

**T.C.  
DİCLE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI  
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN  
OKUL YÖNETİMİNE KATILIMLARININ İNCELENMESİ  
(Diyarbakır İli Örneği)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Süleyman AKDAĞ**

**DIYARBAKIR-2019**

**T.C.  
DİCLE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI  
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ BİLİM DALI**

**İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN  
OKUL YÖNETİMİNE KATILIMLARININ İNCELENMESİ  
(Diyarbakır İli Örneği)**

**HAZIRLAYAN  
Süleyman AKDAĞ**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM**

**DIYARBAKIR-2019**

T.C.  
DICLE UNIVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
DİYARBAKIR

Süleyman AKDAĞ tarafından yapılan "İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi (Diyarbakır İli Örneği)" konulu bu çalışma, jürimiz tarafından Temel Eğitim Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

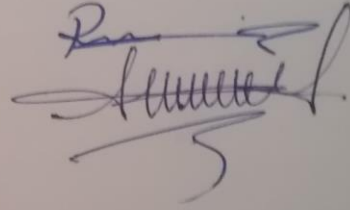
Jüri Üyesinin Ünvanı Adı Soyadı

Başkan: Doç. Dr. Ruhan KARADAĞ YILMAZ

Üye : Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM

Üye : Doç. Dr. Fatih YILMAZ

Tez Savunma Sınavı Tarihi: 10/06/2019



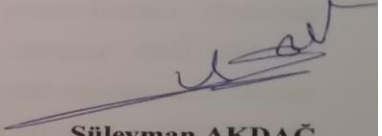
Yukarıdaki bilgilerin doğruluğunu onaylarım.

10/06/2019

Prof. Dr. İlhami BULUT  
ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

## BİLDİRİM

Tezimin içerdiği yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi D.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi; tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

  
**Süleyman AKDAĞ**

...196/2019

## ÖNSÖZ

Yaşadığımız küresel çağda toplumların gelişim seviyeleri bireylerinin refah ve huzur düzeylerini belirlemektedir. Bir ülkenin gelişmişlik seviyesini etkileyen etmenlerin başında o ülkede yaşayan bireylerin eğitim durumları gelmektedir. Eğitilmiş bireylerden oluşan bir toplum elbette ki her yönden gelişecektir. Okullar eğitimin verildiği temel kurum ve kuruluşlardır. Ancak okullar etkililiği derecesinde kendilerinden beklenen hizmeti yerine getirebilirler. Okulların istenilen amaçlara ulaşmasında okulun fiziki ortamı, veliler, öğrenciler, öğretmenler, idare, müfredat ve benzeri birçok etmenin etkisi bulunmaktadır. Okullar bu girdileri kullanarak beklenen amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Okulların bir örgüt olması ve okul yönetiminin örgütsel bir yönetim çerçevesinde yapılması sonucunda iyi yönetilen bir okulun amaçlarına ulaşmada etkililiği yüksek olacaktır. Bu noktada katılımcı yönetim anlayışı karşımıza çıkmaktadır. Bir örgütün belirlenen ortak amaçlara ulaşması da amaçların örgüt üyelerince yeterince benimsenmiş olmasına bağlıdır. Bu bağlamda ilkokullarda eğitim öğretim sürecinde önemli etkenlerden olan öğretmen ve yöneticilerin işbirliği yapması ve geri dönütlerin değerlendirilmesi kapsamında okul yöneticilerinin öğretmen görüşlerini dikkate alması ve öğretmenlerin de yönetim sürecine dâhil edilmesi sonucunda okul amaçlarının öğretmenler tarafından benimsenmesi sağlanacaktır. Bunun da öğretmenlerin etkililiğini artıracak ve okulun daha etkili olmasını sağlayacağı ön görülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılımı hakkındaki öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir. Ve elde edilen bulgulara göre etkili okula ulaşmak noktasında öneri ve görüş bildirmektir.

Bu çalışmam süresince yardımını benden esirgemeyen değerli hocam bilim çalışanı Doç. Dr. Cemal AKÜZÜM'e ve ülkemizin değerli ailelerinden Karamehmetler ailesine ve beni yetiştiren değerli öğretmenlerime şükranlarımı sunarım.

Süleyman AKDAĞ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ÖZET.....	x
ABSTRACT .....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xvii
<b>BÖLÜM I</b> .....	1
<b>GİRİŞ</b> .....	1
1.1.PROBLEM DURUMU .....	1
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI .....	3
1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	4
1.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	4
1.5.SAYILTILAR.....	5
1.6.TANIMLAR .....	5
<b>BÖLÜM II</b> .....	6
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	6
2.1. YÖNETİM KAVRAMI.....	6
2.2. YÖNETİM KURAMLARI.....	7
2.2.1. Klasik Yönetim Kuramları.....	7
2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı .....	8

2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	8
2.2.1.3. Bürokrasi Modeli: .....	11
2.2.2. Neoklasik Yönetim Kuramları.....	11
2.2.2.1. Hawthorne Araştırmaları .....	12
2.2.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı.....	13
2.2.2.3. William Ouchi 'in Z Kuramı .....	14
2.2.2.4 Rensis Likert's Sistem 4 Modeli .....	14
2.2.2.5. Chris Argyris ve Olgunlaşma Kuramı .....	16
2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı .....	17
2.2.3.2. Durumsallık Kuramı .....	18
2.2.4. Postmodern Yönetim Kuramları.....	19
2.2.4.1. Toplam Kalite Yönetimi .....	19
2.3. YÖNETİM SÜREÇLERİ.....	20
2.3.1. Karar Verme .....	20
2.3.2. Planlama.....	20
2.3.3. Örgütlenme .....	21
2.3.4. Koordinasyon.....	21
2.3.5. İletişim .....	21
2.3.6. Etki	22
2.3.7. Değerlendirme .....	23
2.4. EĞİTİM - OKUL İLİŞKİSİ.....	23
2.4.1 Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi.....	24
2.4.2.Etkili Okul.....	25
2.4.3.Yönetime Katılım, Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımı ve Etkileri.....	26

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	28
2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	28
2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	30
<b>BÖLÜM III</b> .....	31
<b>YÖNTEM</b> .....	31
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ .....	31
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	31
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	33
3.3.1. Yönetime Katılım Ölçeği.....	34
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI .....	35
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	35
<b>BÖLÜM IV</b> .....	37
<b>BULGULAR</b> .....	37
4.1. İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarına İlişkin Boyutlar Temelinde Genel Görüşlerine Göre Bulgular.....	37
4.2. İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarına İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler.....	38
4.2.1. İlkokul Öğretmenlerinin Yönetime Katılma Durumuna İlişkin Görüşleri .....	38
4.2.2. İlkokul Öğretmenlerinin Yönetime Katılmanın Yararlarına İlişkin Görüşleri .....	39
4.2.3. İlkokul Öğretmenlerinin Yönetime Katılmayı Azaltan Etkenlere İlişkin Görüşleri .....	41
4.2.4. İlkokul Öğretmenlerinin Yönetime Katılmayı Artırıcı Önlemlere İlişkin Görüşleri .....	42



4.3. İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Değişkenlere Göre Dağılımı.....	43
4.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular .....	43
4.3.2. Yaş Değişkenine Göre Bulgular .....	45
4.3.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Bulgular .....	46
4.3.4. Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Bulgular.....	48
4.3.5. Branş Değişkenine Göre Bulgular .....	49
4.3.6. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Bulgular .....	51
4.3.7. Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Bulgular.....	52
<b>BÖLÜM V</b> .....	<b>54</b>
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>54</b>
5.1. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	54
5.2. ÖNERİLER .....	60
5.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	60
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	60
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>61</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>69</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>76</b>

## ÖZET

### **İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi**

Bu araştırmanın temel amacı, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılımı hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi ve elde edilen bulgulara göre etkili okula ulaşmak noktasında öneri ve görüş bildirmektir.

Araştırma tarama türünde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ilinin dört merkez ilçesi olan Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir’de bulunan 195 ilkokulda görev yapan 225 branş öğretmeni, 279 okul öncesi öğretmeni, 157 rehber öğretmen, 2650 sınıf öğretmeni olmak üzere toplamda 3311 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Diyarbakır ilinin dört merkez ilçesi olan Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir’de bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenler arasından küme yöntemiyle seçilen 587 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, ilkokul öğretmenlerinin okul yönetimine katılımının incelenmesinde Uyar (2007) tarafından geliştirilen “Yönetime Katılma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 4 boyuttan oluşup ilkokul öğretmenlerinin kendi okullarında yönetimine katılmaları düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri, yönetime katılmanın yararlarına ilişkin öğretmen görüşleri, yönetime katılımı azaltan etkenlere ilişkin öğretmen görüşleri ve yönetime katılımı artırıcı önerilere ilişkin öğretmen görüşlerini ölçmektedir. Çalışmadan elde edilecek veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; (Bağımsız) Örneklemler t testi, Tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA), Kruskal Wallis-H testi, Scheffe ve Mann-Whitney U sınaması kullanılmıştır. Bu testlerin sonuçlarına göre, parametrik dağılım varsayımlarını yerine getiren verilerin çözümlenmesinde parametrik testler

kullanılmışken, söz konusu varsayımları yerine getirmeyen veriler için de non-parametrik testler kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Verilerin analizleri sonucunda öğretmenlerin “yönetime katılmanın yararları” ile “yönetime katılımı artırıcı öneriler” boyutlarına “çok üst düzeyde” görüş belirtirken, “yönetime katılmayı azaltan etkenler” boyutuna “üst düzeyde”, yönetime katılma durumu” boyutuna ise “orta düzeyde” görüş belirttikleri gözlemlenmiştir. İlkokul öğretmenlerinin okul yönetimine katılımı hakkındaki görüşleri arasında; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik deneyimi, branş, öğrenim durumu ve okulun bulunduğu ilçe değişkenlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yönetime katılma durumu, yönetime katılmanın yararları ve yönetime katılımı artırıcı öneriler boyutlarında kadınların erkeklere oranla daha yüksek düzeyde görüş belirttikleri tespit edilmiştir. 30 yaş ve daha az yaştaki öğretmenlerin okul yönetimine katılımları hakkındaki algılarının daha ileri yaştaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetime katılmayı azaltan etkenler boyutlarında ise 31-40 arası yaş grubundaki öğretmenlerin daha düşük düzeyde görüş belirttikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin kıdemi arttıkça okul yönetimine katılma durumu, okul yönetimine katılmanın yararları ve yönetime katılımı artırıcı önerilere ilişkin algılarının da azaldığı görülmektedir. Yönetime katılma durumu boyutunda sınıf öğretmenlerinin katılımının diğer branş kategorilerine oranla daha düşük düzeyde olduğu, yönetime katılımı azaltan etkenler boyutunda ise branş öğretmenlerinin katılımının diğerlerine oranla daha düşük seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenlerin yöneticilik deneyimi olan öğretmenlere göre algılarının daha üst düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmış öğretmenlere oranla yönetime katılım durumu hakkındaki algıları daha yüksektir. Ayrıca Sur ilçesinde görev yapan öğretmenlerin katılımı artırıcı önlemler boyutunda diğer ilçelerde görev yapan öğretmenlere oranla katılımlarının daha düşük olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etkili Okul, Öğretmen, Okul Yönetimi, Katılım

## **ABSTRACT**

### **The Investigation of Primary School Teachers' Participation to the School Administration**

The main purpose of this study is to determine the opinions of teachers about the participation of teachers to school management in primary schools. And according to the findings, it is to give suggestions and opinions to reach the effective school.

Research is a descriptive study. The universe of the study is 3311 preschool teachers who 225 branch teachers, 279 preschool teachers, 157 guidance teachers and 2650 classroom teachers working in 195 elementary schools in Bağlar, Kayapınar, Sur and Yenişehir Districts in Diyarbakır. The sample of the study consisted of 587 teachers selected among the teachers working in primary schools in Bağlar, Kayapınar, Sur and Yenişehir, which are the central districts of Diyarbakır.

“Participation in Administration Scale” that was developed by Uyar (2007) was used in evaluation of primary school teachers in school administration. Scale consists of 4 dimensions that measures the teachers opinions that participation to administration in their own school, the teachers opinions about the benefits of participation in school administration, the teachers opinions about the factors that reduce the participation in administration and teachers opinions about the suggestion that increase the participation in administration.

Data of the research was analyzed by SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). In the analysis of data; (Independent) T-test, One-way analysis of variance (ANOVA), Kruskal Wallis-H test, Scheffe and Mann-Whitney U test were used. According to the results of these tests, while the parametric tests was used in the

analysis of data that fulfill the parametric distribution assumptions, for the data that do not fulfill the mentioned assumptions non-parametric tests was used.

The teachers expressed "very high level" about the benefits of participation in management and the factors that enhance participation in management. And it is observed that they state "high level" about factors that reduce the participation to the management and "medium level" opinion on the participation status to the management.

During primary school teachers' participation in school management; significant differences were found in gender, age, professional seniority, management experience, branch, education level and district variables.

It was found that women had higher perceptions about participation in management than men in terms of participation status, benefits of participation in management and suggestions to increase participation in management.

It was found that teachers who aged 30 and under were higher perceptions than the mature teachers about teachers' participation to school management. In terms of factors that reduce participation in management, it was found that teachers in the age group of 31-40 indicated lower levels opinions. In addition, as teachers' seniority increases, the school attendance level, the benefits of attending school management and the perceptions of the measures to increase participation in the management decrease. The participation of classroom teachers in the level of participation in management is lower than the other branches. In the dimension of factors that reduce participation to management, it is seen that the participation of branch teachers is lower than the others. Teachers who do not have management experience have higher level of perceptions than the teachers who have management experience. Teachers with a bachelor's degree have higher perceptions about participation in management than those who have a postgraduate education. In addition, it is seen that the participation of the teachers working in the Sur district is lower than the teachers working in other districts in the dimension of measures to increase participation.

**Keywords:** Effective schools, Teachers, School Administration, Participation

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerinin Demografik Nitelikleri.....	32
<b>Tablo 2.</b> Yönetime Katılım Ölçeği Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları.....	34
<b>Tablo 3.</b> Araştırma Ölçeğindeki Seçeneklerin Puanlara Göre Dağılımı.....	35
<b>Tablo 4.</b> İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarına İlişkin Boyutlar Temelinde Genel Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler.....	37
<b>Tablo 5.</b> İlkokul Öğretmenlerinin “Yönetime Katılma Durumu” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	39
<b>Tablo 6.</b> İlkokul Öğretmenlerinin “Yönetime Katılmanın Yararları” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	40
<b>Tablo 7.</b> İlkokul Öğretmenlerinin “Yönetime Katılmayı Azaltan Etkenlere” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	41
<b>Tablo 8.</b> İlkokul Öğretmenlerinin “Yönetime Katılmayı Artırıcı Önlemler” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	42
<b>Tablo 9.</b> İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	44
<b>Tablo 10.</b> İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	45
<b>Tablo 11.</b> İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	47
<b>Tablo 12.</b> İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	48
<b>Tablo 13.</b> İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	50
<b>Tablo 14.</b> İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	52

<b>Tablo 15.</b> İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Karşılaştırması.....	53
---	----



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Fayol'a göre bir işletmede bulunan faaliyetler.....	9
Şekil 2. X ve Y Kuramına göre iletişim yönleri. ....	13





## KISALTMALAR LİSTESİ

**X:** Aritmetik ortalama

**P:** Anlamlılık değeri

**Sd:** Serbestlik derecesi

**Ss:** Standart sapma

**N:** Denek Sayısı

**t:** t Değeri

**F:** Frekans

**SPSS:** Statistical Package For Social Sciences

**Akt:** Aktaran

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**TKY:** Toplam Kalite Yönetimi

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın; problem durumuna, amacına, alt amaçlarına, önemine, sayıltularına, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Okullar ve okullarda sürdürülen eğitim-öğretim faaliyetleri öğrenci, öğretmen, okul idaresi (Şahin, 2010), veli ve okulun fiziki yapısı gibi birçok etkenin etkileşiminden meydana gelmiş olması ve ulaşılmak istenen belirli amaçlarının olması nedeniyle örgütsel bir yapı arz etmektedir. Her örgüt gibi okul örgütünün de etkililiği okulun yönetimiyle doğru orantılıdır. Okullardan beklenen verimin alınabilmesi için sürekli farklı sistemler denenmektedir. Daha mükemmele ulaşmak için gelişen yönetim anlayışları aynı paralellikte okul yönetiminde de uygulanmaya çalışılmaktadır. Yönetim biliminin gelişimine tarihsel açıdan bakıldığında; ilk önceleri yapıya ağırlık veren, sonraları insanı merkeze alan ve günümüze yaklaştıkça da örgütü bir sistem olarak ele alan yaklaşımlar görülür (Güçlü, 2003). Bu süreçlerde “yöneten merkezli” düşünceden örgütün tüm üyelerinin katılımı esas alan “katılımcı yönetim” anlayışına doğru bir geçiş olduğu görülmektedir. Çağımızda örgütün bütün bileşenlerinin örgüt yönetimine aktif olarak katıldığı katılımcı yönetim anlayışı baskın durumdadır.

Şüphesiz bir örgütün kendinden beklenen amaçlara doğru harekete geçip ilgili amaç yönünde istikrarlı bir şekilde yürüebilmesi için ilgili amaçların örgütün bütün üyelerince benimsenmiş olması gerekmektedir. Bu da ancak örgüt üyelerinin yönetime dâhil edilmesi ile olur. Örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çalışanların kararlara katılımı ile iş doyumunu, isteklendirme, örgüte bağlılık, takım anlayışı, eşgüdüm ve

işbirliğini arttırma çalışanların daha büyük bir özveriyle çalışmalarını sağlama gibi önemli yararlar elde edilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Aynı durum okullar için de geçerlidir. Okullar temel bileşenleri olan öğretmen ve yöneticilerin işbirliği yapabildiği oranda etkili olurlar. Bu işbirliği de okulun yönetim süreçlerinin her aşamasına öğretmenlerin aktif katılımı ile sağlanmaktadır. Aynı zamanda öğretmenlerin okul yönetimine katılımıyla sahada işin içinde olanların yani öğretmenlerin eğitim süreçlerine yön vermesi sağlanmış olacaktır. Öğretmenlerin okulun yönetim süreçlerine katılmalarıyla okulda demokratik yönetim anlayışının geliştiği, eğitim kalitesinin arttığı, birlikte hareket etme mantığının geliştiği, hem öğretmenler arası hem de öğretmenler ve yöneticiler arası iletişimin artırdığı, okulu sahiplenme duygusunun hâkim olmaya başladığı şeklinde olumlu gelişmelerin olduğu izlenilmektedir (Serençelik, 2016).

Yönetime katılım alanında yapılan çalışmalara bakıldığında okul yönetimine öğretmenlerin yeterince dâhil edilmediği, öğretmenlerin okulun işleyişinden uzak tutulduğu, okul hakkında alınan kararlarda öğretmen görüşlerinin önemsenmediği, öğretmenlerin okul yönetimini demokratik bulmadığı, okul idarecilerinin öğretmenlerin karar verme yeterliliklerine güvenmediği, okul idarecilerinin öğretmenlerle iletişime kapalı oldukları (Bayramoğlu, 2015), okul yönetiminin en temel organı olan öğretmenler kurulu toplantılarının dahi etkililiğinin orta düzeyde olduğu (Demirtaş, Üstüner, Özer ve Cömert, 2008), öğretmenlerin ağır ders yükü nedeniyle okul yönetimine uzak kaldıkları (Uyar, 2007), öğretmenlerin okuldaki kararlara katılım algılarının çok az olduğu (Açıkgöz, 1984) görülmektedir.

Ayrıca öğretmenlerin yönetime dâhil edilmeleri durumunda hem motivasyonlarının arttığı, hem okulun amaçlarına daha yüksek oranda ulaşıldığı, hem öğretmenlerin okulu sahiplendiği, hem okuldaki çatışmanın azaldığını, hem de eğitim kalitesinin arttığı gözlenirken; idarenin öğretmenlere yönetime katılma fırsatı vermediği, öğretmenlerin okul idaresine dâhil olması ile müdürün otoritesinin zayıflayacağı fikrinin hâkim olduğu (Bayramoğlu, 2015), okul müdürlerinin öğretmen beklentilerini nadiren dikkate aldığı onların yenilik taleplerine kuşku ile baktığı görülmüş olup (Girgin, 2005), öğretmenlerin okul yönetimine dâhil olmaları için onların teşvik edilmesi, sorumluluk ve başarıların paylaşılması ile okulun etkililiğinin artacağı (Akkaşoğlu, 2015) sonuçlarına ulaşılmıştır.

Alan yazında konuya ilişkin yapılan çalışmalar özetlenecek olursa, okullarda öğretmenlerin okul yönetimine dâhil edilmesi ile okulun etkililiğinin yüksek oranda artacağı kanısı hâkimken maalesef mevcut uygulamalarda öğretmenlerin genel itibarıyla okul yönetimine dâhil edilmediği ve bunun birçok faktöre dayandırıldığı görülmektedir. Bunun sonucunda da hem öğretmenlerin okulda pasif duruma düştüğü, motivasyon kaybı yaşadıkları, okulun ortak amacını yeterince benimsemedikleri, kendilerinde var olan potansiyelleri yeterince ortaya koyamadıkları, sistemin temel bileşeni oldukları halde bazen sisteme direnen bir birey konumuna geldikleri hem de okul yönetiminin istediği amaçlara ulaşmada öğretmenlerden yeterince istifade edemediği, yönetimin aldığı kararların hızlı bir şekilde kabullenilmeyip uygulamaya geçilemediği, yönetim ile öğretmenler arasında çatışma yaşandığı bunun sonucunda da okulun örgütsel yapısında gevşemelere neden olduğu görülmektedir. Bu örgütsel yapıdaki gevşeme sonucunda da okulun etkililiğini kaybetmesi kaçınılmaz olacaktır.

Bu bağlamda günümüzün en etkili yönetim anlayışı olarak öngörülen katılımcı yönetimin okul örgütlerinde uygulanması ile okuldaki öğretmenlerin okul yönetimine dâhil edilmesi durumunda yukarıda bahsedilen sorunların çoğunun giderileceği, okul yöneticilerinin öğretmen görüşlerini dikkate alması ve öğretmenlerin de yönetim sürecine dâhil edilmesi sonucunda etkili okula ulaşılacağı öngörülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

İlkokullarda eğitim öğretim sürecinde önemli etkenlerden olan öğretmen ve yöneticilerin işbirliği ve geri dönütlerin değerlendirilmesi kapsamında okul yöneticilerinin öğretmen görüşlerini dikkate alması ve bu bağlamda öğretmenlerin de yönetim sürecine dâhil edilmesi sonucunda etkili okula ulaşılacağı öngörülmektedir. Etkili okul oluşturmada “ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarının incelenmesi” bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

**1. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşleri nelerdir?**

2. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşleri arasında;

- a. Cinsiyet,
- b. Yaş,
- c. Mesleki kıdem,
- d. Yöneticilik deneyimi,
- e. Branş,
- f. Öğrenim durumu,
- g. Okulun bulunduğu ilçe değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Ulusal ve uluslararası literatürde ilkökul öğretmenlerinin okul yönetimine dahil olma düzeylerini belirleme konusunda birçok çalışma olmasına karşılık (Serençelik, 2016; Bayramoğlu, 2015; Akkaşoğlu, 2015; Akdemir, 2009; Uyar, 2007; Wright, 1980; Howes ve McCarty, 1982; Pashiardis, 1994; Meshanko, 1990) ilkökul öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarını inceleyen ve onların okul yönetimine katılım hakkındaki görüşlerini yaş, cinsiyet, kıdem, branş, görev yaptığı ilçe, yöneticilik deneyimi ve öğrenim durumu değişkenleri açısından kapsamlı bir şekilde ele alan bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek ile Diyarbakır ili merkez ilçelerinde bulunan ilkökul öğretmenlerinin okul yönetimine katılım düzeyleri hakkında görüşleri alınarak etkili okul oluşturma amacına ulaşılmasını sağlayacak veriler elde edilmiştir. Bu bakımdan da araştırma sonucunda hem ulusal hem de uluslararası literatürde etkili okul oluşturma çalışmalarına ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okulların eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalara da katkı sağlaması beklenilmektedir.

### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir;

1. Araştırma, Diyarbakır ili dört merkez ilçesinde bulunan ilkökullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılım ile ilgili görüşlerinin incelenmesiyle sınırlıdır.
2. Araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili dört merkez ilçesinde

bulunan ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır.

3. Araştırma, veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek ile sınırlıdır.

### **1.5. Sayıtlar**

1. İlkokullarda görev yapan öğretmenler, ölçeği yanıtlarken görüşlerini içtenlikle belirtmişlerdir.

2. İlkokullarda görev yapan öğretmenler, ölçek uygulamalarına gönüllü katılmışlardır.

### **1.6. Tanımlar**

**Yönetim:** Belirli hedef veya hedeflere ulaşmak için koordinasyon içinde yürütülen bir grup faaliyetidir (Berkley ve Rouse, 2004).

**Yönetime Katılma:** Bir işletmede çalışanların tüm karar alma süreçlerinde söz sahibi olmasıdır (Dicle, 1980). Yani bir örgütün bütün paydaşlarının yönetim süreçlerine dâhil edildiği yönetim anlayışıdır.

**Eğitim yönetimi:** Eğitim örgütlerinin belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için insan ve madde kaynaklarının sağlanması ve bu kaynakların etkili bir biçimde kullanarak belirlenmiş politikaların ve alınan kararların uygulanmasına dair tüm faaliyetlerdir (Kaya, 1993).

**Okul yönetimi:** Eğitim yönetiminin bir alt dalı olarak devletin eğitim politikasına uygun olarak saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için eğitim kurumlarında eğitim-öğretim faaliyetlerinin yönetilme sürecidir (Nizamov, 1996).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Yönetim Kavramı

İstendik amaçlara ulaşmak için kurulan örgütlerin bu amaçlarını gerçekleştirebilmelerinin ancak iyi ve etkili bir şekilde yönetilmelerine bağlı olduğu kuşkusuzdur. Amaçlara ulaşmada elimizdeki mevcut kaynaklar kadar, sürecin nasıl idare edildiği de önemli bir etkidir. Yani örgütlerin amaçlarına ulaşmada araç-gereç ve insan kaynaklarının yanında bunların nasıl organize edildiği de son derece etkilidir. Bu noktada karşımıza yönetim ve yönetim süreçleri çıkmaktadır.

Yönetim, belirli hedef veya hedeflere ulaşmak için koordinasyon içinde yürütülen bir grup faaliyetidir (Berkley ve Rouse, 2004). Diğer bir ifadeyle yönetim; işgücü, sermaye, teknik donanım ve benzeri örgütsel kaynaklarının örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için etkin bir tarzda koordine edilmesidir (Rachmand, Meson, Brove, Thill, 1993). Başta insan olmak üzere tüm örgütsel kaynakların örgütsel hedefler doğrultusunda işbirliği ve uyum içerisinde çalıştırılma sürecidir (Eren, 1993). Yönetim, başkaları üzerinde otorite kurma, başkalarına iş yaptırma veya bir organizasyon içinde yer alan kişilerin hareketlerini etkileyerek onları ortak bir hedef doğrultusunda istenilen sonuçları elde edebilecek şekilde yönlendirilme süreci, bir idare faaliyeti, olarak değerlendirilir (Ergün, 2004). Bu tanımlardan yola çıkarak yönetimin temel öğeleri “insan- grup, amaç, etkileme ve işbirliği” şeklinde (Berkley ve Rouse, 2004) veya “personel, örgüt, faaliyet –işlev, idari sistem” (Eryılmaz, 2014) olarak sıralanabilir.

Örgütler belli ortak amaçları gerçekleştirmek için bir arada faaliyet gösteren insan gruplarıdır (Akkaşoğlu, 2015). Bu örgütsel yapıların temelini ulaşılmaya çalışılan amaçlar oluşturmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için mevcut maddi ve manevi kaynakların etkili bir şekilde kullanımı gerekir. İdari sistem çatısı altında, işbirliğine dayalı faaliyetler sonucunda örgüt amaçlarına ulaşır.

Yönetim biliminin gelişimine tarihsel açıdan bakıldığında; yapıya ağırlık veren geleneksel (klasik) yaklaşımlar (1887-1927), insana ağırlık veren davranışçı (neoklasik) yaklaşımlar (1909-1945) ve örgütü bir sistem olarak ele alan modern ve postmodern yaklaşımlar (1946'dan günümüze kadar) görülür (Güçlü, 2003). Bu süreçlerde “yöneten merkezli” düşünceden, örgütün tüm üyelerinin yönetim süreçlerine katılımını esas alan “katılımcı yönetim” anlayışına doğru bir geçiş olduğu görülmektedir. Günümüzde yönetim süreçlerinde sadece yöneticiler değil, örgütteki diğer iş görenler de önemsenmektedir. İnsana verilen değer artmasıyla işgücünün verimi, yapılan işin kalitesi ve örgüt için yaptığı özveriler de artmaktadır. Yani örgüt üyelerinin daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışının hâkim olduğu organizasyonlarda örgütün etkililiğinin, verimliliğinin ve kalitesinin de arttığı görülmektedir (Akkaşoğlu, 2015).

## **2.2. Yönetim Kuramları**

Yönetimin tarihsel sürecine baktığımızda yönetim kuramlarını klasik yönetim kuramları, neoklasik yönetim kuramları, modern yönetim kuramları ve postmodern yönetim kuramları olarak sınıflandırabiliriz.

### **2.2.1. Klasik Yönetim Kuramları**

19. yüzyılın sonlarında çıkıp 20. yüzyılın başlarında gelişen klasik yönetim anlayışı iş süreçlerinde insan unsurunun etkin bir şekilde kullanılabilirliğinin araştırılması ve formal-hiyerarşik örgüt yapısının oluşturulması temelleri üzerinde durmuşlardır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2013). Klasik yaklaşım dairesindeki kuramlar işin ve çalışanların yönetilmesinin yanında, bir bütün olarak örgütün nasıl yapılandırılacağı ve verimliliğin artırılması için bilimsel olarak kanıtlanabilecek, uygulanabilecek evrensel ilkeler belirlemeye çalışmışlardır (Turan, 2014) .

Klasik Yönetim Kuramları, üç ana fikir etrafında gelişmiştir. Bunlardan birincisi, insan unsurunun makinelerin desteğiyle etkin bir şekilde kullanılması; ikincisi, verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi için kaynakların akılcı bir şekilde kullanılması; üçüncüsü ise, formel organizasyon yapısının bir düzen çerçevesinde oluşturulmasıdır (Genç, 2004).



Klasik yönetim kuramları kapsamında Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Modeli ele alınmıştır (Karip, 2014).

#### **2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

1890-1930 yılları arasında popüler bir yönetim anlayışıdır. Amerika'da hızlı gelişen sanayi kültürünün etkisiyle ortaya çıkan bu kuramın en önemli temsilcisi Frederick W. Taylor'dur. Yönetimi bir bilim dalı olarak ele alıp gerçek bir yönetim biliminin geliştirilmesiyle her işin en iyi nasıl yapılacağına belirlenmesi (bilimsel iş analizi); çalışanların belirli tekniklerle seçilip, eğitilip, yetiştirilmesi (personel seçimi); idare ve çalışanlar arasında eşgüdüm olması (yönetim işbirliği ) (Taylor 1970'den aktaran: Kaya, 1996) ; her iş için en uygun araçların seçilip geliştirilmesi (araçların belirleme); işgörenlere yaptıkları iş kadar yani parça başı ödeme yapılması (adil ödeme), belirlenmiş hedefleri aşanların ödüllendirilmesi ve çalışma süreçlerinin denetlenmesi (Taylor 1970'den aktaran: Başaran, 2000) gibi ilkelere dayanmaktadır.

Taylor'un yönetimi bilimsel temellere oturtma çabası içinde ortamı örgüt kültüründen ziyade bir fabrika şeklinde tanımlaması ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarını yeterince ele almayıp (Köroğlu ve Koç, 2017) onları makinelerin bir parçası gibi görmesi (Asunakutlu, 2001) bu kuramın etkililiğini zayıflatmıştır.

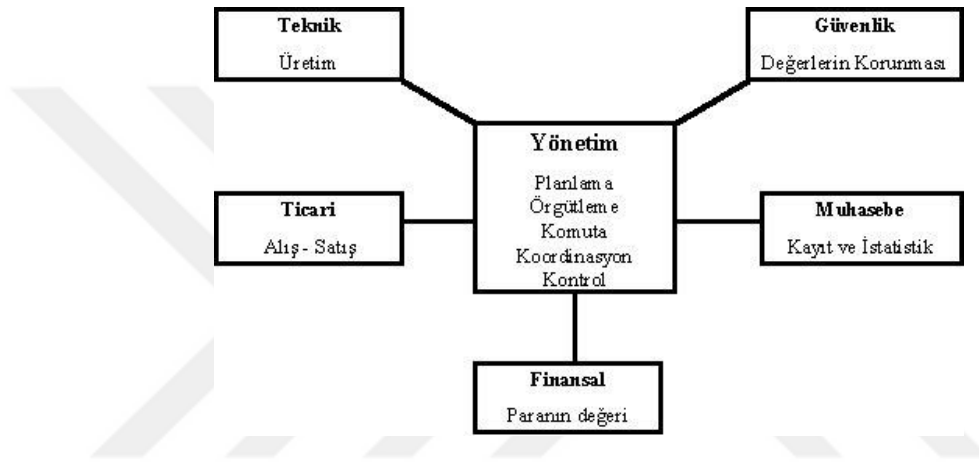
#### **2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Henry Fayol ve Luther Gulick'in fikirleri çerçevesinde oluşan bu kuram, bir bütün olarak örgütün yönetimi üzerinde durmuştur. Yönetim faaliyetlerinin çatısını ve genel hatlarını belirleyen bu kuram yönetimi süreçlere ayırarak yönetimin temel prensiplerini ortaya çıkartmıştır. Fayol'a göre bir işletmede başlıca altı çeşit faaliyet bulunmaktadır (Fayol, 1949'dan aktaran: Kaya, 1996) :

1. Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri)
2. Ticari faaliyetler (alım, satım ve değişim)
3. Finansal faaliyetler (para bulma ve değerlendirme)

4. Güvenlik faaliyetleri (çalışanların ve malzemelerin güvenliği)
5. Muhasebe faaliyetleri (mali kayıtların ve istatistiklerin tutulması)
6. Yönetim faaliyetleri

Ayrıca Fayol yönetim etkinliklerini planlama, örgütleme, yürütme (komuta), koordinasyon ve kontrol etme olmak üzere beş temel süreç altında toplamıştır (Eren, 2011). Bu yönetim süreçleri ve işletme faaliyetleri Şekil 1’de verilmiştir (Özcan ve Çağan, 2009).



**Şekil 1.** Fayol’a göre bir işletmede bulunan faaliyetler.

Örgütün etkililiği ve verimliliği bu yönetim süreçlerinin yerine getirilmesine bağlıdır. Fayol bu yönetim süreçlerin aktif olarak ilerleyebilmesi için on dört hususa dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunlar (Lunenburg ve Ornstein, 1991’den aktaran: Turan, 2014 ):

- İşbölümü: Örgüt üyeleri aralarında işbölümü yaparlar ve yaptıkları işte uzmanlaşırlar.
- Yetki (otorite): İdarenin elindeki emir verme hakkı ve uygulama gücüdür.
- Disiplin: Örgütteki formal olarak belirlenmiş kurallara uymak esastır.
- Emir birliği (komuta birliği): Çalışan yalnızca kendi amirinden emir alır.
- Yön birliği (amaç birliği): Organizasyonda bütün üyeler tarafından bilinen belirli ortak amaca ulaşmaya çalışılır.

- Genel çıkarların üstünlüğü (bireyin ikinciliği): Organizasyonun çıkarları üyelerin şahsi çıkarlarından her zaman daha önceliklidir.
- Ücretlendirmenin adil olması: İş ücreti hem çalışanlar hem de örgüt için adil ve tatmin edici olmalıdır.
- Merkezden yönetim: Bütün yönetim merkezden idare edilir, fakat nihai sorumluluk yönetimde olmak şartıyla denge ilkesi içinde örgütün etkililiğinin artırılması için astlara da yetki verilebilir.
- Emir- komuta zinciri: En üst idareciden en alt çalışana doğru açık ve net olarak tanımlanmış bir yetki zinciri olmalıdır.
- Düzen: Malzeme ve insan kaynakları koordine edilmelidir.
- Adalet: İdare çalışanlara eşit ve adil muamele etmelidir.
- Personelin sürekliliği: Hem yönetici hem çalışanlarda süreklilik esastır.
- Astların girişimciliğini teşvik: Çalışanlara plan geliştirme ve uygulama fırsatı verilmelidir.
- Birlik ruhu: Örgütte takım çalışması, takım ve birlik ruhu oluşturulmalıdır.

Foyal bu ilkeleri genel bir çerçeve olarak tanımlamış ve bunlar mutlak olmayıp değişen koşullara göre esnetilebilen ilkelere (Aydın, 1988).

Luther Gulick'in bu kurama katkısı daha çok iş bölümüne verdiği önemdir. İş bölümünün hem zaman hem çalışanın uzmanlaşması ve çalışanların istidatlarının inkişaf etmesi noktasındaki önemini belirtmiştir. Luther Gulick yönetimin temel işlevlerine personel ve bütçelemeyi de ekleyerek bunların evrensel olduğunu savunmuştur (Gulick, 1937'den aktaran: Duyar, 2018).

Yönetim süreci yaklaşımı çok fazla ve girift ilkelerin olması, biçimsel yapıyı ele almış olması, insanın doğasını ve çevre etkisini işe katmaması nedeniyle eleştirilmiştir (Urwick, 1937'den aktaran: Rahman, 2012).

### **2.2.1.3. Bürokrasi Modeli**

Weber' in 20. yüzyılın başlarında geliştirdiği bürokrasi modelinde, hukuki-rasyonel otorite tipini örgüt yönetimine uyarlamış ve toplumların giderek rasyonel düzenlemelerle oluşan bir örgütlenmeye doğru gittiğine dikkat çekmiştir. Bürokratik örgütlenmenin ortaya çıkışını, organizasyon yapılarının genişlemesi, uzmanlaşma ve işbölümünün yapılması ihtiyacı, normların önceden tespitinin önemi, hiyerarşik mekanizmanın yönetime getirdiği denetim kolaylığı, kapitalist sistem çerçevesinde kâr amacının rasyonel örgütlenmeye ve düzenlemeye ihtiyaç duyması gibi faktörler gerekli hale getirmişti (Dursun, 1992). Bu kuram; detaylı normlara ve şekilciliğe bağlı, bireylere göre farklılaşmayan, hiyerarşik bir kariyeri temel alan ve genel itibariyle merkezîyetçi karakteristik gösteren bir kuramdır (Bayramoğlu, 2015). Weber'e göre bürokrasi; işbölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar, arşivleme, gayrişahsîlik, disipline olmuş bir yapı ve resmi pozisyonlardan oluşan bir örgüt biçimidir. Her bir örgütün vazifesi, yetkileri ve otoritesi resmi kurallarca düzenlenmiştir, bunun sonucunda istikrarlı ve düzenli bir işleyiş sistemine sahiptir (Eryılmaz, 2014).

Bürokrasi modeli, bir idareyi hedeflerine ulaştıracak etkin bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda yalnızca belirli vazifeleri yerine getirmekten sorumlu olan kişilerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel emel, hırs ve ihtiyaçlardan uzak objektif ve akılcı bir yönetim sisteminin oluşturulması, işbaşına getirilecek idarecilerin bilgi, kabiliyet ve tecrübelerine göre demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi faydalı bir takım kuralları ihtiva etmektedir (Asunakutlu, 2001) .

### **2.2.2. Neoklasik Yönetim Kuramları**

Bu kuram organizasyonda insan faktörü ve insan ilişkileri üzerinde durarak insanı merkeze alan İnsan İlişkileri Yaklaşımları ve Davranışçı Yaklaşımların çerçevesinde 1930-1950 yılları arasında şekillenmiştir. Klasik kuramın kullandığı “hiyerarşi, yönetim, düzen, faaliyet” kavramlarına karşın Neoklasik kuramda daha çok “bireyin davranışı, motivasyon, algı, tutum, grup oluşumu, kişiler arası ilişkiler, katılım ve informal” gibi terimler göze çarpmaktadır. Neoklasik kuram temel olarak; örgütte insana, insan davranışlarına, bu davranışları etkileyen faktörlere, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere ve bunların geliştirilmesine önem vermektedir (Türkmenoğlu ve Bulduklu, 2013). Neoklasik

yaklaşımın genel olarak üzerinde durduğu hususlar, bireyin davranışı, bireylerarası ilişkiler, gruplar meydana getirme, grup davranışları, informal oluşum, tutumlar, güdüleme, liderlik, karar verme, örgütlerdeki değişim ve gelişmedir (Bayrak, 1999). Bu kuramı savunanlar işgöreni ele alarak bu noktadan yüksek verime ulaşmaya çalışmışlardır. İşgörenin ilişkilerini, etkileşimini, çalışmasını, kısaca davranışlarının iş verimine etkisini ortaya koymaya çalışmışlardır (Başaran, 2000).

Neoklasik Yönetim kapsamında Hawthorne Araştırmaları ve Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı, William Ouchi'in Z Kuramı, Rensis Likert's Sistem 4 Modeli ve Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı ele alınılmaktadır ( Karip, 2014; Dalay, 2013).

### **2.2.2.1. Hawthorne Araştırmaları**

1925-1935 yılları arasında Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne tesislerinde Elton Mayo tarafından yürütülen, ışık ve çalışma süresi gibi fiziksel etmenlerin bireyin üretkenliği üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan bir dizi deney ve gözlemin sonucunda bu fiziksel etmenlerin kesin bir etkisi saptanamamış olup bunun yanında amaçtan bağımsız olarak bazı farklı sonuçlar tespit edilmiştir. Bunların başlıcaları (Şimşek, 1996):

- Tanınma, bir örgüte ait olma ve kendini güvende hissetme gibi sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar fiziksel ihtiyaçlara nispeten iş ortamında daha etkili güdeleyicilerdir.
- Çalışma ortamında zamanla informal gruplar meydana gelmektedir. Bu grupların kendi norm ve informal liderleri ortaya çıkmaktadır. Bireyler görev aldığı asıl formal örgütün değil bu informal gurubun üyesi olarak davranış sergilemektedir. Örgütün etkililiğinde bu informal grupların etkisi oldukça baskındır.

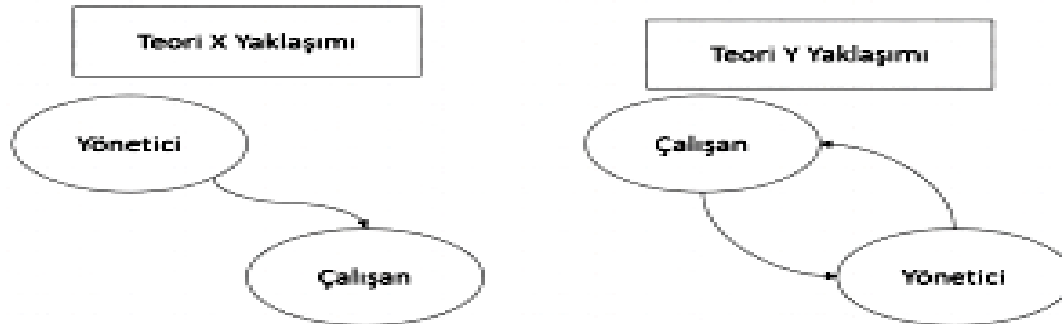
Hawthorne araştırmaları, verimliliği artıran unsurların fiziki unsurlardan (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi ve benzeri) ziyade sosyal unsurlar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışanın isteklendirilmişliği, ödüllendirilmesi, iş doyumunu, çalışanlara değer verilmesi, çalışanların takdir edilmesi, onların bir arada çalışma isteği ve kendini güvende hissetmesi verimliliği artıran esas faktörlerdir (Aktan, 2016).

### 2.2.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor'un X ve Y kuramının temeli davranışçı liderlik kuramlarına dayanmaktadır. Bu kuram X ve Y olarak iki uçlu bir şekle sahiptir. Bu kurama göre X tipine giren yöneticiler baskıcı (otokratik) ve yönlendirici olup örgütü de maddi ve biçimsel algılar; Y tipine giren yönetici ise demokratik ve katılımcı liderdir. Bu tiplerin esas olarak alınmasındaki en önemli dayanak, yöneticilerin örgüt üyelerinin davranışları hakkındaki varsayımlarının onların davranışlarını belirleyen en önemli etmenlerden birisi olarak kabul edilmesi olmuştur. Yönetim Y tipine yaklaştıkça örgütün başarısının artacağı savunulmaktadır (Deniz ve Hasançebioğlu, 2003; Kaya, 1996).

X kuramına göre; genel olarak bir insan çalışmayı sevmez ve elinden geldiğince işten sıvışmaya çalışır, sorumluluk almak istemez, mesuliyetsizliği tercih eder, kendi çıkarlarını her şeyin önünde tutar. Bu nedenlerden ötürü çalışanlardan daha iyi verim alabilmek için onları zorlamalı, sürekli kontrol etmeli, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeleri için uyarılarla yönlendirmeli ve çalışanlar vazifelerini aksattıklarında cezalandırılmalıdır (Öztekin, 2010; Kaya, 1996).

Y kuramına göre ise, insan için iş oyun ve dinlenme kadar doğaldır, kişi doğuştan tembel değildir, ona gösterilen örgüt hedefleri doğrultusunda kendini kontrol ederek çalışır. Her insanın çalışma potansiyeli vardır ve uygun koşullar altında birey bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir, dolayısıyla liderin yapması gereken uygun bir ortam oluşturarak çalışanların kendini geliştirmesini sağlamaktır (Eren, 2011; Kaya, 1996). X ve Y kuramına göre iletişimin akış yönleri Şekil 2'de verilmiştir (URL-1, 2019).



Şekil 2. X ve Y Kuramına göre iletişim yönleri.

### **2.2.2.3. William Ouchi 'in Z Kuramı**

Ömür boyu istihdamı, süreye yayılmış değerlendirmeyi, yaşam boyu terfiyi, kariyer basamakları uygulamasını ve biçimsel olmayan örgütün kendi içinde oluşan bir denetim sistemini temele alan bu kuram; örgüt içinde ortak karar verme ve ortak sorumlulukla örgütün tüm bireylerinin etkin katılımının sağlanması ve bu ortaklık sonucunda oluşacak güven ortamıyla sadece bireyin iş hayatını değil aile hayatını da kapsayacak bir örgüt alanı oluşturup bireylerin motivasyonunun artırılmasını amaçlanmıştır. Örgüt ihtiyaçlarıyla, bireylerin ihtiyaçlarını bütünleyen Z Kuramı, örgütte uzun dönemli istihdam ile iş görenler ve örgüt arasında karşılıklı bir bağlılığı ve sözleşmeyi sağlamaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 1991'den aktaran: Karip, 2014).

Yavaş değerlendirme ve terfi ile çalışanların sabırlı ve hoşgörülü olması öngörülürken, mesleki ilerleme uzun vadeye yayılmakta ve iş görenlere yeni ufuklar açmaktadır. Ayrıca, çalışanların farklı görevlerde değişik işler üstlenmeleri kariyer aşamalarında çeşitliliği ve deneyimliliği sağlamakta; bu hedefler doğrultusunda gerekli eğitim ve planlama çalışmalarını yaratmaktadır. Karşılıklı güven ve takım çalışması gerektiren, katılımcı ve görüş birliğine dayalı karar verme süreci ise, çalışanlar için grup kararlarına yönelik bireysel sorumluluk ve örgüt ve birey arasında karşılıklı güven yaratmaktadır. Çalışanı sadece iş unsuru olarak değil, iş dışı yaşamı ve ailesiyle birlikte informal olarak bütüncül yaklaşımla ele alma, örgütte sadece formal hiyerarşiye dayanmayan güçlü bir işbirlikçi eşitlik kültürü yaratmaktadır (Hoy ve Miskel, 1987). Bu kuram örgüte; işbirlikçi, katılımcı, güvene dayalı bir felsefe getirebilecektir. Bu da, günümüz okullarında gerek duyulan bir durumdur denilebilir (Beycioğlu, 2007).

### **2.2.2.4 Rensis Likert's Sistem 4 Modeli**

Bu yönetim anlayışında; güven, karar alma, otorite, hiyerarşi, iletişim, kontrol, güdüleme araçları, örgütsel amaçların belirlenmesi gibi yönetim faaliyetlerinde sistem1 modelinden sistem 4'e doğru "yöneten merkezli" düşünceden örgütün tüm üyelerinin katılımını esas alan "katılımcı yönetim" anlayışına doğru bir geçiş vardır. Bir örgütün

sistem 4 modeline yanaştıkça başarısının artacağı öngörülmektedir. Bu sistemler (Bakan ve Bulut, 2004; Şimşek, 1998) :

#### Sistem 1: (İstismarcı Otoriter)

- Yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı güvensizlik hakimdir.
- İşgörenler daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılır.
- Yönetim ve çalışanlar arasında ilişki azdır, iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olarak işler.
- Örgüt kararları yönetim tarafından alınır.
- Örgütün işleyişinde yönetim süreçleri ve kontrol işlemleri yöneticiler tarafından gerçekleştirilir.

#### Sistem 2: (Koruyucu Otoriter)

- Çalışanlar korku ve ihtiyatla hareket etme eğilimindedirler,
- İşgörenleri güdülemede ekonomik ödüller ve güçlü cezalar kullanılmaktadır.
- İletişim yukarıdan aşağıya; kısmen de aşağıdan yukarıya – sadece yönetime istedikleri bilgi ve haberlerin gönderilmesi koşuluyla – doğru işlemektedir.
- Kararların çoğu ve örgütsel amaçların belirlenmesi üst yönetim kademelerinde gerçekleştirilirken, bazı kararlar da sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine devredilmektedir.
- Örgütün kontrol süreci üst yönetiminin elindedir, fakat bazı kontrol işlemleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere bırakılmıştır.

#### Sistem 3 : ( Danışmalı Yönetim)

- Yönetimin çalışanlara genel itibariyle güveni vardır.
- Güdüleme aracı olarak “ödülleri”, “çalışanların problemleriyle alakadar olma” ve nadir olarak verilen “cezalar” kullanılır.
- İletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru çift yönlüdür.
- Örgüt politikaları genel olarak üst yönetim tarafından belirlenirken, işlerin nasıl yapılacağı konusunda karar vermede çalışanların fikirleri etkilidir.



- Örgütsel amaçlar, çalışanların da görüşleri alınarak üst kademe yöneticiler tarafından belirlenir.

#### Sistem 4: ( Katılımcı Yönetim)

- Yönetim ile çalışanlar arasında tam bir güven ortamı hâkimdir.
- İşveren, işgörenleri çalışmaya özendirir, ekonomik ödülleri ve sosyal güdüleyicileri kullanır.
- Amaçların saptanmasında, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesinde ve faaliyet amaçlarının değerlendirilmesinde örgütün bütün bileşenlerinin ortak kararı etkilidir.
- Örgütsel iletişim, sağlam bilgilerle yapılmaktadır. İletişim, hem yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru, hem de yanlara doğru işlemektedir.
- Karar verme yetkisi koordineli bir şekilde örgütte geniş ölçüde dağıtılmıştır.

Likert'in yaptığı bu çalışmanın sonuçlarında verimliliğin, iş kalitesinin, işgörenlerin memnuniyeti ve motivasyonunun yüksek olduğu organizasyonun idarecilerinin sistem-3 ve sistem-4' ü benimsedikleri görülmektedir. Bunun tam tersi olarak da düşük motivasyon, yüksek baskı ve tehdit ortamının olduğu bunun sonucunda verimliliğin düşük seviyelerde kaldığı örgütlerde ise sistem-1 ve sistem-2 yönetim anlayışlarının uygulandığı görülmektedir (Koçmar, 2012).

#### **2.2.2.5. Chris Argyris ve Olgunlaşma Kuramı**

Chris Argyris'e göre; insanın olgunlaşan kişiliği ile örgütün baskıcı yapısı arasındaki çelişki bir uyumsuzluğu meydana getirir. İnsan psikolojik olarak olgunlaşmamışlıktan olgunluğa, bağımlılıktan bağımsızlığa doğru bir yol izler, fakat örgütler yapısı gereği işgöreni örgüt amacı çerçevesinde bağımlı bir halde tutmaya çalışır. Bu durumda birey, kendinde var olan potansiyelini ortaya koyma noktasında engellenmiş hisseder. Bu da bireyde savunma mekanizmalarını harekete geçirir ve örgütün temel işgöreni olan bireyde örgütün amaçlarına karşı duyarsızlaşma meydana getirir ve bu hal örgüt başarısının düşmesine neden olur (Lunenburg ve Ornstein, 1991'den aktaran: Karip, 2014).

Çalışanın psiko-sosyal yönden organizasyonla yaşayacağı ve sonucunda örgütün etkililiğini azaltacak bu iç çatışmaya engel olmak için bireyin örgütü kabullenmesi gerekmektedir. Amaç birliği ruhsal başarı için elverişli koşullar getirir, ruhsal başarı da işgörenin kendi amaçlarını kendisinin koymasına ile elde edilir (Schermerhorn, 1989'dan aktaran: Başaran, 2000).

### **2.2.3. Modern Yönetim Kuramları**

Yönetimde klasik kuram gibi örgüt yapısına, neoklasik kuramlar gibi bireye ve bilhassa çevreye uyuma önem veren modern yönetim yaklaşımları örgütü bir açık sistem olarak ele alarak günümüz işletmelerinin temel yapısını oluşturmuştur. Başlıca modern yönetim kuramları Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Teorisi'dir.

#### **2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı**

Tespitli bir gayeyi gerçekleştirmeye yönelik kurulan, kendi aralarında bir koordinasyonu ve çevreyle belirli etkileşimleri olan parçalar ve birimlerden oluşan, birleşik yapı ve organizasyonlar sistem olarak adlandırılmaktadır. Organizma nasıl birbirleriyle ilişkili yapı ve işlevler bütününden (sistemden) oluşuyorsa, örgüt de birbirine bağlı yapı ve ilişkili faaliyetlerin meydana getirdiği bir sistemdir. Bir organizasyonun başarısı onu oluşturan alt sistemler arasındaki iletişim bağının güçlü olmasıyla ve çevreyle armoni içinde olmasıyla doğru orantılıdır. Çevresiyle etkileşimi olmayan sistemlere kapalı sistem denir. Açık sistem ise örgütün kendi iç ortamının statik yapısının yanında örgütün çevresiyle olan bağımlı ilişkisini ve dinamik sosyal yapısını temele alır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2013). Bu kuramın temel beş ögesi “girdi, süreç, çıktı, geribildirim ve çevre”dir (Aydın, 2014). Organizasyon çevreden enerji, bilgi ve malzeme tarzında girdiler alır, bunları kendi içinde yoğurup farklı bir formatta dışarı çıktı olarak verir (Özaltın, 2002).

Sistemin yönetimi, işletmenin içinde yer alan bütün alt sistemleri ya da ögeleri kontrol edebilir, bunların yapı ve işleyişini değiştirebilir. Bu iç ögelere değişken adı verilir. Sistem yönetimi, işletmenin dış çevresinin şekil ve faaliyetlerini yönlendirme kabiliyetine sahip değildir. Sistemi etkileyen bu dış çevre koşulları değişmez (parametre) olarak

adlandırılır. Sistemin zamanla bozulma sürecine girmesi, karışıklık ve aksaklıkların oluşması ve sistemin faaliyetlerinin durarak çöküşe geçmesi eğilimine “entropi” denir. Sistemin bu eğilime karşı kendini muhafaza ederek varlığını devam ettirme gayretine ise “negatif entropi” denir. Sistemlerin değişen çevre şartlarına uyum gösterme kabiliyetine “dinamik denge” denir (Baraz, 2017). Sistem çevreyi çevre de sistemi etkiler. Bu etkileşim bir denge içerisinde olursa sistemin etkililiği artacaktır (Bayramoğlu, 2015).

### **2.2.3.2. Durumsallık Kuramı**

Durumsallık Kuramı, örgüt yapısının bir bağımlı değişken olduğunu yani farklı içsel (internal) ve dışsal (external) şartlara göre şekil alan bir yapı olduğunu, bu sebeple belirli bir yönetim ilke ve yaklaşımının olamayacağını, mevcut hale göre en münasip yönetim şeklinin belirlenip işe koyulması gerektiğini savunmuştur (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2013).

Yönetim tarzını belirleyen etkenleri dışsal ve içsel etkenler olarak iki ana kategoride ele alan durumsallık kuramının savunucuları; dışsal etkenleri, örgütün sunduğu hizmetlerden faydalananlar, pazar şartları, rekabet ve devlet müdahalesi olarak ele alırken; içsel etkenleri yapılacak iş, işgörenlerin niteliği, kullanılan teknoloji ve örgütün hedefleri olarak kabul görmüşlerdir (Kara ve Çavuş 2014). Bu kuram, ‘kurallara göre yönetim’ ilkesi yerine ‘durumlara göre yönetim’ ilkesini savunmaktadır (Yılmaz ve Boğa, 2011).

Durumsallık Kuramı, belirli yönetim kurallarına göre değil de konjonktüre göre hareket etmesiyle, yönetimin pratik ve pragmatik doğasına uygun düşmektedir. Yani, bu kurama göre geliştirilen yönetsel davranış modeli, zamanla değişen şartlara göre sürekli değişecektir. Bunun sebebi, örgütsel ve çevresel şartların sürekli değişmesidir. Bu kurama göre, idareciler, her şeyin değişebileceğinin farkında olmalı ve değişime ayak uydurmalıdırlar (Ertürk, 2000). Toplumların kültürel anlayışlarının ve teknolojinin hızlı değişimi göz önüne getirildiğinde; organizasyonların ve yönetimlerinin de bu değişime uyum sağlaması gerektiği kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu sebeptendir ki organizasyonlar kendilerini etkileyen sosyal olayları, teknolojik gelişmeleri, hukuki şartları iyi tanımalı ve takip etmelidirler. Örgütlerin farklı süreçlerde karşılarına çıkabilecek olan kaotik halleri öngörebilmeleri veya içinde buldukları her yeni hali doğru analiz edebilmeleri önemlidir (Çavuşoğlu, İnce, Yakut, Akbulut, Güloğlu, Kalkan, 2016).

#### **2.2.4. Postmodern Yönetim Kuramları**

Bulduğumuz çağda en geniş uygulama alanına sahip ve geçerliği ve güvenilirliği kabul görmüş postmodern yönetim kuramlarının en belirginini toplam kalite yönetimi anlayışıdır.

##### **2.2.4.1. Toplam Kalite Yönetimi**

Müşteri beklentilerini temin edebilmek için kullanılan personel, iş, ürün ve hizmet kalite gereksinimlerinin, sistematik bir tarzda ve tüm işgörenlerin katkıları ile geliştirilmesi temeline dayanan bu kuram, yönetimin her sürecinde örgütün tüm üyelerinin görüş ve ihtiyaçlarını dikkate almakta ve tüm çalışanları kaliteye dâhil edilmektedir. Örgütün tüm parçalarının katılımına dayalı bir yönetim şeklidir (Efil, 1995). Toplam kalite yönetimi; organizasyonlarda takım çalışması içinde, gerekli hallerde hizmet içi eğitimlerle gelişmeyi ve yenileşmeyi gerçekleştirerek kaliteyi artırmayı ve müşteri memnuniyetini elde etmeyi amaçlar. Örgüt üyelerinin TKY’de görev ve sorumluluk üstlenmeleri ve kendilerinden beklenen görevleri en mükemmel şekilde yerine getirmelri; ancak örgüt işleyişine üyelerin katılımının sağlanması, örgütte demokratik bir ortamın oluşturulması, çalışanların gerekli akademik donanıma kavuşturulması, örgütün gerekli fiziksel alt yapısının sağlanması ile mümkündür (Bayramoğlu, 2015).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, ister resmi ister özel sektörde olsun ürün ve hizmet sağlayan her iş kolunda değeri ve ihtiyacı giderek daha çok hissedilen, hedefi mükemmelliğe ulaşmak olan bir kuramdır. İlk önceleri, yalnızca üretim ile alakalı istatistikler üzerinde duran ve hatadan arınıklık manasında kalite kontrolünü sağlamaya yönelik kullanılan bu sistem, geçen süre zarfında her türlü örgütsel faaliyeti kapsayarak gelişen bir yönetim sistemi halini alıp, örgütlerde demokratik bir yönetim anlayışını da beraberinde getirmiştir (Yapıcı, 2004).

### **2.3. Yönetim Süreçleri**

Genel anlamda yönetim süreçleri karar verme, planlama, örgütleme, koordinasyon, iletişim, etki ve değerlendirme gibi süreçlerinden meydana gelir (Gregg, 1957'den aktaran: Tüccar ve Tüccar, 2014).

#### **2.3.1. Karar Verme**

Karar verme, belirli bir hedefe varabilmek için var olan maddi ve manevi olanak ve şartlara göre olabilecek çeşitli hareket biçimlerinden en uygun olanını tercih etmektir (Başaran, 2016). Diğer bir deyişle ulaşılması söz konusu bir hedef, bu hedefe en uygun biçimde varmayı sağlayacak araçlar, hedef ve araçların uygunluğunu kontrole yarayan ölçütler, seçilen faaliyet sonucunda meydana gelmesi muhtemel istenecek ve istenmeyecek sonuçlar üzerinde etraflıca düşünülmesi ve davranışa geçme ya da geçmeme konusunda bir istek veya iradenin belirtilmesi (Tosun, 1987) şeklinde tanımlayabileceğimiz karar verme yönetim süreçlerinden yönetime katılım ilkesinin omurgasını oluşturmaktadır. Zihinsel bir süreç olan karar verme yönetimin süreçlerinin her aşamasında da mevcuttur. Örgüt yapacağı her eylemin öncesinde karar verir. Kararın örgütün tüm üyelerince alınması alınan kararların örgüt üyelerince benimsenmesini sağlar (İlgar, 2005).

#### **2.3.2. Planlama**

Yönetimde planlama, örgütün önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşabilmesi için, yapılması gereken faaliyetleri ve kullanılacak kaynakları sıraya koyma, uygulanacak yöntemleri, genel hatları ile belirleme işlemidir (Karagöz, 2008). Plan, hedeflere ulaşmak için bir yol gösterici ya da pusula hizmeti görür (Sertkaya, 2016). Örgütün istenen amaca ulaşması, mevcut kaynakları etkili kullanması ve zamandan zarar etmemesi için yapılacak faaliyetlerin ve uygulanacak yöntemlerin planını net bir şekilde oluşturması gerekmektedir. Planlama ile örgüt hareketleri düzen ve kontrol altına alınır. Hangi hedefe neyi kullanarak nasıl ve ne zaman ulaşılacağı kestirilmeye çalışılır. Yani planlama ile uygulanacak yöntem ve politika belirlenir (Erdoğan, 2010 ).

### **2.3.3. Örgütlenme**

Örgütlenme, düzensizlikten bir düzen oluşturma sürecidir (Karagöz, 2008). Bir başka tanıma göre örgütlenme, yapı kurma, kadrolama ve donatım faaliyetleridir. Organizasyon yapısının oluşturulabilmesi için, personellerin yetki ve sorumluluk derecelerinin ve bunların arasındaki ilişkilerin net ve tüm bireylerce bilinecek bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Türkmen, 2003). Örgütlenme ile belirlenen amaca ulaşmak için mevcut bütün öğeler bir araya getirilerek bir çatı altında toplanır, gerekli araç-gereç ve yöntemler belirlenir, hangi işleri kimin yapacağı belirlenir ve örgüt bireyelerine görev ve yetki dağılımı yapılarak üyeler arasında bir ilişki ağı oluşturulur (Erdoğan, 2010).

### **2.3.4. Koordinasyon**

Örgütler, örgütün asıl amacına ulaşmayı sağlayacak faaliyetleri gerçekleştiren bölüm ve kısımlara ayrılırlar. Bu bölüm ve kısımların örgütün asıl amacı doğrultusunda verimli bir şekilde ve bir tek vücut gibi bir bütün olarak hareket ettirilmesi eşgüdümleme ile sağlanır. Eşgüdümleme parçalardan oluşan örgüt sisteminin bütünleştirilme sürecidir. İyi bir koordinasyon için kurumun net bir örgütlenme ve görev dağılımı şemasının olması ve etkili bir örgüt içi iletişimin kurulması gerekmektedir. Bu sürecin iyi işlemesi, örgütün hedeflerinin üyelerce iyi anlaşılmasına, üyelerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarına ve bu hedefler doğrultusunda kendilerine düşen vazife ve sorumlulukları en mükemmel bir şekilde yerine getirmelerine bağlıdır (Doğan, 1999).

### **2.3.5. İletişim**

İletişim, bilgi, duygu, düşünce veya isteklerin iki ya da daha fazla birey arasında paylaşılması, anlamların ortaklaştırılması sürecidir (Başaran, 2016). Organizasyonel yapı iletişim sayesinde oluşturulur ve iletişim süreciyle grup üyeleri arasında paylaşılmış bir gerçeklik meydana gelir (Mumby ve Stohl, 1996'dan aktaran: Durğun, 2006). Örgütteki bireyler arasındaki etkileşimi başlatan ve örgütü harekete geçirerek örgütün istenilen amaca doğru faaliyetler yapmasını sağlayan en önemli etmen iletişimdir.

Okulda iletişim, okuldaki kişi ya da grupların kurumun hedefleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri bilgi, duygu, düşünce alış verişidir. Örgütte yönetsel faaliyetlerin devam etmesi, problemlerin çözülmesi ve işgörenlerin kendiliğinden yeni bir şeyler başarması, ancak iletişim süreci ile gerçekleşir (Açıkalm, 1995).

İletişim süreci; gönderici, kodlama, mesaj, kanal, kod çözme, alıcı ve geri dönüt sürecinden meydana gelmektedir. (Balçık, 1997). Bunlar iletişim sürecini başlatan yani mesajı gönderen kaynak; ilgili mesajı alan alıcı; kaynaktan alıcıya gönderilen uyarıcılar yani bilgi, düşünce ve duygulardan oluşan mesaj; mesajın her iki taraf için ortak olan işaret ve sembollere dönüştürülmesi işlemi olan kodlama; mesajın iletilmesini sağlayan sözlü, sözsüz, yazılı ya da görsel araçlardan ve yöntemlerden oluşan kanal; alıcının aldığı sembol ve işaretleri anlamlı hale getirmesi işlemi olan kod çözme; alıcının mesaja verdiği tepki olarak tanımladığımız geri dönüt öğeleridir (Şimşek, 1998; Altun, 2015). İletişim sürecini başlatan örgüt yöneticisidir. Bazen sadece yukarıdan aşağıya emir tarzında tek yönlü iletişim, bazen de hem yukarıdan aşağı hem de aşağıdan yukarı olan yani fikir alış verişine dayanan çift yönlü iletişim yapılmaktadır. Çift yönlü iletişim yönetsel açıdan daha etkin ve güvenilirdir (Erdoğan, 2010).

### **2.3.6. Etki**

Etki, bir bireyin başka bir bireyin ya da grubun hareketlerini, değerlerini, duygularını, tutumunu, inançlarını kısaca bireyi ya da grubu değiştirme seviyesini gösterir; erkten daha genel bir kavramdır (Miner, 1988'den aktaran: Ağdelen, 2005). Etkileme örgütün hedeflerine ulaşmak için işgörenlerin faaliyetlerinin örgütün amaçları doğrultusunda yöneltilmesidir (Tüccar ve Tüccar, 2014).

Etkileme birçok şekilde yapılabilir (Akdağ, 2017). Yönetici direktif ve talimatlar vererek veya güdüleyerek çalışanların eylemlerine yön verir ve onları örgütün temel hedefi doğrultusunda hareket ettirir. Yönetici, örgüt üyelerini belirli örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde düzenli olarak katkıda bulunmalarına yol açacak şekilde yetki ve ortak eylemler yoluyla etkiler (Aydın, 1988). Etkileme bilişim yoluyla da yapılabilir (Akdağ, 2019).

### **2.3.7. Değerlendirme**

Değerlendirme bir organizasyonun belirli amaçlarına yapılan faaliyetler ile ne derecede veya ne kadar etkililikle ulaşıldığının saptanması sürecidir. Değerlendirmede neyin değerlendirileceği ve ulaşılmaması beklenen standart ölçüler belirlenir. Sonra ölçüm yapılarak sonuçlar standartlar ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırmaya göre bir değer yargısına varılarak olumsuz kısımlardaki gerekli düzenlemeler yapılır. Yani değerlendirmeyi araştırma, standartları belirleme, ölçüm, karşılaştırma, değer yargısına ulaşma ve düzeltme şeklinde nitelendirebiliriz (Erdoğan, 2010).

Değerlendirmenin amacı örgütün etkililik derecesinin belirlenmesi ve artırılması için gerekli değişikliklerin yapılmasıdır. Değerlendirme ile sadece örgüt hedeflere ulaşım değil aynı zamanda personelin kendisini geliştirmesi de amaçlanır (Aydın, 1988).

### **2.4. Eğitim - Okul İlişkisi**

Eğitim, kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve amaçlı olarak istenilen değişiklikleri meydana getirme sürecidir (Ergün, 2015). Daha geniş bir manada eğitim bireyin karakterinin gelişmesine yardım eden ve onu esas alan, onu yetişkin yaşamına hazırlayan, ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve davranışları elde etmesini sağlayan bir süreçtir (Tezcan, 1985). Bu süreç de planlama, uygulama ve değerlendirme gibi aşamalardan oluşur. Yani eğitim belirli bilgi, beceri, tutum ve değerlerin sistemli bir şekilde belirli yaşantılar sonucu bireye kazandırılma sürecidir. Eğitim bir toplumun vazgeçilmezidir. Hem bireyin gelişimi, hem mevcut kültürün aktarılması hem de toplumun daha ileri bir seviyeye gitmesi eğitim sayesinde olur. Okullar da belirli fiziki yapı ve malzemelerin yanı sıra, öğrenci, öğretmen, veli ve yöneticilerden meydana gelen, toplumların eğitim ihtiyaçlarını temin eden örgütsel yapılardır. Eğitim faaliyetleri, insana yönelik bir hizmet; okullar da eğitim hizmetini sunan kurumlardır (Şişman, 2013). Bu kurumlar toplumların akademik ihtiyaçlarını temin etmenin yanı sıra toplum sisteminin varlığını sürdürebilmesi için bireylerde gereksinim duyulan davranış değişikliklerinin oluşumunu sağlar. Okulların girdi ve çıktısının insan olması ve eğitimin temel hedefleri arasında davranış değiştirmenin esas olması, eğitim örgütlerinin, bu örgütlerin fiziki yapılarının ve yönetimlerinin toplum nezdindeki önemini artırmaktadır (Çelikten, 2011). Bunun sonucunda eğitim örgütleri



yaşantımızın temelinde oturmuştur. Yani hem milli bütçeden büyük bir payı eğitim faaliyetleri almaktadır hem de insanlar günlük yaşantısının uzunca bir bölümünü eğitim faaliyetlerini veren örgütler içinde geçirmektedir.

#### **2.4.1 Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi**

Eğitim yönetimi, yönetim bilimlerinin eğitimde uygulanması yani eğitim bilimleri ve yönetim bilimlerinin birlikte yoğrulması ile oluşan disiplinler arası bir bilim alanıdır (Yılmaz, 2008). Eğitim yönetimi, bir ülkede eğitime dair tüm unsurların; fiziki şartların, donanımların, materyallerin, insan kaynağının ve eğitimin süreçlerinin bir bütün olarak yönetilmesidir. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin bir alt dalı olarak devletin eğitim politikasına uygun olarak saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için eğitim kurumlarında eğitim-öğretim faaliyetlerinin yönetilme sürecidir (Nizamov, 1996). Ülkemizde Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitim ve öğretim tek çatı altında toplanmış ve 1973 tarihli ve 1739 sayılı milli eğitim temel kanunu ile eğitim yönetimimizin temel hatları yani amaçları, alt amaçları, planlanması, maddi ve insan kaynaklarının sağlanması, eğitim kurumları, eğitim kurumlarının fiziki yapıları, eğitim materyalleri ve eğitim sistemimizin genel yapısı belirlenmiştir (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973).

Ülkemizde daha etkili bir eğitim için çeşitli sistemler uygulanmıştır. Gerek Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde, gerekse siyasi, sosyal ve ekonomik kuruluşlar tarafından bu yönde ciddi araştırmalar yapılarak sürekli daha mükemmel bir sisteme ulaşmak amaçlanmıştır (Yılmaz, 2017). Yönetim anlayışında yöneten merkezli düşünceden katılımcı yönetime doğru oluşan kayma eğitim yönetiminde de benimsenmiştir. Özellikle son yıllardaki eğitim yönetimi politikaları ile okulun yönetim kapsamı içine öğretmen, veli, öğrenci ve çeşitli kurul ve kurumları da dâhil ederek okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bu paydaşların belirli ilke, anlayış ve bakış açısıyla işbirliği içinde çalıştığı göze çarpmaktadır (Baysal ve Ada, 2010). Yani müdür merkezli bir yönetim anlayışından okulun bütün bileşenlerinin özellikle de öğretmenlerin yönetime dâhil olduğu katılımcı yönetim anlayışı gitgide benimsenmektedir.

## 2.4.2. Etkili Okul

Etkililik, bir örgütün yapmış olduğu faaliyetler neticesinde hedeflerine varabilme derecesidir. Etkili okul ise öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişmelerinin en aktif bir tarzda desteklendiği, ideal bir öğrenme ortamının oluşturulduğu (Baysal ve Ada, 2010), öğrencilerin kendilerinden beklenenden daha ileri seviyede gelişme gösterebildiği (Mortimor, 1991'den aktaran: Balcı, 1991), önceden belirlenmiş amaçlarını en yüksek düzeyde gerçekleştiren okul olarak tanımlanabilir. Yani etkili okul, örgütsel, eğitsel ve yönetsel amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştiren okuldur (Başaran, 2000). Yani etkili okul hem öğrencinin kendini gerçekleştirme için gerekli olan bilişsel, duyuşsal ve psiko-motor kazanımları en üst seviyede elde ettiği, hem toplumun hem de devletin beklentilerinin en iyi şekilde karşılandığı ve iş görenlerin doyuma ulaştığı okuldur.

Bir okulun etkililiğın göstergeleri en düşük maliyetle en üst öğrenci başarısının elde edildiği "verimlilik"; işgörenlerin amaçları ile okul örgütünün amaçlarının tümleştiği "sağlıklılık"; bilim, teknoloji ve toplumun yenilenen ihtiyaçlarına göre kendini revize edebilen "diriklik"; doğayı koruyan, kültüre yeni değerler katan ve toplumun eğitim gereksinimini karşılayan "yararlılık" olarak terimlendirilir (Başaran, 2000).

Sackney tarafından geliştirilmiş olan etkili okul modelinde etkililik üç kategoriye ayrılmıştır. Bunlar (Sackney, 1986'dan aktaran: Gökçe ve Bahçeli, 2010):

- Misyon: Okulun amaçları ve öncelikleri belirlenmiştir ve toplumla paylaşılmaktadır. Bu amaçlara ulaşmada müdür, öğretmenler, veliler ve öğrencilerin katılımı etkili rol oynamaktadır.

- Öğrenmeye Odaklanma: Öğrenmeye odaklama, öğretmenlerin öğrencilerinin beklentilerini yüksek tutması olarak tanımlanmaktadır. Öğretmenlerin çeşitli öğretim ve izleme metotları uygulamasını ve okulun amaçlarına bağlı olarak program materyalleri geliştirmesini, bu şekilde öğrencileri eğitim- öğretim faaliyetlerine karşı güdülemesi esastır.

- Öğrenme iklimi: Öğrenme iklimi, öğrencilerin eğitim ve öğretim faaliyetlerine aktif katılarak morallerini ve kendileri hakkındaki algılarını yüksek tuttıkları, çalışmalarından teşvik aldıkları ve kabul gördükleri ortam olarak tanımlanmaktadır.

Öğrenme ortamı öğrenciyi etkileyen, dikkatini öğrenmeye yoğunlaştıran ve kendini rahat hissettiği bir ortam olmalıdır. Toplumun diğer kesimleri de okul ortamına katılabilmelidir.

Etkili okulda takım çalışmasına önem verilir, kişilere düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam sunulur, okul çalışanları arasında samimi bir ilişki vardır, yönetimde katılımcı bir anlayış hâkimdir, ilişkilerde hoşgörülü davranılır, farklı düşüncelere saygı duyulur, okul yönetim süreçlerinde sorumluluk tüm bileşenlerce paylaşılır (Çağlayan, 2005).

Bir örgütün verimliliği sadece örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ile değil aynı zamanda üye ihtiyaçlarının karşılanması ile de orantılıdır. Bu noktada okulun paydaşlarından olan veli öğretmen ve diğer kısımların etkililiğinin de okulun verimliliğini etkileyecektir ve okullar bu amaç-üye ihtiyaçları arasındaki dengeyi kurduğu ölçüde başarıya ulaşacaktır (Bursalıoğlu, 2005).

Yani etkili okul, okul yönetimi, öğretmen, öğrenci, okul aile birliği ve okulun diğer paydaşlarının aktif olarak rol aldığı, materyal ve okulun fiziki yapısının okulun amaçlarına ve eğitim faaliyetlerine uygun düzenlendiği, iyi bir öğrenme iklimi içinde öğrenci ve öğretmenlerin güdülenmiş olduğu ve kendinden beklenileni en üst seviyede ortaya kuran okul tipidir. Etkili ve verimli sonuçlar alınabilecek bir öğretme-öğrenme ortamının oluşturulmasında birçok etmen etkili olsa da (Aküzüm, 2017) etkili okul olmanın ön gereksinimi okul yönetimine başta öğretmenlerin olmak üzere diğer paydaşların da katılımıdır.

#### **2.4.3. Yönetime Katılım, Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımı ve Etkileri**

Yönetime katılım, bir örgütü oluşturan tüm paydaşların yönetimin karar verme başta olmak üzere, planlama, örgütlenme, koordinasyon, iletişim, etkileme, değerlendirme gibi tüm süreçlerine aktif olarak katılmasıdır. Zaten yönetimin tarihsel gelişimi incelendiğinde “yöneten merkezli” düşünceden örgütün tüm üyelerinin katılımı esas alan “katılımcı yönetim” anlayışına doğru bir geçiş olduğu görülmektedir. Günümüzde yönetim süreçlerinde sadece yöneticiler değil, örgütteki diğer işgörenler de önemsenmektedir. İnsana verilen değer artmasıyla bireyin verimliliği, yapılan işin kalitesi ve bireyin örgüt

amaç ve faaliyetleri hakkındaki özverisi de artmaktadır. Bu da ancak personelin daha çok önemsendiği, fikirlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı katılımcı yönetim anlayışı ile gerçekleşmektedir (Akkaşoğlu, 2015).

Öğretmenlerin okul yönetimine katılması ile " alınan kararların uygulanabilirliği sağlanır (Baloğlu, 2014), eğitim – öğretim süreçleri sağlıklı işler, alternatif fikirler ortaya çıkar, okulda demokratik bir ortam oluşur, öğretmenler daha istekli çalışır, öğretmenin özgüveni artar, okuldaki sorunların analiz edilmesi kolaylaşır, öğretmenlerin aidiyet duygusu gelişir, öğretmenler daha çok sorumluluk alırlar, okulda görev paylaşımı sağlanır, kolektif akıl kullanılır, memnuniyet sağlanır, alınan kararlara öğretmenlerce de sahip çıkılır, okulda ekip ruhu gelişir, öğretmenlerde okulu temsil duygusu gelişir" gibi algılar öğretmenlerin okul yönetimine katılmasını gerekli hale getirmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin okul yönetimine katılması ile "öğretmen olumsuz sonuçlardan da sorumlu olur, farklı görüşler çıkarsa anlaşmazlıklar doğar, ortak sonuca varmak zorlaşır, öğretmenler konu ile ilgili yeterli bilgi sahibi değilse yanlış kararlar alınabilir, öğretmenlerde duygusallık olabilir, yanlış davranabilirler" gibi fikirler ile yönetime katılsa bile öğretmenin dikkate alınmayacağı, pasif durumda kalacağı, yönetimin idarenin işi olduğu gibi algılar da okullardaki katılımcı yönetim anlayışını zayıflatmıştır (Girgin, 2005; Bayramoğlu, 2015; Uyar, 2007).

Öğretmenlerin okul yönetimine etkili bir şekilde katılmaları için gerekli örgütsel şartlar değer, yapı ve süreç gibi değişkenlerdir. Değer sürecinden kasıt, yönetime katılacak öğretmenlerin, görevlerine karşı sorumlu ve güdülenmiş olmaları yani okulun amaçlarını kendi iç süreçlerinde de en ön sıraya almış olması gerekmektedir. Yapı ise, örgüt yapı ve organları, öğretmenlerin okul ile ilgili kararlara katılmalarını sağlayacak şekilde düzenlenmesi aşamasıdır. Yani okulun yönetim sistemi hukuksal yönden kurullar, zümreler, aile birlikleri, kulüpler ve benzeri organlarla okulun yönetimine öğretmenin katılımına imkân vermelidir. Bu şekilde öğretmenler, beklentilerini veya okulun gelişimine katkıda bulunacak fikirlerini gündeme getirebilme ve karar alma sürecindeki tartışmanın gidişatını etkileyebilme yetisine sahip olacakları normatif yetkiyi kendilerinde bulurlar. Süreçten kasıt ise, öğretmenler, okulun genel durumu ve tartışılan konu hakkında bilgi sahibi olmalı ve görüşlerini ikna edici bir tarzda ile sürebilme gibi kişisel yetenekler kendilerinde mevcut olmalıdır (Babaoğlu ve Yılmaz, 2012).

## 2.5. İlgili Araştırmalar

### 2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Serençelik (2016) tarafından yapılan “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi” adlı çalışma ile ilkokullarda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimine katılmaları hakkında, okul öncesi öğretmenlerinin ve okul idarecilerinin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. 10 sorudan oluşan bir görüşme formu İstanbul il merkezindeki resmi ilkokullarda çalışan 55 katılımcıya uygulanarak elde edilen verilerin analizi sonucunda “ilkokullarda çalışan okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının zayıf olduğu ortaya çıkmıştır. Okullarda geleneksel yönetim sisteminin hâkim olması, yönetime katılım bilincinin gelişmemiş olması, okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimine katılmasına imkân sağlayacak hukuki yetkilerinin kısıtlı olması gibi nedenlerin okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetime katılmalarını zayıflatan başlıca etkenler olduğu; demokratik, modern, güven verici, sosyal, ahlak kurallarını benimsemiş, insan haklarını muhafaza eden ve bireye değer veren bir yönetim anlayışının uygulandığı okul yönetimlerine ihtiyaç duyulduğu; yöneticiler içinde okul öncesi eğitimi almış kişilerin de bulunması gerektiği; anasınıfı öğretmenlerinin okulun idaresine katılımlarının teşvik edilmesi ve onlara fırsat tanınması gerektiği; anasınıfı öğretmenlerinin okul yönetimine katılımını sağlayacak hukuki düzenlemelerin yapılması gerektiği” gibi bulgulara ulaşılmıştır.

Bayramoğlu (2015)’nin “Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Durumlarının İncelenmesi” adlı çalışmasında ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları konusunda öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. İstanbul Bahçelievler ilçesinde 35 kamu ortaöğretim okulunda görev yapan 74 idareci ve 401 öğretmenin görüşlerine “Yönetimine Katılma” ölçeği uygulanarak başvurulmuş olup elde edilen verilerin analizi sonucunda “öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma durumlarının orta seviyede olduğu; öğretmenlerin okul yönetime katılmasının yararları hakkında öğretmen ve idarecilerin hemfikir olduğu; öğretmenlerin okul yönetimine katılımını azalttığı düşünülen etmenlerin pek geçerli olmadığı; öğretmenlerin okul yönetimine katılımını artırıcı önlemlerin alınması gerektiği; ayrıca demokratik okul kültürünün oluşması, okulun etkililiğinin artması,

öğretmenlerde iş doyumunun sağlanması için öğretmenlerin okul yönetimine katılımının sağlanması gerektiği” sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akkaşoğlu (2015) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri ve Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri” adlı çalışma ile ortaöğretim okullarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. İzmir ili Karabağlar ilçesindeki resmi okullardan seçilmiş 428 öğretmene “Örgütsel Kültür” ve “Yönetime Katılma Ölçeği” uygulanarak elde edilen verilerin analizi sonucunda “öğretmenlerin örgütsel kültür, başarı, destek boyutları ve yönetime katılma durumlarını etkilediği ve erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere kıyasla daha fazla yönetime katıldıkları” bulgularına ulaşılmıştır.

Akdemir (2009)'in “Resmi İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu” adlı çalışmasında ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılma durumları ve öğretmenlerin karar alma sürecine katılma isteklerine yönelik algılarını belirlemek amaçlanmıştır. İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki 53 ilköğretim okullarında görev yapan 324 öğretmene “Karara Katılma Anketinin uygulanması ile elde edilen verilerin analizi sonucunda “öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmak konusunda istekli oldukları fakat öğretim faaliyetleri ile ilgili kararlara “biraz”, yönetim faaliyetleri ile ilgili kararlara “çok az” katıldıkları” saptanmıştır.

Uyar (2007) tarafından yapılan “Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmaları” adlı çalışmada 26 ilköğretim okulunda çalışan 352 öğretmen ve 66 idarecinin görüşlerine başvurulmuş olup “öğretmenlerin okul yönetimine katılma durumları hakkında yöneticilerin görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksek olduğu, yöneticilerin demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerektiği, öğretmenlerin fikirlerinin idarece önemsenmesi durumunda motivasyonlarında artış olduğu, okul idaresinin öğretmenlerin düşüncelerine yeterince önem vermediği, idareciler öğretmenlerin görüşlerine başvurursa da kendi bildiklerini yaptıkları, idarecilerde öğretmenlerin okulu yönetimine katılmaktan risk ve sorumluluk nedeniyle kaçındıkları fikrinin hâkim olduğu” gibi bulgulara ulaşılmıştır.

### 2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Wright (1980) araştırmasında, öğretmenlere “okul yönetimine ilişkin alınan kararlarda ne seviyede etkili olduklarını” sormuştur. Genel olarak, öğretmenler kendilerini müfredat, öğretim faaliyetleri, öğrenci davranışı ve ebeveynlerle iletişim konularında fazla etkiye sahip olarak değerlendirmişlerdir. Ders dışı ve toplumla ilgili konularda, personel toplantılarında ve okul kıyafetinin belirlenmesinde, biraz etkili; mali işler ve öğretim görevlisi ve personel seçiminde az etkili olduklarını belirtmişlerdir.

Howes ve McCarty (1982)'nin “Katılımcı yönetim: Seksenlerin taleplerini karşılamak için bir uygulama" adlı çalışmaları ile katılımcı yönetimin etkilerini belirlemek ve değerlendirmek için katılımcı yönetim uygulayan okullarda yaptıkları araştırmada; katılımcı karar vermede "daha geniş katılımın sağlandığı, personel-yönetici ilişkilerinin geliştiği, alınan kararların öğretmenlerce büyük ölçüde kabul gördüğü, karar verme konusundaki oluşabilecek anlaşmazlıkların azaldığı” gibi sonuçlara ulaşmıştır.

Pashiardis (1994), “Karar Almada Öğretmen Katılımı” adlı araştırmasında, öğretmenlerin karar alma sürecinde aktif rol oynadıklarında, okulun başarısının arttığını, öğretmen sadece sınıfta ders anlatmakla sınırlandırılmayıp bunun yanında öğretmenin okula birçok yönden katkı sağlayabileceğini, okullarda katılımcı yönetimin gelişmesi için özel seminerler verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Meshanko (1990)'nun “Öğretmenlerin Karar Vermesi; Öğretmenlerin, İdarecilerin ve Okul Kurulu Üyelerinin Görüşlerinin Analizi” isimli araştırmada ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin karar verme sürecine katılmak arzusunda oldukları; öğretmenlerin, karar verme sürecine dâhil olma istekleri ve katılma durumlarına ilişkin olarak öğretmenler, yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerinin algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Case (1991) tarafından yapılan “Karar Verme Sürecine Öğretmen Etkisi” konulu çalışmasında öğretmenlerin kararlara katılımlarının, öğretmenleri okul yönetimi ile daha uyumlu bir hale getirdiğini ve öğretmenlerin okul yönetimine katkı sağladığını saptamıştır. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise öğretmenlerin daha çok kendi sınıfı ile alakalı kararlara ve öğretimle ilgili kararlara katılmak istedikleridir (Köklü, 1994).

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan istatistiksel teknikler üzerinde durulmuştur.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarının incelenmesine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan tarama türünde betimsel bir çalışmadır. Tarama, geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olay ile ilgili görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır (Karakaya, 2009). Tarama modeli ile evren hakkında bir yargıya varmak için evrenin tamamı ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde çalışma yapılır (Karasar, 2007).

Betimsel araştırma bir olayın ve olgunun ne olduğunun belirlenmesi, açıklanmaya çalışılmasıdır (Punch, 1998'den aktaran: URL-2, 2019). Betimsel araştırmalarda betimlemenin işlevi, örneklemin ve veri toplama tekniklerinin seçilmesi, temel değişkenlerin belirlenmesi, kavramları ölçecek değişkenlerin neler olduğunun belirlenmesi, verilerin analizi ve potansiyel hipotezlerin oluşturulması konularında araştırmacıya gerekli bilgileri sağlamasıdır (Lin, 1976'dan aktaran: URL-3, 2019).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ilinin dört merkez ilçesi olan Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir'de bulunan 195 ilkokulda görev yapan 225 branş öğretmeni, 279 okul öncesi öğretmeni, 157 rehber öğretmen, 2650 sınıf öğretmeni olmak üzere toplamda 3311 öğretmen oluşturmaktadır.



Araştırmanın örneklem büyüklüğünü saptamak için oransız küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Karasar'a (2007) göre, küme örneklemede, evrende ya da alt evrende eşit seçilme şansı, elemanlar yerine, içindeki tüm elemanları ile birlikte kümeleridir. Buna göre, Diyarbakır il merkezindeki her ilkokul bir küme olarak kabul edilmiştir. Bu ilkokulların topluca listesi çıkarılarak, bu listeden yansızlık kuralına göre yeterli sayıda ilkokul örnekleme alınmıştır. Bu doğrultuda,  $\alpha=.05$  anlamlılık ve %5 hoşgörü düzeyinde 477 kişiden oluşacak bir örneklemin temsil edeceği anlaşılmış (Balci, 2004) ve araştırma evreninden 13 ilkokul örnekleme alınmıştır (Ek-1). Örnekleme alınan 13 ilkokulda görev yapan 709 öğretmene ölçek dağıtılmış, geri dönen ölçeklerden uygun şekilde doldurulan 587 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Aşağıda Tablo 1'de katılımcıların demografik özellikleri ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Nitelikleri

Demografik Nitelik	Gruplar	N	%
Cinsiyet	A.Kadın	279	47,5
	B.Erkek	308	52,5
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>100,0</b>
Yaş	A. 30 yaş ve daha az	24	4,1
	B. 31-40 yaş arası	198	33,7
	C. 41 yaş ve üzeri	365	62,2
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>100,0</b>
Mesleki Kıdem	A. 10 yıl ve daha az	62	10,6
	B. 11-20 yıl arası	482	82,1
	C. 21-30 yıl arası	43	7,3
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>100,0</b>
Yöneticilik Deneyimi	A. Yaptım	248	42,2
	B. Yapmadım	339	57,8
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>100,0</b>
Branş	A. Sınıf öğretmeni	454	77,3
	B. Okul öncesi öğretmeni	49	8,3
	C. Rehber öğretmen	36	6,1
	D. Branş öğretmeni	48	8,2
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>100,0</b>
Öğrenim Durumu	A. Lisans	535	91,1



### 3.3.1. Yönetime Katılım Ölçeği

Uyar (2007) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları konusunda öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini ortaya koymak amacıyla geliştirdiği “Yönetime Katılım Ölçeği” 4 boyut ve 53 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte; 1-10 arası maddeler ilkokullarda görev yapan öğretmenlerinin kendi okulunda yönetime katılım düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerini, 11-23 arası maddeler yönetime katılmanın yararlarına ilişkin öğretmen görüşlerini, 24-39 arası maddeler yönetime katılımı azaltan etkenlere ilişkin öğretmen görüşlerini, 40-53 arası maddeler yönetime katılımı artırıcı önerilere ilişkin öğretmen görüşlerini ölçmektedir. Uyar (2007) tarafından tüm ölçeğin Cronbach-Alpha katsayısı .844 olarak hesaplanmıştır. Okul yönetimine katılma ölçeği, öğretmenlerin okul yönetimine katılmalarını ölçen, 1-5 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir: “Hiçbir Zaman (1)”, “Az (2)”, “Orta (3)”, “Büyük Ölçüde (4)”, “Tamamen (5)” seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçekteki en düşük puan 1 iken, en yüksek puan 5’tir.

Bu araştırmada kullanılan “Yönetime Katılım Ölçeğinin Cronbach-Alpha katsayıları iç tutarlılık için hesaplanmış ve sonuçları Tablo 2’de görüldüğü üzere Yönetime Katılım Ölçeğinin genel güvenilirliğinin  $\alpha=0,79$  olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde, “Yönetime Katılma Durumu” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,85$ , “Yönetime Katılımın Yararları” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,73$ , “Yönetime Katılımı Azaltan Etkenler” alt boyutunun güvenilirliği  $\alpha=0,72$  ve “Yönetime Katılımı Artırıcı Öneriler” alt boyutunun güvenilirliği ise  $\alpha=0,78$  bulunmuştur. Cronbach-Alpha değerinin 0,7-0,9 aralığında olması ölçek güvenilirliğinin “iyi” olduğunu gösterir (George ve Mallery, 2003’ten aktaran: Kılıç, 2016).

**Tablo 2.** Yönetime Katılım Ölçeği Alt Boyutları ve Cronbach-Alpha Katsayıları

<i>Boyutlar</i>	<i>Boyutla İlgili Maddeler</i>	<i>Cronbach-Alpha Katsayıları</i>
<b>Yönetime Katılma Durumu</b>	1-2-3-5-6-7-8-9-10	.85
<b>Yönetime Katılımın Yararları</b>	11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23	.73
<b>Yönetime Katılımı Azaltan Etkenler</b>	24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39	.72
<b>Yönetime Katılımı Artırıcı Öneriler</b>	40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53	.78
<b>Toplam</b>		<b>.79</b>

### 3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü aracılığıyla Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınarak 2017-2018 eğitim öğretim yılı içinde ölçekler uygulanmıştır. Örnekleme yer alan ilkokullara araştırmacı tarafından ölçekler götürülüp, öğretmenlere araştırmanın amacı ve ölçekteki sorular hakkında bilgi verildikten sonra ölçekler öğretmenlere dağıtılmıştır. Öğretmenler cevaplamaı tamamlayınca ölçekler geri toplanmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik yapılarını betimlemek için frekans analizi ve yüzde (%) gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarının incelenmesi hakkında öğretmen görüşlerinin cinsiyet, öğrenim durumu ve yöneticilik deneyimi gibi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-Test (Independent Samples t-Test); branş, görev yaptığı okulun bulunduğu ilçe ve mesleki kıdemlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA); yöneticilik süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Tüm bu istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi  $p = 0.05$  varsayımı kabul edilmiştir. Araştırma ölçeğindeki seçeneklerin sayısal puanlarının betimsel değerlendirme ifadelerine dönüşümü Tablo 3' te verildiği şekilde yapılmıştır.

**Tablo 3.** Araştırma Ölçeğindeki Seçeneklerin Puanlara Göre Dağılımı

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiçbir Zaman	1	1.00-1.80	Yetersiz
Az	2	1.81-2.60	Alt Düzey
Orta	3	2.61-3.40	Orta Düzey
Büyük Ölçüde	4	3.41-4.20	Üst Düzey
Tamamen	5	4.21-5.00	Çok Üst Düzey

Araştırmada katılımcıların verilen önerme maddelerinin yanıtlanmasında kullanılan ölçütlerden 1. Hiçbir Zaman, 2. Az, 3. Orta, 4. Büyük Ölçüde, 5. Tamamen şeklinde derecelendirilmiştir. Önerme maddeleri ile ilgili belirtilen görüşlerde 1 ile 5 arasındaki değerlerden 5'e yaklaşıldıkça katılımcıların ilgili önermede belirtilen görüşle hemfikir olunma durumun yüksek olduğu, 1'e yaklaştıkça ilgili fikre katılımın yetersiz olduğu şeklinde değerlendirilmektedir.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerden ilgili ölçek yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bu sayısal verilere dayalı olarak açıklamalar yapılmıştır.

#### 4.1. İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarına İlişkin Boyutlar Temelinde Genel Görüşlerine Göre Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarına ilişkin görüşlerinin boyutlar temelinde genel değerlendirmeleri incelendiğinde, ilkokul öğretmenlerinin en yüksek düzeyde görüş belirttikleri boyut “yönetime katılımı artırıcı öneriler” ( $\bar{x}=4.96$ ) boyutu olurken, en düşük düzeyde ise “yönetime katılma durumu” ( $\bar{x}=3.05$ ) boyutu olduğu görülmektedir. Diğer boyutlara azalan bir sırada sırasıyla; yönetime katılmanın yararları ( $\bar{x}=4.95$ ) ve yönetime katılmayı azaltan etkenler ( $\bar{x}=3.56$ ) şeklinde görüş belirttikleri görülmektedir (Tablo 4).

**Tablo 4.** İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarına İlişkin Boyutlar Temelinde Genel Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler

<i>Boyutlar</i>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>SH</b>	<b>Yorum</b>
Yönetime Katılma Durumu	587	3,05	0,60	0,02	Orta düzey
Yönetime Katılmanın Yararları	587	4,95	0,11	0,00	Çok Üst düzey
Yönetime Katılmayı Azaltan Etkenler	587	3,56	0,38	0,02	Üst düzey
Yönetime Katılımı Artırıcı Öneriler	587	4,96	0,09	0,00	Çok Üst düzey
<b>Toplam değerlendirme</b>	<b>587</b>	<b>4,17</b>	<b>0,19</b>	<b>0,01</b>	<b>Üst düzey</b>

Ayrıca puan ortalamaları dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında, ilkökul öğretmenlerinin “yönetime katılmanın yararları” ile “yönetime katılımı artırıcı önlemler” boyutlarına “çok üst düzeyde” görüş belirtirken, “yönetime katılmayı azaltan etkenler” boyutuna “üst düzeyde”, yönetime katılma durumu” boyutuna ise “orta düzeyde” görüş belirttikleri gözlemlenmektedir. İlkokul öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarına ilişkin genel algılarının da üst düzeyde ( $\bar{x}=4,17$ ) olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 4).

## **4.2. İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarına İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler**

Araştırmaya katılan ilkökul öğretmenlerinin, okul yönetimine katılmaya yönelik görüşlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki alt başlıklar altında ayrıntılı olarak verilmiştir.

### **4.2.1. İlkokul Öğretmenlerinin Yönetime Katılma Durumuna İlişkin Görüşleri**

Araştırmaya katılan ilkökul öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarına ilişkin görüşlerinin, boyutlarda yer alan maddelere göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5’te verilmiştir.

İlkokul öğretmenlerinin, okul yönetimine katılımlarından “yönetime katılma durumu” boyutuna ilişkin görüşleri incelendiğinde, “Ders yükü az olan öğretmenler okul yönetimine daha fazla katılım fırsatı bulmaktadır.” ( $\bar{x}=4,68$ ) ve “Öğretmenler okul yönetimine katılma konusunda isteklidir.” ( $\bar{x}=4,54$ ) maddelerine katılımlarının oldukça yüksek olmasına karşılık, “Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahiptir.” ( $\bar{x}=2,53$ ) ve “Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülemektedir.” ( $\bar{x}=2,57$ ) maddelerine katılımlarının ise alt düzeyde olduğu görülmektedir (Tablo 5).

**Tablo 5.** İlkokul Öğretmenlerinin “Yönetime Katılma Durumu” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut Adı	Madde No	Ölçek Maddeleri	Değerler	
			$\bar{X}$	S
1. Yönetime Katılma Durumu	1	Okul yöneticileri öğretmenlerden gelebilecek farklı görüş ve düşüncelere açıktır.	2,60	0,85
	2	Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülemektedir.	2,57	0,88
	3	Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahiptir	2,53	0,84
	4	Okul yöneticileri öğretmenlerin karar verme yeterliliğine inanmaktadır.	2,59	0,91
	5	Okul yöneticileri iletişime açıktır.	2,72	1,10
	6	Öğretmenler kendilerini ilgilendiren konularda yönetime katılmakta ve fikirlerini belirtmektedir.	2,83	1,03
	7	Okuldaki toplantılarda öğretmenler yeterince söz hakkına sahiptir.	2,84	1,02
	8	Okul yöneticileri, okuldaki bir işi tek başlarına yapmayı, öğretmenlerle birlikte yapmaya tercih etmektedir.	2,65	0,98
	9	Ders yükü az olan öğretmenler okul yönetimine daha fazla katılım fırsatı bulmaktadır.	4,68	0,70
	10	Öğretmenler okul yönetimine katılma konusunda isteklidir.	4,54	0,98
<b>Toplam</b>			<b>4,95</b>	<b>0,11</b>

#### 4.2.2. İlkokul Öğretmenlerinin Yönetime Katılmanın Yararlarına İlişkin Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin, okul yönetimine katılımlarından “yönetime katılmanın yararları” boyutuna ilişkin görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Okul yönetimine katılan öğretmenler, alınacak kararları benimsemekte ve desteklemektedir.” ( $\bar{x}=4.98$ ) ve “Okul yöneticilerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, okulda demokratik bir havanın oluşmasına katkı sağlamaktadır.” ( $\bar{x}=4.97$ ) ifadeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri



ifadelerin ise, “Öğretmenlerin yönetime katılması, okulun gelişiminde öğretmenin etkisini artırmaktadır.” ( $\bar{x}=4.91$ ) ve “Katılımın artması, okul yönetiminin etkinliğini artırmaktadır.” ( $\bar{x}=4.93$ ) ifadelerinin olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 6).

**Tablo 6.** İlkokul Öğretmenlerinin “Yönetime Katılmann Yararları” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut Adı	Madde No	Ölçek Maddeleri	Değerler	
			$\bar{x}$	S
2. Yönetime Katılmann Yararları	11	Öğretmenlerin yönetime katılması, okulun gelişiminde öğretmenin etkisini artırmaktadır.	4,91	0,34
	12	Öğretmenlerin okul yönetimine katılması yönetici ile öğretmen arasında işbirliğini geliştirmektedir.	4,94	0,28
	13	Öğretmenlerin okul yönetimine katılması, öğretmenlerin moralini yükseltmektedir.	4,95	0,22
	14	Öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla okulun amaçlarına ulaşması sağlanmaktadır.	4,95	0,25
	15	Katılımın artması, okul yönetiminin etkinliğini artırmaktadır.	4,93	0,29
	16	Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin okul yönetimince önemsenmesi onların çalışma isteğini artırmaktadır.	4,94	0,25
	17	Öğretmenler, alınacak kararlara katıldıklarında eğitimdeki hizmet kalitesi artmaktadır.	4,94	0,30
	18	Öğretmenler, alınacak kararlara katıldıklarında okul içindeki çatışmalar azalmaktadır.	4,94	0,27
	19	Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okulu daha çok benimsemektedir.	4,94	0,24
	20	Okul yöneticilerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, okulda demokratik bir havanın oluşmasına katkı sağlamaktadır.	4,97	0,18
	21	Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında öğretmenlerin yaratıcılığı gelişmektedir.	4,96	0,20
	22	Öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla alınacak kararın niteliği de artırmaktadır.	4,96	0,26
	23	Okul yönetimine katılan öğretmenler, alınacak kararları benimsemekte ve desteklemektedir.	4,98	0,15
<b>Toplam</b>			<b>4,95</b>	<b>0,11</b>

### 4.2.3. İlkokul Öğretmenlerinin Yönetime Katılmayı Azaltan Etkenlere İlişkin Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin, okul yönetimine katılımlarından “yönetime katılmayı azaltan etkenler” boyutuna ilişkin görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Öğretmenler, yönetime katılma sürecine ayıracak zamanlarının olmadığını öne sürmektedir.” ( $\bar{x}=4.58$ ) ve “Öğretmenler okul yönetimine katılma ile ilgili olumlu isteklendiricilerin bulunmadığını düşünmektedir.” ( $\bar{x}=4.40$ ) ifadeleri olduğu görülmektedir (Tablo 7).

**Tablo 7.** İlkokul Öğretmenlerinin “Yönetime Katılmayı Azaltan Etkenlere” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut Adı	Madde No	Ölçek Maddeleri	Değerler	
			$\bar{x}$	S
3. Yönetime Katılmayı Azaltan Etkenler	24	Okul yöneticileri, öğretmenlerin görüşlerine başvursa da kendi görüşleri doğrultusunda karar vermektedir.	3,76	0,73
	25	Okul yöneticileri, öğretmenlerin yönetime katılmasıyla yetki kaybına uğrayacaklarını düşünmektedir.	3,63	0,82
	26	Okul yöneticileri okul yönetimine katılan öğretmenlerin kendileriyle yarışacağına inanmaktadır.	3,61	0,88
	27	Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görmektedir.	3,64	0,91
	28	Öğretmenlerin, kararların alınmasında söz sahibi olmaları karar verme sürecinin uzamasına neden olmaktadır.	3,33	0,35
	29	Okul yöneticileri, okuldaki her işi ancak kendilerinin en iyi biçimde yapabileceklerine inanmaktadır.	3,83	0,81
	30	Okul yöneticilerinin öğretmenlere olan güveni azdır.	3,72	0,82
	31	Okul yöneticileri, öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla kontrolü kaybedeceğinden korkmaktadır.	3,68	0,91
	32	Öğretmenlerin okul yönetimine katılma konusunda kendilerine olan güveni azdır.	2,80	1,14
	33	Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okul yöneticileri ve başkaları tarafından yöneltilecek eleştirilerden çekinmektedir.	2,52	1,04
	34	Öğretmenlerin yönetim konusunda gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmamaları, okul yönetimine katılma isteklerini azaltmaktadır.	3,02	1,08
	35	Öğretmenler yönetimle ilgili işleri yöneticilere havale etmenin daha risksiz olduğu düşüncesini taşımaktadır.	3,50	1,05
	36	Öğretmenler okul yönetimine katılma ile ilgili olumlu isteklendiricilerin bulunmadığını düşünmektedir.	4,40	0,83
	37	Okul yöneticilerinin, okul yönetimine katılma sürecinde öğretmenleri yönlendirme becerileri zayıftır.	3,60	0,89
	38	Okul yönetimi, öğretmenlere sorumluluk verse bile, öğretmenler genellikle sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.	3,35	1,41
	39	Öğretmenler, yönetime katılma sürecine ayıracak zamanlarının olmadığını öne sürmektedir.	4,58	0,74
<b>Toplam</b>			<b>3,56</b>	<b>0,38</b>

Öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri ifadelerin ise, “Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okul yöneticileri ve başkaları tarafından yöneltilecek eleştirilerden çekinmektedir.” ( $\bar{x}=2.52$ ) ve “Öğretmenlerin okul yönetimine katılma konusunda kendilerine olan güveni azdır.” ( $\bar{x}=2.80$ ) ifadelerinin olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 7).

#### 4.2.4. Öğretmenlerinin Yönetime Katılmayı Artırıcı Önerilere İlişkin Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin, okul yönetimine katılımlarından “yönetime katılmayı artırıcı öneriler” boyutuna ilişkin görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Öğretmenler yönetimle ilgili gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmalıdır.” ( $\bar{x}=4.99$ ) ve “Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerini geliştirmelidir.” ( $\bar{x}=4.98$ ) ifadeleri olduğu görülmektedir (Tablo 8).

**Tablo 8.** İlkokul Öğretmenlerinin “Yönetime Katılmayı Artırıcı Önlemler” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut Adı	Madde No	Ölçek Maddeleri	Değerler	
			$\bar{x}$	S
4. Yönetime Katılımı Artırıcı Öneriler	40	Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.	4,91	0,35
	41	Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülemelidir.	4,96	0,21
	42	Okul yönetimi öğretmenlerden gelebilecek farklı görüş ve düşüncelere açık olmalıdır.	4,96	0,19
	43	Öğretmenlerin görüş ve önerileri, okul yönetimince önemsenmelidir.	4,96	0,19
	44	Öğretmenler, okul düzeyinde yönetime katılmaya istekli olmalıdır.	4,97	0,18
	45	Okul yöneticileri, öğretmenlerin, hem bireysel hem de ortaklaşa iş yapabileceklerine ve başarılı olabileceklerine inanmalıdır.	4,97	0,16
	46	Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren her konuda düşüncelerini açıkça ifade edebilmelerine okul yönetimince fırsat verilmelidir.	4,95	0,21
	47	Okul yöneticileri ve öğretmenler, birbirlerinin beklentilerini dikkate alarak bunları karşılamaya dönük eylem ve davranışlar içinde olmalıdır.	4,97	0,18

48	Okul yöneticileri, öğretmenleri yönetime katarak onların moralini yüksek tutmalıdır.	4,94	0,23
49	Okul yöneticileri öğretmenlerin karar verme yeterliliğine inanmalıdır.	4,96	0,20
50	Öğretmenler yönetimle ilgili gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmalıdır.	4,99	0,15
51	Öğretmenlerin okul yönetimine güven duymaları için, okul yöneticileri, öğretmenleri okulda olup bitenlerden haberdar etmelidir.	4,97	0,16
52	Öğretmenlerin fazla iş yükleri azaltılarak okul yönetimine katılmalarına olanak sağlanmalıdır.	4,97	0,16
53	Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerini geliştirmelidir.	4,98	0,15
<b>Toplam</b>		4,96	0,09

Öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri ifadelerin ise, “Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.” ( $\bar{x}=4.91$ ) ve “Okul yöneticileri, öğretmenleri yönetime katarak onların moralini yüksek tutmalıdır.” ( $\bar{x}=4.94$ ) ifadelerinin olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 8).

### 4.3. İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Değişkenlere Göre Dağılımı

Araştırmanın bu başlığı altında, araştırmanın örneklemini oluşturan ve ilkokullarda görev yapan 587 öğretmenin, okul yönetimine katılmaya yönelik Yönetime Katılım Ölçeğindeki ifadelerine verdikleri cevapların dağılımları ile katılım düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analiz sonuçlarına aşağıdaki alt başlıklar altında yer verilmiştir.

#### 4.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin, okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz örneklemler için t testine göre, yönetime katılma durumu [ $t_{(585)}= 8,28, p<0$ ], yönetime katılmanın yararları [ $t_{(585)}= 2,49, p<0$ ] ve yönetime katılımı artırıcı öneriler [ $t_{(585)}= 2,13, p<0$ ] boyutlarında kadın öğretmenlerin test puan ortalamaları ile erkek öğretmenlerin test puan ortalamaları

arasında, kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu bulgu, öğretmenlerin yönetime katılma durumu, yönetime katılmanın yararları ve yönetime katılımı artırıcı önerilere ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre söz konusu boyutların tamamında daha olumlu görüş belirterek, okul yönetiminin öğretmenleri yönetime yeterince kattıklarını ve okul yönetimine katılmanın hem öğretmenlere hem de yönetime birçok yarar sağladığını düşünmekle beraber, yönetime katılımı artırıcı önlemleri erkek öğretmenlere nazaran da daha olumlu karşıladıkları anlaşılmaktadır (Tablo 9).

Diğer boyut olan yönetime katılmayı azaltan etkenler [ $t_{(585)}= 2,13, p>0$ ] boyutunda ise erkek öğretmenlerin test puan ortalamaları ile kadın öğretmenlerin test puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p> 0.05$ ). Bu bulgu, yönetime katılmayı azaltan etkenler faktörüne ilişkin görüşler ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri birbirine yakın olmakla birlikte, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran, gerek okul yönetiminden gerek öğretmenlerden kaynaklanan etkenlerin okul yönetimine katılmayı azaltıcı unsurlar olduğu yönünde az da olsa daha yüksek düzeyde görüş belirttikleri anlaşılmaktadır (Tablo 9).

**Tablo 9.** İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	P
Yönetime Katılma Durumu	A) Kadın	279	3,26	0,54	585	8,28	0,00*
	B) Erkek	308	2,87	0,59			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					
Yönetime Katılmanın Yararları	A) Kadın	279	4,96	0,09	585	2,49	0,01*
	B) Erkek	308	4,94	0,12			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					
Yönetime Katılmayı Azaltan Etkenler	A) Kadın	279	3,58	0,37	585	0,97	0,33
	B) Erkek	308	3,55	0,38			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					
Yönetime Katımlı Artırıcı Öneriler	A) Kadın	279	4,97	0,07	585	2,13	0,03*
	B) Erkek	308	4,95	0,10			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					

\* $P<.05$

### 4.3.2. Yaş Değişkenine Göre Bulgular

Farklı üç yaş kategorisine göre gruplandırılmış ilkökul öğretmenlerinin, okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşlerinin Kruskal-Wallis H testi analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin yönetime katılma durumu [ $\chi^2(2) = 30,597$ ;  $p < 0.05$ ] boyutundaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Mann Whitney U testi ile yapılan çoklu karşılaştırmalar neticesinde bu farkın, 30 ve daha az yaş grubundaki öğretmenler ile 31-40 yaş arası ve 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler arasında olduğu, ayrıca 31-40 arası yaş grubundaki öğretmenler ile 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Buna göre, yaşı 41 ve üzeri olan öğretmenlerin diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere nazaran okul yönetimine katılma durumuna ilişkin görüşlerinin daha düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, öğretmenlerin yaşı arttıkça okul yönetimlerinin öğretmenleri yönetime katmaya yönelik uygulamalarına daha olumsuz yaklaştıkları görülmektedir (Tablo 10).

**Tablo 10.** İlkökul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	P	Anlamlı Fark (MannWhitneyU)
Yönetime Katılma Durumu	A) 30 yaş ve daha az	24	435,29	2	30,597	,00*	A-B A-C B-C
	B) 31-40 yaş arası	198	323,12				
	C) 41 yaş ve üzeri	365	268,91				
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					
Yönetime Katılmanın Yararları	A) 30 yaş ve daha az	24	352,48	2	5,485	,06	
	B) 31-40 yaş arası	198	284,22				
	C) 41 yaş ve üzeri	365	295,46				
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					
Yönetime Katılmayı Azaltan Etkenler	A) 30 yaş ve daha az	24	314,15	2	82,455	,00*	A-B C-B
	B) 31-40 yaş arası	198	205,41				
	C) 41 yaş ve üzeri	365	340,73				
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					
Yönetime Katımlı Artırıcı Öneriler	A) 30 yaş ve daha az	24	330,42	3	2,997	,22	
	B) 31-40 yaş arası	198	297,96				
	C) 41 yaş ve üzeri	365	289,46				
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					

\* $P < .05$

Yönetime katılmayı azaltan etkenler [ $\chi^2_{(2)} = 82,455$ ;  $p < 0.05$ ] boyutunda da öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Yapılan çoklu karşılaştırmalar neticesinde bu farkın, 30 ve daha az ve 41 ve üzeri yaş gruplarındaki öğretmenler ile 31-40 arası yaş grubundaki öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Buna göre, yaşı 31-40 arası öğretmenlerin diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere nazaran ileri sürülen yönetime katılmayı azaltan etkenleri, okul yönetimine katılımı engelleyici unsurlar olarak görme noktasında daha düşük düzeyde görüş belirttikleri söylenebilir (Tablo 10).

Okul yönetimine katılmaya dair diğer boyutlar olan yönetime katılmanın yararları [ $\chi^2_{(2)} = 5,485$ ,  $p > 0.05$ ] ve yönetime katılımı artırıcı önlemler [ $\chi^2_{(2)} = 2,997$ ,  $p > 0.05$ ] boyutlarında katılımcı grupların görüşleri arasında yaşları bakımından anlamlı farklılık görülmemektedir (Tablo 10).

Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, 30 ve daha az yaş grubundaki öğretmenlerin okul yönetimine katılmaya dair tüm boyutlarda diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere nazaran daha yüksek düzeyde görüş belirtmekle beraber, yönetime katılma durumu ve yönetime katılımı artırıcı öneriler boyutlarında 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler daha düşük düzeyde görüş belirtirken, yönetime katılmanın yararları ve yönetime katılmayı azaltan etkenler boyutlarında ise 31-40 arası yaş grubundaki öğretmenlerin daha düşük düzeyde görüş belirttikleri anlaşılmaktadır (Tablo 10).

### **4.3.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Bulgular**

Farklı 3 mesleki kıdeme göre gruplandırılan öğretmenlerin, okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını sınamak için, mesleki kıdemlerine göre oluşturulan grupların görüşlerinin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları, yönetime katılma durumu [ $F_{(2-586)} = 10,50$ ,  $p < 0.05$ ], yönetime katılmanın yararları [ $F_{(2-586)} = 4,39$ ,  $p < 0.05$ ] ve yönetime katılımı artırıcı öneriler [ $F_{(2-586)} = 4,51$ ,  $p < 0.05$ ] boyutlarında öğretmen görüşleri arasında mesleki kıdemleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin yönetime katılma durumu, yönetime katılmanın yararları ve yönetime katılımı artırıcı önerilere ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Birimler arası

farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, anlamlı farkın her 3 boyutta da, 10 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Buna göre, 10 yıl ve daha az mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere nazaran okul yönetime katılma durumu, okul yönetimine katılmanın yararları ve yönetime katılımı artırıcı önerilere ilişkin daha olumlu görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır (Tablo 11).

**Tablo 11.** İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	Varansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (Scheffe)
Yönetime Katılma Durumu	A) 10 yıl ve daha az	62	3,35	Gruplar arası	7,260	2	3,630	10,50	0,00*	A-B A-C
	B) 11-20 yıl arası	482	3,03							
	C) 21 yıl ve üzeri	43	2,86	Gruplar içi	201,854	584	,346			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>3,05</b>	<b>209,114</b>	<b>586</b>					
Yönetime Katılmanın Yararları	A) 10 yıl ve daha az	62	4,98	Gruplar arası	,102	2	,051	4,39	0,01*	A-B A-C
	B) 11-20 yıl arası	482	4,94							
	C) 21 yıl ve üzeri	43	4,91	Gruplar içi	6,786	584	,012			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>4,95</b>	<b>6,888</b>	<b>586</b>					
Yönetime Katılımı Azaltan Etkenler	A) 10 yıl ve daha az	62	3,46	Gruplar arası	,707	2	,354	2,52	0,08	-
	B) 11-20 yıl arası	482	3,57							
	C) 21 yıl ve üzeri	43	3,60	Gruplar içi	82,001	584	,140			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>3,56</b>	<b>82,709</b>	<b>586</b>					
Yönetime Katılımı Artırıcı Öneriler	A) 10 yıl ve daha az	62	4,98	Gruplar arası	,069	2	,034	4,51	0,01*	A-B A-C
	B) 11-20 yıl arası	482	4,96							
	C) 21 yıl ve üzeri	43	4,93	Gruplar içi	4,460	584	,008			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>4,96</b>	<b>4,529</b>	<b>586</b>					

\*P<.05



Diğer bir boyut olan, yönetime katılmayı azaltan etkenler [ $F_{(2-586)} = 2,52, p>0.05$ ] boyutunda ise öğretmen görüşleri arasında mesleki kıdemleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (Tablo 11).

#### 4.3.4. Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin, okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşlerinin yöneticilik deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz örneklem için t testine göre, yönetime katılma durumu [ $t_{(585)} = -20,15, p<0$ ], yönetime katılmanın yararları [ $t_{(585)} = -4.86, p<0$ ], yönetime katılmayı azaltan etkenler [ $t_{(585)} = -3.82, p<0$ ] ve yönetime katılımı artırıcı öneriler [ $t_{(585)} = -6.06, p<0$ ] boyutların tamamında yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin test puan ortalamaları ile yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenlerin test puan ortalamaları arasında, dikkat çekici bir şekilde yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu bulgu, öğretmenlerin okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşleri ile yöneticilik deneyimi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Tablo 12).

**Tablo 12.** İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	P
Yönetime Katılma Durumu	A) Yöneticilik deneyimim var	248	2,63	0,29	585	-20,15	0,00*
	B) Yöneticilik deneyimim yok	339	3,36	0,58			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					
Yönetime Katılmanın Yararları	A) Yöneticilik deneyimim var	248	4,92	0,12	585	-4,86	0,00*
	B) Yöneticilik deneyimim yok	339	4,96	0,09			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					
Yönetime Katılmayı Azaltan Etkenler	A) Yöneticilik deneyimim var	248	3,49	0,34	585	-3,82	0,00*
	B) Yöneticilik deneyimim yok	339	3,61	0,39			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					
Yönetime Katımı Artırıcı Öneriler	A) Yöneticilik deneyimim var	248	4,93	0,11	585	-6,06	0,00*
	B) Yöneticilik deneyimim yok	339	4,98	0,06			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					

\*P<.05

Yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenler yöneticilik deneyimi olan öğretmenlere göre söz konusu boyutların tamamında daha olumlu görüş belirterek, okul yönetiminin öğretmenleri yönetime yeterince kattığını, okul yönetimine katılmanın hem öğretmenlere hem de yönetime birçok yarar sağladığını, öne sürülen yönetime katılmayı azaltan etkenlerin yönetime katılımı azalttığını düşünmekle beraber, yönetime katılımı artırıcı önerileri yöneticilik deneyimi olan öğretmenlere nazaran da daha olumlu karşıladıkları anlaşılmaktadır (Tablo 12).

#### 4.3.5. Branş Değişkenine Göre Bulgular

Farklı 4 branş grubundaki ilkokul öğretmenlerinin, okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını sınamak için, branşlarına göre oluşturulan grupların görüşlerinin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları, yönetime katılma durumu [ $F_{(3-586)} = 22,84; p < 0.05$ ] boyutunda, öğretmenlerin görüşleri arasında branşları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Birimler arası farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda anlamlı farkın, okul öncesi öğretmeni, rehber öğretmen ve branş öğretmeni gruplarındaki öğretmenler ile sınıf öğretmeni grubundaki öğretmenler arasında olduğu görülmektedir ( $p = .00$ ). Buna göre, sınıf öğretmenlerinin ( $\bar{x}_A = 2,95$ ), okul öncesi ( $\bar{x}_B = 3,51$ ), rehber ( $\bar{x}_C = 3,23$ ) ve branş ( $\bar{x}_D = 3,42$ ) öğretmenlerine nazaran, öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarının daha az olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır (Tablo 13).

Yönetime katılmanın yararları [ $F_{(3-586)} = 5,61; p < 0.05$ ] boyutunda da, öğretmenlerin görüşleri arasında branşları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık elde edilmiştir. Birimler arası farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda anlamlı farkın, branş öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir ( $p = .00$ ). Buna göre, branş öğretmenleri ( $\bar{x}_D = 5,00$ ), sınıf ( $\bar{x}_A = 4,94$ ) öğretmenlerine nazaran, yönetime katılmanın yararları konusunda daha olumlu görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır (Tablo 13).

Yönetime katılımı azaltan etkenler [ $F_{(3-586)} = 5,61; p < 0,05$ ] boyutunda da, öğretmenlerin görüşleri arasında branşları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Birimler arası farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda anlamlı farkın, branş öğretmenleri ile diğer gruplarda yer alan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir ( $p = .00$ ). Buna göre; branş öğretmenlerinin ( $\bar{x}_D = 4,14$ ), sınıf ( $\bar{x}_A = 3,52$ ), okul öncesi ( $\bar{x}_B = 3,49$ ) ve rehber ( $\bar{x}_C = 3,43$ ) öğretmenlerine nazaran yönetime katılmayı azaltan etkenlere yönelik görüşlerinin daha yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo 13).

**Tablo 13.** İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	Varansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı fark (Scheffe)
Yönetime Katılma Durumu	A) Sınıf öğretmeni	454	2,95	Gruplar arası	21,996	3	7,332	22,84	0,00*	B-A C-A D-A
	B) Okul öncesi öğretmeni	49	3,51							
	C) Rehber öğretmen	36	3,23	Gruplar içi	187,118	583	,321			
	D) Branş öğretmeni	48	3,42							
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>3,05</b>	<b>209,114</b>	<b>586</b>					
Yönetime Katılmanın Yararları	A) Sınıf öğretmeni	454	4,94	Gruplar arası	,193	3	,064	5,61	0,00*	D-A
	B) Okul öncesi öğretmeni	49	4,97							
	C) Rehber öğretmen	36	4,96	Gruplar içi	6,694	583	,011			
	D) Branş öğretmeni	48	5,00							
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>4,95</b>	<b>6,888</b>	<b>586</b>					
Yönetime Katılımı Azaltan Etkenler	A) Sınıf öğretmeni	454	3,52	Gruplar arası	17,682	3	5,894	52,84	0,00*	D-A D-B D-C
	B) Okul öncesi öğretmeni	49	3,49							
	C) Rehber öğretmen	36	3,43	Gruplar içi	65,027	583	,112			
	D) Branş öğretmeni	48	4,14							
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>3,56</b>	<b>82,709</b>	<b>586</b>					
Yönetime Katılımı Artırıcı Öneriler	A) Sınıf öğretmeni	454	4,95	Gruplar arası	,074	3	,058	7,75	0,00*	B-A D-A
	B) Okul öncesi öğretmeni	49	4,99							
	C) Rehber öğretmen	36	4,98	Gruplar içi	4,356	583	,007			
	D) Branş öğretmeni	48	5,00							
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>4,96</b>	<b>4,529</b>	<b>586</b>					

\* $P < .05$

Yönetime katılımı artırıcı öneriler [ $F_{(3-586)} = 7,75; p < 0,05$ ] boyutunda da, öğretmenlerin görüşleri arasında branşları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Birimler arası farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda anlamlı farkın, okul öncesi öğretmeni ve branş öğretmeni gruplarındaki öğretmenler ile sınıf öğretmeni grubundaki öğretmenler arasında olduğu görülmektedir ( $p = .00$ ). Buna göre, sınıf öğretmenlerinin ( $\bar{x}_A = 4,95$ ), okul öncesi ( $\bar{x}_B = 4,99$ ) ve branş ( $\bar{x}_D = 5,00$ ) öğretmenlerine nazaran, yönetime katılımı artırıcı önerilere yönelik görüşlerinin daha düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 13).

#### 4.3.6. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin, okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşlerinin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz örneklem için t testine göre, yönetime katılma durumu [ $t_{(585)} = 8,28; p < 0$ ] boyutunda lisans öğrenime sahip öğretmenlerin test puan ortalamaları ile lisansüstü öğrenimine sahip öğretmenlerin test puan ortalamaları arasında, lisans öğrenim düzeyindeki öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu bulgu, öğretmenlerin yönetime katılma durumuna ilişkin görüşleri ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Lisans öğrenimine sahip öğretmenler lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlere nazaran yönetime katılma durumuna yönelik görüşlerinin anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 14).

Diğer boyutlar incelendiğinde ise, yönetime katılmanın yararları [ $t_{(585)} = 0,24; p > 0$ ] yönetime katılmayı azaltan etkenler [ $t_{(585)} = -0,79; p > 0$ ] ve yönetime katılımı artırıcı öneriler [ $t_{(585)} = -0,73; p > 0$ ] boyutlarında öğretmenlerin test puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p > 0,05$ ). Bu bulgu, yönetime katılmanın yararları, yönetime katılmayı azaltan etkenler ve yönetime katılımı artırıcı öneriler faktörlerine ilişkin görüşler ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Tablo 14).

**Tablo 14.** İlkokul Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılmaya İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	P
Yönetime Katılma Durumu	A) Lisans	535	3,11	0,56	585	6,10	0,00*
	B) Lisansüstü	52	2,50	0,70			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					
Yönetime Katılmanın Yararları	A) Lisans	535	4,95	0,11	585	0,24	0,81
	B) Lisansüstü	52	4,94	0,11			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					
Yönetime Katılmayı Azaltan Etkenler	A) Lisans	535	3,56	0,37	585	-0,79	0,43
	B) Lisansüstü	52	3,60	0,39			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					
Yönetime Katılımı Artırıcı Öneriler	A) Lisans	535	4,96	0,09	585	-0,73	0,47
	B) Lisansüstü	52	4,97	0,08			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>					

#### 4.3.7. Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Bulgular

Farklı 4 ilçe grubundaki öğretmenlerinin, okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını sınamak için, okulun bulunduğu ilçelere göre oluşturulan grupların görüşlerinin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ile karşılaştırılmıştır.

Analiz sonuçları, katılımı artırıcı öneriler [ $F_{(3-586)} = 5,82; p < 0,05$ ] boyutunda öğretmen görüşleri arasında okulun bulunduğu ilçe bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin yönetime katılımı artırıcı önerilere ilişkin görüşleri, okulun bulunduğu ilçeye bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, anlamlı farkın, okulu Sur ilçesinde bulunan öğretmenler ile okulu diğer ilçelerde bulunan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir ( $p = .00$ ). Buna göre, Sur ilçesinde görev yapan öğretmenlerin ( $\bar{x}_C = 4,93$ ), Bağlar ( $\bar{x}_A = 4,99$ ), Kayapınar ( $\bar{x}_A = 4,96$ ) ve Yenisehir ( $\bar{x}_D = 4,98$ ) ilçelerinde görev yapan öğretmenlere nazaran, yönetime katılımı artırıcı önlemlere yönelik görüşlerinin daha düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 15).

Diğer boyutlara yönelik bulgular incelendiğinde, yönetime katılma durumu [ $F_{(3-586)} = 0,68$ ;  $p > 0,05$ ], yönetime katılmanın yararları [ $F_{(3-586)} = 1,72$ ;  $p > 0,05$ ] ve yönetime katılmayı azaltan etkenler [ $F_{(3-586)} = 0,30$ ;  $p > 0,05$ ] boyutlarında ise öğretmen görüşleri arasında okulun bulunduğu ilçe bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (Tablo 15).

**Tablo 15.** Katılımcı Görüşlerinin Okulun Bulunduğu İlçe Değişkenine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	Varansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı fark (Scheffe)
<b>Yönetime Katılma Durumu</b>	A) Bağlar	202	3,09	Gruplar arası	,724	3	,241	0,68	0,57	
	B) Kayapınar	165	3,01							
	C) Sur	89	3,03							
	D) Yenişehir	131	3,08	Grup içi	208,389	583	,357			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>3,05</b>		<b>209,114</b>	<b>586</b>				
<b>Yönetime Katılmanın Yararları</b>	A) Bağlar	202	4,95	Gruplar arası	,061	3	,020	1,72	0,16	
	B) Kayapınar	165	4,94							
	C) Sur	89	4,93							
	D) Yenişehir	131	4,96	Grup içi	6,827	583	,012			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>4,95</b>		<b>6,888</b>	<b>586</b>				
<b>Katılımı Azaltan Etkenler</b>	A) Bağlar	202	3,57	Gruplar arası	,129	3	,043	0,30	0,82	
	B) Kayapınar	165	3,57							
	C) Sur	89	3,57							
	D) Yenişehir	131	3,53	Grup içi	82,580	583	,142			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>3,56</b>		<b>82,709</b>	<b>586</b>				
<b>Katılımı Artırıcı Öneriler</b>	A) Bağlar	202	4,97	Gruplar arası	,132	3	,044	5,82	0,00*	A-C B-C D-C
	B) Kayapınar	165	4,96							
	C) Sur	89	4,93							
	D) Yenişehir	131	4,98	Grup içi	4,398	583	,008			
	<b>Toplam</b>	<b>587</b>	<b>4,96</b>		<b>4,529</b>	<b>586</b>				

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilerin analiziyle ortaya çıkan bulguların değerlendirilmesi ile uygulamacılar ve araştırmacılar için geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Tartışma ve Sonuç

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılımları hakkındaki görüşlerinin incelendiği bu çalışmada, öğretmenlerin yönetime katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinin yanında cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik durumu, branş, öğrenim durumu ve görev yaptığı ilçe gibi bağımsız değişkenler temelinde görüşleri arasında anlamlı farklıklar belirlenmeye çalışılmıştır.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinin boyutlar temelinde yapılan analizler incelendiğinde, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerinin en yüksek düzeyde görüş belirttikleri boyut “yönetime katılımı artırıcı öneriler” boyutudur. Öğretmenler kendilerinin de yönetimde söz sahibi olabilmeleri için ilgili önerilerin uygulamaya geçirilmesini istemektedirler. Çakal ve Memişoğlu (2018)’nin çalışmalarında da yönetime katılımı artırıcı önerilere ilişkin öğretmenlerin “çok yüksek” düzeyde görüş belirttikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerinin en düşük düzeyde görüş belirttikleri boyut ise “yönetime katılma durumu” boyutu olduğu görülmektedir. Yani öğretmenler okul yönetiminde yeterince söz sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun nedeninin okullarda uygulanan mevcut yönetim anlayışı olduğu düşünülmektedir. Uyar (2007) ve Bayramoğlu (2015)’nin çalışmalarında da öğretmenlerin bulunduğu okulda yönetime katılma durumu hakkındaki görüşlerinin “orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Akdemir (2009)’in çalışmasında da öğretmenlerin, öğretimsel karar konularına “biraz”, yönetsel karar konularına “çok az” katıldıkları saptanmıştır. Turgut (2010)’un çalışmasında da öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeyini betimleyen istatistiki

değerler, olumsuz bir ifade belirten “ara sıra” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Aksay ve Ural (2008)'in araştırmasında da öğretmenlerin yönetsel kararlara “biraz” düzeyinde katıldıkları tespit olunmuştur. Çalışmalardan elde edilen bu bulgular, araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Ayrıca araştırmada öğretmenlerin okul yönetimine katılım hakkındaki görüşleri genel olarak yüksek düzeyde olmasına rağmen kendi görev yaptıkları okulda yönetime katılma durumu hakkındaki algılarının daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık öğretmenlerin kendi okul yönetimi ile ilgili olumsuz tutumlarının olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının alt boyutlarında yer alan maddelere ilişkin öğretmenlerin katılım düzeyleri incelendiğinde, “yönetime katılma durumu” boyutundaki “Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahiptir.” ve “Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülemektedir” maddelerine öğretmenlerin katılımlarının alt düzeyde olduğu görülmüştür. Yani öğretmenler, araştırma örnekleminde yer alan ilkokullarda katılımcı yönetim anlayışının istenilen düzeyde olmadığını düşündükleri söylenebilir. Bu durum, öğretmenlerin okul yönetiminde yeterince yer alamadıkları şeklinde bir düşünceye sahip olmalarına yol açmakla beraber, okul yöneticilerini daha demokratik olmaya davet ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç araştırmadaki “yönetime katılmanın yararları” boyutundaki “Okul yöneticilerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri okulda demokratik bir havanın oluşmasına katkı sağlamaktadır.” maddesine katılımın yüksek düzeyde olması ile desteklenmektedir. Yani öğretmenlerin okulda demokratik bir ortamın öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile oluşacağı düşüncesinde oldukları söylenebilir. Uyar (2007) ve Bayramoğlu (2015)'nin çalışmalarında ise “yönetime katılımı artırıcı öneriler” boyutundaki “Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.” ve “Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülemelidir.” maddelerine katılımın yüksek düzeyde çıkması öğretmenlerin okul yönetiminden demokratik bir tutum ve kendilerini yönetime katılmaya güdüleyici çalışmalar beklediklerini ortaya koymaktadır. Serençelik (2016)'in çalışmasında da, bu sonucu destekler bir şekilde, yönetime katılımın faydalarından biri olarak “okulda demokratik yönetim şekli hakim olur” sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca “Yönetime katılmanın yararları” boyutundaki “Katılımın artması okul yönetiminin



etkililiğini artırmaktadır.”, “Öğretmenler alınacak kararlara katıldıklarında eğitimdeki hizmet kalitesi artmaktadır.”, “Öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla okulun amaçlarına ulaşması sağlanmaktadır.” ve “Okul yönetimine katılan öğretmenler, alınacak kararları benimsemekte ve desteklemektedir.” maddelerine katılımın oldukça yüksek seviyede çıkması etkili bir okul oluşturmada öğretmenlerin okul yönetimine katılımın sağlanmasının eğitsel ve örgütsel yararlarının farkında oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu sonucu destekler nitelikte Bakan ve Büyükbeşe (2008) tarafından yapılan katılımcı karar verme ve kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışmasında da karara katılımın yönetim faaliyetlerinin kalitesini artırdığını ve alınan kararların ve kurumun ulaşmak istediği amaçların çalışanlarca daha fazla benimsendiği ortaya konulmuş olup bu çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

İlkokul öğretmenlerinin, okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analizler sonucunda, yönetime katılma durumu, yönetime katılmanın yararları ve yönetime katılımı artırıcı öneriler boyutlarında kadın öğretmenler ile erkek öğretmenleri arasında, kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Her üç boyutta da kadınların erkeklere oranla yönetime katılımının hakkındaki görüşlerinin daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Kadınların hem yönetime katılımlarının yüksek olduğu hem de yönetime katılımın yararlarını fark edip benimsedikleri ve yönetime katılımı artırıcı önerileri tasvip ettikleri görülmektedir. Bu durum kadınların toplum hayatında giderek artan rolleriyle ve kendilerini okula daha fazla adanmış olmaları ile açıklanabilir. Ayrıca okul idarecilerinin kadın öğretmenlere karşı pozitif tutumlarının da etkili olduğu düşünülmektedir. Öner (2007)'in araştırmasında da kadınların okul yönetimine katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Akgül ve Gündüz (2010) ve Gümüş (2011) tarafından yapılan araştırmalarda da cinsiyet yönünden anlamlı bir fark elde edilmese de kadınların erkeklere oranla yönetime katılıma ilişkin algılarının daha yüksek olduğunu belirlenmiştir. Köklü (1994)'ün öğretmenlerin kararlara katılımı hakkındaki çalışmasında ise elde ettiği “kadınların erkeklerden daha az kararlara katıldıkları” bulgusunun zaman içinde kadınlar lehine yön değiştirdiği görülmektedir. Bunun nedeninin kadın lehine değişen toplum yapısı ve kadının sosyal statüsündeki algısal değişimler olduğu düşünülebilir.

Yaş değişkenine göre elde edilen sonuçlar incelendiğinde, öğretmenlerin yönetime

katılma durumu boyutundaki görüşleri arasında yaşları bakımından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Öğretmenlerin yaşı arttıkça okul yönetimine katılma düzeylerine ilişkin görüşlerinde azalma olduğu görülmüştür. Yani, 30 ve daha az yaştaki öğretmenlerin yönetime katılmaya ilişkin görüşlerinin yaşı daha çok olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumun genç öğretmenlerin çalışmaya daha istekli olmaları, vakitlerini okul işlerine ayırabilmeleri, daha idealist olmaları ya da okul idaresince bir takım işlerin daha çok genç öğretmenlere yüklenmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu araştırmayı destekler nitelikte Bayramoğlu (2015)'nin çalışmasında da öğretmenlerin yaşı arttıkça “bulduğu okulda yönetime katılma durumu” hakkındaki görüşlerinin azaldığı görülmüştür. Ayrıca “yönetime katılmayı azaltan etkenler” boyutunda da anlamlı bir fark tespit edilmiş olup, 31-40 arası yaş grubundaki öğretmenlerin daha düşük düzeyde görüş belirttikleri saptanmıştır. Yani, 31-40 yaş arasındaki öğretmenler okul yönetimine katılmalarının azlığını başka etmenlere bağlamışlardır. Bunlar sosyal, siyasal, ekonomik etmenler olduğu düşünülmektedir.

Kıdem değişkenine göre elde edilen sonuçlar incelendiğinde, öğretmenlerin yönetime katılma durumu, okul yönetimine katılmanın yararları ve yönetime katılımı artırıcı öneriler boyutlarındaki görüşleri arasında kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça okul yönetimine katılma durumu, okul yönetimine katılmanın yararları ve yönetime katılımı artırıcı önerilere ilişkin görüşlerinin anlamlı bir şekilde daha düşük düzeyde kaldığı görülmüştür. Bu durum yaş değişkeni bulgularına dayalı elde edilen verilerle de uyum arz etmektedir. Aynı şekilde Gümüş (2011)'ün çalışmasında da 10 yıl ve daha az süre görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarının diğer kategorilere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Demirtaş ve Alanoğlu (2015)'nin çalışmasında da kıdemi 1-10 yıl arasında olan öğretmenlerin eğitsel kararlara katılımlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Akgül ve Gündüz (2010)'ün öğretmenlerin alınan kararlara katılımları hakkındaki çalışmalarında ise kıdem değişkenine bağlı anlamlı bir fark bulunamamasına rağmen mesleki kıdem açısından genç öğretmenlerin karara katılmanın önemine inandıkları tespit edilmiştir. Mesleki kıdemin artmasına bağlı olarak katılımın azalmasının nedeninin öğretmenlerde oluşan tükenmişlik algısı olduğu düşünülmektedir. Durak ve Seferoğlu (2017)'nin çalışmasında da 26 yıl ve üzeri görev yapmış öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit edilmiş olup bu

durum, yani tükenmişlik, yönetime katılımı azaltan etmenlerden biri olarak ele alınabilir.

Yöneticilik deneyimi değişkenine göre elde edilen sonuçlar incelendiğinde yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenlerin yöneticilik deneyimi olan öğretmenlere göre söz konusu boyutların tamamında anlamlı bir şekilde daha olumlu görüş belirttikleri görülmüştür. Yani yöneticilik yapmış öğretmenlerin ilgili boyutlara katılımları daha düşük seviyededir. Bunun nedeni olarak yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin kendi idareciliği süresince belki daha katılımcı ve demokratik bir yönetim sergiledikleri ve mevcut yönetimden de benzer bir yönetim anlayışını görmek istemeleri olduğu düşünülmektedir.

Branş değişkenine göre elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde bütün boyutlarda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yönetime katılma durumu boyutunda sınıf öğretmenlerinin katılımının diğer branş kategorilerine oranla daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak sınıf öğretmenlerinin okuldaki vakitlerinin çoğunu kendi sınıflarında geçirmeleri ve bu nedenle okulun genel meselelerinden uzak kalmaları olarak düşünülmektedir. Branş öğretmenlerinin ise okulda birçok farklı sınıfın derslerine girmeleri ve dersleri arasında boş saatlerinin de olması dolayısıyla okulun işleyişinden haberdar olup yönetime katılabilme imkânları daha yüksek olabilmektedir. Yönetimi katılmanın yararları boyutunda ise yine branş öğretmenlerinin görüşlerinin sınıf öğretmenlerine oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun, yukarıda tespit edildiği gibi, branş öğretmenlerinin okul yönetimine katılım düzeylerinin fazla olması ve bu şekilde yönetime katılımın yararlarını uygulamalı olarak görmüş olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yönetime katılımı azaltan etkenler boyutuna ise branş öğretmenlerinin katılımı diğerlerine oranla anlamlı bir şekilde daha yüksek seviyededir. Bunun nedeni ise, branş öğretmenlerinin ölçeğin bu boyutundaki okul yöneticileri ve okul yönetimi hakkındaki maddelere ilişkin algılarının daha yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yönetime katılımı artırıcı öneriler boyutunda ise sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin diğer branşlara oranla daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu durum sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımını artıracak çalışmalarla ilgili ölçeğin bu boyutundaki önerilerin haricinde beklentilerinin de olduğu sonucunu doğurabilir. Demirtaş ve Alanoğlu (2015)'nin çalışmasında da eğitsel kararlara katılım hususunda branş öğretmenlerinin katılımının sınıf öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenim durumu değişkenine göre elde edilen sonuçlar incelendiğinde yönetime katılma durumu boyutunda lisans öğrenim düzeyindeki öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yani lisansüstü eğitim yapmış öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere oranla yönetime katılım durumu hakkındaki görüşleri daha düşüktür. Bunun nedeni lisansüstü eğitim mezunlarının almış oldukları eğitimden dolayı edinmiş oldukları farkındalıklar ile etkili bir okul için mevcut okul yönetim uygulamalarını yetersiz görmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Buna karşın Balyer ve Gündüz (2010) çalışmalarında lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin “yönetimsel uygulamalar ve politikalara” ilişkin algıları, lisans mezunu olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öner (2007) ve Gümüş (2011)’e göre yüksek lisans eğitim düzeyindeki öğretmenlerin bekledikleri ve algıladıkları yönetime katılma düzeyi diğer eğitim düzeyindeki öğretmenlerden yüksektir. Bayramoğlu (2015) ise araştırmasında bu hususta anlamlı bir fark tespit etmemiştir.

Farklı dört ilçe grubundaki ilkökul öğretmenlerinin, okul yönetimine katılmaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizler, katılımı artırıcı öneriler boyutunda öğretmen görüşleri arasında Sur ilçesi aleyhine anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Yani Sur ilçesinde görev yapan öğretmenlerin katılımı artırıcı öneriler boyutundaki maddelere diğer ilçelerde görev yapan öğretmenlere oranla katılımlarının daha düşük olduğu görülmüştür. Bu durumun nedeni olarak, ilgili ilçenin sosyo-ekonomik durumunun daha zayıf olması ve bu çalışmada belirtilen yönetime katılımı artırıcı önerilerin kendi problemlerini çözmede yetersiz kaldığı algısına sahip olmaları ve ilgili önerilerin dışında başka etkenlerin de kendi üzerlerinde etkili olduğunu düşünmeleri ileri sürülebilir. Aynı şekilde farklı bir sosyo-ekonomik yapıya sahip Tekirdağ ilinde Çakal ve Memişoğlu (2018)’nin yaptıkları çalışmada ise öğretmenlerin yönetime katılım hakkındaki algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum toplumun sosyal yapısının ve huzur ve demokrasi algısının yönetime katılım düzeyini etkilediği şeklinde açıklanabilir. Ayrıca Durak ve Seferoğlu (2017)’nin çalışmasında alt ve orta sosyo-ekonomik düzeye sahip bölgelerde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik seviyesinin; üst sosyo-ekonomik düzeye sahip bölgelerde çalışanlarınkine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu da yönetime katılımı azaltan etkenlerden biri olarak ele alınabilir.

## 5.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler aşağıda iki başlık altında incelenmiştir.

### 5.2.1.Uygulayıcılar için öneriler

- Etkili bir okul oluşturmak için okullarda katılımcı yönetim anlayışı benimsenmesi önerilebilir.
- Okullarda öğretmenlerin okul yönetimine katılarak okulun gelişiminde rol almaya istekli oldukları fakat buna uygun ortamların istenilen düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak, öğretmenlerin okul yönetimine katılımını sağlayacak düzenlemeler yapılabilir.
- Okul yönetimleri tarafından öğretmenlerin yönetime katılımlarını teşvik edici çalışmalar yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarının öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarını ve alınan kararların öğretmenler tarafından benimsemelerini etkilediğinden, yönetici görevlendirmesi yapılırken bu konularda yetkin olan yönetici seçimlerine dikkat edilebilir.
- Araştırmada, yaşı ve mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin yönetime katılımlarının daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Hâlbuki bunların birikimleri okul için oldukça faydalı olabilir. Bu tarz bireylerin okul yönetimine katılması için gerekli teşvikler yapılabilir.

### 5.2.2. Araştırmacılar için öneriler

- Bu araştırma kapsamına sadece ilkokul öğretmenleri dâhil edilmiştir. Ortaokul ve lise öğretmenleri de dahil edilerek kapsamı daha geniş bir araştırma yapılabilir.
- Daha kapsamlı ve ayrıntılı veriler elde edebilmek için araştırmada karma bir yöntem uygulanabilir.

## KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1995). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Açıkgöz, K. (1984). Öğretmenlerin okuldaki kararlara katılımı. Yayımlanmamış Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Akdağ, Y. (2017). Cyber Deterrence Against Cyberwar Between The United States And China: A Power Transition Theory Perspective. Yüksek Lisans Tezi, University of South Florida, Florida.
- Akdağ, Y. (2019). The likelihood of cyberwar between the United States and China: A neorealism and power transition theory perspective. *Journal of Chinese Political Science*, 24, (2) , 225–247.
- Ağdelen, B. (2005). İlkokullarda yönetim süreçlerinin işlerliği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi, KKTC .
- Akdemir, A. S. (2009). Resmi İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kararlara Katılma Durumu. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Akgül, M. ve Gündüz, N. (2010). Ankara merkez ilçeleri resmi-özel okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin alınan kararlara katılımı. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, XV (4), 3-14.
- Akkaşoğlu, N. (2015). Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri Ve Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Aksay, O. ve Ural, A. ( 2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* , 6 (3), 433-460.
- Aktan, C. (2016). Neo-klasik yönetim teorilerinde insan boyutu. <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm> adresinden 10 Aralık 2016 tarihinde

edinilmiştir.

- Aküzüm, C. (2017). Kurucu müdürlerin okul yönetimi bağlamında karşılaştıkları temel yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16 (6), 161-185.
- Altun, S. A. (2015). *Okullarda iletişim. eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama*. (Editör: Turan, S.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Asunakutlu, T. (2001, Güz). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, 9-10.
- Aydın, M. (1988). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Babaoğlu, E. ve Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 1-12.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert' in yönetim sistemleri yaklaşımlarına dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 17-20.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: Karara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 29-56.
- Balcı, A. (1991). *Etkili okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balçık, B. (1997). *İşletme yönetimi*. Konya: Atlas Kitapevi.
- Baloğlu, N. (2014). Karar verme. *Eğitim Yönetimi Teori Araştırma ve Uygulama*. ( Editör: Turan, S.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25 - 43.

- Baraz, A. B. (2017). Sistem yaklaşımı. <http://barisbaraz.com/wpcontent/uploads/sistem.pdf> adresinden 12 Aralık 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Başaran, H. (2016). Üniversitelerde Stratejik Yönetim Anlayışının Temel Yönetim Süreçleri Açısından Analizi. Doktora Tezi.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Bayrak, C. (1999). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. *Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Adaylarının Eğitimi Programı Ders Notları*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Bayramoğlu, A. (2015). Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılım Durumlarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Baysal, Z. ve Ada, S. (2010) *Türk eğitim sistemi ve etkili okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Berkley G. ve Rouse J. (2004). *The Craft of Public Administration*. Boston: McGraw Hill.
- Beycioğlu K. (2007). Z kuramı ve okul yönetimine uygulanabilirliği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (1), 63-72.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulamalar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çağlayan, A. (2005). *İlk öğretimlerde eğitimde yönetim, yönetimde kalite*. İstanbul: Bilge Yayıncılık.
- Çakal, G. ve Memişoğlu, S, P. (2018). Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yönetimine katılma ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 67, 77-93.
- Çavuşoğlu, F. , İnce, Z., Yakut E., Akbulut, M . , Güloğlu, U., ve Kalkan, A. (2016). Kaos ve durumsallık: Bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 205-210.
- Çelikten, M. (2011). Okul örgütü ve yönetimi. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (Editör: Çelik, V.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dalay, İ. (2013). Neoklasik yönetim teorileri. <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri> adresinden 15 Ocak 2019'da edinilmiştir.



- Demirtaş, H. Üstüner, M. Özer, N ve Cömert, M.(2008). Öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğine ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15), 55-74.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 83-100.
- Deniz L. ve Hasançebioglu T. (2003). Öğretmen liderlik stillerini belirlemeye yönelik bir ölçek çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 55-62
- Dicle, A. (1980). *Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma*. Ankara: ODTÜ Yayını.
- Doğan, D. (1999). Bir Yönetim Süreci Olan Eşgüdümlemenin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Durak, H. Y. ve Seferoğlu, S. S. (2017). Öğretmenlerde tükenmişlik duygusunun çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 759-788
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132.
- Dursun, D.(1992). Bürokrasi teorisi ve yönetim. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 37, 143-147.
- Duyar, D. D. (2018). Fayol ve Gulick'ten günümüze yönetim fonksiyonlarının dönüşümü üzerine bir değerlendirme. *Journal of Political Administrative and Local Studies*, 1 (2), 75-92.
- Efil, İ. (1995) .*Toplam kalite yönetimi ve toplam kaliteye ulaşmada önemli bir araç: ISO 9000 kalite güvence sistemi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları

- Ergun, T. (2004) . *Kamu yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Ergün, M. (2015). *Eğitim felsefesi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon-çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Girgin, K. (2005). Etkili Okul Oluşturmada eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Bakımından Öğretmen Beklentilerini Karşılama Düzeyinin Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Gökçe, F. ve Bahçeli P. (2010). Etkili okulun bileşenleri: Bursa ili örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 23(1), 173-216.
- Güçlü, N. (2003) . Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 64-68.
- Gümüş, A. E. (2011). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Howes, N. J. ve McCarty, H. (1982). Participative management: A practice for meeting the demands of the eighties, Eric No: ED216435.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C.G. (1987). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. (3rd ed.).New York: Random House
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kara, E. ve Çavuş, M. F. (2014). Turizmde modern yönetim uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 473-485.
- Karagöz, S. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performansın Kendileri ve Okul Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karakaya, İ. (2009). Bilimsel araştırma yöntemleri. Bilimsel Araştırma Yöntemleri. (Editör: Tanrıoğen, A.). Ankara: Anı Yayıncılık

- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2014). Yönetim biliminin alanı ve kapsamı. *Eğitim Yönetimi Teori Araştırma ve Uygulama*. ( Editör: Turan, S.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kaya, Y. (1996). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Zirve Ofset.
- Kaya, Y. K. (1993). *Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6 (1), 8-47.
- Koçmar, S. (2012). Liderlik davranışı ve duygusal zeka bir alan çalışması. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Köklü, M. (1994). Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin kararlara katılımı. Yayımlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Koroğlu V. ve Koç M. (2017). Stratejik yönetim açısından Taylorizm prensiplerinin zamanımıza yansımaları. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1).
- Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (2013). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Meshanko, E. (1990). Teacher Decision-Making: An Analysis Of Teachers' And School Board Members' Perspectives. PhD Dissertation, Indiana University of Pennsylvania.
- Milli Eğitim Temel Kanunu (1973). *Resmi Gazete*. 1457. 24/6/1973
- Nizamov, D. (1996). Eğitim Yönetimi ve Planlama. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Öner, S. (2007). Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özaltın, O. (2002). Yönetim ve organizasyon yönetimde sistem ve durumsallık yaklaşımı. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Özcan, M. ve Çağan, Ç. (2009, Aralık). Yönetimde klasik yaklaşımlar. <http://xa.yimg.com/kq/groups/23077523/529330854/name/klasik>. adresinden 01

Ocak 2018 tarihinde edinilmiştir.

Öztekin, A. (2010). Yönetim bilimi. Ankara: Siyasal Yayınevi.

Pashiardis, P. (1994). Teacher participation in decision making. *International Journal of Educational Management*, 8 (5), 14-17.

Rachmand D., Meson M., Brove C. L. ve Thill J. V. (1993). *Busines today* . Newyork: McGraw Hill.

Rahman, M. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's contribution to management thought: An overview. *ABC Journal of Advanced Research*. 1 (2), 32-41.

Serençelik, G. (2016). Okul Öncesi Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Sertkaya, F. (2016). Zümre Öğretmenler Kurulu Çalışmalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Şahin, N. (2010). Okul Müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35 (156), 73-76.

Şimşek. M. Ş. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla Ofset Matbaacılık.

Şimşek. M. Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla Ofset Matbaacılık.

Şişman, M. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.

Tezcan, M. (1985). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basım Evi.

Tosun, K. (1987). *İşletme yönetimi: Genel esasla*. İstanbul: İstanbul. Üniversitesi Yayınları.

Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Turgut, B. (2010). Anadolu Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Tüccar, D. ve Tüccar, N. (2014). Eğitim Yönetiminin kuramsal temelleri yönetim süreçleri. [sakaryatezsiz2014.weebly.com/uploads/2/6/8/0/26803333/ynetmksreler](http://sakaryatezsiz2014.weebly.com/uploads/2/6/8/0/26803333/ynetmksreler). adresinden

1 Şubat 2019 tarihinde edinilmiştir.

Türkmen, Ş. (2003) . *Okullarda yönetim etkinlikleri*. Ankara: Alp Yayınları.

Türkmenoğlu, A. T. ve Bulduklu, Y. (2013). Yönetimin halkla ilişkiler üzerindeki etkisinin Weber'in otorite tipolojisi ve Likert'in örgütsel sistem sınıflaması çerçevesinde değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 30, 1-16.

URL-1, <http://mis.sadievrenseker.com/2014/09/teori-x-ve-teori-y-theory-x-and-theory-y/> X ve Y kuramına göre iletişim yönleri, 16 Mayıs 2019.

URL-2, <https://prezi.com/vvagmhzafgk/betimsel-arastirma-teknikleri/> Betimsel araştırma yöntemi, 16 Mayıs 2019.

URL-3, <http://www.bingol.edu.tr/media/205521/sayt-bolum9-Arastirma-Yontem-ve-Tekniklerinin-Secimi>. Araştırma yöntem ve tekniklerinin seçimi, 16 Mayıs 2019.

Uyar, Ş. (2007). Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımları. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Wright, D. P. (1980). Teachers' perceptions of their own influence over school policies and decisions. A study of schooling in the united states, Technical Report Series, No.16, Eric No: ED214886.

Yapıcı, M. (2004). Toplam kalite yönetimi. *Toplum ve Bilim Dergisi*, 4 (1).

Yılmaz, A. ve Boğa, Ç. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.

Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Yılmaz, Ö. (2017). *Türk milli eğitim sisteminin sorunları ve çözüm arayışları*. Ankara: Pegem Akademi.

## **EKLER**

**EK-1:** Örneklem Alınan Okullar.

**EK-2:** Yönetime Katılım Ölçeği.

**EK-3:** Diyarbakır Valiliği ve Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan Ölçek Araştırma İzin Yazısı.

### EK-1. Örnek Alınan Okul Bilgileri

İlçe adı	Okul Adı	Branş Öğretmeni	Rehber Öğretmen	Okul Öncesi Öğretmeni	Sınıf öğretmeni	Toplam Öğretmen Sayısı
Yenişehir	24 KASIM İLK	4	3	4	38	49
	FEVZİ DURUCA	1	1	2	12	16
	YILMAZ ALLAHVERDİ	5	3	4	47	59
	YENİŞEHİR	6	5	4	61	76
Bağlar	ARİF EMİN	2	2	2	19	25
	YUNUS EMRE	5	4	7	72	88
	YAHYA KEMAL	9	6	5	91	111
Sur	İSKENDERPAŞA	2	1	2	20	25
	İSMET PAŞA	4	1	3	35	43
	ALİPAŞA	1	2	0	20	23
Kayapınar	SABRİ KÜN	5	5	6	47	63
	YAŞAR EĞİTİM VAKFI	4	5	4	45	58
	AYŞE NUMAN KONAKÇI	5	4	6	58	73
<b>Toplam</b>		<b>53</b>	<b>42</b>	<b>49</b>	<b>565</b>	<b>709</b>

## EK-2. Yönetime Katılım Ölçeği

### İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIMLARININ İNCELENMESİ

Değerli meslektaşım,

Bu araştırma, **İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılmasına yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla**, yapılmaktadır. Bu ölçekten elde edilecek bilgiler akademik alanlarda kullanılacağından cevaplarınızın gerçek hayattaki geçerliliği, sağlam bulguların elde edilmesini sağlayacaktır. Lütfen her görüşün karşısında bulunan seçeneklerden size göre uygun olan birini seçerek işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız. Araştırmanın gerçekleşmesine yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Süleyman AKDAĞ

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek

Lisans Öğrencisi

#### KİŞİSEL BİLGİLER

I. Aşağıda demografik niteliklere ilişkin durumunuza uygun olan seçeneğin kutusuna (x) koyarak işaretleyiniz lütfen.

1. **Cinsiyetiniz** : A. Kadın ( ) B. Erkek ( )
2. **Yaşınız** : A. 30 Yaş ve daha az ( ) B. 31-40 Yaş ( ) C. 41 Yaş ve üzeri ( )
3. **Çalışma Süreniz** : A. 10 yıl ve daha az( ) B. 11-20 yıl ( ) C. 21-30 yıl ( ) D. 31 yıl ve üzeri ( )
4. **Yöneticilik durumunuz:** A. Yaptım ( ) B. Yapmadım ( )
5. **Yöneticilik Süreniz:** A. 4 yıl ve daha az( ) B. 5-10 yıl ( ) C. 11-15 yıl ( ) D. 16 yıl ve üzeri ( )
6. **Branşınız** : A sınıf öğretmeni ( ) B. Okul öncesi ( ) C. Rehber öğretmen ( ) D. Branş öğretmeni ( )
7. **Öğrenim Durumunuz:** A. Ön lisans( ) B. Lisans ( ) C. Yüksek lisans ( ) D. Doktora ( )
8. **Okulunuzun Bulunduğu İlçe:** A. Bağlar ( ) B. Kayapınar ( ) C. Sur ( ) D. Yenişehir ( )



	<b>Aşağıdaki maddelere ilişkin yanıtlarınızı, sağda verilen seçeneklerden uygun gördüğünüze, (X) işareti koymak suretiyle belirtiniz,</b>	<b>Hiçbir zaman</b>	<b>Az</b>	<b>Orta</b>	<b>Büyük Ölçüde</b>	<b>Tamamen</b>
1	Okul yöneticileri öğretmenlerden gelebilecek farklı görüş ve düşüncelere açıktır.					
2	Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülemektedir.					
3	Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahiptir					
4	Okul yöneticileri öğretmenlerin karar verme yeterliliğine inanmaktadır.					
5	Okul yöneticileri iletişime açıktır.					
6	Öğretmenler kendilerini ilgilendiren konularda yönetime katılmakta ve fikirlerini belirtmektedir.					
7	Okuldaki toplantılarda öğretmenler yeterince söz hakkına sahiptir.					
8	Okul yöneticileri, okuldaki bir işi tek başlarına yapmayı, öğretmenlerle birlikte yapmaya tercih etmektedir.					
9	Ders yükü az olan öğretmenler okul yönetimine daha fazla katılım fırsatı bulmaktadır.					
10	Öğretmenler okul yönetimine katılma konusunda isteklidir.					
11	Öğretmenlerin yönetime katılması, okulun gelişiminde öğretmenin etkisini artırmaktadır.					
12	Öğretmenlerin okul yönetimine katılması yönetici ile öğretmen arasında işbirliğini geliştirmektedir.					
13	Öğretmenlerin okul yönetimine katılması, öğretmenlerin moralini yükseltmektedir.					
14	Öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla okulun amaçlarına ulaşması sağlanmaktadır.					
15	Katılımın artması, okul yönetiminin etkinliği artırmaktadır.					
16	Öğretmenlerin görüş ve önerilerinin okul yönetimine önemsenmesi onların çalışma isteğini artırmaktadır.					
17	Öğretmenler, alınacak kararlara katıldıklarında eğitimdeki hizmet kalitesi artmaktadır.					
18	Öğretmenler, alınacak kararlara katıldıklarında okul içindeki çatışmalar azalmaktadır.					
19	Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okulu daha çok benimsemektedir.					
20	Okul yöneticilerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, okulda demokratik bir havanın oluşmasına katkı sağlamaktadır.					
21	Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında öğretmenlerin yaratıcılığı gelişmektedir.					
22	Öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla alınacak kararın niteliği de artmaktadır.					
23	Okul yönetimine katılan öğretmenler, alınacak kararları benimsemekte ve desteklemektedir.					

	Aşağıdaki maddelere ilişkin yanıtlarınızı, sağda verilen seçeneklerden uygun gördüğünüze, (X) işareti koymak suretiyle belirtiniz, lütfen.	Hiçbir zaman	Az	Orta	Büyük Ölçüde	Tamamen
24	Okul yöneticileri, öğretmenlerin görüşlerine başvursa da kendi görüşleri doğrultusunda karar vermektedir.					
25	Okul yöneticileri, öğretmenlerin yönetime katılmasıyla yetki kaybına uğrayacaklarını düşünmektedir.					
26	Okul yöneticileri okul yönetimine katılan öğretmenlerin kendileriyle yarışacağına inanmaktadır.					
27	Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerini geliştirmeyi sakıncalı görmektedir.					
28	Öğretmenlerin, kararların alınmasında söz sahibi olmaları karar verme sürecinin uzamasına neden olmaktadır.					
29	Okul yöneticileri, okuldaki her işi ancak kendilerinin en iyi biçimde yapabileceklerine inanmaktadır.					
30	Okul yöneticilerinin öğretmenlere olan güveni azdır.					
31	Okul yöneticileri, öğretmenlerin okul yönetimine katılmasıyla kontrolü kaybedeceğinden korkmaktadır.					
32	Öğretmenlerin okul yönetimine katılma konusunda kendilerine olan güveni azdır.					
33	Öğretmenler okul yönetimine katıldıklarında okul yöneticileri ve başkaları tarafından yöneltilecek eleştirilerden çekinmektedir.					
34	Öğretmenlerin yönetim konusunda gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmamaları, okul yönetimine katılma isteklerini azaltmaktadır					
35	Öğretmenler yönetimle ilgili işleri yöneticilere havale etmenin daha risksiz olduğu düşüncesini taşımaktadır.					
36	Öğretmenler okul yönetimine katılma ile ilgili olumlu isteklendiricilerin bulunmadığını düşünmektedir.					
37	Okul yöneticilerinin, okul yönetimine katılma sürecinde öğretmenleri yönlendirme becerileri zayıftır.					
38	Okul yönetimi, öğretmenlere sorumluluk verse bile, öğretmenler genellikle sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.					
39	Öğretmenler, yönetime katılma sürecine ayıracak zamanlarının olmadığını öne sürmektedir.					
40	Okul yöneticileri demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır.					
41	Okul yöneticileri yönetime katılma konusunda öğretmenleri güdülemelidir.					
42	Okul yönetimi öğretmenlerden gelebilecek farklı görüş ve düşüncelere açık olmalıdır					
43	Öğretmenlerin görüş ve önerileri, okul yönetimince önemsenmelidir.					

	<b>Aşağıdaki maddelere ilişkin yanıtlarınızı, sağda verilen seçeneklerden uygun gördünüze, (X) işareti koymak suretiyle belirtiniz, lütfen.</b>	<b>Hiçbir zaman</b>	<b>Az</b>	<b>Orta</b>	<b>Büyük Ölçüde</b>	<b>Tamamen</b>
44	Öğretmenler, okul düzeyinde yönetime katılmaya istekli olmalıdır.					
45	Okul yöneticileri, öğretmenlerin, hem bireysel hem de ortaklaşa iş yapabileceklerine ve başarılı olabileceklerine inanmalıdır.					
46	Öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren her konuda düşüncelerini açıkça ifade edebilmelerine okul yönetimince fırsat verilmelidir.					
47	Okul yöneticileri ve öğretmenler, birbirlerinin beklentilerini dikkate alarak bunları karşılamaya dönük eylem ve davranışlar içinde olmalıdır.					
48	Okul yöneticileri, öğretmenleri yönetime katarak onların moralini yüksek tutmalıdır.					
49	Okul yöneticileri öğretmenlerin karar verme yeterliliğine inanmalıdır.					
50	Öğretmenler yönetimle ilgili gerekli bilgi ve kaynaklara sahip olmalıdır.					
51	Öğretmenlerin okul yönetimine güven duymaları için, okul yöneticileri, öğretmenleri okulda olup bitenlerden haberdar etmelidir.					
52	Öğretmenlerin fazla iş yükleri azaltılarak okul yönetimine katılmalarına olanak sağlanmalıdır.					
53	Okul yöneticileri öğretmenlerle ilişkilerini geliştirmelidir.					

## EK-3. Diyarbakır Valiliği ve Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü

### Ölçek Araştırma İzin Yazısı



T.C.  
DİYARBAKIR VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 30769799/605.01-E.2449394  
Konu : Araştırma İzni

05/02/2018

#### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22/08/2017 tarih ve 12607291 sayılı 2017/25 Nolu Genelgesi  
b) Dicle Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 05.01.2018 tarih ve 267 sayılı yazısı.

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Süleyman AKDAĞ'ın "**İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi**" konulu araştırma çalışması için İlimiz Merkez ve İlçelerinde bulunan İlkokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik çalışma yapmak istediği ilgi (b) yazıda belirtilmektedir.

Söz konusu araştırma çalışmasının Okul Müdürlerinin gözetiminde ve sorumluluğunda gönüllülük esasına bağlı olarak, 2017-2018 eğitim öğretim yılı içerisinde eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Hasan ASLAN  
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
05/02/2018  
Tolga TOĞAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

İl Milli Eğitim Müdürlüğü - Eski Eğitim Fakültesi Binası  
Şehitlik Yenişehir/DİYARBAKIR  
Elektronik Ağ: diyarbakir.meb.gov.tr  
e-posta: istatistik21@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Bahar KÖMÜRCÜ/Memur  
Tel: (0 412) 322 22 35  
Faks: (0 412) 322 22 48

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0e57-2dde-3674-b82d-3a81 kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı soyadı: Süleyman AKDAĞ**

Doğum Yeri : Çermik

Doğum Yılı : 1985

Medeni Hali : Bekar

### **Eğitim Ve Akademik Durumu**

Lise : 1999-2002 Çermik Lisesi

Ön Lisans : 2015-2017 Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Adalet Ön Lisans

Lisans : 2004-2006 Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği

Lisans : 2002-2004 Gaziantep Üniversitesi Adıyaman Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği

Lisans : 2010-... Dicle Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Arkeoloji Bölümü

Lisans : 2018-... Hasan Kalyoncu Üniversitesi Hukuk Fakültesi

**Yabancı Dil** : İngilizce, Arapça, Kürtçe, Zazaca

### **İş Tecrübesi:**

2006- 2009 : Kozluk Danagözü Aslanlı İlkokulu Müdür Yetkili Öğretmeni

2009- 2010 : Batman 100. Yıl İlkokulu Öğretmeni

2010- 2011 : Çermik Kale İlkokul Öğretmeni

2011- 2012 : Çermik Ziya Gökalp İlkokulu Müdür Vekilliği

2012- 2013 : Çermik Bayat İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılığı

2013- 2014 : Çermik Öğretmenevi Müdürü

2014- 2017 : Yenişehir 24 Kasım İlkokulu Müdürü

2017- 2018 : Yenişehir Terziyan İlkokulu Müdürü

2018- 2018 : Sur Bağıvar İlkokulu Müdürü

2018- 2019 : Kayapınar Ali Kuşçu İlkokulu Öğretmeni

2019- ..... : Yenişehir 24 Kasım İlkokulu Müdürü