlara Katılım Ölçeği	İlkokul	203	3,10	1,00	,477	,634
	Ortaokul	238	3,06	0,92		

* $p<0,05$

Kararlara katılımın okul kademesi açısından İncelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir

İlkokul öğretmenlerinin yönetsel kararlara katılım düzeyleri ($\bar{X}=2,89$), ortaokul öğretmenlerinin yönetsel kararlara katılım düzeyindedir ($\bar{X}=2,79$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. İstatistiksel açıdan okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin ilgili kararlara katılım düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu durum: okul kademesine göre öğretmenlerin “Yönetsel Kararlar” ile ilgili hususlarda katılım düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir.

Ortaokul öğretmenlerinin eğitim öğretim kararlarına katılım düzeyleri ($\bar{X}=3,38$), ilkokul öğretmenlerinin eğitim öğretim kararlarına katılım düzeyinde ($\bar{X}=3,36$) daha yüksek olduğu görülmüştür. İstatistiksel açıdan okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin “Eğitim Öğretim” ile ilgili kararlara katılım düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p>0.05$). Bu durum: okul kademesine göre öğretmenlerin “Eğitim Öğretim” ile ilgili kararlara katılım düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir.

İlkokul öğretmenlerinin genel çerçevede kararlara katılım düzeyleri ($\bar{X}=3,10$), ortaokul öğretmenlerinin kararlara katılım düzeyinde ($\bar{X}=3,06$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İstatistiksel açıdan okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin “Kararlara Katılım Düzeyleri” ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durum: okul kademesine göre öğretmenlerin “Kararlara Katılım” ile ilgili görüşlerinin benzer olduğunu göstermektedir.

Kararlara katılımın, yöneticilik deneyimine sahip olma durumu açısından incelenmesi Tablo 3.19.’da aktarılmıştır.

Tablo 3.18. Yöneticilik deneyimi olma durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları

Yöneticilik Deneyimi		n	$\bar{X}$	ss	t	p
Yönetsel Kararlar	Var	150	3,30	1,13	6,716	,000*
	Yok	293	2,61	0,95		
Eğitim Öğretim Kararları	Var	150	3,68	1,03	5,140	,000*
	Yok	293	3,21	0,83		
Kararlara Katılım Ölçeği	Var	150	3,47	1,05	6,355	,000*
	Yok	293	2,89	0,84		

* $p<0,05$

Kararlara katılımın, yöneticilik deneyimine sahip olma durumu açısından incelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Öğretmenlerin yöneticilik deneyimine sahip olma durumuna göre, yönetimsel kararlara katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p>0,05$). Yönetim görevi açısından deneyimli öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılım düzeyi ortalaması $\bar{X}=3,30$ iken deneyimsiz öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılım düzey ortalaması $\bar{X}=2,61$ 'dir. Buna göre, yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin kararlara katılımına dair görüşlerinin ortalaması anlamlı şekilde daha yüksektir.

Yöneticilik deneyimine göre eğitim öğretim kararlarına katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yönetim görevi açısından deneyimli öğretmenlerin eğitim-öğretim kararlarına katılım düzeyi ($\bar{X}=3,68$) deneyimsiz eğitim öğretime ilişkin kararlara katılım düzeylerinden ($\bar{X}=3,21$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin eğitim-öğretime dair karara katılımına ilişkin görüşlerinin ortalaması anlamlı şekilde daha yüksektir.

Yöneticilik deneyimine göre, öğretmenlerin kararlara katılımına dair toplam puanlar, açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri ortalaması ($\bar{X}=3,47$) iken olmayanların ortalaması ($\bar{X}=2,89$)'dur. Buna göre yöneticilik deneyimi olanların ortalaması anlamlı şekilde daha yüksektir.

Yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin hem yönetimsel kararlarda hem de eğitim öğretim kararlarında daha etkili bir şekilde yer alması söz konusudur. Bu durum aynı zamanda deneyimli öğretmenlerin, yeni ve deneyimsiz öğretmenlere göre kararlara daha çok katılma isteğine sahip olduğu anlamına gelebilir.

Kararlara katılımın bulunduğu okuldaki çalışma süresi açısından incelenmesine Tablo 3.20.' de yer verilmiştir.

Tablo 3.19. Çalıştığı okuldaki çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine dair t testi sonuçları

Bu Okulda Çalışma Süresi		n	$\bar{X}$	ss	F	p
Yönetimsel Kararlar	1-5 yıl	326	2,84	1,05	,720	,487
	6-10 yıl	94	2,91	1,15		
	11 yıl ve üstü	25	2,62	0,90		
Eğitim Öğretim Kararları	1-5 yıl	326	3,36	0,92	,160	,852
	6-10 yıl	94	3,42	0,99		
	11 yıl ve üstü	25	3,36	0,86		
Kararlara Katılım Ölçeği	1-5 yıl	326	3,08	0,94	,400	,671
	6-10 yıl	94	3,14	1,04		
	11 yıl ve üstü	25	2,95	0,83		

* $p < 0,05$

Kararlara katılımın, öğretmenlerin bulunduğu okuldaki çalışma süresi açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir:

Öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre yönetimsel kararlara katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$). Okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl arası olan öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılım düzeyleri $\bar{X}=2,91$ iken 1-5 yıl olan öğretmenlerin $\bar{X}=2,84$ ve 11 yıl ve üzeri öğretmenlerin $\bar{X}=2,62$ olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışma süresi açısından öğretmenlerin karara katılıma dair görüşlerinin ortalamasının benzer olduğunu görülmektedir.

Öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre eğitim öğretim kararlarına katılım düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p > 0,05$). Okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl arası olan öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılım düzeyleri $\bar{X}=3,42$ iken 1-5 ve 11 yıl üzeri öğretmenlerin kararlara katılım düzeyinin $\bar{X}=3,36$ olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışma süresi açısından öğretmenlerin karara katılımına dair görüşlerinin ortalamasının benzer olduğu görülmektedir.

Okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl arası olan öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri $\bar{X}=3,14$ iken 1-5 yıl olanların $\bar{X}=3,08$ 11 yıl ve üzeri olanların $\bar{X}=2,95$ olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, çalışma süresi değişkenine göre kararlara katılımına dair toplam puanlar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p > 0,05$). Bu durum okuldaki öğretmenlerin çalışma süresi değişkenine göre kararlara katılımına dair görüşlerinin ortalamasının aynı olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Tartışma

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin karar alma sürecine katılımlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yürütülen bu araştırmanın nicel verilerini elde etmeye yönelik olarak, “öğretmenlerin karar alma sürecine katılım ölçeği” kullanılırken nitel verileri elde etmede yapılandırılmış “karara katılım görüşme formu” kullanılmıştır. Elde edilen bulgular bu bölümde tartışılarak yorumlanmıştır.

Öğretmenlerin yönetim kararlarına katılım düzeyi bu çalışmada “bazen” düzeyinde tespit edilmiştir. Bayramoğlu (2015) tarafından ortaöğretim kademesindeki öğretmenlerle yürütülen çalışmada, öğretmenlerin okul yönetimindeki karar verme sürecine katılım düzeylerinin orta seviyede tespit edilmesine dair bulgu bu çalışmanın bulguları ile benzerlik sergilemektedir. Ayrıca Yılmaz’ın (2005) Ankara ilinde yaptığı çalışmada öğretmenlerin karar alma sürecine “orta düzeyde” katılması bu araştırmanın bulgusuyla örtüşmektedir.

Bu çalışmada, öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili alanlarda yönetime katılma isteklerinin, yönetsel kararlara katılma isteğine kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre eğitim ve öğretim faaliyetlerinin öğretmenler için oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Köklü (1994) tarafından Malatya ili şehir merkezi ve ilçelerinde yapılan ve Gürkan (2006) tarafından Mesleki ve Teknik Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile yapılan çalışmasında öğretimsel alandaki kararlara katılma durumları, istek ve ilgilerinin yönetsel karar konularından daha fazla olmasına dair bulgu bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında Okul Yönetimi Kararlarına Katılım Ölçeği puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların okul yönetimi kararlarına katılım düzeyi erkeklerin ortalamasından daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yıldız (1998), Akkaşoğlu (2015) ve Başyigit (2009) tarafından farklı bölgelerde öğretmenler ile ilgili yürütülen çalışmada erkek öğretmenlerin okul yönetimine yönelik kararlara katılım düzeyi sakadınlara nazaran daha yüksek bulunmuştur. Bu bulguların çalışmanın bulguları ile benzerlik taşıdığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmada lisansüstü mezunu öğretmenlerin kararlara katılım düzeyi ortalaması, lisans mezunu olan öğretmenlerin ortalamasından anlamlı şekilde daha yüksektir. Öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça kararlara katılım eğilimleri artmaktadır. Öner (2007) ve Gümüş'e (2011) göre yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerin algıladıkları ve bekledikleri yönetime katılma düzeyinin diğer eğitim düzeyindeki öğretmenlerden yüksek olması bulgusu bu çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

11-15 ve 16 yıl üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin ortalaması diğer mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri ortalamasından daha fazla olmasına rağmen öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre katılım düzeyleri ortalaması arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu durumda öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre kararlara katılım düzeylerinin benzer olduğu anlaşılmaktadır. Başyigit (2009) tarafından Ankara ve Demir (2001) tarafından Sakarya ilinde yapılan araştırmada genel olarak mesleki kıdemleri dikkate alındığında eğitim- öğretim ve yönetim boyutundaki kararlara katılma derecelerinin birbirine yakın değerler aldığı görülmektedir. Ayrıca kıdeme göre istatistiksel açıdan bir farklılık tespit edilmemiştir. Öte yandan, Demir tarafından yürütölen araştırmada 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre kararlara daha fazla katıldıklarına dair bulgular bu çalışmanın bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Sonuç

Bu araştırmada, öğretmenlerin çalıştıkları okullarda karar alma süreçlerine katılım düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Karma araştırma deseniyle yürütölen çalışmanın evrenini Mardin ili Artuklu ve Kızıltepe ilçelerindeki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel boyutunda örneklem bu evrenden oransız küme örneklem tekniğiyle seçilen 450 öğretmen ve nitel araştırma için seçilen 50 kişilik çalışma grubundan oluşmaktadır. Nitel araştırma içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen nicel bulgular incelendiğinde: öğretmenlerin karar alma süreçlerinde eğitim öğretim kararlarına katılım düzeyinin, yönetsel kararlara katılım düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada eğitim öğretim kararlarına en yüksek katılım düzeyi “Öğrencilerin okula devamını sağlayıcı uygulamalar ile ilgili karar alma sürecine katılım” ifadesinde belirlenirken en düşük katılım düzeyi ise “Okuldaki öğretmenlerin sınıf dağılımı ile ilgili karar alma sürecine katılım” ifadesinde belirlenmiştir. Yönetimsel kararlara en yüksek katılım düzeyi “Zümre başkanlarının seçimi ile ilgili karar alma sürecine katılım.” ifadesinde saptanırken en düşük katılım düzeyi ise “Okulun satın alma işleri ile ilgili karar alma sürecine katılım” ifadesinde tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre: “Öğrencilerin okula devamını sağlayıcı uygulamalar ile ilgili karar alma sürecine katılım” ifadesine “çoğu zaman” seviyesinde katılım gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılım ifadelerine en yüksek seviyede yanıtladıkları diğer ifadeler ise: “Öğrenci başarısını olumsuz yönde etkileyen okul içi ve okul dışı faktörlerin belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım” ve “Zümre başkanlarının seçimi ile ilgili karar alma sürecine katılım” maddeler “çoğu zaman” seviyesindedir. Bununla beraber katılımcıların “Okulun satın alma işleri ile ilgili karar alma sürecine katılım” ifadesine katılım düzeyleri “nadiren” seviyesindedir. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılım gösterdikleri ifadelerde katılım düzeyi, “Okuldaki laboratuvarların kullanımı ile ilgili karar alma sürecine katılım” ve “Okulun gelir ve giderlerinin saptanması ile ilgili karar alma sürecine katılım” “nadiren” düzeyindedir. Bu bilgiler ışığında öğretmenlerin eğitim-öğretime ilişkin teknik karar alma süreçlerine daha fazla katılırken bu faaliyetleri destekleyen yönetimsel karar alma süreçlerine daha az katıldıkları görülmektedir.

Araştırmanın nitel bulguları incelendiğinde; öğretmenlerin okul yönetimine katılımına ilişkin olarak 50 katılımcıdan 26’sı okul yönetimine katılımı yeterli görürken 24’ü yetersiz görmüştür. Katılımcıların “katılımcılığı destekleyen” ve “demokratik ortam” kategorilerine daha fazla katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Buna göre okul yönetimine katılımı yeterli görenlerin görüşlerine göre “katılımcılığın” ve “demokratik ortam” unsurlarının desteklenmesi gerektiği görülmektedir.

Okul yönetimine katılımı yetersiz gören öğretmen görüşleri: “otoriter okul yönetimi”, “sorumluluk almak istememeleri” ve “iletişimsizlik” kategorilerinde değerlendirilmiştir. Buna göre okul yönetimine katılımı olumsuz etkileyen unsurlar “yönetimin otoriter olması”, “sorumluluk almada yetersizlikler” ve “iletişimsizlik” konuları olarak tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin yönetime katılıma ilişkin yaklaşımları ve davranışlarına ilişkin olarak 30 katılımcı yöneticilerin katılımı teşvik ettiklerine dair görüş bildirmişlerdir. Bu kategoride katılımcıların okul yönetiminde daha çok “ortak karar alma”, “motivasyon ve destek”, “demokratik yaklaşım” unsurlarını tercih ettiği görülmüştür. Katılımcılar ortak karar almada, öğretmenlerin okul yönetimi kararlarına katılım sağlayacaklarını ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin okul yönetiminde karar alma süreçlerine ilişkin olarak “katılımı teşvik etmez” teması altında sınıflanan görüşlere ilişkin olarak 18 katılımcı görüş bildirmiştir. Bu başlık altında; “resmi prosedürlerin fazla olması”, “idarecilerin egoistliği”, “iş yükünün fazla olması” ve “iletişimsizlik” gibi maddelere katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, öğretmenleri okul yönetimine katılıma teşvik etmediği gibi öğretmenlerin okul yönetiminden uzaklaşmasına sebep olacaktır. Ayrıca idareci-öğretmen iş birliğinin oluşmasında engel teşkil edecektir.

Öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili alanlarda yönetime katılma isteklerinin diğer alanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre eğitim ve öğretim faaliyetlerinin öğretmenler için oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu temada öne çıkan kategorilerin “akademik çalışmalar”, “okulun vizyonunun belirlenmesi” ve “sosyal etkinlik” olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını azaltan faktörler için 35 katılımcının “okul yönetimine dair hususlara” değindiği ve 12 katılımcının da “öğretmene ilişkin hususlara” değindiği görüşmüştür. Buna göre okul yönetimine katılımı olumsuz etkileyen en önemli unsurun okul idaresine dair konular olduğu görülmektedir. Okul yönetimine katılımı olumsuz etkileyen okul idaresine dair hususların en önemlisi de okul idaresinin tavrı olduğu belirlenmiştir. Okul yönetimine katılımı olumsuz etkileyen öğretmenlere dair hususların en önemlisi de öğretmenlerin iş yükünü fazla bulması olarak olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okul yönetimine etkili katılmalarına ilişkin olarak 31 katılımcı okul yönetimine etkili katılım boyutunda “katılıma teşvik” maddesine vurgu yapmışlardır. Bu temada “öğretmenlerin fikirleri alınmalı”, “öğretmenler maddi açıdan güçlendirilmeli”, “öğretmenler teşvik edilmeli”, “öğretmenler geliştirilmeli” kategorileri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin okul yönetimine etkili katılmalarına ilişkin olarak 17 katılımcı okul yönetimine etkili katılım boyutunda yasal düzenlemeler ile yöneticilerin demokratik yaklaşımlarının etkili olduğuna dair görüş sunmuşlardır.

Cinsiyet değişkeni bakımından öğretmenlerin okul yönetimine katılıma ilişkin görüşlerine göre yönetimsel kararlar kapsamındaki puanlar incelediğinde istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Buna göre erkek öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılıma dair görüş ortalaması, kadın öğretmenlerin yönetimsel kararlara katılıma dair ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitim ğretim kararları açısından puanlar incelendiğinde kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık belirlenmiştir. Erkek ğretmenlerin eğitim-ğretim kararlarına katılım düzeyinin, kadınların katılım düzeyinden daha yüksek olduğu saptanmiştır. Kadın ğretmenler ile erkek öğretmenler arasında “Kararlara Katılım leği” açısından toplam puanlar dikkate alındığında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre erkeklerin kararlara katılım leği ortalaması kadınların ortalamasından anlamlı şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre kararlara katılıma dair görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin kararlara katılım düzeyi lisans mezunu öğretmenlerin ortalamasından daha yüksektir. Buna göre öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça kararlara katılım düzeyleride artmaktadır.

Öğretmenlerin kararlara katılım düzeyi, yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Bir başka deyişle yaş değişkeni okullarda alınan kararlara katılımda öğretmenler arasında anlamlı bir davranış farklılığı oluşturmamaktadır.

Öğretmenlerin eğitim ğretim kararlarına katılım düzeyleri öğretmenlerin kıdem grupları arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Buna göre kıdemi 16 yıl ve üzeri olanların kararlara katılıma dair ortalaması 11-15 yıl olanlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin branş grupları arasında kararlara katılım düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu durum öğretmenlerin branşına göre “Kararlara Katılım” ile ilgili görüşlerinin farklılaşmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin okul kademesi değişkeni açısından “Kararlara Katılım Düzeyleri” ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Buna göre ilkokul ve ortaokul ğretmenlerinin kararlara katılım düzeyleri benzerdir.

Yöneticilik deneyimi açısından öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Yöneticilik görev açısından deneyimli öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri deneyimsiz katılım düzeyinden daha yüksektir.

Öğretmenlerin eğitim öğretim kararlarına katılım düzeyleri okulda çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Okullarda öğretmenlerin etkin ve verimli bir şekilde okul yönetimine katılımını sağlamak için öğretmen katılımını teşvik eden bir yönetim biçimi benimsenmelidir.

Okul yönetimleri tarafından öğretmenlerin yönetime katılımlarını teşvik edici çalışmalar yapılabilir. Bunun için ihtiyaç duyulan yasal düzenlemeler yapılabilir.

Okuldaki idarecilerin yönetim anlayışlarının öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarını etkilemesinden dolayı, okullara idareci atamalarında bu husus dikkate alınarak liyakatli idarecilerin görevlendirilmesine özen gösterilmelidir.

Araştırmanın yapıldığı okullarda öğretmenlerin okul yönetimine katılımları hususunda isteksiz olduğu görülmektedir. Öğretmenleri isteklendirmek amacıyla öğretmenlerin iş yükü azaltılmalı ve onların daha fazla sorumluluk almaları konusunda teşvik edici faaliyetler dikkate alınmalıdır.

Araştırmada, genç ve kıdemi az öğretmenlerin yönetime katılım düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu öğretmenler için okul yönetimine katılımı teşvik edici özgür ve etkili ortamlar/koşullar oluşturmaya yönelik faaliyetler planlanabilir.

Araştırma ilkokul ve ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenler ile yürütülmüştür. İleri dönemlerde araştırmanın daha geniş ölçekli olması için lise düzeyindeki okulları da kapsayacak şekilde önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Okul Yöneticiliği* (4. baskı), Pegem A Yayıncılık.
- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Adair, J. (2003). *Concise Time Management And Personal Development*. GBR Thorogood.
- Akdağ, S. (2019). İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi (Diyarbakır İli Örneği). [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akdemir, S. A. (2009). Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu (Bağcılar Örneği). [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Akkaşoğlu, N. (2015). Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri ve Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Okan Üniversitesi.
- Aldemir, G. (1996). Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Gazi Üniversitesi.
- Alexander, C. (1979). *The timeless way of building* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Arıkan, B. (1989). Karara Katılma ve Katılma-Doyum İlişkisi. [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Hacettepe Üniversitesi.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Hatipoğlu Basım ve Yayınları.
- Aytaç, T. (1999). Okul Merkezli Yönetim. *Eğitim ve Bilim*, 23 (111), 69-75.
- Babaoğlu, E. ve Yılmaz, F. (2012). İlköğretim Okullarında Karara Katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.
- Bakan, İ ve Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 23-47.
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* (31).
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul Geliştirme*. Pegem Yayıncılık.

- Baş, S.E. (2019). Karar Alma Süreci Kapsamında Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımı: Samsun Atakum İlçesi Örneği. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Başaran, E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Umut Yayın Dağıtım.
- Baştan, Ö. (2014). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarda Alınan Kararlara Katılma Durumları ve Kocaeli-Körfez İlçesi Örneği. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Okan Üniversitesi.
- Başıyigit, F. (2009). Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İlişkisi. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Gazi Üniversitesi.
- Bayramoğlu, A. (2015). Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Durumlarının İncelenmesi. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Boone, L. E. ve Kurtz, D. K. (2013). *Çağdaş İşletme*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 24(2).
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Can, E. ve Bayramoğlu, A. (2016). *Eğitim Yönetimi Araştırmaları, Ortaöğretimde Okul Yönetimine Katılım*. Pegem Akademi.
- Can, E., Gündüz, Y. ve Işık Can, C. (2013). *The role of teacher committee meetings in teachers' participation in management*. 2. International Conference on Interdisciplinary in Education, 30 Ocak-1 Şubat 2013, Girne – KKTC.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. ve Aydın, E. (2006). *Örgütsel Davranış*. Arıkan Yayınevi.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks.
- Çelikten, M. (2008). Televizyon Programlarında Çizilen Öğrenci Öğretmen ve Yönetici Profilleri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(1).
- Çelikten, M., Gılıç, F., Çelikten, Y., Yıldırım, A., (2019). Örgüt Yönetiminde Karar Verme Süreci: Bitmeyen Bir Tartışma. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(2), 581- 592.
- Çetinkaya, A. ve Gülmez, T. (1999). *Okul Gelişim Modeli*. MEB Basım Evi.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

- Demir, E. (2001). Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumlarının Ölçülmesi. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Gazi Üniversitesi.
- Demir, K. (2003). *Örgütlerde İletişim Yöntemi, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Anı Yayıncılık.
- Dicle, İ. A. (1990). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2010). *İşletme Yönetimine Giriş*. Beta Basım Yayın.
- Doyle, W. (1999). *Origins of the French revolution*. OUP Oxford.
- Dönmez, N. (2004). *Bilim Sanat Merkezleri'nin Kuruluşu ve İşleyişinde Yapılması Gereken Düzenlemeler*. Kulaksızoğlu A., Bilgili A. E Şirin M. R. (Ed.). Türkiye Üstün Yetenekli Çocuklar Kongresi, Üstün Yetenekli Çocuklar Bildiriler Kitabı. 69–84.
- Dülger, Ş. (2021). Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kararlara Katılımları İle Öznel İyi Oluş Düzeyleri Arasındaki İlişki İstanbul İli Esenyurt İlçesi Örneği. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Emhan, A (2007). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(21), 212- 224.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. Sistem Yayıncılık,
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım A.Ş.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınevi.
- Eroğlu, H. (2006). “Yönetime Katılma Biçimleri ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Field, T. (1996). Bully in sight: How to Predict, Resist, Challenge And Combat Workplace Bullying. Overcoming The Silence and Denial By Which Abuse Thrives. Oxfordshire: Success Unlimited. 116.
- Fişek, K. (1997). *Yönetime Katılma*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Glasser, W. (1999). *Okulda Kaliteli Eğitim* (U. Kaplan, Çev.). Beyaz Yayınları.
- Gürkan, M. (2006). Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Groeneveld, R.A. and Meeden, G. (1984). Measuring Skewness and Kurtosis. The Statistician, 33, 391-399.

- Gül, Ç. (2008), Türk Spor Teşkilatının Sorunları ve Yeniden Yapılanması. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Atılım Üniversitesi.
- Gümüş, E. A. (2011). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Yeditepe Üniversitesi.
- Gürkan, M. (2006). Meslekî ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi].
- Gürkan, T. Ve Gökçe, E. (1999). Eğitim Programlarını Bütünleştirmenin On Yolu. Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences, 32(1).
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı)*. Eğitim Kitabevi.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi- Kuram ve Uygulamalı*. Eğitim Kitabevi.
- Güven, İ. (2001). *Öğretmen Yetiştirmenin Uluslararası Boyutu*. Unesco 45. Uluslararası Eğitim Kongresi, <http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/150>
- Hanson, J.W. ve Brembeck, C.S. (1966). *Education and the Development of Nations*. Holt, Rinehart ve Winston.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi*. (S. Turan, Çev.). Nobel.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice in Schools: No Justice Without Trust. *International Journal of Educational Management*, 18 (4), 250–259.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2008). Okula Dayalı Yönetimde Denetim Sisteminin İşlevselliği ve Katkısının Değerlendirilmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), 143-155.
- Karaaslan, A., Ergun Özler, D., & Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Dergisi*, 11(2).
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (23).
- Kaya, Y. (1999). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Keskinkılıç, K. (2011). *Yönetim Süreçleri. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (2. baskı). Pegem A Yayınları.
- Kocabaş, İ. & Gökbaş, M (2002) Eğitimde Karara Katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, 155–156.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın Dağ. A. Ş
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağ. A. Ş

- Köklü, M. (1994). *Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi], İnönü Üniversitesi.
- Köse, Y. (2014). Küresel Finansal Yaptırımlar: Oyun Teorisi Yaklaşımı İle Ampirik Bir Uygulama. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(103), 10-20.
- Laird, S. (2012). *A Case Study of The Decision-Making Process of Educational Leaders When Considering Program Implementation*. Illinois State University.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mardin İl Milli Eğitim Müdürlüğü, (2022). Öğretmen İstatistikleri. Mardin.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation* (4. Edition). Pearson Prentice Hall.
- Osborne, M. J. (2004). *An İntroduction To Game Theory* (Vol. 3). Oxford university press.
- Öner, S. (2007). Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Yeditepe Üniversitesi.
- Özdemir, S., Cemaloğlu, N. (2000), Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, 146.
- Özden, Y. (1996). Okullarda Katımlı Yönetim. *Eğitim Yönetimi*, 2(3) 427-438.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler*. Pegem A Yayınları.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Pashiardis, P. (1994). Teacher Participation in Decision Making. *The International Journal Of Educational Management*. 14.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış* (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Basım Yayım.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Pamukkale Üniversitesi.
- Serençelik, G. (2016). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Simon, H. A., Simithburg, D. W. veThomsos, V.A. (1985). *Kamu Yönetimi* (C. Mıhçıoğlu, Çev.). Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Şahin, N. (2010). Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü İle Değer Sistemlerine İlişkin Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 73-76.

- Şimşek, M. (2003). *İşletme Yönetimine Giriş*. Günay Ofset.
- Şişman, M. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (7. baskı). Pegem A Yayınları.
- Tamer, K. (1986). *İletişim, Davranış Bilimleri*. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. PegemA Yayıncılık
- Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi* (10. baskı). Pegem A Yayınları.
- Taymaz, H. (2011). *Teftiş Kavramlar İlkeler ve Yöntemler*. Pegem A.
- Tekin, Ö. ve İhtiyar, R. (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 20(5), 3394-3414
- Tosun, K. (1986). *İşletme Yönetimi*. Venüs Ofset Matbaacılık.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. (2008). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Siyasal Kitabevi.
- Turan, S. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Pegem Akademi Yayınları.
- Turgut, M. F. (1985). *Öğretimin Değerlendirilmesi. Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu*.
- Ulutaş, M. (2003). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Konya Selçuk Üniversitesi.
- Uyar, Ş. (2007). Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmaları. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Ankara Üniversitesi.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Vardar Atmaca, A. (2003). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Alınan Kararlara Katılmalarına İlişkin Algı ve Beklentileri. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Trakya üniversitesi.
- Yalçıntaş, M. (2015). Ekonomik Karar Almada Adalet ve Oyun Teorisi. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(103), 247-273.
- Yasan, T. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Sendikalara İlişkin Görüşlerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi: Malatya İl Merkezi Örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1).

- Yavuz, Y. (2004). Okulda Yönetime ve Karara Katılma. *Bilim Eğitim Toplum Dergisi*, 2(6), 46-57.
- Yeşil, S. (2013). *Küreselleşme ve Değişen Çevre Dinamikleri Işığında Yeni Yönetim Yaklaşımlarından Seçme Konular*. Seçkin Yayıncılık.
- Yetimakman, F. (2018). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karara Katılma Durumu ve Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Fırat Üniversitesi.
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, İ. (1998). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yönetimindeki Karar Verme Sürecine Katılım Düzeyleri. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], 18 Mart Üniversitesi.
- Yılmaz, N. (2005). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Gazi Üniversitesi.
- Yiğit, B. (2000). *Yönetim Bilimi*. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Wang, Y. & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73-85.

EKLER

Ek 1. Kararlara Katılım Ölçeği

Sayın Meslektaşım, Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik bir çalışma yapılmaktadır. Bu amaçla hazırlanan anket; kişisel bilgiler, karar alma sürecine katılım ve örgütsel bağlılık ile ilgili soruları içeren üç bölümden oluşmaktadır. Anketteki soruları gördükleriniz ve yaşadıklarınıza dayalı olarak cevaplamanız araştırmamın sağlıklı olması açısından önemlidir. Katkılarınız için çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Servet BİLGİÇ

Öğretmen

Bu bölümde, kendinize uygun olan yalnız bir seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

- 1.Cinsiyetiniz: a-()Bayan b-() Bay
- 2.Eğitim durumunuz: a. () Lisans b. () Lisansüstü c. () Doktora
3. Yaşınız? a-() 25 yaş ve altı b-() 26-35 c-() 36-45 d-() 46 ve üstü
4. Kıdeminiz: a-() 1-5 Yıl b-() 6-10 yıl c-() 11-15 yıl d-() 16 yıl ve üstü
5. Branşınız: a-() Sınıf Öğretmeni b-() Branş Öğretmeni
6. Okul Kademesi: a-() İlkokul b-() Ortaokul
7. Yöneticilik Deneyimi: a-() var b-() yok
8. Bu Okulda Çalışma Süreniz: a-() 1-5 Yıl b-() 6-10 yıl c-() 11-20 yıl d-() 20 yıl ve üstü

KARARLARA KATILIM OLÇEĞİ ANKETİ

Bu bölümde, okulunuzda karar alma sürecine katılım düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği örnekteki ilgili rakamı işaretleyerek belirtiniz.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Okulda sosyal etkinliklerin düzenlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
2. Okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
3. Öğrencilere mesleki rehberlik ile ilgili konularda karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
4. Okuldaki sosyal kulüplerin faaliyetleri ile ilgili konularda karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
5. Çeşitli öğrenci etkinliklerinde diğer kurumlara işbirliği yapılması ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
6. Okuldaki başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
7. Okuldaki öğretmenlerin sınıf dağılımı ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
8. Okuldaki ders araç- gereçlerinin kullanımı ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
9. Öğrenciler için yetiştirici kursların düzenlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
10. Okul kütüphanesindeki düzenlemeler ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
11. Öğrenim yılı içinde ve sonunda yapılan sınavlarda başarısız olan öğrencilerin, öğrenim durumlarının incelenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
12. Öğrencilerin okula devamını sağlayıcı uygulamalar ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
13. Öğrenci başarısını olumsuz yönde etkileyen okul içi ve okul dışı faktörlerin belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
14. Okulda açılacak seçimsiz derslerin belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
15. Okulda bir disiplin anlayışının oluşturulması ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
16. Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılımım.	1	2	3	4	5
17. Okuldaki öğretmenler için hizmet-içi eğitim	1	2	3	4	5

programlarının düzenlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım					
18. Okul- çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5
19. Okulun misyon ve vizyonunun belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım	1	2	3	4	5
20. Zümre başkanlarının seçimi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5
21. Okulda çeşitli konularda komisyonların oluşturulması ile ilgili karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5
22. Dersliklerin ve diğer bölümlerin donanımına ilişkin konularda karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5
23. Öğretmenlerin ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım	1	2	3	4	5
24. Okul bahçesinin ihtiyaca uygun kullanımı ile ilgili karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5
25. Okulun gelir ve giderlerinin saptanması ile ilgili karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5
26. Okulun çevre olanaklarından yararlanması ile ilgili karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5
27. Disiplin ve omur kurumunun faaliyetleri ile ilgili karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5
28. Okulda sivil savunma tedbirlerinin alınması ile ilgili karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5
29. Okul aile birliğinin çalışmaları ile ilgili karar alma sürecine katılım	1	2	3	4	5
30. Okul binası ve öğrencilerin güvenliği ile ilgili konularda karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5
31. Okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım	1	2	3	4	5
32. Ders içi faaliyetlerin denetlenmesi ile ilgili karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5
33. Okulun satın alma işleri ile ilgili karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5
34. Okuldaki laboratuvarların kullanımı ile ilgili karar alma sürecine katılım.	1	2	3	4	5

Ek 2. Görüş Alma Formu



**MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ TEZLİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TEMELE EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN
OKUL YÖNETİMİNE KATILIMA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ
(Öğretmen Görüşleri)**

Kişisel Bilgiler

1-Görevdeki Hizmet Yılıınız:.....2- Cinsiyet: () Kadın () Erkek 3-Yaş:.....
3-Branşınız:..... 4 – Bu okulda Çalışma Süreniz:.....

KATILIMCI ONAYI: Bir katılımcı olarak bu görüşmeye katılıp katılmama veya herhangi bir aşamasında vazgeçme hakkınız vardır. Ayrıca bu görüşmede okulunuz ve sizinle ilgili bilgiler gizlilik ve mahremiyet ilkesi gereğince kimseyle paylaşılmayacaktır.

1. Öğretmenlerin Okul yönetimine katılım düzeylerini nasıl buluyorsunuz? Bunun temel sebepleri nelerdir?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin Okul yönetimine katılmalarına ilişkin yaklaşımları ve davranışları nasıldır? (Öğretmenleri katılıma motive etme ve dahil etme ile etmemeye dair eğilimlerini açıklayınız?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Öğretmenlerin Okul yönetimine katılımı için okul yöneticileri neler yapmalıdır? açıklayınız

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Öğretmenlerin Okul yönetimine katılıma dair istek ve eğilimleri nasıldır? Sebepleri ile açıklayınız?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Öğretmenler Okul yönetimine hangi alanlarda etkili olarak katılabilirler?

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....

6.Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını azaltan faktörler nelerdir?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7.Çalıştığınız kurumda öğretmenlerin okul yönetimine katılımları nasıl ve hangi yollarla gerçekleşmektedir?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8.Okul yönetimine katılım öğretmenlere ne gibi sorumluluklar getirir?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

9.Mevcut yasal düzenlemeler öğretmenlerin yönetime katılımlarını nasıl etkilemektedir?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10.Öğretmenlerin okul yönetimine etkili katılmaları için neler yapılmalıdır?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ek 3. Artuklu Üniversitesi Etik Kurul Kararı (1)

Evrak Sayısı: 17/11/2020-2454



T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

Sayı : 34233153-050.06.04-
Konu : Etik Kurulu Kararı (09.11.2020
tarihli ve 8-11 sayılı karar)

Sayın Servet BİLGİÇ
Mardin Artuklu Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

İlgi : 07.10.2020 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz ile Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi olduğunuzu belirterek 2020-2021 akademik yılında danışmanı Prof. Dr. Abdurrahman EKİNCİ'nin rehberliğinde sorumlu araştırmacısı olduğunuz Mardin'in Artuklu ve Kızıltepe ilçelerindeki temel eğitim kurumlarında yapacağınız "**Temel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Dair Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi**" başlıklı tanımlayıcı araştırma çalışmanızın etik açıdan değerlendirilmesini istemekteyiz.

Söz konusu çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulunca yapılan değerlendirme sonucunda; 09.11.2020 tarihli ve 2020/ 8-11 sayılı kararı alınmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof.Dr.İbrahim ÖZCOŞAR
Rektör

EKLER :
Etik Kurulu Kararı (1 sayfa)

Mardin Artuklu Üniversitesi, Yenişehir Yerleşkesi Diyarbakır Yolu
üzere PK.47200 Artuklu/Mardin
E-Posta : pd@artuklu.edu.tr
Kep Adresi : mau@hs01.kep.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Şeyma Kaymak
Tel: : 4822134007
Faks: 4822132290
Elektronik ağı: www.artuklu.edu.tr/personel-
daire-baskanligi

Nur Mahallesi, Yenişehir Yerleşkesi
Diyarbakır Yolu, Yenişehir / Mardin
T/P : +90 482 213 40 02
F : +90 482 213 40 04
artuklu.edu.tr

Mevcut Elektronik İmzalar

İBRAHİM ÖZCOŞAR (Rektörlük - Rektör) 17/11/2020 09:23

Evrak Doğrulamak İçin : https://ebys.artuklu.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BENU35C48

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 4. Artuklu Üniversitesi Etik Kurul Kararı (2)

T.C. MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ		
Dok. No: MAU-FRM-01-KARARLAR/02	ÜNİVERSİTE BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI	
İlk Düz. Tar.: 02/01/2020		
Rev. No/Tar.: 00/...		
Sayfa: 1/1		

OTURUM YILI	OTURUM SAYISI	OTURUM TARİHİ	OTURUM SAATİ
2020	8	09.11.2020	10:30

Üniversitemiz Etik Kurulu, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dekan Vekili Prof. Dr. Abdurrahman EKİNCİ Başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

GÜNDEM 11:

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Servet BİLGİÇ'in vermiş olduğu 07.10.2020 tarihli dilekçesi ile 2020-2021 akademik yılında danışmanı Prof. Dr. Abdurrahman EKİNCİ'nin rehberliğinde sorumlu araştırmacısı olduğu Mardin'in Artuklu ve Kızıltepe ilçelerindeki temel eğitim kurumlarında yapacağı çalışma olan "**Temel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Dair Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi**" başlıklı tez çalışmanın etik açıdan değerlendirilmesi,

KARAR 11:

Kurulumuzca yapılan değerlendirme sonucu; Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Servet BİLGİÇ'in vermiş olduğu 07.10.2020 tarihli dilekçesi ile 2020-2021 akademik yılında danışmanı Prof. Dr. Abdurrahman EKİNCİ'nin rehberliğinde sorumlu araştırmacısı olduğu Mardin'in Artuklu ve Kızıltepe ilçelerindeki temel eğitim kurumlarında yapacağı çalışma olan "**Temel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Dair Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi**" başlıklı çalışmasının etik açıdan değerlendirilerek uygun olduğu görüş ve kanaatine oy birliği ile karar verilmiştir.

Ek 5. Araştırma İzin Onayı (MEB)



T.C.
MARDİN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 41533392-101.99-E.15663570
Konu : Araştırma İzni (Servet BİLGİÇ)

27.10.2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : 13.10.2020 tarihli ve 79368504-100-2192 sayılı yazısı.

Eğitim Yönetimi Teftişi ve Planlaması Yüksek Lisans öğrencilerinden Servet BİLGİÇ'in "Temel Eğitim Kurumlarından çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılıma dair öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi" konulu tez çalışması gereği olarak İlimiz Artuklu İlçesine bağlı Selahaddin Eyyübi ilkokulu/ortaokulu, Yahım ilkokulu/ortaokulu, 13 Mart ilkokulu, İstasyon Toki İmam Hatip ortaokulu, Şehit Öğretmen Abdulvahap Yersiz ilkokulu, Hacı Subhiye Bölünmez İmam Hatip Ortaokulu, Gülser Mahmut Tatlıdede Ortaokulu, Anafartalar ortaokulu, ile Kızıltepe İlçesine bağlı Işıklı ilkokulu/ortaokulu, Dikmen ilkokulu/Ortaokulu ve İmam Hatip Ortaokulu, Karakuyu ilkokul/ortaokulu, Hocaköy ilkokulu/ortaokulu Bahçelievler ilkokulu/ortaokulu, Misakı Milli ilkokulu/ortaokulu, İpekyolu ilkokulu, Kızıltepe ortaokulu, Tepebaşı ortaokulu, Temel Eğitim Kurumlarında araştırma yapılması talebine ilişkin, gerekli izinlerin verilmesi ile ilgili yazıları incelenmiştir.

"Temel Eğitim Kurumlarından çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılıma dair öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi" konulu tezini hazırlayabilmesi için Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitimin genel amaçlarına uygun olarak ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde yürütülmesi, uygulamalarda kullanılacak anket/veli görüşmeleri ve formlarının imzalı olanların dışında kullanılmaması ve çalışmaların okul müdürlüğünün koordinesinde; eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde gönüllülük esasına dayalı olarak yapılması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Hasan BERHUNİ
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR
27.10.2020

Şehmus SÜMER
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

e-posta: temelegitim47@gov.tr.

Ayrıntılı bilgi için: B.KUMAŞOĞLU
Tel: (0482)2121258
Faks: (0482)2121236



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2b02-e592-3d5c-ab9d-198f kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	Servet BİLGİÇ
Yabancı Dili	İngilizce
ORCID Numarası	0009-0002-2856-2374
Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası	10336209
Lise	Kızıltepe lisesi (1996-1999)
Lisans	Dicle Üniversitesi Siirt Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğrt(2000-2004)
Yüksek Lisans	Mardin Artuklu Üniversitesi - Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans (2019)
Mesleki Deneyim	2005 Derik/Mardin -İlköğretim Matematik Öğrt. 2006-2010İstasyon/Mardin-İlköğretim Mat.Öğrt. 2010–2013 Kızıltepe/Mardin -Müdür Yardımcısı 2013-2021 Kızıltepe/Mardin -İlköğretim Müdür 2022- Hâlen Artuklu/Mardin - Müdür