

## Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılım Durumları Hakkında Görüşlerinin İncelenmesi

*Investigation of Teachers' Views on Their Participation in School Management*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerinin okul yönetimine katılım durumları hakkında görüşlerinin incelenmesidir. Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırma için kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 12 eğitimci araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verileri elde etmek için araştırmacı yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmiştir. Veri analizinde kullanılmak üzere, görüşme formundan toplanan ham veriler metodolojik olarak işlenmiştir. Veriler içerik analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, öğretmenlerin okul yönetimine katılımı hakkında iki ana tema belirlendi. Birinci tema, katılımcıların çoğunlukla öğretmenlerin aktif katılımını gerekli gördüğü görüşlerini yansıtıyor. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımının demokratik bir yönetim için ve eğitim kalitesinin artması açısından faydalı olduğu düşünülmüş. İkinci tema ise olumsuz veya pasif tutum benimseyenlerin görüşlerini içeriyor. Öğretmenlerin katılımının bazı riskleri ve ek yük oluşturma endişesi dile getirilmiş. Öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajları ve dezavantajları arasında öğretmenlerin iş birliği ve iletişiminin artması vurgulanırken, karar alma sürecinin uzayabileceği ve farklı görüşlerin gruplaşmalara neden olabileceği belirtilmiş. Öğretmenlerin katılımını teşvik etmek için öğretmenlere yönelik destekleyici uygulamalar ve katılım sürecinin işleyişi hakkında düzenlemeler önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, Okul Yönetimi, Yönetime Katılım.

### ABSTRACT

The aim of this study is to examine the views of teachers about their participation in school management. Phenomenology design, one of the qualitative research techniques, was used in this study. The study group consisted of 12 educators selected using convenience sampling method. Data were collected using a semi-structured interview form. The researcher conducted face-to-face interviews to obtain the data. The raw data collected from the interview form were methodologically processed for data analysis. The data were evaluated using content analysis. According to the findings of the study, two main themes were identified about teachers' participation in school management. The first theme reflects the participants' views that the active participation of teachers is necessary. Teachers' participation in school management was thought to be beneficial for a democratic administration and for increasing the quality of education. The second theme includes the views of those who adopted a negative or passive attitude. Some risks of teachers' participation and concerns about additional burden were expressed. Among the advantages and disadvantages of teachers' involvement in school management, increased teacher cooperation and communication were emphasized, while the decision-making process could be prolonged and different opinions could lead to groupings. In order to encourage teachers' participation, supportive practices for teachers and regulations about the functioning of the participation process were suggested.

**Keywords:** Teacher, School Management, Participation in Management.

### GİRİŞ

Yönetim, genellikle hem bir faaliyeti hem de bu faaliyeti yürüten şirketleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Sonuç olarak, "idare" terimi hem maddi (bir faaliyet gibi) hem de yapısal (bir organizasyon gibi) olan herhangi bir şeyi ifade edebilir veya her ikisini de kapsayan bir şeyi ifade edebilir. Anayasa'nın 125. Maddesinde yer alan "İdarenin her türlü eylem ve işlemlerine karşı yargı yolu açıktır." hükmünde "idare" terimi "teşkilat" anlamında, 126. Maddesinde yer alan "İllerin idaresi yetki genişliği esasına dayanır." hükmünde ise "idari faaliyet" anlamında kullanılmıştır. "İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür ve kanunla düzenlenir" (Gözübüyük, 2001) diyen Anayasa'nın 123. maddesinde "idare" terimi, idarenin hem teşkilat hem de idari faaliyet yönlerini ifade edecek şekilde geniş anlamda kullanılmıştır. Beşeri bilimlerdeki temel fikirlerden biri olan yönetim, genellikle "belirli bir amaca ulaşmak isteyen birden fazla kişinin işbirliğine dayanan bir faaliyet" olarak tanımlanır. Yönetimin insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, bu tanıma göre, yönetim eylemlerinin çeşitli amaçları gerçekleştirmek için çeşitli teknikler kullanılarak düzenli olarak gerçekleştiği bilinmektedir (Parlak, 2005). Simon, yönetimin hedeflere ulaşma sanatı olduğunu ileri sürer. Ancak bir seçim yapmadan hiçbir şey yapılamaz. Bu nedenle, yönetim teorisinin hem

Aysel Ulusoy <sup>1</sup>   
Nilgün Aygar <sup>2</sup>   
İbrahim Yıldırım <sup>3</sup>   
Emre Gürbüz <sup>4</sup>   
Şerife Gül Çakar <sup>5</sup> 

### How to Cite This Article

Ulusoy, A., Aygar, N., Yıldırım, İ., Gürbüz, E. & Çakar, Ş. G. (2023). "Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılım Durumları Hakkında Görüşlerinin İncelenmesi", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:52; pp:3389-3399. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.71516>

Arrival: 07 July 2023  
Published: 31 August 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Öğretmen, MEB, Ankara, Türkiye

<sup>2</sup> Öğretmen, MEB, Ankara, Türkiye

<sup>3</sup> Öğretmen, MEB, Ankara, Türkiye

<sup>4</sup> Öğretmen, MEB, Ankara, Türkiye

<sup>5</sup> Öğretmen, MEB, Ankara, Türkiye

yapma hem de karar verme konularını ele alması gerekir (Taş, 2002). Yönetimin özü karar almaktır. Yönetim olgusu, bir kuruluşun maddi ve insan kaynaklarını, kuruluş için amaçlanan hedeflere ulaşmak için etkin bir şekilde kullanma bilimsel sanattır (Werner, 1993). Dolayısıyla, ister bir işletme, ister bir sendika, ister bir hapisane ya da hastane olsun, yönetim her kuruluşta çok önemli bir faaliyettir. Drucker (1994) yönetimin insani bir çaba olduğunu ileri sürer. Amacı, bireylerin kendi becerilerini ve kusurlarını önemsiz hale getirirken birlikte etkili bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Yönetim artık büyümenin çok önemli bir bileşeni olarak görülmektedir. Yönetim, belirlenmiş ve ifade edilmiş bir hedefe ulaşmak için insan, para, zaman, malzeme ve alan gibi kaynakların daha etkili, ekonomik ve daha iyi kullanılmasını ifade eder. Daha az maliyetli ve daha hızlı bir büyüme sağlamak için mükemmel yönetim çok önemlidir (Drucker, 1996). Yönetim, hem insanları hem de diğer kaynakları mümkün olduğunca etkin ve verimli bir şekilde kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirme sürecidir (Güçlü, 2003). "Yönetim" terimi, teknik, insani ve entelektüel olmak üzere üç boyutu olan bir grup görevi ifade eder. Kavramsal boyut, yöneticinin bir bütün olarak örgüte bakış açısına bağlıken, insan ve insan kaynakları boyutları örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insan kaynaklarının koordinasyonu ile ilgilidir (Maya, 2011). Teknik boyut ise yöneticinin yetkinlik alanı ile ilgilidir. Geleneksel tanıma göre yönetim, "örgütsel amaçlara ulaşmak için her türlü girdinin sağlanması ve kullanılması süreci" iken, bilişsel ve sembolik tanıma göre yönetim, "örgütsel anlam ve sembollerin yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir" (Şişman, 2002). Taylor yönetimi, örgütün verimliliğini artırmak için insanları, parayı, malzemeleri, makineleri ve yöntemleri mümkün olan en verimli şekilde koordine etmeyi içeren bir süreç olarak görürken, Fayol yönetimi planlama, örgütlenme, emir verme, koordine etme ve denetlemeyi içeren bir süreç olarak görmektedir (Kaya, 1986). Yönetimin en geniş tanımı, insan ve malzeme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı yoluyla örgütsel hedeflere ulaşmak için kaynakların yönetilmesi uygulamasıdır. Yönetimin temel amacı, tüm işletmenin başarılı olmasına yardımcı olacak stratejileri planlamak, organize etmek ve yürütmektir (Bursalolu, 2008). En küçüğünden (bir aile veya işletme gibi) en büyüğüne (bir devlet veya uluslararası bir organizasyon gibi) kadar tüm organizasyonlarda yönetim meşru ve önemli bir iştir. Şirketlerin amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için yönetim gerekli bir roldür (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1993).

İnsanlar tarih boyunca belirli hedeflere ulaşmak için çalışırken çeşitli sorunlarla karşılaşmışlardır. Bu sorunlar nedeniyle, insanlar en iyisini belirlemek için potansiyel çözümler arasından seçim yapmak zorunda kalmışlardır. Karar verme, bir dizi alternatif arasından en iyi çözümü seçmeyi içerir (Erdoğan, 2008). Bu nedenle, karar verme süreci yönetim süreçlerinin ilkidir ve herhangi bir hedefe ulaşmak için kuruluş çapında herhangi bir eylem gerçekleştirilmeden önce seçimler yapılır (Taymaz, 2011). Karar verme, tüm yöneticilerin sahip olması gereken temel bir yönetim becerisidir (Özer, 2011). Karar verme, yönetsel görevlerde önemli bir role sahiptir. Kararların daha hızlı, doğru ve etkili bir şekilde alınması başarılı firmalara rakipleri karşısında avantaj sağlar (Özer, 2012). Karar verme, bir hedefe ulaşmak, bir eylemi gerçekleştirmek veya bir sorunu ele almak için çeşitli seçenekler arasından en iyi yaklaşımı seçme sürecidir (Aydın, 1994). Karar verme, bir faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle tamamlanması gereken iştir. Karar aşamasında, faaliyetin nerede, nasıl ve ne zaman gerçekleştirileceğine karar verilir. Görevin hangi sırayla tamamlanacağına karar verilmelidir (Kaya, 1991). Karar vermek strese neden olan zor bir süreçtir. Alternatifler bulmak, bunlar hakkında araştırma yapmak ve bunların avantaj ve dezavantajlarını tartmak zorlu ve dikkat isteyen bir iştir. Karar vermek, hedeflere ulaşmak için ortaya çıkan sorunları ve engelleri ortadan kaldırmayı içerir. Sorunları ve belirsizlikleri ortadan kaldırarak neyin, nasıl ve ne zaman yapılabileceğinin belirlenmesi, bir başka deyişle karar oluşturma eylemidir (Eren, 2001).

Hızla ilerleyen bilginin, teknolojik büyümenin ve sosyal değişimlerin getirdiği rekabet ortamına uyum sağlamak için hükümetler en çok eğitime önem vermekte ve sürekli gelişime açık tutmak için çalışmaktadır. Eğitim örgütlerinin toplumun ihtiyaç duyduğu eğitim faaliyetlerini yürütürken uzman, başarılı ve verimli bir şekilde çalışması arzu edilen bir sonuçtur. Bunun sonucunda eğitim örgütlerinin yönetimi önem kazanmaktadır. Yönetim tekniklerinde yaşanan değişimler, eğitim örgütlerinin kullandığı yönetim yaklaşımlarını da etkilemektedir. Yakın zamana kadar eğitim kurumları, yalnızca üretkenliğe ve sonuçlara vurgu yapan geleneksel yönetim stratejisini benimsemiştir. İnsanı sosyal bir varlık ya da süreç olarak ele almayan klasik yönetim yöntemi, neo-klasik yönetim anlayışının yükselişiyle birlikte terk edilmiştir (Göksoy, 2014). Yakın tarih, çağdaş yönetim tarzı tekniklerinin iş dünyası ve endüstrideki başarısının bir sonucu olarak eğitim sisteminde yeni arayışlara ve değişikliklere sahne olmuştur. Günümüzde bir şirketin modern yönetim tekniklerini kullanıp kullanmaması, şirketin etkinliğini ve başarısını etkilemektedir. Yönetimin demokratikleştirilmesi, modern yönetim tekniklerinin temel bileşenidir. Çalışanların yönetime katılımı, şirketlerde demokrasinin temel hedefidir. Çalışanlar, modern yönetim yöntemlerinde firmaların verimliliğini ve sürekliliğini sağlamak için en önemli bileşenlerden biridir. Bu ortamda başarı için çabalayan eğitim örgütlerinin en temel bileşenleri eğitimcilerdir (Genç, 2004). Fiziksel bir ortam olarak okullar, eğitim kurumlarının en temel ve önemli bileşenidir. Ülkelerin eğitim politikaları çerçevesinde okulların temel işlevi, ihtiyaç duyulan alanlarda eğitim hizmeti sunmak ve öğrencileri bu alanlara hazırlamaktır. Okullar, tüm faaliyetler için bir merkez görevi gördüklerinden, eğitim sistemi tarafından yapılan seçimlerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynarlar. Okullar tüm bu sorumluluklarını yerine getirebilmek için okul içi yönetim biçimini demokratik bir şekilde oluşturmalıdır. Okul yönetimleri, demokrasiyi güvence altına almak için öncelikle kurum çalışanlarının, yani öğretmenlerin okul yönetimine katılmasını sağlamalıdır. Okulların yönetim tarzı, öğretmenlerin performansı ve

motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Genç, 2012). Okulun performansı da öğretmenlerin yönetim kararlarına ve prosedürlerine katılımından önemli ölçüde etkilenir. Öğretmenleri okul yönetimine ve karar alma süreçlerine dahil ederek öğretmen motivasyonunu ve eğitim kalitesini artırmak mümkündür. Eğitim sisteminde, öğrencileri kurumun misyonu doğrultusunda yetiştirmek okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sorumluluğundadır. Bu nedenle, okul yöneticileri ve öğretmenler demokratik düşünceye sahip olmalı, diğer insanlara ve onların görüşlerine saygı duymalı ve farklılıklara saygı göstermelidir. Genel olarak eğitim sisteminin, özel olarak da okul yönetiminin demokratikleşmesinin Türkiye'de bazı zorlukları olduğu kabul edilmektedir. Öğretmenler, eğitim sisteminde karşılaştıkları sorunları ve değişiklik önerilerini nadiren tartışma fırsatı bulmaktadır. Eğitim sistemlerinin ve programlarının geliştirilmesi ve yürütülmesi, eğitim sistemindeki sorunların çözümünde kilit uygulayıcılar olan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin daha fazla katılımını içermelidir. Eğitim sistemindeki sorunların giderilmesi için eğitim kurumlarının demokratik bir yapıya kavuşturulması ve öğretmenlerin yönetime katılımının etkinliğinin artırılması büyük önem taşımaktadır (Gökçe, 2011). Mevcut veya potansiyel sorunları çözme ve örgütsel hedefler doğrultusunda girişimlerde bulunma kapasitesi, yönetimin örgütlerdeki hedeflerinden biridir. Örgütün çıkarlarına uygun seçimler yapmak, sorun çözmenin ya da sorunları önlemenin ilk adımınıdır. Okul yönetimine dahil olan öğretmenler, alınan kararları daha iyi anlayabilmekte, söz sahibi oldukları için bu kararları uygulamaya daha istekli olmakta ve fikirlerine değer verildiğini hissettikleri için örgüte bir bütün olarak daha bağlı olmakta ve inanmaktadırlar (Göksoy, 2010). Yönetime dahil olan öğretmenler işlerine daha bağlı olurlar. Son yıllarda, öğretmenlerin okullarda yönetim ve karar alma süreçlerine katılımı giderek daha önemli hale gelmiştir. Etkili bir performans sergilemek ve daha verimli çalışmak için okullarda tüm yönetici ve öğretmenlerin verimliliği ve kaliteyi artırmak amacıyla işbirliği yapması gerektiği söylenebilir. Bunu yapmanın en önemli yollarından biri de öğretmenleri okul yönetimine ve karar alma süreçlerine dahil etmektir (Özden, 1999). Demokratik bir yönetim anlayışı çerçevesinde okul yönetimine ve karar alma süreçlerine dahil edilen öğretmenler, mesleki deneyim ve bilgilerine dayanarak görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri için örgüt içinde bilgi paylaşımı ve birlikte çalışma konusunda daha istekli olacaklardır. Öğretmenlerin işlerine olan isteklerini artırmak ve onlardan en yüksek verimi almak, başarılı olmak ve hedeflerine verimli bir şekilde ulaşmak isteyen bir okul yönetiminin en önemli amaçlarından biri olmalıdır (Göksoy, 2010). Öğretmen motivasyonu artırıldığında hem öğretmen hem de okul bundan fayda sağlar çünkü birbirlerini doğrudan etkilerler. Buna ek olarak, öğretmenlerin okul yönetimine katılımının, sınıflarda demokratik bir çalışma ortamının teşvik edilmesi ve eğitim çıktısının artırılması açısından faydalı olacağı öngörülmektedir. Türkiye'de öğretmenlerin okullarının yönetimine katılıp katılmadıklarının ve nasıl katıldıklarının yanı sıra bunu ne kadar ve hangi koşullarda yaptıklarını, yönetime katılmayı ne kadar istediklerini ve karşılaştıkları zorlukların nedenlerini öğrenmek, demokratik yönetimin gerçekte ne derece uygulandığını değerlendirmek için çok önemli bilgiler sağlayacaktır. Eğitim yönetimi açısından yanıtlanması gereken önemli bir araştırma sorusu da okul yönetimine katılımın öğretmen motivasyonu ve dolayısıyla öğretmen ve kurumsal performans üzerindeki etkisidir.

Bu çalışmada, öğretmenlerin okul yönetimine katılım durumları hakkında görüşlerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki sorular sorularak yanıtlar aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajları ve dezavantajları nelerdir?
3. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını teşvik etmek için neler yapılabilir?

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. "Fenomenoloji deseni" olarak adlandırılan yeni bir araştırma yaklaşımı, farkında olduğumuz ancak henüz tam olarak anlamadığımız olgulara odaklanmaktadır. Ayrıca, öznel görüş kavramını vurgulayan ve bireysel farklılıkları dikkate alan yeni bir araştırma yaklaşımı içerir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. İnsanların deneyimlerini ve algılarını anlamak için kullanılan bir araştırma tekniği olgu bilim deseni. Bu desen, var olan ancak tam olarak anlamadığımız şeylere odaklanır. Ayrıca bu olgulara ilişkin bireysel perspektifler oluşturmak için bir yöntem sunar. İnsanların deneyimlerini anlamak, olayları ve taşıdıkları anlamları araştırmak için fenomenolojik araştırma uygulanır. Katılımcıların deneyimlerini daha iyi anlamak için araştırmacılar derinlemesine, açık uçlu görüşmeler yapar. Katılımcılar bu görüşmeler sırasında kendi deneyimlerini paylaşmaya davet edilir ve araştırmacı yinelenen temaları ve anlamları aramak için anlatı analizini kullanır. Fenomenolojik tasarım, katılımcıların öznel deneyimlerine odaklanırken bireysel farklılıkları ve farklı bakış açıları dikkate alır. Bu yöntem, çalışmanın kapsamlı ve derinlemesine anlaşılmasını sağlar ve katılımcılara seslerini duyurma şansı verir (Karataş, 2015). Bu çalışmanın fenomenoloji deseninin amacı, öğretmenlerin deneyimlerini ve beklentilerini anlamaktır. Araştırmacı, derinlemesine görüşmeler ve anlatı analizi yoluyla öğretmenlerin deneyimlerini derinlemesine incelemiştir. Bu tasarım, yöneticilerin öğretmenlerin iç yaşamlarını aydınlatarak nasıl teşvik edici bir çalışma ortamı yaratabileceklerine dair önemli içgörüler sunmaktadır. Özetle, fenomenolojik desen, insanların öznel

deneyimlerini anlamak ve bunlardan kaynaklanan anlamları araştırmak için kullanılan güçlü bir nitel araştırma tekniğidir. Bu metodoloji, katılımcıların öznel dünyalarının önemini vurgularken, araştırmacıların katılımcıların deneyimlerini ve bakış açılarını derinlemesine kavramalarını sağlar.

### Çalışma Grubu

Çalışma grubunu oluşturan 12 öğretmenin seçiminde kolayda örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır (Karataş, 2015). Araştırmacının belirli bir grup veya birimden örnekleme seçme stratejisi, pratik ve erişilebilir olduğu için kolayda örnekleme tekniği olarak bilinir. Bu yaklaşımla araştırmacı, örnekleme pratik hususlara veya para ve zamandan tasarruf etme yollarına dayanarak seçer. Araştırmacı, kolayda örnekleme yöntemini kullanırken seçilen örneklemin temsil gücü konusunda dikkatli olmalıdır; çünkü önyargılar mevcut olabilir ve bu teknik kullanılarak seçilen örnekleme daha geniş bir popülasyonu doğru bir şekilde yansıtmayabilir. Kolayda örnekleme yaklaşımı, özellikle küçük örnekleme büyüklükleri veya az finansman gerektiren araştırmalarda faydalıdır. Örneğin, zaman ve kaynak kısıtlamaları nedeniyle bir araştırmacı, bir okuldaki eğitmenlerin bakış açılarını analiz etmek için kolayda örnekleme yöntemini kullanabilir. Örnekleme yapılırken okuldaki eğitmenlerle iletişime geçmek kolay olduğundan, öğretmenler bu gruptan seçilebilir (Karataş, 2015). Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları ve kıdemleri titizlikle belgelenmiştir. Örneklemin detayları Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri**

No	Cinsiyet	Branşı	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	37	12	Lisans
K2	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	38	13	Lisans
K3	Kadın	İngilizce	40	17	Lisans
K4	Erkek	Sınıf Öğretmeni	36	15	Lisans
K5	Erkek	Sınıf Öğretmeni	38	12	Doktora
K6	Erkek	Türkçe	40	16	Lisans
K7	Kadın	Sosyal Bilgiler	45	23	Doktora
K8	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	42	17	Yüksek Lisans
K9	Kadın	PDR	40	18	Lisans
K10	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	36	13	Lisans
K11	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	49	25	Yüksek Lisans
K12	Erkek	Bilişim Teknolojileri Öğretmeni	40	18	Lisans

Tablo 1'de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, cinsiyetleri bakımından çalışmaya 8 kadın 4 erkek öğretmen katılmıştır. Branşları bakımından çalışmada 1 Bilişim Teknolojileri Öğretmeni, 1 İngilizce, 1 Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik, 1 Sosyal Bilgiler, 1 Türkçe, 2 Sınıf Öğretmeni ve de 5 Okul Öncesi Öğretmeni yer almıştır. Yaşları bakımından katılımcıların 36-49 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 12 yıl, en fazla 25 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde ise katılımcıların 2'si doktora 2'si yüksek lisans ve 8'i de lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

### Veri Toplama Aracı

Verileri toplamak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunu oluşturmak için ilgili literatürün kapsamlı bir incelemesinin ardından açık uçlu sorular oluşturulmuştur. Görüşme formu, mesleklerinde otorite olan üç uzmana görüşlerini bildirmeleri için gönderilmiş ve ilgili testler yapılarak bazı geri bildirimler sağlanmıştır. Bu geri bildirimler görüşme formunun oluşturulmasında kullanılmıştır. Katılımcılar görüşme öncesinde telefonla aranmış ve çalışma hakkında kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca, görüşme formunun çalıştıkları okullarda kendilerine uygun bir zamanda gönüllü olarak uygulanacağı belirtilmiştir. Görüşmeler 25 dakika sürmüş, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar kaydedilmiş, kendilerine okunmuş ve ardından teyit edilmiştir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacılar veri toplamak için çevrimiçi bir görüşme formu kullanmışlardır. Araştırma görüşmesi yaklaşık 25 dakika sürmüştür. Çalışmanın geçerliliğini sağlamak için, görüşme öncesinde katılımcılarla samimi bir diyalog kurulmuştur. Katılımcılar da görüşlerini paylaşma özgürlüğüne sahip olmuştur. Doğrulanabilirliği garanti altına almak için, görüşmeler katılımcıların söyledikleri gibi kaydedilmiş ve daha sonra yazıya dökülmüştür. Kapsamlı bir açıklama yapılması aktarılabirliği sağlamıştır. Görüşme formundaki ham veriler, veri analizi için tercih edilen içerik analizi yaklaşımı kullanılarak metodik bir şekilde düzenlenmiştir. Katılımcıların her bir görüşme sorusuna verdikleri yanıtlar çeşitli sayfalara aktarılmıştır. Her bir katılımcının aynı soruya verdiği yanıtlar derlenmiştir. Kodlama ve ana temalar kullanılarak toplanan materyal düzenlenmiş ve incelenmiştir. Veriler arasındaki ilişkiler analiz edilerek belirli çıkarımlarda bulunulabilir ve bunlar daha sonra önceden belirlenmiş temalar doğrultusunda düzenlenerek yorumlanır (Yıldırım ve şimşek, 2013).

## BULGULAR

Öğretmenlerin okul yönetimine katılım durumları hakkında katılımcı öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi ve değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan araştırmada, araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin tema ve kodlara aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir.

### Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımı Hakkında Katılımcıların Düşünceleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı hakkında ne düşünüyorsunuz?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımı Hakkında Katılımcıların Düşüncelerine İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Görüşler	f	Katılımcı
Öğretmenlerin okul yönetimine aktif katılımını gerekli gören görüşler	Alınan kararları uygulayıcı olarak öğretmenin okul yönetimine aktif olarak katılımı gerekir	3	K2,6,10
	Öğretmenin okul yönetimine katılımı demokratik bir yönetim anlayışı için gereklidir	2	K7,11
	Öğretmenlerin okul yönetimine aktif katılımı eğitimin kalitesini arttıracacağı ve daha etkili kararlar alınmasını sağlayacağı için yararlı ve gereklidir	2	K5,8
	Okul kültürüne olumlu anlamda katkı sunacağı için öğretmenin okul yönetimine katılımı gerekir	1	K3
Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı konusunda olumsuz veya pasif tutum benimseyenler	Bazı öğretmenler okul yönetimine katılımı ek yük ve sıkıntılı bir durum olarak görebiliyorlar	2	K9,12
	Öğretmenin okul yönetimine katılımı okul idaresinin tutumuna bağlıdır	1	K1
	Öğretmenlerin okul yönetimine her konuda olmasa da bazı konularda katılımı olumludur	1	K4

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin okul yönetimine katılımı hakkında katılımcıların görüşlerinin; öğretmenlerin okul yönetimine aktif olarak katılımını gerekli gören görüşler (f=8) ile öğretmenlerin okul yönetimine katılımı konusunda olumsuz veya pasif tutum benimseyenlerin görüşleri (f=4) olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir.

Öğretmenlerin okul yönetimine aktif olarak katılımını gerekli gören görüşler teması altında; alınan kararları uygulayıcı olarak öğretmenin okul yönetimine aktif olarak katılımının gerektiği; öğretmenin okul yönetimine katılımının demokratik bir yönetim anlayışı için gerekli olduğu; öğretmenlerin okul yönetimine aktif katılımının eğitimin kalitesini arttıracacağı ve daha etkili kararlar alınmasını sağlayacağı için yararlı ve gerekli olduğu; okul kültürüne olumlu anlamda katkı sunacağı için öğretmenin okul yönetimine katılımının gerektiği görüşleri dile getirilmiştir. Öğretmenlerin okul yönetimine aktif olarak katılımını gerekli gören görüşleri teması altında yer alan katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Öğretmenler yönetime etkin olarak katılmalıdır. Çünkü alınan kararları sınıfta uygulayan ve sonuçlarını en hızlı gören öğretmenlerdir. Bu yüzden öğretmen yönetiminde hem karar aşamasında hem de uygulama aşamasında etkin rol almalıdır.” (K2)

“Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı okul kültürüne olumlu anlamda katkı sunar. Bu anlayışı benimsemiş idareciler ile çalışan öğretmenin mesleğine ve çalıştığı okula olan aidiyet duygusu gelişir dolayısıyla eğitim-öğretimin kalitesini artırır.” (K3)

“Öğretmenlerin okul yönetimine aktif katılımı, eğitim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmenler, günlük olarak sınıfta öğrencilerle etkileşim halinde oldukları için, eğitim hakkında gerçekçi bir perspektife sahiptirler. Bu nedenle, öğretmenlerin görüşleri, deneyimleri ve fikirleri okul yönetimine dâhil edildiğinde, daha etkili kararlar alınabilir ve eğitim kalitesi artırılabilir.” (K5)

“Öğretmenlerin okul yönetimine katılımının, eğitim-öğretim sürecinde çok önemli olduğunu düşünüyorum. Mevcut uygulamada katılım düzeyinin düşük olduğunu ve bunun çeşitli düzenlemelerle artırılması gerektiğini düşünüyorum.” (K6)

“Öğretmenin okul yönetimine katılımı alınan kararların demokratik olması bakımından önemlidir. Çünkü okul bir bütündür. Her yönüyle öğretmenin de içinde olduğu bir karar veya haberdar edinilen durum memnuniyet sağlar motivasyonu artırır. Aksi durumlar öğretmenlerin yönetimle olan diyalogunu, sağlıklı iletişimi olumsuz etkiler. Ve güvensizlik uyandırır. Öğretmenlerin bu konuda birlikte hareket etmesi de önemlidir. Öğretmenlerin objektif olarak okulun ve öğrencinin yararına hizmeti amaçlıyor olması ortak hareket etmeyi gerektirir.” (K7)

“Okulda verilen eğitimin kalitesini arttıracacağı için yararlı ve gerekli görüyorum.” (K8)

“Öğretmen okul yönetiminden ayrı düşünülemez, bir bütündür. Bu sebeple her öğretmenin okul yönetimine katkısı kaçınılmaz bir gerekliliktir.” (K10)

“Katılım önemli, demokratik bir yönetim anlayışı için gerekli olduğunu düşünüyorum.” (K11)

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı konusunda olumsuz veya pasif tutum benimseyenlerin görüşleri teması altında; bazı öğretmenlerin okul yönetimine katılımı ek yük ve sıkıntılı bir durum olarak görebildikleri; öğretmenin okul yönetimine katılımının okul idaresinin tutumuna bağlı olduğu; öğretmenlerin okul yönetimine her konuda olmasa da bazı konularda katılmasının olumlu olduğu görüşleri dile getirilmiştir. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı konusunda olumsuz veya pasif tutum benimseyenlerin görüşleri teması altında yer alan katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

“Bu durum okul idaresinin tutumuyla çok ilgili, idare fikrinizi almak isterse alır, istemezse size sormadan da kararlar alabilir. Çalıştığım okullarda öğretmenlerin okul yönetimine katılım durumları iyiydi, öğretmenlere okul ile ilgili alınan kararlarda fikirleri sorulurdu.” (K1)

“Öğretmenlerin okul yönetimine her konuda olmasa da bazı konularda katılmasının olumlu olabileceğini düşünüyorum.” (K4)

“Öğretmenler okul yönetimine katılımı ek yük olarak görebilmektedir. Bu nedenle genellikle araştırmaya yeniliğe açık olanlar ön plana çıkmakta ve hep aynı kişinin katılım durumu oluşmakta.” (K9)

“Günümüzde mesleğe yeni başlayan çoğu öğretmen sınıfıyla ve öğrencileriyle ilgilendiği için mesleğinin ilk zamanlarında okul yönetimine katılmıyor ve katılmak da istemiyor. Çünkü okul yönetimi ile ilgili konular ona sıkıntılı mevzular olarak görünüyor. Eğer okul yöneticileri de öğretmenleri okul yönetimine katma yanlısı değilse bu öğretmenler meslek hayatı boyunca okul yönetimine katılmaya uzak duruyor. Okul yönetimine destek verme konusunda istekli öğretmenler de bu anlamda sorunlu bir okul yöneticisine denk geldiklerinde meslek hayatının kalanında okul yönetimine katılmaya soğuk durabiliyor. Özetle öğretmenler okul yönetimine katılmayı bir dert olarak görüyorlar ve bu dertten uzak kalmayı tercih ediyorlar.” (K12)

### Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Yer Almasının Katılımcılara Göre Avantajları ve Dezavantajları

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajları ve dezavantajları nelerdir?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcı öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3:** Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Yer Almasının Katılımcılara Göre Avantajları ve Dezavantajlarına İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Görüşler	f	Katılımcı
Öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajları	Öğretmenin okulunu, işini ve alınan kararları sahiplenmesi	5	K1,2,3,4,11
	Kurum içi iş birliği ve iletişimi artırması	3	K1,5,8
	Öğretmenin aidiyet duygusunu güçlendirmesi	3	K4,5,8
	Eğitimde verimi ve kaliteyi artırması	2	K3,10
	Gerçekçi ve uygulanabilir kararlar alınması	2	K5,8
	Öğretmenlerin geri dönüş deneyimlerinden yararlanma	2	K2,9
	Eğitim süreciyle ilgili olarak öğretmenin deneyimlerinden ve fikirlerinden daha çok yararlanılması	1	K5
	Kurum kültürü oluşması için yararlı olması	1	K1
	Okulun vizyon ve misyonuna katkı sağlaması	1	K10
Öğretmenin öz güvenini arttırarak mesleki gelişimine katkı sağlaması	1	K3	
<b>Toplam</b>	<b>%54</b>	<b>21</b>	
Öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının dezavantajları	Karar alma sürecinin daha uzun ve karmaşık hale gelmesi	4	K1,5,8,11
	Öğretmenin okul yönetiminde yer almasının öğretmene ek sorumluluk getirmesi ve asıl görevini aksatmasına yol açması riski	4	K3,5,7,12
	Farklı fikirler, öncelik sıralaması ve görüş ayrılıklarının kurum içi gruplaşmalara neden olma riskinin bulunması	3	K5,6,10
	Görüşü benimsenmeyen personelin tutumunun değişmesi, yönetici ile çatışma riskinin bulunması	2	K1,12
	Yönetimde çok sesliliğe ve otorite boşluğuna neden olması riski	2	K4,11
	Elestiride öğretmenin okul yönetimine karşı çekingen davranması	1	K10
	Mevzuat bilgisi eksikliği	1	K9
	Usulen görüşünün alındığını ve sunduğu görüşlerin benimsenmeyeceğini hisseden öğretmende katılım süreci ile ilgili olumsuz bakış açısı gelişmesi	1	K3
<b>Toplam</b>	<b>%46</b>	<b>18</b>	

Tablo 3 incelendiğinde; öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajları ve dezavantajları hakkında katılımcıların görüşlerinin; öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajları (f=21) ile öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının dezavantajları (f=18) olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir. Buna göre

öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajlarına ilişkin dile getirilen görüşlerin oranının yüzde 54, dezavantajlarına ilişkin görüşlerin oranının ise yüzde 46 olduğu ve az farkla avantajlarına ilişkin olarak yinelenme sıklığına göre daha fazla görüş bildirildiği incelenmiştir.

Öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajları teması altında; öğretmenin okulunu, işini ve alınan kararları sahiplenmesi; kurum içi iş birliği ve iletişimi artırması; öğretmenin aidiyet duygusunu güçlendirmesi; eğitimde verimi ve kaliteyi artırması; gerçekçi ve uygulanabilir kararlar alınması; öğretmenlerin geri dönüş deneyimlerinden yararlanma; eğitim süreciyle ilgili olarak öğretmenin deneyimlerinden ve fikirlerinden daha çok yararlanılması; kurum kültürü oluşması için yararlı olması; okulun vizyon ve misyonuna katkı sağlaması; öğretmenin öz güvenini arttırarak mesleki gelişimine katkı sağlaması şeklinde 10 adet dikkate değer görüş dile getirilmiştir. Buna göre öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajlarına ilişkin görüşler içerisinde; öğretmenin okulunu, işini ve alınan kararları sahiplenmesi (f=5); kurum içi iş birliği ve iletişimi artırması (f=3); öğretmenin aidiyet duygusunu güçlendirmesi (f=3) en çok vurgulanan ve üzerinde durulan avantajlar olmuştur. Öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajları teması altında yer alan katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

*“Öğretmenlerin okulu ve yaptığı işi sahiplenmelerine, kurum kültürünün oluşmasına ve grup çalışması iş birliği gibi kavramların oluşmasında faydalı olduğunu düşünüyorum.” (K1)*

*“Alınan kararın ya da uygulamanın sonuçlarını ilk öğretmenler göreceği için yanlış ya da eksikler hemen belirlenebilir. Öğretmen kendini okulun bir parçası hisseder ve daha etkili eğitim öğrenim sağlar.” (K2)*

*“Okul yönetimine katılım; öğretmenin okulda söz sahibi olacağı bir ortam oluşturur dolayısıyla öğretmenin öz güvenini arttırarak mesleki gelişimine katkı sağlar. Okulda meydana gelen sorunlar ile birebir karşılaşan öğretmenin çözüme katkı sunması; doğru çözüm yollarına ulaşmayı kolaylaştırır ve okulda kaliteyi arttırır. Öğretmenin okul ile olan bağını güçlendirir, okulu sahiplenmesine katkı sunar.” (K3)*

*“Öğretmenlerin okul yönetimine katılması öğretmenlerin okula aidiyet duygusunu artıracaklarını düşünüyorum. Yönetim aşamasında siz sahibi olan öğretmenin uygulama aşamasında da başarılı olacağı kanaatindeyim.” (K4)*

*“Kurum aidiyetini artırır. Kurum içi iş birliği ve iletişimin artmasını sağlar. Eğitim süreciyle ilgili deneyimlerini ve fikirlerini aktararak, okulun genel gelişimine katkıda bulunurlar. Gerçekçi ve uygulanabilir kararların alınmasında katkıda bulunabilir.” (K5)*

*“İdare, öğretmenin ihtiyaçlarının farkında olacağından sınıf ortamı daha kaliteli olacaktır. Öğretmenler ihtiyaçları karşılandığı için daha istekli olacaktır. Öğretmenler ve idareciler çocuklar için hazırlanacak eğitim programlarında, uygulama sürecinde ve sonuçlarında daha gerçekçi hedefler belirleyeceklerdir. Çocukların gelişimlerini destekleyici okul ortamı sağlanacaktır. (İdareci temelli projeler değil, çocuk temelli gerçekçi projeler yapılacaktır) Öğretmenlerde okulun işleyişini öğrenecekleri için aidiyet duyguları gelişecek ve iş birliğine daha açık olacaklardır.” (K8)*

*“Bire bir süreci yaşayıp yorumlayarak katılıma geri dönüş ilk deneyimleyenden gelmekte olması bir avantaj.” (K9)*

*“Okulun vizyon ve misyonuna katkı sağlar. İşleyişi kolaylaştırır. Eğitimde verimi artırır.” (K10)*

Öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının dezavantajları teması altında; karar alma sürecinin daha uzun ve karmaşık hale gelmesi; öğretmenin okul yönetiminde yer almasının öğretmene ek sorumluluk getirmesi ve asıl görevini aksatmasına yol açması riski; farklı fikirler, öncelik sıralaması ve görüş ayrılıklarının kurum içi gruplaşmalara neden olması riski; görüşü benimsenmeyen personelin tutumunun değişmesi, yönetici ile çatışma riski; yönetimde çok sesliliğe ve otorite boşluğuna neden olması riski; eleştiride öğretmenin okul yönetimine karşı çekingen davranması; mevzuat bilgisi eksikliği; usulen görüşünün alındığını ve sunduğu görüşlerin benimsenmeyeceğini hisseden öğretmende katılım süreci ile ilgili olumsuz bakış açısının gelişmesi riski şeklinde 8 grupta toplanabilecek görüş dile getirilmiştir. Buna göre öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının dezavantajlarına ilişkin görüşler içerisinde; karar alma sürecinin daha uzun ve karmaşık hale gelmesi (f=4); öğretmenin okul yönetiminde yer almasının öğretmene ek sorumluluk getirmesi ve asıl görevini aksatmasına yol açması riski (f=3) ile farklı fikirler, öncelik sıralaması ve görüş ayrılıklarının kurum içi gruplaşmalara neden olması riski (f=3) en çok vurgulanan ve üzerinde durulan dezavantajlar olarak dile getirilmiştir. Öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının dezavantajları teması altında yer alan katılımcıların bazı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Çeşitli seçenekler oluştuğunda okul idaresinin karar vermesi zorlaşabilir. Fikirleri yapılmayan personelin idareye olan tutumu değişebilir. İdarenin fikir almadan yapması gereken konular olabilir.” (K1)

“Öğretmenin sunması beklenen katkı sadece görüş belirtme gibi pasif bir düzeyde kalıyor ve öğretmen kendisinden görüş istenen konuda idarecinin zaten bir fikir sahibi olduğunu ve katkı sunduğu görüşlerin kesinlikle uygulanmayacağını hissediyor ise; bu durum öğretilimde bu katılım süreci ile ilgili olumsuz bir bakış açısına yol açar. Öğretmen fikirlerinin dikkate alınmadığını düşündüğü an; sorun ile ilgili görüş belirtmiş olsa bile sürece ya üstünkörü çok irdelemeden dâhil olur ya da dâhil olmayı en baştan reddeder. Bazı durumlarda ise öğretmen okul yönetimine katılım sağlama konusunun kendisi için ekstra bir iş yükü getireceğini düşünüp bu konuda isteksiz davranabilir.” (K3)

“İyi planlanmazsa çok sesliliğe ve otorite boşluğuna da sebep olabilir.” (K4)

“Öğretmenlerin okul yönetimde yer alması onlara ek sorumluluk ve zaman kısıtlılığı getirebilir. Sınıf içi etkinliklere daha az zaman ayırmak zorunda kalabilir. Farklı fikirler, öncelikler ve görüş ayrılıkları ortaya çıkacaktır, bu da kurum içi çatışmalara neden olabilir. Karar alma sürecinin daha uzun ve karmaşık hale gelmesine neden olabilir. Daha yavaş kararların alınmasına neden olur.” (K5)

“Bu süreçte kimi öğretmenlerin daha aktif kimi öğretmenlerin pasif konumda yer almasının da gruplaşmalara yol açabileceğini düşünüyorum.” (K6)

“Doğrudan doğruya okul yönetiminin içinde yer alınması bazen kendi görevini aksatmaya doğru gidebilir. Öğretmenin nerde ne zaman nasıl durması gerektiğini iyi tayin etmesi gereklidir. Çünkü her daim orada yahut o mercide onu doğrudan ilgilendiren bir durum olmayabilir.” (K7)

“İdareci ve öğretmenler katılımın sınırlarını doğru ve açık belirlemediklerinde görev tanımları ve işleyiş karışabilir.” (K8)

“Yönerge, mevzuat bilgisi eksikliği süreçte bir dezavantaj oluşturabilmektedir.” (K9)

“Eleştirel yaklaşımlarda öğretmenlerin okul yönetimine karşı çekingen davranması ya da karşıt görüşlerin iş birliğine zarar vermesi düşünülebilir.” (K10)

“Herkesin yönetimde söz sahibi olması çok seslilik ve kararların geç alınmasına neden olabiliyor.” (K11)

“Bu sürecin içerisine kendini fazlasıyla kaptıran öğretmenler okul yöneticileriyle bir çatışma işine girebilirler ve öğretmenlik mesleklerini ihmal edebilirler.” (K12)

## Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımını Teşvik Etmek İçin Neler Yapılabileceğine İlişkin Katılımcıların Görüşleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere üçüncü sırada yöneltilen “Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını teşvik etmek için neler yapılabilir?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4:** Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımını Teşvik Etmek İçin Neler Yapılabileceğine İlişkin Katılımcıların Görüşlerine Dair Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Öğretmenlere Yönelik Uygulamalar	Okul yönetimine katılmalarını sağlamak için öğretmenlerin iş yükü azaltılabilir ve zaman yönetimi konusunda desteklenebilir	3	K5,8,9
	Okul yönetimince öğretmenlere fikirlerinin değerli olduğu hissettirilmesi	3	K3,6,12
	Liderlik ve iletişim becerilerini geliştirmelerine yönelik eğitim ve seminerlere katılmaları teşvik edilebilir	2	K7,9
	Öğretmen için ek yük oluşturmamalı ve onlara hitap eden alanlarda katılmaları beklenmelidir	1	K11
Yönetime İşleyişine İlişkin Uygulamalar	Katılımın kapsamı ve sürecin nasıl işleyeceği yönetimince belirlenmeli ve etkili katılım ortamı hazırlanmalıdır	2	K2,10
	Okul yönetimi öğretmenlerle birebir görüşüp yönetim faaliyetleri hakkında görüş isteyebilir	2	K1,4
	Öğretmenlerin çeşitli konularda görüşlerini aktaracakları anketler düzenlenebilir.	2	K1,4
	Herkesin açık ortamda oylama yapılarak kararlar bu doğrultuda alınabilir	1	K1

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin okul yönetimine katılımını teşvik etmek için neler yapılabileceğine ilişkin katılımcı görüşlerinin; öğretmenlere yönelik uygulamalar (f=9) ile yönetime katılımın işleyişine ilişkin uygulamalar (f=7) olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını teşvik etmek için neler yapılabileceğine ilişkin katılımcı görüşlerinden öğretmenlere yönelik uygulamalar teması altında; okul yönetimine katılmalarını sağlamak için öğretmenlerin iş



yükünün azaltılabileceği ve zaman yönetimi konusunda desteklenebileceği, liderlik ve iletişim becerilerini geliştirmelerine yönelik eğitim ve seminerlere katılmalarının teşvik edilebileceği, okul yönetimince fikirlerinin değerli olduğunun öğretmenlere hissettirilmesi, yönetime katılımın öğretmen için ek yük oluşturmaması ve onlara hitap eden alanlarda katılımlarının beklenmesi şeklinde 4 adet görüş dile getirilmiştir. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını teşvik etmek için öğretmenlere yönelik yapılabilecek uygulamalar teması altında dile getirilen katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıya çıkartılmıştır:

*“Öğretmenin okul yönetimine katılımının anlamlı olabilmesi için katılım sağladığı konuda görüş belirtmenin yanı sıra, tüm aşamalarda söz sahibi olması gerekir. Öğretmen karar aşamasında etkin olduğunu hisseder ise okul yönetimine katılım konusunda daha istekli olur.” (K3)*

*“Öğretmenler okul yönetimine katılmalarını sağlamak için iş yükü ve zaman yönetimi konusunda desteklenmelidir.” (K5)*

*“Okul yönetimi tarafından öğretmenlere fikirlerinin değerli olduğu hissettirilmeli. Alınan kararlarda kendi fikirlerinin etkileri olduğunu görmek onların yönetime katılmalarında motivasyonlarını artırır.” (K6)*

*“Okul yönetimi ve liderlik becerilerini geliştirmelerine yönelik eğitim ve seminerler katılmaları teşvik edilmelidir.” (K7)*

*“Yönetim görevi verilen öğretmenlerin ders saati azaltılarak yaptıkları çalışmaların bu kapsamda değerlendirebileceğini düşünüyorum.” (K8)*

*“Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını teşvik için zaman, enerji gerektirecek önemi daha az olan işlerden arınması gerekir. Teşvik için rahat çalışma ortamı, iletişim konularında etkin çalışan rehberlik eğitimleri ve idarecilerle koordinasyon gereklidir.” (K9)*

*“Ek yük oluşturmamalı ve onlara hitap eden bir alanda katılımları beklenmeli.” (K11)*

*“Değerli olduklarını hissettirecek katılımlarının dönütleri düzenli olarak sağlanmalı.” (K12)*

Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını teşvik etmek için neler yapılabileceğine ilişkin katılımcı görüşlerinden yönetime katılımın işleyişine ilişkin uygulamalar teması altında; katılımın kapsamı ve sürecin nasıl işleyeceğinin yönetimce belirlenmesi ve etkili katılım ortamının hazırlanması, okul yönetiminin öğretmenlerle birebir görüşüp yönetim faaliyetleri hakkında görüş isteyebileceği, öğretmenlerin çeşitli konularda görüşlerini aktaracakları anketler düzenlenebileceği, herkese açık ortamda oylama yapılarak kararların bu doğrultuda alınabileceği şeklinde 4 adet görüş ifade edilmiştir. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını teşvik etmek için yönetime katılımın işleyişine ilişkin yapılabilecek uygulamalar teması altında ifade edilen katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıya çıkartılmıştır:

*“Okul ile ilgili konularda fikirleri alınabilir. Google form gibi elektronik ortamlarda anketler oluşturulabilir. Herkese açık ortamda oylamalar yapılarak kararlar bu doğrultuda alınabilir.” (K1)*

*“Karar alma, geliştirme ya da sorun çözme aşamasından sonuçları görmeye kadar öğretmenlerle iş birliği sağlanmalı etkili katılım ortamı hazırlanmalıdır. Gerekirse bir komisyon oluşturulmalıdır.” (K2)*

*“Okul yönetimi öğretmenlerle birebir görüşüp yönetim faaliyetleri hakkında görüş isteyebilir. Öğretmenlerin okulda yapılması gerekenlerle ilgili görüşlerini aktaracakları anketler düzenlenebilir.” (K4)*

*“Katılımın kapsamı ve sürecin nasıl olacağı idareci tarafında ana hatlarıyla belirlenip, öğretmenlerle katılım süreci adım adım şekillenmelidir. Bu sağlandığında gerçek katılım sağlanabilir.” (K10)*

## SONUÇ

Öğretmenlerin okul yönetimine katılım durumları hakkında görüşlerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmada; öğretmenlerin okul yönetimine katılımı hakkında katılımcıların düşünceleri, öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının katılımcılara göre avantajları ve dezavantajları ve öğretmenlerin okul yönetimine katılımını teşvik etmek için neler yapılabileceğine ilişkin soruların cevapları aranmış ve aşağıda belirtilen bulgu ve sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul yönetimine katılımı hakkında katılımcıların görüşleri; öğretmenlerin okul yönetimine aktif olarak katılımını gerekli gören görüşler (f=8) ile öğretmenlerin okul yönetimine katılımı konusunda olumsuz veya pasif tutum benimseyenlerin görüşleri (f=4) olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Öğretmenlerin okul yönetimine aktif olarak katılımını gerekli gören görüşler teması altında; alınan kararları

uygulayıcı olarak öğretmenin okul yönetimine aktif olarak katılımının gerektiği; öğretmenin okul yönetimine katılımının demokratik bir yönetim anlayışı için gerekli olduğu; öğretmenlerin okul yönetimine aktif katılımının eğitimin kalitesini arttıracığı ve daha etkili kararlar alınmasını sağlayacağı için yararlı ve gerekli olduğu; okul kültürüne olumlu anlamda katkı sunacağı için öğretmenin okul yönetimine katılması gerektiği görüşleri katılımcılarca dile getirilmiştir. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımı konusunda olumsuz veya pasif tutum benimseyenlerin görüşleri teması altında ise; bazı öğretmenlerin okul yönetimine katılımı ek yük ve sıkıntılı bir durum olarak görebildikleri; öğretmenin okul yönetimine katılımının okul idaresinin tutumuna bağlı olduğu; öğretmenlerin okul yönetimine her konuda olmasa da bazı konularda katılmasının olumlu olduğu görüşleri dile getirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajları ve dezavantajları hakkında katılımcıların görüşleri; öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajları (f=21) ile öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının dezavantajları (f=18) olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Bu duruma göre öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajlarına ilişkin dile getirilen görüşlerin oranının yüzde 54, dezavantajlarına ilişkin görüşlerin oranının ise yüzde 46 olduğu ve az farkla öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajlarına ilişkin görüşlerin ağırlık kazandığı anlaşılmıştır. Öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajları teması altında; öğretmenin okulunu, işini ve alınan kararları sahiplenmesi; kurum içi iş birliği ve iletişimi artırması; öğretmenin aidiyet duygusunu güçlendirmesi; eğitimde verimi ve kaliteyi artırması; gerçekçi ve uygulanabilir kararlar alınması; öğretmenlerin geri dönüş deneyimlerinden yararlanma; eğitim süreciyle ilgili olarak öğretmenin deneyimlerinden ve fikirlerinden daha çok yararlanılması; kurum kültürü oluşumu için yararlı olması; okulun vizyon ve misyonuna katkı sağlaması; öğretmenin öz güvenini artırarak mesleki gelişimine katkı sağlaması görüşleri dile getirilmiştir. Buna göre öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının avantajlarına ilişkin görüşler içerisinde; öğretmenin okulunu, işini ve alınan kararları sahiplenmesi (f=5); kurum içi iş birliği ve iletişimi artırması (f=3); öğretmenin aidiyet duygusunu güçlendirmesi (f=3) en çok vurgulanan ve üzerinde durulan görüşler olmuştur.

Öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının dezavantajları teması altında; karar alma sürecinin daha uzun ve karmaşık hale gelmesi; öğretmenin okul yönetiminde yer almasının öğretmene ek sorumluluk getirmesi ve asıl görevini aksatmasına yol açması riski; farklı fikirler, öncelik sıralaması ve görüş ayrılıklarının kurum içi gruplaşmalara neden olması riski; görüşü benimsenmeyen personelin tutumunun değişmesi, yönetici ile çatışma riski; yönetimde çok sesliliğe ve otorite boşluğuna neden olması riski; eleştiride öğretmenin okul yönetimine karşı çekingen davranması; mevzuat bilgisi eksikliği; usulen görüşünün alındığını ve sunduğu görüşlerin benimsenmeyeceğini hisseden öğretmende katılım süreci ile ilgili olumsuz bakış açısının gelişmesi riski şeklinde dezavantajlar ve riskler sayılmıştır. Buna göre öğretmenlerin okul yönetiminde yer almasının dezavantajlarına ilişkin görüşler içerisinde; karar alma sürecinin daha uzun ve karmaşık hale gelmesi (f=4); öğretmenin okul yönetiminde yer almasının öğretmene ek sorumluluk getirmesi ve asıl görevini aksatmasına yol açması riski (f=3) ile farklı fikirler, öncelik sıralaması ve görüş ayrılıklarının kurum içi gruplaşmalara neden olması riski (f=3) en çok vurgulanan ve üzerinde durulan dezavantajlar olarak dikkat çekmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul yönetimine katılımını teşvik etmek için neler yapılabileceğine ilişkin katılımcı görüşleri; öğretmenlere yönelik uygulamalar (f=9) ile yönetime katılımın işleyişine ilişkin uygulamalar (f=7) olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını teşvik etmek için neler yapılabileceğine ilişkin katılımcı görüşlerinden öğretmenlere yönelik uygulamalar teması altında; okul yönetimine katılmalarını sağlamak için öğretmenlerin iş yükünün azaltılabileceği ve zaman yönetimi konusunda desteklenebileceği, liderlik ve iletişim becerilerini geliştirmelerine yönelik eğitim ve seminerlere katılmalarının teşvik edilebileceği, okul yönetimince fikirlerinin değerli olduğunun öğretmenlere hissettirilmesi, yönetime katılımın öğretmen için ek yük oluşturmaması ve onlara hitap eden alanlarda katılımlarının beklenmesi görüşleri dile getirilmiştir. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımını teşvik etmek için neler yapılabileceğine ilişkin katılımcı görüşlerinden yönetime katılımın işleyişine ilişkin uygulamalar teması altında ise; katılımın kapsamı ve sürecin nasıl işleyeceğinin yönetimce belirlenmesi ve etkili katılım ortamının hazırlanması, okul yönetiminin öğretmenlerle birebir görüşüp yönetim faaliyetleri hakkında görüş isteyebileceği, öğretmenlerin çeşitli konularda görüşlerini aktaracakları anketler düzenlenebileceği, herkese açık ortamda oylama yapılarak kararların bu doğrultuda alınabileceği görüşleri yer almıştır.

## Öneriler

Araştırma sonuçlarından elde edilen verilerin, katılımcı görüşlerinin değerlendirilmesi sonucunda;

1. Araştırmaya katılanların istekleri doğrultusunda, öğretmenlerin yönetime aktif katılımının önemine, liderlik ve iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim, seminer ve farkındalık programlarının düzenlenmesi,
2. Teknolojik imkanlardan yararlanılarak yüz yüze olmasa bile elektronik ve yazılı ortamda öğretmenlerin fikir ve görüşlerini yönetime iletmelerine fırsat verecek ve asli görevlerini aksatmayacak yönetime esnek katılım yöntemlerinin uygulanmasının yararlı olacağı,

3. Okul yönetimince, özellikle eğitim programlarının ve yöntemlerinin belirlenmesi aşamasında ve ilgili diğer önemli konularda öğretmenlerin karar alma süreçlerine aktif bir şekilde dahil edilmelerinin okul kültürü, eğitimde kalitenin artırılması, öğretmenin kendini iyi hissetmesi, kararların sahiplenilmesi, uygulanması ve geri dönütlerin alınması açısından büyük önem arz ettiği, düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Aydın, M. (1994). Eğitim Yönetimi.(5. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 126-133.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N., Cömert, M. (2008). Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(15), 55-74.
- Drucker, P. F. (1996). Yönetim Uygulamaları (Çev. S. Yarmalı). İstanbul: İnkılâp Yayınları. (Eserin orijinali 1954’de yayımlandı), 20, 337, 289-390
- Erdoğan, İ. (2008). Eğitim ve Okul Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 68, 111-112.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.(7. Baskı).İstanbul: Beta Yayınevi, 341, 404.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayınları, 134-136.
- Genç, N. (2012). Yönetim ve Organizasyon (4.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları, 23-24, 147- 148, 171-177.
- Gökçe, F. (2011). Mintzber’in Yönetici Rol parametrelerinde Okul Müdürlerinin Gösterdikleri Davranışlar ve Rollere Ait Beklentileri. Uluslararası Katılımlı 3. Eğitim Denetimi Kongresi Bildiriler Kitabı. Mersin. ss.259-260.
- Göksoy, S. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulama Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Göksoy, S. (2014). Okul Yönetiminde Karara Katılım. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,14(2), 253–268.
- Gözübüyük, A. Ş. (2001). Türkiye’nin Yönetim Yapısı.(7. Baskı).Ankara: Turhan Kitabevi, 1.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim”. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-85
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi, 1(1), 62-80.
- Kaya, Y. K. (1986). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama.(3. Baskı).Ankara: Bilim Yayınları, 21, 37, 50-52.
- Maya, İ. (2011). Yönetim Ve Okul Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar., F. Silman ve Ş. Ada. (Editörler). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (1.Bölüm), İstanbul. Lisans yayınları, 11-21.
- Özden, Y. (1996). Okullarda Katımlı Yönetim. Eğitim Yönetimi Dergisi, 2(3), 427-438
- Özer, M. A. (2011).21.yy’da Yönetim ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Kitap, 5.
- Özer, M. A. (2012b). Örgütsel Karar Verme ve Yönetişim”. Türk İdare Dergisi, 475, 147- 170.
- Parlak, B. (2005). “Tarihi Perspektifte ve Reform Sürecinde İl Özel İdareleri”, içinde Özgür, H. ve Köşecik, M. Yerel (Ed.), Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-I, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 3
- Şişman, M. (2006). Eğitimde Demokrasi Ve Sosyal Adalet: Türkiye Eğitim Sisteminin Değişmeyen Miti. Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı, Eğitim Bir-Sen Yayınları, Ankara, 291-305.
- Taş, H. (2002). Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 8(4), 532-555.
- Taymaz, H. (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi. (10. Baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 20,32, 39-40,57, 205
- Tortop, N., İsbir, E. ve Aykaç, B. (1993). Yönetim Bilimi. Ankara: Yargı Yayınları, 20.
- Werner, İ. (1993). Liderlik ve Yönetim (Çev. V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları. (Eserin orijinali 1988’de yayımlandı), 10.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin.