

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

147119

ATÖLYE VE LABORATUVAR DERSLERİ
ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİMİNE
KATILMA DÜZEYLERİ
(Kırıkkale İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
ÇETİN YILDIZ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. ZEKAI ÖZTÜRK
147 119

KIRIKKALE - 2004

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne;

Çetin YILDIZ'a ait, Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri (Kırıkkale İli Örneği) adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Zeki KAYA

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza) 

Üye Yard. Doç. Dr. Vural HOŞGÖRÜR

Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza) 

Tez Yard. Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Danışmanı Akademik Unvanı, Adı Soyadı

(İmza) 

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

ÖZET

Bu araştırma; Kırıkkale İli genelinde, 2002-2003 eğitim öğretim yılında görev yapan, atölye ve laboratuvar dersi öğretmenlerinin, kişilik özellikleri ile okul yönetimi süreçlerine katılma düzeyleri ve katılma beklenti düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleyerek, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin okul yönetimi süreçlerine daha iyi katılmalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırmanın yürütülmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma ile atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin yönetime katılma düzey ve istekleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın çalışma evrenini Kırıkkale ilinde görev yapan atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenleri ve yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni içerisinde Teknik ve Endüstri Meslek Liseleri, Kız Meslek Liseleri, Halk Eğitim Merkezleri, Çok Programlı Lise ve Çıraklık Eğitim Merkezlerinde görev yapan toplam 236 atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenleri ve yönetici bulunmaktadır. Çalışma evreni içerisinde yer alan öğretmenlerin sayılarının sınırlı olması nedeniyle ayrıca örneklem seçimine gidilmemiş, araştırma çalışma evreni bütünü üzerinde yürütülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgular şöyledir:

Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenleri okulun yönetimine orta düzeyde katılmaktadırlar. Öğretmenler planlama ve örgütlenme etkinliklerine az; karar verme, iletişim, denetleme-değerlendirme ve eşgüdümleme etkinliklerine ise orta düzeyde katıldıklarını ifade etmektedir.

Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenleri okulun yönetimine pek çok düzeyinde katılmak istemektedirler. Öğretmenler planlama ve örgütlenme etkinliklerine çok katılmak isterken; karar verme, iletişim, denetleme-değerlendirme ve eşgüdümleme etkinliklerine ise pek çok katılmak istemekte ve katılmalarının gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin, yönetime katılma düzeyleri ile katılma istekleri arasında anlamlı fark vardır. Öğretmenlerin yönetime katılma durumları ve katılma isteklerine ilişkin görüşleri; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, denetleme-değerlendirme ve eşgüdümleme öğelerinin tamamında farklılık göstermektedir.

Görev değişkeni, öğretmenlerin görüşlerine katılma düzeyi açısından etki ederken, katılma gerekliliği açısından etki etmemektedir. Yönetici ve ders öğretmenlerinin görüşleri yönetimin; karar verme, planlama, örgütleme ve iletişim etkinlikleri sürecine katılma düzeyleri açısından farklılık taşımakta, aynı öğelere ilişkin katılma gerekliliği konusunda farklılık oluşturmamaktadır. Görev değişkeni denetleme-değerlendirme ve eşgüdümleme etkinlikleri açısından ise hem katılma düzeyi hem de katılma gerekliliğine ilişkin görüşler üzerinde anlamlı farklılık oluşturmamaktadır.

Kıdem değişkeni öğretmenlerin görüşlerine hem katılma düzeyi açısından hem de katılma gerekliliği açısından önemli bir etki etmemektedir. Yalnızca öğretmenlerin karar verme mekanizması içerisinde yer alması gerekliliği konusunda çok deneyimli ve az deneyimli öğretmenler arasında görüş farklılığı olduğu, çok deneyimli öğretmenlerin daha fazla gereklilik ifade ettiği ve kıdem değişkeninin etkisi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin planlama sürecine, örgütleme sürecine, iletişim etkinliklerine, denetleme ve değerlendirme etkinliklerine, eşgüdümleme etkinliklerine hem katılma düzeyine hem de gerekliliğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Cinsiyet değişkeni öğretmenlerin görüşlerine hem katılma düzeyi açısından hem de katılma gerekliliği açısından önemli bir etki etmemektedir. Yalnızca öğretmenlerin örgütleme ve denetleme-değerlendirme etkinliklerine katılma düzeyleri açısından bayan ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulunmaktadır. Bayan ve erkek öğretmenlerin karar verme sürecine, planlama sürecine, iletişim ve eşgüdümleme etkinliklerine hem katılma düzeyi hem de gerekliliği konusundaki görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir.

Anketin son sorusuna verilen cevaplarda genel olarak, *Halk Eğitim Merkezlerinde* görevli atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenleri, okullarında görev yapan yöneticilerin, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinden seçilmesi gerektiği görüşünü savunmaktadır.

Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular ve sonuçlara dayalı olarak; *atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin*, okul yönetimine katılma düzeylerini artıracak ve bundan sonra bu konuda çalışacak araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler getirilmiştir.

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between “the personality traits of workshop and laboratory teachers who worked in Kırıkkale in 2002-2003 education year” and “their level of participation to school management processes and to what extent they want to participate”. Besides it aims to help the workshop and laboratory teachers to participate the school management processes better.

General survey model was used to carry out this research. With the research, it is tried to determine the workshop and laboratory teachers’ participation level and wish to management. The population of the study comprises the workshop and laboratory lessons’ teachers and their administrators working in Kırıkkale. In the population of the study, there are 236 workshop and laboratory lessons’ teachers and administrators working at Technical and Industrial Vocational Schools, Girls’ Vocational Schools, Community Education Centres, Multi-Programmed High Schools and Apprentice Education Centres. Because the number of teachers in the population of the study is limited, no sample population was selected and the research was carried out on the whole population.

The findings of the study are as the following:

Workshop and laboratory teachers participate in school management at average degree. They state that they rarely participate in planning and organization whereas their participation level in decision-making, communication, supervision-evaluation and coordination is average.

Workshop and laboratory teachers want to participate in school management at a very high level. They want to participate in planning and organization at a high level; decision-making, communication, supervision-evaluation and coordination at a very high level stating that it is necessary to join such activities.

The participation level of workshop and laboratory teachers in school management and opinion about their wishes to participate differs at all of the processes like decision-making, planning, organization, communication, supervision-evaluation and coordination.

Task variable affects teachers' opinions in terms of level of participation but does not affect necessity of participation. Administrators and teachers opinions differ according to participation levels of decision-making, planning, organization and communication activities in management. Task variable does not have any effects on the opinions about participation levels and necessity for participation regarding supervision-evaluation and coordination activities.

Seniority variable does not have any effects on the opinions about participation level and necessity for participation. However, there is a difference between more experienced and less experienced teachers about the necessity for participating decision-making process; more experienced teachers state the necessity for participating far more than less experienced ones, seniority variable is effective on this point. There are no meaningful differences considering the opinions about necessity for participation and participation levels to planning, organization, communication and supervision-evaluation activities.

Sex variable is not effective in terms of teachers' opinions about participation level and necessity for participation. The only difference is between men and women in participation to supervision-evaluation activities. There are no meaningful differences considering the opinions about necessity for participation and participation levels to planning, organization and communication activities.

As an answer to the last question of the questionnaire, workshop and laboratory lessons' teachers who are working at Community Education Centres state that the administrators who work at their schools must be selected among the workshop and laboratory lessons' teachers.

Moreover, based on the findings and results of the study; a number of recommendations were made in order to increase the workshop and laboratory lessons' teachers' participation to school management and to future researchers who will work on this subject.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİL VE TABLOLAR CETVELİ.....	IX
ÖNSÖZ.....	XIV

BÖLÜM I

1.1 Giriş.....	1
1.2 Problem Durumu.....	4
1.3 Problem Cümlesi.....	6
1.4 Alt Problemler.....	6
1.5 Sınırlılıklar.....	6
1.6 Sayılılar (Varsayımlar).....	7
1.7 Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	7
1.8 Tanımlar.....	8
1.9 Kısaltmalar.....	10

BÖLÜM II

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	11
2.1 Yönetim.....	11
2.1.1 Yönetimin Tanımı ve Süreçleri.....	11
2.1.1.1 Karar Verme.....	14
2.1.1.2 Planlama.....	16
2.1.1.3 Örgütlenme.....	17
2.1.1.4 İletişim.....	19

2.1.1.5	Eşgüdümleme.....	20
2.1.1.6	Denetleme ve Değerlendirme.....	22
2.2	Yönetime Katılma	24
2.2.1	Yönetime Katılmaya Genel Bir Bakış.....	24
2.2.2	Yönetime Katılmanın Tarihsel Gelişimi.....	30
2.2.2.1	Dünyada Yönetime Katılma.....	30
2.2.2.2	Türkiye’de Yönetime Katılma.....	35
2.2.3	Yönetime Katılma Biçim ve Dereceleri.....	39
2.2.3.1	Uygulamada Başlıca Yönetime Katılma Biçimleri	42
2.2.3.1.1	Dolaylı Katılma.....	43
2.2.3.1.1.1	Gönüllü katılma.....	43
2.2.3.1.1.2	Temsili Katılma.....	44
2.2.3.1.1.3	Eşit Sayıda Katılma.....	44
2.2.3.1.1.4	Sendikal Katılma.....	45
2.2.3.1.2	Doğrudan Katılma.....	46
2.2.3.1.2.1	Kendi Kendine Katılma (Özyönetim).....	46
2.2.3.1.2.2	Toplam Kalite Yönetiminde Yönetime Katılma.....	48
2.2.3.1.2.3	Amaçlara Göre Yönetimde Yönetime Katılma.....	50
2.2.3.1.2.4	Kalite Çemberlerinde Yönetime Katılma.....	52
2.2.3.1.2.5	Takım Çalışmasında Yönetime Katılma.....	54
2.2.4	Yönetime Katılma Alanları.....	56
2.2.5	Yönetime Katılmanın Yarar ve Sakıncaları.....	58
2.2.5.1	Yönetime Katılmanın Yararları.....	58
2.2.5.2	Yönetime Katılmanın Sakıncaları.....	60
2.2.6	Yönetime Katılmanın Başlıca Koşulları.....	63

BÖLÜM III

3	İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	64
3.1	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	64
3.2	Yurt Dışına Yapılan Araştırmalar.....	68

BÖLÜM IV

4	Yöntem.....	74
4.1	Araştırma Modeli.....	74
4.2	Evren	74
4.3	Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi.....	76
4.3.1	Anket.....	76
4.3.2	Verilerin Toplanması.....	78
4.3.3	Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	80

BÖLÜM V

5	BULGULAR VE YORUM.....	81
5.1	Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmen ve Yöneticilerinin Yönetime Katılma Düzeyleri	81
5.2	Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmen ve Yöneticilerinin Yönetime Katılma İstekleri.....	92
5.3	Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmen ve Yöneticilerinin Yönetime Katılma İstek ve Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	103
5.4	Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmen ve Yöneticilerinin Görev Değişkeni Açısından Yönetime Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması.....	114
5.5	Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmen ve Yöneticilerinin Kıdem Değişkeni Açısından Yönetime Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması.....	124

5.6 Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmen ve Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Yönetime Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması.....	135
---	-----

BÖLÜM VI

6 Sonuçlar ve Öneriler.....	145
6.1 Sonuçlar.....	145
6.2 Öneriler.....	146
6.3 Araştırmacılara Öneriler.....	147
KAYNAKÇA.....	148
EKLER.....	157

ŞEKİLLER VE TABLOLAR CETVELİ

<u>SEKİL</u>	<u>Sayfa</u>
2.1	Yetkinin Yönetici ve Astlar Arasındaki Dağılımı Gösteren Şekil.....40
5.1.1	Öğretmenlerin Karar Verme Süreçlerine Katılma Düzeyleri.....83
5.1.2	Öğretmenlerin Planlama Süreçlerine Katılma Düzeyleri.....85
5.1.3	Öğretmenlerin Örgütlenme Süreçlerine Katılma Düzeyleri.....87
5.1.4	Öğretmenlerin İletişim Etkinliklerine Katılma Düzeyleri.....88
5.1.5	Öğretmenlerin Denetleme ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılma Düzeyleri.....90
5.1.6	Öğretmenlerin Eşgüdümleme Etkinliklerine Katılma Düzeyleri.....92
5.2.1	Öğretmenlerin Karar Verme Süreçlerine Katılma İstekleri.....94
5.2.2	Öğretmenlerin Planlama Süreçlerine Katılma İstekleri.....96
5.2.3	Öğretmenlerin Örgütlenme Süreçlerine Katılma İstekleri.....98
5.2.4	Öğretmenlerin İletişim Etkinliklerine Katılma İstekleri.....99
5.2.5	Öğretmenlerin Denetleme ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılma İstekleri.....101
5.2.6	Öğretmenlerin Eşgüdümleme Etkinliklerine Katılma İstekleri.....102
5.3.1	Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılım Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması.....106
5.3.2	Öğretmenlerin Planlama Sürecine Katılım Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması.....107
5.3.3	Öğretmenlerin Örgütlenme Sürecine Katılım Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması.....109
5.3.4	Öğretmenlerin İletişim Etkinliklerine Katılım Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması.....110
5.3.5	Öğretmenlerin Denetleme ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılım Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması.....112
5.3.6	Öğretmenlerin Eşgüdümleme Etkinliklerine Katılım Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması.....114

TABLO**Sayfa:**

4.1	ÇALIŞMA EVRENİNDE YER ALAN ÖĞRETMENLERİN OKUL VE SAYILARI VE ANKET DÖNÜŞ SAYILARI.....	75
4.2	ÖĞRETİM ELEMANLARININ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BAZI İSTATİSTİKİ BİLGİLER.....	76
4.3	FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI.....	78
4.4	LİKERT TİPİ ÖLÇEĞİN ARALIKLARI.....	80
5.1.1.	ÖĞRETMENLERİN KARAR VERME SÜRECİNE KATILIM DÜZEYLERİ.....	82
5.1.2	ÖĞRETMENLERİN PLANLAMA SÜRECİNE KATILIM DÜZEYLERİ.....	84
5.1.3	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTLEME SÜRECİNE KATILIM DÜZEYLERİ	86
5.1.4	ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİM ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEYLERİ	87
5.1.5	ÖĞRETMENLERİN DENETLEME VE DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEYLERİ.....	89
5.1.6	ÖĞRETMENLERİN EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEYLERİ.....	91
5.2.1	ÖĞRETMENLERİN KARAR VERME SÜRECİNE KATILIM İSTEKLERİ.....	93
5.2.2	ÖĞRETMENLERİN PLANLAMA SÜRECİNE KATILIM İSTEKLERİ.....	95
5.2.3	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTLEME SÜRECİNE KATILIM İSTEKLERİ.....	97
5.2.4	ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİM ETKİNLİKLERİNE KATILIM İSTEKLERİ.....	98
5.2.5	ÖĞRETMENLERİN DENETLEME VE DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNE KATILIM İSTEKLERİ.....	100

5.2.6	ÖĞRETMENLERİN EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİNE KATILIM İSTEKLERİ.....	102
5.3.1	ÖĞRETMENLERİN KARAR VERME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI.....	104
5.3.2	ÖĞRETMENLERİN PLANLAMA SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI.....	106
5.3.3	ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTLEME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI.....	108
5.3.4	ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİM ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI.....	110
5.3.5	ÖĞRETMENLERİN DENETLEME VE DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI...111	
5.3.6	ÖĞRETMENLERİN EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI.....	113
5.4.1	GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN KARAR VERME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI ..115	
5.4.2	GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PLANLAMA SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI...117	
5.4.3	GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTLEME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI...119	
5.4.4	GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİM ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN	

	KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI...121
5.4.5	GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN DENETLEME VE DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI.....122
5.4.6	GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI.....123
5.5.1	ÖĞRETMENLERİN KIDEMLERİNE GÖRE, KARAR VERME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK VARIYANS ANALİZİ SONUÇLARI.....125
5.5.2	ÖĞRETMENLERİN KIDEMLERİNE GÖRE, PLANLAMA SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK VARIYANS ANALİZİ SONUÇLARI.....127
5.5.3	ÖĞRETMENLERİN KIDEMLERİNE GÖRE, ÖRGÜTLEME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK VARIYANS ANALİZİ SONUÇLARI.....129
5.5.4	ÖĞRETMENLERİN KIDEMLERİNE GÖRE, İLETİŞİM ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK VARIYANS ANALİZİ SONUÇLARI.....131
5.5.5	ÖĞRETMENLERİN KIDEMLERİNE GÖRE, DENETLEME VE DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK VARIYANS ANALİZİ SONUÇLARI.....133
5.5.6	ÖĞRETMENLERİN KIDEMLERİNE GÖRE, EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK VARIYANS ANALİZİ SONUÇLARI.....134

- 5.6.1 CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN KARAR VERME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI...136
- 5.6.2 CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN PLANLAMA SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI...138
- 5.6.3 CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTLEME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI...140
- 5.6.4 CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİM ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI...141
- 5.6.5 CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN DENETLEME VE DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI.....142
- 5.6.6 CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI.....144

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin, kişisel özellikleri ile okul yönetimine katılma düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; problem tanımlanmış, alt problemler belirlenmiş, araştırmanın önemi açıklanmış, sayıtlılar ve sınırlıklar belirlenmiş ve tanımlar yapılmıştır. İkinci bölümde; probleme açıklık kazandırılması bakımından yönetim ve yönetime katılmaya ilişkin kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; bu araştırmanın konusuyla ilgili olan araştırmalar gruplandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde; araştırmanın yöntem ve uygulaması açıklanmaya çalışılmıştır. Beşinci bölümde; bulgular verilmiş ve yorumlanmıştır. Altıncı bölümde ise, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın her aşamasında değerli öneri ve katkılarıyla bilimsel yardımda bulunan, beni yönlendiren hocam ve tez danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK'e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın incelenmesinde ve değerlendirilmesinde değerli katkılarını esirgemeyen değerli jüri üyeleri; Prof. Dr. Zeki KAYA ve Yard. Doç. Dr. Vural HOŞGÖRÜR'e teşekkür ederim.

Gerek ders aşamasında gerekse tez aşamasında yardım ve görüşlerini esirgemeyen, Yard. Doç. Dr. Metin YAMAN ve Yard. Doç. Dr. Metin ARSLAN'a , İngilizce çevirilerde yardımını esirgemeyen Sayın Mustafa BAYRAKÇI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim yaşantımda daima bana destek olan ve olmaya devam eden ağabeyim Y. İzzettin YILDIZ'a, ağabeyim Fahrettin YILDIZ'a, yüksek lisans eğitimim sırasında yardım ve desteğini esirgemeyen eşim Tülay YILDIZ'a ve ailemin diğer fertlerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sırasında, desteklerini esirgemeyen ve bana yardımcı olan tüm atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerine ve yöneticilere en içten dileklerle teşekkür ederim.

BÖLÜM I

1.1 Giriş

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli unsurun insan olduğu gerçeği pek çok kişi ve örgüt tarafından kabul edilmektedir. Bu anlayışa bağlı olarak, çalışanların ruhsal durumu ve işle ilgili tutumu konusunda artan bir ilgi meydana gelmiştir. İnsan, zamanının büyük bir bölümünü işinde geçirmekte ve işinde mutlu olabildiği oranda üretkenliği artmaktadır. Zira iş, insan için yalnızca kaçınılmaz bir zorunluluk değil, aynı zamanda insanı doğanın tutsaklığından kurtaran, toplumsal ve bağımsız kılan bir nitelik taşır (Özgener, 1997, 28).

Günümüzde, insanın yalnızca bedensel değil; zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de dikkate alarak, çalışma koşullarının iyileştirilmesinde, sosyal ve ekonomik alanlarda çalıştığı işletmenin yönetiminde söz sahibi olması gerekmektedir. Bu amaçla iş sürecinin, çalışma koşullarının ve çevresinin insani gereksinimlere uygun olarak yeniden organize edilmesi, işletme yapısının çalışanların katılımını sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesi gerekliliği vardır. Yaşam kalitesinin yükseltilmesi ise her alanda yaşam koşullarının niteliğinin geliştirilmesine bağlıdır (Schulze, 1998: 519).

İnsanlar hangi tip örgütte çalışırsa çalışsın, sıradan bir personel olmak yerine, buldukları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. İnsanlar, kendini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak bulunup, düşüncelerini dile getirmek, dolayısı ile sonuçlarda etkili olmak istemektedirler (Gümüş, 1995: 381).

Çalışanlar katılımcı bir ortamda, üretime ve kararlara katıldıkları için değişime karşı direnç gösterememekte ve hedeflere yönelik çalışmalarda daha fazla güdülenebilmektedirler.

Ersen'e göre, ödüllendirilen çabalar, katkılar, çalışanı güdüleyecek, kariyerini ve işini kendi performansı ile geliştirmesine imkan tanıyabilecektir. Üst yönetimin çizdiği yön doğrultusunda yukardan başlatılan kalite duyarlığı, çalışanların katılımıyla daha fazla ivme kazanabilecektir. Ayrıca çalışanların,

oluşturulacak etkili bir iletişim sürecinden sonra yönetime katılımlarını sağlamak da, verimliliği ve kaliteyi artırıcı tedbirler arasında olmalıdır. Üretimin kalitesini yükseltmek için teorik veya pratik önerilerle üst yönetime ulaşabilen çalışanlar toplam kalite çalışmaları kapsamında oldukça önemli roller üstlenebileceklerdir. Bu aynı zamanda çalışma demokrasisini işleterek, çalışanlarında yönetimde söz sahibi olmalarını sağlayacak ve işyeri huzuruyla bütünleşerek üretime katkıda bulunabilecek bir düzeye gelebilecektir (Ersen, 1997: 72).

Bireyi kazanmanın en geçerli yolunun bir bakıma onu örgütün amaçlarıyla bütünleştirmek olduğu söylenebilir. En kaba bir tanımlama ile işletmede kullanılan fiziksel unsurları bir makine ya da demir yığını olarak görmek ve çalışan insanları bir kuru kalabalık ya da et yığını olarak düşünmek olası değildir. İnsanlar sadece etten ve sinirden yaratılmamış, bireyden bireye değişen fiziksel, ruhsal ve duygusal yapıları ile sosyal ve onurlu bir varlık olarak dünyaya gelmişlerdir. Her bireyin kendine özgü davranışları, algıları, düşünce ve duyguları, özlem ve beklentileri vardır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2000: 2).

İnsan ögesi işletmenin hem aracı, hem de amacı olarak değerlendirilmelidir. Araç olarak bakıldığında ondan verimlilik sağlamaya çalışılır. Amaç olarak ele alındığında ise onun istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir. (Sabuncuoğlu, Tüz, 2000, 18). İnsanlar, insan olarak fikrine ve kişiliğine saygı duyulmak, değer verilmek, toplumun saygın üyesi olmak, yaptığı işi sevmek, sevdiği işi yapmak, takdir edilmek, mesleğinde ilerlemek, iş güvencesine sahip olmak ve ailesiyle birlikte geçimini sağlamak isterler (Aytaç, 2001, 81).

Çalışanların daha üretken olmaları, yeteneklerinin olabildiğince ortaya çıkarılması, işinden mutlu olabilmesi ve aidiyet duygusunun geliştirebilmesi için yönetime katılmak zorunluluk olarak görülmektedir.

İş yerlerindeki insan ilişkileri, yaşanan olaylar, yöneticinin tavrı v.b. unsurlar bireyler üzerinde önemli etkiler bırakabilir. İşverenler yaptıkları işi yetersiz bularak ekmek parası kazanmanın dışında toplumsal ve psikolojik olarak hiçbir yarar elde edemediklerini düşündüklerinde doyumсуuzluğa, moral yıkıntısına kapılarak mutsuz olabilirler. Oysa, "İşyerlerine eğlenmek için değil, çalışmak için gidilir." düşüncesi artık değiştirilmeli, iş görenlerin tatil günlerinde bile işyerlerini, iş arkadaşlarını ve üstlerini arayabilecekleri bir ortam yaratılmalı, iş görenlere kendilerine güvenildiği

hissettirilmelidir (Erginer, 2001, 216). İşyerlerinde, kendilerini ilgilendiren kararlara katılımları sağlanmalı; bu yolla sahiplik duygusu verilebilir ve çalışanların daha verimli çalışması sağlanabilir.

Eren'e göre; günümüzde yönetme erki sermaye sahipliği üzerine kurulmayıp, bilgisel ve kişisel yetenekler üzerine kurulmaktadır. Çağımızda geliştirilen haberleşme araçları insanlar arası bilgi alış verişini ve kişisel bilgi düzeyini artırmıştır. İnsan yargı (muhakeme) gücü olan bir varlıktır. Bu gücü artıran hususlardan biri de bilgi düzeyinin yüksekliğidir. Bilgisel düzeyi ve buna bağlı olarak yargı gücü ve düşünsel faaliyeti artan bir kimsenin kendi düşüncelerini ifade etmek istemesi demokrasinin gereği olan bir koşuldur (Eren, 2001: 395-396).

Örgüt içinde çalışanların katılımını sağlamak, çalışanların güdülenmesinde rol oynadığı gibi teknolojinin etkili kullanılarak verimlilik artışında da yararlı olabilmektedir. Yapılan bir çok araştırmada gerçekten de çalışanların kontrol ortamından çok işbirliği ortamında daha yaratıcı, daha sorumluluk sahibi ve katılımcı olabildiği görülmektedir. Ayrıca destekleyici yöneticiler, ekiplerin başarısını geliştirmek için, çalışanların katılımını sağlarlar (Ersen, 1997: 73).

Türkiye'de eğitim örgütlerimizde en sık uygulanan katılma biçimi, kurullar (Disiplin kurulları, Görev Yeri Belirleme kurulu , Öğretmenler kurulu vb.) aracılığıyla olmaktadır (Gülmez,1991). Ancak bu kurullardaki yönetime katılma, öğretmenler kurulu dışında, demokratik yollarla gerçekleşmemektedir. Öğretmenler kurulu, öğretmenlerin okullardaki kararlara doğrudan katılabildikleri önemli bir kuruldur. Öğretmenler kurulunda, öğretmenler, kurula doğrudan katılabilirler de yine de bu kurullardaki demokratik katılım görecelidir (Sarpkaya,1996: 95). Okulda yönetime katılma için gerekli koşullar oluşturulmamışsa katılmanın etkililiğinden, yararından söz edilemez. Bu durumda yönetime katılma, okulda karmaşaya neden olabilir.

Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler (Eren, 2001:395).

1.2 Problem Durumu

Günümüzde yönetime katılma işçi, memur, sendikacı, işveren, yönetici... gibi ülkede yaşayan tüm insanları ilgilendiren geniş bir yönetim görüşüdür.

Yönetime katılma, demokratik yaşamın bir gereğidir. Bunu için yönetime katılmanın güncelliğini koruduğu düşünülmektedir. Yönetime katılma, verimliliği artırmak ve örgüt yaşamının devam ettirilmesini sağlamak açısından önemli görülmektedir.

Yönetime katılma Deming ilkelerinde de ele alınmış ve uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi olarak geçmiştir. Yönetici, öğretmen ve öğrenci bir araya gelerek kalite çemberlerinin kurulması, tarafların diğerlerinin bakış açısını ve sorunlarını daha iyi anlamasını sağlayacak duyarlılık eğitimleri eğitim kurumlarında sürekli iyileştirmek için yapılabilecek bazı uygulamalardır. Böylece öğrenci ve diğer çalışanların güçlendirilmesini sağlayacak yetki devri ve takım öğrenmesi gibi yapısal düzenlemeler mümkün olacaktır (Çetinkaya, Gülmez, 1999: 150).

Fişek'e göre yönetime katılma, çalışanlarla çalıştırılanların sınırlanmış bir alanda işbirliği yapmalarını ve giderek emek verimliliğini artırmalarını öngörür (Fişek, 1975:33).

Başaran'a göre insanlar, pek çok sorunu tek başlarına çözemezler; güçlerini birleştirmek zorunda kalırlar. İnsanlar güçlerini bir önderin önderliğinde, takım bilincine ulaşarak birleştirdiklerinde bir üstün güce ulaşabilirler (Başaran, 1998: 191).

Yönetime katılma kavramı, birçok ülkede, geniş ölçüde tartışılmış ve pek çok araştırmaya konu olmuştur. Fakat üzerinde tam bir fikir birliği sağlanmamıştır. Çünkü, yönetime katılmanın hangi düzeyde ve nasıl gerçekleştirileceği günümüzde tartışma konusudur.

Karar vermeye personelin katılımı karar vermenin paylaşılması anlamına gelmektedir. Karar verme yetkisinin aktarılması değildir. Paylaşılmış kararlarda personelin etkin katılımı olanaklıdır; ama son söz yöneticidedir (Aydın, 2000: 280).

Yapılan işlerin basitleştirilmesi, öğretmenlerin iş doyumu, plan ve programların desteklenmesi, öğretmenlerin yönetime katkıda bulunmalarıyla artabilir. Yöneticilerin, astlarını karar almaya ya da kararlara katkıda bulunmaya özendirilmeleri beklenir. Böylece karar verme yetkisinin örgüt hiyerarşisi boyunca dağıtılması sağlanır ve örgüt kararlar hiyerarşisi durumuna dönüştürülür (Kaya,1999: 213).

Günümüzde insanlar genellikle emredilmekten hoşlanmamaktadırlar. Emirle yönetilen insanlar robotlaşmakta, başarılı ve yararlı olamamaktadırlar. Yönetim açısından, çağımızın bir başka özelliği de çalışan bireylerin gittikçe güçlenmekte ve bilinçlenmekte olmasıdır. Çağımızda insanları kendi istekleri ile yönetme devri başlamıştır. Yönetimde amaç, önce insanı kazanmak, sonra etkili ve verimli çalıştırmak ve başarılı olmaktır (Aytürk,1990: 2-3).

Yönetime katılma, günümüzün en önemli örgütsel sorunlarından biri olarak görülmektedir. Yönetime katılmayla ilgili araştırmalar yapılmakta, kitaplar makaleler yazılmaktadır. Dünyada öğretmenlerin yönetime katılımlarıyla ilgili araştırmalar yapılmış ve yapılmaktadır.

Bu çalışmanın, atölye ve laboratuvar dersi öğretmenlerinin okul yönetimine katılma düzeylerini ortaya çıkarması beklenmiştir. Bunun için, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin kişisel özelliklerini ve bu özelliklerle okul yönetimine katılma düzeyleri arasındaki ilişkilerini ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın, atölye ve laboratuvar dersi öğretmenlerinin okul yönetimine daha etkin ve istedikleri düzeyde katılmalarını sağlama açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

1.3 Problem Cümlesi

Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin okul yönetimine katılma düzeyleri nelerdir?

1.4 Alt Problemler

Yönetimin süreçleri olan; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, denetleme ve değerlendirme ve eşgüdümleme süreçlerinde,

- 1.4.1 Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin, yönetime katılma düzeyleri nedir?
- 1.4.2 Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenleri, yönetime ne düzeyde katılmak istemektedir?
- 1.4.3 Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin, yönetime katılma düzeyleri ile katılma istekleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 1.4.4 Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 1.4.5 Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak kıdem değişkeni açısından görüşler arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 1.4.6 Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak cinsiyet değişkeni açısından görüşler arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.5 Sınırlılıklar

1.5.1 Araştırmanın evreni, Kırıkkale İli genelindeki Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek, Anadolu Kız Meslek ve Kız Meslek Liseleri, Çok Programlı Liseler, Çıraklık Eğitim ve Halk Eğitimi Merkezlerinde 2002-2003 eğitim öğretim yılında görev yapan 186 atölye ve laboratuvar dersi öğretmeni ile sınırlıdır.

1.5.2 Araştırma; ankette uygulanan sorular ve maddelerle sınırlıdır.

1.5.3 Araştırma da sebep sonuç ilişkilerinin saptanması olanaksız olduğu durumlarda, sonuçların fonksiyonel ilişkiler halinde açıklanması ile sınırlıdır.

1.6 Sayıtlar (Varsayımlar)

1.6.1 Anket uygulanan kişiler, görüşlerini içtenlikle ve samimiyetle bildirmişlerdir.

1.6.2 Anketin geçerliği konusunda görüşlerine başvuru uzmanların kanısı geçerli ve güvenilirdir.

1.6.3 Ankete katılan kişilerin konu hakkında bilgi sahibi oldukları varsayılmıştır.

1.7 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu araştırmada; atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin, okul yönetimine katılma istek ve düzeyleri değerlendirilmiştir.

Bu gün yönetim bilimi çeşitli dallara ayrılmıştır. Eğitim yönetimi bu bölümlerden biridir. Eğitim yönetimi genel yönetimin eğitim alanına uygulanmasıdır. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 1998: 5).

Eğitim örgütlerinde geniş bir katılımın sağlanması yerinde olur. Öğretmenlerin nitelikleri buna uygundur. İmkan sağlandığında, öğretmenlerin de sağlıklı kararlar verebileceklerine inanılmalıdır (Aydın, 2000: 129).

Okuldaki yönetim faaliyetleri okuldaki tüm bireyleri etkileyen bir durumdur. Okuldaki yönetim faaliyetlerine öğretmenlerin katılımının sağlanması, öğretmenlerin iş doyumunun ve verimlerinin artmasını sağlayacaktır. Toplumdaki her türlü olumlu davranışın ilk uygulayan yer olması gereken okullarda; öğretmenlerin okul yönetimine katılması en fazla ihtiyaç duyulan gerçektir.

Eğitim kurumlarında, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin, atölye ve laboratuvarlardan çıkartılarak okul yönetimine katılması yerinde olacaktır. Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin, bilgi ve becerilerinin okul

yönetiminde kullanılması olumlu katkıda bulunacaktır. Bu katkı, yönetici ve öğretmenlerin mesleki niteliklerinin de gelişmesini sağlayacaktır.

Bu araştırmayla; insanı biçimlendirmekte rol oynayan öğretmenlerin iş doyumunun artırılması, eğitimin demokratikleştirilmesi, eğitimde verimin artırılması ve toplumsal yaşamın demokratikleşmesi için; öğretmenlerin yönetime katılma düzeylerinin incelenip sorunlara çözüm önerileri getirilerek, eğitime ve yönetim bilimine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

1.8 Tanımlar

1.8.1 Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenleri: Alanlarından mezun olmuş, teknik öğretmen unvanlı, atölye ve laboratuvarlarda görev yapan öğretmenler.

1.8.2 Yönetici : Anadolu Teknik, Anadolu Meslek, Teknik ve Endüstri Meslek, Anadolu Kız Meslek ve Kız Meslek Liseleri, Çok Programlı Liseler, Çıraklık Eğitim ve Halk Eğitimi Merkezlerinin müdür ve müdür yardımcıları.

1.8.3 Anadolu Teknik Liseleri: İlköğretim üzerine; birinci yılı hazırlık sınıfı olmak üzere öğretim süresi 5 yıl olan, öğrencilere; genel bilgi dersleri ile birlikte endüstriyel teknik alanlarda mesleki formasyon verilmesini ve en az bir yabancı dil öğretilmesini amaçlayan, öğrencileri; hem hayata hem de yüksek öğretime hazırlayan, bir kısım derslerin yabancı dille okutulduğu programlar uygulanan okullardır (İşsever ve Diğerleri, 1999:168).

1.8.4 Anadolu Meslek Lisesi: İlköğretim üzerine; birinci yılı hazırlık sınıfı olmak üzere öğretim süresi 4 yıl olan, öğrencilere; meslek alanlarının gerektirdiği seviyede yabancı dil ve mesleki formasyon veren, öğrencileri; hayata, iş alanlarına ve yüksek öğretime hazırlayan, bir kısım derslerin yabancı dille okutulduğu programlar uygulanan okullardır (a.g.e.,168).

1.8.5 Teknik Liseler: İlköğretim üzerine öğretim veren Teknik Liselerin, IX' uncu sınıfı, Endüstri Meslek Liseleri ve Çok Programlı Liselerle ortak olup, öğretim süresi 4 yıldır. Endüstri Meslek Lisesi ve Çok Programlı Liseler ile ortak olan IX' uncu sınıfta belirli derslerden, ilgili mevzuatında

belirtilen başarıyı gösteren öğrenciler, X' uncu sınıftan itibaren Teknik Liseye devam edebilmektedir (a.g.e.,171).

1.8.6 Endüstri Meslek Liseleri: Endüstri Meslek Liseleri, İlköğretim üzerine öğretim süresi üç yıl olan ve öğrencilere; ortaöğretim seviyesinde asgari genel kültür ve uygar bir dünya sağlaması yanında, çeşitli meslek alanlarında endüstrinin ihtiyaç duyduğu mesleki formasyon verilmek suretiyle öğrencileri iş alanlarına ve yüksek öğretime hazırlayan programların uygulandığı endüstriyel teknik öğretim okullarıdır (a.g.e.,172).

1.8.7 Çok Programlı Liseler: 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 29. Maddesindeki; "Nüfusu az ve dağınık olan, Milli Eğitim Bakanlığı'nca gerekli görülen yerlerde, ortaöğretimin; genel, mesleki ve teknik öğretim programlarını bir yönetim altında uygulayan Çok Programlı Liseler kurulabilir" hükmüne göre, küçük yerleşim birimlerindeki okulların bina ve tesislerden, eğitim araçlarından, öğretmen ve diğer personelinden azami derecede faydalanmak gayesi ile:

- Ortaöğretim genel müdürlüğü,
- Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
- Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
- Ticaret ve Turizm Genel Müdürlüğü, programlarının bir yönetim altında uygulandığı, okullar çok programlı liselerdir (a.g.e.,173).

1.9 Kısaltmalar

a.g.e.	Adı geçen eser
EML	Endüstri meslek lisesi
ML	Meslek lisesi
N	Sayı
%	Yüzde
f	Frekans
F	Fark
•	Ortalama
ss	Standart sapma
KV	Karar verme
E	Eşgüdümleme
P	Planlama
Ö	Örgütlenme
İE	İletişim etkinlikleri
DD	Denetleme ve değerlendirme
t	Ti testi
α	Fark düzeyi
Anl.	Anlamlılık
Sd	Toplam sayı
Cinsiy.	Cinsiyet

BÖLÜM II

2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Yönetim

Bu bölümde probleme açıklık kazandırmak bakımından yönetim ve yönetime katılma konularına ilişkin genel bilgiler verilmiştir.

2.1.1 Yönetimin Tanımı ve Süreçleri

Yönetim hakkında yapılan çeşitli tanımlar vardır. Bu tanımlar bilim alanlarının yaklaşımlarına göre farklılıklar gösterirler. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisidir. Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Bunlara göre örgüt yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki kısımdan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Toplum bilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirirler (Can, 2001: 3).

Bir asırdan daha uzun süredir geliştirilmekte olan bir kavram olan yönetim, ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve iş gücünden meydana gelen kaynakların en uygun biçimde sevk ve idare edilmesidir. Yönetim, bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır. Yönetim, amaçlara yönelmiş, beşeri ve psiko sosyal bir süreçtir (Ertürk, 1995: 5-6).

Bilindiği gibi yönetim, evrensel bir kavramdır. Bu yönü ile yönetim, günlük yaşantımızın hemen her alanına girmiş ve yine hemen her kesimin üzerinde az ya da çok konuşabildiği bir konuma gelmiş bulunmaktadır. Yönetim, insanların ortak amaçlar için bir araya geldikleri her yerde, her kurumda, hiyerarşinin her kademesinde, her zaman diliminde yaygın bir kullanım alanına sahiptir. Yönetimin amacı az kaynak ile çok verim elde etmektir. (Tortop ve diğerleri, 1999: 7).

Yönetimin esası, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili bir biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemidir.

Eğitim Yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanmış olan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunurlar. Eğitim yönetimi ve onun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Böylece yönetim için verilen tanımlar, eğitim yönetimi için de geçerliğini korumaktadır. Yani eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenir. Eğitim yöneticileri de insan ve madde kaynaklarını eşgüdümlemek, karar vermek grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin kuram, teknik ve ilkelerinden yararlanır. Eğitim yönetimi ile öteki yönetimler arasında pek çok benzerlik bulunmasına rağmen, eğitim yönetiminin kendine özgü nitelikleri de vardır (Bursalıoğlu, 1998: 20).

Eğitim yönetiminin özellikleri, eğitimin özelliğinden doğmaktadır. Eğitimin olduğu gibi eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar. Bu nedenle eğitim yönetimi bilimi “bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlenme ve birleştirme” amacına yönelik çalışmalar yapar (Kaya, 1999: 38).

Eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır, farklılık gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan eğitimin kendine özgünlüğüdür. Eğitim yönetimini özgün yapan, toplumsal bir kurum olan eğitimin özgünlüğüdür.

Okulun (eğitimin) yönünü toplumsal kurumlar belirler. Okulun etkili bir işleyişi gerçekleştirmesi, toplumun tüm işlevlerinin ve sorunlarının eğitimsel yönünü dikkate alması ile olanaklıdır (Aydın, 2000: 169).

Eğitim örgütleri de bütün örgütler gibi, çevre sistemlerinde meydana gelen değişimlerden etkilenir. Ancak, eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran temel özelliklerin başında, eğitim örgütlerinin değişimi başlatma sorumluluğunun

bulunması gelir. Bursalıoğlu “Ekonomik, siyasî, toplumsal sistemlerden etkilenen ve onları etkileyen eğitim sisteminin, bir ulusun sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan devamını sağlama işlevlerini, eğitim örgütleri aracılığıyla gerçekleştireceğini ileri sürmekte ve okulun çocukların sosyalleşmesini gerçekleştirme, onlara toplumun kültürünü aktarma, yetiştirdiği kuşanın toplumun siyasal yapısına uyumunu sağlama, liderlik yeteneklerine sahip gençleri ortaya çıkarma, nitelikli insan gücünü yetiştirme gibi işlevleri gerçekleştirmekle yükümlü olan özel bir konuma sahip olduğunu” belirtmektedir (Bursalıoğlu, 1997: 55). Eğitim örgütlerinin, kendi yapısal özelliklerine, içinde bulunduğu çevrenin, öğretmen, veli ve öğrencilerin beklentilerine uygun, yenileşme uygulamaları yapmaları, amaçları ve işlevleri açısından zorunlu hâle gelmektedir (Çalık, 1997: 51-62).

Eğitim yönetimi ve onun bir alt alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdürler. Böylece, yönetim için önceki paragraflarda verilen tanımlar, eğitim yönetimi için de geçerliğini korumaktadır (Kaya, 1999: 43-44).

Eğitim yöneticisi, hem öğretmen ve diğer personelin geliştirilmesi ve etkili bir şekilde çalıştırılması, hem de öğrencilerin nitelikli olarak yetiştirilmesi için uygun ortam sağlayan bu amaçlarla çalışan kişidir (Ünal, 2000: 261-268).

Okullarda yönetim görevini okul müdürleri üstlenmişlerdir. Müdürler, yönetim süreçlerini iyi bilmelidirler. Personel yönetimi, iş yönetimi, bina ve tesisatın uygun şekilde kullanılması, güvenlik, danışma, iletişim, halkla ilişkiler konularında iyi yetişmiş olmalıdır.

Müdürlerin, okuldaki grupların gelişimini kolaylaştırıcı, kişiler arası iletişime hakim ve üyelerin çabalarının olumlu yanlarını onaylarken, takım ruhunu oluşturmaları gerekir. Hepsinden de önemlisi, müdürler herkesin hedeflerine ulaşması için beraberce uyum içerisinde çalışmasını sağlayacak etkiye sahip olmalıdırlar. Kısaca, müdürlerin yeni rolü, bütün personelin okul başarısındaki rollerini en yüksek düzeye çıkarmanın yollarını bulmaktır. Şüphesiz bu da, güven, sabır, grup başarısının pozitif sonuçlarına sıkı bir inanç gerektirir (Lionton ve Lashway, 1997: 239).

Okul yöneticileri, personeli motive etmeli, pozitif bir kültür oluşturmalı, bir grup vizyonu belirlemeli, kaliteli eğitim programları geliştirmeli, pozitif bir öğretim ortamı sağlamalı, yüksek performansı teşvik etmeli, değerlendirme süreçlerini işletmeli, sonuçları analiz edip yorumlayabilmeli, sonuçlar için sorumluluk hissetmeli ve insan kaynaklarının verimini maksimum düzeye çıkarmalıdır (Thomson, 1992:45).

Başarılı yöneticilik, rehberliği, yöneltmeyi, güdülemeyi, ikna etmeyi ve eşgüdümlemeyi içerir . Hanry Fayol'un planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdüm ve denetleme olarak sıraladığı davranışlara, Gulick ve Urwick 1930'lu yıllarda özlük işleri, yöneltme ve bütçe yapmayı da ekleyerek POSDCORB formülü ile ifade etmişlerdir (Kaya, 1999: 96).

Aydın; yönetimin süreçlerini karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, yöneltme ya da etkileme ve değerlendirme olarak ele almıştır (Aydın: 2000: 70).

Bu çalışmada yönetim süreçleri altı kısımda incelenmeye çalışılmıştır. Bunlar; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme ve denetleme ve değerlendirmedir.

2.1.1.1 Karar Verme

Aydın karar vermeyi; Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlamış ve karar vermeyi yönetimin kalbi olarak nitelenmiştir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özü ve esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır (Aydın, 2000: 126).

Karşılaşılan seçenekler arasından en akıllıca olanı seçerek uygulamaya koymaktır (Doğan, 1985: 1). Tüm yöneticiler, hatta örgüt üyeleri örgütsel nitelikli karar vermek durumundadır (Aydın, 2000: 71). Örgütte hiçbir davranış karar vermeden gerçekleştirilemez.

Karar verme oldukça zor bir olaydır. Zira, kesin olmayan şeylerle doludur. Eğer karar veren kişi kararların bütün sonuçlarını önceden bilirse, karar vermek

onun için daha kolay iş olacaktır. Ancak, gelecek aydın ve tanımlanmış olaylarla dolu olsaydı, yöneticilere daha az ihtiyaç olurdu. Karar verme zor olur; çünkü kararlar siyah ve beyaz olmaktansa, gri eğiliminde olabilirler (Ertürk, 1995: 190).

Örgütsel kararlar, bireysel kararlardan farklıdır. Bireysel kararlarda kişi, hafızasına, bilgisine dayanarak kararını kendi verir, uygular ve sonucuna katlanır. Oysa örgütsel karar başkalarını da ilgilendirdiğinden toplumsal bir süreçtir (Akat ve Diğerleri, 1994: 270). Kolektif özelliği taşıması nedeni ile yöneticiye risk yükler.

Karara katılmanın kişide, fikirlerinin değerli olduğu ve yeteneklerine saygı duyulduğu izlenimini yaratarak, kişinin verimliliğini artırır. Nitekim bir çok yazar da bu görüşe katılmaktadır. Katılma, grup bütünleşmesini ve bağlılığını artırarak verimliliği yükseltir (Davis, 1984: 190-192). İş doyumunu karara katılmaya bağlıdır. Öğretmenlerin kararlara katılması, öğretmenlerin eğitim programlarına daha içten ve istekli olmalarını özendirir ve onları okula karşı olumlu düşünmeye sevk etmektedir (Aydın, 2000: 72-74).

Dereli (1995: 263), üyelerin örgüt yönetiminde karar sürecini etkileme boyutları konusunda şunları belirtmektedir:

1. Bilgi sağlama: Yönetimin karar aşamasında tartışma konusu olabilecek bilgileri işgörenlere vermesi.
2. Tavsiye ve danışma: Görüş ve fikir alışverişinde bulunma ve yöneticinin değişik düşünceleri değerlendirme olanağı bulması.
3. Birlikte karar verme: Yöneticinin personel ile birlikte karar vermesi.
4. Özyönetim: Örgüt üyelerinin örgüt ile ilgili kararları bizzat kendilerinin alabilme yetkisi.

Eğitim örgütlerinde kararlara katılma gerekliliğinin bir gerekçesi olarak Bursalıoğlu (1998: 37)'nin şu sözlerini belirtmek yerinde olacaktır: "Eğitim örgütlerinin amaçları genellikle değerlere dayalı bulunduğundan, böyle örgütlerde karar çözümlerini inceleyen organ ve yöneticiler, her zaman rasyonel olanları bulamamakta veya seçememektedir."

Yapılan bir araştırma öğretmenlerin, karara katılmak istediklerini göstermesine rağmen, okul içerisindeki kararlara çok az katıldıkları, okul dışındakilere ise ya hiç katılmadıkları ya da sınırlı ve denetimli bir şekilde katıldıkları bilinmektedir. “Öğretmenlerin kendilerine ilişkin disiplin yargılamalarına, öğretmen evleri ve lokallerin yönetimine katılmaları söz konusu değildir.

2.1.1.2 Planlama

Planlama en geniş anlamıyla ileride yapılacak işleri önceden saptamaktır. Temel amaç işletmeyi değişikliğe hazırlamak ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davranılacağına önceden görülmesidir. Planlama şimdi ile gelecek arasında bir köprüdür (Hatiboğlu, 1999: 27).

Harekete geçmeden önce bir takım hazırlıklar yaparak karar vermek (Tortop ve diğerleri, 1999), geleceğe yönelik tahminde bulunmak ve ileriye bakmak (Kaya, 1999: 125), ya da amaca ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin önceden saptanmasıdır.

Planlama davranışına öğretmen katılımının sağlanması gerekir. Aksi halde öğretmenin planı anlaması ve uygulamada istekli davranması zorlaşır. Katılımın olduğu planda öğretmenler, yaratıcılıklarını kullanacaklarından verimlilikleri de artar. “Yönetici neler yapılması gerektiğini dikte ettirme yerine; planlamada öğretmenlerin etkin olmalarını ve yaratıcı güçlerini kullanmalarını sağlamalıdır” (Aydın, 2000: 204). İlgili oldukları halde öğretmenlerin planlamanın dışında bırakılmaları, sorumlulukların paylaşılmasını güçleştirerek verimliliklerini düşürür.

Örgütlerin yönetilmesi için, önce amaçların saptanması, izlenen politikaların geliştirilmesi ve bir yürütme planının oluşturulması zorunludur. Kuruluşların çalışmalarının başarılı olması, planların iyi hazırlanmasına ve başarılı olmasına bağlıdır. (Tortop ve diğerleri,1999: 51).

Personelin, malzemenin, yerin en etkili ve ekonomik kullanımını sağlayarak yöneticinin çalışmasını basitleştirir (Eren, 2000: 35); kritik durumların önceden tahmin edilmesini ve hatalardan kaçınılmasını sağlar, geçerli ve etkin bir

denetimin temelini oluşturur; toplanan bilgileri en iyi şekilde değerlendirip plan yapan yöneticilerin verimlilikleri yüksek olmaktadır (Kıran, 1991: 21).

Okul yöneticisinin, öğretmenlerin planlamaya katılımlarını gerçekleştirmesi yanında planlardaki değişikliklerden haberdar olmalarını ve yeni duruma uyum göstermelerini de sağlaması gerekir.

Planlama sürecinde demokratik bir eğitim yöneticisi olabilmenin ve örgüt üyelerinin katılımını gerçekleştirmenin temel koşulu, okul örgütü içinde yer alan tüm personeli, öğrencileri ve velileri doğrudan ya da dolaylı olarak kendi geleceğiyle ilgili kararlara katabilmeyi sağlamak ve bu konuda yasal zeminleri oluşturmak için çaba harcamaktır.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; özellikle öğretmenlerin okul politikalarının belirlenmesine ve planlama eylemlerine katılması onları okullarına daha çok bağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1998: 159).

2.1.1.3 Örgütlenme

Ertürk örgütlemeyi, planda belirlenen amaçlara ve bunlara erişmek için belirlenen yollara uygun olarak bir örgüt kurmak olarak tanımlamıştır. Örgütlenme, bir örgüt oluşturma ya da örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve iş yerleri arasında yetki ilişkilerinin tümü şeklinde yorumlanabilir (Ertürk, 1995: 75-76).

Örgütlenme, bir örgüt yapısının hammaddesini oluşturan madde ve insan kaynaklarını bölümlendirme işidir. Bu süreç işlevsel, süreçsel, amaçsal, destekli amaçsal ve bölgesel örgütlenme şeklinde olabilir (Başaran, 1998: 50-51).

Akat ve diğerlerine göre; örgütlenme, beşeri, fiziksel ve teknik olanakları ve araçları işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlemek ve hizmete koymak demektir. Örgütlenme, işletme yönetiminde planlama işlevinden sonra gelen önemli bir işlevdir. Örgütlenme işlevi, işletme faaliyetlerinin gruplanmasında olduğu kadar, hedeflere götüren kararların alınacağı noktaları, çeşitli yetki ilişkilerini ve işletme yapısı içerisindeki iletişim akımlarını da iyi bir şekilde yanıtlamak durumundadır (Akat ve diğerleri, 1994: 156).

Hanry Fayol'a göre örgütlenme, "Bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır". Planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşullar sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalara örgütlenme denir (Tortop ve diğerleri, 1999: 71-72).

Örgütlenme yaparken yöneticinin; yapılmak zorunda olan bütün işleri gözden geçirip çözümlenmesi ve homojenlik ilkesini zedelemeyen, bu işleri nasıl gruplandıracağına karar vermesi gerekmektedir. Hem kurumsal olarak hem de uygulamada bu kolay bir iş değildir. Bunu yapmak için; her kadrodaki işgörenin, detaylı olarak değerlendirilmesi gerekir (Kaya, 1999: 102-103).

Örgütlenme, planlama ile iç içedir. Planlama aşamasında amaçlar belirlenirken, örgütlenme aşamasında amaçlara ulaşması için gereken faaliyetler ile bu faaliyetleri yürütecek kişilerin rol ve sorumlulukları belirlenir.

Okula girdilerin sağlanması, yapılacak işlerin belirlenmesi, birimlerin kurulması, kimin ve neyin nerede bulunacağına karar verilmesi, amaca ulaşacak bir yapının oluşturulması; okuldaki birimlerin işleyişlerinin ve yetkilerinin belirlenmesidir.

Örgütlemenin gerçekleşmesi için maddi ve manevi olanakların sağlanması (Tortop ve diğerleri, 1999: 45), takım ruhunun geliştirilmesi gerekir. Bu durumda yönetici, takımın bir üyesi konumundadır.

İyi bir örgütlenme ile; görev, yetki ve sorumluluklar dağıtılır, kimin neden sorumlu olduğu belirlenir. "Nitekim işteki rol belirsizliği stres, psikolojik baskı verim düşüklüğüne neden olur" (Korkut, 1992: 159). Diğer taraftan iyi bir iletişim sistemi kurulmasına yardım eder.

Yönetimsel davranış becerilerinin önemli olduğu eğitim kurumlarında, yöneticilerin bürokratik otorite çıkmazından kaçınmaları ve yasal yaptırımlardan çok yönetimsel davranış becerilerini geliştirerek meslektaşlarının yaratıcılıklarını artırmaları gerekmektedir (Yardibi, 1991: 9).

Öğretmenler ne kadar nitelikli olurlarsa olsunlar yönlendirilmedikçe, okulun amaçlarına katkı sağlamaları ve verimli çalışmaları zordur. Okulun ve öğretmenlerin verimliliği grup çalışması ile yakından ilgilidir.

2.1.1.4 İletişim

Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, bireyler, guruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur. Her geçen gün değişen ve değişen bir toplumda yaşayan birey, ister istemez başkalarıyla az ya da çok her gün, her an ilişki kurmak zorundadır. Ancak yakından ve bilimsel açıdan bakıldığında bu ilişkilerin gelişi güzel ve belirli bir düzen ve disiplinden yoksun olduğu dikkat çeker (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 64).

İnsan için anlamlı olan her durum ve öge iletişim konumunu simgeler. İletişim enerjinin anlam ve duyguya dönüşmesidir (Açıkalın, 1998: 38).

Gürgen, iletişimi, iki kişinin duygu düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreç olarak tanımlamaktadır (Gürgen, 1997:9). İletişim, emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların bireyden bireye, gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşim, yönetim sürecinin gerçekleştirilmesi için bir araçtır.

İletişim, sözcüklerin, resimlerin, grafiklerin, figürlerin vb. sembollerin kullanılarak bilgi, düşünce, duygu ve becerilerin aktarılmasıdır.

İletişim emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve sorunların bireyden bireye ve guruptan guruba aktarıma iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşim sürecidir (Aydın, 2000: 149).

İletişim, bir kaynağın, davranışlarını kasıtlı biçimde etkilemek üzere bir alıcıya mesajlar iletmesidir. İletişim, anlamların ortak kılınmasıdır (Başaran, 1998: 63).

İletişim en yalın anlamda duygularını, düşüncelerini ve bilgilerini belli simgelerle anlatan gönderici yani kaynak ile bu simgeleri çözümleyip, algılayan ve anlayan bir alıcıyı gerektirir. İletişim sürecinde yer alan diğer öğeler ise mesaj, kodlama, kod açma, kanal, etkileme ve geribildirimdir (Gürgen, 1997: 13).

Astların görüşlerini doğru olarak ve zamanında üst yönetime yansıtan ve bu görüşler doğrultusunda bir tepki yaratan iletişim, demokrasinin önemli dayanaklarından biridir. Yönetici sabırlı nesnel bir dinleyici olmak durumundadır.

Karşısındakilerin içtenlikli duygu ve düşüncelerini gerçekten duymak istiyorsa, kendi görüşlerini açıklamakta acele etmemelidir.

İletişim kuramcılarının büyük bir çoğunluğuna göre, konuşma, bireyin çevresini anlama, kontrol etme ve değiştirmesinde en önemli yollardan birisidir.

Her birimiz kendi çevremizde bir denge kurmak ve bu dengeyi korumak isteriz. Bunun anlamı şudur; Kendi önceliklerimizden vazgeçmeden, önceliklerimizi koruyarak eşimizi ve çocuklarımızı mutlu etmek isteriz. İş arkadaşlarımızla ve üstlerimizle arkadaşça ilişkilerimizi koruyarak kendi bireysel amaçlarımızı gerçekleştirebiliriz. Toplumsal etkinliklerin yaşamımızı yönlendirmesine izin vermeden, çevremize etkin ve saygın bir kişi olabiliriz. Bunu da ancak ismimizi, ailemizi, arkadaşlarımızı ve çevremizi anladığımız zaman yapabiliriz ve o zaman çevreyi değiştirme ve kontrol etme yeteneği kazanırız.

Çoğu zamanlarda insanlar çoğu zaman dengeleri bozulduğu zaman iletişim eyleminde bulunurlar. Bu ilke, birey için olduğu kadar tüm örgüt için de geçerlidir. Örgütlerde işler sorunsuz olarak planlandığı gibi yürürse, örgüt içi ve dışı bir iletişime gerek kalmaz. Sorunlar yaşandığında, üretim düştüğünde, fiyatlar yükseldiğinde tüm işlevleri yeniden dengelemek çabası ile iletişim artar.

Eğitim örgütlerinde iletişim sürecinde katılma boyutunu gerçekleştirmek için, iletişimde açıklık temel alınmak durumundadır. Böylece, bir okul örgütünde olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olması ve onların görüşlerini belirtmesine olanak sağlanması gerçekleştirilmiş olur. Bu sayede, örgüt üyelerinin örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılması gerçekleştirilebilir (Aydın, 2000: 152).

2.1.1.5 Eşgüdümleme

Eşgüdümleme (koordinasyon), örgütlenmiş birimlerin uyumlu duruma getirilmesidir. Diğer bir deyişle “koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan tüm eylemleri kapsar” (Bursalıoğlu, 1998 :121).

Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme (Aydın, 2000:153), başka bir ifade ile okuldaki birimler arasında işbirliği sağlamadır.

Okulun büyüklüğü, görevde uzmanlaşma, yeni teknikler ve yeni mevzuat yöneticinin eş güdüm görevini zorlaştırır. Ancak eşgüdümü gerçekleştirmek için şu yollar önerilmektedir: Doğal grupların özendirilmesi, görevlerin açıkça tanımlanması , objektif denetim uygulanması, grup toplantıları yapılması, iyi bir iletişim sistemi geliştirilmesi, işe ilişkin açıklamalarda bulunulması ve hizmet içi eğitim.

Eşgüdüm, öğretmenler arasında kıskançlığı azaltıp yardımlaşmayı sağlayarak verimliliklerini olumlu etkiler (Seçkin, 1991: 144). Meslektaşların birlikte çalışmalarının getireceği yararlar şöyle özetlenmektedir: “Okulun insan kaynakları bir araya gelir, öğretmenlerin farklı alanlarda sahip oldukları sorumluluklarını birleştirerek daha çok başarı sağlamaları gerçekleşir, meslektaşlar arası ilişkiler gelişir.”

Çoğu zaman örgütsel başarısızlıklara, ait olduğu örgüte yeterince ilgi duymayan bireyler neden olmakta ve kişisel hoşnutsuzlukların altında örgüt içinde yeterli bütünleşmenin olmadığı duygusu yatmaktadır (Yıldırım, 1992: 55).

Okulun amacı ortak olduğundan öğretmenlerin araç, gereç, materyal yönünden işbirliği yapmaları ve birbirlerine yardımcı olmaları gereklidir.

Eşgüdümleme de katılım boyutunun sağlanabilmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde eğitim işgörenlerinin özerk çalışma alanına kavuşmasıyla olanaklı olabilir. Amaçların tüm eğitim işgörenlerince bilinen ve benimsenen bir eğitim örgütünde, devlet, planlama ve programları oluşturmadan başlayan ve dersliklerde devam eden süreçte eğitimciyi özerk bırakmaktan korkmamalıdır. Özerklik, eşgüdümlemeyi engelleyen ve ortadan kaldıran bir olgu değildir.

Okullarımızda, özerklik söyle dursun; eğitimcinin kullandığı sözcüklere kadar belirleyici ve kısıtlayıcı bir eğitim sistemi söz konusudur. Yönetici de kendini ister istemez varolan eğitim sisteminin savunucusu olarak gördüğünden, eğitimcinin yenilik taleplerine hep kuşku ile bakmaktadır. Dolayısıyla

okullarımızda genellikle en alt düzeyde bir enerji kullanımının olduğu eşgüdümleme tarzı yeğlenmektedir ve bu, biraz da “köylü kurnazlığı” ile sağlanmaktadır. Ayrıca eşgüdümleme sağlarken okul yöneticileri; gözdağı, ceza, borçlandırma (Başaran, 1998 :52-63) gibi anti-demokratik yöntemlere de başvurabilmektedirler.

2.1.1.6 Denetleme ve Değerlendirme

Denetim sistemi, her karmaşık örgütte vardır. Bu bir örgütsel ve yönetsel zorunluluktur.

Aydın denetimi, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak değerlendirmiştir (Aydın, 2000: 11). Denetleme: Davranışı kontrol etme süreci (Taymaz, 1998: 48); yapılanın yapılması beklenilene ne derecede uygun olduğunun karşılaştırılması (Massie,1983: 11); işin gitmesi istenilen doğrultuya yönltilmesidir (Tortop ve diğerleri, 1999: 129).

Değerlendirme ise; denetlemenin bir uzantısı olup, işi yapana ya da işe ilişkin olarak varılan yargıdır.

Aydın’a göre denetimin temel amacı; örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç almak için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir. Denetimde örgütsel işleyiş, bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir, eksik yönler saptanır, düzeltilir; hataların yinelenmesi engellenmeye ve daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın, 2000:11).

Denetleme ve değerlendirme, yönetimin ayrılmaz parçaları olup; okul yöneticileri ve denetmenler tarafından yerine getirilmektedir. Bu iki sürecin bazı ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi “amacının eğitim amacını gerçekleştirmeye yönelik olması, geliştirme aracı olarak kullanılması, konunun özel yaşam değil okuldaki etkinlikler olması” (Başaran, 1998: 45) gerekir.

Diğer bir nokta da ; okulda uzaktan ve genel denetimin daha yararlı olduğudur. Yakın ve sıkı denetimden yana olan yöneticiler, denetleme

sorumluluğunu işbirliği içerisinde yerine getiren ve bu şekilde davranan yöneticilerden daha az başarı ve verim elde etmektedir.

Yöneticinin günlük çalışmalardan haberdar olması, kimin ne yaptığını bilmesi önemlidir. Okulun iş ve personel durumunu bilmeyen yöneticinin verimli çalışma sağlaması beklenemez. O nedenle yöneticinin, okulu olumlu ya da olumsuz yönleri ile tanınması gerekir.

Yapılan bir araştırma; okul yöneticisinin görevleri içerisinde en büyük yüzdeyi denetleme ve değerlendirmeye vermekle beraber, okul yöneticilerinin yöneticilik eğitimi görmemiş olmalarından dolayı da, bu görevin niteliğine şüphe ile bakmaktadır.

Denetleme ve değerlendirmenin verimi etkilediği bir gerçektir. Bu davranışın yapılmadığı iş yerlerinde verim düşmektedir (Tortop ve Diğerleri, 1999). Davranış, denetmenler dışında ilgili personel tarafından benimsendiği oranda başarılı olmaktadır (Taymaz, 1982: 12).

Denetleme ve değerlendirme, personelin başarı durumu, okulda ne gibi değişiklik yapılması gerektiği ve verim hakkında bilgi vermektedir. Ancak bu davranış gerçekleştirilirken amacın ceza olmaması gerekir.

Ceza, başlangıçta verimi artırsa bile sonuçta iyice azaltır (Başaran, 1998; Davis, 1984: 243). Denetleme değerlendirme sonucunda terfi, ödüllendirme, takdir etme, yetişmesi için yardım etme olanakları verildiği takdirde öğretmenlerin verimlilikleri artar. Bu sürecin iyi işlememesi durumunda ise, verimlilik düşer, yeniliklere direnme ve yanıtıcı bilgi üretme olasılığı yükselir.

Eğitim örgütlerindeki değerlendirme süreci, değerlendirilen olguyla ilgili bireylerin tümünü kapsar. Böylece değerlendirme, bir grup işlevidir. Demokratik bir kültürde değerlendirme sürecine genel bir katılımı özendirilir. Değerlendirmenin etkililiği, sadece atılan adımlara ve varılan sonuçlara değil, aynı zamanda değerlendirme sürecinde geliştirilen insan davranışlarının niteliğine de bağlıdır. Yönetim süreçlerinin diğer öğelerinde olduğu gibi, değerlendirmenin amaçları, eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesi kadar personelin sürekli gelişmesini de kapsar (Aydın, 2000: 165-166).

2.2 Yönetime Katılma

2.2.1 Yönetime Katılmaya Genel Bir Bakış ve Tanımı

Katılım, toplumsal bir varlık olan insanın her düzeyde örgütsel ilişkilerde yer alması anlamında düşünülmektedir. Bu anlamda, katılımcılık, toplumda bireyin kendisini örgütlerde ifade edebilme, doğrudan yer alma nicelik ve niteliği ile buna önem veren görüş anlamında kullanılmaktadır. Katılımcılık dendiğinde, tanıma ihtiyaç kalmaksızın, sözcük kendi anlamını ifade etmektedir. Yaşamında anlam arayan bir varlık olan insanın mutluluk ve coşkusu, ne yapıldığından çok, nasıl yaşandığına bağlı olarak değişir.

Değişen piyasalar, ileri teknoloji ve artan rekabetle karşı karşıya kalan çok sayıda işletme başarıya ulaşmak için yalnızca sermaye ve teknolojik iyileşmelerin değil, aynı zamanda çalışanların yönetime katılma tarzında da değişikliklerin gerekli olduğunu anlamaya başlamışlardır. Yönetime katılmanın niteliğini daha iyi anlamak için, bu yönetim tarzını otoriter yönetim tarzıyla karşılaştırmak gereklidir. Bazı yazarlara göre, otoriter yönetim tarzında yöneticiler düşünmekte ve çalışanlar işleri yerine getirmektedir. Katılımcı yönetim tarzında, farklı konumlardaki insanlar aynı zaman diliminde aynı işleri düşünmekte fakat benzer şekilde düşünmemektedir. Otoriter sistemde üst düzeydeki insanlar yönetimi temsil etmekte ve işyerini yönetmektedir. (Güven, Güney, 2001: 258). Yönetime katılmanın geçerli olduğu bir ortamda çalışanların büyük bölümü kendi kendini yönetmekte ve kendi iş akışlarını yönlendirmektedir. Otoriter sistemde performans genellikle kısa dönemli olarak hedeflenmekte ve pay sahiplerinin kazançları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Katılımcı yönetim tarzında performans tüketici, katma değer, yarar sağlayanlar ve yenileme yeteneği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sistemdeki insanlar performanstan eşit oranda sorumludur (Dinçer, Fidan, 1996: 391).

Yönetime katılma kavramına geçmeden önce, çeşitli anlamlar taşıyan katılma sözcüğünün belirlenmesinde yarar vardır. Katılmanın ilk anlamı bir kişinin bir ortaklığa aktif olarak girmesidir. Birey girdiği grupların sayısı ya da gruptaki etkinliği arttıkça katılma oranı yükselir. Katılmanın ikinci anlamı, sosyal bütünleşmenin sağlanmasıdır. Burada birey ya da bir grup, işletmeye veya onun amaçlarına toplumsal süreç içinde katılır, ortak değerleri benimser veya yönetimin

önerdiği amaçları kabullenir. Bu tip katılma ise pasif katılma olarak nitelendirilir. Katılmanın üçüncü anlamı ideolojiktir. Burada bireyler ve gruplar gönüllü ve bilinçli olarak otorite gücünün önerdiği amaçlara aktif olarak katılırlar. Katılımın bir başka anlamı ise; sosyal içerikli bir seçime götüren ortak kararların etkilediği tüm grupların kendi içinde somut olanakları ve yetkileri bölüşmesidir. Katılma sözcüğünün sonuncu anlamı yönetime katılma kavramına daha yakın görülmektedir. Ancak katılma başlı başına ve kendi başına bir amaç değildir. Katılma daha yeterli işlev görebilmek için bir araçtır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001:294).

Gümüşi'e göre (1995: 381), genel olarak bir işletme ve örgütte çalışan insanların, örgütün gidişatı, yönetim politikaları ve diğer işlevlerde söz almalarını ifade eden yönetime katılma daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasına hizmet etmek amacıyla geliştirilmiştir. Yönetime katılma somut olarak, işletmeler ve bunların nasıl yönetilmesi gerektiği, diğer bir deyişle işletmenin nasıl örgütlenmesi gerektiği üzerinde durmaktadır . Yönetime katılma, işçilerin iş yerindeki sorunlarına ilişkin problem çözme ve karar alma sürecine katılmasını ön gören spesifik, formal hatta akdi programlardır.

Yönetime katılma, kişilerin çalıştıkları işletmeleri ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü amacıyla fikirlerini ifade etme sürecidir (Dinçer, Fidan, 1996: 391).

Yönetime katılma, işletmedeki tüm iş gücünü çalışma ortamını, ürün kalitesini, ekipman verimliliğini ve sonuçta işletmenin rekabet gücünü iyileştirmeye katılımı olarak tanımlanabilir (Owusu, 1999: 110).

Ersen, katılmayı, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araç, karar alma ve uygulama yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi süreci olarak tanımlamıştır.

Ersen çalışanların katılımının, katılımcı yönetimin çalışanların işe motive edilmesinde rolü olduğu gibi teknolojik yenilik konusunda veya diğer idari konularda çalışanlara inisiyatif verilmesiyle sağlanacağını savunmuştur (Ersen, 1997: 72).

Katılım, alınan karara “evet” ya da “hayır” demek değildir. Katılım; bireyin, karar verme sürecine olabildiğince işlemin başından ve uzun bir süre katılmasını ifade eder (Celep, 1996: 49).

Dinçer’e göre (1998: 28); yönetime katılma; bir örgütte çalışanların, örgütün gidişatı, yönetim politikaları ve diğer fonksiyonlarda söz almalarını ifade eder. Yönetime katılma, daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasına hizmet etmek amacıyla geliştirilmiştir.

Yönetime katılma, işletmede işçilerin karar alma sürecinde dışlanmalarının, karar alma sürecine katılmalarının ve kararlarda etkili olmalarının sağlanmasıdır.

Eren yönetime katılmayı ekonomik ve politik olmak üzere iki bölümde tanımlamıştır. Ekonomik anlamıyla katılma, bir patronun istihdam ettiği bir veya daha fazla kimseye işletmenin kârları üzerinden bir pay (temettü) vermeyi taahhüt etmesidir. Pratikte bu duruma “kâra katılma” şeklinde ve işletmede işgören tüm çalışanların kârdan yararlanması biçiminde sıkça rastlanmaktadır. Politik anlamda katılma, kamu işyerlerinin yönetimine bütün vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasi gereği katılmasıdır (Eren, 2001:396).

Oğuz; yönetime katılmayı, mal ve hizmet üretiminde işletmelerde en alt kademedeki işgörenden başlayarak en tepedeki yöneticiye kadar düşünme, deneme, değerlendirme ve yanılma imkanının verilmesi olarak tanımlamıştır (Oğuz, 1996: 62).

Çalışma yaşamında psikolojik olarak, çalışan insanın çalışma yaşamındaki konumunu, kendi yapısına, yetenek ve beklentilerine daha uygun hale getirmek ve onu işi ile bütünleştirmek amacına yönelik bütün faaliyetleri içine alan, sürekli bir düşünce ve eylem konsepti oluşturulmalı, çalıştığı işletmenin yönetiminde sınırlı da olsa söz sahibi olması gerekir (Tınar, 1996: 128).

İşletmenin başarısı için; insanların daha hızlı, daha akıllı ve daha etkin çalışmaları gereklidir. Daha kaliteli ve iyi hizmet üretmeleri ve bunu şimdiye kadar olduğundan daha büyük bir aciliyet duygusuyla yapmaları gerekiyor. Ama o insanların bunu isteyerek yapmaları gerekir. Kuruluşların inisiyatif kullanacak, sonuçların hesabını verebilecek ve kuruluş hedeflerini destekleyebilecek insanlara

ihtiyacı vardır. Çalışanlar söz hakkına, işleri üzerinde belli bir denetime sahip olmak ve kuruluş içinde bir sahiplik duygusu taşımak isterler. Ekonomik olduğu kadar insanî nedenlerle de bir katılım kültürü yaratmak işletmenin başarısı açısından hayati'dir.

Psikolojik sahiplik olmaksızın insanın emeği ve bunun sonuçları önemsizleşir. Duygusal bağ yoksa, insanlar işyerlerinde zamanlarını geçirir ve sonra eve giderler. Kayıtsızlık, hatta düşmanca veya yıkıcı duygular hissederler. İşin bitmemesi, ürünün kalitesiz oluşu, müşterinin kaçması veya paranın israfı onları ilgilendirmez. Ama sahiplik duygusu ve bağlılık varsa, her şey önem kazanır (Rosen, 1996: 132).

Bir kurum kültürünün değiştirilmesinde veya geliştirilmesinde kullanılan en önemli yöntemlerden biri, katılımı sağlayan sistemlerdir. Bu sistemler, her bireyi hem katılıma teşvik etmekte hem de örgüt açısından önemli biri olarak görüldüğü mesajını göndermektedir. Bu katılım, kalite çemberleri ve danışman grubu gibi resmi olabileceği gibi; öneri sistemleri veya üst yönetimle temas etme fırsatı gibi gayri resmi de olabilir. Tüm bu süreçlerde önemli olan ise, bireyin alternatifler üretmesi ve her hareketinden sorumluluk duymasıdır. Çalışanların kendileriyle ilgili konularda alternatif üretmesi, çoğu zaman bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Çünkü çalışanlar, kendilerinin seçim yapıp karar verdiği konularda, daha fazla sorumluluk duyarlar. Birçok psikolojik araştırma, yönetime katılımın sadece örgütsel bağlılığı değil, en zor faaliyetlerde bile çalışanların işten zevk almasını sağladığını göstermektedir (Akıncı, 1998: 106).

Tarih boyunca işletmelerde en az değer verilen kaynak insan, yani işgücü olmuştur. Bunun nedenleri;

- a) Dünya savaşları sonrası ve sanayi reformu öncesinde insanların boğaz tokluğuna çalışmaya mecbur olması.
- b) İşgücünün karlılıktaki ve üretimdeki payının kolay ölçülebilir olmaması veya böyle gösterilmeye çalışılmasıdır.

Zaman içerisinde insanın örgütün en değerli kaynağı olduğu yaygın kabul görmüştür. Çünkü beşeri kaynaklar olmadan fiziksel kaynakların kullanılamayacağı, örgütte başarıyı sağlayan en temel etmenin insan olduğu

anlaşılmasıdır (Aytaç, 2001: 80). İnsan denilen varlık son derece karmaşık bir iç dünya ve ruhsal yapıya sahiptir. Çünkü ilişkilerde çoğu kez duygusal etkilerde kalan insanı bir bütün olarak tanımak gerçekten zordur. Bir yazarın dediği gibi, “Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz, belirli bir işte çalışmak üzere fizik gücünü satın alabilirsiniz, bir saat veya bir gün için uzmanlığından yararlanabilirsiniz, ancak onun bir işe düşkünlüğünü, inisiyatifini ve çalışma dürüstlüğüne, düşüncelerini, duygularını ve içten gelen özverilerini satın alamazsınız. Bunlar öyle şeylerdir ki ancak kazanabilirsiniz”.

Schulze’ye göre (1998:24); Brakelmann, “İş yaşamının, çalışanların insani gereksinmelerinin ve haklarının mümkün olan en yüksek düzeyde karşılanmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesini, işin insancillaştırılmasının zorunlu koşulu” olarak nitelenmektedir. Yazara göre, çalışma koşullarının insanı merkez alan bir yaklaşımla düzenlenmesi yalnızca söylemde değil, uygulanan ve korunan bir ilke olarak benimsenmelidir. Çalışma koşullarının düzenlenmesinde çalışanların fikirlerinin alınması, düzenlemelerde çalışanların da söz sahibi olması gerekmektedir.

İşletmenin başarısında emek ve sermaye aynı ölçüde gereklidir. Biri, diğeri olmadan üretimde bulunamayacağına göre emek ve sermayenin dengeli ve eşit haklarla işletme içinde yer almaları gerekmektedir. Bir işletme içinde alınan her karar, yalnız işletmeye yatırılmış olan sermayeyi değil, aynı zamanda orada çalışanları da ilgilendirir. Gerçekten işletme kararları, işçilerin de hayat ve kararlarını etkiliyor ise, bu takdirde işletme kararlarına işçilerin de dolaylı veya dolaysız bir şekilde katılmaları yasal bir hak sayılmalıdır. Bu hakkın tanınmaması çalışanın, işletme politikasının basit bir objesi durumuna itilmesi sonucunu doğurur. Sermaye sahiplerinin çıkarı karın maksimize edilmesi ve geliştirilmesi doğrultusundadır. İşçilerin çıkarı ise adil bir ücret yanında, işyeri güvencesinde, işyerinin ve işletmenin sosyal bir içerik kazanmasında, ayrıca otoritenin mali-yönetici anlamında, girişimci-yönetici ve işveren tarafından kötüye kullanılmasına karşı alınacak tedbirlerin bütününde bulunmaktadır (Akçaylı, 1991: 179).

İnsanlar genellikle tepeden inme emirlere ve emrivakilere tepki gösterirler. Kendilerinin önemsenmediği fikrine kapılırlar. Oysa, kendilerine sorarak, danışarak karar ve emir verildiğinde, o işi daha çok benimser ve daha iyi yaparlar. Zira, işi

fiilen yapan kişiler, o işi yöneticiden daha iyi bilirler. Kendileri ile ilgili bir işin kendilerine sorulmadan ve danışılmadan emredilmesine tepki gösterirler ve hatta işi sabote ederler. Bu yüzden, personelin yapacağı iş ve işlemlerde, hizmet ve faaliyetlerde, mutlaka ilgili personelin görüş ve önerileri alınarak birlikte karar verilmeli, personelin karara ve yönetime katılması sağlanmalıdır. Böylece, hem personel motive edilmiş, hem de işlerin en iyi şekilde yapılması temin edilmiş olur. Çünkü katılmalı yönetim, iş yapmada ve başarmada en etkili motivasyon unsurudur (Gümüş, 1997: 305).

Örgütte, üyeler arasındaki ilişkilerin sıcaklığı, yönetim eylemlerinde insancıl kaygıların önceliği, çalışanların katılımını artırır, yabancılaşmayı azaltır. Çalışma ortamındaki yetersizlikler, genelde işe ve sonuçta ortaya çıkan ürüne karşı ilgisizlik, amaca hizmet etmeyen anlamsız kurallar ve bunların uygulanmasındaki anlamsız ısrarcılık, benimsenen ortak değerlerden uzaklaşmak, bireyin işine ve örgütüne yabancılaşmasına neden olmaktadır(Açıkalin, 1996: 146). Bu yabancılaşma ve amaçlardan uzaklaşmayı çalışanların katılımının sağlanması giderir.

Eğitimde yönetime katılma, okulun demokratik yapısının gereğidir. Öğretmenlerin yönetime katılması, çeşitli faydalar sağlayabilir.

Okullarda öğretmenlerin yönetime katılmaları başlıca şu faydaları sağlayabilir.

- a) Öğretmenlerin okulla daha fazla bütünleşmelerinin sağlanması,
- b) Eğitim ve öğretimin verimliliğinin artırılması,,
- c) Öğretmenle okul yönetimi ilişkilerinde yüksek işbirliğinin sağlanması,
- d) Demokrasinin okul ortamında gerçekleşmesi,
- e) Öğretmen meslek kuruluşlarının, eğitim-öğretimin geliştirilmesinde güç ve desteğinin, yönetimle işbirliğine kanalize edilmesi,
- f) Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki niteliklerinin geliştirilmesi (Aydın, 2000:130).

Demokrasi kültürünün gelişmesi, yönetimin alacağı kararlara ve diğer yönetim işlerine öğretmenlerin katılımıyla mümkün olabilir. Yöneticiler, öğretmenlerin yönetime katılmasıyla, onların düşünce ve önerilerini ortaya koymalarını sağlayabilirler.

Öğretmenlerin yönetime katılmaları sınırlı olarak belirli konularda sağlanabilir:

- a) Eğitim öğretim konu ve uygulamaları,
- b) Personel ve özlük hakları,
- c) Ders programlarının geliştirilmesi ve düzenlenmesi,
- d) Hizmet içi eğitim faaliyetleri,
- e) Okulun fiziki yenileştirilmesi ve araç-gereç alımı,
- f) Kurullar ve mesleki çalışmalar,.....vb.

Yönetime katılma eylemini savunanlar, onu yönetimin bütün problemlerini çözen sihirli bir değnek olarak gösterme çabasındadırlar. Karşı olanlar ise, onu yönetimi devirme girişimi olarak görürler. Bazıları da katılmayı bir yönetim oyunu olarak kullanırlar. Katılanların kişiliğini güçlendirmesi, yaşantı ve yetişmelerini sağlaması, birleşme için bir güdüleme olması yönetime katılmanın başlıca yararlarını oluşturur. İşbirliği katılma sayesinde gerçekleşen bir eylemdir. Katılma, sadece kişilerin ya da grupların bir araya getirilmesi değil, bunların birbirini etkileyecek yapıda bütünleşmesidir. Öyle ise katılma, bir birine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni, diğerlerine ilişkin olarak yapılmasıdır (Bursalıoğlu, 1997:161).

İnsanı biçimlendirmekte rol oynayan öğretmenlerin iş doyumunun artırılması, eğitimin demokratikleşmesi, eğitimde verimin artırılması ve toplumsal yaşamın demokratikleşmesi için öğretmenlerin yönetime katılma düzeylerinin incelenip sorunlara çözüm önerileri geliştirilerek, eğitime ve yönetim bilimine katkıda bulunmak gerektiği düşünülmüştür.

2.2.2 Yönetime Katılmanın Tarihsel Gelişimi

2.2.2.1 Dünyada Yönetime Katılma

Yönetime katılma, yeni ve basit bir kavram değildir. Çalışanların yönetime katılmasını ifade eden yönetime katılma üzerinde 50 yılı aşkın bir süredir araştırmalar yapılan bir kavramdır (Güven, Güney, 2001: 257).

İşverenin mal sahibinin mutlak otoritesini vurgulayan mal varlıklarının “insanın eşya gibi yönetilmesi” ekseninden ilerleyerek bilimsel yönetim, belirli bir

demokratik öz taşıyan babacanlığın da “insanın insan gibi yönetilmesi” ekseninde giderek “insan ilişkileri” akımına vardığı görülmektedir. Bu akımın ekseninde aştığı, üstelik çağdaş sanayinin ürünü olan örgütlü işçi olgusunu yok saydıkları için amaçladıkları verimlilik artışını da gerçekleştirememişlerdir. Bilimsel yönetimin “otorite ve insan ilişkilerinin “demokrasi” boyutlarını birleştiren “katılmalı yönetim” üç bin yıllık yönetimin evriminin son ürünüdür (Peker, 1995: 118).

Çalışanların yönetime katılması, işçi-işveren arasındaki dayanışma ve işbirliği, işçinin işyerinin idaresine katılmasını savunan fikirlerin ilk olarak ortaya çıkışı 18. yüzyıla kadar uzanır. Bu yıllarda küçük işletmeler kapanıp yerlerini büyük fabrikalara bırakmışlardır. Küçük işletmelerin kapanıp büyük fabrikaların kurulması fabrikalardaki çalışanların sayılarının artmasına neden olmuştur. Fabrikalardaki çalışanların sayılarının artması ve işverenle çalışanlar arasındaki işe yönelik, örgüt amaçlarını daha iyi bir şekilde gerçekleştirebilmek için düşünülmeğe başlanmıştır.

İşgörenlerin yasal haklarından yoksun oldukları yıllarda inisiyatifin iş verenlerde olması ve iş verenin keyfi kararlarına uymak zorunda bırakılmaları işgörenin yönetime katılım fikrini doğurmuş ve geliştirmiştir (Erel, 1967:12).

İşçilerin kurulu düzenle ilişkilerini çatışarak değil, uzlaşarak kurmalarını savunan yönetime katılma, ilk kez 1848 işçi ayaklanmalarının Avrupa’ya sarstığı sıralarda Alman Kurucu Meclisi’nin kararıyla başlatılmış, fakat bu teşebbüs başarılı olamamıştır (Fişek, 1975: 3).

Endüstriyel demokrasi açısından Fransa, Avusturya, Hollanda, İspanya, Kongo, Norveç, İngiltere, İrlanda, Mısır, Suriye, Cezayir gibi bazı ülkelerde özellikle kamu sektöründe ve millileştirilmiş endüstrilerde, azınlık oyuna sahip işçi temsilciliklerinin; işletmelerin yönetim ve danışma kurullarına katıldıkları görülmektedir. Almanya, Hindistan, Belçika, Avusturya, Lüksemburg, Finlandiya, Hollanda, Irak, Kenya, Tunus, Tanzanya, İspanya gibi bazı ülkelerde ise ekonominin belirli sektör ve branşlarda katılım gerçekleştirilmektedir (Ekin, 1994: 16).

Hemen hemen aynı tarihlerde İngiltere ve Fransa’da bazı düşünürlerden, örneğin İngiliz Robert Owen (1771-1859) ve Fransız Charles Fourier (1772-1837). Owen; “İşçiler de yönetici ve anamal sahipleriyle birlikte işletme yönetime katılma hakkına sahiptirler” derken, Fourier ise, “İşçilerin yaşam koşullarında gelişme

sağlamak amacıyla, işverenler ile işçiler arasında yakın bir işbirliği" kurulmasını öneriyordu .

İngiltere'de endüstriyel demokrasi fikrinin filizlenmesinde ilk kez Thomas Spence, William Godin, Charles Hall ve özellikle Robert Owen gibi düşünürler etkili olmuşlardır. Robert Owen, işçilerin sermaye sahiplerince sömürülmesini önlemek amacıyla üretim araçlarının mülkiyetinin kooperatif temeline dayandırılmasını öneren sistemi 1825 bunalımında işçi sendikalarınca ilgi görmüştür. Ancak bunalım sonrası işverenlerin karşı çıkışı ve sendikaların birleşememeleri nedeni ile işçilerin yönetime katılma çabaları engellenmiştir. 19. yüzyılın ikinci yarısında işçilerin endüstriyel demokrasiye istekleri de yeniden hızlanmıştır. Karara katılma sistemi ilk kez 1865'te uygulanmış ve kısa sürede yayılmıştır. (Dicle 1980: 27).

İngiliz düşünürler olan Beatrice ve Sidney Webb, 1897 yılında yazmış oldukları Endüstriyel Demokrasi adlı kitaplarında konuya ayrıntılı olarak değinmişler ve endüstriyel demokrasi fikrinin ilk öncüleri olma sıfatını da kazanmışlardır.

İngiltere'de yönetime katılma daha çok sendikalar aracılığı ile uygulama alanı bulmuştur. Şu anda iktidarda olan İşçi Partisi'nin 1968 yılında geliştirdiği endüstriyel demokrasi anlayışına göre; işçiler çalışma hayatını ilgilendiren her konuda temsilcileri yani sendikalar aracılığı ile kararlara ve toplu müzakerelere katılacaklar, işleri hakkında işletmelerin sırlarını açıklamamak kaydıyla bilgi sahibi olabilecekler, keyfi işten çıkarılmayacaklar, yönetim kurullarında temsil olunacaklardır .

Webb'lerin görüşüne göre endüstriyel demokrasi bilhassa sendikalarla birlikte düşünülür ve sendikaların fonksiyonları ekonomik ve sosyal alanda veya işletmeler içinde işbirliğini tesis etmek ve işletmede çalışan insanları işletmenin gidişatında söz ve rol sahibi kılmaktır (Talas, 1970: 234).

İşçiler önceleri kurdukları sendikalar aracılığı ile çalışma koşullarının düzeltilmesi ve ücretleri konusunda taleplerde bulunurken, sonraları işletmelerde alınan ve kendilerini daha yakından ilgilendiren kararlarda söz ve oy sahibi olmak için çaba harcamışlardır. İşçiler zamanla güçlenerek işçi denetimi ve işletmelerde işçi yönetimini sağlamaya çalışmışlardır (Dicle 1980: 26).

1890 Yılında işletmelerde işçi komitelerinin kurulmasını öngören ilk kanunlar Almanya'da çıkmış ve 1905'te sendikaların ısrarlı istekleri ile bu komiteler Alman maden sanayisini de kapsamıştır.

Fransa'da endüstriyel demokrasi düşüncesinin kökeninde 1789 devrimi yatmaktadır. İşçilerle yönetim arasındaki işbirliğine yönelik ilk çabalar 1880 yılında başarıya ulaşmış ve işçi temsilciliği sistemi Fransa'da hızla yayılmaya başlamıştır. 1899 Ağustosta Millerand Kararları ile bütün işletmelerde işçi konseylerinin kurulması zorunluluğu getirilmiştir. Bu kararlara göre bu konseyler işçi ve işveren temsilcilerinden oluşacaklar ve işyerinde çalışma kurulları geliştirmekle görevli olacaklardı.

1917'de Savunma Bakanlığında işçi temsilciliği sistemi kurulmuştur. Başlangıçta işçi şikayetlerini incelemek ve yönetimle tartışmak olan görevleri zamanla genişletilmiştir. 1917 Rus Devriminin etkileri Fransa'da da görülmüştür. Fransız işçileri 1920'de ele geçirdikleri kimi fabrikaları kendileri yönetmişlerdir. İşçi temsilcilerinin sayıları azaltılmış, bunların yerine sağlık ve güvenlik temsilciliği sistemi kabul edilmeye başlanmıştır. 1929 Yılında yirmi ikisinde işçi temsilcilerine yer verilen kırk dokuz iş yeri güvenlik komitesi bulunmaktaydı (Dicle 1980: 29).

Bir bütün olarak bakıldığında, Fransa'da iş yeri temsil sistemi oldukça çeşitli ve karmaşıktır. Bugün uygulanmakta olan sistem değişik zamanlarda çıkarılmış çok sayıda yasa ile gerçekleştirilmektedir.

Fransa'da işçilerin işletme yönetimine katılmaları devlet işletmeleri ve özel işletmelerde farklıdır. Devlet işletmelerinde özellikle iktisadî düzeni ilgilendiren kararlara katılmalarına rastlanırken özel işletmelerde bu sosyal konularla sınırlıdır (Doğan,1973: 25).

Fransa'da yönetime katılma; sendikalar, işletme komiteleri ve görüş bildirme grupları aracılığıyla sağlanmaktadır. Ayrıca belirli sayımı (50 kişi) işçi çalıştıran işletmelerde, vergi dışı kara katılım kanunî yükümlülüktür (Sellier, 1994: 33).

Yönetime katılma kavramı, Birinci Dünya Savaşı yıllarında gelişmiş, hem Avrupa'da hem Amerika'da işçi işveren ilişkilerini kapsayan şekilde kabul edilmeye başlamıştır. Birinci Dünya Savaşı içinde bazı ülkeler meydana gelebilecek

toplumsal çekişmeleri önlemek için işyerlerinde işçi ve işveren arasında oluşması muhtemel anlaşmazlıkları önlemek amacıyla bir takım komiteler ve konseyler kurmak istemişlerdir.

1916 Yılında İngiltere’de Whitley Raporu, 1918 yılından itibaren işyerlerinin bazı kesimlerinde “karma komitelerin” kuruluşunu öngörmüştür. 1919 Yılında Avusturya’da “İş yeri komiteleri” kurulmuş, bu ülkeyi aynı yolda, 1920 yılında Almanya ve Çekoslovakya takip etmiştir (Turhan, 1973: 53).

İngiltere’de kurulan Whitley Komitesi pek çok raporlar düzenlemiş ve bu raporlarda işçiler ve işverenlerin çatışmadıkları endüstrilerde ücretleri ve çalışma şartlarını tespit etmek üzere bir takım ortak konseyler kurulması önerilmiştir.

Almanya’da “Çeşitli gelişmelerden sonra yönetime katılmanın uygulanmasına 1951 yılında çıkarılan ve işçilerin maden, demir ve çelik üretiminde yönetime katılmasını öngören bir yasa ile başlamıştır” (Ünsal, 1974: 27).

Almanya’da, Weimar Cumhuriyeti döneminde kurulan komiteler İngiltere’dekilere benzer önerilerle ortaya çıkmıştı. Fakat Weimar Cumhuriyeti, işçi konseylerini yetkileri bakımından sınırlandırmış, bununla beraber bu işçi konseyleri İkinci Dünya Savaşından sonra gerçekleştirilen Alman “Birlikte Yönetim” modelinin temelini oluşturmuştur (Dicle, 1980: 34). Bunlara benzer gelişmeler, Fransa, İtalya ve Amerika’da da görülmektedir.

İkinci Dünya Savaşı sırasında güncelliğini kaybeden yönetime katılma konusu, İkinci Dünya Savaşından sonra bazı ülkeler tarafından köklü bir şekilde yeniden ele alınmıştır.

İşte İkinci Dünya Savaşından sonra özellikle gelişmiş memleketlerde işçiler, toplu sözleşme, grev vs. artık gelişmiş memleketlerin halklarının gelenekleri arasına girdiği için, İkinci Dünya Savaşından sonra birçok memleketlerde sendikaları vasıtasıyla çalıştıkları işletmelerin sevk ve idaresine katılmak istemekteydiler (Talas, 1970: 239).

Fransa’da 1945 yılında elliden fazla işçi çalıştıran işletmelerde, işçileri ilgilendiren konularda işverenlerle işbirliği yapmak üzere işletme komitelerinin kurulduğu görülmektedir.

Amerika'da 19. yüzyılın ikinci yarısı işçi hareketlerinin alevlendiği devredir. 1850'lerde sendikalar kurulmuş, toplu pazarlıkla köklü toplumsal değişiklikler yapabilecek politik güce erişmişlerdir.

Amerika'da işçilerin işletmelerin idaresinde söz sahibi olmaları düşüncesi, ilk defa işverenler tarafından sendikaların etkisini azaltmak amacıyla Birinci dünya savaşı sırasında ortaya atılmıştır. İşletmede işçi temsilcisi bulundurarak bunlardan kurulu komiteler sayesinde sendikaların işletmenin işlerine karışması önlenmek istenmiştir. "Company Unions" denilen komitenin görevleri sosyal, kültürel ve iş organizasyonu ile ilgili danışma idi. Bu komiteler 1930'da sendika özgürlüğünü garanti altına alan "Wagner Acts" kanununun çıkmasıyla fonksiyonlarını yerine getiremez hale getirilerek ortadan kaldırılmışlardır.

Amerika'da sendikaların güç kazanarak toplu pazarlık ve görüşme hakkını kabul ettirmesiyle birlikte yönetim düşüncesi ortaya çıkmıştır. Sendikalar işçilerin problemiyle kendilerinin sahip olduklarını ve bu hakkı temsilciler aracılığı ile kullanmanın uygun olacağını söylemişlerdir. Sendikalar toplu iş sözleşmelerinde beşeri ilişkiler konusuna eğilerek yönetime katılmayı ve yönetim otoritesini paylaşmayı ve bu temelden hareket ederek gerçekleştirmek yoluna gitmişler ve toplu sözleşme düzeni ile yönetimde etkili olma yolunu tercih etmişlerdir (Doğan, 1973: 45).

Bu arada yönetime katılmanın gelişimine katkıda bulunan Yugoslavya uygulamasının da göz ardı edilmemesi gerekir. Sosyalist uygulaması içinde ayrı bir öneme sahip olan "Yugoslav uygulamasının ana hatları 1950 ve 1952 yıllarında yürürlüğe konan yasalarda bulunabilir" (Ünsal 1974: 23). Bu kanunlardan 1950 yılında çıkan Özyönetim Kanunu, işçi komitelerinin kurulmasını kapsarken, 1952 yılında çıkan kanun ise işletmelere otonomi verilmesini ve Özyönetim konseylerinin yetkilerinin artırılmasını öngörmekteydi.

2.2.2.2 Türkiye'de Yönetime Katılma

Ülkemizde yönetime katılmaya yönelik düzenlemeler ve uygulamaların gerçekleştirilmesinin tarihi temellerini I. İzmir İktisat Kongresine kadar götürmek mümkündür. I. İzmir İktisat Kongresi'nde işçiler sendika kurma hakkını tanınması,

ücretlerin nakden ödenmesi, günlük çalışma süresinin sekiz saat olması, Kadın-çocuk çalışmasının yasaklanması, çalışma yaşının tespit edilmesi, sosyal güvenliklerinin sağlanması ve hafta tatili, yıllık izin enlenme yardımı gibi bir takım sosyo-ekonomik haklarının kendilerine verilmesini talep etmişlerdir. Ülkemizde yasal ve kurumsal düzenlemelerle uygulamaya konulan dolaylı yönetime katılma türleri sembolik olmadan öteye gidememektedir (Güven, Güney, 2001: 276-277).

Türkiye’de yönetime katılma, aşağıdaki tarihsel gelişimle anlatılabilir.

- **Ereğli Havzai Fahmiyesi Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik**

Kanun: Bu yöndeki ilk uygulama Ereğli Havzai Fahmiyesi Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun’da yer almıştır. Kanunun onbirinci maddesinde kömür madenlerinde çalışan işçilerin asgari ücretlerinin, devlet, işveren ve işçi üçlüsünün oluşturduğu bir komisyon tarafından belirlenmesini hükme bağlamıştır.

- **1936 tarih ve 3008 Sayılı İş Kanunu:** İşçi ve işveren arasındaki ilişkileri düzenleyen 1936 tarihli İş Kanunu, yönetime katılma konusunda önemli sayılacak bir adım atmış ve işçi temsilciliği müessesini getirmiştir. Ancak, işçi temsilcilerine yönetim hakkı tanınmamıştır (Ekin, 1986: 40).

- **1961 Anayasası:** İşçi-işveren ilişkileri sisteminde yeni bir dönemin başlangıcı olan 1961 Anayasası, işçilere 46. Maddesinde sendika kurma ve 47. Maddesinde toplu sözleşme yapma ve greve gitme hakkı tanımıştır. Böylece işçilere ve işçi sendikalarına kendilerini ilgilendiren konularda işletme yönetimine katılması için anayasal bir güvence sağlamıştır.

- **274 Sayılı Sendikalar Kanunu :** 1961 Anayasasındaki düzenlemelere paralel olarak çıkarılan, 274 Sayılı Sendikalar Kanunu’yla işçi temsilcilerinin yerini sendika temsilcileri almaya başlamıştır. Sendikalar, işçi sağlığı, iş güvenliği, şikayetler ve müracaatlar için komiteler oluşturulmasını ve komitelerde yer almayı talep etmiştir (Taşkent, 1994: 102).

- **1964 tarih ve 440 Sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleri İle Müesseseleri ve İştirakleri Hakkındaki Kanun:** Kanunla, gerekli şartların bulunması durumunda, en çok yedi kişiden oluşacak teşekkül yönetim kurullarında, işçilerin bir üyeyle temsil edilmeleri ön görülmüştür. Türkiye’de yönetime katılma açısından gerçekten önemli bir uygulama olan bu uygulama hayata

geçirilememiştir. Nitekim yapılan seçimlerde yönetim kurulunda işçi temsilcilerine yer verilmemiştir (Saymen, 1985: 35).

- **1971 Tarih ve 1475 Sayılı İş Kanunu :** 1971 Yılında çıkarılan 1475 Sayılı İş Kanunda, kanun gereği oluşturulacak, bazı kurul ve komisyonlarda işçilerin yer alması ön görülmüştür. Bu kurul ve komisyonlar şunlardır (Güzel ve Okur, 1999: 130).

- **Asgari Ücret Tespit Komisyonu:** İş Kanunu ücretlerin asgari hadlerini tespit edecek bu komisyonda işçinin bünyesinde en çok işçiyi bulduran en üst işçi kuruluşunun değişik iş kolları arasından seçeceği 5 üye ile temsil edilmesi hükme bağlanmıştır. İşçi komisyonları komisyonda görüşmeler esnasında düşüncelerini söylemekte ve karar aşamasında oylarını kullanmaktadır. Bu uygulama işletmenin veya iş yerinin yönetimine katılmayla doğrudan ilgili olmayan ve fazla etkili olmasa da, ülke ekonomisine yönelik bir katılım tarzıdır.

- **İzin Kurulu:** İşçiler işçi sayısının yüzden fazla olduğu işletmelerde işverenin veya vekilinin belirleyeceği bir kişinin başkanlığında oluşturulan izin kurulunda iki temsilciyle temsil edilecektir. İşçileri temsil edecek üyeler, işyeri sendika temsilcileri tarafından seçilecektir. Ancak, görevi izin kullanma hakkını kazananların belirlenmesinden öteye gitmeyen izin kurulunun yönetime katılma uygulaması olarak değerlendirilemeyeceği ifade edilmektedir.

- **İş Güvenliği Komisyonu :** İkinci olarak , iş güvenliği komisyonunda işçiler temsil edilmektedir. Bir işçi temsilcisinin katılmasının da şart koşulduğu bu komisyonlar iş yerlerinde işçilerin hayatı için tehlikeli bir durum tespit edildiğinde tehlike giderilinceye kadar yapılan işi tamamen veya kısmen durdurma yetkisi vardır. İşçi Güvenliği komisyonlarında işçilerin temsil edilmesinin yönetime katılma açısından olumlu bir adım olduğu ifade edilmektedir.

- **İş sağlığı ve İş Güvenliği Kurulu :** Sanayi sektöründe yer alan ve 50 den fazla işçi çalıştıran iş yerlerinde oluşturulacak bu kurulda formun, usta başı veya ustaları kendi aralarında seçecekleri bir temsilci ile sendika temsilcilerinin yine kendi aralarında seçecekleri bir temsilci yer alacaktır. Danışmacı bir nitelik arz eden İş Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulu'nun temel görevi iş verene işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda öneriler sunmaktır.

- **1945 tarih ve 4792 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu:** 1978 yılında Sosyal Sigortalara Kanunu'nda yapılan bir değişiklikle işçilerin yönetime katılması yönünde bir başka düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemeye göre, kurumu, yönetim kurulunda aylık ve gelir alan sigortalılardan oluşan dört üye ile temsil edilmesi öngörülmüştür. Ancak, 1982 yılında yapılan bir değişiklik ile işçilerin yönetim kurulunda bir üye ile temsil edilmesi hükme bağlanmıştır. Kurumdan aylık veya gelir alanlara yönetim kurulunda temsil imkanı tanınması olumlu bir gelişmedir.

- **1983 tarih ve 2821 sayılı Sendikalar Kanunu:** 1970'li yıllarda büyük ilgi gören yönetime katılma 1980'li yılların başından itibaren, çalışma hayatını düzenleyen yasaların askıya alınması, kurulan Yüksek Hakem Kurulu'nun toplu sözleşmelerdeki yönetime katılmayla ilgili maddeleri yürürlükten kaldırması ve sendikaların ücretlerdeki gibi nedenlerden dolayı popülaritesini kaybetmeye başlamıştır. 1982 Anayasası'ndan sonra çıkarılan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu 274 sayılı Sendikalar Kanunu gibi iş yeri sendika temsilciliği esasını benimsemiştir. İş yeri sendika temsilcisi kendisine sendika adına hareket etme görev ve yetkisi verilen sendika üyeleridir. İş yeri sendika temsilcileri işçilerin dileklerini dinlemek ve şikayetlerini çözümlenmek; işçi ve iş veren arasındaki iş birliğini, çalışma ahengini ve çalışma barışını devam ettirmek; işçilerin hak ve menfaatlerini gözetmek ve İş Kanunu ve toplu iş sözleşmelerinde ön görülen çalışma şartlarının uygulanmasını sağlamakla görevlidir.

Dolaysız yönetime katılma uygulamaları ise, ülkemizde yeni yabancı ortaklıkla kurulmuş işletmelerde bir yönetime katılma türüdür. TOYOTA, DUSA, SHELL' in Türkiye'de tek başlarına veya Türk müteşebbislerle birlikte kurdukları işletmeler bunlara örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte, dünyada geçen yirmi yıl içinde yaşanan ve küreselleşmenin itici gücü olarak nitelendirilen gelişmeler (Altın Çağının sona ermesi, uluslar arası rekabetin artması, dünya ticaretlerinin ve yatırımlarının genişlemesi, iletişim teknolojisinin baş döndürücü bir hızda gelişmesi ve işletmelerin üretim ve organizasyon yapısındaki değişiklikler) Türk işletmelerini hızla bu yeni ortama uyum sağlamaya, bunun için de yeni üretim ve yönetim tekniklerini kullanmaya yöneltmiştir (Güven, Güney, 2001: 276-279).

Ülkemizde yönetime katılmayla ilgili özel bir yasal düzenleme yoktur. Kanunlarımız verimliliğin ve etkinliğin artırılması yönünde katılımcı yönetime yer vermiyorsa iş büyük ölçüde yönetici ve müteşebbislerimize düşmektedir.

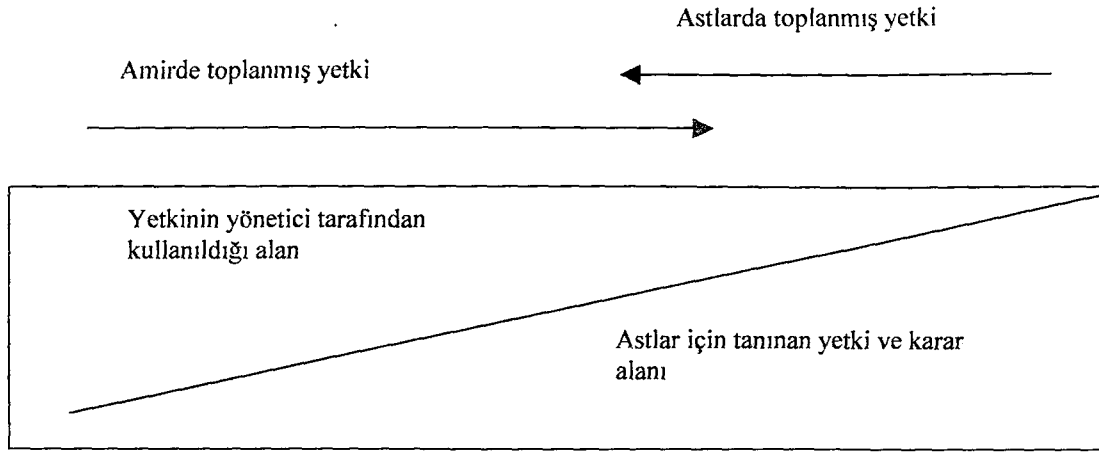
2.2.3 Yönetime Katılma Biçim ve Dereceleri

Genel olarak iki yönetime katılma biçiminden söz edilebilir. Bunlardan birincisi, biçimsel (formal) yönetime katılma, ikincisi ise, biçimsel olmayan (informal) yönetime katılmadır.

Biçimsel katılma, resmi bir işbirliği türünü temsil etmektedir. İşçi veya iş gücü sendikaları aracılığı ile personel ile patron ve üst kademe yöneticileri bu tür işbirliğine itilirler. Böylece iş birliğini, ülkenin “iş kanunu” gibi yasal bir araç veya toplu sözleşme gibi özel işçi-işveren antlaşmaları zorunlu kılabilir. Ancak, böyle yasal veya özel antlaşmalar sonucu yönetime katılmaya zorlanmış hallerin katılma alanları ile derecesi de çoğu zaman belirlenmektedir.

Biçimsel olmayan (informal) katılmaya daha çok çalışma grupları düzeyinde rastlanmaktadır. Burada ekibin şefi, grup üyelerinin bütünü üzerine etki edecek bazı karar türlerini grup üyeleri ile beraber planlamanın yararını kişisel olarak bilmektedir. Grup kararına konu olan sorunlar işletme sahip ve tepe yöneticilerinden değil, grubu yöneten bir yöneticiden hatta işçi başı gibi en alt kademe yöneticilerinin iradelerinden doğmaktadır. Diğer bir deyişle, işletmenin genel yöneticileri ve genel politikası dışında, gayri resmi olarak sınırlı yetkiye sahip bir grup yöneticisi tarafından tanınmaktadır.

Yönetime katılma biçimleri kısaca açıklandıktan sonra, biçimsel olmayan yönetime katılma şekli ile ilgili olarak, aşağıdaki şekilde yönetime katılma dereceleri hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.



Yönetici kararını verir ve astlarına bildirir.	Yönetici karar verir ve astlarına benimsetmeye alışır.	Yönetici fikirlerini açıklar astlarının görüş ve sorularını davet eder.	Yönetici geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı verir.	Yönetici sadece problemi sunar, astların önerilerini alır ve kararını verir.	Yönetici konunun sınırlarını belirler ve kurulun karar vermesini ister.	Yönetici sınırları belirler ve bu çerçevede astlarına istedikleri kararı alıp yürütme izni tanır.
--	--	---	--	--	---	---

Kaynak: E. Eren, "Yönetimsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", 2001: 398.

Şekil 2- 1 Yetkinin Yönetici ve Astlar Arasındaki Dağılımı Gösteren Şekil

Bu şeklin sol tarafı bütün yönetim ve karar yetkilerinin amirde toplanmış olduğu durumu göstermektedir. Şeklin sağ alt tarafında ise; astına yönetim ve karar verme konusunda aşırı ölçüde yetki tanıyan yöneticinin davranış tipi gösterilmektedir.

Birinci durumda, yönetici yalnız başına kararını vermekte ve alt kademelere yazılı veya sözlü olarak bildirmektedir. Karar hakkında astların düşünceleri ve duygularını sormamaktadır, çünkü onların karara katılma yetkileri mevcut değildir (Eren, 2001: 397-398). Yönetici kararını verir, astlarına sadece kararlara uymak kalır.

İkinci durumda da yönetici sorunu belirleme ve kararını verme sorumluluğunu taşımaktadır. Ancak kendi fikirlerinin doğruluğuna inandırması

gerektirdiğinin bilincine varmıştır. Bu nedenle, verdiği kararların örgütün ve astların amaçlarına ne şekilde yararlı olacağını açıklayarak kararını kabul ettirmeye çalışır.

Üçüncü durumda, yönetici sorunu belirtmekte, kararını vermekte, ancak karara ilişkin fikirlerini astlarına açıkladıktan sonra onların karara ilişkin görüş ve sorularını bildirmelerini istemektedir. Astların fikirleri alındıktan sonra, onların tereddüt ve endişelerini giderecek açıklamalar yapar. Karardan doğacak olumlu sonuçları daha iyi anlayabilmelerine yardımcı olur.

Dördüncü durumda, yönetici sorunu belirttikten sonra kendi düşüncelerinden hareketle geçici bir karar taslağı hazırlayıp astlarına açıklar. Astlar çeşitli görüş, fikir ve sorunlarını serbestçe açıklar ve grup halinde yapılan tartışmalardan sonra kararda gerekli değişiklikler yapılarak son şekil verilmektedir.

Beşinci durumda, yönetici yönetimin hangi sorunlarını çözmek zorunda bulunduğunu, astlarına açıklayarak sorunu belirtmekte ve astların öneri ve görüşlerinden hareket ederek kararını vermektedir.

Altıncı durumda, yönetici kendisinin ve grubunun sahip olduğu yönetsel, finanssal gibi yetki ve olanakları ve bu olanakların hangi sorunların çözümünde ne ölçülerde kullanılabileceklerini belirterek, sorunların ortaya konulmasını ve bunlara ilişkin kararların alınmasını astlarına bırakır. Yönetici karar verme toplantılarına grubun yöneticisi olarak katılacaksa da, grubun diğer üyelerinden (astlarından) daha fazla yetkiye sahip değildir. Ancak grubun aktif bir üyesi olarak kendi fikirlerini açıklayarak kararın oluşmasına katkıda bulunabilir.

Yedinci ve sonuncu halde, yönetici astlarına alınacak kararlarla ilgili olarak yönetsel, finanssal vb. yetki sınırlarını belirledikten sonra, her asta bu çerçevede içerisine özgü olarak karar verme ve hareket etme serbestisi tanımaktadır. Bu sonuncu şıkta yönetime katılma grup kararı biçiminde olmayıp yönetim yetkisinin iş birliği çerçevesinde astlara devredilmesi olarak görülmektedir.

Yönetime katılma açısından bu yedi seçenek derlenecek olursa, 1., 2. ve 3. durumlar dışında astlar aktif olarak yönetimde etkili olabilmektedir. Bu etki, 6. ve 7. durumlarda “öz yönetim” deyiimiyle ifade edilen astların kendi kendilerini yönettikleri bir yönetsel katılma biçimine dönüşmektedir (Eren, 2001: 398-400).

2.2.3.1 Uygulamada Başlıca Yönetime Katılma Biçimleri

Yönetime katılma esas itibariyle işgörenlerin örgüt yönetiminde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir. Önemli olan hususlardan biri de bu etkileme işlevinin uygulamada kaç türlü yaklaşım biçimi ile veya yöntemle gerçekleştirildiğinin ortaya konulmasıdır (Eren, 2001: 406).

Yönetime katılmanın uygulanması, her şeyden önce o toplumun yapısıyla, toplumda yer alan kişilerin demokrasi inancıyla ve eğitilmiş insanların varlığı ile doğrudan ilgilidir. Demokrasi geleneğine sahip olmayan otokratik bir toplumda örgütsel demokrasi de gelişmez. Bir örgütte merkezci yönetim varsa, sıkı disiplin ve katı denetim altında bulunan işgörenler çoğu kez pasif birer varlık olarak kalacaklardır. Bu örgütlerde işgörenlerin yönetime katılmaya isteklendirilmesi de oldukça zordur (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 310).

Kuruluşların çoğu, talimatlara dayalı bir üsluptan daha katılımcı bir üsluba doğru gelişme içine girmişlerdir. Ancak, üst yönetimin konuya bağlılığı bütün süreç boyunca gerekli bir koşul olmaya devam eder; aksi takdirde kalite öncelikli konumunu yitirir. Çalışanların işin içine çekilmesi, hem görev konusundaki olgunluklarına, hem de psikolojik olgunluklarına bağlıdır .

Eren; yönetime katılma biçimine beş türde yaklaşım olduğunu tespit etmiş ve bunları, Gönüllü Katılma, Temsili Katılma, Eşit Sayıda Katılma, Sendikal Katılma ve Kendi Kendini Yönetim (Öz Yönetim) olarak sıralamıştır (Eren 2001: 405).

Güven, yönetime katılma alanlarını dört grupta incelemiştir. Bunlardan birincisi; hedef tespitidir. İşçiler görev hedeflerinin oluşturulmasına, işlerin tasarlanmasına veya çalışmanın gerçekleştirme hızının belirlenmesine katılabilir. İkinci olarak, işçiler çalışma süresinin belirlenmesi, ekipmanın yerleştirilmesi, rutin bir görevi tamamlamaya yönelik belirli alternatifler arasında tercih yapılması sürecinde yer alabilir. Üçüncü olarak, işçiler sorunların tanımlanmasını ve alternatif faaliyet şekillerinin belirlenmesini gerektiren problem çözme sürecine katılabilir. Son olarak yönetime katılma işe alma, işçilerin geçici olarak işten çıkarılması, kâr paylaşımı veya yatırımların belirlenmesini kapsayan örgütsel değişimlere katılmayı

gerektirebilir. Çalışanlar herhangi bir zamanda bu dört alandan tümüne veya herhangi birine katılabilir (Güven, Güney, 2001: 259-260).

Bu çalışmada yönetime katılma biçimleri; dolaylı ve doğrudan katılma olarak iki ana başlıkta incelenmeye çalışılacaktır. Dolaysız katılma türleri; Gönüllü Katılma, Temsili Katılma, Eşit Sayıda Katılma ve Sendikal Katılma olarak dört kısımda incelenmeye çalışılacaktır. Doğrudan katılma biçimleri ise; Kendi Kendini Yönetim (Öz Yönetim), Kalite Çemberleri, Takım Çalışması ve Toplam Kalite Yönetimi olarak dört başlık altında incelenmeye çalışılacaktır.

2.2.3.1.1 Dolaylı Katılma

Dolaylı katılma; temsilci yoluyla katılım en çok rastlanılan yönetime katılma türüdür. Dolaylı katılımın yaygın olarak görülmesinin nedeni, belli bir büyüklüğü aşması sonucunda tüm çalışanların bizzat işletmelerde yönetime katılmasının mümkün olamamasıdır. Ayrıca, fiziksel yetersizlikte buna imkan vermemektedir. Dolaylı katılım alt kademeler tarafından seçilmiş temsilciler aracılığı ile yönetime katılma türüdür (Güven, Güney, 2001: 253). Dolaylı katılma şekillerinden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.3.1.1.1 Gönüllü katılma

Bu uygulama, yasal açıdan böyle bir yükümlülüğün işverenler veya örgüt yöneticileri bakımından zorunlu kılınmadığı hallerde ortaya çıkmaktadır. İşveren ve işgören temsilcileri yönetsel açıdan kin, husumet ve anlaşmazlıkların giderilmesi ve karşılıklı anlayış ve uzlaşma yolunun seçilmesi bakımından bu tür bir yönetime katılma biçimini kabullenebilirler. Bu tür katılmanın başlıca etkili organı “işyeri komitesi” olmaktadır. İşyeri komitelerinde yapılan antlaşmaya uygun olarak işveren ve işgören temsilcileri ya eşit sayıda ya da azınlık-çoğunluk esasına göre katılmaktadır (Eren, 2001: 407).

Daha çok İsveç, Norveç, Danimarka ve İngiltere gibi Kuzey Avrupa ülkelerinde oldukça yaygın biçimde uygulanan gönüllü katılma modelinde işveren ve işgören kesimi arasında ortak anlayış ve antlaşma ortamı yaratılması amaçlanır. Bu nedenle oluşturulan gönüllü komiteler ekonomik, sosyal. Teknik ve çalışma

koşullarına ilişkin konularda kararlar alır ve işletme yönetimine tavsiye niteliğinde sunar (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 317-318).

2.2.3.1.1.2 Temsili Katılma

Yönetime katılmanın en yaygın örneklerinden biridir. İşgörenler, kendi aralarında seçtikleri temsilciler aracılığı ile işletmede oluşturulan çeşitli komite ya da konseylere katılırlar. Bu ortak katılma gruplarında işveren kesiminin ağırlığı vardır ve işgörenler ancak belirli sayı ve oranda katılabilirler. Ayrıca alınan kararların yönetim tarafından uygulanma zorunluluğu yoktur (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 318).

Komiteye katılan işgören üyeleri, işletmenin işçileri arasından gizli oylama ile seçilmektedir. İşletmenin müdürü veya tepe yöneticisi bu komitenin başkanı olarak bu toplantılara katılabildiği gibi komite dışında bir kişi olarak ta katılabilir. Komite, işyerinin ekonomik, sosyal ve personel yönetimine ilişkin tüm politikaların belirlenmesi konularında kararlar alabilir. Ancak, işveren alınan kararları tümüyle uygulamak zorunda değildir ve yasal yükümlülüğü bu tür katılma biçiminde de yoktur (Eren, 2001: 408).

Temsili katılımda, işçi temsilciliğinin nispi bağımsızlığı bir tür iş yeri egoizmine, iş yerinde çalışanların çıkarlarını ve ortak menfaatlerinin göz ardı edilmesine yol açabilir. Bu durumu gören bazı işverenler işçi temsilciliği müessesine büyük ölçüde destek vermekte ve sendikaların fonksiyonlarını işverenler kendileri üstlenmektedir. Böylece sendikal gücün bölünmesine, toplu pazarlık görüşmelerinde ortak hareket etme imkanının zayıflamasına ve ağırlığın işveren tarafına kaymasına ortam hazırlamaktadır (Daubler, 1994: 57-59).

2.2.3.1.1.3 Eşit Sayıda Katılma

Yasal olarak, işveren temsilcileri ile işgören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir. Eşit sayıda katılmanın esaslarından biri de temsilci seçiminde görülmektedir. Seçilecek temsilcileri belirlemek için işyeri konseyleri meydana getirilir. Burada işçi ve işçi olmayan personel için birer temsilci seçilir. Bu tür katılmanın bir özelliği de işgören temsilcileri arasında sendikanın

seçtiği 2 veya 3 üyenin bulunmasıdır. Seçilen bu üyelerin toplamı kadar işveren temsilcilerinin katılımıyla “nezaret konseyi adını taşıyan bir konsey oluşturulur.

Konsey başkanlığına da konsey üyelerinin oy çokluğu ile tarafsız bir kişi seçilerek atanmaktadır. Oyçokluğu sağlanamadığı hallerde iş mahkemesi tarafsız bir başkan atayabilir (Eren, 2001: 408).

Yeni bir ekonomik ve toplumsal düzenlemeyi amaçlayan eşit katılma modeline, bir bakıma sermaye ve emek faktörlerine işletmede eşit oranlı ağırlık vererek, denge sağlayıcı, düzenleyici ve güven verici yeni bir sisteme geçişin tipik bir modeli olarak bakılabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 318).

Bu eşit sayıda katılımı sağlanan konsey, ekonomik, politik, sosyal konularda ve özellikle personelin istihdam, çalışma koşulları konularında kararlar alabilir. Alınan kararlar yaptırım otoritesi taşımaktadır ve örgütün yönetimi bu konsey tarafından yürütülmektedir. Bu tür yönetime katılma biçiminin uygulandığı yerlerde grev, işgal vs. direniş ve eylemler yasaklanmıştır. Çünkü işgören de işverenle yönetimde eşit düzeyde söz sahibi bulunmaktadır.

2.2.3.1.1.4 Sendikal Katılma

Yasal olarak yönetime katılma hakkının sendikalar vasıtasıyla yapılmasını öngören bir sistemdir. Sendika yönetimi, nasıl olsa işçinin meydana getirdiği ve arzusu ile seçtiği bir kuruluş olduğundan işgörene tanınan yönetime katılma hakkı, onların işveren karşısındaki temsilcileri tarafından doğrudan doğruya yürütülebilir, bu nedenle sendikalar işçiler arasından temsilcilerini seçerler (Eren, 2001: 409).

Bu modelin uygulanması işgörenler adına iki tür temsilcisinin oluşmasını engellediği gibi işgörenlerin sendikal çatının altında toplanarak işverene karşı bütünleşmesini de sağlamış olur.

Sendika temsilcilerinin yönetime katılması sendika ve yönetim arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine de katkıda bulunur. Bir çok konuda açık iletişim yoluyla uzlaşma sağlanabilir, karşılıklı iyi ilişkiler işbirliğine dönüşebilir.

Sendikal katılımın en tipik uygulaması toplu sözleşmelerdir. Daha doğrusu toplu sözleşmelerin kapsamı ücret ve çalışma koşullarını aşarak çeşitli konularda

sendikaların yönetime katılmasını sağlar. İşgören aynı zamanda bir baskı unsuru olarak kabul edilen sendikalar aracılığı ile yönetimde daha etkili olabilirler (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 316-317).

2.2.3.2 Doğrudan Katılma

Dolaylı katılmaya bir alternatif olan doğrudan katılım çalışanlara verimlilik, kalite ve müşteri tatmini konularında ortak sorumluluk anlayışını ve kültürünü karşılıklı uzlaşma ve diyalog yoluyla işletmede yerleştirmeye yönelik bir uygulamadır. Genellikle Japon ve ABD’li çok uluslu işletmeler tarafından uygulanan doğrudan katılım, işlerin yeniden tasarlanması, çalışanların işe ilgisinin artırılması, işletme-içi iletişimin iyi bir ödüllendirme sistemiyle teşvik edilmesi, çalışanlara bilgi ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi, işe devamsızlıkların ve geç gelmelerin azaltılması, personel devrinin düşürülmesi ve işbirliği bilincinin yerleştirilmesi gibi amaçlara ulaşmaya çalışmaktadır (Büyüksulu, 1998: 101).

Doğrudan katılma öz yönetim, takım çalışması ve toplam kalite yönetimi olmak üzere üç grupta incelenmeye çalışılacaktır.

2.2.3.2.1 Kendi Kendine Katılma (Özyönetim)

Öz yönetim, Örgüt üyelerinin örgütle ilgili kararları bizzat kendilerinin alabilme yetkisidir (Dereli, 1995: 263).

Bu türdeki yönetime katılma biçiminde, işgören temsilcileri işveren veya sermaye sınıfı temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işletmeyi yönetmektedirler. Bu sistemde, işyerini yöneten beş temel organ göze çarpar. Bunlar; işçiler meclisi, işçi konseyi, yönetim komitesi, denetim komitesi ve örgüt yöneticisi olarak nitelendirilmektedir. İşletmede veya örgütte çalışan her işçi bu saydığımız organların seçilmesinde oy hakkına sahiptir. İşyerinin planlanması, organizasyonu ve hatta çeşitli gelişme, birleşme ve büyümeye ilişkin stratejik kararlar işçiler veya işgörenler tarafından belirlenir. Dünyada öz yönetim modelinin kurucusu ve geliştirici ülke olarak Yugoslavya görülmektedir(Eren, 2001: 409). Bu modelin organları aşağıda belirtilmiştir.

İşçiler Meclisi: Örgütün atölyede çalışan kişilerin iş üniteleri itibariyle oluşturdukları bir alt yönetim organıdır. Her yıl genellikle üretim planının yapılması ve eldeki kaynakların bu plan çerçevesinde kullanılması (bütçe işleri) bu organ tarafından yürütülür. Bu meclis, yıllık planı tasdik etmek, bilanço ve kâr zarar hesaplarını incelemek, görüşmek gibi kuruluş operasyonel planları ile kuruluş statüsünü değiştirmek, stratejik büyüme ve birleşme planlarını görüşmek ve kararlaştırmak görevini yürütür.

İşçi Konseyi: Bu konseyin üyeleri, iş yerinde tüm çalışanlar tarafından gizli oyla seçilirler. Bu konsey en az 15 kişiden meydana gelmektedir. Konsey üyelerinin görev süreleri iki yıl olmasına karşılık her yıl yeniden seçilmek zorundadırlar.

Konseyin görevleri; iş yerinin genel kadro ve statü durumunu belirlemek, genel organizasyon şemasını hazırlamak, yönetim komitesini ve örgütün yöneticisini seçmek, fiyat tespiti, fiyatları düşürme ve yükseltme kararları vermek, yatırım programlarının gözden geçirilmesi, yatırımların finansmanı, kaynakların yatırım yerlerine bölüştürülmesi, üretim miktar ve kalitesinin belirlenmesi konularında karar almak, yıl sonu bilanço ile kar zarar hesaplarını denetlemek ve onaylamak gibi kuruluş genel yönetimi ve organizasyonuna ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır.

Yönetim Komitesi: İşçi konseyinin yürütme organıdır. Her yıl işçi konseyi tarafından, örgütte çalışan tüm personel (işçi-memur) arasından seçilir. Üye sayısı 5 ile 11 arasında değişmektedir. Haftada bir toplanır.

Bu komite; işçiler meclisinin önerilerini inceler, gerekli girişimlerde bulunur, işçi konseyinin kararlarını yürütür. Yürütme organı olarak, gerekli gördüğü hallerde işçi konseyine önerilerde de bulunabilir. Faaliyetlerinden işçi konseyine karşı sorumludur. İşçi konseyi; istediği zaman yönetim komitesi üyelerini görevden alabilir ve faaliyetlerini denetleyebilir. Yönetim komitesinin, işçi komitesine sunduğu önerilerin başlıcaları; yeni statü ve yönetmelik projelerine, gelişme plan ve programlarına ilişkindir. Yönetim komitesinin başkanlığını örgüt yöneticisi yapmaktadır.

Örgüt Yöneticisi: İşçi meclisinin belirlediği özel yetkilere göre çalışan ve dört yılda bir açık oyla işçi konseyince seçilen bir kimsedir. İşçi konseyinin ve yönetim komitesinin kararlarını yürürlüğe koyar. Ancak; faaliyetleri modelin uzun

yıllar alan denemelerinden sonra, örgüt yöneticisine ve gerektiğinde işçi konseyine ve atölye yöneticilerine yardımda bulunmak üzere sürekli uzmanlık komisyonları kurulmaya başlanmıştır.

Uzmanlık komisyonları direktörün bilgisel bakımdan yetersiz olduğu alanlarda yetkilerini daha etkili bir biçimde kullanabilmesini ve daha tutarlı uygulamalarda bulunmasını sağlamaktadır. Uzmanlık komisyonlarını en önemli yararı ise işçi konseyinin daha tutarlı karar vermesini sağlayacak danışma hizmeti yapması ve karar taslakları hazırlayarak işini kolaylaştırmasında görülür. Mesleki ilişkiler hukuk, planlama, mali ve ticari konular kadro ve personel işleri konusunda danışma işleri ve karar taslakları hazırlar.

Denetim Kurulu: İşçi konseyi tarafından bu konseyin sahip olduğu denetim görevini yürütmek üzere oluşturulur. Alınan uygulamaya geçirilen ve sonuçlandırılan kararların yasa ve törelere uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etme yetkisine sahip bir kuruldur. Örgütün tüm evrak ve dosyalarını inceledikten sonra gereğinin yapılması için hazırladığı raporu işçi konseyine sunar. Ortaya çıkan aksaklık ve sapmaların giderilmesi için denetlenen birime ve işçi konseyine önerilerde bulunur.

2.2.3.2.2 Toplam Kalite Yönetiminde Yönetime Katılma

Toplam kalite, yönetim biliminin holistic (bütüncül) bir yaklaşımı olup, örgütün tüm düzeylerinde her türlü ilişki ve süreçte başvurulan bir yönetim şeklidir. Bir Amerikan kavramı olan toplam kalite yönetimi, Japon imalat sanayisinde çalışan iki istatistikçi olan Deming ve Juran tarafından geliştirilmiştir (Maesh, 1992). Daha sonra toplam kalite yönetimi 1970'li yıllarda Amerika'da yeniden keşfedilmeye başlamış, buradan da 1980'li yıllarda İngiltere'ye taşınmıştır.

Toplam kalite yönetimi günümüzde oldukça popüler ve güncel bir konudur. Örgütlerin çoğu bu yönetim anlayışını ve ilkelerini uygulayarak verimlilik ve üretim kalitesini artırmaya çalışmaktadır. Toplam kalite yönetiminin temelini, yönetim biliminin başlangıcı sayılan bilimsel yönetim dönemine dayandığı görülmektedir. Bu dönemde üretim ve verimlilik konusuna profesyonel olarak yaklaşan ilk kişi Frederick Taylor'dur (1856-1915). Taylor Bilimsel Yönetim adını

verdiği teorisi ile işi analiz ederek küçük parçalara ayırmış ve buna göre iş tanımlarını geliştirmiştir (Bursalıoğlu, 1997: 145). Buradaki temel amaç verimliliğin yükseltilmesidir. Verimliliğin yükseltilmesi çalışanlar için daha yüksek ücret, işletme için daha yüksek kâr sağlamak anlamına gelmektedir. Teknolojinin ilerlemesi, işlerin çeşitlenmesi ve karmaşık hale gelmesi verimlilik açısından uzmanlaşmayı ve çalışanların denetlenmesini zorunlu hale getirmeye başlamıştır.

Toplam kalite örgütlerinin yapısı işbirlikçilik ve özerkliğe dayanmaktadır. Örgüt içerisinde takım ve takım çalışması her zaman ön plandadır. Takım sürekli olarak ve doğrudan kendi içerisinde ve müşteriler ile etkileşim halindedir. Takımlarda takım yöneticisinin görevi ilgili birimler ve kişiler arasında gerekli olan iletişimi sağlamaktır. Takım üyeleri tüm değerleri açık ve kesin olarak paylaşır ve önem verirler. Amaçlar ve görevler açıkça belli olup, üyeler arasında takım ruhu ve bir takıma ait olma gururu vardır. Takımlar sürekli olarak geribildirim ve görüşmeler sayesinde öğrenirler ve gelişirler. Bu süreç açık ve kesin bir şekilde karakterize edilmiştir. Özet olarak söylenirse, takımda tüm kararlar paylaşılmaktadır ve takım elemanları arasında tam bir bağlılık ve işe odaklanma vardır (Blandford, 1997).

Burnham, Toplam Kalite Yönetimini ilk defa ve her zaman doğru yapma, müşterilerin doyumunu ve sürekli gelişme temeline dayandırır. Müşterilerin memnuniyet seviyeleri yükseltilirken maliyetlerin düşürülmesi, üretim kalitesinin artırılması hedeflenmektedir (Özdemir, 1995: 380).

Toplam Kalite Yönetimi, hizmet ve ürünün üretildiği süreci geliştirmek için takım kullanımı anlamına gelir. Buna göre kaliteyi geliştirmede en büyük değişim, üründen çok süreç üzerinde odaklaşacaktır. Etkili takımların oluşturulması, oluşturulan takımların eğitimi ve geliştirilmesi, süreçleri tanıma, sürekli geliştirme arzusu yaratma ve etkinliklerini ölçme yolunu sağlayan Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda müşteri üzerinde yoğunlaşmayı gerektirir (Aksu, 1995: 24).

Toplam kalite yönetimi demokrasidir. Herkes fikrini ve önerilerini serbestçe söyleyebilmeli ve herkes yönetime ve kararlara katılabilmelidir. Toplam kalite yönetimi, birçok unsuruyla hiç de yeni olmayan bir yönetim anlayışı, bir strateji oluşturma, sürekli gelişme ile kurum ve kuruluşların vazgeçilmezliği, ayakta

kalmak için uygulanan bir yönetim felsefesidir; sürekli gelişme ve geliştirmedir (Peker ve Aytürk, 2000: 27).

Toplam kalite yönetiminde, şeffaflık ve katılımcılık önemlidir. Örgüt üyelerine, örgütün faaliyetleri ve gelecek planlar hakkında, örgütteki düzeylerine göre bilgi verilmeli ve katılımları sağlanmalıdır. Demokratik (katılımcı) liderlik şekli önemlidir. Yerinden yönetim önemlidir. Makro düzeyde yerel yönetimlerin güçlendirilmesini ifade ederken, mikro düzeyde masa başından yönetmek yerine, yönettiği birimlere nezaret ederek yönetmeyi ifade eder (Bosting, 2002: 78).

Toplam kalitenin elde edilmesinde söz konusu olan unsurlardan tüm personelin katılımı, performans iyileştirme ve sürekli kaliteyi iyileştirme projeleri ile sürekli gelişme ve Amaçlara Göre Yönetimin önemli bir ilişkisi vardır.

2.2.3.2.3 Amaçlara Göre Yönetimde Yönetime Katılma

Amaçlara Göre yönetim, örgütün çeşitli kademelerinde yer alan yöneticilerin, personelin sorumluluk alanlarını gerçekleştirmeleri öngörülen sonuçlar bakımından örgütün temel amaçlarını birlikte belirlemeleri ve belirlenen amaçların örgütü meydana getiren birimlerin faaliyetlerinde bir rehber ve personelin değerlendirilmesinde bir kriter olarak kullanılmasını ön gören bir süreçtir (Tortop ve diğerleri, 1999: 249).

Amaçlara Göre Yönetimin amacı sürekli gelişmedir. Uygulandığı yöntem P-D-C-A çevrimi adı verilen Planla-Uygula-Denetle-Düzeltilir. Özellikleri;

- a. Katılımcı yönetim tarzıdır (Tüm çalışanlar katılır).
- b. Fonksiyonlar arası faaliyetleri geliştirir.
- c. "İlk defada doruyu yap!" ilkesine uygundur.
- d. Kalite, maliyet temrin kriterlerine dönüktür.

Amaçlara Göre Yönetim, şirketin kâr ve gelişme amaçlarına ulaşma ihtiyacı ile, çalışanların gelir ve kişisel tatmin beklentilerini, çalışma hedeflerini planlanması ve takibinde bu Amaçlara Göre varılan sonuçların değerlendirilmesi yoluyla bağdaştıran dinamik bir sistemdir.

Amaçlara Göre Yönetim, aynı zamanda bir yönetim süreci olup, bir yönetici ile astının, şirket üst yönetiminin tespit ettiği hedef ve önceliklerin açık tanımlarına göre , birlikte, kişisel sorumluluk alanlarını ve beklenen sonuçları, bu sonuçların nasıl ölçülüp değerlendirileceğini belirlemek ve böylece her elemanın faaliyetlerinin organizasyonuna ve şirkete katkısının tespit edilmesine imkan verir (Kıpçak, 1993: 36-38).

Amaçlara Göre yönetim devamlı bir süreç olup, bir “Kampanya” ya da zamanla sınırlı bir şey değildir. Bu süreç, bir seviyeden diğerine ilerler; şirket hedeflerini kişisel hedeflere dönüştürmektedir. Amaçlara göre yönetim, şirketin hedef ve önceliklere göre, bir astın hedeflerinin, o ast ile onun üstü tarafından birlikte belirlenme metodudur. Hedeflerin saptanmasında, ana sorumluluk alanlarının ve bunları ölçecek kriterlerin belirlenmesi kaçınılmaz bir başlangıç noktasıdır.

Ulaşılabilecek bir hedef olması Amaçlara göre yönetimin doğal bir yapı taşıdır: Önemli olan gösterilen gayret ve bağlılık değil, varılan sonuçtur. Bir hedefin belirlenmesi, aynı zamanda, bunu gerçekleştirmek için bir faaliyet planı anlamına gelir.

Amaçlara göre yönetim, performansın, subjektif hükümler yerine, objektif sonuçların ölçümüne göre değerlendirilmesi anlamına gelir. Performans ile karşılık (mükafat veya ceza) arasındaki bağlantı daha açık ve saydam olur. Parasal karşılık, mükafat, kendi başına bir amaç olmaktan ziyade, motivasyonu güçlendirici bir araç olarak görülür.

Sistemin asıl amacı, hem yönetimin semeresini geliştirecek ve hem de kişisel yetenekleri geliştirecek bir dizi süreci harekete geçirmektir.

Amaçlara Göre yönetimin sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir ;

1. Kuruluş elemanlarının işletme etkinliklerine kişisel olarak katılımı sayesinde, hiyerarşik organizasyon yapısının çalışmasına canlılık getirir.
2. Planlama ve kontrol fonksiyonlarına işlerlik getirir.
3. Katılımcı yönetimin en etkin biçimde gerçekleşmesini sağlar.
4. İşletmenin bir bütün olarak değerlendirilmesine ve gerekli konulara eğilme imkanı verir.
5. Kişiler arası işin gelişmesine yardım eder.

6. Uzun vadeli planlamaya ışık tutar.

Amaçlara Göre Yönetimde ele alınan PUKÖ (PDCA) çevriminde yer alan, planlama, Gerçekleştirme (uygulama), Kontrol etme ve gerekli tedbirleri alma (önlem alma) kavramları kalite kontrolün dört temel fonksiyonunu oluşturmaktadır (Efil, 1998: 34-36).

2.2.3.2.4 Kalite Çemberlerinde Yönetime Katılma

Kalite çemberleri 1962 yılında Japon bilim adamı Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Kalite çemberlerinin özünü gönüllü bir araya gelme, kendi kendini eğitime, karşılıklı gelişme ve tüm işçilerin katılımını sağlama oluşturmaktadır. İlk başlarda kalite çemberi uygulamakta güçlüklerle karşılaşmış ve 1965 yılında yalnızca 3700 kalite çemberi oluşturulmuştur. Daha sonraları hızlı gelişme kaydeden kalite çemberlerinin sayıları 1975'te 75.000 ve 1982'de yaklaşık olarak 10 kat artarak 750.000'e ulaşmıştır (Efil, 1998: 77).

Bu sistem, yönetim kademelerinden çok çalışanlar kademesinde kullanılmaktadır. Kalite çemberleri, birlikte çalışarak ve belirli aralıklarla toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını ve nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst yönetime sunan çalışma takımlarıdır. Kalite çemberlerinin temel düşüncesi, iş yaşamını örgütün hareketlerini, uygulamalarını ve kalite işlevini çalışanların üstlenmesini sağlamaktır. Buradaki amaç, insana dönük bir çalışmayla üretimin ve hizmetin kalitesini yükseltmek ve verimliliği artırmaktır .

Bu çalışmalar genellikle ortak bir birimden veya iş ünitesinden gelmekte, çemberin lideri çember üyeleri tarafından seçilmektedir. Toplantılar haftada bir kez yapılır. Ortaya çıkan problemlerin listesi düzenlenir ve bunlara öncelik sırası verilir. Olası çözümler üyeler tarafından teklif edilir ve karara bağlanıp üst yönetime öneri olarak sunulur.

Kalite çemberleri formal, bir doğrudan katılım türü olarak çalışanların yönetim üzerindeki etkisini artırma eğilimi taşımaktadır. Kalite çemberlerinde çalışanın üyeliği zaman içerisinde değişmemekte ve işçiler uzun süreyle grupta yer almaktadır. Kalite çemberleri fikirler üretmek ve işle ilgili problemleri tartışmak amacıyla düzenli bir temelde gönüllü olarak bir araya gelen 68 çalışandan

oluşmaktadır. Çalışanlar, çalışma süresi boyunca ve genellikle ayda bir araya gelmekte ve çalışma alanından uzak bir odada toplanmaktadır. Bu süreçte problemler tanımlanmakta, bilgi ve teknik veri toplanmakta, çalışma metotlarını iyileştirmenin yolları aranmaktadır. Dolayısı ile bu gruplar yönetime çalışma organizasyonunun düzenlenmesinde fikir ve çözümler sunmaktadır (Güven, Güney, 2001: 269).

Kalite çemberleri genel olarak 5 grup elemandan oluşur (Peker, 1995: 45).

1. Yürütme komitesi: Bu komitenin üyeleri örgütün ana bölümlerinin ve sendikanın temsilcileridir. Amaçların belirlenmesi, uygulama planlarının hazırlanması, fon temini, politikaların tespiti başlıca görevleridir.

2. Koordinatör Rehber: Örgüt içindeki grup çalışmalarının koordinesinden sorumlu olan kişidir.

3. Grup Lideri: Her bir kalite grubunun çalışmasından sorumlu bir lider vardır. Bu lider rehberle birlikte çalışır. Genel olarak ilgili bölümün yöneticisi lider olarak seçilir.

4. Grup Üyeleri: Kalite gruplarının en önemli öğeleridir. Grup üyeliği isteğe bağlıdır ve katılmak isteyen herkese açıktır. Ayrıca her üye istediği zaman gruptan çıkabilir.

5. Üst Yönetim: Üst yönetim ve onun yaklaşımı kalite gruplarının başarısını etkileyen en önemli unsurdur. Onların desteğinin ve işbirliğinin sağlanması programın başarısı için ön koşuldur.

Başarılı kalite çemberleri uygulamaları yaygın bir eğitim aşamasını kapsamaktadır. Eğitim aşamasının iki temel şartı vardır. Bunlardan birincisi; nezaretçilerin grup lideri olarak eğitilmesi, ikincisi ise, çalışanların grup katılım metotları konusunda eğitilmeleridir. Bu şartlar yerine getirilmezse kalite çemberleri başarısız olabilir.

Kalite çemberleri uygulamasından beklenen yararlar şu şekilde sıralanabilir (Hodgetts, 1999: 424-425).,

1. Grup üyeleri tarafından problemin analiz edilmesi ve tavsiye edilen çözüm yollarının uygulanması sonucunda, maliyet tasarrufları sağlanması,

2. Güven, kalite, iletişim ve kararlara katılmada insana verilen önemin çalışanların tutumlarını önemli ölçüde değiştirmesi,
3. İşe yönelik problem çözme çalışanlarda ve yöneticilerde yetenek gelişmesine katkıda bulunması,
4. Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişimin gelişmesini sağlanması,
5. Toplantı düzenleme, kişiler arası ilişkiler ve çatışmaların çözümünde yetenek gelişmesine yol açmasıdır.

Kalite çemberlerinde asıl amaç kaliteyi artırmak, maliyetleri düşürmek, tasarruf sağlamak, fire oranlarını azaltmak değildir. Bunlar doğru gibi algılsa da kalite çemberi uygulamasının yan ürünleridir. Asıl amaç ise;

1. Yönetimin katılımcı hale getirilmesinin sağlanması,
2. Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesidir (Arkış, 1996: 155-156).

2.2.3.2.5 Takım Çalışmasında Yönetime Katılma

Takım çalışmasını dar anlamda, belirli sayıda işgörenin, belirli amaçlarla ve belirli sürelerle bir araya gelip örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, sorunların çözülmesi, örgütte yenileşme ve değişme çabalarının örgütlenmesi, yürütülmesine yönelik olarak, yaptıkları eylemler-etkinlikler bütünü olarak tanımlamak olanaklıdır. Diğer bir deyişle takım, genellikle bir grup insanın becerilerini yeteneklerini, bilgilerini paylaşma açarak, birleştirerek örgütsel düzeyde kalite ve verimliliği artırma yönünde harekete geçirilmesi olarak da görülebilir. Kuşkusuz bu açılımı sağlayabilmek, takım üyelerine yetki ve sorumluluğun verilmesini gerektirmektedir. Bunun yanı sıra ortak ve paylaşılmış amaçlar, bağlılık, değerler, normlar ve kurallar, çalışma alışkanlıkları, karşılıklı sorumluluk ve işbirliği gibi temel bileşenler de gereklidir. Özellikle her şeyi standartlaştıran ve kurallara bağlayan bürokratik akılcılığın yetersiz kaldığı durumlarda takım çalışması önemli bir araç olarak görülmektedir (Hardingham, 1997).

Örgütlerde takımlar, belirli bazı gerekleri yerine getirmek ve bazı amaçları gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Takım kurma ya da takım çalışması, okul geliştirmeyi sağlamaya yönelik bir girişimdir. Bu girişimin yararları olduğu kadar taşıdığı riskleri veya sakıncaları da bulunmaktadır. Bu riskleri azaltmanın yolu, takımı etkili kılacak çalışmaları yürütmektir. Bu anlamda, takım içi etkileşimin veya

iletişimin açık olması, takım üyelerinin veya takımın rolünün/rollerinin belirlenmiş olması, okul bazında takımın etkili çalışması için yapısal bazı değişikliklere gidilmiş olması, okuldaki herkesin takım çalışmasına inanması, güvenmesi ve destek vermesi, bireysel performans kadar takım performansını ödüllendirecek bir ödül sisteminin kurulmuş olması ve en önemlisi de takımın hedeflerinin belirlenmiş olması, takımı başarıya ulaştıracak etkinliklerden bazılarıdır (Katzenbach, 1998: 154).

Takım çalışmasının yararları edilmeye çalışılmıştır:

Etkin bir takım bütün iletişim tekniklerini en iyi şekilde kullanır. En iyi sonuçlara varabilmek için takımlar üyelerinin tüm bilgi ve becerilerini kullanır, ahenkli bir çalışma ortamı kurarak üyelerin bilgi ve görüş alışverişini samimi şekilde sağlar. Elde edilen bu ortamda takım üyeleri birbirlerinin fikirlerini ortaya çıkartmak ve geliştirmek konusunda teşvik edilir.

Etkin bir takım çalışması kişilere katılım duygusu verir. Takım çalışması doğal olarak oluşur. İnsanlar binlerce yıllardan beri takım halinde çalışmaktadır, aslında doğal olmayan takım halinde çalışmamaktır. İnsanlar yapılan işlere katılmak isterler, çünkü bu sayede daha kolay ve garantili şekilde elde edilecek bir başarıda katkısının olduğunu görmek ister. Bu durum takım üyelerini daha fazla heveslendirip canlanmasını sağlar.

Etkin takımlarda sahip olma duygusu oluşur. Üyelerin takım çalışmalarına katılmaları ve karar alma sürecine katkıları onlara takımın hedeflerine erişebilmesi yönünde bir sorumluluk yükler. Takım üyeleri alınan kararların gerçeklerini yakından aldıkları için de takım arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratmayıp hevesle çalışacaklardır. Zamanla ortaya çıkan sorunlarda bu sayede takım üyeleri tarafından sahiplenilip paylaşılır.

Etkin bir takım çalışması zevklidir. Takım halinde çalışan kişiler düşünmeye, konuşmaya, dinlemeye ve tartışmaya özendirilir. Takımın her üyesine düşünce ve önerileri dikkate alınan bir “birey” olarak davranılır.

Etkin bir takım prim sisteminde etkin bir şekilde yararlanır. Takıma prim verildiği durumlarda takımdaki en bilgili personel bilgiyi kendine saklamaktansa,

primden yararlanmak için takım içinde en alt seviyede bulunan personeli de kalkındırmak zorunda kalır. Bu durum herkes içinde kazançlı yoldur.

2.2.4 Yönetime Katılma Alanları

İşletmede çalışanların yönetime katılmasının gerekçeleri konusundaki görüşler iki grupta toplanabilir. Birinci grupta geleneksel gerekçeler yer almaktadır. Bu gerekçeler endüstriyel demokrasi düşüncesine dayanmaktadır. Endüstriyel demokrasi düşüncesine göre, birey yalnızca emir alan değil birlikte düzenleyen olmalıdır. İkinci grubu oluşturan modern gerekçeler yönetime katılmayı bir yönetim biçimi olarak ele almaktadır. Bu gerekçeler çalışanların fikirlerinin alındığında ve bir makinenin dişlileri değil de insani olarak değerlendirildiğinde, işyeri veya işletme ile bütünleşmelerinin sağlıklı bir biçimde sağlanacağını savunmaktadır (Güven, Güney, 2001: 259).

İşletmelerde çalışanların yönetime katılması farklı alanlarda gerçekleşmektedir. Yönetime katılmanın uygulandığı dört alandan biri hedeflerin tespitidir. Çalışanlar görev hedeflerinin oluşturulmasına, işlerin tasarlanmasına veya çalışmanın gerçekleştirilme hızının belirlenmesine katılabilir. İkinci olarak, çalışanlar çalışma süresinin belirlenmesi, ekipmanın yerleştirilmesi, rutin bir görevi tamamlamaya yönelik belirli alternatifler arasında tercih yapılması sürecinde yer alabilir. Üçüncü olarak, çalışanlar sorunların tanımlanmasını ve alternatif faaliyet şekillerinin belirlenmesini gerektiren problem çözme sürecine katılabilir. Son olarak yönetime katılma işe alma, işçilerin geçici olarak işten çıkarılması, kâr paylaşımı veya yatırımların belirlenmesini kapsayan örgütsel değişimlere katılmayı gerektirebilir. İşçiler herhangi bir zamanda bu dört alandan tümüne veya herhangi birine katılabilir (Cotton ve diğerleri, 1988: 8-22).

ABD’de yapılan bir araştırmada yönetime katılma alanında 22 başlığa rastlanmıştır. Bunların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

1. Kazaların önlenmesi,
2. Firelerin ve kötü malların azaltılması,
3. İşletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirilmesi,
4. İşe devamsızlıkların ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi,

5. İşgörenlerin güvenliği,
6. Kalite kontrolü,
7. İş değerlendirme,
8. İşin fiziksel koşulları,
9. İşe geç kalmalardır (Eren, 2001: 400).

Alınacak kararlara personelin katkısının niteliği ve derecesi katılma konusunun özelliğine göre değişebilmektedir. Söz konusu kararlar alınırken ve tercihler yapılırken çeşitli yönetime katılma modellerinden yararlanılmaktadır. Bu modeller danışmalı model, katılmalı model ve işçi kontrolü modeli olarak sıralanabilir. Danışmalı model kişilerin en yakın astlarından başlayarak tüm işçilerin görüşlerini almadan onlara yetki devrederek faaliyetlerini denetlemeye kadar uzanan bir süreci kapsamaktadır (Tosun, 1990: 540). Danışılan kişide saygı gördüğü ve kendisine değer verildiği izlenimi oluşturulduğundan, danışmalı model bir taraftan işçilerde psikolojik doyumun artmasına diğer taraftan işletme yönetiminde hatalı karar sayısının azalmasına yol açmaktadır. Ayrıca bu modelin uygulanması sonucunda alınan kararlara direnen işçi sayısında azalma görülmektedir (Başel, 1997: 49).

Katılmalı model danışmalı modelden farklı olarak karar mekanizmalarında işçi ile yönetimin birlikte hareket etmesine imkan tanımaktadır. Katılmalı yöntemde temel gösterge yapılan işte veya alınan kararda işçinin etkinliğidir. Bu modelde işçi ve yönetim ortak olarak (azınlık veya eşitlik modeli) bir konuda karar almakta ve uygulamaktadır. Azınlık modelinde alınan kararlarda ve gerçekleştirilen uygulamalarda işçiler veya temsilcileri tam olarak etkin olmamakla beraber, yönetim işçilerin tepkilerinden çekinerek kendi söylemlerini tamamen kabul ettirmek yerine orta yol bulma arayışına girmektedir. Bu durum danışmalı modelde görülmemektedir. Çünkü danışmalı modelde işçilerle çift yönlü bir iletişim sağlanmasına rağmen, yönetim yetkisi paylaşılmamakta ve işçilere dayanışma yoluyla katılımın sağlandığı fikri aşılacaktır (Başel, 1997: 50-51).

Üçüncü ve son yönetime katılma modeli işçi kontrolüdür. Genellikle sosyalist ülkelerde uygulanan bu model işçilerin yönetime katılmasını değil, yönetimi bizzat gerçekleştirmelerini öngörmektedir (Türkdoğan, 1977: 26). İşçi kontrolü modelinde üretim faktörlerinin tümünün toplumsallaştırılmasını ve mülkiyet

sahipleri adına tüm işçilerin işletme düzeyinde yönetime katılımının sağlanması gerektiği savunulmaktadır (Sabuncu, 1985: 107).

2.2.5 Yönetime Katılmanın Yarar ve Sakıncaları

Yönetime katılma olgusu, literatürde bazı düşünürler tarafından yararlı bir yöntem olarak övülmekte, bazı düşünürler tarafından da bir takım sakıncalar taşıdığı ileri sürülerek yerilmektedir (Eren, 2001: 401).

Günümüzde yönetime katılmanın gerekip gerekmediği üzerinde tartışma yapmaktan çok, yönetime katılmanın hangi düzeyde, hangi yöntemlerle; nasıl ve kimlere uygulanması gerektiği üzerinde tartışılmaktadır. (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 298).

2.2.5.1 Yönetime Katılmanın Yararları

İşletmede alınan stratejik ve politik nitelikteki kararlar özellikle tüm çalışanları etkilediğinden işgörenler kaderlerini ilgilendiren bu kararların alınmasına katılmalarını demokratik ve doğal bir olgu olarak karşılamak gerekir.

Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer yönetsel kararları icra eden personel, sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederlerse bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine ve hem de nihai kararın kalitesine iyileştirilmesine hizmet edecektir. Çünkü personel meydana gelen kararın “kendi kararı” olduğuna içtenlikle inanacak ve uygulamasını da titizlikle yapacaktır (Eren, 2001: 401-402).

Kişisel kararların etkililiği grup kararlarından daha az etkili olduğu demokratik inancın sonucudur. Bu sorunun bütün boyutlarıyla tartışılması en etkili çözüm seçeneklerini de birlikte getirir. Grup çalışmasına katılan bir birey soruna ilişkin görüşlerini özgürce ortaya koyabiliyorsa, onun yaratıcı ve yapıcı gücünden mutlaka yararlanır.

İşgörenlerin yönetime katıldıkları her yerde üretim miktar ve kalitesinde bir artma olduğu gözlenmektedir. İşgörenler, iş durumunu gayet iyi bildikleri için

çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi konusunda yapıcı öğütlerde bulunarak verimin artmasına yardımcı olurlar. Yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi meydana getirmede yararlı olmakta, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilmektedir. (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 298).

Düşük devamsızlık, düşük işten ayrılma, yüksek başarımlı düzeyi gibi. Tanrıoğan (1995: 95-105), öğretmenlerin morallerine ilişkin yapılan araştırmaları taradığı makalesinde kararlara katılma durumlarının öğretmenlerin morallerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Tanrıoğan, kararlara katılan öğretmenlerin daha yüksek morale sahip olduklarını Briggs, Cyrus ve Redding'in araştırmalarına dayanarak vurgulamaktadır.

Yönetime katılmanın yararlarından biri de çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektir. Bir arada yüz yüze ilişkiler kurularak yönetilen küçük bir grubun ideolojisini, eski alışkanlıklarını ve sosyal tutumunu değiştirmek tek bireyinkini değiştirmekten daha kolaydır ve etkisi çok daha yaygın olur. Yönetime katılma, alt kademelere yenilik, değişiklik, fikirlerin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araç olmaktadır.

İşletmelerde her gün her konuda değişiklikler yapılır. İşgörenler genellikle değişikliklere karşı tepki duyarlar. Oysa değişiklik kararı yöneticiler ve işgörenler tarafından ortaklaşa alınır, işgörenlerin değişikliğe karşı çıkma olasılığı azalır. Değişiklik kararlarının yararlarına inandırma, benimsetme ve açıklama zorlukları ortadan kalkar (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 299).

Kişisel kararların grup kararlarından daha az etkili olduğu demokratik inancın sonucudur. Bu sonucun bütün boyutlarıyla tartışılması en etkili çözüm seçeneklerini birlikte getirir. Grup çalışmasına katılan birey soruna ilişkin kendi görüşlerini özgürce ortaya koyabiliyorsa, onun yaratıcı ve yapıcı gücünden mutlaka yararlanır.

Aydın'a göre; Okullarda olanaklar sağlandığında öğretim elemanları sağlıklı kararlar alabilirler. Karar vermeye katılım yoluyla öğretmen ve yöneticilerin mesleki nitelikleri geliştirilebilir. Karara katılma, örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amacı ve programlarla özdeşleşmesini sağlar. Kararlara daha etkin ve sürekli bir biçimde katılan öğretmenlerin daha olumlu bir eğilim içinde oldukları görülmüştür. (Aydın, 2000: 129-131).

Yüksek iş doyumu, işe ilişkin düşük tehdit, kendine güven, yabancılaşmanın azalması. Rol belirsizliği azalır. Profesyonel eğitimle alınan beceri ve yeteneklerin ve sorumluluğun yüksek düzeyde kullanılması sağlanır. İşyerinde iyi çalışma ilişkilerinin kurulması gerçekleşir. Bireyler işe karşı olumlu tutumlar takınırlar. Daha fazla iş yaparlar, işe bağlıdırlar, ilerleme için büyük fırsatlar olduğunu düşünürler. İlgili kitap ve dergileri okurlar, araştırırlar.

Yönetime katılma, bazen eğitsel amaçlarla başvuru olan bir araç olmaktadır. Geleceğin yöneticilerini yetiştirme bakımından etkin bir yöntem olan yönetime katılma olgusunda yüz yüze sorun tartışması vardır. Bu tartışma tecrübeli yöneticilerle, yetişmekte olan uygulayıcı astlar arasında olmaktadır. Böylece astlar uzun yıllar yönetim sorumluluğunu taşımış tecrübeli yöneticilerin sorunlar karşısında davranışlarını ve pratik çözüm biçimlerini kolayca kavrayabileceklerdir. Ayrıca astlar sorumluluk almaya özendirilecek ve alınan kararların ortak sorumluluğunu taşımaya alışmış olarak ve yönetim basamaklarına süratle geçebilecek bilgi, tecrübe ve yeteneğe kavuşacaklardır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 300).

İşgören kesiminin yönetime etkin biçimde katıldığı ülkelerde işçi hareketleri, işi aksatma, yavaşlatma ve grev gibi uygulamalara çok az rastlanır. İşveren için çalışma barışının sağlanması bir amaç ise, bu amaca ulaşmak için yönetime katılma etkili bir amaç olabilir. Yönetime katılma astın kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar sağlar, onun örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder. Yönetime katılma kişisel amaçları için çalışan personelin bu amaçlarını en uygun koşullarda gerçekleştirebildikleri örgüte ve onun amaçlarına da bağlanmış olmaları sonucunu sağlayabilir.

2.2.5.2 Yönetime Katılmanın Sakıncaları

Yönetime katılmaya ilişkin olumlu bir yaklaşım ağır basmakla birlikte, katılmanın sakıncalı olduğu görüşleri de savunulmaktadır. Dicle(1980: 51-52) yönetime katılmaya karşı çıkan görüşleri şöyle sıralamaktadır:

Yönetici, bir yönetim biçiminden, örgüt üyelerinin alınan kararlara katılabildikleri demokratik bir sisteme geçiş, güç ve yetkinin yeniden dağıtılması,

denetim ve öteki ayrıcalıkların bir bölümünün bir başkasına bırakılması, bağımlı ve güçsüz kişilerin belirli haklara kavuşturulması anlamını taşır. Bu değişim daha önce tüm yasal güç ve yetkileri ellerinde bulunduranlar açısından ruhsal sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu durum da örgütün başarısını olumsuz etkileyebilir.

Kimilerine göre katılmalı yönetim, uygulamada savunulduğu gibi örgütsel demokrasiyi artırmak amacıyla değil, işçinin verilen buyrukları olduğu gibi benimsemesini sağlamak ve örgüte bağlılığı artırmak için bir amaç olarak kullanılmıştır.

İşçilerin kendilerine sağlanan düzeyin ötesinde, yönetime katılmak yönünden bir isteğe sahip olmadıkları yapılan bazı araştırmaların bulguları arasındadır. Örneğin; Schein'e göre, örgüt üyeleri arasında doğal bir seçilme süreci yürürlüktedir. Bu süreç içinde, her üye katılma isteğine uygun bir düzeyde yer alır. Buna göre, örgütün en alt basamağında yer alanlar yetenek ve yönetime katılma istekleri en düşük olanlardır. Bu nedenle kişileri kendi istekleri dışında, yönetime katılmaya zorlamak, hem kişilere hem de örgüte zarar verebilir.

Kimi toplumbilimciler, işletmelerde demokrasiyi ulaşılması gerekli bir ülkü olarak görmelerine rağmen, bunun elde edilmesinin pahalı bir erek olduğunu savunmaktadırlar.

Yönetime katılmayı benimseyenler, onun örgütlerde neler yapabileceğini belirtmekte, ancak kimin neye ve nasıl katılabileceğini göstermemektedirler. Yönetime katılmaya teknolojik nedenlerle karşı çıkanlar da vardır. II. Dünya Savaşından sonra giderek artan merkeziliğe karşı, teknolojik olanaksızlıklar sonucundaki iletişim kopukluklarından işletmelerin olumsuz etkilenmeleri nedeniyle yerinden yönetim uygulamalarına gidilmiştir. Ancak günümüzdeki teknolojik gelişmeler sayesinde artan iletişim kolaylıkları karşısında yeniden merkezileşmeye gidilebilir ve verimlilik yükseltilebilir.

Katılmalı yönetime karşı çıkanlar, yönetimin mülkiyete bağlı olduğunu, bu nedenle yönetimin ancak anamal sahipliği ile bağdaşabileceğini ileri sürmektedirler.

Can (1991: 216), büyük örgütlerde karmaşık sorunların çözümü için yöneticiler soruna birlikte yaklaşmak için toplantılar düzenleyebilirler demekte ve bu toplantıların sakıncalarını şöyle sıralamaktadır:

Grup toplantılarına katılanların zamanlarının değerleri düşünülürse, masraflı olduğu görülür. İvedi durumlarda gecikmelere neden olur. En iyi karar verme yerine uzlaşma ya da karar vermeden dağılma olasılığı vardır. Üstlerin buldukları toplantılarda astlar yalnızca amirlerin hoşuna gidebilecek sorunlara değinebilirler. Bireysel sorumluluktan kaçma fırsatı sağlayabilir.

Eren (2001: 403), yönetime katılmanın sakıncalarını şöyle sıralamaktadır; İşgörenlere kendileri ile ilgili kararları etkilemek imkanının tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunu doğurması tehlikesini taşımaktadır. Bu da bilmedikleri sorunlarla ilgilenen kimselerin yanlış karar vermeleri ve örgütü zarara sokmaları sonucu doğurabilir.

Sendikal hareketi zayıflattığı gerekçesiyle bu yönetsel düşünceye sendika yöneticileri karşı gelmektedirler. Bu yöneticilere göre, işçilik statüsüne sahip kimselerin tek savunucusu sendikalardır ve esasen işçilerin her türlü arzu ve istekleri bu organ aracılığı ile işletme yönetimine daha etkili biçimde duyurulabilmektedir. Yönetime katılma olsa olsa sendikal hareketi zayıflatmak ve işgücünü işveren sınıfına çekmek için işverenlerin hazırladıkları bir tuzaktan öteye gitmemektedir. Bu görüşe göre yönetime katılma, işçi ile sendikası arasındaki bağları kopararak, sendikaların varlığını etkisiz hale getirmektedir.

Bir başka görüşe göre; iş yerinde işçinin yönetime katılmasıyla onun etkinliği artacağından yüklendiği sorumlulukta aynı oranda artacaktır. Bu durumda işletmedeki kötü yönetimin sorumluluğu yöneticiden işçiye aktarılmakta ya da en azından paylaşılmak istenmektedir. Oysa yönetimle birlikte sorumluluk yüklenmek yerine, işçi kesiminin kendi sendikal örgütleri aracılığı ile geniş hak ve çıkarlar elde edebileceği ileri sürülmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 308-309).

2.2.6 Yönetime Katılmanın Başlıca Koşulları

Etkili bir yönetime katılmada kesin kurallar söylemek mümkün değildir. Ancak bazı düşünürlere göre kişisel ve toplumsal psikoloji ilkeleri ve koşulları, yönetime katılmanın başarısını etkilemektedir. Bu koşulları Eren (2001: 404) şöyle özetlemektedir.

1. Yönetime katılacak kişiler istekli ve yönetsel faaliyete karşı bağlılık ve arzu duymalıdır.
2. Astlar yönetime katılmanın bilincinde olmalı, işi ciddiye almalıdır.
3. Astlar kişisel yaşamları ve ihtiyaçları ile yönetime katılma konusu arasında ki ilişkiyi sezmeli ve benimsemelidir.
4. Astlar güvenle kendini ifade edebileceği güvenli bir ortamda olduğunu hissetmelidir.
5. Yönetime ve karara katılma süreci, yöneticinin biçimsel (hiyerarşik) yetkesini ortadan kaldırmamalı ve yeteneğinden kuşkuya düşürmemelidir. Aksi halde, yöneticilerin bilgisel ve yönetsel yetenek ve tecrübelerinden yararlanma olanakları ortadan kalkabilecektir.
6. Yönetime katılma astların güvenliği üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmamalı, alınan kararlara karşı çıktıkları zaman işten atılmamalıdır.
7. Astların fikirlerini açıklıkla anlatabilecekleri yazılı ve sözlü imkanların ve gerekli zamanın sağlanması gereklidir.
8. Astları işletme veya örgütün amaçlarından haberdar etmek gerekmektedir.

Bu sayılan koşulların yanı sıra, bazı toplumsal ve çevresel koşullarda yönetime katılmanın etkinliğini etkilemektedir. Bu koşullara kısaca göz atacak olursak;

İşletmenin içinde bulunduğu çevrenin, politik ve ideolojik gelenekler başarı koşullarını sınırlandırabilir. Bunun dışında, işletme sahiplerinin azlığı çalışanların yönetime katılmasını zorlaştırabilir. Önemli ve diğer bir amaç da işçilerin işletme amacını ikinci plana atarak sendika amaçlarını ön plana almak üzere sıralanabilir.

BÖLÜM III

3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Özden, Okullarda Katımlı Yönetim adlı yazısında aşağıda ki sonuca ulaşmıştır.

Katımlı yönetim uygulaması örgütün değer, yapı ve süreçlerinde bir takım köklü değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Öğretmenlerin karar süreçlerine katılmalarının okullarda demokratik yönetim biçimini geliştirecek, öğretmenlerin okullarını daha çok sahiplenmelerine yol açacak ve öğretmenin yapılan uygulamalarda kendi etkisini göstererek doyum elde etmesine yol açılacak şekilde düzenlenmesi şarttır. Özenle uygulanmayan Katımlı Yönetim öğretmenlerin zamanının boş yere tüketilmesine, öne sürdükleri fikirlerin tersinin uygulanmasını görmekle otoritelerin zayıflamasına ve okul müdürü ile ters düşmenin yaratacağı tehlikelerin doğuracağı endişeler içinde bulunmalarına neden olacaktır (Özden, 1996: 431).

Erkılıç (1993); Genel Liselerdeki öğretmenlerin, hangi kararlara ne derecede katılmak istediklerini, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin karara katılmasını hangi etmenlerin ne derecede sıralandığını, bu görüşlerin öğretmen ve yönetici grupları açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Ayrıca karar verme, karar vermenin örgüt ve yönetim süreci içindeki yeri, kararlara katılmaya ilişkin kurumsal yaklaşımlar, okuldaki karar konuları ve kararlara katılmayı sınırlayan etmenler, problemin ortaya konmasında ele alınmış ve açıklanmıştır. Araştırmanın problemi iki alt problemle belirlenmiştir. Karara katılma istekleriyle ilgili alt problem;

- a. Eğitim programı ve öğretimin,
- b. Öğrenci hizmetlerinin,
- c. İşgören hizmetlerinin,
- d. Genel hizmetlerin yönetimi;

Kararlara katılmayı sınırlayan etmenlere ilişkin alt problem ise:

- a. Tüzesel ve kültürel,
- b. Örgütsel,
- c. Yönetimsel,
- d. Durumsal,
- e. Astlardan kaynaklanan etmenler, boyutlarında toplanmıştır.

Yıldız (1998); ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yönetimindeki karar verme sürecine katılma düzeyleri konusundaki araştırmasında; öğretmenlerin, okul yöneticisinin görevi gereği alması gereken kararlara ne derecede katıldıklarını ve ne derece katılmak istediklerini, tespit etmektedir. Bu genel amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Birinci kademe öğretmenlerinin,
 - a. Eğitim programları
 - b. Personel hizmetleri
 - c. Öğrenci hizmetleri,
 - d. Yapım, onarım ve donatım hizmetleri
 - e. Bütçe konularında karar verme sürecine katılma düzeyleri nedir?
2. İkinci kademe öğretmenlerinin, yukarıda sayılan konulara katılma düzeyleri nelerdir?
3. Cinsiyetle karar sürecine katılma düzeyi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Cinsiyetle karar sürecine katılma istek düzeyi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. Kıdem ile karar sürecine katılma düzeyi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. Kıdem ile karar sürecine katılma istek düzeyi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
7. Birinci ve ikinci kademe öğretmenleri arasında karar katılma düzeyleri anlamlı bir fark var mıdır?
8. Birinci ve ikinci kademe öğretmenleri arasında karar katılma istek düzeyleri anlamlı bir fark var mıdır?

Yapılan araştırma sonunda,

1. Öğretmenlerin kararlara katılma düzeyleri konusunda, ilköğretim okullarında demokratik, katılımcı bir örgüt havasının henüz oluşmadığı görülmektedir.

2. Öğretmenlerin kararlara katılma istek düzeyleri konusunda, katılma isteğinin, genelde “yapım, onarım ve donatım hizmetleri” ve “bütçe hizmetleri” ile ilgili kararlara katılmaya istek dereceleri düşük çıkmıştır. Bunu sebebi; öğretmenlerin kendi görev sınırları dışında kalan, ancak yapacakları tüm faaliyetleri ilgilendiren yönetsel kararlara, katılmalarının örgüt ve kendileri açısından getireceği faydalara, henüz inandırılmamış oldukları olarak açıklanmıştır.

3. Cinsiyet değişkenine göre karar verme sürecine katılma düzeyleri farklı çıkmıştır. Erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha ileri düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.

4. Kıdemce ilerideki öğretmenler, yeni öğretmenlere göre daha düşük düzeyde katılma düzeyi göstermektedir.

5. Birinci ve ikinci kademelerdeki öğretmenler katılma düzeyi bakımından farklılık göstermemektedir.

Akkuş (1991), Yönetime Katılma isimli yüksek lisans tezinde özetle şu sonuçlara ulaşmıştır.

1. Yönetime katılma, işletmede sosyal barış ortamını kurarak demokratikleşmeyi getirmiştir.

2. Yönetime katılma uygulaması, belirli bir iktisadi ve siyasi sistemin tekelin konumunda bulunmamaktadır.

3. Yönetime katılma, kapitalist ülkelerde öz yönetim olarak ortaya çıkmaktadır.

4. Her sistem için katılmanın işlevsel bir önemi vardır ve yine her sistem için katılma ve etkililiğin optimal düzeyde bağdaşacağı bir nokta söz konusudur. Dolayısı ile şu ya da bu düzeyde ve kapsamda bir katılmanın varlığı, bir sistemin asgari etkililiği için gereklidir.

5. Katılma üzerine yapılan araştırmalarda elde dilen bulgular tutarlı değildir. Katılmanın işletme verimliliğine etkisi tam olarak ortaya konulamamıştır

ancak Yabancılaşmayı ve çalışanların içinde buldukları tedirginliği geniş ölçüde giderdiği, işinin yaptığı işe bir anlam ve amaç kazandırdığı ve gönül gücünü yükselttiğini ortaya çıkarmıştır.

6. Yönetime katılma, genellikle demokrasi, verimlilik ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri açısından savunulabilir.

Açıkgöz (1984), “Öğretmenlerin Okuldaki Karara Katılımı” adlı Ankara İlinde bulunan 15 lise görevli 412 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada şu bulguları elde etmiştir:

- Öğretmenlerin karar katılmalarına ilişkin görüşleri “çok az”, kararlara karşı ilgi ve yeteneklerine göre görüşleri “biraz” seçeneğinde toplanmıştır.
- Öğretmenlerin katılma konusuna ilgi, istek ve yeterlik boyutları açısından birbirlerinden anlamlı farklılıklar göstermektedir.
- Öğretmenlerin öğretim ve yönetim kararlarına ilişkin ilgi, istek ve yeterlik boyutlarındaki görüşleri birbirlerinden farklılık göstermektedir.
- Öğretmenlerin karara katılmasına ilişkin en yüksek değeri “öğrenci başarısının değerlendirilmesi”, en düşük değeri ise “okulun gelir ve giderlerinin planlanması” kararlarının aldığı gözlenmektedir.
- Öğretmenlerin kişisel değişkenlikleri açısından kararlara katılmada ilgi, istek ve yeterlik boyutlarına göre anlamlı fark gözlenmemiştir.

Köklü (1994) Malatya İli Merkez ve İlçelerindeki liselerde görevli 39 müdür ve 519 öğretmen üzerinde yaptığı “Orta Öğretim Okullarında Öğretmenlerin Karara Katılımı” adlı araştırmasında, müdürlerin ve öğretmenlerin kararlara katılımı ile ilgili algı ve beklentileri konusunda şu bulguları elde etmiştir:

- Müdürler, öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılmasını istemektedirler.
- Müdürler, karar konularının tümünde, öğretmenlerin kararlara katılmalarını istedikleri derecede, öğretmenleri karar konularında yeterli görmemektedirler.
- Müdürlerin, öğretmenlerin katılmasını en çok istedikleri konular, “ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi”, “her zümrenin kendi işleyişini düzenleyip değerlendirmesi” konuları olmaktadır.

- Müdürlerin, öğretmenlerin en az katılmasını istedikleri konular; “haftalık ders çizelgelerinin hazırlanması”, “ders dağıtımının yapılması”, “okulun gelir ve harcamalarının planlanması” olmaktadır.
- Müdürlerin algı ve beklentileri arasında önemli fark vardır.
- Kişisel değişikliklere (okul türü, okulun büyüklüğü, yöneticiliğe atanma biçimi) göre müdürlerin beklentileri arasında önemli fark görülmemiştir.
- Kıdemi az olan müdürler, kıdemi çok olan müdürlere göre öğretmenlerin kararlara katılmasını daha çok istemektedirler.
- Öğretmenlerin karar konularına katılmalarına ilişkin algıları düşük olmasına karşın , kararlara katılma durumu. İlgileri, istekleri ve yeteneklerine ilişkin algıları yüksek çıkmaktadır.
- Öğretmenlerin kararlara katılma durumu, ilgiler, istekleri ve yeterlikleri boyutları kişisel değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Wright, okul politikalarının oluşturulması ile ilgili kararlara katılmada, öğretmenlerin etki derecesi üzerine yaptığı araştırmada; öğretmenler, okul politikası ile ilişkili konularda üç etkililik derecesine (çok etkili, biraz etkili, hiç etkili değil) bağlı cevap vermişlerdir. Araştırmanın sonucunda öğretmenler kendi katılımlarını; müfredat programları, öğrenci davranışları ve veli ilişkilerinde çok etkili; çevreyle ilişki kurma ve etkinliklerin belirlenmesinde biraz; okulun mali kaynaklarının kullanımı ve işgörenin işe alınıp-çıkarılmasında hiç etkili değil şeklinde algılamaktadırlar (Sarpkaya, 1996: 40).

Howes ve McCarty Newyork metropol sahası dışındaki okullarda yönetime katılmanın etkilerini ortaya koymak amacıyla etkinliklerini bir yıl süreyle izlemiş; yönetime katılmanın karar vermede geniş katılım sağladığı ve kabul gördüğünü, yönetici ilişkilerini geliştirdiğini, karar vermede anlaşmazlıkları azalttığı ve eğitim işgörenlerinin yeniliğe açık olmalarını sağladığını belirlemiştir (Sarpkaya, 1996: 40-41).

Magrev'in araştırmasında karara katılmanın; öğretmenin morali ve sorumlulukları arasındaki ilişkiyi ve karar verme sürecinde okulun politik kültürünü irdelemiş ve şu bulgulara ulaşılmıştır; Öğretmenlerin kararlara katılma konusundaki algıları düşük, beklentileri yüksek çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin katılımın güncel ve düzeyleri öğretim boyutunda yönetsel boyuttan daha yüksek çıkmıştır (Sarpkaya, 1996: 41).

Pitkoff, "Okulda Karar Verme" konusunda yaptığı literatür araştırmasında öğretmenlerin katılımıyla ilgili şu bulguları elde etmiştir. Öğretmenler karar vermeye katılmada homojen değildir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu katılımın sınırlı olduğunu ifade ederken, bir kısmı katılımdan doyum sağladığını belirtmektedir. Öğretmenler, karar vermeye katılmada en çok kendilerine gerekli iş ve zaman süresinde durmakta ve ortaklaşa karar vermede müdürün önderliğini önemli görmektedirler (Sarpkaya, 1996: 41).

Duke ve Daniel yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin karar verme olanaklarını ve var olan sınırlılıkların nedenlerini bulmaya çalışmışlardır. Bu araştırmalarında öğretmenlerin karar vermede çok ilgisiz, davrandıklarını gözlemelerine rağmen, karar vermede çok ilgisiz davrandıklarını gözlemelerine rağmen, karar vermede ilgililerin yoğunlaştığı boyutları belirlemişlerdir. Öğretmenlerin ilgileri şu dokuz boyutta toplanmıştır: öğretimin düzenlenmesi, program geliştirme, mesleki gelişim, değerlendirme, okulun geliştirilmesi, personel, kurullar ve disiplin, genel yönetim ve yönetimi izleme (Sarpkaya, 1996: 41-42).

Yönetime katılma ve kendi kendini yönetmeye dönüşen eğitim sisteminde öğrenci katılımı ve toplu katılım önemli noktalardır. Eğitim süreci içerisinde bu dönüşümü sürekli eğitim kavramı sağlar. İlköğretim sürekli eğitimin etkili bir biçimde uygulanabileceği aşamalardan birisidir. 1976 Yılında Kanada'da bulunan ve pilot okul olarak seçilen Jonathon İlkokulu çocukları için sürekli gelişimi sağlayan bir çevre sağlamak ve toplu girişimi temel amaç edinmiş olan gelişime bir örnektir. Bu uygulamada eğitim programı yoktur. Bunu yerine ne yapmak ve ne öğrenmek istediğine öğrenci karar verir. Okul yönetimi velilerin de katılma açık tutmayı amaçlayan okul yönetimi, velileri eğitime ve yönetime katmayı amaçlamaktadır. Sürekli eğitimi amaçlayan sistem okul yönetiminde demokratikleşme ve kendi kendine yönetmeyi amaçlamaktadır. Bu dönüşüm; 1)

açık ve çoğulcu eğitim sistemi, (2) temel ve sosyal haklarda yoksun bölgelerde eğitimi, (3) okul gelişimini ve mesleki gelişimi, (4) öğrenci ve toplumsal katılımı sağlamaya yönelik etkileri vardır (Caouette, 1976; 45).

Avustralya'da eğitim yönetiminin neo-Marksist kavramlara dayandırılmasına ait alternatif yaklaşımlarla ilgili yazılan makalelerden bir bölüm alınmıştır. Yazıda; değişen okullar için bir model oluşturarak okulların demokratikleştirilmesi için bir öneri sunulmuştur. Endüstriyel demokrasiyi bir demokratik ideal olarak tanımlayıp, eğitim yönetimindeki reformlara örnekler verilmektedir. Buna göre; okulla ilişkisi bulunan kişilerin; yöneticiler, öğretmenler öğrenciler ve velilerin, rollerine değinmektedir. Endüstriyel demokrasi kavramının açıldıktan sonra, Yugoslavya, İsveç, Amerika ve Avustralya'nın başkentinin bulunduğu bölgede yapılan eğitim yönetimi reformlarına değinilmiştir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler için daha demokratik bir okul ortamı nasıl daha demokratik hale getirileceğine dair yöntemler açıklanmıştır (Watson, 1985).

Minnesota'da bulunan Duluth Okulları uzun yıllardır katılımcı yönetimi çeşitli şekillerde uygulamaktadırlar. Bu uygulamalar arasına personelin bütçe konusunda ve diğer konularda fikrini almakta vardır. 1984 Yılında okulun yönetim kurulu katılımcı yönetimi sürekli ve değişmez bir hedef olarak belirlemiştir. Yönetim kurulunun da desteğiyle müfettişler ve öğretmen derneklerinin de katılımıyla kara verme sürecine katılımı sağlamak amacıyla bir bütçe oluşturulmuştur. Bu yeni politika, karar mekanizmasında ve rollerde değişikliklere sebep olmuş ve gelişimi sağlamak için işbirliği ve sorumluluk sahibi olmayı gerektiren bir yapı getirmiştir. Katılımcı yönetimi uygularken kullanılan başlıca metot, hem işçiler hemde yöneticilerden oluşan bir komite tarafından uygulanmakta olan iş hayatında kalite uygulamasıdır. Bu uygulama tarafından verilen tavsiyeler sayesinde personel tanıma programı, öğretmen veli görüşme programı ve yeni bir akademik takvim oluşturulmuştur (Moeser ve Golen, 1987).

Kuzey Iowa Üniversitesinde uygulanmakta olan bölgesel bir ortaklık programının tanıtımı verilmektedir. Bu programın amacında öğretmelik stajı yapmakta olan öğrencilerin tecrübelerini gözlemek içindir. Bu ortaklığa göre öğrencileri yetiştirme programına yöneltmek, ilave dersler vermek ve üniversite tarafından hazırlanan diğer aktivitelere katılmalarını sağlamak amacıyla rehber bir

profesöre ihtiyaç duyulmaktadır. Bu modele dahil olan altı coğrafi bölge belirlenmiştir. Programda stajyerlere bölgenin yönetsel işlerine katkı sağlayarak üniversitenin eğitim programları konusunda katkıda bulunmaları da vardır (Hawkes ve Stahlhut, 1989).

Literatürde, şu anda var olan otoriter yapıların demokratik bir hale getirmeye karar veren çok az okul vardır. Bu çalışmada, İngiltere ve Güney Afrika 'da ki bu tür değişiklikleri uygulamaya çalışan 2 okulda demokratikleşmenin sebepleri tartışılmaktadır. Ve bu okullardaki katılımcı tepkiler özetlenmektedir. Her iki çalışmada da okul etkinliğini artırmada öğrenci ve öğretmenlerin katılımının rolü incelenmiş ve açıklanmıştır (Harber ve Trafford, 1999).

Bu çalışmada, Rusya'dan ve bazı batılı ülkelerden eğitimciler okulların demokratik bir şekilde nasıl yönetilebileceğini ve demokratik yönetimin okullarda nasıl yerleştirilebileceğini incelemektedirler. Araştırmanın içerisindeki bölümler demokratik eğitim düşüncesinin kavramsal olarak incelenmesi, yargılanması ve uygulanmasını tartışmaktadırlar. Teşekkür ve giriş bölümlerinden sonra araştırma içerisinde yer alan bölümler şunlardır: 1- Giriş ve Açıklama, 2- Demokrasi Kavramı . Demokratik Eğitim İçin Bir Felsefe, 3- Rusya'daki Yeni Eğitim Politikaları ve Reformunun Arka Planı (Background'u), 4- Rusya Federasyonu'ndaki Yeni Eğitim Kanunu, 5- Avustralya Okul Sisteminin Yapısal, Politik ve Yasal Çatıları, 6- Rus Eğitim Sisteminde Demokratik Değerler 1955-1993, 7- Rus Eğitim sisteminde Hükümet Politikası ve Demokratik Reform, 8- Eğitimsel Yapılarda Demokrasinin Türü (Yapısı) : Okul ve Sistem Arasındaki İlişki, 9- Okul Düzeninde Demokrasi , 10- Rus Okullarının ve Öğrencilerinin Kendi Kendilerini Yönetmelerinin Geliştirilmesi, 11- Okul İçerisindeki Demokrasinin Kurulması: Müdürün Rolü, 12- Eğitimde Demokratik Değerler, 13- Öğrenciler ve Öğretmenler Tarafından Demokratik Tecrübenin Edinilmesi, 14- Demokrasiye Giden Yolda Öğrenciler.

Aralık 1988'de İnois Eyaleti Yasama Meclisi Şikago Okul Reformu Yasası'nı geçirdi. Bununla okulların geleneksel bürokratik kontrolü yerine yerel okullar tarafından gerçekleştirilen kompleks bir karar verme sistemi kurulması hedefleniyordu. Bu yasa, okul toplulukları ile ilgili üç farklı güç alanını teşvik ediyordu: 1- Veli ağırlıklı yerel okul konseyleri (LSCs), 2- Okul Müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını artırma, 3- Karar vermede öğretmen katılımını artırma.

Bu reformun geri planının açıklanmasından sonra, bu araştırma yönetime katılma yapısını “yenilenen demokratik kurumlar” a doğru genişleterek açıklamaktadır. Bu perspektife göre, yerel katılımlarla sürdürülen demokratik politikalar, ilgisiz sosyal kurumlara karşı zorunlu bir panzehirdir (karşıataktır). Sonuç olarak Şikago okul reformu daha geniş bir topluluk eğitim fonksiyonu olarak hizmet etmektedir. Şikago deneyi büyük kentsel merkezlerde demokratik katılım nasıl canlandırılacağına ilişkin yeni bilgiler sunmaktadır (Bryk ve Rallow, 1988).

Son yıllarda eğitime toplum desteği ve eğitim yönetiminde katılım ile ilgili konular gelişmekte olan Asya ve Pasifik ülkelerinde öne çıkmıştır. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü, Asya ve Pasifik Bölge Ofisi, sistemler, mikro ve kurumsal seviyelerde eğitim planlanması ve yönetimi ile ilgili bölgesel eğitim seminerleri düzenlenmiştir. Bu araştırmadaki seminer şunları içermektedir: 1 - Ülkelerin sunumları, 2- Tematik sunumlar, 3-Grup raporları ve eğitim kurumlarına geziler ve 4- Bölgesel işbirliği tartışmaları. Tematik sunumlar, toplum desteğini sağlamada ve eğitim yönetiminde katılımı sağlamada uygulama mekanizmalarını oluşturmadaki potansiyeli ve sınırlılıkları açıklamaya çalışmaktadır (McLenighan, 1990).

Bu araştırma hem uygulamada hem de felsefi sebeplerden dolayı liselerde yapılmakta olan çalışmaların katılımcı bir şekilde yönetilmesi gerektiği öne sürülmektedir. Ayrıca, bu uygulamanın yerine getirilmesinin müdürün sorumluluğunda olduğu belirtilmekte ve hizmet içi eğitim sağlanarak yöneticilere örnekler verilmesi gerektiği öne sürülmektedir. Bunun yanı sıra bu tür uygulamalarda karşılaşılan sorunlar belirlenmiş ve bunların nasıl ortadan kaldırılabileceği açıklanmıştır. Öncelikle, araştırmada müfredat dahili ve müfredat dışı şeklinde ifade edilen faaliyetlerin “faaliyetler” konusuyla ilgili olan bir departman tarafından yapılmasına işaret edilmiştir. Otoriter ilkeler yerine katılımcı stratejileri savunmaktadır. Bu faaliyetlerde demokratik ilkelerin uygulanmasının sebepleri açıklanmıştır. Bundan başka liderlerin demokratik yönetim konusunda eğitilmesine değinilmiştir. Katılımcı prensiplerin uygulanmasında en büyük engel, bu tür faaliyetlerin yanlış anlaşılmasıdır. Özellikle atletler tarafından. Bu yüzden bu araştırmada katılımcı faaliyetlerin verimliliğini engelleyen sebepler anlatılmıştır. Demokratik ilkeleri model almanın

yanı sıra katılımcı aktiviteler hem sorumluluk bilincini hem de yaratıcılığı geliştirmektedir. Sonuç olarak da araştırmada demokratik bir biçimde yönetilmiş olan faaliyetlerin verimli okullar ortaya çıkardığı üzerinde durulmaktadır (Chapman ve diğerleri, 1995).



BÖLÜM IV

4. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın amacına ulaşabilmesi, geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi için alınan önlemler ayrıntılı olarak açıklanmış; araştırma modeli, araştırmanın evreni, veri toplama aracı ve geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularına yer verilmiştir.

4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın yürütülmesinde *genel tarama modeli* kullanılmıştır. Araştırma ile atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin yönetime katılma düzey ve istekleri belirlenmektedir. Öğretmenlerin okullarında yönetim süreçlerine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmak istediklerine ilişkin durum tespiti yapılmaktadır. Durum tespiti öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine dayalı olması nedeniyle, araştırma betimsel niteliktedir.

4.2. Evren

Araştırmanın çalışma evrenini Kırıkkale ilinde görev yapan atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenleri ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni içerisinde Teknik ve Endüstri Meslek Liseleri, Kız Meslek Lisesi, Halk Eğitim Merkezi, Çok Programlı Lise ve Çıraklık Eğitim Merkezinde görev yapan toplam 236 atölye ve laboratuvar dersleri öğretmeni bulunmaktadır. Çalışma evreni içerisinde yer alan öğretmenlerin sayılarının sınırlı olması nedeniyle ayrıca örneklem seçimine gidilmemiş, araştırma çalışma evreninin bütünü üzerinde yürütülmüştür. Tablo 4.1'de çalışma evreni içerisinde yer alan atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin ve yöneticilerin buldukları okullar ve sayıları ile Tablo 4.2'de öğretmenlerin özelliklerine ilişkin bazı istatistiki bilgiler verilmektedir.

TABLO 4.1
KIRIKKALE İLİ GENELİNDE BULUNAN ATÖLYE VE
LABORATUVAR DERSLERİ ÖĞRETMENLERİ, YÖNETİCİLER VE
UYGULANAN ANKETE AİT BİLGİLERİ

N O:	OKULUN ADI	YÖNETİCİ		ÖĞRETMEN	
		Giden Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Giden Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı
1	ANADOLU TEKNİK LİSE-ANADOLU MESLEK LİSESİ- TEKNİK LİSE VE EML	7	7	92	70
2	GAZİ ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ	3	3	16	10
3	ANADOLU KIZ M.L. VE KIZ MESLEK LİSESİ	4	4	18	14
4	MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİ	3	3	20	15
5	HALK EĞİTİM MERKEZİ VE AKSAM SANAT OKULU	4	4	10	9
6	HASANDEDE ORHAN DEMİRHAN ÇOK PROGRAMLI LİSESİ	2	2	6	4
7	BAHŞILI HACI HİDAYET DOĞRUEK ÇOK PROGRAMLI LİSESİ	3	3	10	8
8	BAHŞILI HALK EĞİTİM MERKEZİ	2	2	2	2
9	BALIŞEYH HALK EĞİTİM MERKEZİ	-	-	-	-
10	ÇELEBİ EĞİTİM MERKEZİ	-	-	-	-
11	DELİCE ÇOK PROGRAMLI LİSESİ	-	-	-	-
12	DELİCE HALK EĞİTİM MERKEZİ	-	-	-	-
13	KARAKEÇİLİ ÇOK PROGRAMLI LİSESİ	2	2	4	3
14	KARAKEÇİLİ HALK EĞİTİM MERKEZİ	-	-	-	-
15	KESKİN MESLEKİ EĞİTİM MERKEZİ	4	4	20	13
17	KESKİN HALK EĞİTİM MERKEZİ	2	2	2	2
TOPLAM		36	36	200	150

Tablo 4.1 incelendiğinde; Kırıkkale İl genelinde bulunan, Teknik ve Endüstri Meslek Liseleri, Kız Meslek Liseleri, Halk Eğitim Merkezleri, Çok Programlı Liseler ve Çıraklık Eğitim Merkezlerinde görev yapan 36 yönetici ve 200 öğretmen olduğu görülmektedir. Öğretmenlere dağıtılan anketlerden, 50 tanesinin doldurulmadığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlere uygulanan anketin uygulanma oranı %75 tir. Yöneticilere verilen 36 anketin tamamı doldurulmuş ve oranı %100 dür. Geri dönen anketlerin tamamı değerlendirilmeye alınmıştır. Çizelgede adı geçen fakat anketin uygulandığı tarihte bünyesinde atölye ve laboratuvar dersleri öğretmen ve yöneticileri bulunmayan okullara anket gönderilmemiştir.

TABLO 4.2
ATÖLYE VE LÂBORATUVAR ÖĞRETMENLERİ VE YÖNETİCİLERİN
ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BAZI İSTATİSTİKİ BİLGİLER

DEĞİŞKEN	DÜZEY	N	%
CINSİYET	Kadın	48	25,8
	Erkek	138	74,2
	Toplam	186	100,0
GÖREV	Yönetici	36	19,4
	Öğretmen	150	80,6
	Toplam	186	100,0
KIDEM	1-5 Yıl	17	9,1
	6-10 Yıl	43	23,1
	11-15 Yıl	71	38,2
	16-20 Yıl	15	8,1
	21 Yıl ve Yukarısı	40	21,5
	Toplam	186	100,0

Tablo 4.2'nin ayrıntılı olarak incelenmesinden de anlaşılacağı gibi evren içerisinde yer alan öğretmenlerin yaklaşık 1/4 kadın, 3/4'ü erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin yaklaşık 1/5'i yönetici, 4/5'ü de atölye ve laboratuvar dersleri öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde ise, yaklaşık 9/10'unun 6 yıl ve üzerinde kıdeme sahip oldukları, 2/5'sinin de 11-15 yıllık deneyime sahip olduğu anlaşılmaktadır.

4.3. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.

4.3.1. Anket

Araştırmada kullanılan ölçek, Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin okul yönetimine katılımı ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır (Ek 1). Ölçeğin hazırlanmasında öncelikle konuyla ilgili İngilizce ve Türkçe literatür (tez, makale, bildiri, kitap, bilimsel araştırma, internet vb.) incelenmiştir. Literatür incelemesinden elde edilen veriler yardımıyla Atölye ve Laboratuvar öğretmenlerinin yönetime katılımıyla ilgili durumlar tespit edilmiştir.

Daha sonra durumlar öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerini almak üzere anket maddelerine dönüştürülmüştür. Anket araştırma, ölçme ve

değerlendirme alanında otorite olan üniversite öğretim üyelerinin tetkik ve düzeltmesinden geçirilmiştir.

Anketin birinci bölümü kişisel bilgilere ilişkin soruları, ikinci bölümü yönetime katılım düzeylerini ve üçüncü bölüm ise yönetime katılma isteklerini değerlendirmeye ilişkin soruları içermektedir. İkinci ve üçüncü bölüm kendi içerisinde; (1) karar verme (2) planlama (3) örgütlenme (4) iletişim (5) denetleme-değerlendirme ve (6) eşgüdümleme olmak üzere 6 alt ögeden ve toplam 20 sorudan oluşmaktadır.

Atölye ve Laboratuvar dersi öğretmen ve yöneticileri her bir soruya ilişkin görüşlerini “hiç”, “az” “orta”, “çok” ve “pek çok” seçeneklerinden birisini işaretleyerek belirtmişlerdir.

Anketin kapsam geçerliliğini belirlemek amacıyla uzman görüşleri alınmıştır. Yapı geçerliliği ve güvenilirliğini belirleyebilmek için 35 atölye ve laboratuvar dersi öğretmen ve yöneticisine uygulanarak ön denemesi yapılmıştır. Ön deneme sonuçlarından elde edilen verilere Faktör Analizi uygulanmıştır. Yapı geçerliliğinin tespit edilmesi amacıyla Temel Bileşenler Analizi Tekniği (Principal Component Analysis) kullanılarak, ölçeğin bir ya da daha fazla faktör içerip içermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin Atölye ve Laboratuvar dersi öğretmen ve yöneticilerinin yönetime katılımı ile ilgili görüşlerini ölçmeyi amaçlayan 6 faktörden oluştuğu gözlenmiştir. Bununla birlikte, başlangıçta 22 madde olarak hazırlanan ölçek, ilk analiz sonucu faktör yükü düşük olan 2 madde çıkartılarak yeniden düzenlenmiştir. 20 maddeden oluşan ölçeğin 6 faktörü ölçmeye yönelik faktör yük değerleri .31 ile .77 arasında değişmektedir. Ölçeğin 6 faktöre yönelik toplam varyansı açıklama oranı ise .67'dir. 6 faktörlü olarak saptanan ölçeğin güvenilirliğinin göstergesi olarak alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin hesaplanan Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı .85'tir. Ölçeğin alt öğeler için Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları ise sırasıyla; 1. Öğ: .67, 2. Öğ: .80 ve 3. öğe .72, 4. öğe .72, 5. öğe .71, 6. öğe .73'tür. Tablo 4.3'te ölçeğe yönelik faktör analizi sonuçları verilmektedir.

TABLO 4.3
FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

ÖGELER	MADDELER	FAKTÖR YÜKÜ	TOPLAM VARIYANSI AÇIKLAMA ORANI
(1) KARAR VERME	1	.69	53.79
	2	.74	
	3	.61	
	4	.31	
(2) PLANLAMA	5	.54	56.22
	6	.66	
	7	.66	
	8	.49	
	9	.47	
(3) ÖRGÜTLEME	10	.67	64.56
	11	.70	
	12	.57	
(4) İLETİŞİM	13	.64	65.08
	14	.74	
	15	.57	
(5) DENETLEME VE DEĞERLENDİRME	16	.77	77.40
	17	.77	
(6) EŞGÜDÜMLEME	18	.68	64.93
	19	.70	
	20	.57	
TOPLAM (6 ÖGE)			67.34

4.3.2. Veriler ve Toplanması

Araştırmada öncelikle verilerin toplanması amacıyla ilgili literatür incelenmiş İngilizce ve Türkçe yayınlar incelenmiş (tez, makale, bildiri, kitap ve diğer bilimsel yayınlar) üniversite kütüphaneleri ve internet taramaları yapılmıştır. Elde edilen bilgilere dayalı olarak hazırlanan veri toplama aracının ön denemesi 15.02.2003-15.03.2003 tarihleri arasında yapılmıştır. Sonuçlar değerlendirildikten ve yeniden düzenlendikten sonra, 05.05.2003 tarihinden itibaren araştırmacı tarafından Kırıkkale ilindeki Teknik ve Endüstri Meslek Liseleri, Kız Meslek Lisesi, Halk Eğitim Merkezi, Çok Programlı Lise ve Çıraklık Eğitim Merkezine araştırmacı tarafından gidilerek Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerine

uygulanmıştır. Uygulamalar, 03.05.2003 tarihinde başlanmış ve 02.07.2003 tarihinde tamamlanmıştır. Uygulanan ölçme araçlarının toplanması yine araştırmacı tarafından elden yapılmıştır.

4.3.3. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Ölçme araçları ile toplanan verilerin çözümlemesinde; Pentium II işlemcili, IBM uyumlu bir bilgisayardan yararlanılmıştır. Araştırmanın genel amacı çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik olarak toplanan veriler, önce veri kodlama formlarına işlenmiştir. Daha sonra bilgisayara aktarılan veriler üzerinde gerekli istatistiksel çözümler için SPSS (The Statistical Packet for The Social Sciences), Excel ve Statistica paket programlarından yararlanılmıştır. Görüşler arasındaki farklılıklar için manidarlık düzeyi olarak $\alpha=0.05$ alınmıştır.

Alt problemler doğrultusunda;

1. Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin alınmasında frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}), ve standart sapma (ss) kullanılmıştır.
2. Cinsiyet, görev ve kıdem değişkenlerine göre görüşler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde t-testi, varyans analizinden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket, 5'li Likert Tipi bir ölçektir. Her bir maddeye verilecek cevap kodları 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Öğretmenler ve yöneticiler, her bir maddeye ilişkin görüşlerini “hiç”, “az” “orta”, “çok” ve “pek çok” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmişlerdir. Ölçekte yer alan aralıkların eşit olduğu (4/5) düşüncesinden hareket ederek seçeneklere ait sınırlar Tablo 4.4 belirlenmiştir.

TABLO 4.4
LİKERT TİPİ ÖLÇEĞİN ARALIKLARI

SEÇENEK	DERECESİ	SINIRI
Hiç	1	1.00-1.80
Az	2	1.81-2.60
Orta	3	2.61-3.40
Çok	4	3.41-4.20
Pek Çok	5	4.21-5.00

BÖLÜM V

5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt amaçları doğrultusunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

5.1. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmen ve Yöneticilerinin Yönetime Katılma Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt probleminde “Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin, yönetime katılma düzeyleri nedir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap aranırken, öğretmenlerin görüşleri; (1) karar verme, (2) planlama (3) örgütlenme (4) iletişim (5) denetleme-değerlendirme ve (6) eşgüdümleme olmak üzere 6 öge açısından ayrı ayrı incelenmiş ve yorumlanmıştır.

5.1.1. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeyleri

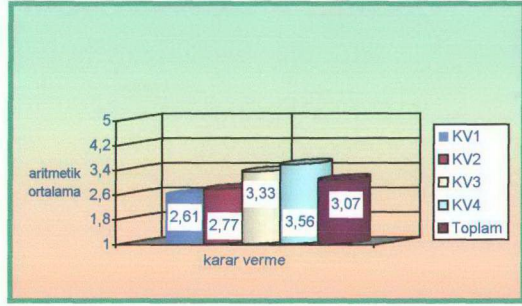
Araştırmanın birinci alt probleminde öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin karar verme sürecine ne derece katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlere yönetimin karar verme sürecine katılımlarıyla ilgili 4 soru sorulmuştur. Tablo 5.1.1’de öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapmalar ile Şekil 5.1.1’de görüşlere ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 5.1.1.
ÖĞRETMENLERİN KARAR VERME SÜRECİNE KATILIM DÜZEYLERİ

SORULAR	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Pek Çok		N	\bar{X}	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1. Okulun yönetimine ilişkin alınan kararları öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirterek etkilemesinin sağlanması	18	9.7	65	34.9	77	41.4	24	12.9	2	1.1	186	2.61	.87
2. Planlanan işlerin gerçekleşmesi için öğretmenlerle birlikte gerekli kararların alınması	14	7.5	70	37.7	54	29.0	40	21.5	8	4.3	186	2.77	1.01
3. Ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılması için alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması	11	5.9	27	14.5	56	30.1	73	39.3	19	10.2	186	3.33	1.04
4. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımı	8	4.3	23	12.4	49	26.3	68	36.6	38	20.4	186	3.56	1.08
AĞIRLIKLİ ORTALAMA											186	3.07	.74

Hiç	(1)	1.00-1.80
Az	(2)	1.81-2.60
Orta	(3)	2.61-3.40
Çok	(4)	3.41-4.20
Pek Çok	(5)	4.21-5.00

Tablo 5.1.1’de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin karar verme sürecine katılımıyla ilgili verilen maddelere “az” katıldıklarını ifade edenlerin oranı %12.4 ile % 34.9 arasında, “orta” düzeyde katıldıklarını ifade edenlerin oranı % 26.3 ile % 41.4 arasında ve “çok” katıldıklarını ifade edenlerin oranı ise % 12.9 ile % 39.3 arasında değişmektedir. Görüşler aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde, öğretmenlerin genel ortalamalar açısından yönetimin karar verme süreçlerine “orta” düzeyde katıldıkları ($\bar{x}=3.07$) gözlenmektedir. Karar verme süreçlerine katılımı ilgili maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise yalnızca “törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara ($\bar{x}=3.56$)” atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin “çok” katıldıkları, diğerlerine ise “orta” düzeyde katıldıkları ifade edilmektedir. Buna göre öğretmenlerin okullarında yönetimin karar verme süreçlerine orta düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin çok katılmasının nedeni ise okullarda bu tür görevleri yürütenlerin öğretmenler olması ve yürüttükleri görevlerde de karar verme süreçlerinde doğal olarak yer almalarından kaynaklandığı söylenebilir.



Şekil 5.1. 1 Öğretmenlerin Karar Verme Süreçlerine Katılma Düzeyleri

5.1.2. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin *Planlama Sürecine Katılma Düzeyleri*

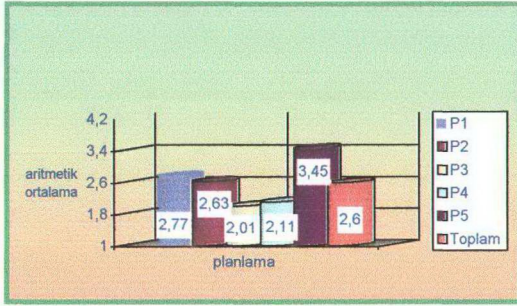
Araştırmanın birinci alt probleminde ikinci olarak öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin planlama sürecine ne derece katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlere yönetimin planlama sürecine katılımlarıyla ilgili 5 soru sorulmuştur. Tablo 5.1.2'de öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 5.1.2'de görüşlere ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 5.1.2.
ÖĞRETMENLERİN PLANLAMA SÜRECİNE KATILIM DÜZEYLERİ

SORULAR	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Pek Çok		N	\bar{X}	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1. Öğretmenlerin yıllık ders dağılımı yapılırken öğretmenlerin katılımının sağlanması	33	17.7	46	24.7	47	25.3	50	26.9	10	5.4	186	2.77	1.18
2. Öğretmen, öğrenci ve çalışanların görevlerinin dağıtılmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	27	14.5	61	32.7	57	30.6	35	18.8	6	3.2	186	2.63	1.05
3. Okula alınacak öğrenci sayısını tespitinde öğretmenlerin fikrinin alınması	83	44.6	47	25.3	29	15.6	25	13.4	2	1.1	186	2.01	1.11
4. Okuldaki sınıf dağılımının planlanmasında öğretmenlerin fikirlerinin alınması	71	38.3	51	27.4	38	20.4	25	13.4	1	0.5	186	2.11	1.08
5. Atölye ve laboratuvarlarda yapılacak temrinlerin planlanmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	15	8.1	20	10.8	46	24.7	76	40.8	29	15.6	186	3.45	1.12
AĞIRLIKLIL ORTALAMA											186	2.60	.78

Hiç	(1)	1.00-1.80
Az	(2)	1.81-2.60
Orta	(3)	2.61-3.40
Çok	(4)	3.41-4.20
Pek Çok	(5)	4.21-5.00

Tablo 5.1.2’de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin planlama sürecine katılımıyla ilgili verilen maddelere “az” katıldıklarını ifade edenlerin oranı % 10.8 ile % 32.7 arasında, “orta” düzeyde katıldıklarını ifade edenlerin oranı % 15.6 ile % 30.6 arasında ve “çok” katıldıklarını ifade edenlerin oranı ise % 13.4 ile % 40.8 arasında değişmektedir. Görüşler aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde, öğretmenlerin genel ortalamalar açısından yönetimin planlama süreçlerine “az” katıldıkları ($\bar{x}=2.60$) gözlenmektedir. Planlama süreçlerine katılımı ilgili maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise yalnızca “öğretmenlerin yıllık ders dağılımı yapılırken ($\bar{x}=2.77$)”, “öğretmen, öğrenci ve çalışanların görevlerinin dağıtılmasında ($\bar{x}=2.63$)” ve “atölye ve laboratuvarlarda yapılacak temrinlerin planlanmasında ($\bar{x}=2.63$)” orta düzeyde katıldıkları, diğerlerine ise “az” katıldıkları ifade edilmektedir. Buna göre öğretmenlerin okullarında yönetimin planlama süreçlerine az katıldıkları anlaşılmaktadır. Bazı planlama süreçlerine orta düzeyde katılmakla birlikte katılım derecelerinin “az” düzeyine yakın olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin planlama sürecine katılım düzeylerinin düşük olmasının nedeni, planlama süreçlerini daha çok yöneticilerin görev olarak kabul etmesi ve üstlenmesi olabilir.



Şekil 5.1.2- Öğretmenlerin Planlama Süreçlerine Katılma Düzeyleri

5.1.3. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Örgütlenme Sürecine Katılma Düzeyleri

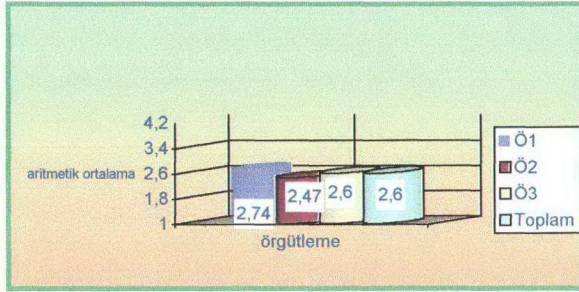
Araştırmanın birinci alt problemünde üçüncü olarak öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin örgütlenme sürecine ne derece katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlere yönetimin örgütlenme sürecine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.1.3'te öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 5.1.3'te görüşlere ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 5.1.3.
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTLEME SÜRECİNE KATILIM DÜZEYLERİ

SORULAR	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Pek Çok		N	\bar{X}	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
	1. Okul işlerinin, mevzuata göre düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemlerin öğretmenlerle birlikte alınması	25	13.4	58	31.3	54	29.0	38	20.4	11			
2. Öğrencilerin öğretmenleri ile birlikte, eğitim öğretim amacıyla yapacakları doğa, çevre, müze, fabrika vs. inceleme gezilerinde öğretmenlerin katılımının sağlanması	38	20.4	62	33.4	51	27.4	30	16.1	5	2.7	186	2.47	1.07
3. Okul topluluğunun bir bütün olarak ele alınması ve verimli çalışmaları için personel arasındaki çatışmayı çözmede öğretmen katılımının sağlanması	33	17.7	60	32.2	52	28.0	31	16.7	10	5.4	186	2.60	1.12
AĞIRLIKLIL ORTALAMA											186	2.60	.92

Hiç	(1)	1.00-1.80
Az	(2)	1.81-2.60
Orta	(3)	2.61-3.40
Çok	(4)	3.41-4.20
Pek Çok	(5)	4.21-5.00

Tablo 5.1.3'ün incelenmesinden de anlaşılabilceği gibi, öğretmenlerin örgütleme sürecine katılımıyla ilgili verilen maddelere "hiç" katılmadıklarını ifade edenlerin oranı % 13.4 ile % 20.4 arasında, "az" katıldıklarını ifade edenlerin oranı % 31.3 ile % 33.4 arasında, "orta" düzeyde katıldıklarını ifade edenlerin oranı % 27.4 ile % 29.0 arasında ve "çok" katıldıklarını ifade edenlerin oranı ise % 16.1 ile % 20.4 arasında değişmektedir. Aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde, öğretmenlerin genel ortalamalar açısından yönetimin örgütleme süreçlerine "az" katıldıkları ($\bar{X}=2.60$) gözlenmektedir. Örgütleme süreçlerine katılımla ilgili maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise yalnızca "okul işlerinin, mevzuata göre düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemlerin alınmasına ($\bar{X}=2.74$)" orta düzeyde katıldıkları, diğerlerine ise "az" katıldıkları ifade edilmektedir. Buna göre öğretmenlerin okullarında yönetimin örgütleme süreçlerine az katıldıkları anlaşılmaktadır. Okul işlerinin yürütülmesi için önlem alma görevine öğretmenlerin orta düzeyde katılmalarının nedeni, öğretmenlerin görev ve sorumlulukları arasında bu örgütleme davranışının yer alması olabilir.



Şekil 5.1.3 - Öğretmenlerin Örgütlenme Süreçlerine Katılma Düzeyleri

5.1.4. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin İletişim Etkinliklerine Katılma Düzeyleri

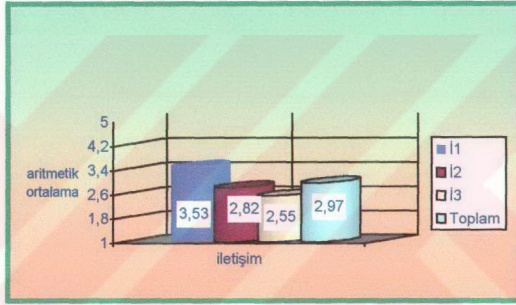
Araştırmanın birinci alt probleminde dördüncü olarak öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin iletişim etkinliklerine ne derece katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlere iletişim etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.1.4'te öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 5.1.4'te görüşlere ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 5.1.4.
ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİM ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEYLERİ

SORULAR	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Pek Çok		N	\bar{X}	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1. Okula gelen yazıların, öğretmenlere ulaşmasında ve açıklanmasında katılımın sağlanması	3	1.6	24	12.9	58	31.2	73	39.2	28	15.1	186	3.53	.95
2. Açık, etkili ve demokratik haberleşme yöntem ve araçlarının kullanılmasında öğretmen katılımının sağlanması	18	9.7	59	31.7	66	35.5	24	12.9	19	10.2	186	2.82	1.10
3. Kurum içi ve dışı ilişkilerde öğretmenlerin eleştirii yapmalarının sağlanması	38	20.4	55	29.6	55	29.6	29	15.6	9	4.8	186	2.55	1.12
AĞIRLIKLIL ORTALAMA											186	2.97	.85

Hiç	(1)	1.00-1.80
Az	(2)	1.81-2.60
Orta	(3)	2.61-3.40
Çok	(4)	3.41-4.20
Pek Çok	(5)	4.21-5.00

Tablo 5.1.4'te, öğretmenlerin iletişim etkinliklerine katılımıyla ilgili verilen maddelere "az" katıldıklarını ifade edenlerin oranı % 12,9 ile % 31,7 arasında, "orta" düzeyde katıldıklarını ifade edenlerin oranı % 29,6 ile % 35,5 arasında ve "çok" katıldıklarını ifade edenlerin oranı ise % 12,9 ile % 39,2 arasında değişmektedir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde ise, öğretmenlerin genel ortalamalar açısından yönetimin iletişim etkinliklerine "orta" katıldıkları ($\bar{x}=2,97$) gözlenmektedir. İletişim etkinliklerine katılımı ilgili maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise yalnızca "kurum içi ve dışı ilişkilerde eleştiri getirmeye ($\bar{x}=2,55$)" az katıldıkları, diğerlerine ise "orta" düzeyde katıldıkları ifade edilmektedir. Buna göre öğretmenlerin okullarında yönetimin iletişim süreçlerine orta düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. Kurum içi ve dışı ilişkilerde eleştiri yapma etkinliğine öğretmenlerin az katılmalarının nedeni, toplum olarak eleştiri yapmanın dozajını ayarlayamama ve eleştiriye açık olmama davranışlarının etkisi olabilir.



Şekil 5.1.4 - Öğretmenlerin İletişim Etkinliklerine Katılma Düzeyleri

5.1.5. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Denetleme ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılma Düzeyleri

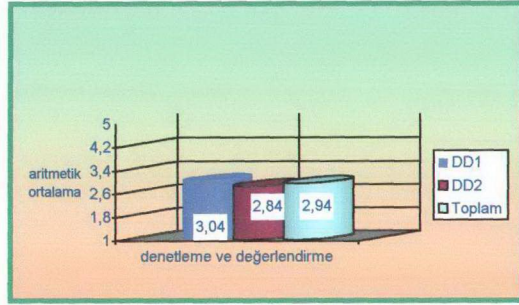
Araştırmanın birinci alt probleminde beşinci olarak öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine ne derece katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlere denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 2 soru sorulmuştur. Tablo 5.1.5'te öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 5.1.5'te görüşlere ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 5.1.5.
ÖĞRETMENLERİN DENETLEME VE DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNE
KATILIM DÜZEYLERİ

SORULAR	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Pek Çok		N	\bar{X}	ss
	f	%	F	%	f	%	F	%	f	%			
1. Eğitim öğretimde rehberlikle ilgili çalışmaların değerlendirilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	7	3.8	50	26.9	74	39.8	38	20.4	17	9.1	186	3.04	1.00
2. Değerlendirme sonucu, eğitim öğretim çalışmalarında görülen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme	16	8.6	65	34.9	53	28.5	36	19.4	16	8.6	186	2.84	1.10
AĞIRLIKLIL ORTALAMA											186	2.94	.95

Hiç	(1)	1.00-1.80
Az	(2)	1.81-2.60
Orta	(3)	2.61-3.40
Çok	(4)	3.41-4.20
Pek Çok	(5)	4.21-5.00

Tablo 5.1.5'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılımıyla ilgili verilen maddelere "az" katıldıklarını ifade edenlerin oranı % 26.9 ile % 34.9 arasında, "orta" düzeyde katıldıklarını ifade edenlerin oranı % 28.5 ile % 39.8 arasında ve "çok" katıldıklarını ifade edenlerin oranı ise % 19.4 ile % 20.4 arasında değişmektedir. Görüşler aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde ise, öğretmenlerin genel ortalamalar açısından yönetimin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine "orta" düzeyde katıldıkları ($\bar{x}=2.94$) gözlenmektedir. Denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılımı ilgili maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise her iki maddeye "orta" düzeyde katıldıkları ifade edilmektedir. Buna göre öğretmenlerin okullarında yönetimin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine orta düzeyde katıldıkları anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, öğretmenlerin görevleri arasında denetleme ve değerlendirme etkinliklerinin bulunması ancak aşırıya kaçmayarak okul idaresiyle sorun yaşamama isteği olabilir.



Şekil 5.1.5- Öğretmenlerin Denetleme ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılma Düzeyleri

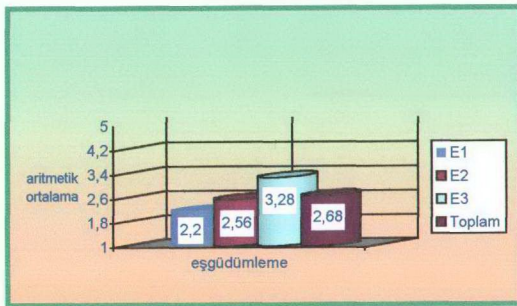
5.1.6. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Eşgüdümleme Etkinliklerine Katılma Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt probleminde son olarak öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin eğitim-öğretim çalışmalarının eşgüdülenmesi etkinliklerine ne derece katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlere eşgüdümleme etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.1.6'de öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 5.1.6'da görüşlere ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 5.1.6.
ÖĞRETMENLERİN EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEYLERİ

SORULAR	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Pek Çok		N	\bar{X}	ss
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
1 Okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi için program hazırlanmasında öğretmenin katılımının sağlanması	52	28.0	71	38.2	39	21.0	21	11.2	3	1.6	186	2.20	1.02
2 Okulda yapılan döner sermaye işlerinin koordine edilmesinde öğretmenin katılımının sağlanması	32	17.2	65	35.0	50	26.9	30	16.1	9	4.8	186	2.56	1.10
3. Atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasında öğretmenin katılımının sağlanması	6	3.2	36	19.4	66	35.5	55	29.6	23	12.3	186	3.28	1.02
AĞIRLIKLIL ORTALAMA											186	2.68	.78
Hiç	(1)	1.00-1.80											
Az	(2)	1.81-2.60											
Orta	(3)	2.61-3.40											
Çok	(4)	3.41-4.20											
Pek Çok	(5)	4.21-5.00											

Tablo 5.1.6'da da görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim-öğretim çalışmalarını eşgüdümleme etkinliklerine katılımıyla ilgili verilen maddelere "az" katıldıklarını ifade edenlerin oranı % 19.4 ile % 38.2 arasında, "orta" düzeyde katıldıklarını ifade edenlerin oranı % 21.0 ile % 35.5 arasında ve "çok" katıldıklarını ifade edenlerin oranı ise % 11.2 ile % 29.6 arasında değişmektedir. Görüşler aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde ise, öğretmenlerin genel ortalamalar açısından eğitim-öğretim faaliyetlerinin eşgüdümlenmesi etkinliklerine "orta" düzeyde katıldıkları ($\bar{x}=2.68$) gözlenmektedir. Eşgüdümleme etkinliklerine katılımı ilgili maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise yalnızca "atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasında ($\bar{x}=3.28$)" eşgüdümleme etkinliklerine öğretmenlerin "orta" düzeyde katıldıkları, diğerlerine ise az katıldıkları anlaşılmaktadır. Aritmetik ortalamanın "az" kategorisine yakın olması ve verilen 3 etkinlikten 2'sine öğretmenlerin az katıldıklarını ifade etmeleri nedeniyle, öğretmenlerin okullarında yönetimin bir fonksiyonu olan eğitim-öğretim çalışmalarının eşgüdümlenmesi etkinliklerine az katıldıkları söylenebilir. Öğretmenlerin atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasının eşgüdümlenmesine orta düzeyde katılmalarının nedeni, atölye ve laboratuvar öğretmenlerin görevleri arasında yer alması ve atölye şefi olarak bu sorumluluğu yerine getirmeleri olabilir.



Şekil 5.1.6- Öğretmenlerin Eşgüdümleme Etkinliklerine Katılma Düzeyleri

5.2. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmen ve Yöneticilerinin Yönetime Katılma İstekleri

Araştırmanın ikinci alt probleminde Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Teorik açıdan, yönetime ne derece katılması gerektiği konusundaki görüşleri incelenmiştir. Bu doğrultuda ikinci alt problem olarak Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenleri yönetime ne derece katılmak istemektedirler? sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap aranırken, öğretmenlerin görüşleri; (1) karar verme, (2) planlama (3) örgütleme (4) iletişim (5) denetleme-değerlendirme ve (6) eşgüdümleme olmak üzere 6 öge açısından ayrı ayrı incelenmiş ve yorumlanmıştır.

5.2.1. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Karar Verme Sürecine Katılma İstekleri

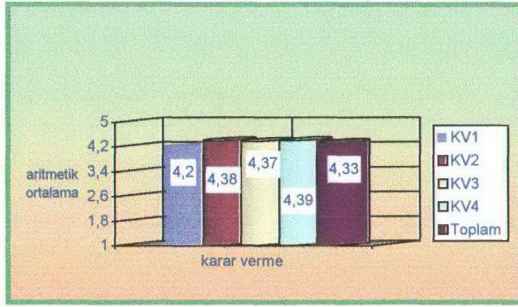
Araştırmanın ikinci alt probleminde ilk olarak öğretmenlerin yönetime katılma istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin karar verme sürecine ne derece katılması gerektiği konusundaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlere yönetimin karar verme sürecine katılımlarıyla ilgili 4 soru sorulmuştur. Tablo 5.2.1'de öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 5.2.1'de görüşlere ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 5.2.1.
ÖĞRETMENLERİN KARAR VERME SÜRECİNE KATILIM İSTEKLERİ

SORULAR	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Pek Çok		N	\bar{X}	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
	1. Okulun yönetimine ilişkin alınan kararları öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirterek etkilemesi gerekir	-	-	1	0.5	17	9.1	111	59.7	57			
2. Planlanan işlerin gerçekleşmesi için öğretmenlerle birlikte gerekli kararlar alınmalıdır	-	-	1	0.5	8	4.3	98	52.7	79	42.5	186	4.38	.59
3. Ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılması için alınan kararlara öğretmenlerin katılımı gerekir	-	-	-	-	14	7.5	90	48.4	82	44.1	186	4.37	.62
4. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kollarn yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımı gerekir	1	0.5	3	1.6	10	5.4	80	43.0	92	49.5	186	4.39	.71
AĞIRLIKLIL ORTALAMA											186	4.33	.45

Hiç	(1)	1.00-1.80
Az	(2)	1.81-2.60
Orta	(3)	2.61-3.40
Çok	(4)	3.41-4.20
Pek Çok	(5)	4.21-5.00

Tablo 5.2.1'de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin karar verme sürecine katılımıyla ilgili verilen maddelere “çok gerekli” şeklinde görüş bildirenlerin oranı % 43.0 ile % 59.7 arasında, “pek çok gerekli” şeklinde görüş bildirenlerin oranı ise % 30.6 ile % 49.5 arasında değişmektedir. Görüşler aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde, öğretmenlerin genel ortalamalar açısından yönetimin karar verme süreçlerine katılımını “pek çok” düzeyinde gerekli buldukları ($\bar{X}=4.33$) gözlenmektedir. Karar verme süreçlerine katılımın gerekliliği ile ilgili maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise “okulun yönetimine ilişkin alınan kararları öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirterek etkilemesi gerekir ($\bar{X}=3.56$)” ifadesini atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin “çok gerekli” buldukları görülmektedir. Bununla birlikte, bu görüşe ilişkin aritmetik ortalamanın “pek çok gerekli” görüşüne yakın olduğu, hatta alt sınırını oluşturduğu anlaşılmaktadır. Katılımın gerekliliği ile ilgili verilen diğer 3 maddeyi ise öğretmenlerin “pek çok” gerekli buldukları gözlenmektedir. Buna göre öğretmenlerin okullarında yönetimin karar verme süreçlerine pek çok katılmak istedikleri söylenebilir. Dünyada kabul gören ve uygulamalara yön veren yeni yönetim anlayışında da, eğitim sisteminin en önemli ögesi olan öğretmenlerin okulun eğitim sistemi ya da kendileri ile ilgili alınan yönetim kararlarına katılımı önem taşımaktadır. Yönetimin başarısı için karar verme süreçlerine katılımın son derece gerekli olduğu düşünülmektedir.



Şekil 5.2.1- Öğretmenlerin Karar Verme Süreçlerine Katılma İstekleri

5.2.2. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Planlama Sürecine Katılma İstekleri

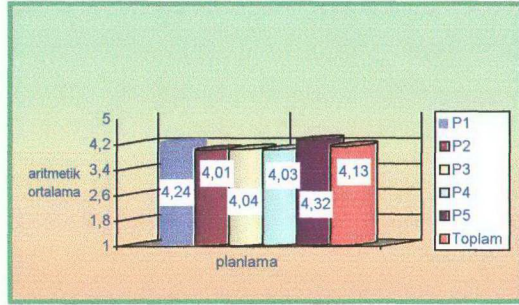
Araştırmanın ikinci alt probleminde ikinci olarak öğretmenlerin yönetime katılma istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin planlama sürecine ne derece katılması gerektiği konusundaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlere yönetimin planlama sürecine katılımlarıyla ilgili 5 soru sorulmuştur. Tablo 5.2.2'de öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 5.2.2'de görüşlere ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 5.2.2.
ÖĞRETMENLERİN PLANLAMA SÜRECİNE KATILIM İSTEKLERİ

SORULAR	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Pek Çok		N	\bar{X}	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
	1. Öğretmenlerin yıllık ders dağılımı yapılırken öğretmenlerin katılımının sağlanması gerekir	2	1.1	3	1.6	20	10.8	85	45.6	76			
2. Öğretmen, öğrenci ve çalışanların görevlerinin dağıtılmasında öğretmenlerin katılımı gerekir	2	1.1	5	2.7	32	17.2	98	52.7	49	26.3	186	4.01	.80
3. Okula alınacak öğrenci sayısının tespitinde öğretmenlerin fikrinin alınması gerekir	4	2.2	9	4.8	24	12.9	87	46.8	62	33.3	186	4.04	.92
4. Okuldaki sınıf dağılımının planlanmasında öğretmenlerin fikirlerinin alınması gerekir	1	0.5	10	5.4	28	15.1	91	48.9	56	30.1	186	4.03	.85
5. Atölye ve laboratuvarlarda yapılacak temrinlerin planlanmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması gerekir	1	0.5	1	0.5	12	6.5	96	51.6	76	40.9	186	4.32	.67
AĞIRLIKLIL ORTALAMA											186	4.13	.61

Hiç	(1)	1.00-1.80
Az	(2)	1.81-2.60
Orta	(3)	2.61-3.40
Çok	(4)	3.41-4.20
Pek Çok	(5)	4.21-5.00

Tablo 5.2.2'de de görüldüğü gibi, öğretmenlerin planlama sürecine katılımıyla ilgili verilen maddelere "çok gerekli" şeklinde görüş bildirenlerin oranı % 45.6 ile % 52.7 arasında, "pek çok gerekli" şeklinde görüş bildirenlerin oranı ise % 26.3 ile % 40.9 arasında değişmektedir. Görüşler aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde, öğretmenlerin genel ortalamalar açısından yönetimin planlama süreçlerine katılımı "çok" gerekli buldukları ($\bar{X}=4.13$) gözlenmektedir. Planlama süreçlerine katılımın gerekliliği ile ilgili maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise yalnızca "öğretmenlerin yıllık ders dağılımı yapılırken ($\bar{X}=4,24$)" ve "atölye ve laboratuvarlarda yapılacak temrinlerin planlanmasında ($\bar{X}=4,32$)" öğretmenlerinin katılımının biraz daha fazla önemsendiği ve "pek çok" düzeyinde gerekli görüldüğü anlaşılmaktadır. Buna göre öğretmenlerin okullarında yönetimin planlama süreçlerine çok katılmak istedikleri söylenebilir. Yönetimde uygulamaların başarısı planlamanın başarısına bağlıdır. Öğretmenler planlama süreçlerine katıldıkları ölçüde, uygulamaların başarısı artacaktır. Gerçekte yönetim planlarının uygulayıcıları öğretmenlerdir. Kendi görüşleri doğrultusunda oluşturulan planlar hem benimsenmiş hem de anlaşılmiş olacağı için başarı olasılığı daha yüksektir.



Şekil 5.2.2- Öğretmenlerin Planlama Süreçlerine Katılma İstekleri

5.2.3. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Örgütme Sürecine Katılma İstekleri

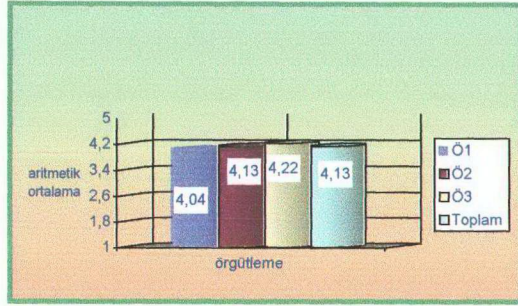
Araştırmanın ikinci alt probleminde üçüncü olarak öğretmenlerin yönetime katılma istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin örgütme sürecine ne derece katılması gerektiği konusundaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlere yönetimin örgütme sürecine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.2.3'te öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapmalar ile Şekil 5.2.3'te görüşlere ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 5.2.3.
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTLEME SÜRECİNE KATILIM İSTEKLERİ

SORULAR	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Pek Çok		N	\bar{X}	ss
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
1. Okul işlerinin, mevzuata göre düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemlerin öğretmenlerle birlikte alınması gerekir	2	1.1	6	3.2	26	14.0	101	54.3	51	27.4	186	4.04	.80
2. Öğrencilerin öğretmenleri ile birlikte, eğitim öğretim amacıyla yapacakları doğa, çevre, müze, fabrika vs. inceleme gezilerinde öğretmenlerin katılımının sağlanması gerekir	-	-	6	3.2	20	10.8	104	55.9	56	30.1	186	4.13	.72
3. Okul topluluğunun bir bütün olarak ele alınması ve verimli çalışmalarını için personel arasındaki çatışmayı çözmede öğretmen katılımı gerekir	1	1.1	4	2.2	19	10.2	92	49.5	70	37.6	186	4.22	.75
AĞIRLIKLI ORTALAMA											186	4.13	.61

Hiç	(1)	1.00-1.80
Az	(2)	1.81-2.60
Orta	(3)	2.61-3.40
Çok	(4)	3.41-4.20
Pek Çok	(5)	4.21-5.00

Tablo 5.2.3'ün incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin örgütleme sürecine katılımıyla ilgili verilen maddelere "çok gerekli" şeklinde görüş bildirenlerin oranı % 49.5 ile % 55.9 arasında, "pek çok gerekli" şeklinde görüş bildirenlerin oranı ise % 27.4 ile % 37.6 arasında değişmektedir. Aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde, öğretmenlerin genel ortalamalar açısından yönetimin örgütleme süreçlerine "çok gerekli" buldukları ($\bar{x}=4.13$) gözlenmektedir. Örgütleme süreçlerine katılımın gerekliliği ile ilgili maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise yalnızca "okul topluluğunun bir bütün olarak ele alınması ve verimli çalışmalarını için personel arasındaki çatışmayı çözmede öğretmen katılımının ($\bar{x}=4.22$)" pek çok gerekli olduğu düşünülüyor görünmekle birlikte ortalamanın "çok gerekli" kategorisine yakın ve sınır olduğu görülmektedir. Örgütleme ile ilgili diğer görüşler "çok gerekli" kategorisinde yer almaktadır. Buna göre öğretmenlerin okullarında yönetimin örgütleme süreçlerine katılımı çok gerekli buldukları anlaşılmaktadır. Okul işlerinin yürütülebilmesi ve yönetimin başarılı olabilmesi için örgütleme süreçlerinde aktif olarak öğretmenlerin görev almasının son derece önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir.



Şekil 5.2.3- Öğretmenlerin Örgütlenme Süreçlerine Katılma İstekleri

5.2.4. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin İletişim Etkinliklerine Katılma İstekleri

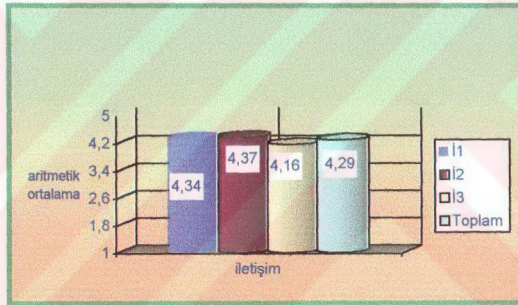
Araştırmanın ikinci alt probleminde dördüncü olarak öğretmenlerin yönetime katılma istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin iletişim etkinliklerine ne derece katılması gerektiği konusundaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlere iletişim etkinliklerine katılımla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.2.4'te öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapmalar ile Şekil 5.2.4'te görüşlere ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 5.2.4.
ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİM ETKİNLİKLERİNE KATILIM İSTEKLERİ

SORULAR	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Pek Çok		N	\bar{X}	ss
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
1. Okula gelen yazaların, öğretmenlere ulaşmasında ve açıklanmasında katılımın sağlanması	2	1.1	2	1.1	12	6.5	84	45.1	86	46.2	186	4.34	.74
2. Açık, etkili ve demokratik haberleşme yöntemi ve araçlarının kullanılmasında öğretmen katılımının sağlanması	-	-	4	2.2	10	5.4	86	46.2	86	46.2	186	4.37	.69
3. Kurum içi ve dışı ilişkilerde öğretmenlerin eleştirisi yapmalarının sağlanması	3	1.6	2	1.1	25	13.4	89	47.9	67	36.0	186	4.16	.81
AĞIRLIKLIL ORTALAMA											186	4.29	.60

Hiç	(1)	1.00-1.80
Az	(2)	1.81-2.60
Orta	(3)	2.61-3.40
Çok	(4)	3.41-4.20
Pek Çok	(5)	4.21-5.00

Tablo 5.2.4'te, öğretmenlerin iletişim etkinliklerine katılımıyla ilgili verilen maddelere “çok gerekli” şeklinde görüş bildirenlerin oranı % 45.1 ile % 47.9 arasında, “pek çok gerekli” şeklinde görüş bildirenlerin oranı ise % 36.0 ile % 46.2 arasında değişmektedir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde ise, öğretmenlerin genel ortalamalar açısından yönetimin iletişim etkinliklerine “pek çok” katılmak istedikleri ($\bar{x}=4,29$) gözlenmektedir. İletişim etkinliklerine katılma isteğiyle ilgili maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise yalnızca “kurum içi ve dışı ilişkilerde eleştiri getirmeyi ($\bar{x}=4,16$)” çok gerekli, diğerlerini ise “pek çok gerekli” gördükleri anlaşılmaktadır. Buna göre öğretmenlerin okullarında yönetimin iletişim süreçlerine katılımı pek çok gerekli gördükleri, şartlar elverdiğinde ise katılmayı istedikleri söylenebilir. Öğretmenlerin değişik kanallardan (internet, gazete, televizyon, arkadaş çevresi vb.) elde ettikleri bilgi ve deneyimlerinden okulun iletişim etkinliklerinde yararlanması ve ayrıca bilgi ve deneyimlerini artırabilmeleri için de kurum dışı yazışmalardan haberdar olması gerekir. Bu tür etkinliklere öğretmenlerin aktif katılımı, okulun yönetim kalitesine katkı getirecektir.



Şekil 5.2.4- Öğretmenlerin İletişim Etkinliklerine Katılma İstekleri

5.2.5. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Denetleme ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılma İstekleri

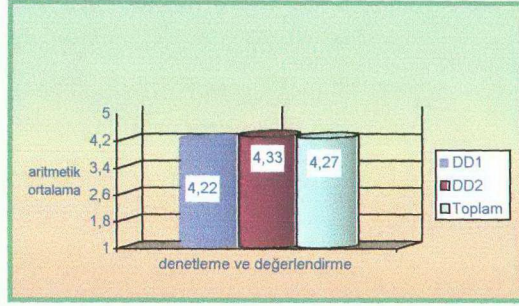
Araştırmanın ikinci alt probleminde beşinci olarak öğretmenlerin yönetime katılma istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine ne derece katılması gerektiği konusundaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlere denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılımı ilgili 2 soru sorulmuştur. Tablo 5.2.5'te öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik

ortalama (\bar{X}) ve standart sapmalar ile Şekil 5.2.5'te görüşlere ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 5.2.5.
ÖĞRETMENLERİN DENETLEME VE DEĞERLENDİRME
ETKİNLİKLERİNE KATILIM İSTEKLERİ

SORULAR	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Pek Çok		N	\bar{X}	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1. Eğitim öğretimde rehberlikle ilgili çalışmaların değerlendirilmesinde öğretmen katılımının sağlanması gerekir	1	0.5	2	1.1	16	8.6	104	55.9	63	33.9	186	4.22	.69
2. Değerlendirme sonucu, eğitim öğretim çalışmalarında görülen aksaklıkların öğretmenlerle birlikte yeniden düzenlenmesi gerekir	-	-	1	0.5	11	5.9	99	53.2	75	40.4	186	4.33	.61
AĞIRLIKLIL ORTALAMA											186	4.27	.57
Hiç	(1)	1.00-1.80											
Az	(2)	1.81-2.60											
Orta	(3)	2.61-3.40											
Çok	(4)	3.41-4.20											
Pek Çok	(5)	4.21-5.00											

Tablo 5.2.5'in incelenmesinden de anlaşılabilceği gibi, öğretmenlerin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılımıyla ilgili verilen maddelere "çok gerekli" şeklinde görüş bildirenlerin oranı birinci ifade için % 55.9, ikinci ifade için % 53.2'dir. Verilen maddelere "pek çok gerekli" şeklinde görüş bildirenlerin oranı ise birinci ifade için % 33.9, ikinci ifade için ile % 40.4'tür. Görüşler aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde ise, öğretmenlerin genel ortalamalar açısından yönetimin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine "pek çok" katılmak istedikleri ($\bar{x}=4.27$) gözlenmektedir. Denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılımı ilgili maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise her iki maddenin de "pek çok gerekli" olduğu ifade edilmektedir. Buna göre öğretmenlerin, okullarda yönetimin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılmalarının şart olduğunu düşündükleri söylenebilir.



Şekil 5.2.5- Öğretmenlerin Denetleme ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılma İstekleri

5.2.6. Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Eşgüdümleme Etkinliklerine Katılma İstekleri

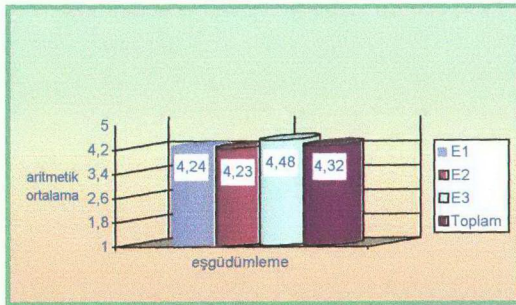
Araştırmanın birinci alt probleminde son olarak öğretmenlerin yönetime katılma istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin eğitim-öğretim çalışmalarının eşgüdümlemesi etkinliklerine ne derece katılması gerektiği konusundaki görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlere eşgüdümleme etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.2.6'de öğretmenlerin görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmalar ile Şekil 5.2.6'da görüşlere ilişkin grafik verilmektedir.

TABLO 5.2.6.
ÖĞRETMENLERİN EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİNE KATILIM İSTEKLERİ

SORULAR	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Pek Çok		N	\bar{X}	Ss
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%			
1 Okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi için program hazırlanmasında öğretmenin katılımının sağlanması gerekir	2	1.1	1	0.5	17	9.1	96	51.5	70	37.7	186	4.24	1.02
2 Okulda yapılan döner sermaye işlerinin koordine edilmesinde öğretmen katılımı gerekir	2	1.1	1	0.5	20	10.8	96	49.4	71	38.2	186	4.23	1.10
3. Atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasında öğretmen katılımı gerekir	-	-	1	0.5	10	5.4	74	39.8	101	54.3	186	4.48	1.02
AĞIRLIKLIL ORTALAMA											186	4.32	.78

Hiç	(1)	1.00-1.80
Az	(2)	1.81-2.60
Çok	(4)	3.41-4.20
Orta	(3)	2.61-3.40
Pek Çok	(5)	4.21-5.00

Tablo 5.2.6'da da görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim-öğretim çalışmalarını eşgüdümleme etkinliklerine katılımıyla ilgili verilen maddelere "çok gerekli" şeklinde görüş bildirenlerin oranı % 39.8 ile % 51.5 arasında, "pek çok gerekli" şeklinde görüş bildirenlerin oranı ise % 37.7 ile % 54.3 arasında değişmektedir. Aritmetik ortalamalar açısından değerlendirildiğinde ise, öğretmenlerin genel ortalamalar açısından eğitim-öğretim faaliyetlerinin eşgüdümlenmesi etkinliklerine katılımı "pek çok" gerekli gördükleri ve katılma isteğini ifade ettikleri söylenebilir ($\bar{x}=4,32$). Eşgüdümleme etkinliklerine katılım isteğiyle ilgili maddeler ayrı ayrı incelendiğinde ise her bir maddeyi öğretmenlerin "pek çok" düzeyinde gerekli gördükleri anlaşılmaktadır. Buna göre öğretmenlerin yönetimin eşgüdümleme etkinliklerine katılmalarını şart gördükleri ya da mutlaka katılmayı istedikleri söylenebilir.



Şekil 5.2.6- Öğretmenlerin Eşgüdümleme Etkinliklerine Katılma İstekleri

5.3 Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmen ve Yöneticilerinin Yönetime Katılma İstek ve Düzeylerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt probleminde Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin, yönetime katılma düzeyleri ile katılma istekleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu sorulmuştu. Bu soruya cevap aranırken, öğretmenlerin yönetime katılma durumları ve katılma isteklerine ilişkin görüşleri; (1) karar verme, (2) planlama (3) örgütleme (4) iletişim (5) denetleme-değerlendirme ve (6) eşgüdümleme olmak üzere 6 öge açısından ayrı ayrı karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

5.3.1 Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Karar Verme Sürecine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt probleminde öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin karar verme sürecine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için öğretmenlere yönetimin karar verme sürecine katılımlarıyla ilgili 4 soru sorulmuştur. Tablo 5.3.1'de öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin eşleştirilmiş t-testi sonuçları ile Şekil 5.3.1'de karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

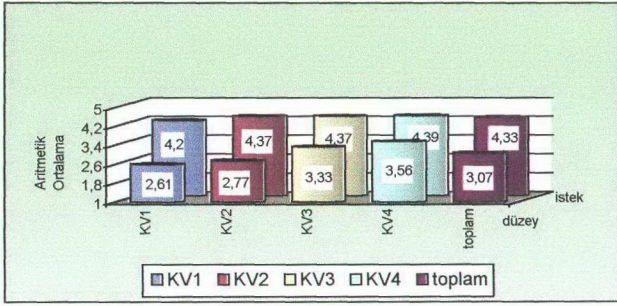
TABLO 5.3.1.
ÖĞRETMENLERİN KARAR VERME SÜRECİNE KATILIM DÜZEYİ VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

SORULAR	Katılım	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p	Anlam																																															
1. Okulun yönetimine ilişkin alınan kararları öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirterek etkilemesinin sağlanması	Düzyey	186	2.61	.87	186	20.40	.000	*																																															
	İstek	186	4.20	.62					2. Planlanan işlerin gerçekleşmesi için öğretmenlerle birlikte gerekli kararların alınması	Düzyey	186	2.77	1.01	186	20.03	.000	*	İstek	186	4.37	.59	3. Ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılması için alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması	Düzyey	186	3.33	1.04	186	13.16	.000	*	İstek	186	4.37	.62	4. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımı	Düzyey	186	3.56	1.08	186	9.74	.000	*	İstek	186	4.39	.71	GENEL ORTALAMA	Düzyey	186	3.07	.74	186	21.78	.000
2. Planlanan işlerin gerçekleşmesi için öğretmenlerle birlikte gerekli kararların alınması	Düzyey	186	2.77	1.01	186	20.03	.000	*																																															
	İstek	186	4.37	.59					3. Ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılması için alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması	Düzyey	186	3.33	1.04	186	13.16	.000	*	İstek	186	4.37	.62	4. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımı	Düzyey	186	3.56	1.08	186	9.74	.000	*	İstek	186	4.39	.71	GENEL ORTALAMA	Düzyey	186	3.07	.74	186	21.78	.000	*	İstek	186	4.33	.45								
3. Ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılması için alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması	Düzyey	186	3.33	1.04	186	13.16	.000	*																																															
	İstek	186	4.37	.62					4. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımı	Düzyey	186	3.56	1.08	186	9.74	.000	*	İstek	186	4.39	.71	GENEL ORTALAMA	Düzyey	186	3.07	.74	186	21.78	.000	*	İstek	186	4.33	.45																					
4. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımı	Düzyey	186	3.56	1.08	186	9.74	.000	*																																															
	İstek	186	4.39	.71					GENEL ORTALAMA	Düzyey	186	3.07	.74	186	21.78	.000	*	İstek	186	4.33	.45																																		
GENEL ORTALAMA	Düzyey	186	3.07	.74	186	21.78	.000	*																																															
	İstek	186	4.33	.45																																																			

$P > 0.05$

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.3.1'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin karar verme sürecine katılıma düzeyi ve katılma gerekliliği konusundaki görüşleri arasında fark bulunmaktadır ($t=21.78$; $p < 0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, karar verme sürecine katılımı ilgili verilen maddelerin tamamında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerin yönetimin karar verme süreçlerine katılım durumları ile katılma gerekliliği konusunda görüşlerinin farklı olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle mevcut durumla olması gereken arasında büyük ölçüde fark olduğu söylenebilir.



Şekil 5.3.1 Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılım Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

5.3.2 Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Planlama Sürecine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt problemünde ikinci olarak öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin planlama sürecine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için öğretmenlere yönetimin planlama sürecine katılımlarıyla ilgili 5 soru sorulmuştur. Tablo 5.3.2'de öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin eşleştirilmiş t-testi sonuçları ile Şekil 5.3.2'de karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

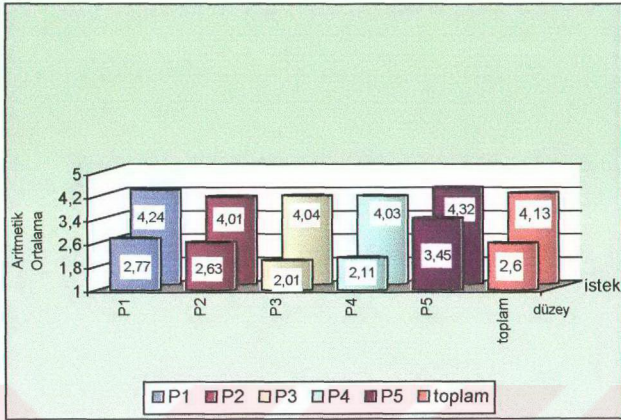
TABLO 5.3.2
ÖĞRETMENLERİN PLANLAMA SÜRECİNE KATILIM DÜZEYİ VE
İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK
T-TESTİ SONUÇLARI

SORULAR	Katılım	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p	Anlam
1. Öğretmenlerin yıllık ders dağılımı yapılarak öğretmenlerin katılımının sağlanması	Düzyey	186	2.77	1.18	186	14.58	.000	*
	İstek	186	4.24	.79				
2. Öğretmen, öğrenci ve çalışanların görevlerinin dağıtılmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	Düzyey	186	2.63	1.05	186	14.46	.000	*
	İstek	186	4.01	.80				
3. Okula alınacak öğrenci sayısının tespitinde öğretmenlerin fikrinin alınması	Düzyey	186	2.01	1.11	186	18.58	.000	*
	İstek	186	4.04	.92				
4. Okuldaki sınıf dağılımının planlanmasında öğretmenlerin fikirlerinin alınması	Düzyey	186	2.11	1.08	186	19.26	.000	*
	İstek	186	4.03	.85				
5. Atölye ve laboratuvarlarda yapılacak temrinlerin planlanmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	Düzyey	186	3.45	1.12	186	10.08	.000	*
	İstek	186	4.32	.67				
GENEL ORTALAMA	Düzyey	186	2.60	.78	186	20.36	.000	*
	İstek	186	4.13	.61				

P>0,05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.3.2'de, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin planlama sürecine katılıma düzeyi ve katılma gerekliliği konusundaki görüşleri arasında fark bulunmaktadır ($t=20.36$; $p<0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, planlama sürecine katılımla ilgili verilen maddelerin tamamında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Buna göre öğretmenlerin yönetimin planlama süreçlerine katılım durumları ile katılma gerekliliği konusunda görüşlerinin farklı olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle mevcut durumla olması gereken arasında büyük ölçüde fark olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin mevcut durumdan hoşnut olmadıkları ve planlama sürecine katılımlarının sağlanmaması nedeniyle süreçlerden olumsuz etkilendiklerini düşündükleri yorumu çıkarılabilir.



Şekil 5.3.2- Öğretmenlerin Planlama Sürecine Katılım Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

5.3.3 Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Örgütme Sürecine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt problemünde üçüncü olarak öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin örgütme sürecine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için öğretmenlere yönetimin örgütme sürecine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.3.3'te öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin eşleştirilmiş t-testi sonuçları ile Şekil 5.3.3'te karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

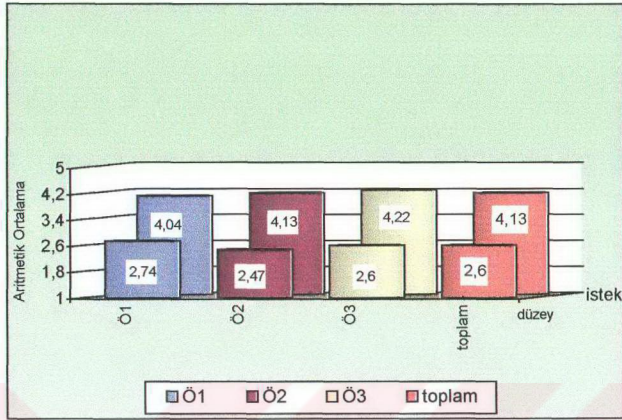
TABLO 5.3.3.
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTLEME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

SORULAR	Katılım	N	\bar{x}	ss	Sd	t	P	Anlam
1. Okul işlerinin, mevzuata göre düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemlerin öğretmenlerle birlikte alınması	Düzy	186	2.74	1.11	186	13.72	.000	*
	İstek	186	4.04	.80				
2. Öğrencilerin öğretmenleri ile birlikte, eğitim öğretim amacıyla yapacakları doğa, çevre, müze, fabrika vs. inceleme gezilerinde öğretmenlerin katılımının sağlanması	Düzy	186	2.47	1.07	186	17.92	.000	*
	İstek	186	4.13	.72				
3. Okul topluluğunun bir bütün olarak ele alınması ve verimli çalışmalarını için personel arasındaki çatışmayı çözmede öğretmen katılımının sağlanması	Düzy	186	2.60	1.12	186	16.89	.000	*
	İstek	186	4.22	.75				
GENEL ORTALAMA	Düzy	186	2.60	.92	186	19.33	.000	*
	İstek	186	4.13	.61				

P>0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.3.3'ten de anlaşılacağı gibi, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin örgütleme sürecine katılıma düzeyi ve katılma gerekliliği konusundaki görüşleri arasında fark bulunmaktadır ($t=19.33$; $p<0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, örgütleme sürecine katılımla ilgili verilen maddelerin tamamında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Buna göre öğretmenlerin yönetimin örgütleme sürecine katılım durumları ile katılma gerekliliği konusunda görüşlerinin farklı olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer anlatımla mevcut durumla olması gereken arasında fark bulunmaktadır. Öğretmenlerin mevcut durumdan memnun olmadıkları, örgütleme sürecinin kendileri dışında gerçekleşmekte olması nedeniyle süreçlerden olumsuz etkilendiklerini düşündükleri yorumu çıkarılabilir.



Şekil 5.3.3- Öğretmenlerin Örgütlenme Sürecine Katılım Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

5.3.4 Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin İletişim Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt probleminde dördüncü olarak öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin iletişim etkinliklerine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için öğretmenlere yönetimin iletişim etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.3.4'te öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin eşleştirilmiş t-testi sonuçları ile Şekil 5.3.4'te karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

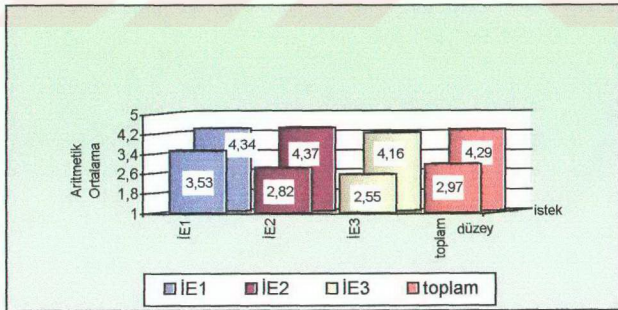
TABLO 5.3.4.
ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİM ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEYİ VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

SORULAR	Katılım	N	\bar{X}	ss	Sd	t	p	Anlam
1. Okula gelen yazıların, öğretmenlere ulaşmasında ve açıklanmasında katılımın sağlanması	Düzyey	186	3.53	.95	186	10.05	.000	*
	İstek	186	4.34	.74				
2. Açık, etkili ve demokratik haberleşme yöntem ve araçlarının kullanılmasında öğretmen katılımının sağlanması	Düzyey	186	2.82	1.10	186	16.98	.000	*
	İstek	186	4.37	.69				
3. Kurum içi ve dışı ilişkilerde öğretmenlerin eleştirii yapmalarının sağlanması	Düzyey	186	2.55	1.12	186	15.37	.000	*
	İstek	186	4.16	.81				
GENEL ORTALAMA	Düzyey	186	2.97	.85	186	17.62	.000	*
	İstek	186	4.29	.60				

P>0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.3.4'te de görüldüğü gibi, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin iletişim etkinliklerine katılma düzeyi ve katılma gerekliliği konusundaki görüşleri arasında fark bulunmuştur (t=17.62; p<0.05). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, iletişim etkinliklerine katılımla ilgili verilen maddelerin tamamında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Buna göre öğretmenlerin yönetimin iletişim etkinliklerine katılım durumları ile katılma gerekliliği konusunda görüşlerinin farklı olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle mevcut durumla olması gereken arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar öğretmenlerin mevcut durumdan rahatsız olduğu göstermektedir. Yani, iletişim etkinliklerine katılmamanın kendilerini olumsuz etkilediği görüşünde oldukları yorumu çıkarılabilir.



5.3.4- Öğretmenlerin İletişim Etkinliklerine Katılım Düzeyi ve İsteklerinin Karşılaştırılması

5.3.5 Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Denetleme ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt probleminde beşinci olarak öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için öğretmenlere yönetimin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 2 soru sorulmuştur. Tablo 5.3.5'te öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin eşleştirilmiş t-testi sonuçları ile Şekil 5.3.5'te karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

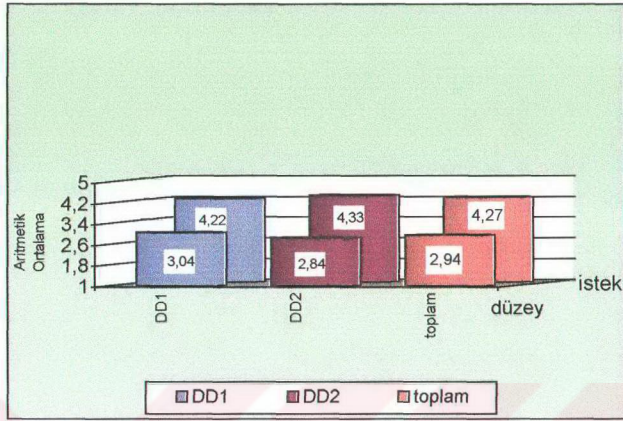
TABLO 5.3.5.
ÖĞRETMENLERİN DENETLEME VE DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

SORULAR	Katılım	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p	Anlam
1. Eğitim öğretimde rehberlikle ilgili çalışmaların değerlendirilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	Düzey	186	3.04	1.00	186	14.32	.000	*
	İstek	186	4.22	.69				
2. Değerlendirme sonucu, öğretim öğretim çalışmalarında görülen aksaklıklar öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme	Düzey	186	2.84	1.10	186	18.04	.000	*
	İstek	186	4.33	.61				
GENEL ORTALAMA	Düzey	186	2.94	.95	186	18.45	.000	*
	İstek	186	4.27	.57				

P=0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.3.5'te, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılma düzeyi ve katılma gerekliliği konusundaki görüşleri arasında fark görülmektedir ($t=18.45$; $p<0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılımla ilgili verilen maddelerin tamamında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Buna göre öğretmenlerin yönetimin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılım durumları ile katılma gerekliliği konusunda görüşlerinin farklı olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer anlatımla mevcut durumla olması gereken arasında fark bulunmaktadır. Öğretmenlerin mevcut durumdan memnun olmadıkları, denetleme ve değerlendirme etkinliklerinde kendilerinin yer almasının yönetimin başarılı olmasını etkileyeceğini düşündükleri yorumu çıkarılabilir.



Şekil 5.3.5- Öğretmenlerin Denetleme ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

5.3.6 Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Eşgüdümleme Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın üçüncü alt probleminde son olarak öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin eğitim-öğretim çalışmalarının eşgüdümlemesi etkinliklerine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için öğretmenlere yönetimin eğitim-öğretim çalışmalarının eşgüdümlemesi etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.3.6'da öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin eşleştirilmiş t-testi sonuçları ile Şekil 5.3.6'da karşılaştırmalara ilişkin grafik verilmektedir.

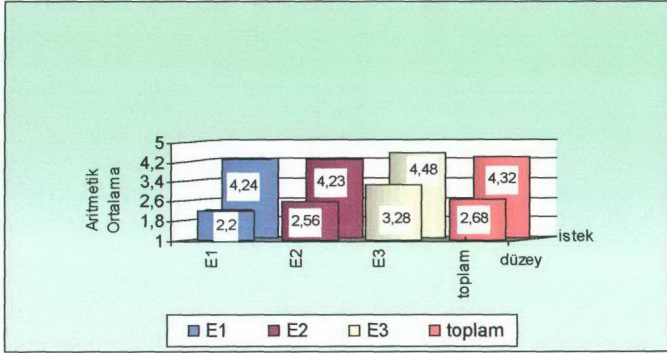
TABLO 5.3.6.
ÖĞRETMENLERİN EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEYİ VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

SORULAR	Katılım	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p	Anlam
1 Okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi için program hazırlanmasında öğretmen katılımının sağlanması	Düzey	186	2.20	1.02	185	22.80	.000	*
	İstek	186	4.24	.73				
2 Okulda yapılan döner sermaye işlerinin koordine edilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	Düzey	186	2.56	1.10	185	18.63	.000	*
	İstek	186	4.23	.75				
3. Atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasında öğretmenin katılımının sağlanması	Düzey	186	3.28	1.02	185	15.39	.000	*
	İstek	186	4.48	.63				
GENEL ORTALAMA	Düzey	186	2.68	.77	185	24.63	.000	*
	İstek	186	4.32	.57				

P>0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.3.6'nın incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin eğitim-öğretim çalışmalarının eşgüdümlemesi etkinliklerine katılma düzeyi ve katılma gerekliliği konusundaki görüşleri arasında fark bulunmuştur ($t=24.63$; $p<0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, eğitim-öğretim çalışmalarının eşgüdümlemesi etkinliklerine katılımla ilgili verilen maddelerin tamamında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Buna göre öğretmenlerin yönetimin eğitim-öğretim çalışmalarının eşgüdümlemesi etkinliklerine katılım durumları ile katılma gerekliliği konusunda görüşlerinin farklı olduğu söylenebilir. Bir diğer ifadeyle mevcut durumla olması gereken arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar, öğretmenlerin görev ve sorumluluklarına giren konularda eşgüdümleme etkinliklerine yeterince katılamamaları nedeniyle mevcut durumdan memnun olmadıklarını göstermekte ve eşgüdümleme etkinliklerinde bizzat yer almalarının okul yönetimini olumlu yönde etkileyeceği düşüncesinde oldukları yorumu çıkarılabilir.



Şekil 5.3.6. Öğretmenlerin Eşgüdümleme Etkinliklerine Katılım Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

5.4 Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmen ve Yöneticilerinin Görev Değişkeni Açısından Yönetime Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt probleminde Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin, yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap aranırken, öğretmenler yaptıkları görevler açısından yönetici ve ders öğretmeni olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Yönetime katılma durumları ve katılma isteklerine ilişkin görüşleri; (1) karar verme, (2) planlama (3) örgütlenme (4) iletişim (5) denetleme-değerlendirme ve (6) eşgüdümleme olmak üzere 6 öğe açısından ayrı ayrı karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

5.4.1 Görev Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Karar Verme Sürecine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt probleminde ilkin, görev değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin karar verme sürecine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için yönetici ve öğretmenlere, atölye ve

laboratuvar öğretmenlerinin yönetimin karar verme sürecine katılımlarıyla ilgili 4 soru sorulmuştur. Tablo 5.4.1'de öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.4.1.
GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN
KARAR VERME SÜRECİNE KATILIM DÜZEYİ VE İSTEKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

	SORULAR	Görev	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p	Anl.	
KATILIM DÜZEYİ	1. Okulun yönetimine ilişkin alınan kararları öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirtmek etkilmesinin sağlanması	Yönetici	36	3.00	.79	186	3.28	0.002	*	
		Öğretmen	150	2.51	.86					
	2. Planlanan işlerin gerçekleştirilmesi için öğretmenlerle birlikte gerekli kararların alınması	Yönetici	36	3.22	1.07	186	3.030	0.003	*	
		Öğretmen	150	2.67	.97					
	3. Ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılmasına ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması	Yönetici	36	3.69	.92	186	2.353	0.020	*	
		Öğretmen	150	3.25	1.05					
	4. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımı	Yönetici	36	3.67	1.01	186	0.631	0.521	-	
		Öğretmen	150	3.54	1.10					
	GENEL ORTALAMA		Yönetici	36	3.40	.75	186	3.015	0.003	*
			Öğretmen	150	2.99	.72				
KATILMA İSTEĞİ	1. Okulun yönetimine ilişkin alınan kararları öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirtmek etkilmesinin sağlanması	Yönetici	36	4.19	.58	186	0.107	0.915	-	
		Öğretmen	150	4.21	.63					
	2. Planlanan işlerin gerçekleştirilmesi için öğretmenlerle birlikte gerekli kararların alınması	Yönetici	36	4.44	.56	186	0.825	0.410	-	
		Öğretmen	150	4.35	.60					
	3. Ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılmasına ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması	Yönetici	36	4.56	.50	186	2.065	0.040	*	
		Öğretmen	150	4.32	.64					
	4. Törenleri, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımı	Yönetici	36	4.56	.65	186	1.531	0.127	-	
		Öğretmen	150	4.35	.72					
	GENEL ORTALAMA		Yönetici	36	4.44	.38	186	1.550	0.123	-
			Öğretmen	150	4.31	.46				

P>0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.4.1'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin karar verme sürecine katılma düzeylerine ilişkin yöneticilerle ($\bar{x}=3.40$), ders öğretmenlerinin ($\bar{x}=2.99$) görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır ($t=3.015$; $p<0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, karar verme sürecine katılma düzeyi ile ilgili verilen 4 maddeden yalnızca "törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılma" düzeyi konusunda anlamlı fark yoktur ($t=0.631$; $p>0.05$), diğer 3 madde de ise anlamlı fark vardır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, görüşlerin bir birine yakın

olduğu anlaşılmakla birlikte yöneticilerin öğretmenlere oranla, karar verme sürecine katılım düzeyini daha yüksek olarak ifade ettikleri görülmektedir. Bu durum yönetici olarak görev yapan atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin, kendilerini sorumlu hissetmenin de etkisiyle, diğerlerinden farklı bakış açısı sergilediğini göstermektedir. Buna göre görev değişkeninin, öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 5.4.1 atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin karar verme sürecine katılma gerekliliği açısından incelendiğinde; yöneticilerle ($\bar{x}=4.44$), ders öğretmenleri ($\bar{x}=4.31$) arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir ($t=1.550$; $p>0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, karar verme sürecine katılma gerekliliği ile ilgili verilen 4 maddeden yalnızca "ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılması için alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması" konusunda yöneticilerle ($\bar{x}=4.56$), ders öğretmenleri ($\bar{x}=4.32$) arasında anlamlı fark bulunmuş ($t=0.631$; $p>0.05$), diğer 3 madde de ise anlamlı fark bulunmamıştır. Bu durum, öğretmenlerin karar verme mekanizması içerisinde yer alması gerekliliği konusunda yönetici ve öğretmenlerin benzer görüşleri olduğu ve görev değişkenin etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

5.4.2 Görev Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Planlama Sürecine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt probleminde ikinci olarak, görev değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin planlama sürecine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için yönetici ve öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin yönetimin planlama sürecine katılmalarıyla ilgili 5 soru sorulmuştur. Tablo 5.4.2'de öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.4.2.
GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN
PLANLAMA SÜRECİNE KATILIM DÜZEYİ VE İSTEKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

	SORULAR	Görev	N	\bar{x}	ss	Sd	t	P	Anl.
KATILIM DÜZEYİ	1. Öğretmenlerin yıllık ders dağılımı yapılırken öğretmenlerin katılımının sağlanması	Yönetici	36	3.50	1.11	186	4.291	0.000	*
		Öğretmen	150	2.60	1.14				
	2. Öğretmen, öğrenci ve çalışanların görevlerinin dağıtılmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	Yönetici	36	2.97	1.00	186	2.136	0.001	*
		Öğretmen	150	2.55	1.05				
	3. Okula alınacak öğrenci sayısının tespitinde öğretmenlerin fikrinin alınması	Yönetici	36	2.36	1.05	186	2.139	0.035	*
		Öğretmen	150	1.93	1.12				
	4. Okuldaki sınıf dağıtımının planlanmasında öğretmenlerin fikirlerinin alınması	Yönetici	36	2.53	1.03	186	2.641	0.009	*
		Öğretmen	150	2.01	1.07				
	5. Atölye ve laboratuvarlarda yapılacak temrinlerin planlanmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	Yönetici	36	3.47	1.25	186	0.122	0.903	-
		Öğretmen	150	3.45	1.10				
GENEL ORTALAMA	Yönetici	36	2.97	.71	186	3.279	0.001	*	
	Öğretmen	150	2.51	.77					
KATILMA İSTEĞİ	1. Öğretmenlerin yıllık ders dağılımı yapılırken öğretmenlerin katılımının sağlanması	Yönetici	36	4.39	.60	186	1.290	0.199	-
		Öğretmen	150	4.20	.83				
	2. Öğretmen, öğrenci ve çalışanların görevlerinin dağıtılmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	Yönetici	36	4.17	.77	186	1.347	0.180	-
		Öğretmen	150	3.97	.81				
	3. Okula alınacak öğrenci sayısının tespitinde öğretmenlerin fikrinin alınması	Yönetici	36	3.97	1.00	186	0.511	0.610	-
		Öğretmen	150	4.06	.91				
	4. Okuldaki sınıf dağıtımının planlanmasında öğretmenlerin fikirlerinin alınması	Yönetici	36	4.06	.86	186	0.225	0.822	-
		Öğretmen	150	4.02	.85				
	5. Atölye ve laboratuvarlarda yapılacak temrinlerin planlanmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	Yönetici	36	4.47	.56	186	1.559	0.121	-
		Öğretmen	150	4.28	.69				
GENEL ORTALAMA	Yönetici	36	4.21	.53	186	0.940	0.348	-	
	Öğretmen	150	4.11	.62					

P<0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.4.2'de de görüldüğü gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin planlama sürecine katılma düzeylerine ilişkin yöneticilerle ($\bar{x}=2.97$), ders öğretmenlerinin ($\bar{x}=2.51$) görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır ($t=3.279$; $p<0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, planlama sürecine katılma düzeyi ile ilgili verilen 5 maddeden yalnızca "atölye ve laboratuvarlarda yapılacak temrinlerin planlanmasında öğretmenlerin katılım" düzeyi konusunda anlamlı fark yoktur ($t=0.122$; $p>0.05$), diğer 4 maddede ise anlamlı fark vardır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, yöneticilerin öğretmenlere oranla, planlama sürecine katılım düzeyini daha yüksek olarak ifade ettikleri görülmektedir. Buna göre görev değişkeninin,

öğretmenlerin planlama sürecine katılma düzeyine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 5.4.2 planlama sürecine katılma gerekliliği açısından incelendiğinde; yöneticilerle ($\chi^2=4.21$), ders öğretmenleri ($\chi^2=4.11$) arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir ($t=0.940$; $p>0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, planlama sürecine katılma gerekliliği ile ilgili verilen 5 maddenin hiç birisinde anlamlı fark bulunmamıştır. Bu durum, öğretmenlerin planlama sürecinde yer alması gerekliliği konusunda yönetici ve öğretmenlerin farklı düşünmediğini göstermektedir. Bu nedenle görev değişkenin etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

5.4.3 *Görev Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Örgütlenme Sürecine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması*

Araştırmanın dördüncü alt probleminde üçüncü olarak, görev değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin örgütlenme sürecine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için yönetici ve öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin yönetimin karar verme sürecine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.4.3'te öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.4.3.
GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN
ÖRGÜTLEME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

KATILIM DÜZEYİ	SORULAR	Görev	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p	Anl.
KATILIM DÜZEYİ	1. Okul işlerinin, mevzuata göre düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemlerin öğretmenlerle birlikte alınması	Yönetici	36	3.17	1.00	186	2.598	0.010	*
		Öğretmen	150	2.64	1.11				
	2. Öğrencilerin öğretmenleri ile birlikte, eğitim öğretim amacıyla yapacakları doğa, çevre, müze, fabrika vs. inceleme gezilerinde öğretmenlerin katılımının sağlanması	Yönetici	36	2.75	1.02	186	1.936	0.044	*
		Öğretmen	150	2.41	1.08				
	3. Okul topluluğunun bir bütün olarak ele alınması ve verimli çalışmalarını için personel arasındaki çatışmayı çözmeye öğretmen katılımının sağlanması	Yönetici	36	2.83	.97	186	1.568	0.122	-
		Öğretmen	150	2.54	1.15				
GENEL ORTALAMA	Yönetici	36	2.92	.79	186	2.031	0.022	*	
	Öğretmen	150	2.53	.93					
KATILMA İSTEĞİ	1. Okul işlerinin, mevzuata göre düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemlerin öğretmenlerle birlikte alınması	Yönetici	36	4.25	.60	186	1.781	0.076	-
		Öğretmen	150	3.99	.84				
	2. Öğrencilerin öğretmenleri ile birlikte, eğitim öğretim amacıyla yapacakları doğa, çevre, müze, fabrika vs. inceleme gezilerinde öğretmenlerin katılımının sağlanması	Yönetici	36	4.36	.72	186	2.164	0.032	*
		Öğretmen	150	4.07	.72				
	3. Okul topluluğunun bir bütün olarak ele alınması ve verimli çalışmalarını için personel arasındaki çatışmayı çözmeye öğretmen katılımının sağlanması	Yönetici	36	4.22	.90	186	0.063	0.950	-
		Öğretmen	150	4.21	.72				
GENEL ORTALAMA	Yönetici	36	4.28	.63	186	1.656	0.099	-	
	Öğretmen	150	4.09	.60					

P>0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.4.3'ün incelenmesinden de anlaşılacağı gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin örgütleme sürecine katılıma düzeylerine ilişkin yöneticilerle ($\bar{x}=2.92$), ders öğretmenlerinin ($\bar{x}=2.53$) görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır ($t=2.031$; $p<0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, örgütleme sürecine katılma düzeyi ile ilgili verilen 3 maddeden yalnızca "okul topluluğunun bir bütün olarak ele alınması ve verimli çalışmalarını için personel arasındaki çatışmayı çözmeye öğretmenin katılım" düzeyi konusunda anlamlı fark yoktur ($t=1.568$; $p>0.05$), diğer 2 madde de ise anlamlı fark vardır. Yöneticilerin öğretmenlere oranla, örgütleme sürecine katılım düzeyini daha yüksek olarak ifade ettikleri görülmektedir. Bu durum yönetici olarak görev yapan atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin, kendilerini sorumlu hissetmenin de etkisiyle, diğerlerinden farklı bakış açısı sergilediğini göstermektedir. Buna göre görev değişkeninin, öğretmenlerin örgütleme sürecine katılma düzeyine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 5.4.3, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin örgütleme sürecine katılıma gerekliliği açısından incelendiğinde ise; yöneticilerle ($\bar{x}=4.28$), ders öğretmenleri ($\bar{x}=4.09$) arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir ($t=1.656$; $p>0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına

göre, örgütlenme sürecine katılma gerekliliği ile ilgili verilen 3 maddeden yalnızca “*öğrencilerin öğretmenleri ile birlikte, eğitim öğretim amacıyla yapacakları doğa, çevre, müze, fabrika vs. inceleme gezilerinde öğretmenlerin katılımının*” gerekliliği konusunda yöneticilerle ($\bar{x}=4.36$), ders öğretmenleri ($\bar{x}=4.07$) arasında anlamlı fark bulunmuş ($t=2.164$; $p<0.05$), diğer 3 madde de ise anlamlı fark bulunmamıştır. Bu durum, öğretmenlerin örgütlenme mekanizmasına etkin katılmasının gerekliliği konusunda yönetici ve öğretmenlerin benzer görüşleri olduğu ve görev değişkeninin etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

5.4.4 Görev Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin İletişim Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt probleminde dördüncü olarak, görev değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin iletişim etkinliklerine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için yönetici ve öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin iletişim etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.4.4’de öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.4.4.
GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

KATILIM DÜZEYİ	SORULAR	Görev	N	\bar{x}	ss	Sd	t	P	Anl.
KATILIM DÜZEYİ	1. Okula gelen yazıların, öğretmenlere ulaşmasında ve açıklanmasında katılımın sağlanması	Yönetici	36	3.64	1.10	186	0.746	0.457	-
		Öğretmen	150	3.51	.92				
	2. Açık, etkili ve demokratik haberleşme yöntemi ve araçlarının kullanılmasında öğretmen katılımının sağlanması	Yönetici	36	3.44	1.08	186	3.909	0.000	*
		Öğretmen	150	2.67	1.06				
	3. Kurum içi ve dışı ilişkilerde öğretmenlerin eleştiri yapmalarının sağlanması	Yönetici	36	3.31	1.09	186	4.753	0.000	*
		Öğretmen	150	2.37	1.06				
GENEL ORTALAMA		Yönetici	36	3.46	.83	186	4.057	0.000	*
		Öğretmen	150	2.85	.81				
KATILMA İSTEĞİ	1. Okula gelen yazıların, öğretmenlere ulaşmasında ve açıklanmasında katılımın sağlanması	Yönetici	36	4.39	.90	186	0.402	0.688	-
		Öğretmen	150	4.33	.70				
	2. Açık, etkili ve demokratik haberleşme yöntemi ve araçlarının kullanılmasında öğretmen katılımının sağlanması	Yönetici	36	4.50	.65	186	1.311	0.191	-
		Öğretmen	150	4.33	.69				
	3. Kurum içi ve dışı ilişkilerde öğretmenlerin eleştiri yapmalarının sağlanması	Yönetici	36	4.25	.91	186	0.772	0.441	-
		Öğretmen	150	4.13	.79				
GENEL ORTALAMA		Yönetici	36	4.38	.63	186	1.013	0.333	-
		Öğretmen	150	4.27	.59				

P>0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.4.4'te de görüldüğü gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin iletişim etkinliklerine katılıma düzeylerine ilişkin yöneticilerle ($\bar{x}=3.46$), ders öğretmenlerinin ($\bar{x}=2.85$) görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır ($t=4.057$; $p<0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, iletişim etkinliklerine katılma düzeyi ile ilgili verilen 3 maddeden yalnızca "okula gelen yazıların, öğretmenlere ulaşmasında ve açıklanmasında öğretmenlerin katılım" düzeyi konusunda anlamlı fark yoktur ($t=0.746$; $p>0.05$), diğer 2 maddede ise anlamlı fark vardır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, yöneticilerin öğretmenlere oranla, iletişim etkinliklerine katılım düzeyini daha yüksek olarak ifade ettikleri görülmektedir. Buna göre görev değişkeninin, öğretmenlerin iletişim etkinliklerine katılma düzeyine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 5.4.4 iletişim etkinliklerine katılıma gerekliliği açısından incelendiğinde; yöneticilerle ($\bar{x}=4.38$), ders öğretmenleri ($\bar{x}=4.27$) arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir ($t=1.013$; $p>0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, iletişim etkinliklerine katılma gerekliliği ile ilgili verilen 3 maddenin hiç birisinde anlamlı fark bulunmamıştır. Bu durum, öğretmenlerin iletişim etkinliklerine katılmasının şart olduğu konusunda yönetici ve öğretmenlerin farklı düşünmediğini göstermektedir. Bu nedenle görev değişkeninin etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

5.4.5 Görev Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Denetleme ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt problemünde beşinci olarak, görev değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için yönetici ve öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 2 soru sorulmuştur. Tablo 5.4.5'te öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.4.5.
GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN DENETLEME VE DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

KATILIM DÜZEYİ	SORULAR	Görev	N	\bar{x}	ss	Sd	t	P	Anl.	
KATILIM DÜZEYİ	1. Eğitim öğretimde rehberlikle ilgili çalışmaların değerlendirilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	Yönetici	36	3.14	1.02	186	0.642	0.522	-	
		Öğretmen	150	3.02	.99					
	2. Değerlendirme sonucu, eğitim öğretim çalışmalarında görülen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme	Yönetici	36	3.11	1.17	186	1.627	0.105	-	
		Öğretmen	150	2.78	1.08					
	GENEL ORTALAMA		Yönetici	36	3.13	1.02	186	1.281	0.202	-
			Öğretmen	150	2.90	.93				
KATILMA İSTEĞİ	1. Eğitim öğretimde rehberlikle ilgili çalışmaların değerlendirilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	Yönetici	36	4.33	.76	186	1.151	0.251	-	
		Öğretmen	150	4.19	.67					
	2. Değerlendirme sonucu, eğitim öğretim çalışmalarında görülen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme.	Yönetici	36	4.36	.72	186	0.302	0.763	-	
		Öğretmen	150	4.33	.59					
	GENEL ORTALAMA		Yönetici	36	4.35	.68	186	0.852	0.395	-
			Öğretmen	150	4.26	.54				

P>0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.4.5. incelendiğinde atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine hem katılım düzeyleri (t=1.281; p>0.05) hem de katılma gerekliliği (t=0.852; p>0.05) açısından yöneticilerle, ders öğretmenlerinin görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Verilen maddelerin hiçbirisinde anlamlı fark gözlenmemiştir. Bu nedenle görev değişkeninin, öğretmenlerin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılma düzeyi ve gerekliliğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı, her iki grubunda benzer bakış açılarına sahip oldukları söylenebilir.

5.4.6 Görev Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Eşgüdümleme Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt probleminde son olarak, görev değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin Eşgüdümleme etkinliklerine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için yönetici ve öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin eşgüdümleme etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.4.6'da öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.4.6.
GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

KATILIM DÜZEYİ	SORULAR	Görev	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p	Anl.
KATILIM DÜZEYİ	1 Okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi için program hazırlanmasında öğretmen katılımının sağlanması	Yönetici	36	2.47	1.06	186	1.757	0.081	-
		Öğretmen	150	2.14	1.01				
	2 Okulda yapılan döner sermaye işlerinin koordine edilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	Yönetici	36	2.64	1.13	186	0.451	0.653	-
		Öğretmen	150	2.55	1.10				
	3. Atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasında öğretmen katılımının sağlanması	Yönetici	36	3.61	.96	186	2.161	0.032	*
		Öğretmen	150	3.21	1.02				
GENEL ORTALAMA	Yönetici	36	2.91	.87	186	1.936	0.54	-	
	Öğretmen	150	2.63	.74					
KATILMA İSTEĞİ	1 Okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi için program hazırlanmasında öğretmen katılımının sağlanması	Yönetici	36	4.25	.91	186	0.062	0.941	-
		Öğretmen	150	4.24	.68				
	2 Okulda yapılan döner sermaye işlerinin koordine edilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	Yönetici	36	4.14	.96	186	0.675	0.504	-
		Öğretmen	150	4.25	.69				
	3. Atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasında öğretmen katılımının sağlanması	Yönetici	36	4.56	.65	186	0.822	0.412	-
		Öğretmen	150	4.46	.62				
GENEL ORTALAMA	Yönetici	36	4.31	.68	186	0.028	0.978	-	
	Öğretmen	150	4.32	.54					

$p > 0.05$

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.4.4'te de görüldüğü gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin eşgüdümleme etkinliklerine hem katılım düzeyleri ($t=1.936$; $p > 0.05$) hem de katılma gerekliliği ($t=0.028$; $p > 0.05$) açısından yöneticilerle, ders öğretmenlerinin görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde

anlamli fark bulunmamıştır. Verilen maddelerden yalnızca “atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasında öğretmen katılım” düzeyine ilişkin anlamli fark bulunmuştur ($t=2.161$; $p<0.05$). Bu nedenle görev değişkeninin, öğretmenlerin eşgüdümleme etkinliklerine katılma düzeyi ve gerekliliğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamli farklılık oluşturmadığı, her iki grubunda benzer bakış açlarına sahip oldukları söylenebilir.

5.5 Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmen ve Yöneticilerinin Kıdem Değişkeni Açısından Yönetime Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın beşinci alt probleminde atölye ve laboratuvar dersleri öğretmen ve yöneticilerinin, yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamli bir fark var mıdır? sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap aranırken, öğretmenler kıdemleri açısından 10 yıl ve daha az, 11-20 yıl- 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Yönetime katılma durumları ve katılma isteklerine ilişkin görüşleri; (1) karar verme, (2) planlama (3) örgütlenme (4) iletişim (5) denetleme-değerlendirme ve (6) eşgüdümleme olmak üzere 6 öge açısından ayrı ayrı karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

5.5.1 Kıdem Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Karar Verme Sürecine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın beşinci alt probleminde ilkin, *kıdem* değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin karar verme sürecine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için farklı kıdemlerdeki öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin yönetimin karar verme sürecine katılımlarıyla ilgili 4 soru sorulmuştur. Tablo5.5.1’de öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.5.1.
ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN KIDEMLERİNE GÖRE, KARAR VERME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK VARIYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	SORULAR	KIDEM	N	\bar{x}	ss	Sd	F	p	AnL
KATILIM DÜZEYİ	1. Okulun yönetimine ilişkin alınan kararları öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirterek etkilemesinin sağlanması	10 YIL -	60	2.45	.87	2:183	1.635	.198	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.65	.90				
		21 YIL +	40	2.75	.78				
	2. Planlanan işlerin gerçekleşmesi için öğretmenlerle birlikte gerekli kararların alınması	10 YIL -	60	2.65	.92	2:183	.676	.510	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.83	1.12				
		21 YIL +	40	2.85	.89				
	3. Ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılması için alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması	10 YIL -	60	3.23	.91	2:183	.409	.665	P>0.05
		11-20 YIL	86	3.38	1.12				
		21 YIL +	40	3.38	1.05				
	4. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımı	10 YIL -	60	3.37	1.10	2:183	5.072	.007	1-3 2-3
		11-20 YIL	86	3.49	1.08				
		21 YIL +	40	4.03	.92				
	GENEL ORTALAMA	10 YIL -	60	2.93	.71	2:183	2.408	.093	P>0.05
		11-20 YIL	86	3.09	.80				
		21 YIL +	40	3.25	.60				
KATILMA İSTEĞİ	1. Okulun yönetimine ilişkin alınan kararları öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirterek etkilemesinin sağlanması	10 YIL -	60	4.15	.63	2:183	.496	.610	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.21	.58				
		21 YIL +	40	4.28	.68				
	2. Planlanan işlerin gerçekleşmesi için öğretmenlerle birlikte gerekli kararların alınması	10 YIL -	60	4.30	.56	2:183	.799	.451	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.38	.60				
		21 YIL +	40	4.45	.64				
	3. Ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılması için alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması	10 YIL -	60	4.18	.60	2:183	4.736	.010	1-3
		11-20 YIL	86	4.41	.62				
		21 YIL +	40	4.55	.60				
	4. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımı	10 YIL -	60	4.20	.84	2:183	5.573	.004	1-3
		11-20 YIL	86	4.40	.67				
		21 YIL +	40	4.68	.47				
	GENEL ORTALAMA	10 YIL -	60	4.21	.47	2:183	4.896	.008	1-3
		11-20 YIL	86	4.35	.43				
		21 YIL +	40	4.49	.43				

Tablo 5.5.1’de de görüldüğü gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin karar verme sürecine katılıma düzeylerine ilişkin farklı kıdemlere sahip öğretmenlerinin görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır ($F=2.408$; $p>0.05$). Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, karar verme sürecine katılma düzeyi ile ilgili verilen 4 maddeden yalnızca “törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılma” düzeyi konusunda 20 yıldan daha fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerle ($\bar{x}=4.03$), 10 yıl ve daha az

kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=3.37$) ve 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=3.49$) arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F=5.072$; $p<0.05$), diğer 3 maddede ise anlamlı fark bulunmamıştır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, görüşlerin bir birine yakın olduğu anlaşılmakla birlikte 20 yılın üzerinde deneyime sahip öğretmenlerin diğerlerine oranla, karar verme sürecine katılım düzeyini daha yüksek olarak ifade ettikleri görülmektedir. Bu durum farklı kıdemlere sahip atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin, karar verme sürecine katılma düzeyine ilişkin görüşlerinin farklı olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.5.1 atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin karar verme sürecine katılma gerekliliği açısından incelendiğinde; 20 yılın üzerinde deneyime sahip öğretmenlerle ($\bar{x}=4.49$), 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=4.21$) arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark görülmektedir ($F=4.896$; $p<0.05$). Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, karar verme sürecine katılma gerekliliği ile ilgili verilen 4 maddeden “*ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılması için alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması* ($F=4.896$; $p<0.05$)” ve “*törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılması* ($F=5.573$; $p<0.05$)” konularında 20 yılın üzerinde deneyime sahip öğretmenlerle, 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. ($F=2.183$; $p<0.05$). Bu durum, öğretmenlerin karar verme mekanizması içerisinde yer alması gerekliliği konusunda çok deneyimli ve az deneyimli öğretmenler arasında görüş farklılığı olduğu, çok deneyimli öğretmenlerin daha fazla gereklilik ifade ettiği ve kıdem değişkeninin etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

5.5.2 Kıdem Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Planlama Sürecine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın beşinci alt probleminde ikinci olarak, *kıdem* değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin planlama sürecine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için farklı kıdemlerdeki öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin yönetimin planlama sürecine katılımlarıyla ilgili 5 soru sorulmuştur. Tablo 5.5.2’de öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.5.2.
ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN KIDEMLERİNE GÖRE, PLANLAMA SÜRECİNE
KATILIM DÜZEYİ VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK
VARIYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	SORULAR	KIDEM	N	\bar{x}	ss	Sd	F	p	Anl.
KATILIM DÜZEYİ	1. Öğretmenlerin yıllık ders dağılımı yapılırken öğretmenlerin katılımının sağlanması	10 YIL -	60	2.47	1.16	2:183	5.530	.005	1-3
		11-20 YIL	86	2.77	1.20				
		21 YIL +	40	3.25	1.03				
	2. Öğretmen, öğrenci ve çalışanların görevlerinin dağıtılmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	10 YIL -	60	2.47	1.11	2:183	1.236	.293	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.69	1.02				
		21 YIL +	40	2.78	1.00				
	3. Okula alınacak öğrenci sayısının tespitinde öğretmenlerin fikrinin alınması	10 YIL -	60	2.07	1.19	2:183	.577	.563	P>0.05
		11-20 YIL	86	1.92	1.09				
		21 YIL +	40	2.13	1.07				
	4. Okuldaki sınıf dağılımının planlanmasında öğretmenlerin fikirlerinin alınması	10 YIL -	60	1.88	1.09	2:183	2.245	.109	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.16	1.12				
		21 YIL +	40	2.33	.94				
	5. Atölye ve laboratuvarlarda yapılacak teminlerin planlanmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	10 YIL -	60	3.18	1.20	2:183	2.915	.057	P>0.05
		11-20 YIL	86	3.52	1.01				
		21 YIL +	40	3.70	1.18				
	GENEL ORTALAMA	10 YIL -	60	2.41	.79	2:183	2.885	.052	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.61	.79				
		21 YIL +	40	2.83	.65				
KATILMA İSTEĞİ	1. Okulun yönetimine ilişkin alınan kararları öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirterek etkilemesinin sağlanması	10 YIL -	60	4.13	.75	2:183	1.335	.266	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.34	.75				
		21 YIL +	40	4.18	.93				
	2. Planlanan işlerin gerçekleşmesi için öğretmenlerle birlikte gerekli kararların alınması	10 YIL -	60	4.05	.79	2:183	.140	.870	P>0.05
		11-20 YIL	86	3.99	.87				
		21 YIL +	40	3.98	.66				
	3. Ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılması için alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması	10 YIL -	60	3.98	.83	2:183	.199	.820	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.08	.92				
		21 YIL +	40	4.05	1.06				
	4. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılması	10 YIL -	60	4.03	.80	2:183	.030	.970	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.01	.85				
		21 YIL +	40	4.05	.93				
	5. Atölye ve laboratuvarlarda yapılacak teminlerin planlanmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	10 YIL -	60	4.28	.64	2:183	.227	.797	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.31	.69				
		21 YIL +	40	4.38	.67				
	GENEL ORTALAMA	10 YIL -	60	4.10	.57	2:183	.118	.888	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.15	.62				
		21 YIL +	40	4.13	.65				

Tablo 5.5.2'nin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin planlama sürecine katılma düzeyleri ve katılma gereğine ilişkin farklı kıdemlere sahip öğretmenlerinin görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır ($F_1=2.885$; $F_2=0.118$, $p>0.05$). Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, planlama sürecine katılma düzeyi ve gerekliliği ile ilgili verilen maddelerden yalnızca “*öğretmenlerin yıllık ders dağılımı yapılırken öğretmenlerin katılımının*” gerekli olduğu konusunda 20 yıldan daha fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerle ($\bar{x}=3.25$), 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=2.47$) arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F=5.530$; $p<0.05$), diğer maddelerde ise anlamlı fark bulunmamıştır. Buna göre kıdem değişkeninin, öğretmenlerin planlama sürecine hem katılma düzeyine hem de gerekliliğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

5.5.3 *Kıdem Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Örgütlenme Sürecine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması*

Araştırmanın beşinci alt probleminde üçüncü olarak, *kıdem* değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin örgütlenme sürecine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için farklı kıdemlerdeki öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin yönetimin karar verme sürecine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.5.3'te öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.5.3.
ÖĞRETMENLERİN KIDEMLERİNE GÖRE, ÖRGÜTLEME SÜRECİNE KATILIM
DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK
VARIYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	SORULAR	KIDEM	N	\bar{x}	Ss	Sd	F	P	Anl.
KATILIM DÜZEYİ	1. Okul işlerinin, mevzuata göre düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemlerin öğretmenlerle birlikte alınması	10 YIL -	60	2.65	1.05	2:183	2.706	.069	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.64	1.14				
		21 YIL +	40	3.10	1.08				
	2. Öğrencilerin öğretmenleri ile birlikte, eğitim öğretim amacıyla yapacakları doğa, çevre, müze, fabrika vs. inceleme gezilerinde öğretmenlerin katılımının sağlanması	10 YIL -	60	2.47	.95	2:183	.564	.570	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.41	1.13				
		21 YIL +	40	2.63	1.13				
	3. Okul topluluğunun bir bütün olarak ele alınması ve verimli çalışmaları için personel arasındaki çatışmayı çözme-de öğretmen katılımının sağlanması	10 YIL -	60	2.55	1.24	2:183	2.997	.052	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.45	1.05				
		21 YIL +	40	2.98	1.03				
	GENEL ORTALAMA	10 YIL -	60	2.56	.85	2:183	2.764	.066	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.50	.96				
		21 YIL +	40	2.90	.88				
KATILMA İSTEĞİ	1. Okul işlerinin, mevzuata göre düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemlerin öğretmenlerle birlikte alınması	10 YIL -	60	4.08	.74	2:183	.465	.629	P>0.05
		11-20 YIL	86	3.98	.81				
		21 YIL +	40	4.10	.87				
	2. Öğrencilerin öğretmenleri ile birlikte, eğitim öğretim amacıyla yapacakları doğa, çevre, müze, fabrika vs. inceleme gezilerinde öğretmenlerin katılımının sağlanması	10 YIL -	60	4.13	.68	2:183	.031	.970	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.12	.73				
		21 YIL +	40	4.15	.80				
	3. Okul topluluğunun bir bütün olarak ele alınması ve verimli çalışmaları için personel arasındaki çatışmayı çözme-de öğretmen katılımının sağlanması	10 YIL -	60	4.22	.72	2:183	2.316	.102	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.12	.80				
		21 YIL +	40	4.43	.68				
	GENEL ORTALAMA	10 YIL -	60	4.14	.53	2:183	.918	.401	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.07	.63				
		21 YIL +	40	4.22	.67				

Tablo 5.5.3'te de görüldüğü gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin örgütleme sürecine katılıma düzeyleri ve katılma gereğine ilişkin olarak yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, farklı kıdemlere sahip öğretmenlerinin görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır ($F_1=2.764$; $F_2=0.918$, $p>0.05$). Buna göre kıdem değişkeninin, öğretmenlerin örgütleme sürecine hem katılma düzeyine hem de gerekliliğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

5.5.4 *Kıdem Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin İletişim Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması*

Araştırmanın beşinci alt probleminde dördüncü olarak, *kıdem* değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin iletişim etkinliklerine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için kıdem dereceleri farklı öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin iletişim etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.5.4’de öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmektedir.



TABLO 5. 5.4.
ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN KIDEMLERİNE GÖRE, İLETİŞİM
ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK VARIYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	SORULAR	KIDEM	N	\bar{x}	ss	Sd	F	P	Anl.
KATILIM DÜZEYİ	1. Okula gelen yazıların, öğretmenlere ulaşmasında ve açıklanmasında katılımın sağlanması	10 YIL -	60	3.33	.97	2:183	2.143	.120	P>0.05
		11-20 YIL	86	3.66	.93				
		21 YIL +	40	3.55	.96				
	2. Açık, etkili ve demokratik haberleşme yöntem ve araçlarının kullanılmasında öğretmen katılımının sağlanması	10 YIL -	60	2.77	1.05	2:183	2.325	.101	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.71	1.12				
		21 YIL +	40	3.15	1.12				
	3. Kurum içi ve dışı ilişkilerde öğretmenlerin eleştiri yapmalarının sağlanması	10 YIL -	60	2.33	1.02	2:183	3.804	.024	1-3
		11-20 YIL	86	2.51	1.18				
		21 YIL +	40	2.95	1.08				
	GENEL ORTALAMA	10 YIL -	60	2.81	.78	2:183	2.796	.064	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.96	.87				
		21 YIL +	40	3.22	.87				
KATILMA İSTEĞİ	1. Okula gelen yazıların, öğretmenlere ulaşmasında ve açıklanmasında katılımın sağlanması	10 YIL -	60	4.28	.69	2:183	.294	.745	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.37	.80				
		21 YIL +	40	4.38	.70				
	2. Açık, etkili ve demokratik haberleşme yöntem ve araçlarının kullanılmasında öğretmen katılımının sağlanması	10 YIL -	60	4.33	.66	2:183	.119	.888	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.37	.69				
		21 YIL +	40	4.40	.74				
	3. Kurum içi ve dışı ilişkilerde öğretmenlerin eleştiri yapmalarının sağlanması	10 YIL -	60	4.10	.73	2:183	.287	.751	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.16	.89				
		21 YIL +	40	4.22	.77				
	GENEL ORTALAMA	10 YIL -	60	4.24	.53	2:183	.336	.715	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.30	.64				
		21 YIL +	40	4.33	.63				

Tablo 5.5.4. incelendiğinde, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin iletişim etkinliklerine katılıma düzeyleri ve katılma gereğine ilişkin olarak yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, farklı kıdemlere sahip öğretmenlerinin görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır ($F_1=2.796$; $F_2=0.336$, $p>0.05$). İletişim etkinliklerine ilişkin verilen maddelerden yalnızca “kurum içi ve dışı ilişkilerde öğretmenlerin eleştiri yapmaya” katılım düzeyi konusunda 20 yıldan daha fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerle ($\bar{x}=2.95$), 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{x}=2.51$) arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F=3.804$; $p<0.05$), diğer maddelerde ise anlamlı fark bulunmamıştır. Buna göre kıdem değişkeninin,

öğretmenlerin iletişim etkinliklerine hem katılma düzeyine hem de gerekliliğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı anlaşılmaktadır.

5.5.5 Kıdem Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Denetleme ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın beşinci alt probleminde beşinci olarak, *kıdem* değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için meslekte deneyim düzeyleri farklı öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 2 soru sorulmuştur. Tablo 5.5.5'te öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5. 5. 5.

ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN KIDEMLERİNE GÖRE, DENETLEME VE DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK VARIYANS ANALİZİ SONUÇLARI

KATILIM DÜZEYİ	SORULAR	KIDEM	N	\bar{x}	ss	Sd	F	P	Anl.
KATILIM DÜZEYİ	1. Eğitim öğretimde rehberlikle ilgili çalışmaların değerlendirilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	10 YIL -	60	3.02	1.00	2:183	.449	.639	P>0.05
		11-20 YIL	86	3.00	.97				
		21 YIL +	40	3.18	1.06				
	2. Değerlendirme sonucu, eğitim öğretim çalışmalarında görülen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme	10 YIL -	60	2.85	1.04	2:183	1.325	.268	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.73	1.14				
		21 YIL +	40	3.08	1.10				
	GENEL ORTALAMA	10 YIL -	60	2.93	.91	2:183	1.023	.362	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.87	.96				
		21 YIL +	40	3.13	.99				
KATILMA İSTEĞİ	1. Eğitim öğretimde rehberlikle ilgili çalışmaların değerlendirilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	10 YIL -	60	4.20	.58	2:183	.192	.825	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.20	.75				
		21 YIL +	40	4.28	.72				
	2. Değerlendirme sonucu, eğitim öğretim çalışmalarında görülen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme	10 YIL -	60	4.33	.57	2:183	.086	.918	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.35	.61				
		21 YIL +	40	4.30	.69				
	GENEL ORTALAMA	10 YIL -	60	4.27	.49	2:183	.016	.984	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.27	.59				
		21 YIL +	40	4.29	.66				

Tablo 5.5.5'te de görüldüğü gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılıma düzeyleri ve katılma gereğine ilişkin olarak yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, farklı kıdemlere sahip öğretmenlerinin görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır ($F_1=1.023$; $F_2=0.016$, $p>0.05$). Buna göre kıdem değişkeninin, öğretmenlerin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine hem katılma düzeyine hem de gerekliliğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı söylenebilir

5.5.6 Kıdem Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Eşgüdümleme Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın beşinci alt probleminde son olarak, kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin Eşgüdümleme etkinliklerine ne derece katıldıkları ve ne derece

katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için farklı kıdemlerdeki öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin eşgüdümleme etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.5.6'da öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5. 5. 6.
ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN KIDEMLERİNE GÖRE, EŞGÜDÜMLEME
ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

	SORULAR	KIDEM	N	\bar{x}	ss	Sd	F	P	Anl.
KATILIM DÜZEYİ	1 Okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi için program hazırlanmasında öğretmen katılımının sağlanması	10 YIL -	60	2.27	1.02	2:183	2.733	.068	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.03	1.00				
		21 YIL +	40	2.48	1.04				
	2 Okulda yapılan döner sermaye işlerinin koordine edilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	10 YIL -	60	2.50	1.14	2:183	2.440	.090	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.45	1.07				
		21 YIL +	40	2.90	1.06				
	3. Atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasında öğretmen katılımının sağlanması	10 YIL -	60	3.08	1.06	2:183	2.710	.069	P>0.05
		11-20 YIL	86	3.47	1.01				
		21 YIL +	40	3.20	.91				
	GENEL ORTALAMA	10 YIL -	60	2.62	.75	2:183	1.321	.269	P>0.05
		11-20 YIL	86	2.65	.79				
		21 YIL +	40	2.86	.76				
KATILMA İSTEĞİ	1 Okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi için program hazırlanmasında öğretmen katılımının sağlanması	10 YIL -	60	4.25	.57	2:183	.013	.987	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.23	.78				
		21 YIL +	40	4.25	.84				
	2 Okulda yapılan döner sermaye işlerinin koordine edilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	10 YIL -	60	4.18	.68	2:183	1.058	.349	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.31	.66				
		21 YIL +	40	4.13	.99				
	3. Atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasında öğretmen katılımının sağlanması	10 YIL -	60	4.47	.68	2:183	.338	.713	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.45	.61				
		21 YIL +	40	4.55	.60				
	GENEL ORTALAMA	10 YIL -	60	4.30	.53	2:183	.067	.935	P>0.05
		11-20 YIL	86	4.33	.54				
		21 YIL +	40	4.31	.68				

Tablo 5.5.6'da da görüldüğü gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin eşgüdümleme etkinliklerine katılma düzeyleri ve katılma gereğine ilişkin olarak yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, farklı kıdemlere sahip öğretmenlerinin görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır ($F_1=1.321$; $F_2=0.067$, $p>0.05$). Buna göre kıdem değişkeninin, öğretmenlerin eşgüdümleme etkinliklerine hem katılma düzeyine hem de gerekliliğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

5.6 Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmen ve Yöneticilerinin *Cinsiyet* Değişkeni Açısından Yönetime Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın altıncı alt probleminde Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin, yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap aranırken, öğretmenler cinsiyetleri açısından kadın ve erkek olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Yönetime katılma durumları ve katılma isteklerine ilişkin görüşleri; (1) karar verme, (2) planlama (3) örgütlenme (4) iletişim (5) denetleme-değerlendirme ve (6) eşgüdümleme olmak üzere 6 öge açısından ayrı ayrı karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

5.6.1 *Cinsiyet Değişkeni* Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin *Karar Verme Sürecine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması*

Araştırmanın altıncı alt probleminde ilkin, *cinsiyet* değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin karar verme sürecine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için kadın ve erkek öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin yönetimin karar verme sürecine katılımlarıyla ilgili 4 soru sorulmuştur. Tablo 5.6.1'de öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.6.1.
CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN
KARAR VERME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

	SORULAR	Cinsiy.	N	\bar{x}	ss	Sd	t	P	Anl.
KATILIM DÜZEYİ	1. Okulun yönetimine ilişkin alınan kararları öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirterek etkilemesinin sağlanması	Kadın	48	2.69	.85	186	0.738	0.462	-
		Erkek	138	2.58	.88				
	2. Planlanan işlerin gerçekleşmesi için öğretmenlerle birlikte gerekli kararların alınması	Kadın	48	3.15	1.03	186	3.026	0.003	*
		Erkek	138	2.64	.97				
	3. Ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılması için alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması	Kadın	48	3.40	.98	186	0.483	0.629	-
		Erkek	138	3,31	1,06				
	4. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımı	Kadın	48	3,54	1,05	186	0.170	0.865	-
		Erkek	138	3.57	1.09				
	GENEL ORTALAMA	Kadın	48	3.19	.77	186	1.342	0.181	-
		Erkek	138	3.03	.72				
KATILMA İSTEĞİ	1. Okulun yönetimine ilişkin alınan kararları öğretmenlerin, düzenli toplantılarda fikir belirterek etkilemesinin sağlanması	Kadın	48	4.21	.65	186	0.052	0.958	-
		Erkek	138	4.20	.61				
	2. Planlanan işlerin gerçekleşmesi için öğretmenlerle birlikte gerekli kararların alınması	Kadın	48	4.44	.62	186	0.900	0.370	-
		Erkek	138	4.35	.59				
	3. Ders kitaplarının, araç ve gereçlerinin seçilmesi, temini ve kullanılması için alınan kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanması	Kadın	48	4.40	.71	186	0.359	0.721	-
		Erkek	138	4.36	.59				
	4. Törenlerin, belirli gün ve haftaların, eğitici kolların yürütülmesine ilişkin alınan kararlara öğretmenlerin katılımı	Kadın	48	4.44	.68	186	0.506	0.613	-
		Erkek	138	4.38	.73				
	GENEL ORTALAMA	Kadın	48	4.37	.49	186	0.650	0.517	-
		Erkek	138	4.32	.44				

P>0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.6.1'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin karar verme sürecine hem katılıma düzeyi hem de katılma gerekliliğine ilişkin bayan öğretmenlerle erkek öğretmenlerinin görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamaktadır ($t_1=1.342$; $p<0.650$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, karar verme sürecine katılma düzeyi ile ilgili verilen 4 maddeden yalnızca "planlanan işlerin gerçekleşmesi için öğretmenlerle birlikte gerekli kararların alınması" ($t=0.631$; $p>0.05$) konusunda bayan öğretmenlerle ($x^2=3.15$), erkek öğretmenler ($x^2=2.64$) arasında anlamlı fark vardır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, görüşlerin bir birine yakın olduğu anlaşılacakla birlikte kadınların erkeklere oranla, karar verme sürecine katılım düzeyini daha yüksek olarak ifade ettikleri görülmektedir. Bununla birlikte, bu durum bayan öğretmenlerle erkek öğretmenlerin farklı bakış açısı sergilediğini göstermemektedir. Bu nedenle cinsiyet

değişkeninin, öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyi ve gerekliliğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

5.6.2 Cinsiyet Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Planlama Sürecine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın altıncı alt probleminde ikinci olarak, *cinsiyet* değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin planlama sürecine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için bayan ve erkek öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin yönetimin planlama sürecine katılımlarıyla ilgili 5 soru sorulmuştur. Tablo 5.6.2’de öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.6.2.
CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN
PLANLAMA SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

	SORULAR	Cinsiy.	N	\bar{x}	ss	Sd	T	P	Anl.
KATILIM DÜZEYİ	1. Öğretmenlerin yıllık ders dağılımı yapılırken öğretmenlerin katılımının sağlanması	Kadın	48	3.23	1.10	186	3.171	0.002	*
		Erkek	138	2.62	1.17				
	2. Öğretmen, öğrenci ve çalışanların görevlerinin dağıtılmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	Kadın	48	2.96	.94	186	2.669	0.009	*
		Erkek	138	2.52	1.06				
	3. Okula alınacak öğrenci sayısının tespitinde öğretmenlerin fikrinin alınması	Kadın	48	2.29	1.11	186	2.044	0.042	*
		Erkek	138	1.91	1.10				
	4. Okuldaki sınıf dağılımının planlanmasında öğretmenlerin fikirlerinin alınması	Kadın	48	2.29	1.09	186	1.374	0.171	-
		Erkek	138	2.04	1.07				
	5. Atölye ve laboratuvarlarda yapılacak temrinlerin planlanmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	Kadın	48	3.44	1.25	186	0.101	0.920	-
		Erkek	138	3.46	1.08				
	GENEL ORTALAMA	Kadın	48	2.84	.76	186	2.590	0.010	*
		Erkek	138	2.51	.76				
KATILMA İSTEĞİ	1. Öğretmenlerin yıllık ders dağılımı yapılırken öğretmenlerin katılımının sağlanması	Kadın	48	4.35	.60	186	1.198	0.232	-
		Erkek	138	4.20	.84				
	2. Öğretmen, öğrenci ve çalışanların görevlerinin dağıtılmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	Kadın	48	4.02	.84	186	0.155	0.877	-
		Erkek	138	4.00	.79				
	3. Okula alınacak öğrenci sayısının tespitinde öğretmenlerin fikrinin alınması	Kadın	48	4.08	.79	186	0.350	0.726	-
		Erkek	138	4.03	.97				
	4. Okuldaki sınıf dağılımının planlanmasında öğretmenlerin fikirlerinin alınması	Kadın	48	4.10	.83	186	0.733	0.465	-
		Erkek	138	4.00	.85				
	5. Atölye ve laboratuvarlarda yapılacak temrinlerin planlanmasında öğretmenlerin katılımının sağlanması	Kadın	48	4.31	.66	186	0.057	0.955	-
		Erkek	138	4.32	.67				
	GENEL ORTALAMA	Kadın	48	4.18	.57	186	0.652	0.515	-
		Erkek	138	4.11	.62				

P>0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.6.2'de de görüldüğü gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin planlama sürecine katılıma düzeylerine ilişkin kadınlarla ($\bar{x}=2.84$), erkeklerin ($\bar{x}=2.51$) görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır ($t=2.590$; $p<0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, planlama sürecine katılma düzeyi ile ilgili verilen 5 maddeden yalnızca "atölye ve laboratuvarlarda yapılacak temrinlerin planlanmasında öğretmenlerin katılım" ve "okuldaki sınıf dağılımının planlanmasında öğretmenlerin fikirlerinin alınması" konularında katılım düzeyi açısından bayan ve erkek öğretmenler arasında anlamlı fark yoktur ($t_1=1.374$; $t_2=0,104$, $p>0.05$), diğer 3 maddede ise anlamlı fark vardır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, bayanların erkek

öğretmenlere oranla, planlama sürecine katılım düzeyini daha yüksek olarak ifade ettikleri görülmektedir. Buna göre cinsiyet değişkeninin, öğretmenlerin planlama sürecine katılma düzeyine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 5.6.2 planlama sürecine katılma gerekliliği açısından incelendiğinde; bayan öğretmenlerle ($\bar{x}=4.18$), erkek öğretmenler ($\bar{x}=4.11$) arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir ($t=0.652$; $p>0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, planlama sürecine katılma gerekliliği ile ilgili verilen 5 maddenin hiç birisinde anlamlı fark bulunmamıştır. Bu durum, öğretmenlerin planlama sürecinde yer alması gerekliliği konusunda bayan ve erkek öğretmenlerin farklı düşünmediğini göstermektedir. Bu nedenle cinsiyet değişkeninin etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

5.6.3 Cinsiyet Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Örgütlenme Sürecine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın altıncı alt problemde üçüncü olarak, *cinsiyet* değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin örgütlenme sürecine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için bayan ve erkek öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin yönetimin karar verme sürecine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.6.3'te öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.6.3.
CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN
ÖRGÜTLEME SÜRECİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

KATILIM DÜZEYİ	SORULAR	Cinsiy.	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p	Anl.
	KATILIM DÜZEYİ	1. Okul işlerinin, mevzuata göre düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemlerin öğretmenlerle birlikte alınması	Kadın	48	3.17	1.08	186	3.153	0.002
Erkek			138	2.59	1.08				
2. Öğrencilerin öğretmenleri ile birlikte, eğitim öğretim amacıyla yapacakları doğa, çevre, müze, fabrika vs. inceleme gezilerinde öğretmenlerin katılımının sağlanması		Kadın	48	2.83	1.15	186	2.752	0.007	*
		Erkek	138	2.35	1.02				
3. Okul topluluğunun bir bütün olarak ele alınması ve verimli çalışmaları için personel arasındaki çatışmayı çözmeye öğretmen katılımının sağlanması		Kadın	48	2.98	1.08	186	2.792	0.006	*
		Erkek	138	2.46	1.11				
GENEL ORTALAMA	Kadın	48	2.99	.96	186	3.511	0.001	*	
	Erkek	138	2.47	.87					
KATILMA İSTEĞİ	1. Okul işlerinin, mevzuata göre düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemlerin öğretmenlerle birlikte alınması	Kadın	48	4.13	.76	186	0.877	0.382	-
		Erkek	138	4.01	.81				
	2. Öğrencilerin öğretmenleri ile birlikte, eğitim öğretim amacıyla yapacakları doğa, çevre, müze, fabrika vs. inceleme gezilerinde öğretmenlerin katılımının sağlanması	Kadın	48	4.23	.69	186	1.114	0.267	-
		Erkek	138	4.09	.73				
	3. Okul topluluğunun bir bütün olarak ele alınması ve verimli çalışmaları için personel arasındaki çatışmayı çözmeye öğretmen katılımının sağlanması	Kadın	48	4.27	.76	186	0.593	0.554	-
		Erkek	138	4.20	.75				
	GENEL ORTALAMA	Kadın	48	4.21	.60	186	1.069	0.286	-
		Erkek	138	4.10	.61				

P>0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.6.3'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin örgütleme sürecine katılıma düzeylerine ilişkin kadınlarla ($\bar{x}=2.99$), erkek öğretmenlerinin ($\bar{x}=2.47$) görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır ($t=3.511$; $p<0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, örgütleme sürecine katılma düzeyi ile ilgili verilen 3 maddenin tamamında anlamlı fark vardır. Kadınların erkek öğretmenlere oranla, örgütleme sürecine katılım düzeyini daha yüksek olarak ifade ettikleri görülmektedir. Bu durum farklı cinsiyetlerde bulunan atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin, farklı bakış açıları sergilediğini göstermektedir. Buna göre cinsiyet değişkeninin, öğretmenlerin örgütleme sürecine katılma düzeyine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 5.6.3, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin örgütleme sürecine katılıma gerekliliği açısından incelendiğinde ise; bayan öğretmenlerle ($\bar{x}=4.21$), erkek öğretmenler ($\bar{x}=4.10$) arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir ($t=1.069$; $p>0.05$). Yapılan t-testi sonuçlarına göre, örgütleme sürecine katılma gerekliliği ile ilgili verilen 3 maddenin hiçbirisinde katılım gerekliliği konusunda bayanlarla erkek öğretmenler arasında anlamlı fark yoktur. Bu durum, öğretmenlerin örgütleme mekanizmasına etkin

katılmasının gerekliliği konusunda bayan ve erkek öğretmenlerin benzer görüşleri olduğu ve görev değişkenin etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

5.6.4 Cinsiyet Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin İletişim Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın altıncı alt problemde dördüncü olarak, *cinsiyet* değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin iletişim etkinliklerine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için farklı cinsiyetlerde bulunan öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin iletişim etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.6.4'de öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.6.4.

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN İLETİŞİM ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

KATILIM DÜZEYİ	SORULAR	Cinsiy.	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p	Anl.	
KATILIM DÜZEYİ	1. Okula gelen yazıların, öğretmenlere ulaşmasında ve açıklanmasında katılımın sağlanması	Erkek	N	3.67	.75	186	1.306	0.194	-	
		Kadın	48	3.49	1.01					
	2. Açık, etkili ve demokratik haberleşme yöntem ve araçlarının kullanılmasında öğretmen katılımının sağlanması	Erkek	138	3.06	1.04	186	1.759	0.080	-	
		Kadın	48	2.74	1.12					
	3. Kurum içi ve dışı ilişkilerde öğretmenlerin eleştiri yapmalarının sağlanması	Erkek	138	2.75	.96	186	1.595	0.114	-	
		Kadın	48	2.48	1.17					
	GENEL ORTALAMA	Erkek	138	3.16	.73	186	1.830	0.069	-	
		Kadın	48	2.90	.88					
	KATILMA İSTEĞİ	1. Okula gelen yazıların, öğretmenlere ulaşmasında ve açıklanmasında katılımın sağlanması	Erkek	138	4.38	.64	186	0.334	0.739	-
			Kadın	48	4.33	.78				
2. Açık, etkili ve demokratik haberleşme yöntem ve araçlarının kullanılmasında öğretmen katılımının sağlanması		Erkek	138	4.38	.57	186	0.110	0.913	-	
		Kadın	48	4.36	.72					
3. Kurum içi ve dışı ilişkilerde öğretmenlerin eleştiri yapmalarının sağlanması		Erkek	138	4.29	.68	186	1.345	0.180	-	
		Kadın	48	4.11	.85					
GENEL ORTALAMA		Erkek	138	4.35	.55	186	0.785	0.434	-	
		Kadın	48	4.27	.62					

P>0.05

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.6.4'te de görüldüğü gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin iletişim etkinliklerine hem katılıma düzeylerine hem de katılma gerekliliğine ilişkin bayanlarla erkek öğretmenlerinin görüşleri arasında $\alpha= 0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamaktadır ($t_1=1.830$; $t_2=0,785$, $p>0.05$). Buna göre cinsiyet değişkeninin, öğretmenlerin iletişim etkinliklerine katılma düzeyine ve gerekliliğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı, farklı cinsiyetlerde de olsalar benzer görüşleri paylaştıkları söylenebilir.

5.6.5 Cinsiyet Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Denetleme ve Değerlendirme Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın altıncı alt problemde beşinci olarak, *cinsiyet* değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için bayan ve erkek öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 2 soru sorulmuştur. Tablo5.6.5'te öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.6.5.
CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN DENETLEME VE DEĞERLENDİRME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

KATILIM DÜZEYİ	SORULAR	N	\bar{X}	\bar{X}	ss	Sd	t	p	Anl.
			E	K					
KATILIM DÜZEYİ	1. Eğitim öğretimde rehberlikle ilgili çalışmaların değerlendirilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	N	3.67	3.17	.86	186	0.998	0.319	-
		48	3.49	3.00	1.04				
	2. Değerlendirme sonucu, eğitim öğretim çalışmalarında görülen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme.	138	3.06	3.15	.97	186	2.227	0.027	*
		48	2.74	2.74	1.13				
	GENEL ORTALAMA	138	2.75	3.16	.79	186	2.028	0.045	*
		48	2.48	2.87	.99				
KATILMA İSTEĞİ	1. Eğitim öğretimde rehberlikle ilgili çalışmaların değerlendirilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	138	3.16	4.29	.58	186	0.896	0.371	-
		48	2.90	4.19	.72				
	2. Değerlendirme sonucu, eğitim öğretim çalışmalarında görülen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme.	138	4.38	4.31	.55	186	0.273	0.785	-
		48	4.33	4.34	.63				
	GENEL ORTALAMA	138	4.38	4.30	.52	186	0.391	0.696	-
		48	4.36	4.26	.59				

$P>0.05$

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.6.5. incelendiğinde atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin denetleme ve değerlendirme etkinliklerine katılma düzeylerine ilişkin kadınlarla ($\bar{x}=3.16$), erkek öğretmenlerinin ($\bar{x}=2.88$) görüşleri arasında $\alpha= 0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır ($t=2.028$; $p<0.05$). Diğer taraftan katılma gerekliliği açısından ise anlamlı bir bulunmamıştır ($t=0.391$; $p>0.05$). Bu durum farklı cinsiyetlerde bulunan atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin, katılma düzeyi açısından farklı bakış açıları sergilediğini ancak katılma gerekliliği açısından ise benzer bakış açıları sergilediğini göstermektedir. Buna göre cinsiyet değişkeninin, öğretmenlerin örgütlenme sürecine katılma düzeyine ilişkin anlamlı etki yaptığı, katılım gerekliliği konusunda ise görüşler üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı söylenebilir.

5.6.6 Cinsiyet Değişkeni Açısından Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin Eşgüdümleme Etkinliklerine Katılma Düzey ve İsteklerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın altıncı alt probleminde son olarak, *cinsiyet* değişkeni açısından öğretmenlerin yönetime katılma düzey ve istekleriyle ilgili olarak atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin Eşgüdümleme etkinliklerine ne derece katıldıkları ve ne derece katılmayı istedikleri belirlenmeye çalışılmış ve katılma düzey ve istekleri karşılaştırılmıştır. Bunun için bayan ve erkek öğretmenlere, atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin eşgüdümleme etkinliklerine katılımlarıyla ilgili 3 soru sorulmuştur. Tablo 5.6.6'da öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmektedir.

TABLO 5.6.6.
CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÖĞRETMENLERİN VE YÖNETİCİLERİN
EŞGÜDÜMLEME ETKİNLİKLERİNE KATILIM DÜZEY VE İSTEKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK T-TESTİ SONUÇLARI

KATILIM DÜZEYİ	SORULAR	Cinsiy.	N	\bar{x}	ss	Sd	t	p	Anl.	
KATILIM DÜZEYİ	1 Okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi için program hazırlanmasında öğretmen katılımının sağlanması	Erkek	N	2.40	.98	186	1.509	0.133	-	
		Kadın	48	2.14	1.03					
	2 Okulda yapılan döner sermaye işlerinin koordine edilmesinde öğretmen katılımının sağlanması	Erkek	138	2.52	1.09	186	0.319	0.750	-	
		Kadın	48	2.58	1.11					
	3. Atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasında öğretmen katılımının sağlanması	Erkek	138	3.44	1.05	186	1.206	0.229	-	
		Kadın	48	3.23	1.01					
	GENEL ORTALAMA	Erkek	138	2.78	.80	186	1.040	0.300	-	
		Kadın	48	2.65	.77					
	KATILMA İSTEĞİ	1 Okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi için program hazırlanmasında öğretmen katılımının sağlanması	Erkek	138	4.17	.60	186	0.939	0.350	-
			Kadın	48	4.27	.77				
2 Okulda yapılan döner sermaye işlerinin koordine edilmesinde öğretmen katılımının sağlanması		Erkek	138	4.17	.66	186	0.694	0.488	-	
		Kadın	48	4.25	.77					
3. Atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasında öğretmen katılımının sağlanması		Erkek	138	4.50	.62	186	0.276	0.783	-	
		Kadın	48	4.47	.63					
GENEL ORTALAMA		Erkek	138	4.28	.53	186	0.560	0.576	-	
		Kadın	48	4.33	.58					

$P > 0.05$

(*) işareti, 0.05 düzeyinde farkın anlamlı olduğunu göstermektedir

Tablo 5.6.6'da da görüldüğü gibi atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinin okul yönetiminin eşgüdümleme etkinliklerine hem katılım düzeyleri ($t=1.040$; $p>0.05$) hem de katılma gerekliliği ($t=0.560$; $p>0.05$) açısından bayan öğretmenlerle, erkek öğretmenlerinin görüşleri arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Bu nedenle cinsiyet değişkeninin, öğretmenlerin eşgüdümleme etkinliklerine katılma düzeyi ve gerekliliğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı, her iki grubunda benzer bakış açılarına sahip oldukları söylenebilir.

BÖLÜM VI

6. Sonuçlar ve Öneriler

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak varılan genel sonuçlar ve öneriler verilmektedir.

6.1. Sonuçlar

Araştırmada varılan genel sonuçlar şunlardır:

1. Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenleri okulun yönetimine *orta düzeyde katılmaktadırlar*. Öğretmenler planlama ve örgütleme etkinliklerine az, karar verme, iletişim, denetleme-değerlendirme ve eşgüdümleme etkinliklerine ise orta düzeyde katıldıklarını ifade etmektedir.

2. Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenleri okulun yönetimine *pek çok düzeyinde katılmak istemektedirler*. Öğretmenler planlama ve örgütleme etkinliklerine çok katılmak isterken karar verme, iletişim, denetleme-değerlendirme ve eşgüdümleme etkinliklerine ise pek çok katılmak istemekte ve katılmalarının gerekli olduğunu vurgulamaktadırlar.

3. *Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmenlerinin, yönetime katılma düzeyleri ile katılma istekleri arasında anlamlı fark vardır*. Öğretmenlerin yönetime katılma durumları ve katılma isteklerine ilişkin görüşleri; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, denetleme-değerlendirme ve eşgüdümleme öğelerinin tamamında farklılık göstermektedir.

4. *Görev değişkeni, öğretmenlerin görüşlerine katılma düzeyi açısından etki ederken, katılma gerekliliği açısından etki etmemektedir*. Yönetici ve ders öğretmenlerinin görüşleri yönetimin; karar verme, planlama, örgütleme ve iletişim etkinlikleri sürecine katılma düzeyleri açısından farklılık taşımakta, aynı öğelere ilişkin katılma gerekliliği konusunda farklılık oluşturmamaktadır. Görev değişkeni denetleme

değerlendirme ve eşgüdümleme etkinlikleri açısından ise hem katılma düzeyi hem de katılma gerekliliğine ilişkin görüşler üzerinde anlamlı farklılık oluşturmamaktadır.

5. *Kıdem değişkeni öğretmenlerin görüşlerine hem katılma düzeyi açısından hem de katılma gerekliliği açısından önemli bir etki etmemektedir.* Yalnızca öğretmenlerin karar verme mekanizması içerisinde yer alması gerekliliği konusunda çok deneyimli ve az deneyimli öğretmenler arasında görüş farklılığı olduğu, çok deneyimli öğretmenlerin daha fazla gereklilik ifade ettiği ve kıdem değişkeninin etkisi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin planlama sürecine, örgütleme sürecine, iletişim etkinliklerine, denetleme ve değerlendirme etkinliklerine, eşgüdümleme etkinliklerine hem katılma düzeyine hem de gerekliliğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır.

6. *Cinsiyet değişkeni öğretmenlerin görüşlerine hem katılma düzeyi açısından hem de katılma gerekliliği açısından önemli bir etki etmemektedir.* Yalnızca öğretmenlerin örgütleme ve denetleme-değerlendirme etkinliklerine katılma düzeyleri açısından bayan ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulunmaktadır. Bayan ve erkek öğretmenlerin karar verme sürecine, planlama sürecine, iletişim ve eşgüdümleme etkinliklerine hem katılma düzeyi hem de gerekliliği konusundaki görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir.

7. Anketin son sorusuna verilen cevaplarda genel olarak, *Halk Eğitim Merkezlerinde görevli Atölye Laboratuvar Dersleri Öğretmenleri*, okullarında görev yapan yöneticilerin, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerinden seçilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

6.2. Öneriler

1. Kıdem, görev ve cinsiyet değişkeni açısından, öğretmenlerin yönetime katılma ve katılmak istedikleri durum açısından, öğretmenler ve yöneticiler arasında anlamlı bir fark olmadığı gözükmemektedir. Bu sonuca göre; okul müdürlerinin hizmet içi eğitim yoluyla, öğretmenlerin katılımını sağlayacak eğitim alması sağlanmalıdır.

2. Yasal çerçeveler içerisinde, atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenlerin yönetim süreçlerine daha etkin olarak katılmasını sağlayacak metotlar geliştirilmelidir.

3. Yöneticiler, öğretmenlerin yönetime katılması gerekliliği konusunda öğretmenlerle aynı fikirde fakat katılma düzeyleri konusunda farklılık göstermektedirler. Yöneticiler, öğretmenlerin yönetim süreçlerine daha etkin olarak katılımını sağlamak için öğretmenlerden gelecek öneri ve görüşlere kulak vermeli daha etkin katılımı sağlayacak demokratik bir yönetim sergilemelidir.

6.3. Araştırmacılara Öneriler

1. Atölye ve Laboratuvar Öğretmenleri bulunan okullarda katılımcı yönetim araştırılmalıdır.
2. Atölye ve laboratuvar dersleri öğretmenleri, atölye ve laboratuvarlardan çıkarılarak, okulun yönetimine katılmaları nasıl sağlanır? Araştırılmalıdır.
3. Halk Eğitim Merkezi müdür yeterlikleri araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç. Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi. Pegem, Ankara, 1996.
- Okul Yöneticiliği. Öncü Basımevi. Ankara, 1998.
- AÇIKGÖZ, Kemal. "Öğretmenlerin Karara Katılımı". Yayınlanmış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara, 1984.
- AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay. İşletme Yönetimi. Beta Yayıncılık. İstanbul, 1994.
- AKÇAYLI, Nurhan, Yönetime Katılma ve Öz Yönetim, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1991.
- AKINCI, Z. Beril. Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İletişim yayınları. İstanbul, 1998.
- AKKUŞ, Ufuk. Yönetime Katılma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 1991.
- AKSU, Mualla Bilgin, "Toplam Kalite Yönetimi", Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:2, Bahar 1995.
- ARKIŞ Nurdoğan. Kalite Çemberlerinin Amaçları. Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Özel Sayısı, İkinci Basım. Ankara, 1996.
- AYDIN, Mustafa. Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi. Ankara, 2000.
- AYTAÇ, Serpil. "Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi", Bilgi ve Toplum, 2001-3, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, No.208, İstanbul, 2001.
- AYTÜRK, Nihat. Yönetim Sanatı. Yalçın Emel Yayınevi, Ankara, 1990.
- BAŞARAN, I. Ethem. Eğitim Yönetimi. Besinci Baskı,: Yargıcı Matbaası, Ankara, 1998.

BAŞEL, Halis. “İşçi İşveren İşbirliği ve Türkiye’deki Mevcut Durum”. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sivas, 1997.

BLANDFORD, S. Middle Management in Schools. How To Harmonise Managing And Teaching an Effective School. Pitman Publishing Pearson Professional Limited, Great Britain 1997.

BOSTING, Jhon Jay. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Giriş”. İstanbul, 2002.

BRYK, Antony S.; ROLLOW, Sharon G. The Chicago Experiment: Enhanced Democratic Participation as a Lever for School Improvement, 1992.

BURSALIOĞLU, Ziya. Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. 6. Baskı,: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, Ankara 1997.

----- Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 10. Baskı,: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri. Ankara ,1998.

BÜYÜKUSLU Ali Rıza. “Çokuluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerinde Yeni Perspektifler”, Küreselleşme, Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm, V. Ulusal Endüstri İlişkiler Kongresi, 14-15 Kasım 1996. Kamu-iş Yayınları. Ankara, 1998.

CAN Halil. “Yönetim Bilimi ve Tarihiçesi”: Güney, Salih. Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara,2001.

CAOUILTE, Charles. Participation and Self Management in Education. Occasional Paper No.18. Canada, 1976.

CELEP, Cevat. “Okullarda İşbirlikçi Karar Verme ve Yöneticinin Rolü”. Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı 1. Ankara, 1996.

CHAPMAN, Judith, Ed.: And Others. Creating and Managing the Democratic School., 1995.

- COTTON J.L., VOLLRATH D.A., LENGNICK-HALL M.L., JENNINGS K.R.
 “Employee Participation: Diverse Forms and Differnt Outcomes”,
 Academy of Management Review. Vol. 13, No:1, 1988.
- ÇALIK Temel, “Türk Millî Eğitiminin Örgütsel Değişme İhtiyacı”. G.Ü.Gazi Eğitim
 Fakültesi Dergisi Cilt 17, Sayı 2 ,1997.
- ÇETİNKAYA, Ayşe Nur, Gülmez, Tufan Sami. Okul Gelişim Modeli. Milli Eğitim
 Yayınevi. Ankara, 1999.
- DAUBLER, Wolfrang, “Almanya’da İşçilerin Yönetime Katılması”, (çev.: Savaş
 Taşkent). İşçinin Yönetime Katılması, Belediye İş Yayımları. İstanbul, 1994.
- DAVIS, Keith. İşletmede İnsan Davranışı, (Çev. Kemal Tosun ve diğerleri. İ.Ü.
 İşletme İktisadi Enstitüsü. İstanbul, 1984.
- DERELİ, Toker. Örgütsel Davranış. Mentesh Kitabevi Yay., İstanbul, 1995.
- DİCLE, İ. Atilla. Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, Ortadoğu Teknik
 Üniversitesi Yayını, Ankara, 1980.
- DİNÇER Ömer. FİDAN Yahya. İşletme Yönetimi. Beta Basım Yayım. İstanbul,
 1996.
- DİNÇER, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Baskı, Beta Basım,
 İstanbul 1998.
- DOĞAN, B., İşçinin Yönetime Katılması. Özgünay (TIPO) Yayınevi, İstanbul, 1973.
- DOĞAN, Muammer. İşletmelerde Karar Verme Teknikleri. İzmir, 1985.
- EFİL, İsmail. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir
 Araç ISO 900 Kalite Güvence Sistemi. Vipaş İnş. Tur. Eğt. Aş. Bursa,
 1998.

EKİN, Nusret. Endüstri İlişkileri. Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.

----- Türkiye’de Endüstri İlişkilerinin Gelişimi ve 1936 İş Kanunu. “Sosyal Siyaset Konferansları 22. ve 23. Kitaplar”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınlar. İstanbul, 1986.

EREL, Gül Neş’e ; “İşçinin Yönetime Katılması” Türk-İş Dergisi, Sayı 56, Ankara, Ekim 1967.

EREN, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul,2001.

----- Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.

ERGINER, Aysun, “İş Yaşamının Niteliği”, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, Derleyen, Cevat ELMA, Kamile DEMİR, Ankara, 2001.

ERKİLİÇ, T. Akman. “Genel liselerde öğretmenlerin kararlara katılma isteklilikleri ve katılmayı sınırlayan etmenler.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir,1993.

ERSEN, Haldun. Verimli ve Etkin Olmanın Yolu. Sim Matbaacılık. İstanbul, 1997.

ERTÜRK, Mümin. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım. İstanbul, 1995.

FİŞEK, Kurthan. “Yönetime Katılma” , TODAİE Yayınları No: 158, Ankara, 1975.

GÜLMEZ, Mesut. Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesinde Katılma ve Türkiye’de Öğretmen Katılımsızlığı. Amme İdaresi Dergisi, C:24, Eylül 1991.

GÜMÜŞ, Mustafa. İşletme Yönetimi. Alfa Basım. İstanbul, 1995.

----- Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar. Alfa Basım. İstanbul, 1997.

GÜRGEN, Haluk. Yönetim Bilimi. Der Yayınları. İstanbul, 1997.

GÜVEN, Murat. GÜNEY, Salih. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 2001.

GÜZEL, Ali ve Okur A. Rıza. Sosyal Güvenlik Hukuku. Beta Basım Yayım A.Ş. İstanbul, 1999.

HARBER, Clive; TRAFFORD, Bernard. Democratic and School Effectiveness in Two Countries. 1999.

HARDINGHAM, Alison, Takım Çalışması (Çev. Aksu Bora ve Onur Cankoçak), İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Sti., Ankara, 1997.

HATİBOĞLU, Zeyyat. Özet Yönetim ve Organizasyon. Lebib Yalkın Yayınevi, İstanbul, 1999.

HAWKES, Richard R., STAHLHUT, Richard G., Field Responsive, Center Specific: A Model for Collaborative Partnerships, 1989.

HODGETTS Richard M. Yönetim: Teori Süreç ve Uygulama. Çev.: Canan Çetin, Esra (Can) Mutlu. Beta Basım Yayım. İstanbul, 1999.

KATZENBACH, Jon R. Ve Douglas K. Smith Takımların Bilgeliği: Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak (Çev. N. Muallimoğlu), , Epsilon Yayıncılık. İstanbul 1998.

KAYA, Yahya Kemal, Eğitim Yönetimi. Bilim Yayıncılık. Ankara, 1999.

KIPÇAK, Yüksel. "ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi", MESS Eğitim Yayınları. İstanbul, 1993.

KIRAN, "Çok Amaçlı Okul ve Yönetimi". Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi. Ankara, 1991.

- KORKUT, Hüseyin. “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, TODAİ Dergisi, Sayı 1, Cilt 25. Ankara, 1992.
- KÖKLÜ, Muharrem. “Ortaöğretim kurumlarında Öğretmenlerin Karara Katılı”, Yayınlanmış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi. Malatya, 1994.
- LIONTON, L.B. ve Lashway, L.(1997). Shared-Decision Making, School Leadership. Handbook for Excellence Edited by:StuartC.Smith and Philip K.Piele, 3. Edition, University of Oregon, 1997.
- MCLENİGHAN, Harry. Participatory Management of Co-Curricular Activities, 1990.
- MOESER, Eliot L.: GOLEN Leonard L. Participative Management : A Lobar Management Process That Works for Kids., 1987.
- OĞUZ, Sedefhan. “Dünden Bugüne Yönetime Katılım”, Hedef, Sayı:34-Ekim. İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Aylık Dergisi. İstanbul, 1996.
- OWUSU, Yaw A. “Importance of Employee Involvement in World-Class Agile Management Systems”. Internaional Journal of Agile Management Systems, 1.2.1999.
- ÖZDEMİR Servet, “Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:3, Güz 1995.
- ÖZDEN, Yüksel. Okullarda Katılımlı Yönetim . Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl 2, Sayı 3 Yaz 1996.
- ÖZGENER, Sevki. Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, İstanbul, 1997.
- PEKER Ömer, AYTÜRK Nihat. Yönetim Becerileri. Yargı Yayınları, Ankara 2000.

- PEKER, Ömer. Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. TODAİ Yayınları. Yayın No:258, Ankara:1995.
- ROSEN, H, Robert, İnsan Yönetimi, Mess Yayınları, İstanbul, 1996.
- SABUNCU, Yavuz. Sosyalist Ülkelerde Yönetime Katılma (Alman Demokratik Cumhuriyeti Örneği). Birey ve Toplum Yayınları. Ankara, 1985.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek. Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, Bursa, 2001.
- SARPKAYA, Ruhi.(1996). “Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi.
- SAYMEN, Ferit H. “Çalışanları İşletmeye İştirakleri Hakkındaki Tecrübeler ve Türkiye”. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi. Eskişehir, 1985.
- SCHULZE, Nergis, “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması”, 6.Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, Yayın No.622, Ankara, 1998.
- SEÇKİN, Nezehat. “Eğitim Niteliğinin Geliştirilmesinde Müfettişlerin Rolü ve Teftişte Yeni Arayışlar” Eğitimde Nitelik Geliştirmede Arayışlar I. Sempozyum Bildiri Metinleri. Kültür Koleji Yayını. İstanbul, 1991.
- SELLIER, Francois (Çev. F.Demir-Z.Erdut). “Fransa’da İşçilerin Yönetime Katılması”, İşçinin Yönetime Katılması, Belediye İş Yay., İstanbul, Haziran 1994.
- TALAS, Cahit. “Kanunun Yurdumuz Yönünden Önemi ve Tatbikat” , Endüstriyel Demokrasi Semineri, MPM Yayınları, Ankara, 1970.

- TANRIÖĞEN, Abdurrahman (1995/2). Öğretmen Moraline İlişkin Yapılan Araştırmalar. Eğitim Yönetimi Dergisi Yıl 1, Sayı: 1, Kış. Ankara, 1995.
- TAŞKENT, Savaş. “Türkiye’de İşçinin Yönetime Katılması” , İşçini Yönetime Katılması. Belediye İş Yayını. İstanbul, 1994.
- TAYMAZ, Haydar. Teftiş : Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Sevinç Matbaası, Ankara 1982.
- THOMSON Scott D. , School Leadership, Corwin Pres, Inc. California, 1992.
- TINAR, Yasar Mustafa. Çalışma Psikolojisi, Necdet Bükey A.S., İzmir, 1996.
- TORTOP Nuri, G.İSBİR Eyüp, AYKAÇ Burhan. Yargı Yayınevi. Ankara, 1999.
- TOSUN, Kemal. Yönetim ve İşletme Politikası. (I.Cilt: Genel Esaslar), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:232 İstanbul, 1990.
- TURHAN, Kamil; İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması. Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Ankara 1973.
- TÜRKDOĞAN, Orhan. Türkiye Açısından Özyönetim, Aydınlar, Siyasal Partiler, Sendikalar. Türk Kültür Yayını, No:16. İstanbul, 1977.
- ÜNAL Semra. “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Örgütü Yöneticilerinin Sorumlulukları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı: 22, 2000.
- ÜNSAL, Engin. “Kapitalist ve Sosyalist Ülkelerde Endüstriyel Demokrasi.”. İstanbul, 1974.
- WATSON, Hugh. The Democratisation of Schooling. ESA844, Administrative Context of Schooling, 1985.

YARDİBİ, Nursel. “Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları ve Öğretmen Bağlılığı” Yayınlanmış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara, 1991.

YILDIRIM, Şevket. “Verimlilik Teknikleri III”, Anahtar Gazetesi. MPM Yayınlar. Ankara, 1992.

YILDIZ, İsmail. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yönetimindeki Karar Verme Sürecine Katılım Düzeyleri. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale, 1998.



E K L E R

1. **BİLGİ TOPLAMA FORMU.....158**
2. **KIRIKKALE VALİLİĞİNDEN ALINAN İZİN BELGESİ.....163**



BİLGİ TOPLAMA FORMU

**ATÖLYE VE MESLEK DERSLERİ ÖĞRETMENLERİNİN OKUL
YÖNETİMİNE KATILMA DÜZEYLERİ ARAŞTIRMASI**

BİLGİ TOPLAMA FORMU

GENEL AÇIKLAMA:

Sayın.....

Bu anket, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında yapmakta olduğum tez çalışmasının bir bölümü olarak hazırlanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm kişisel özellikleri, ikinci bölüm okullardaki yönetime katılma durumunu ve öğretmenlere göre olması gereken (beklenen) durumu gösteren kısımlardır.

Lütfen her soruyu dikkatle okuyunuz. Sonra her soru için verilmiş olan (Hiç), (Az), (Orta), (Çok) ve (Pek Çok) dereceleri ile ilgili kısmı (X) işareti ile belirtiniz.

Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla ve gruplandırılarak değerlendirileceğinden **isminizi yazmanıza gerek yoktur.**

Soruların tümünü cevaplandırmanızı bekler, ilgi ve yardımlarınız için **TEŞEKKÜR EDERİM.** Saygılarımla.

Çetin YILDIZ

Teknik Öğretmen

Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim Adresi:

Merkez End. Mes. Lisesi Tesviye Bölümü

KIRIKKALE

İletişim Tel:

Ev :224 34 43

İş: 225 06 41

Bu bölümde Okul ve Çevresindeki Eğitim Öğretim Çalışmalarının Esgüdümlenmesinde öğretmen katılımının sağlanması incelenmeye çalışılacaktır.

	<u>Okuldaki mevcut duruma ilişkin görüşleriniz</u>					<u>Size göre bu ne derecede uygulanmalıdır?</u>				
	(Hiç) (1)	(Az) (2)	(Orta) (3)	(Çok) (4)	(Pek çok) (5)	(Hiç) (1)	(Az) (2)	(Orta) (3)	(Çok) (4)	(Pek çok) (5)
18. Okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi için program hazırlanmasında öğretmen katılımının sağlanması.	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
19. Okulda yapılan döner sermaye işlerinin koordine edilmesinde öğretmen katılımının sağlanması.	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
20. Atölye ve laboratuvarlardaki eğitimin bütünlük içerisinde yapılmasında öğretmen katılımının sağlanması	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

21. Bunların dışında belirtmek istediğiniz bir şey var ise lütfen yazınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

KIRIKKALE VALİLİĞİNDEN ALINAN ANKET UYGULAMA İZİN
DİLEKÇESİ

T.C.
KIRIKKALE VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.71.00.02-510/
KONU : Anket Çalışması

6318

29 NİSAN 2003

VALİLİK MAKAMINA
KIRIKKALE

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimi gören Çetin YILDIZ'ın Müdürlüğümüze vermiş olduğu 25/04/2003 tarihli dilekçesinde; "Atölye ve Laboratuar Dersleri Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri" konusunda İlimiz genelindeki atölye ve Laboratuar dersleri öğretmenlerine yönelik anket çalışması yapmak istediği belirtilmektedir.

Adı geçen öğrencinin İlimizdeki Atölye ve Laboratuar öğretmenlerine; "Atölye ve Laboratuar Dersleri Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri" konulu anket çalışması yapmasında Müdürlüğümüzce bir sakınca görülmemektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tasviplerinize arz ve teklif ederim.

Ahmet ÖRCÜN
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
29./04/2003

Sebahattin KAPUCU
Vali a.
Vali Yardımcısı