

**T.C.**  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**AVRUPA BİRLİĞİ YÖNETİŞİM İLKELERİNDEN**  
**KATILIMCILIK UYGULAMALARI KAPSAMINDA SINIF**  
**ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN KATILIMCI**  
**LİDERLİKLERİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ:**  
**ZONGULDAK MERKEZ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Ali ÖZDOĞAN**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Sait AŞGIN**

**Karabük**  
**HAZİRAN/2019**

**T.C.**  
**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**AVRUPA BİRLİĞİ YÖNETİŞİM İLKELERİNDEN**  
**KATILIMCILIK UYGULAMALARI KAPSAMINDA SINIF**  
**ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN KATILIMCI**  
**LİDERLİKLERİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ:**  
**ZONGULDAK MERKEZ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Ali ÖZDOĞAN**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Sait AŞGIN**

**Karabük**  
**HAZİRAN/2019**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY FORMU.....	5
DOĞRULUK BEYANI .....	6
TEŞEKKÜR .....	7
ÖZ.....	8
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	11
KISALTMALAR .....	12
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	13
ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....	13
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	14
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	15
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	17
GİRİŞ .....	18

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİŞİM KAVRAMI VE İLKELERİ

1.1.YÖNETİŞİM KAVRAMI .....	20
1.1.1.Yönetişimin Tanımı .....	20
1.1.2.Tarihsel Gelişim .....	21
1.1.3.Yönetişimin Gündeme Gelmesini Sağlayan Gelişmeler .....	22
1.1.3.1.Küreselleşme.....	22
1.1.3.2.Yerelleşme.....	23
1.1.3.3.Siyasi Katılım Sürecindeki Değişimler .....	23
1.1.3.4.Yeni Orta Sınıflar ve Yeni Sosyal Hareketler .....	24
1.1.3.5.“Vatandaş” Kavramından “Müşteri/ Paydaş” Anlayışına Geçiş... ..	24
1.1.4.Yönetişimin Faydaları .....	25
1.1.5.Yönetişim Kavramına Eleştiriler .....	26
1.1.6.Yönetim-Yönetişim .....	27

<b>1.2.YÖNETİŞİM TÜRLERİ.....</b>	<b>28</b>
1.2.1.Kurumsal Yönetişim.....	28
1.2.2.Küresel Yönetişim.....	29
1.2.3.Yerel Yönetişim.....	30
1.2.4.E-Yönetişim .....	30
<b>1.3.AB YÖNETİŞİMİ.....</b>	<b>32</b>
1.3.1.AB Yönetişim İlkeleri .....	32
1.3.1.1.Hesap Verebilirlik.....	33
1.3.1.2.Açıklık-Şeffaflık-Saydamlık.....	34
1.3.1.3.Etkinlik .....	35
1.3.1.4.Uyum (Tutarlılık).....	36
1.3.1.5.Katılımcılık.....	37
<b>1.4.TÜRKİYE’DE YÖNETİŞİM İLKELERİ KAPSAMINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....</b>	<b>38</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### KATILIMCILIK VE KATILIMCI LİDERLİK

<b>2.1.KATILIMCILIK KAVRAMI .....</b>	<b>41</b>
2.1.1.Katılımcılığın Tanımı .....	41
2.1.2.Katılım Türleri.....	43
2.1.2.1.Siyasal Katılım .....	43
2.1.2.2.Yönetimsel Katılım.....	44
2.1.3.Katılım Merdiveni.....	44
2.1.3.1.Bilgilendirme Basamağı .....	45
2.1.3.2.İstişare Basamağı.....	46
2.1.3.3.Aktif Katılım Basamağı.....	46
2.1.4.Katılımcılığın Faydaları .....	47
2.1.5.Katılımcılığa Yapılan Eleştiriler.....	49
2.1.6.Katılımcılığı Artırmak İçin Yapılabilecek Çalışmalar .....	49

<b>2.2.EĞİTİM KURUMLARINDA KATILIMCILIK ANLAYIŞI .....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.1.Katılımcı Okul.....</b>	<b>51</b>
2.2.1.1.Öğretmen Katılımı.....	52
2.2.1.2.Aile Katılımı .....	54
2.2.1.3.Öğrenci Katılımı .....	56
<b>2.2.2.İlkokullarda Katılımcılık Uygulama Alanları.....</b>	<b>58</b>
2.2.2.1.Öğretmenler Kurulu.....	58
2.2.2.2.Veli Toplantıları.....	59
2.2.2.3.Okul Aile Birlikleri .....	61
2.2.2.4.Okul Öğrenci Meclisi.....	61
2.2.2.5.Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yürütme Komisyonu... ..	63
2.2.2.6.Sosyal Etkinlikler Kurulu .....	63
2.2.2.7.Okul Gelişim yönetim Ekibi.....	64
2.2.2.8.Zümre Öğretmenler Kurulu .....	64
<b>2.3.LİDERLİK KAVRAMI .....</b>	<b>65</b>
2.3.1.Liderlik Tanımı .....	65
2.3.2.Lider- Yönetici Arasındaki Farklar .....	67
2.3.3.Liderlik Tarzları .....	69
2.3.3.1.Çağdaş Liderlik Tarzları.....	69
2.3.3.2.Geleneksel Liderlik Tarzları.....	71
2.3.4.Katılımcı Lider Olarak Okul Müdürü.....	73

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### OKUL MÜDÜRLERİNİN KATILIMCI LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI

<b>3.1.ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>77</b>
3.1.1.Öğretmenlerin Tanımlayıcı Bilgilerine Yönelik Bulgular .....	77
3.1.2.Katılımcı Liderlik Algısına Yönelik Bulgular .....	78
3.1.3.Katılımcı Liderlik Özellikleri Algısının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	82




<b>SONUÇ</b> .....	<b>85</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>88</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>98</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>99</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>100</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>102</b>



## TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Ali ÖZDOĞAN'a ait "Avrupa Birliği Yönetişim İlkelerinden Katılımcılık Uygulamaları Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Katılımcı Liderlikleri Hakkındaki Görüşleri: Zonguldak Merkez Örneği" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı YÜKSEK LİSANS programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı ve Danışmanı	: Prof. Dr. Sait AŞGIN	
Üye	: Doç. Dr. Özcan SEZER	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Nihat ALTUNTEPE	

Tez Sınavı Tarihi: 24 Haziran 2019

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Adı Soyadı : Ali ÖZDOĞAN

İmza :





## **TEŞEKKÜR**

Yüksek lisansa başladığım zamandan beri derslerin yanında bürokrasideki tecrübelerini güzel örneklerle bize aktaran, konu seçimi ve çalışmam esnasında değerli katkılarından dolayı tez danışmanım Prof. Dr. Sait AŞGIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmam esnasında zamanlarını almama müsaade edip sevgi ve anlayış gösteren çocuklarım Hüma ÖZDOĞAN, İrem ÖZDOĞAN ve eşim Fatma ÖZDOĞAN'a minnettarlığımı ifade etmek isterim.

**Ali ÖZDOĞAN**



## ÖZ

Yönetişim, geleneksel kamu yönetimi anlayışının önemini yitirmeye başlamasıyla gündeme gelen kavramlardan biri olmuştur. Yönetişim anlayışında devlet, vatandaş katılımını sağlayarak karar vermektedir. Katılımcı bir yaklaşımla alınan kararlar daha isabetli olmaktadır. Kurumlarda ise bunu gerçekleştirecek olan üst yöneticilerdir. Bu noktada katılımcı liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Okullarda lider olarak görülen kişiler ise müdürlerdir.

Buradan hareketle, araştırmamızın problemini öğretmenlerin cinsiyetlerine, mezuniyetlerine ve mesleki deneyimlerine göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılığının olup olmadığını tespit etmek oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı ise, ilkökul öğretmenlerinin okul müdürlerinin katılımcı liderlikleri hakkında görüşlerini belirlemektir.

Yapılan çalışma bize yönetim ilkelerinden katılımcılığın ilkokullarda uygulanmasını sağlama konumunda olan okul müdürlerinin katılımcı liderliklerine dair sınıf öğretmenlerinin görüşleri hakkında bilgi verecektir. Bu amaçla Zonguldak Merkez'de sınıf öğretmenleriyle yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırmamızın sonucunda, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin algının kadın ve erkek öğretmenlerde birbirine yakın olduğu görülmüştür. Mezuniyet durumları ve mesleki deneyimleri itibariyle, öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı özelliklerine ilişkin düşünceleri arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetişim, Yönetişim İlkeleri, Katılımcılık, Katılımcı Liderlik, Okul Müdürü.

## **ABSTRACT**

Governance has become one of the concepts that came into the agenda when the traditional public administration concept began to lose its importance. In the understanding of governance, the state make a decision by ensuring the participation of citizens. Decisions taken with a participatory approach are more accutare. **At the** intitutions, the top managers are those that will carry out this. At this point, the concept of participatory leadership comes into prominence. Those who are seen as leaders at schools are principals.

From this point of view, the problem of our research is to determine whether there is a difference between the opinions of teachers about the participatory leadership characteristics of school principals according to their gender, graduation, and professional experience. The aim of the study is to determine the opinions of primary school teachers on the participatory leadership of school principals.

The study will inform us about the views of school teachers on the participatory leadership of school principals, who are in a position to ensure the implementation of participation which is one of the priciples of governance in primary schools. For this purpose, a face to face questionnaire was applied to primary school teachers in Zonguldak Center.

As a result of our research, it was observed that the perception of the participant leadership characteristics of the school principals was close to each other in male and female teachers. In terms of graduation status and professional experience, there was no significant difference between the opinions of teachers about the participant characteristics of school principals.

**Keywords:** Govornance, Principles of Governance, Participation, Participatory Leadership, School Director.

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Avrupa Birliği Yönetişim İlkelerinden Katılımcılık Uygulamaları Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Katılımcı Liderlikleri Hakkındaki Görüşleri: Zonguldak Merkez Örneği
<b>Tezin Yazarı</b>	Ali ÖZDOĞAN
<b>Tezin Danışmanı</b>	Sait AŞGIN
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans Tezi
<b>Tezin Tarihi</b>	24/06/2019
<b>Tezin Alanı</b>	Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜSBE – KARABÜK
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	102
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Yönetişim, Yönetişim İlkeleri, Katılımcılık, Katılımcı Liderlik, Okul Müdürü

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	The views of Primary School Teachers about the Participant Leadership of Principals with in the scope of Participation Practices which is one of Governance Principles of European Union: Zonguldak Center Sample
<b>Author of the Thesis</b>	Ali ÖZDOĞAN
<b>Advisor of the Thesis</b>	Sait AŞGIN
<b>Status of the Thesis</b>	Master Thesis
<b>Date of the Thesis</b>	24/06/2019
<b>Field of the Thesis</b>	Department of Public Management
<b>Place of the Thesis</b>	KBÜSBE – KARABÜK
<b>Total Page Number</b>	102
<b>Keywords</b>	Governance, Governance Principles, Participation, Participatory Leadership

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>AİA</b>	: Avrupa İdari Alanı
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>DEA</b>	:Düzenleyici Etki Analizi
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>IMF</b>	:Uluslararası Para Fonu
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>TESEV</b>	: Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı
<b>UNDP</b>	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
<b>Vb</b>	: Ve Benzeri
<b>Vd</b>	: Ve Diğerleri

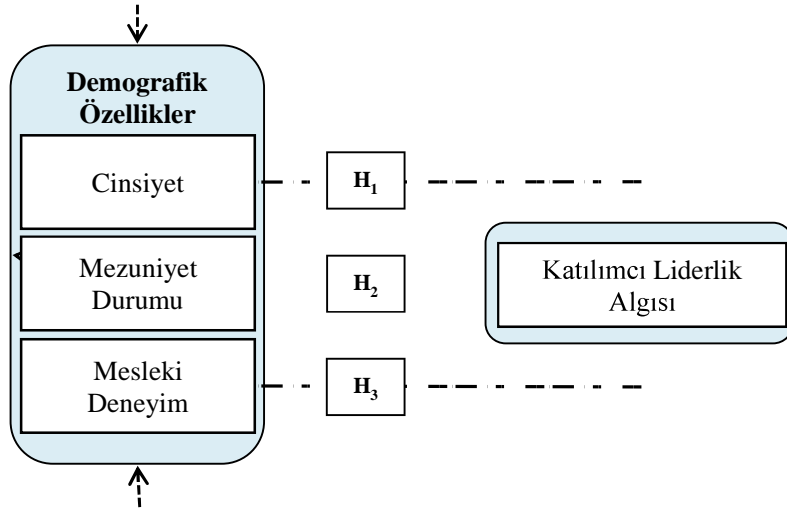
## ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Araştırmanın amacı, öğretmen, öğrenci ve velilerle birlikte, ülkemiz nüfusunun büyük çoğunluğuna hitap eden okullarımızda yönetişimin en önemli ilkelerinden katılımcılık uygulamaları kapsamında sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin katılımcı liderlikleri hakkında görüşlerini belirlemektir. Araştırma bize yönetişim ilkelerinden katılımcılığın okullarda uygulanmasının sağlama yönünde en önemli faktör olan okul müdürlerinin katılımcı liderlikleri hakkında bilgi verecektir.

## ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerini ortaya koymak amacıyla nicel araştırma türü kullanılmıştır. Nicel araştırmalar, toplumsal düzeydeki sorunları çözmek için sosyal olguları incelemek ve olgular arasında neden-sonuç ilişkisini ortaya koymak üzere sayısal olarak ölçülebilen verilerin istatistikî yöntemlerle çözümlemeleri sürecidir (Şavran, 2009:s.79-80). Nicel araştırmalarda, genel olarak önceden belirlenmiş olan hipotez veya hipotezlerin test edilmesi hedeflenmektedir. Nicel araştırma türünde, veri toplama yöntemi olarak tarama, deney ya da yapılandırılmış anket teknikleri kullanılmaktadır. Alan çalışmasına başlamadan önce iyi bir planlamanın yapılması büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla çalışmada hipotezlerin var olması ve istatikselsel olarak bir sonuca ulaşılacak istendiği durumlarda bu araştırma türü benimsenmek durumundadır (Padem vd., 2012, s, 58).

Nicel araştırmalarda araştırma modelinin belirlenmesi ilk adımı oluşturmaktadır. Bu çerçevede Şekil 1'de araştırma türü kapsamında oluşturulan araştırma modeline yer verilmiştir. Araştırma modelinde, öğretmenlerin demografik özellikleri bağımsız değişken ve okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik öğretmenlerin algısı bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.



**Şekil1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Şekil 1’de görüldüğü üzere, “Okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin algı, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? sorusuna cevap aranmıştır. Bu çerçevede 3 temel hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **H<sub>1</sub>:** Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık yoktur.
- **H<sub>2</sub>:** Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık yoktur.
- **H<sub>3</sub>:** Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık yoktur.

## EVREN VE ÖRNEKLEM

Alan çalışmasına başlamadan önce araştırma problemine cevap olabilecek evrenin tanımlanması ve evrenin sınırlarının belirlenmesi nicel araştırmalarda büyük önem taşımaktadır (Özmen,1999,s.26). Evren, araştırma problemine cevap verebilecek, araştırma sonuçlarını temsil edebilecek ve belirli bir tanıma uyan aynı türden kişi, kurum vb. birimlerin geneli olarak tanımlanmaktadır (İftar, 1999, s, 7). Evren, üzerinde çalışılan veya çözümlenmek istenen konuya göre farklılık gösterebilmektedir (Padem, vd., 2012, s. 63).

Bu kapsamda okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerini tespit etmeye yardımcı olacağı düşünülen araştırmanın evrenini, Zonguldak ili merkezinde görev



yapmakta olan 310 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Nicel çalışmalarda, evren hacminin çok geniş bir alana yayılması ve maddi nedenlerden dolayı genellikle tam sayıya ulaşmak imkânsız olabilmektedir. Bu durumda izlenmesi gerek en mantıklı yolun, hedef kitlenin içinde yer alan, özellikleri ve verdikleri cevapların evreni yansıtacak daha küçük bir gruptaki kişilerden bilgi toplanması olduğu ifade edilmektedir (Şavran,2012,s,145). Dolayısıyla bu araştırmada da evrenden bir örneklem alınması yoluna gidilmiştir (İftar, 1999, s, 7).

Örneklem, evrendeki kişiler arasından seçilmiş olup evrenin tümünü temsil edebilecek kişi, aile, kurum vb. birimlerden oluşan daha küçük birimler olarak tanımlanabilir (Nakip, 2013, s, 263). Zonguldak ili merkezinde eğitim-öğretim faaliyeti görevi yürüten 310 öğretmenin özelliklerini temsil edebilecek örneklem seçiminde, olasılığa dayalı örnekleme türlerinden biri olan basit tesadüfî (rastsal) örneklem seçim tekniği kullanılmıştır. Tesadüfî örneklem, örnekleme teşkil etmek üzere seçim yapılırken evreni oluşturan birimler arasında herhangi bir ayrıcalık gözletilmeksizin, hedef kitleye eşit seçilme şansı verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özmen, 1999: 32). Örneklem hacmi veya büyüklüğü için aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Sekaran, 2003: 294; Krejcie ve Morgan, 1970, s, 608).

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2(N-1)+t^2 p q}$$

Evrendeki birey sayısı (N=310) kişi olarak hesaplanmıştır. İncelenen olayın görülüş sıklığı (p = 0,5) ve görülmemesi sıklığı (q = 0,5) olarak tespit edilmiştir. 0,5 hata payı ve %95 güven aralığında t tablosuna göre bulunan değer 1,96 olarak tespit edilmiştir. Veriler formülde yerine konulduğunda örnekleme dâhil edilmesi gereken kişi sayısının 171 olduğu tespit edilmiş olup araştırmaya 186 öğretmen dâhil edilmiştir

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Nicel çalışmalarda evren ve örneklem belirlendikten sonra, araştırma probleminin çözümü için gereken doğru bilgilerin toplanması aşaması gelmektedir. Toplumsal olgu ve olaylara ilişkin doğru veri ve bilgilerin elde edileceği temel kaynak insandır ve bu kaynaktan doğrudan bilgi alma yöntemlerinden biri ise yüz yüze anket tekniğidir (Odabaşı, 1999, s, 81). Anket, araştırmanın problemine cevap bulmak

amacıyla çerçevesi çizilerek şekillendirilen ve örneklemeden doğru bilgileri elde etmeyi hedefleyen yapısal veri formlarıdır (Nakip, 2013, s, 173).

Zonguldak ili merkezinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin düşüncelerini belirlemek için yüz yüze anket tekniği kullanılmış olup söz konusu anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin özelliklerini tespit etmek üzere (cinsiyet, mezuniyet durumu ve mesleki deneyim olmak üzere) 3soru sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümü ise toplam 24 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, Dökel (2009), Ateş (2005), Öğretici (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan derlenerek oluşturulmuştur. Okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri ölçen ölçek ifadeleri 5’li Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum”) ile derecelendirilmiştir. Çalışmada kullanılan Anket Formu EK 1’de sunulmuştur.

Zonguldak ili merkezinde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik algılarının tespiti için yapılan alan çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizinde, SPSS 20 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizi çerçevesinde öncelikle, ölçeğin güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) değeri hesaplanmıştır. Güvenirlik, araştırmada kullanılan ölçeğin farklı ölçümlerde benzer bulguların elde edildiğini tespit etmeye yarayan bir değerdir (Şavran, 2012, s, 69). Alfa katsayısından hareketle ölçeğin güvenilirliği, “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$  için güvenilir değildir,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  için güvenilirlik düşüktür,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  için oldukça güvenilirdir ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  için güvenilirlik yüksektir” biçiminde yorumlanmıştır (Kalaycı, 2010: 405). Bu çerçevede ölçekte yer alan 24 ifadenin Cronbach’s Alpha değeri  $\alpha = 0,953$  olarak hesaplanmıştır. Kayış (2009, s, 405)’a göre; ölçeğin güvenilirliği, Cronbach’s Alpha katsayılarına göre  $\alpha=0,70$ ’in üzerinde olduğundan bu ölçek yüksek güvenilrliktedir.

Analizler kapsamında, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin ve ölçek ifadelerine katılım düzeylerinin tespiti için tanımlayıcı analizler yapılmıştır. Personelin ölçek ifadelerine katılım oranları “1.00-1.80 = kesinlikle katılmıyorum, 1.81-2.60 = katılmıyorum, 2.61-3.40 = kısmen katılıyorum, 3.41-4.20 = katılıyorum ve 4.21-5.00 = kesinlikle katılıyorum” biçiminde yorumlanmıştır (Özdamar, 2001: 145). Analizlerin üçüncü aşamasında, okul müdürlerinin katılımcı

liderlik özelliklerine ilişkin düşüncenin, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle ölçek ifadelerinin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile tespit edilmiştir. Test sonucunda p değerlerinin 0.05 değerinin altında çıktığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlardan hareketle non-parametrik testlerden, iki grup arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için Mann-Whitney testi ve ikiden çok değişkenin karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 199-203).

### **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Zonguldak ili merkezinde yapılan alan çalışmasında zaman ve maliyet etkenleri dikkate alınmıştır. Bu durum da çalışmanın sadece Zonguldak ili merkezinde sınırlı tutulmasına neden olmuştur. Ayrıca benzer nedenlerden dolayı veri toplama aracı olarak sadece yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır.

## GİRİŞ

1980'lerden sonra Sovyetler Birliği'nin dağılması ve Berlin Duvarı'nın yıkılmasıyla soğuk savaş dönemi sona ermiştir. Bununla birlikte ideolojik farklılıklara dayanan kutuplaşmalar azalmış, bilgi ve teknolojik gelişmelere paralel olarak iletişimin yaygınlaşmasıyla dünyanın her tarafında insanlar birbirlerinden haberdar olmaya başlamışlardır. Ülkeler arasındaki ilişkilerin gelişmesi ve kültürler arası etkileşimin artmasıyla vatandaşlar diğer ülkelerdeki vatandaş haklarını kendi devletlerinden istemeye başlamışlardır. Vatandaşlar artık kendisine verilenle yetinmeyip talep eden duruma gelmiştir.

Diğer taraftan küreselleşme ile birlikte uluslararası kuruluşlar, uluslar üstü şirketler ve yardım kuruluşları, yardım yaptıkları gelişmekte olan ülkelerin yönetimlerinin sağlam bir yapıya kavuşmalarını istemektedirler. Bu sayede yolsuzlukların ve yoksulluğun azalması amaçlanarak başta terör olmak üzere küresel sorunların çözüleceğini düşünmektedirler.

Tüm bunların sonucunda vatandaşların taleplerinin ön planda tutulduğu katılımcılığı içinde barındıran, yolsuzluğu azaltacak şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlayan, yoksulluğu önleyecek kaynakların etkin kullanımını ilke edinen yönetim kavramı gündeme gelmiştir.

Son yıllarda kamu yönetiminin yeniden yapılanma sürecinde en çok kullanılan kavramlardan biri olan yönetişime Türkiye'nin aday ülke olduğu ve katılım müzakerelerinin devam ettiği Avrupa Birliği (AB)'de duyarsız kalmamıştır. 2001 yılında "AB Yönetişimi: Beyaz Kitap" adlı raporunda kendi yönetim tanımını yaparak ilkelerini belirlemiştir.

Türkiye de 1999 yılında AB'ye aday ülke olarak kabul edilmesi nedeniyle kamu yönetimi mevzuatını üye ülke standartlarına ulaştırmak için çalışmalara başlanmıştır. Bu amaçla birçok yasa ve yönetmelik çıkarılmıştır. Doğrudan yönetim ilkeleri denilirse de atılan adımlar özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık üzerinde yoğunlaşmıştır. Yapılan bu değişiklikler birçok kamu kurumunu etkilemiştir.

Bu kurumlardan biri de vatandaşın devlete en yakın olduğu, okullardır. Ülke nüfusunun büyük çoğunluğunun bir şekilde okullarla bağlantısı olması nedeniyle özellikle yönetim ilkelerinden katılımcılığın bu kurumlarda önemi artmıştır. Okulda

alınan kararlar öğrenci, öğretmen, veli ve çevreyi etkilemektedir. Kararların alınma ve uygulama sürecinde katılım oranı okulun gelişimi açısından büyük önem arz etmektedir.

Gelecek nesillerini yetiştiren okulların çevresel ve kurum içi faktörlerin fikirlerini alması çok önemlidir. Burada okul müdürü kilit roledir. Okul müdürü katılımcı yönetim anlayışıyla çalıştığı kurumda demokratik bir ortam oluşturabilir. Böylece karardan etkilenmesi muhtemel tüm tarafların isteklerini de yerine getirmiş olur (Uygun, 2004,s,1). Burada okul müdürünün katılımcı liderliği ön plana çıkmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde yönetim konusu kavramsal çerçevede ele alınacaktır.İkinci bölümünde, araştırmanın ana konusunu oluşturan katılımcılıkve ülkemizde liderlik üzerine birçok araştırma yapılmasına rağmen çalışmaların az sayıda olduğu katılımcı liderlik (Bitmiş vd., 2015, s, 4) kavramları üzerinde durulacaktır.Üçüncü bölümde ise Zonguldak ili merkezinde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik algılarına ilişkin düşüncelerini belirlemek için nicel araştırma yöntemlerinden yüz yüze anket tekniği kullanılacaktır.Yapılan alan çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizinde, SPSS 20 istatistik paket programı kullanılacaktır. Araştırma verilerinin analizi çerçevesinde öncelikle, ölçeğin güvenilirlik (Cronbach's Alpha) değeri hesaplanacaktır. Analizler kapsamında, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin ve ölçek ifadelerine katılım düzeylerinin tespiti için tanımlayıcı analizler yapılacaktır.Daha sonra okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin algının, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir. Araştırmanın bulgular kısmında ise, Zonguldak ili merkezinde gerçekleştirilmiş olan alan çalışmasına ilişkin veriler analiz edilerek çeşitli yorumlar geliştirilecektir. Bu çerçevede, alan çalışmasında kullanılan katılımcı liderlik ölçeğinin güvenilirliği, öğretmenlerin demografik özellikleri, ölçek ifadelerine katılım düzeyleri ile söz konusu katılım düzeyinin öğretmenlerin tanımlayıcı bilgilerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular elde edilmeye çalışılacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİŞİM KAVRAMI VE İLKELERİ

#### 1.1. YÖNETİŞİM KAVRAMI

##### 1.1.1. Yönetişimin Tanımı

Küreselleşme toplumların sosyal ve kültürel hayatında önemli değişikliklere neden olmakta, kamu yönetimi literatürüne de yeni kavramlar kazandırmaktadır. Bunlardan birisi de yönetişimdir. Yönetişim kavramının yeni olması ve birçok alanda kullanılması nedeniyle farklı tanımlamalara rastlamaktayız.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde yönetişim: “*Resmi ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik ve politik otoritenin ortak kullanımı*” olarak tanımlanmaktadır. Avrupa Birliği’de (AB) benzer bir yaklaşımla yönetişimi, “*Avrupa düzeyinde gücün/iktidarın kullanılış tarzını etkileyen kural, süreç ve davranışlar*” olarak tanımlamaktadır (Okçu, 2007, s, 303). Yönetişimi kendi amaçları doğrultusunda kullanmakla eleştirilen Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’nın (UNDP) tanımında ise kavram; “*Bir ülkenin her düzeyindeki işlerinin yönetiminde iktisadi, siyasi ve idari otorite kullanımı*” olarak ifade edilmektedir (Turan, 2013, s, 71). Yönetişim yaklaşımında güç ve otoritenin tek bir mercii tarafından kullanılmadığı üç tanımın ortak noktası olarak karşımıza çıkmaktadır.

Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT)(2007, s,4) yönetimden ayıran özelliklerini içeren bir tanımlamasında yönetişimin “*Merkezi otoritenin yukarıdan aşağıya doğru hakimiyetini esas alan klasik hiyerarşik yönetim anlayışı yerine tüm toplumsal aktörlerin karşılıklı işbirliği ve uzlaşmasına dayanan, katılımcılığı ve sivil toplum kuruluşlarını ön plana çıkaran, saydamlığı, açıklığı, hesap verme sorumluluğunu, yetki devri ve yerindeliği esas alan bir anlayışı anlatmak için kullanılan bir kavram*” olduğu belirtilmiştir.

Yönetişim, tüm aktörlerin politika üretme ve uygulama sürecinde yer aldığı sistem olarak görülmektedir (Gündoğan, 2013, s, 15). Uçkan (2013, s, 104) ise bu tanıma paralel olarak yönetişimi, içinde farklı amaçlara sahip birçok taraf olan ve bu tarafları ilgileri ölçüğünde yönetim sürecine katan, böylelikle yönetilebilir duruma getiren bir yöntem olarak açıklamaktadır. Bu bağlamda yönetişim, kamu yönetimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan karmaşık bir sistemi, bunların kendi

aralarındaki ilişkileri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Sobacı, 2007, s, 223). Yönetişime kısaca “birlikte yönetmek” anlamını yükleyebiliriz (Toksöz, 2008, s, 7).

Tanımını yaptığımız yönetim üç ayaklı bir sistemdir. Bunlar ekonomik, siyasi ve idari yönetim olarak adlandırılmaktadır. Ekonomik yönetim, ülkelerin kendi ekonomik faaliyetleri ile başka ekonomilerle ilişkilerindeki karar alma süreçlerini içeren ve insanların hayat standartlarını etkileyen yönüdür. Siyasi yönetim, ülkelerin politikalarını oluştururken karar alma süreçlerine ilişkin bir taraftır. Son olarak idari yönetim, üretilen politikaların uygulanma safhasıdır (Maliye Bakanlığı, 2003, s, 1). Bu üç ayağınuyumu, isabetli politikaların üretilmesini ve bunların uygulanabilir olmasını sağlar.

Yönetişim hakkında öğrendiğimiz bu kısa bilgilerden sonra kavramın tarihsel gelişimini, gündeme gelmesini sağlayan gelişmeleri, faydalarını ve yapılan eleştirileri inceleyelim.

### **1.1.2. Tarihsel Gelişim**

İlk defa XVII. yüzyılda Kuzey Avrupa’da kullanılan yönetim Fransızca “gouvernance” teriminden gelmektedir. O dönemlerde bu kavram“hükümetle sivil toplum örgütlerini uzlaştırma” anlamının karşılığı olarak kullanılmıştır. Daha sonra İngilizceye “governance” olarak çevrilmiştir (Gaudin:1998/Yüksel, 2000, s, 146-147). 1945’lerden sonra hızlanan küreselleşme ve bölgesel bütünleşme süreçleri ulusal ve uluslararası kuruluşları etkilemeye başlayan yönetim iktidarın sınırlarını çizen ve sivil toplum örgütlerinin rolünü belirleyen bir bakış açısını yansıtmak amacıyla kullanılmıştır (Senarclens:1998/Yüksel, 2000, s, 147).

Kavram1989 yılında Dünya Bankası raporuyla iyi yönetim olarak açık tanımı yapılmadan kullanılmıştır. Daha sonraları bu kavram IMF (Uluslararası Para Fonu), OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü),UNDP gibi birçok uluslararası kuruluşun birçok faaliyetinde temel hareket noktası olarak yer almıştır (Gündoğan, 2013, s,23-24).

1992 yılında Brezilya’nın Rio de Janeiro kentinde yapılan Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansında ortaya çıkan “Gündem 21” projesi, yönetişimin yerele taşınmasında önemli rol oynamıştır. Proje sürdürülebilir kalkınmayı hedeflemektedir, bu amaçla küresel ortaklık ve işbirliği anlayışını gündeme taşımıştır

(Eryılmaz, 2013, s, 14).Dilimize ise 1996 yılında İstanbul Habitat 2 Konferansı ile İngilizce “Good Governance” karşılığı iyi yönetim olarak girmiştir (TESEV, 2008:3).

### **1.1.3. Yönetişimin Gündeme Gelmesini Sağlayan Gelişmeler**

Özellikle son yıllarda önem kazanan yönetişimi gerekli kılan bir takım gelişmeler olmuştur. Bunların başında küreselleşme gelmektedir. Daha sonra küreselleşmenin de büyük ölçüde etkilediği yerelleşme, aktif vatandaşlığın etkisiyle siyasal katılım sürecindeki değişimler, yeni orta sınıflar ve sosyal hareketler, son olarak vatandaş kavramından müşteri/paydaş anlayışına geçiş, yeni bir kavramın, yönetim olgusunun ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Toksöz, 2008,s,13-16).

#### **1.1.3.1.Küreselleşme**

İlk kez İngiliz iktisatçı W. Foter'in 1833 yılında yazmış olduğu dünya kaynaklarının kullanımını ve dağılımını konu alan makalesinde yer alan küreselleşme, ülkeler arasındaki mesafenin ortadan kalktığı, insanların birbirleriyle sosyal ve ekonomik etkileşim kurarak yakınlaştığı bir kavram olarak ifade edilmektedir (Kıvılcım, 2013, s,2019).Bilim ve teknolojideki gelişmeler sonucu dünya küresel bir köy haline gelmiş ve toplumların ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel yaşamlarını etkilemiştir. Toplumlar arasında iletişim, ulaşım, alışverişin gelişmesiyle küreselleşme denilen olgu dönemi hızla dünya gündeminde yerini almıştır. Bunun sonucunda doğal kaynakların heba edilmesi ve çarpık kentleşme gibi olumsuz durumlar meydana gelmiştir.Buna karşın küreselleşme olgusu; farklı kültür yapısına sahip toplumların maddi ve manevi değerlerinin ülke sınırlarını aşarak yayılmasına, buna bağlı olarak ülkeler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Koçak; 2009, s, 133-136).

Yine küreselleşme ile birlikte ulusal hükümetleri etkileyen çok uluslu şirketler, küresel gönüllü kuruluşlar ve diğer uluslar üstü gruplar ortaya çıkmıştır. Bunlar ulusal politikaların alanını daraltarak hükümetleri bağlayıcı antlaşmalarla ülkelerin yönetim biçimlerini dizayn etmeye çalışmışlardır (Elçin, 2012, s, 11-12).

Küreselleşme ile birlikte meydana gelen sorunların çözümünün her ne kadar küresel güçlerin gelişmekte olan ülkelere dayatması olarak görülse de yönetimle olabileceği düşünülmektedir.



### **1.1.3.2.Yerelleşme**

Yerelleşme, merkezi yönetimlerin yetkilerinin yerel birimlere aktarılmasıdır. Yerel yönetimler ve orada yaşayan vatandaşlar merkezi yönetime bağlı olmaksızın birlik ruhu ile kültürlerini yansıtan bir anlayışla kendi kendilerini yönetmektedirler. Bununla birlikte, kent sorunlarının çözümüne ilişkin kararlar yerel halkın katılımıyla alınmakta, böylelikle vatandaş alınan kararlardan dolayı başka sorumlu aramamaktadır (Koçak,2009, s, 39-44).

Diğer taraftan yerelleşme ile yerel yönetim birimlerinin hizmet sunumunda ve yetki kullanımında etkinlik artmıştır. Bu süreçte dünyadaki değişimin etkisiyle devletin rol ve fonksiyonlarında değişiklikler olmuştur. Bunun sonucu olarak yerel nitelikteki kamu hizmetleri halka en yakın kamu kurumu olarak yerel yönetimler tarafından sunulmaya başlanmıştır (Demircan, 2007, s, 135-159).

Buradan yerelleşmenin katılımıcılığı ve kaynakların etkili kullanılmasını ön planda tutması nedeniyle yönetişimin gündeme gelmesini ana faktörlerinden biri olduğu kanısına varabiliriz.

### **1.1.3.3.Siyasi Katılım Sürecindeki Değişimler**

1980’li yıllardan itibaren Batı’da yapılan araştırmalarda vatandaşların özellikle meclis, polis, ordu, hukuk sistemi gibi devlet kurumlarına güveninin azaldığı, özel şirketler, basın ve dini kurumlara güveninin arttığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında seçimlere katılım oranı ve siyasi partilerde görev alma oranı düşmüştür. Bu sorunları çözecek sisteminde yönetişim olduğu düşünülmeye başlanmıştır (Toksöz, 2008, s, 13-16). Özellikle yönetişim ilkelerinden şeffaflık ve hesap verebilirlik güven sorununu çözmeye etkili olabilecek kavramlardır. Güvenin sağlanmasıyla bireylerin seçimlere katılım oranı ve siyasi partilerde görev alma isteklerinin artması beklenmektedir.

Aynı süreçte Batı’da, temsili demokrasi anlayışının etkisiyle yönetim krizlerinin ortaya çıkması ve vatandaşların yönetime aktif katılma isteklerinin artması Sivil Toplum Kuruluşlarını (STK) önemli bir güç haline getirmiştir. STK’lar aracılığıyla toplumdaki farklı çıkar grupları siyasi karar alıcılar üzerinde baskı kurarak siyasi katılımı olumlu yönde etkilemişlerdir (Akıncı,2014, s, 44).

#### **1.1.3.4.Yeni Orta Sınıflar ve Yeni Sosyal Hareketler**

1960'lı yıllardan sonra siyasal ve toplumsal alanda yaşanan dönüşümle birlikte geçmişte hâkim olan hiyerarşik ve merkezi örgütlenmeleri temel alan toplumsal hareketler yerlerini daha esnek, merkezi olmayan ve heterojen yapılara bırakmıştır. Geçmişle bağlarını tamamen koparmamış olsalar da bireylerin örgütlenme yapıları, amaçları, değerleri, duyguları, araçları ve kullandıkları yöntemlerde farklılıklar ortaya çıkmıştır.Toplumsal alanda yaşanan değişim ve dönüşüm politik ve ekonomik dönüşümü de beraberinde getirmiştir (Demiroğlu, 2014, s, 133).

Tüm bu gelişmelere paralel olarak kentsel nüfusun artması, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle yeni orta sınıflar oluşturmuştur. Bunun yanında kadın hakları, çevre sorunları ve insan hakları konularında hassas, yeni sosyal hareketler de kamu yönetimi anlayışını etkilemeye başlamıştır. Bu sorunların çözümünde etkili olabilecek yönetim anlayışının da yönetim olabileceği düşünülmektedir (Toksöz, 2008, s, 13-16).

#### **1.1.3.5.“Vatandaş” Kavramından “Müşteri/ Paydaş” Anlayışına Geçiş**

Son yıllarda özellikle iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sonucunda değişik ülke vatandaşları arasındaki diyaloglar artmıştır. Farklı ülkelerde yaşayan insanlar birbirlerinin haklarından haberdar olmaya başlamışlardır. Gelişmiş ülkelerdeki demokratik yaşam konusunda bilgi sahibi olan gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülke vatandaşları bunları kendi yönetimlerinden istemeye başlamışlardır.

Bu gelişmelerle birlikte,hem kamu yönetiminin işleyişinde hem de kamu idareleri ile vatandaş ilişkilerinde bir zihniyet değişikliği oluşmuştur. Vatandaş odaklı yaklaşım olarak da adlandırılan bu süreçte; kamu idareleri özel sektör yönetiminin araçlarından yararlanarak, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadırlar. Burada amaç vatandaşa etkin ve verimli hizmet sunmaktır. Vatandaşın artık, kendilerine hizmet veren kurumların daha aktif, daha hızlı, daha açık, daha doğru ve daha az maliyetle çalışmalarını istemeleri ve beklmeleri devletin bu anlayış değişikliğinin nedeni sayılabilir (Türkyılmaz,2013, s, 49).Bunların sonucunda kamu yönetiminde oluşan bu yeni yaklaşım, yönetişimin gündeme gelmesini sağlayan sebeplerden biri haline gelmiştir.

Yönetişimin kamu yönetimi sisteminde kendinden söz ettirmeye başlamasıyla yönetimden yönetişime geçiş süreci hızlanmaya başlamıştır. Yönetişimin gündeme gelme sebepleri içerisinde ele aldığımız sorunlara çare olarak görülen kavramın bunlardan başka faydalarından da bahsedebiliriz.

#### **1.1.4. Yönetişimin Faydaları**

Özellikle son 30 yılda kamu yönetimi literatüründe önemli bir yer edinen yönetişimin, gündeme gelmesini sağlayan sebepleri de göz önünde bulundurarak birçok faydasından söz edebiliriz.

Bunlardan en önemlisi, vatandaşları karar alma süreçlerine katılımını sağlaması ve onlarla etkileşim halinde olan bir anlayışın yer aldığı bir sistem olmasıdır. Uçkan'da (2013, s,104) yönetişimin bu yönüne değinerek, farklı amaçlara sahip birçok tarafı barındırması ve işlerliğini sağlamasıyla, ilgili tüm tarafları yönetim sürecine kattığını söylemiştir.Farklı aktörlerin etkileşim içerisinde bulunması, birbirleri üzerinde hâkimiyet kurmalarını önlemektedir (Davutoğlu,2012, s, 5). Buradan yönetişimin bir denge unsuru olduğunu söyleyebiliriz.

Yönetişim, kamu yönetiminin şeffaf ortamlarda yürütülmesini sağlamaktadır (Gündoğan, 2013, s, 459).Böylelikle insanların kurumlara olan güveni artmakta, kamusal işler ve kamu görevlileri ile ilgili şikayetler azalarak kurumların iş yükü hafiflemektedir.

Yönetişim anlayışı, kamusal çalışmalarda görevli veya gönüllü kişilerin yetkisi kadar sorumluluk yüklenmesini sağlamaktadır. Ayrıca yönetişim uygulamaları kapsamındaki faaliyetler, toplumun şimdiki sorunlarının ve ihtiyaçlarının yanında muhtemel sorunlar ve ihtiyaçlarda dikkate alınarak yapılır (Gündoğan, 2007/ Zeren, 2013, s, 147-148). Yönetişimin diğer faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Toksöz, 2008, s, 18):

- Yönetişim, paydaşlar ile birlikte karar alınması ve uygulanması sayesinde etkin bir yönetimi sağlamaktadır. Etkin yönetim sayesinde elde edilen kaynaklar yerinde kullanılarak vatandaşa eşit bir şekilde dağıtılabilmektedir.
- Şeffaf ve hesap verebilir özelliği ile yolsuzluğu önlemektedir. Yolsuzlukların önlenmesiyle kamu kaynak israfından kurtulacak ve daha fazla yatırım

yapılacaktır. Daha fazla yatırım daha fazla istihdam demektir. İşsizliğin azalmasıyla toplumun refahı da artacaktır.

- Alınan kararlar ve yapılan işlemlerin vatandaş tarafından anlaşılmasıyla uygulamada yöneticilerin işini kolaylaştırmaktadır. Bu sayede yöneticiler diğer işlere daha fazla zaman ayırabileceklerdir.
- Vatandaşların aktif katılımı sayesinde demokrasiyi güçlendirmektedir.

### **1.1.5. Yönetişim Kavramına Eleştiriler**

Yönetişim kavramına saydığımız birçok faydasının yanında eleştiriler de mevcuttur. Bunlardan birincisi, yönetişimin; devleti uluslararası kuruluşların ve lobilerin etkisinde bırakarak, devletin gücünü zayıflattığı görüşüdür (Gündoğan,2013, s, 31). Güler'de (2003, s, 95) aynı görüşe katılarak yönetişimle kamu gücünün devletin elinden alındığını söylemektedir. Finans kuruluşları, uluslararası kuruluşlar ve yardım yapan büyük devletlerin yönetişime önem vermesinin altında politika transferi olduğu düşünülmektedir. Çünkü 1990'lı yıllardan sonra bu kuruluşlar ve ülkeler verdikleri kredi ve yardımlara koşul olarak yönetişimi uygulamalarını öne sürmüşlerdir. Borç alan az gelişmiş ülkeler zorunlu olarak bunu kabul ettiklerinden dolayı bağımsız politika üretip uygulayamamaktadırlar (Sobacı, 2007, s, 244-245).

Kavrama yapılan eleştirilerden ikincisi, kamusal politikaların hazırlık ve uygulama aşamalarına farklı aktörlerin katılmasından dolayı sorumluluğun kimde olacağının belli olmamasının sıkıntı yaratabileceği düşüncesidir. Ayrıca yönetişimde alınan kararların özel çıkarlara hizmet etmesi tehlikesi olduğu ve sürece katılan aktörlerin fazla olmasının karar almayı geciktirebileceği düşünülmektedir (DPT, 2007, s, 1-2).

Üçüncüsü; yönetişim modeliyle kamu yönetiminin ilgisi sektörlerle doğru kaymakta, genel ve ortak menfaat düşüncesi arka plana itilmekte, bu durum gerek vatandaşlar, gerekse gruplar ve bölgeler arasında dengesizliğe yol açmaktadır (Yüksel, 2000, s, 158).

Dördüncüsü; yönetişimin önemli bir unsuru olan sivil toplum örgütlerinin toplum yararına çalışabilmeleri için bağımsız kaynaklara sahip olması gerektiği, bağımsız olmayan sivil toplum örgütlerinin başka amaçlara hizmet etmesinin devlet açısından sıkıntılara yol açabileceğidir (Keleş, 2008, s, 67).

Beşincisi; sosyal devlet kazanımlarının yok edildiği, etkinlik, karlılık, büyüme gibi iktisadi kavramların toplumsal yaşamda ön planda tutulduğu düşüncesidir (Güzelsarı, 2003, s, 1-2).

Altıncısı, yönetişimin devletin otoritesini zayıflattığı görüşüdür. Devlet kurumlarının gücünün yukarı doğru uluslararası kuruluşlara, aşağı doğru yerele, dışa doğru sivil toplum kuruluşlarına kayması ve bunların etkinliklerinin artması yönetimden yönetişime geçiş sürecinde devletin otoritesini zayıflattığı algısı oluşmuştur (Bekkers vd. 2007; Demirci, 2013, s, 41-42).

Bunlara rağmen yönetim, yöneten-yönetilen ilişkilerinin güçlü olduğu bir kavram olarak değerlendirilmelidir (Sobacı, 2007, s, 222). Bu ilişkiler sayesinde kamu yönetimi daha sorunsuz bir şekilde yoluna devam edebilecektir. Ayrıca kamu yönetişimi devletin varlığını ortadan kaldırmamakta, devletin rolünü ne yapmasından çok nasıl yapmasına çevirmektedir. Bununla birlikte özel ve kamu işbirliklerinin artmasıyla daha etkin kamu hizmeti sunulabilecektir (Eroğlu, 2013, s, 165).

#### **1.1.6. Yönetim-Yönetişim**

Son zamanlarda yönetim yerine yönetişim kavramının kullanılmakta olduğunu görmekteyiz. Yönetim ve yönetişim ilk bakışta birbirine benzer kavramlar olarak gözükmekte ise de aralarında birçok fark olduğunu bu konuda çalışan araştırmacıların görüşlerinden anlıyoruz. Yönetişimi yönetimden ayıran en önemli özellik, karar alma süreçlerinde tüm aktörlerin varlığıdır. Yüksel, (2000, s, 145) yönetimde hiyerarşik bir bürokratik yapının olduğu, yönetişimde ise yönetim sürecinde rol oynayan aktörler arasındaki etkileşimin, kişi, grup ve kuruluşların aktif katılımının, hükümet dışı aktörlerin de etkin bir şekilde yer aldığı bir sistemin varlığını işaret etmektedir.

Yönetim, "*Kaynakları planlayarak, örgütleyerek, yönelterek, koordine ve kontrol ederek başkaları aracılığıyla etkin ve verimli bir şekilde amaçlara ulaşma işi*" olarak tanımlanır. Bu tanımdan da anlaşılacaktır ki; yönetim kavramında yöneten ve yönetilen olarak iki taraf bulunmaktadır. Yönetişim kavramı ise: "*Bir tarafın diğerlerini yönetmesinden ziyade karşılıklı etkileşimin ön planda olduğu bir ilişkiler bütününi temsil eder*" ve "*birlikte yönetmek*" anlamına gelir. Katılımcı, paylaşımcı, tutarlı, sorumlu, şeffaf, hesap verebilir ve adil bir yaklaşımla karşılıklı etkileşime dayalı yönetim faaliyetlerini vurgulamak için kullanılır (Özülke, 2015, s, 1). Yönetimden farklı olarak yönetişim anlayışında kamu kurumları açısından gücün

merkeziliği azalarak yönetim gücünün tüm paydaşlarca bölüşülmektedir (Boztepe, 2013, s,61).

Yönetim anlayışında toplumdan uzak, içe kapalı ve hantal bir yapı göze çarparken, yönetim de ise çevreyle etkileşim içinde olan ve şeffaf organların olduğu yapıdan bahsedebiliriz (Gündoğan, 2002/Yıldırım, 2014, s,77).Yönetişimin yönetimden diğer bir farkı da sivil toplum kuruluşlarını da kapsamasıdır. Yönetişim anlayışı toplumdaki çeşitli görüş ve çıkarları uyumlu hale getirerek işbirliği yapmayı, sorumluluk ve görevler olarak aktif katılımı öngörmektedir (DPT, 2007, s, 5).

Kısaca yönetim, işlerin seveerek yapıldığı, etkileşimin ön planda tutulduğu ve yöneticiye bağlılığın yönetime göre daha fazla olduğu bir kavramı ifade etmektedir.

## **1.2. YÖNETİŞİM TÜRLERİ**

Yönetişim kavramının kullanım alanının geniş olması nedeniyle birçok yönetim türüne rastlamaktayız. Literatürde genellikle dört yönetim türü karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; kurumsal yönetim, küresel yönetim, yerel yönetim ve e-yönetimdir.

### **1.2.1. Kurumsal Yönetişim**

Günümüzde ekonomik yaşamda şirketlerin büyük bir payı vardır. İnsanların çoğunluğunun yatırımcı veya müşteri olarak bir şekilde ilişkili olduğu, devletlerin ve uluslararası kuruluşların kararlar alırken dikkate aldığı şirketlerin yönetimi de önemli hale gelmiştir. Genelde şirketler için kullanılan kurumsal yönetim de sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir.

Kurumsal yönetim kavramının çok geniş kapsamlı ve içinde birçok iktisadi kavramı bulundurması nedeniyle tanımı konusunda bir fikir birliği yoktur.1999 yılında Kurumsal Yönetişim İlkeleri'ni yayınlamaya başlayan OECD'nin tanımına göre kurumsal yönetim; şirketlerin yönetimini ve kontrolünü sağlayan bir sistem olarak adlandırılmaktadır. Dünya Bankası ise kurumsal yönetimi, insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir şirketin yönetiminin düzenlenmesi olarak tanımlamaktadır (Menteş, 2009, s, 41-43).

Kurumlar hedeflerine ulaşabilmek için kendi kaynakları dışında başka kaynaklara da ihtiyaç duymaktadırlar. Başka kaynaklara ulaşabilmek için güven veren ilişkiler kurmak zorundadırlar. Kurumsal yönetim, yönetim kurulu, üst yönetim,

hissedarlar ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ilkeleri, yetki ve sorumluluk dağılımlarını belirleyerek kurumsal yapının kalitesini, güvenilirliğini ve şeffaflığını sağlamaktadır (Argüden, 2007, s, 17). Kurumsal yönetim sürecini tamamlayan işletmelerin rekabet gücü artmakta, sorunlarını daha kolay çözmekte ve varlıklarını yarınlara daha güçlü bir şekilde aktarabilmektedirler (İşcan ve Kaygın,2009, s,213).Son yirmi beş yılda yaşanan yoğun özelleştirmeler, emeklilik fonları ve kurumsal yatırımların artması, gelişmekte olan ülkelerle küresel piyasaların bütünleşerek bu ülkelerin kullanabilecekleri fon miktarının artması, Asya krizi ve şirket skandalları kurumsal yönetimin öneminin artmasına neden olmuştur (Menteş, 2009, s, 54-69).

### **1.2.2. Küresel Yönetişim**

Küresel yönetim, dünya sorunlarını birlikte çözmek anlamına gelmektedir. Bu amacı taşıyan küresel yönetişimin beş ilkesinden bahsetmek mümkündür. Birinci ilke kapsayıcılık ilkesidir. Bu ilke hiçbir ülkeyi dil, din, ırk ayrımı yapmamak gerektiğini savunur. İkinci ilke olan geniş kapsamlı olma, tüm bölge, konu, siyasi fikir, siyasi düzen ve ekonomiyi içine alma anlamına gelir. Üçüncü ilke katılımcı temsil ilkesi yönetim ilkelerini uygulamak amacıyla kurulan kurumlar içerisinde barındırdığı tüm grupları temsil etmelidir. Dördüncü ilke etkililiktir. ABD’de mali krizlerin küresel bir krize neden olabileceği düşünülerek, önleyici etkili tedbirler alınarak hareket edilmesi buna bir örnek olarak gösterilebilir. Beşinci ilke geleceğe dönük vizyondur. Ortak geleceğe yönelik tüm aktörler tarafından şekillendirilen bir bakış açısı geliştirmek gereklidir (Davutoğlu, 2012, s, 14).

Francis Fukuyama (2005, s, 7), “*Devletin İnşası, Yirmi Birinci Yüzyılda Yönetişim ve Dünya Düzeni*” adlı eserinde yoksulluktan uyuşturucu ticaretine ve terörizme kadar pek çok önemli küresel sorunun kaynağı olarak zayıf ve başarısız devletler olduğunu belirtmiştir. Gelişmiş ülkeler de küresel sorunlar kendilerini etkilemeye başladıklarında çözümler aramaktadırlar. Örneğin; 20-30 yıl terörle mücadele eden Türkiye’nin veya başka ülkelerin terörle ilgili sorunlarını 11 Eylül saldırıları ve Fransa’da meydana gelen dergi baskınıyla algılamaya başlamışlardır.

Avrupa Birliği’nin küresel yönetişime katkılarının neler olabileceğine ilişkin düşünceler Beyaz Kitabın üçüncü bölümünde yer alan değişim önerileri kısmında yer

almaktadır. Burada Birliğin tüm hedeflerinin küresel dünyanın ulaşabileceği hedefler olarak teşvik edilmesi gerektiği düşünülmektedir (Okçu, 2007, s, 307).

Demokratik olmayan, kararların alınmasında ve uygulanmasında güçlünün ön planda tutulduğu bir küresel düzenin adil olmadığı açıktır. Böyle bir dünyada barış ve güvenliğin sürekliliği sağlanamaz. Bunun çözümü için uluslararası örgütlenmelerin yönetim ilkelerine uygun olarak işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışmalarını yürütmesi gerekmektedir (Gündoğan, 2013, s, 51).

### **1.2.3. Yerel Yönetişim**

Yerel yönetim, yerelde yönetilen toplumdaki yöneten topluma geçişi sağlayan sürece denir (Yıldırım, 2014, s, 93). Yerel yönetim içerisinde demokrasi, hukukun üstünlüğü, insan hak ve özgürlükleri, katılımcılık, etkinlik, açıklık, saydamlık, hesap verebilirlik, kalite, liyakat ve etiği barındırmaktadır. Ayrıca sivil toplumu ön plâna çıkararak sivil toplum kuruluşlarının (STK) gelişmesinin önünü açmaktadır. Ayrıca kavram, “hak talep eden” ve “yönetilen” vatandaş yerine, birtakım “sorumluluklar” ve “ödevler” üstlenen aktif vatandaşa gönderme yapmaktadır. Bu bağlamda, yerel yönetişimin amacını; “ sosyal, siyasal ve iktisadî hayattan dışlananların yönetime dâhil edilmeye çalışılması” olarak açıklayabiliriz (Özgökçeler, 2014, s, 69).

Çeşitli araştırmalarda yerel yönetişimin üç özelliğinden bahsedilmektedir. Birinci özelliği, yerel yönetim sayesinde belediyeler en küçük birim olan mahalleden başlayarak uluslararası düzeye kadar etkileşim içerisine girebilmektedirler. İkincisi, yerel yönetim özel ve kamusal çıkarların kaynaşmasını sağlamaktadır. Üçüncüsü ise, kaynakların kullanımını ve etkinliğini sağlamak için yeni yolların bulunmasına aracılık etmektedir (Palabıyık, 2004, s, 74). Buradan yerel yönetişimin hem küreselleşmenin olumlu yönlerinin izlerini yansıttığı hem de yönetim ilkelerinden katılımcılığı ve etkinliği sağladığı sonucunu çıkarabiliriz.

### **1.2.4. E-Yönetişim**

Yönetişimin teknolojik boyutunu oluşturan e-yönetişim, günümüzde kamu ve özel sektör yöneticilerinin halkla olan iletişimini sağlayan araçlardan biri olmuştur. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmalarının önemli adımlarından biri olan e-yönetişim (e- devlet) uygulaması ile vatandaşların bilgiye erişimi daha hızlı ve kolay olmaktadır. Ayrıca kurumların birbirleriyle iletişimlerini artırarak düzeltme



işlemlerini, zaman kaybını ve hantal bürokrasiyi azaltmaktadır. E-yönetişim, e-devletin yanında e-demokrasi kavramını da içermektedir. E-demokrasi, seçen-seçilen arasındaki bağı güçlendirerek yapılan faaliyetlere destek sunmaktadır (DPT, 2007, s, 10-11).

E-yönetişim, vatandaşlara daha hızlı ve kaliteli hizmet sağlama imkânı sağlamakta ve keyfi uygulamalara son vermektedir. Ayrıca e- yönetişimle yolsuzlukla mücadelede daha etkin mücadele edilebilmektedir. Artıları çok olmakla birlikte olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunlar; teknolojik yatırımların maliyetleri, çalışanların teknik eğitim süreci ve olası güvenlik sorunlarıdır (Yereli vd., 2015, s, 1).

**Tablo 1. Geleneksel Devlet İle E-Devlet Arasındaki Farklar**

<b>GELENEKSEL DEVLET</b>	<b>E- DEVLET</b>
“Pasif yurttaş”	“Aktif yurttaş”
“Kâğıt temelli İletişim”	“Elektronik iletişim”
“Dikey/hiyerarşik yapılanma”	“Yatay/koordineli ağ yapılanması”
“Yönetimin veri yüklemesi”	“Yurttaşın veri yüklemesi”
“Eleman yanıtı”	“Otomatik Sesli Posta, Çağrı Merkezi vb.”
“Eleman yardımı”	“Kendi Kendine Yardım/Uzman Yardımı”
“Eleman temelli denetim mekanizması”	“Otomatik Veri Güncellemesiyle Denetim”
“Nakit akışı/çek”	“Elektronik fon transferi (EFT)”
“Tek tip hizmet”	“Kişiselleştirilmiş/farklılaştırılmış hizmet”
“Bölümlenmiş/kesintili hizmet”	“Bütünsel/sürekli/tek-duraklı hizmet”
“Yüksek işlem maliyetleri”	“Düşük işlem maliyetleri”
“Verimsiz büyüme”	“Verimlilik yönetimi”
“Tek yönlü iletişim”	“Etkileşim”
“Uyruk ilişkisi”	Katılım ilişkisi
“Kapalı devlet”	“Açık devlet”

**Kaynak:** Uçkan, Ö. (2003). *E-Devlet, E-Demokrasi ve E-Yönetişim Modeli: Bir İlkesel Öncelik Olarak Bilgiye Erişim Özgürlüğü*. Strateji ve Analiz Dergisi, s.5-6.

Avrupa Konseyi demokrasiyi geliştirmek ve yaygınlaştırmak için teknolojiyi kullanmayı istemektedir. Bu amaçla Bakanlar Komitesi üye devletlere e-yönetişim için tavsiye kararı sunmuştur. Tavsiye kararı kamu görevlileri ve sivil toplum örgütleri ilişkilerinde ve kamu kurumlarının kendi aralarındaki iletişimlerde bilişim teknolojilerinden yararlanarak demokratik süreçlerin işlemesi, kamu hizmetlerinde fonksiyonelliği sağlamada üye devletlere yardımcı olmaktadır (Toprak, 2013, s, 71-100).

### **1.3. AB YÖNETİŞİMİ**

AB, Avrupa'da Yönetişim Resmi Raporu (Beyaz Kitap) kapsamında yönetim kavramını ortaya koymuştur. Buna göre "Avrupa'da Yönetişim" terimi, "Avrupa düzeyinde yetkinin kullanım biçimini etkileyen kural, süreç ve davranışları, özellikle açıklık (şeffaflık), katılım, hesap verebilirlik, etkinlik ve tutarlılık ilkelerini" ifade etmektedir (Yönetişim ve Katılım Rehberi,2014, s,11). Araştırmamızın çıkış noktasını oluşturan nedenlerden biri olan ve Avrupa Yönetişimi hakkında bilgiler içeren "Avrupa Yönetişimi: Beyaz Kitap" adlı çalışmayı Avrupa Birliği 25 Temmuz 2001 tarihinde kabul etti. Kitabın oluşturulmasına 2000 yılında dönemin komisyon başkanı Romano Prodi tarafından başlanılmış, hazırlık aşamasında 6 çalışma alanı ve 12 çalışma grubu oluşturulmuştur. 2003 yılında kamuoyunun görüşlerinin dikkate alındığı bir raporla yeniden değerlendirilmiştir. Dört bölümden oluşan kitabın ilk bölümünde Avrupa Birliğinin reformlara ihtiyaç duyma sebepleri anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde Avrupa Birliği iyi yönetim ilkeleri işlenmektedir. Ana bölüm olarak da adlandırılan üçüncü bölümde politikaların üretilmesinde vatandaşların katılımının sağlanması, daha iyi politikalar ve düzenlemelerin ortaya çıkarılması, Avrupa Birliğinin küresel yönetime katkısının artırılması, politika ve kurumlara yeniden odaklanmanın sağlanması alt konularının olduğu değişim önerileri sıralanmıştır. Son bölümde ise Avrupa Birliği yönetişimi ve Avrupa Birliğinin geleceği arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır (Okçu, 2007, s, 299-312).

AB, kamu yönetiminin örgütlenişi ile işleyişini ilgilendiren temel ilke ve değerlerden olan etkin, katılımcı, hesap verebilir, şeffaf bir yönetim tarzına atıfta bulunmakta, üye veya aday ülkelerin ulusal kamu yönetimlerinin yapısı konusunda şablon bir model öngörmemektedir. Birlik, yönetim ilkeleri çerçevesinde üye devletlerin kendi geleneklerine göre oluşturduğu bir yönetim yapısını kabul etmektedir (Yıldız, 2007, s, 1-30).

#### **1.3.1. AB Yönetişim İlkeleri**

Avrupa Komisyonunun 2001 yılında hazırlamış olduğu Avrupa Birliğinin yönetim plan stratejilerini kapsayan "AB Yönetişimi: Beyaz Kitap" adlı raporiyi yönetim ilkelerini beş maddede sıralamaktadır. Bunlar; Hesap verebilirlik ilkesi, açıklık ve saydamlık(şeffaflık) ilkesi, katılımcılık ilkesi, etkinlik ilkesi ve uyum (tutarlılık) ilkesidir.

### 1.3.1.1.Hesap Verebilirlik

Son dönemde önemi gittikçe artan yönetim anlayışının ilkelerinden biri olan hesap verebilirlik, hem araştırmalara sık sık konu olan devlet dairelerine güven sorununa çözüm üretmek hem de vatandaşın bilgi edinme hakkını sağlamak amacıyla kullanılan kavramlardan biri olmuştur.

Kamu yönetimi açısından hesap verebilirlik; kamu görevlilerinin kaynakların kullanımı konusunda sorumlu olmaları ve bunların harcanmasıyla ilgili hesap verebilmesidir (Toksöz, 2008, s, 18). Hesap verebilirlik sayesinde halk, kamu politikaları belirlenirken süreç ve sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmakta, alınan ve uygulanan kararların kim ve hangi kurumları ilgilendirdiğini bilmektedir (Eroğlu, 2013, s, 145).

Hesap verebilirliğin çeşitli kaynaklarda genellikle üç türünden bahsedilmektedir. Bunlar; hukuki hesap verebilirlik, siyasi hesap verebilirlik ve idari hesap verebilirliktir.

Hukuki hesap verebilirlik: Devletin tüm kurumlarının aldıkları kararlar ve eylemlerine karşı yargı yoluna başvurulabilmesi demektir (Samsun, 2003, s, 20).

Siyasi hesap verebilirlik: *“Meşruiyetini halktan alan, halkı temsil eden siyasi kişi ve organlara karşı hesap vermek”* anlamını taşımaktadır. Kamu yönetimi açısından ele aldığımızda, genellikle parlamenter sistemlerde uygulaması görülen, hükümetlerin yasama organına, kamu bürokrasisinin hükümete hesap vermesi siyasi hesap verebilirlik kapsamında değerlendirilebilir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011, s, 26).

İdari hesap verebilirlik: *“Kamu görevlilerinin toplumdaki hesap verme mekanizmaları ile işbirliği halinde kamuoyunun bilgiye ulaşması, uygulanan politikalardan haberdar olması ve konuyla ilgili kişileri kararın neden alındığını bilgilendirmesi zorunluluğudur”*. İdari hesap verebilirlik bakanlıklara bağlı kamu kurumlarının çalışmaları ile ilgili olarak kendi arasında içsel ve dışsal hesap verebilirlik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel hesap verebilirlik, yöneticilerin üst birimlere hesap verme durumudur. Dışsal hesap verebilirlik, yöneticilerin kendi çalışma performansları ile ilgili meclis, Sayıştay ve kendi kamu kurumlarına hesap verme zorunluluğudur (Samsun, 2003, s, 20).

### 1.3.1.2. Açıklık-Şeffaflık-Saydamlık

AB süreci ve küreselleşme ile önemi gittikçe artan, kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında özellikle adından sıkça söz edilen yönetişimin en önemli unsurlarından şeffaflık; kamu, sivil toplum örgütleri ve özel sektörün topluma kendilerini anlatmaları, yöneticilerinin işlerini daha rahat yapabilmeleri için büyük önem arz etmektedir. Örneğin, içi görülmeyen bir poşetin içine bir nesne koyalım. Vatandaşlara içinde ne olduğunu soralım. Birçok farklı cevabı alacağımız kesindir. Fakat bu nesneyi şeffaf bir poşetin içine koyduğumuzda herkesten aynı cevabı alabiliriz. Kapalı olanın gizemli olduğu düşüncesinden hareketle özellikle karar vericiler ve kamu yöneticileri kurumlarıyla ilgili farklı söylentilere sebebiyet vermemeleri için şeffaf bir yönetim tarzı sergilemelidirler.

Özellikle kamu görevlileri açısından önemini kısaca açıkladığımız şeffaflık, *“Kamu görevlilerinin uygulanacak politikaların karar alma süreçleriyle alınan kararlarını kamuoyuna açık bir şekilde paylaşılmasıdır.”* (Toksöz, 2008, s,18-19). Diğer bir tanımda şeffaflık; vatandaşların kamu kurumlarıyla ilgili bilgilere zamanında, basit ve anlaşılır dille, doğru olarak ulaştırılması demektir (Boztepe, 2013, s, 62). Bu tanımlar bize şeffaflığın iki özelliğini açıklamaktadır. Bunlardan birincisi; vatandaşların yönetim faaliyetlerini izleyebilmesi, bilgi ve belgeleri elde edilebilmesidir. İkinci özellik ise politika üretim süreci toplantılarının izlenebilmesi, önemli projeler ve kararlar alınırken bundan etkilenecek kişilerin görüşlerinin alınmasıdır. Böylece devlet, otoriter ve kapalı bir sistem anlayışından uzaklaşmış olacaktır (Eryılmaz, 2013, s, 40-41).

Yeni kamu yönetimi anlayışında vatandaş-yönetim ilişkisi farklı bir boyut kazanmıştır. Vatandaşlar artık devletin kendi isteğiyle bilgi vermesini beklemeksizin kamu görevlileri ve siyasetçilerin aldığı kararlar ve kullandığı kaynaklar konusunda bilgi talep eder duruma gelmişlerdir. Açık ve şeffaf yönetim tarzı demokratik yaşamın olmazsa olmaz bir koşulu haline gelmiştir (DPT, 2007, s, 6).

Kamu yönetiminde şeffaflığın birçok faydasından söz edebiliriz. Bunlar;

- Şeffaflığın içe bakan yönüyle kamu çalışanlarının kendi kendilerini denetlemeleri açısından motive eden bir yanı vardır. Dışa bakan yönüyle ise, toplumun güvenini sağlamaktadır (Gündoğan, 2013, s, 44-45).

- Özel sektör ve bireylerin gelecekle ilgili karar almalarını kolaylaştırmaktadır (Kuzey, 2003, s, 1-17).
- Şeffaflıkla yolsuzluklar önlenmekte, vatandaşın yönetime katılımı ve hesap verebilirlik sağlanmış olmaktadır (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2014, s, 13).
- Kamu kurumlarına güvenin azalmasının sebepleri olarak görülen kamu yetkililerinin görevi kötüye kullanmasını ve kişisel çıkarların ön planda tutulmasını önlemektedir (Boztepe, 2013, s,62).

Şeffaflığın sağlanması için devlet tarafından birtakım önlemler alınması gerekmektedir. Bunlar; kişilerin bilme hakkının korunması, basın özgürlüğünün sağlanması, bilgi teknolojisi ve e-yönetişim uygulamalarına geçilmesi, yasal uygulamaların sağlanması, yargı sisteminin güvenilirliğinin sağlanması, yolsuzlukla mücadele konusunda önlem alınması ve sivil toplum katılımının sağlanmasıdır (Kuzey,2003, s, 1-17). Ayrıca bürokrasinin azaltılması, yerinden yönetim ilkesinin hayata geçirilerek devletin vatandaşa yaklaştırılması, kamu kuruluşlarının stratejik planlarını ve bu planların performans raporlarını yayımlayarak vatandaşın bilgisine açmaları, düzenlemeler yapılırken açık ve anlaşılır dil kullanılması ve yönetimin vatandaşların sorularına ve beklentilerine cevap verebilmesi devletin şeffaflığını artırmaktadır (DPT, 2007, s, 69).

### **1.3.1.3.Etkinlik**

Dünya nüfusunun giderek artması, küresel ısınmanın etkisi, kuraklaşma gibi nedenler kıt kaynakların etkili ve verimli kullanılması ihtiyacını doğurmuştur. Ülkeler kamu yönetim mevzuatlarının oluşturulması, kararların alınması, kaynakların elde edilmesi ve bunların ihtiyaçlar doğrultusunda harcanması konularına daha dikkat etmeleri gerektiği noktasına gelmişlerdir. Yönetişim ilkelerinden etkinlik, bu yüzden önemli hale gelmiştir.

Etkinlik; yönetimin aldığı kararların herkese eşit ve zamanında uygulanması, beklenen sonuçların kullanılacak kaynaklar ve alınacak kararlardan olumsuz etkilenecek kesimlere olan etkileri arasında makul bir ilişkinin olması anlamına gelir (Toksöz, 2008, s, 19).Kamu yönetimi açısından etkinlik; “kabul edilebilir siyasi çıktıların üretilmesi ve bunların uygulanabilirliğidir” (Demir, 2009, s, 87). Kamu idareleri belirledikleri amaçlara ulaşırken en uygun kaynakları kullanmalı, gereksiz kaynak ve zaman tüketiminden kaçınmalıdırlar (DPT, 2007, s, 15). Etkin yönetim

ise, küreselleşme ve sürdürülebilir kalkınma gerektirdiği değişime ayak uydurmak için, devlet, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşın yönetimde birlikte rol almalarıyla gerçekleşmektedir (Soylu, 2003, s, 78).

AB hizmetlerde etkinliği sağlamanın önemine değinerek, bu amaçla politikaların zamanında, verimli ve orantılı olarak gerçekleştirilmesini, geçmiş deneyimlerin dikkate alınarak gelecek hedeflerin net olarak belirlenmesini talep etmektedir (Işık, 2010, s, 40). Beyaz Kitap'ta, politikaların daha etkin olabilmesi için bunların açık hedefler doğrultusunda, gelecekte yapacağı etki ve geçmiş tecrübeleri de içeren tarzda halka sunulması gerektiğini belirtmektedir (Okçu, 2007, s, 304). Örneğin; Çek Cumhuriyeti'nde, hükümet tarafından hazırlanan tüm mevzuata Düzenleyici Etki Analizi (DEA) uygulanmaktadır. DEA sürecinin temel hedefi, tüm yeni mevzuatın olası tüm etkilerini onaydan geçmeden belirlemek ve önlem almaktır (Katılım El Kitabı, 2012, s, 10).

#### **1.3.1.4.Uyum (Tutarlılık)**

Nüfus artışı ve beraberinde getirdiği işsizlik, köyden kente göç, çevre sorunları, sosyal güvenlikle ilgili atılması gereken adımlar hükümetlerin yeni politikalar üretmelerini, yeni bakanlık ve birimler oluşturmalarını gerekli kılmıştır. Bu da beraberinde mevzuat değişiklikleri ve yeni mevzuatların oluşturulmasına yol açmıştır. Gelinen bu noktada çıkarılan yasa ve yönetmeliklerin uyumlu olmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Özellikle politika üretme sorumluluğu taşıyan yetkililer için önemli olan tutarlılık, birden fazla kararın ve eylemlerin birbirleriyle uyumlu olması anlamına gelmektedir. Devletin çeşitli alanlarda faaliyette bulunduğu düşünüldüğünde tutarlı bir yaklaşımı sağlaması siyasi sahiplenme ve kurumlarda güçlü sorumluluk duygusu oluşturmaktadır (DPT, 2007, s, 15-16). AB'de aday ve üye devletlerden farklı alanlarda üretilen politikalar arasındaki ilişkilerin tutarlı ve uyum içerisinde gerçekleştirilmesini istemektedir (Işık, 2010, s, 40). Tutarlı olamayan kararlar kamu görevlileri, vatandaş ve yatırımcıların devlete olan güvenini azaltır.

Beyaz Kitap'a göre uyum, politikaların ve uygulama safhasında yapılan eylemlerin uyumlu ve anlaşılır olması anlamına gelmektedir. Avrupa Birliğinin genişlemesi, farklılıkların ve zorunlu yükümlülüklerin artmasıyla uyuma daha fazla gerek duyulmaktadır (Okçu, 2007, s, 304). AB üyelerinden Hollanda'da, ülke

genelinde mevzuatın kendi içindeki tutarlılığını Adalet Bakanlığı denetlemektedir ve diğer bakanlıklardan gelen mevzuatın birbirleriyle tutarlılığından sorumludur. Yerinden yönetim kuruluşlarında ise bu sorumluluk belediyelerin hukuk daireleridir (Katılım El Kitabı, 2012, s, 10).

Verilen kararların zaman içerisinde ve birbirleriyle uyumlu olması, devletin yapacağı düzenlemelerin öngörülebilir olmasını ve özel sektörle vatandaşların ileriye yönelik yatırımlarını gerçekleştirmelerini sağlar (Toksöz, 2008, s, 18). Ülkemizde bakanlıklar tarafından hazırlanacak mevzuatların arasında tutarlılık olması için Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik çıkarılmıştır. Yönetmelikte kanun veya yönetmelik taslaklar hazırlanırken üst hukuk normlarına aykırı olmaması, düzenleme alanıyla ilgili tüm mevzuatın gözden geçirilmesi, gerekiyorsa mevcut hükümlerde değişiklik yapılması, gereksiz hükümlerin kaldırılması düzenlemesi getirilmiştir (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2014, s, 33-38).

#### **1.3.1.5.Katılımcılık**

Katılımcılık, halkın politika üretme, karar ve yönetim süreçlerine temsilcileri vasıtasıyla veya doğrudan dahil olmalarına denir. Katılımcılık sayesinde devlet-vatandaş ilişkisi daha da kuvvetlenecektir. Ayrıca vatandaşların siyasi olaylara ilgisi artacaktır. Siyasi katılım olarak da adlandırılan bu süreç pozitif ve negatif olarak gerçekleşebilir. Pozitif katılıma oy kullanmayı, negatif katılıma ise protesto yürüyüşü ve grev gibi faaliyetleri örnek verebiliriz (Kösekahya, 2003, s, 35-44). Katılımla aktif vatandaşlık da ortaya çıkmış olacaktır. Böylelikle siyasi karar alıcılara yönelik kontrol mekanizması oluşacak, daha kaliteli kararlar alınması sağlanacaktır.

Katılımcılığı sağlayabilmek için üç unsurun bir arada bulunması gerekmektedir. Bunlardan birincisi; politika üretme ve karar verme süreçlerine vatandaşlardahil olmasını kabul eden şeffaf bir devlet yapısının oluşturulması gereklidir. İkincisi; vatandaş ile devlet arasında sürekli ve doğru bilgi akışı sağlayacak gerekli düzenlemelerin hayata geçirilmelidir. Üçüncüsü; vatandaşlara katılım kanalları konusunda bilgilendirmelerin yapılmasıdır (Karakuş, 2010, s,27).Yapılan bu düzenlemelerin uygulanması konusunda hassas davranılmalı, geri dönüşler mutlaka değerlendirilmeli, vatandaş görüşünün dikkate alındığını hissetmelidir.

Çalışmamızın esasını oluşturan katılımcılık konusu ikinci bölümde geniş bir şekilde değerlendirilecektir.

#### **1.4. TÜRKİYE'DE YÖNETİŞİM İLKELERİ KAPSAMINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

1999 yılında Türkiye'nin AB'ye aday ülke olması ve 2002 yılından itibaren yasama organı olan mecliste çoğunluğu sağlayan iktidarın kanun ve yönetmelikleri kolay çıkarabilme avantajıyla AB ile ilgili reform çalışmaları hızlanmıştır. Birlik, üye ülkelerin kamu yönetim yapılarında yönetim ilkelerinin yer almasını istemektedir. Buradan hareketle ülkemizde yönetim ilkelerinden şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılıkla ilgili önemli düzenlemeler yapılmıştır.

Ülkemizde kamu kurumlarında yönetim ilkelerinden şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması ile ilgili atılan en önemli mevzuat çalışmaları 2003 yılında kabul edilen Bilgi Edinme Kanunu ve yine aynı yıl çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. Bilgi Edinme Kanunu kamu kurum ve kuruluşları ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarını kapsamaktadır. Kanun ile demokratik ve şeffaf yönetim anlayışının gereği yerine getirilmektedir. Aynı zamanda bu kanunla vatandaşların belli bilgilere ulaşması nedeniyle hesap verebilirlik de sağlanmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması, hesap verebilirlik ve malî saydamlık sağlanması düşünülmektedir. Aynı zamanda bu kanunla kamu mali yönetimi ve kontrol sistemine stratejik planlama ve performansa dayalı bütçeleme kavramları getirilmiştir. Bu sayede kamunun katılımcı bir yöntemle stratejik plan hazırlamaları, amaç ve hedeflerini belirlemeleri, performanslarını ölçerek değerlendirme yapmaları amaçlanmaktadır (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2014:12-18).

Türkiye'de vatandaş katılımını sağlamak amacıyla çeşitli yasa ve yönetmelikler çıkarılmıştır. Bunlardan biri 5393 sayılı Belediye Kanunu'dur (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2011: 33-40). Bu kanunla, belediye sınırları içinde yaşayan vatandaşların belediye karar ve hizmetlerine katılma, belediye faaliyetleri hakkında bilgilenme hakları verilmiştir. Bunun yanında, vatandaşların meclis toplantılarına katılmaları sağlanmıştır. Kanunda ayrıca, stratejik plan hazırlanırken üniversiteler, meslek odaları ve sivil toplum kuruluşlarının görüşlerinin alınması gerektiği belirtilmiştir (Katılım El Kitabı, 2012, s, 23).



2004 yılında ise çıkarılan 5176 sayılı kanunla Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulmuştur. Burada kamu görevlilerinin hesap verebilirlikle ilgili davranış ilkeleri belirlenmiş ve uygulamaların gözetilmesi amaçlanmıştır.

Kent konseyleri de katılımın sağlanması yönünde atılmış adımlardan bir tanesidir. 2005 yılında çıkarılan 5393 sayılı Belediye Kanununun 76.maddesine göre kurulan Kent Konseyleri, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendikaların, noterlerin, varsa üniversitelerin, ilgili sivil toplum örgütlerinin, siyasî partilerin, kamu kurum ve kuruluşlarının ve mahalle muhtarlarının temsilcileri ile diğer ilgililerin katılımıyla oluşmaktadır. Bu özelliğiyle yönetişimin Türkiye uygulamasıyla ilgili en önemli örneklerinden birini vermektedir. Kent konseyleri, kent yaşamında; kent vizyonunun ve hemşerilik bilincinin geliştirilmesi, kentin hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, çevreye duyarlılık, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve hesap verme, katılım ve yerinden yönetim ilkelerini hayata geçirmeye çalışmaktadır (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 2005).2006 yılında çıkarılan Yönetmelikle Kent Konseylerinin görevleri belirlenmiş ve bunlar arasında katılımı hayata geçirmek önemli yer tutmaktadır. Kent Konseylerinin katılımcılıkla ilgili görevleri; yerel düzeyde demokratik katılımın sağlanması, uzlaşma kültürünün geliştirilmesi ve yaşanan yerle ilgili stratejik plan ve faaliyetlerde herkesin görüşünün alınması vardır. Kent kaynaklarının etkili, verimli ve adil kullanımına katkıda bulunmak yönetim ilkelerinden etkinliği sağlama ile ilgili görevlerindedir (Kent Konseyleri Yönetmeliği, 2006, s,1-3).Türkiye’de paydaşların yönetim sürecine katılımlarını sağlayabilmek için kurulan mekanizmaların başında gelen kent konseylerine sivil toplum kuruluşları, vatandaşlar, odalar ve benzeri diğer paydaşların katılmaya istekli olmadıkları görülmektedir (Toksöz, 2008, s ,87).

Yönetişim ilkelerinden katılımcılıkla ilgili çalışmalar kapsamında atılan adımlardan biri de ilk defa 1992’de Rio de Janeiro’da BM Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı kapsamında sürdürülebilir kalkınmayı konu alan ve 1997 yılından beri uygulanmakta olan “Yerel Gündem 21” programının benimsenmesi olmuştur. Programın amacı, belediyelerle sivil toplum örgütlerini yaşadıkları yerle ilgili konularda gündem belirlemek için birleştirerek katılımcı demokrasiyi geliştirmektir (Arar, 2017, s, 1).

2009 yılında kamu-vatandaş ilişkisini düzenlemek amacıyla çıkarılan Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik çıkarılmıştır. Yönetmelikle ayrıca, kamu yönetiminin etkin, verimli, hesap verebilir, şeffaf ve vatandaş beyanını esas alan bir anlayışa kavuşmasının önü açılmıştır (Şengül ve Çetinkaya, 2012, s, 57).

2012 yılında da kamu hizmetleri ile ilgili şikâyetleri incelemek ve sonucunda öneri sunarak çözüm üretmek amacıyla Kamu Denetçiliği Kurumu oluşturulmuştur. Kurum, hukukun üstünlüğünün sağlanması, iyi yönetim ilkelerinin yerleştirilmesi ve halka karşı sorumluluk anlayışı içinde ve hakkaniyet temelinde, Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne bağlı bir denetim mekanizması olarak faaliyetlerini sürdürmekte, halkın avukatlığını yapmakta ve aldığı kararlar ile idareye yol göstermektedir.

Türkiye'de yönetim ilkelerinin kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanması açısından gerekli mevzuat çalışmalarının yapılmasına uygulamaya yansımadağı, (Altan ve Tülüceoğlu, 2016,s, 320) kamu yönetiminin geçmişten gelen hantal bürokratik yapısı ve merkeziyetçi anlayışının devam ettiği görülmektedir (Gül, 2008, s, 91). Ökmen ve Canan'da (2009, s, 140) bunların yanında karar alma süreçlerinin yavaş olması ile yetki ve sorumluluk dengesinin dağılımındaki hataların hala devam ettiğini belirtmektedir. Bu sorunların çözülmesi için öncelikle klasik anlamda bürokratik iş yapma kültüründen, daha etkin, saydam ve hesap verebilir yönetim anlayışına geçmek gerekmektedir. Kanunların çıkarılması ve reformların yapılması, yönetim anlayışına geçişi tek başına sağlayamamaktadır. Bunu sağlamada yöneticiler öncü rol oynamalıdır. Bu amaçla yöneticilere; yeni reformla hedeflenenler, sürecin nasıl daha etkin işleyebileceği, veriye dayalı yönetim anlayışının ne demek olduğu konularında eğitim verilmesi gerekmektedir (Toksöz, 2008, s, 88).Yönetişim anlayışının toplumsal yaşama yerleşmesi bakımından yapılan düzenlemeler ve sonrası yapılan uygulamalar çeşitli yollarla denetlenmelidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KATILIMCILIK VE KATILIMCI LİDERLİK

#### 2.1. KATILIMCILIK KAVRAMI

##### 2.1.1. Katılımcılığın Tanımı

Katılımcılık, vatandaşların her durumda politika geliştirme süreçlerine etkin bir şekilde dahil olmalarına denir (Toksöz, 2008, s, 18-19). Bunu “*Devlet kurumları ile vatandaşların arasındaki karşılıklı yarar sağlayan ilişki*” olarak da tanımlayabiliriz (Kalkınma Bakanlığı, 2012, s, 3). Böylelikle devlet, politika üretme safhasından uygulama safhasına kadar halkın istek ve beklentilerini bilerek hareket etmektedir (Kösekahya, 2003, s, 34).

Günümüzde katılımcılık kamu yönetiminin en sık kullandığı kavramlardan biri durumuna gelmiştir. Artık yöneticiler katılımcılığı vatandaşlara ulaşmak için araç olarak kullanmaya başlamışlardır. Kamu yönetimi anlayışının bu noktaya gelme sürecine kısaca değinmekte fayda vardır.

Devleti meydana getiren vatandaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulmuş bir yapı olan kamu yönetimi (Yıldırım, 2018, s, 275) tarihini çok eskilere götürmek mümkündür. Fakat birçok kaynak Woodrow Wilson’un 1887 yılında yayınlamış olduğu “İdarenin İncelenmesi” makalesini kamu yönetiminin bir bilim dalı olarak ortaya çıkış belgesi saymaktadır (Kalfa,2011, s, 405-406). Frank J. Goodnow 1900 yılında yayınlamış olduğu “Siyaset ve Yönetim” adlı eseriyle siyaset ve yönetimin ayrı kulvarlar olarak incelenmesi gerektiğini vurgulayarak kamu yönetimi biliminin gelişimine yardımcı olmuştur. Bunun yanında 1911’de Frederick Taylor’un yayınladığı “Bilimsel Yönetimin Prensipleri” ve 1926’da Leonardo D. White tarafından yayımlanmış olan “Kamu Yönetiminin İncelenmesine Giriş” adlı eserlerde bu bilimin gelişmesine katkı sağlamıştır. Wilson’la başladığı kabul edilen bu klasik gelenek 1930’ların başına kadar sürmüştür. 1929 yılındaki ekonomik krizden sonra ortaya konan Keynesyen politikalar ve Refah Devleti anlayışıyla devletlerin üzerindeki yük artmış, dolayısıyla bütçeler zorlanmıştır. Bu durum devletin fonksiyonları, görevleri ve örgütsel yapısının sorgulanmasına sebep olmuştur. Sonuçta kamu yönetimi yapısında bir değişime gidilmesi konusunda fikir birliğine varılmış ve devletin işletme mantığı ile çalışması yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Demir ve Yavaş,

2015, s, 96-98).1970’li yıllara gelindiğinde petrol krizi ve bütçe açıkları nedeniyle yaşanan buhranların sonucunda, liberalizme muhafazakârlığın eklenmesiyle“Yeni Sağ” adıyla yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Amerika ve İngiltere’de daha çok benimsenen ve Ülkemizde Turgut Özal zamanında uygulamaları görülen bu yönetim anlayışı esnek örgüt yapılı, yumuşak hiyerarşili, minimal devleti öngörmektedir (Şener ve Çolak, 2013, s, 393-394). 1980’li yılların sonlarından itibaren ise kamu görevlilerinin belirli bir hiyerarşi içinde hareket ettiği, örgüt verimliliğini esas alan, politikacılar ve vatandaşlardan soyutlanmış geleneksel yönetim anlayışı yerini devlet yönetiminde etkinliği amaç edinen, karar alma süreçlerine vatandaş katan yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışının bir görünümü de yönetişimdir. Özellikle 1997 sonrası en çok kullanılan bir kavram olan yönetişim, birlikte yönetmeyi, karar alma süreçlerine tüm aktörlerin katılmasının gerektiğini benimseyen bir yönetim modelidir (Yıldırım, 2018, s, 273-278).Yönetim yerine yönetişimin ön planda tutulduğu bu süreçte katılımcılık kamu ve özel sektörün en sık kullandığı kavramlardan biri haline gelmiştir.

Karar alma süreçlerinde alınan karardan etkilenecek kesimlerin bulunmasıyla kamu kesimi daha etkin çalışmaktadır (Yıldırım, 2018, s, 282). Bununla birlikte bireylerin politika üretme sürecine katılması kamuda şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamaktadır (Kösekahya, 2003, s, 34).Dolayısıyla katılımcılığın diğer yönetişim ilkelerine (etkinlik, şeffaflık, hesap verebilirlik) kaynaklık ettiğini söyleyebiliriz.

Devlet tarafından kendileriyle ilgili konularda kararların alınmasından önce görüşlerine başvuru, öneri ve yorumları dinlenen vatandaşlar, kamu kurumlarına ve gerçekleştirdikleri faaliyetlere daha fazla güvenmektedirler (Boztepe, 2013, s, 62). Güvenin sağlanmasıyla, bireylerin siyasal ve yönetsel kararlara katılım istekleri artabilir.

Bu bağlamda yönetilenlerin istek ve ihtiyaçlarını anlatabildiği, yönetenlerin ise yapacakları çalışmalar hakkında geribildirim aldığı katılımcılığın, siyasal ve yönetsel olmak üzere iki türünden bahsedebiliriz.

## 2.1.2. Katılım Türleri

### 2.1.2.1.Siyasal Katılım

Siyasal katılım, birey veya grupların ülke geneli ve yerelde siyasi yöneticilerini seçmeleri, bunun yanında seçtikleri kişilerin karar almalarında etkili olmak için gösterdikleri çaba ve davranışlardır. Oy kullanma ve seçim kampanyalarına katılma siyasal katılıma örnek olarak verilebilir (Dursun, 2004; Eryılmaz, 2013, s, 43).

Siyasal katılım, Antik Yunan döneminde başlayan ve halkın kendilerini ilgilendiren kararlarda etkili olmasını sağlayan demokrasi ile ortaya çıkmıştır. Avrupa'da Aydınlanma Çağı ve ulus-devlet yapılarıyla demokrasi farklı bir boyut kazanmış ve siyasal kararların halkın seçtiği milletvekilleri aracılığıyla alındığı parlamenter (temsili) demokrasiye geçilmiştir (Aslan ve Kaya,2004, s, 215).Soğuk Savaş döneminin sona ermesiyle katılımcı demokrasi önem kazanmıştır. Katılımcı demokrasiye geçişle vatandaşlar, devletin daha fazla şeffaf ve hesap verebilir olmasını, kendilerini etkileyecek politikalar konusunda fikirlerinin alınmasını istemeye başlamışlardır. Vatandaşların farklı çıkarları uzlaştırılarak ortak hareket etmeleri sağlanmıştır (Kösekahya, 2003, s, 36). Bunun yanısıra sivil toplum örgütleri düşüncelerini daha etkin bir şekilde dile getirmeye başlamışlardır. Katılımcılığın demokratik yönetişimin bir parçası haline gelmesiyle hükümetler politika üretme sürecine vatandaşın katılımını sağlayacak yöntem ve yapılar oluşturmuşlardır (NDI Türkiye, 2008, s, 3). Hükümetler ve siyasi partiler bu katılım yöntemlerini kullanarak vatandaşa daha çabuk ulaşmayı, onların sorunlarını dinleyerek strateji geliştirmeyi ve seçimlerde başarı kazanmayı amaçlamaktadırlar.

Katılımcılığın bir parçası olan siyasal katılımı etkileyen bazı faktörler vardır. Bunların başında, toplumu oluşturan bireylerin sosyal, kültürel, ekonomik ve eğitim düzeyleri açısından birbirlerinden farklı özelliklere sahip olması gelmektedir. Cinsiyet, yaş, kentleşme, meslek, kitle iletişim araçlarını izleme, gelir ve örgüt üyeliği katılımı etkileyen diğer faktörlerdir (Duran, 2005, s, 3-19).

Devleti yönetecek siyasi kadroları belirleyen vatandaşlar, demokratik seçimler vasıtasıyla hükümetlerin oluşturacağı politikalar ve yürütülecek yönetsel faaliyetlerinde de yer almak istemektedirler.

### **2.1.2.2.Yönetmel Katılım**

Yönetmel katılım, seçimler dışında alınacak karar taslaklarının hazırlanması, olgunlaşması, kararların verilmesi ve uygulama aşamalarında karardan etkileneceklerin bu safhalardan herhangi biri, birkaçı veya tamamında yer almasına denir (Eryılmaz, 2013, s,44). Yönetmel katılım sayesinde devlet vatandaşların taleplerini dinleyerek kararlar alır. Bu şekilde alınan yönetmel kararlarda bireylerin karar verme sürecine katılımı, üretkenliği artırmaktadır (Coch ve French, 1948: Göksoy, 2014, s, 254).

Vatandaşların yönetmel süreçlere katılımını içeren yönetmel katılım idari reformların ortak hedefi haline gelmiştir. Bu hedefler gerçekleştiğinde vatandaşlara yönetmel faaliyetlere katılım konusunda yeni kanallar açılacağı düşünülmektedir. Bu katılım kanalları yoluyla aktif konuma geçen vatandaş, siyasi iktidarlardan şeffaf, hesap verebilir, talepleri dinleyen, istişareye dayalı kamu yönetim yapısının oluşturulmasını istemektedir. Yönetmel katılımı toplumun yönetime erişebilirliği artmakta ve yönetmel faaliyetler anlaşılabilir hale gelmektedir. Çeşitli yönetmel katılım araçlarıyla kamu hizmeti alıcılarının görüş ve önerilerinin öğrenilmesi yönetmel karar ve uygulamaların kalitesinin artıracaktır. Ayrıca bu yönde yapılan çalışmalar vatandaş tarafından desteklendiğinde yönetmel meşruiyet ve kurumsallaşma kolay hale gelecektir (Şengül ve Çetinkaya, 2012, s, 51-60).

Katılımın yönetmel türünde vatandaşlar devletin aldığı kararlarda etkili olmaktadır. Bu ikili ilişki farklı boyutlarda gerçekleşmektedir ve bazı basamaklara ayrılmıştır.

### **2.1.3. Katılım Merdiveni**

Katılımın sağlanma durumuna göre oluşturulan basamaklar katılım merdiveni olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilerin hangi yöntemi ve hangi aracı kullanacakları konusundaki tercihlerinin aktaracakları konuya bağlı olan katılım merdiveni kaynaklarda genellikle üçe ayrılmaktadır. Bunlar; bilgilendirme, istişare ve aktif katılım basamaklarıdır (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2014, s, 20).

	DEVLET-VATANDAŞ İLİŞKİSİ
<b>BİLGİLENDİRME</b>	Devlet → Vatandaş
<b>İSTİŞARE</b>	Devlet ↔ Vatandaş
<b>AKTİF KATILIM</b>	Devlet ← Vatandaş

**Şekil 2. Katılım Merdiveni**

**Kaynak:**(Kösekahya, 2003, s, 35).

### 2.1.3.1.Bilgilendirme Basamağı

Bilgilendirme, devlet tarafından halkın yararlanması için sunduğu tek taraflı bilgi akışıdır. Verilen bu bilgi, vatandaşın ya bilgiyi talep etmesi (pasif erişim) ya da devletin bilgiyi yayınlamak yoluyla vatandaş ile paylaşması (aktif erişim) şeklinde gerçekleşmektedir (Işık, 2010, s, 41). Benzer bir tanımda bilgilendirme, politika oluşturma sürecinin her aşamasında katılımcının süreçle ilgili bilgi ve belgelere ulaşma hakkı olarak açıklanmaktadır (NDI Türkiye, 2008, s, 10).

Bilgilendirme basamağında devlet ile vatandaşlar arasındaki ilişki güçlendirilmektedir (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2014, s, 21-60). Yapılan ve yapılacak çalışmalarla ilgili bilgilendirmeler sayesinde vatandaşların olumsuz tepkileri en aza indirilmektedir.

Bilgilendirme süreci için kamu kurumlarına bazı görevler düşmektedir. Öncelikle bu görevi yürütecek bir kişi veya yapı belirlenmelidir. Daha sonra politika belirleme basamakları hakkındaki belgeler zamanında oluşturulmalı ve ulaşılabilecek hale getirilmelidir. Bilgilendirme konusu hakkında internet sitesi kurulmak suretiyle bilgiler düzenli olarak paylaşılmalıdır (NDI Türkiye, 2008:10). Bununla birlikte bilgiye erişim konusunda sağlam mevzuat düzenlemeleri, bağımsız gözetim, yargı denetimi olmalı, vatandaş hakları konusunda bilgilendirilmelidir (Kösekahya, 2003, s, 35).

Bilgilendirme için kullanılan bazı yöntem ve araçlar vardır. Bunlardan en sık kullanılanları; resmi yayın panosu, bilgilendirme telefon hattı, basın duyurusu, basın toplantıları, broşürler, posterler, dergiler, sergi ve sunumlar, e-posta grubu, vatandaş

bilgilendirme merkezi, medyadaki söyleşi ve makalelerdir (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2014, s, 21-60).

Görüldüğü üzere bilgilendirme basamağında vatandaş esas itibariyle pasif durumdadır. Bir sonraki aşama ise devletle vatandaşın karşılıklı iletişim halinde bulunduğu istişare basamağıdır.

### **2.1.3.2.İstişare Basamağı**

İstişare, tarafların bir araya gelerek bilgi, görüş, sorun, çözüm, uygulamaya ilişkin deneyim vb. alışverişinde bulunmalarıdır. Bu sayede yanlış anlaşılımlar giderilerek sorunların çözümü için en uygun yöntemler bulunmuş olur (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2014, s, 22-66).

İki taraflı bir ilişkinin söz konusu olduğu bu yöntemde vatandaş devlete uygulamaların sonuçları konusunda geri bildirim yoluyla bilgi vermektedir. Vatandaşın ihtiyaç ve beklentilerini bilmesi, ilgili konularda devletin ileride atacağı düzenlemelerin daha isabetli olmasını sağlayacaktır (Işık, 2010, s, 41).

İstişare için kullanılan yöntem ve araçlar; anketler, söyleşiler, danışma kurulu, kentli paneli, internet portalı, açık posta kutusu, yuvarlak masa toplantısı, halk toplantıları, kamuya açık tartışmalar, şehir yürüyüşleri ve sohbetlerdir (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2014, s, 22-66).

İstişare, vatandaşın sadece görüşünün alındığı ikili ilişkidir. Aktif katılım ise, kararların içinde bizzat bireylerin olduğu bir basamaktır.

### **2.1.3.3.Aktif Katılım Basamağı**

Aktif katılım, sorunlara çözüm önerileri getirmek amacıyla fikir, görüş ve itirazların tartışılması için kamu görevlileri ve vatandaşların birlikte yaptığı tüm faaliyetleri ifade etmektedir. Bu faaliyetlere katılan tüm paydaşlar kendilerini alınan kararlardan sorumlu görür ve sahiplenirler (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2014, s, 23-74). Ortaklığa dayalı ilişkinin olduğu bu yöntemde vatandaş, karar alma süreçlerine aktif olarak katılmaktadır. Son karar devlete ait olmakla beraber vatandaş uygulamanın önerilmesinde ve şekillendirilmesinde aktif rol oynamaktadır (Işık, 2010, s, 419).

Genellikle aktif katılım için kullanılan yöntem ve araçlar şunlardır; Çalıştaylar, planlama hafta sonu, vatandaş çalışma grupları, belediye komisyonları (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2014, s, 23-74).



Günümüzde vatandaş hakları, demokratik yönetim,yolsuzlukla mücadele ve yoksulluğun azaltılmasında önemli rol oynayan (Kösekahya, 2003, s, 35) ve uygulanma durumuna göre basamaklara ayrılan katılımcılığın kamu yönetiminin sağlıklı işleyişi bakımından birçok faydası vardır.

#### **2.1.4. Katılımcılığın Faydaları**

Yönetişimin en önemli ilkelerinden biri olan ve bazı yönleriyle diğer ilkelere temel oluşturan katılımcılığın kamu yönetimi açısından birçok faydasından söz edebiliriz. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Katılımcılık sayesinde uzlaşmaya dayalı kararlar çıkmaktadır. İtiraz ve öneriler karar alma sürecinde tartışmaya açıldığı için hem uygulama daha kolay olmakta hem de halk desteği sağlanmaktadır (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2011, s, 15-19).
- Katılımcılıkla, politika üretme ve uygulama aşamalarında vatandaşlar yer almaktadır (DPT, 2007, s,15). Böylelikle, alınan kararlarda vatandaş sorumluluk sahibi olmaktadır.
- Katılımcılıkla, kaynaklar etkin ve verimli olarak kullanılmaktadır. Bu anlayışla tespit edilen yatırım planlamaları sayesinde devlette israfın önüne geçilmektedir.
- Katılımcı uygulama kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yöneticilerinin işlerini kolaylaştırmaktadır (Bartle, 2012, s, 7).Zira yöneticiler, yürütülen çalışmalar hakkında, vatandaşın zaten bilgisi olduğundan dolayı ayrıca açıklama yapmak için zaman kaybı yaşamamaktadırlar.
- Katılım sayesinde uygulanan faaliyetler vatandaşın onayı alındığı için meşruiyet kazanmaktadır (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2014, s, 19).
- Vatandaşların fikirlerinin alındığı düzenlemelerle oluşturulan mevzuata uyum daha kolay olmaktadır. Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve taraflar arasında ortak bir dilin oluşturulması açısından katılımcılık önemlidir (DPT, 2007, s,15).
- Vatandaşların politikaların geliştirilmesine ve uygulanmasına dâhil olmaları, onların ihtiyaçlarını karşılayan düzenlemelerin hayata geçirilmesine katkıda bulunmaktadır (Katılım El Kitabı, 2012, s, 8).
- Katılım, mevcut ve muhtemel sorunlar karşısında toplumun, kamu yönetiminin ve devletin dayanıklılığını artırmakta, sorun çözüme kapasitesini güçlendirmekte

ve birlikte yaşama koşullarını hazırlamaktadır (Gündoğan, 2013, s, 40). Vatandaşın sürprizlerle karşılaşmadığı, yapılacak çalışmaları daha önceden bildiği katılımcı yönetim anlayışında sorunlar daha az olmaktadır.

- Katılımcı bir anlayış ile alınan kararların uygulanma olasılığı yüksektir (Toksöz, 2008, s, 19). Vatandaşlar kendi fikrinin alındığı bir işi daha fazla sahiplenmektedir.
- Vatandaşlarda birlikte yaşama ve dayanışma ruhu oluşturmada katılımın önemi büyüktür. Karar alma sürecine katılan vatandaşlar birbirleriyle etkileşime girerek, bilgi, görüş, bakış açıları ve dileklerini paylaşmaktadırlar. Bunun sonucunda toplum kaynaşması sağlanmaktadır (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2011, s, 15-19).
- Katılımcı karar verme süreçleri aynı zamanda şeffaf bir yönetim biçimini oluşturmaktadır. Vatandaşın politika üretme safhasından uygulama safhasına kadar aktif rol almasıyla kamu çalışanlarının görevlerini kötüye kullanması önlenmektedir (DPT, 2007, s,15).
- Katılımcı yönetim tarzıyla, organizasyonu etkileyecek kararlarda sadece yöneticilerin değil, personelin de katkısı olmaktadır. Böylece personel kendine güvenildiğini, fikirlerinin dikkate alındığını ve saygı duyulduğunu hissetmekte, kurum daha iyi işlemektedir. Katılımcı yaklaşımlar kararların kurum içinde daha şeffaf olması anlamına gelir, personelin yönetime güveni ve yöneticinin liderliği artar (Bartle, 2012, s, 7).
- Katılımcılık, sorgulayan, talep eden aktif vatandaşlık bilincini kazandırarak demokrasiyi güçlendirmektedir (Yönetişim ve Katılım Rehberi, 2014, s, 19).

**Tablo 2. Katılımcılığın Yararları**

<b>Vatandaş açısından</b>	<b>Yönetim açısından</b>
Daha fazla bilgilenme	Vatandaşların daha fazla bilgilenmesini sağlama
Görüşlerinin ve sorunlarının direkt olarak yönetime ulaştırılması	Vatandaşlarla iyi iletişim kurarak onların görüş ve sorunlarından haberdar olma
Sosyalleşme ve empati kurabilme	İhtilafli fakat zorunlu çalışmalar için vatandaşın desteğini kazanma
Yeni proje ve politikaların uygulanmasına aktif katılabilme	Uygulanabilir politika ve projeler üretme, tasarruf yapma ve riskleri en aza indirme
Yönetimi sorunlara karşı duyarlı ve hesap verebilir duruma getirebilme	Toplumun güvenini sağlama

**Kaynak:**Loeffler, E., Özden, S. ve Üskent, S. (2011) *Vatandaş Katılımını Artırma Rehberi*, Ankara: İçişleri Bakanlığı ve BM Kalkınma Programı Ortak Yayınları, s.11

Birçok faydasını saydığımız katılımcılığın eleştirilen bazı yönleri de vardır.

### **2.1.5. Katılımcılığa Yapılan Eleştiriler**

Katılımcılık, karar alma süreçlerinde doğru kararlar alınmasını sağlayan bir yönetim ilkesidir. Bu sebeple yöneticilerin sık kullandığı araçlardan biri olmuştur. Buna rağmen kavrama bazı eleştiriler de getirilmektedir. Bunlardan birincisi, katılımcılıkla alınan kararların üst yönetim tarafından kabul edilmeme durumunda hayal kırıklığına neden olmasıdır (Bartle, 2012, s, 7). Bu durum daha çok uzmanlık gerektiren kararlarda ortaya çıkabilmektedir.

İkincisi, katılımcı kararların tek taraflı karar almaya göre daha yavaş olmasıdır (Bartle, 2012, s, 7). Katılımcı karar verme zaman kaybı olarak görülse de yöneticilerin isabetli karar vermelerini sağlamaktadır.

Üçüncü ise, konu ile ilgili görüşüne başvurulacak kişilerin tutarlı kararların alınması için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları düşünülmekte ve alanlarında uzmanlaşmış kamu görevlilerinin daha iyi kararlar aldıkları belirtilmektedir (Yönetişim ve Katılım Rehberi,2011, s, 41-42).

Her ne kadar eleştirilen yönleri olsa da katılımcılığın kazanımları daha fazladır ve tüm yöneticilerin (kamu-özel) karar alırken kullanması gereken bir araç olarak görülmelidir.

Katılımcılıktan beklenen yararlı sonuçları sağlayabilmek, vatandaşın daha fazla yönetime katılımının önünü açmak için devletin atması gereken bazı adımlar vardır.

### **2.1.6. Katılımcılığı Artırmak İçin Yapılabilecek Çalışmalar**

Yönetişimin en önemli ilkelerinden biri olan katılımcılığın artırılması ve kamu kurumlarında uygulanabilir hale gelmesi için devlete bazı görevler düşmektedir. Bunlar (Işık, 2010, s, 41; Toksöz, 2008, s, 9);

- Karar alma mekanizmaları ve alınan bu kararların uygulama aşamalarının tamamına vatandaşların katılımına açık süreçlerin oluşturulması,
- Devletten vatandaşa doğru devamlı ve tutarlı bir bilgi akışı ile anlamlı bir katılım için gerekli eğitimin sağlanması,
- Vatandaşları etkin yollarla bilgilendirerek kendilerine düşen rollerin anlatılması,
- STK'ların örgütlenmesinin önünü açacak düzenlemelerin hayata geçirilmesidir.

Bunların yanında, katılımcılığı artırmak için vatandaşlara doğru ve güvenilir bilgiler verilmeli, yargı kararları ve yasal düzenlemeler yayımlanmalı, devlet ihaleleri sivil toplum örgütlerinin gözetimine açılmalı, basın sansür edilmemeli, iktidarlar tarafından bilgi-iletişim teknolojileri vasıtasıyla vatandaşla daha hızlı iletişim kurulmalıdır (Kösekahya, 2003, s, 44).

Bunlarla birlikte, kamu kurumlarını vatandaşlara katılım olanakları sağlamaya zorlayacak mevzuat çalışmaları yapılmalı, şirketlerdeki ar-ge birimleri gibi kamu kurumları içinde vatandaş katılımını sağlayacak birimler oluşturulmalıdır (Gündoğan, 2013, s, 39).Devlet katılım için zor erişilen kişi veya gruplar bulunmaktadır. Devletin bu gruplara ulaşamamasının bazı sebepleri vardır. Bu sebepler genelde kamu kurumlarına güvenmeme, katılımı sonuç alınacağına inanmama, görüşlerinin önemsenmeyeceğini düşünme, fikir ve düşüncelerinin dinlenilmeyeceği hissi, dışlandığı önyargısı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Katılım için zor erişilen kişi veya grupları sürece dahil etmek için birtakım çalışmalar yapılmalıdır. Bu insanlara daha yakın sivil toplum örgütleri vasıtasıyla ulaşma yolları aranmalıdır. Katılan insanlara katılım veya teşekkür belgesi takdim edilerek önemsendikleri hissi verilmelidir. Politika oluşturma süreçleri nitelikli hale getirilerek katılımcıların fikirlerinin uygulamaya geçtiğini görmeleri sağlanmalıdır (Kalkınma Bakanlığı, 2012, s, 32).

Katılımcılığın artırılması devlet kurumlarının işleyişine de birçok katkılar sunmaktadır. Bunlardan biri de eğitim kurumları olan okullardır.

## **2.2. EĞİTİM KURUMLARINDA KATILIMCILIK ANLAYIŞI**

Eğitim kurumları, çocukların evleri ve oyun oynadıkları alanlar dışındaki vakitlerini geçirdikleri, günlerinin yaklaşık üçte birini kapsayan kamusal alanlardır. Öğrenciler, kendileri hakkında verilen kararlarda söz hakkına sahip olmadıkları bir düzen içerisinde eğitim kurumlarına gelmektedirler. Okul öncesi dönemde onlar için iyi ve doğru olanı yetişkinler belirlemektedir. Dolayısıyla toplumun belli bir bölümünün sürekli kontrol ve bağımlılık içerisinde yaşadığı anlaşılmaktadır. Bu olumsuz durumu düzeltme ve çocuklarla yetişkinler arasındaki hiyerarşik ilişkiyi daha eşitlikçi bir seviyeye çekme görevi katılımcı okullara düşmektedir (Kılıç, 2015, s, 15).

### 2.2.1. Katılımcı Okul

Katılımcı okul, kurum kültürünün demokratikleşmesi ve katılımın bir yaşam biçimi olarak okulun tüm hücrelerine yayılmasıdır. Okullarda oluşturulan katılımcı anlayış biçimi aynı zamanda toplumunda demokratikleşmesini sağlamaktadır. Maxine Greene'in “*Bir demokraside toplumun bir üyesi haline gelmeleri, katılmaları ve kamuoyunda açıkça rol oynamaları için gençlerin güçlendirilmesi kesinlikle eğitimin görevidir*” sözü bunu destekler niteliktedir (Kılıç, 2015, s, 27-35).Okul yönetimleri bu amaçla, öğrencilerin fikir oluşturmalarını ve görüşlerini özgürce ifade edebilmelerini desteklemek için ortam ve koşulları hazırlamalıdır (Dedova ve Beşka, 2012, s, 4).

Türkiye’de 2018 Eylül ayı MEB istatistiklerine göre okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsayan örgün eğitimde altmış beş bin okulda yaklaşık on sekiz milyon öğrenci öğrenim görmektedir. Öğretmen sayısı da bir milyon civarındadır. İlköğretim kademesi içinde yer alan ve sayısı yirmi beş bini bulan ilkokullarda ise beş milyon öğrenci vardır. Bu okullardaki öğretmen sayısı üç yüz bine yaklaşmıştır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2018). Veli sayısı ile beraber okulların iletişim halinde olduğu birey sayısı nüfusun çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu nedenle ülkemizdeki okullarda katılımcı anlayış biçiminin yerleşmesi büyük önem arz etmektedir.

**Tablo 3. Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı.**

TÜRK MİLLİ EĞİTİM SİSTEMİNİN GENEL YAPISI	
ÖRGÜN EĞİTİM	YAYGIN EĞİTİM
OKUL ÖNCESİ EĞİTİMİ	GENEL YAYGIN EĞİTİM
İLKÖĞRETİM	MESLEKİ-TEKNİK YAYGIN EĞİTİM
<b>İLKOKUL</b> ORTAOKUL	
ORTAÖĞRETİM	
YÜKSEKÖĞRETİM	

**Kaynak:** 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu

Geleceğin büyüklerinin yetiştirildiği okullarda katılımcı yönetim anlayışının yerleşebilmesi amacıyla 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda ilk dört yılı ilkokul olan ilköğretimin amaçlarından birinde “öğrencilere iyi bir vatandaş olmak için gereken temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak” ifadesi yer almıştır (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973). Okullar, bu doğrultuda öğrencilere bir taraftan

aktif vatandaşlığın gereklerini öğretme, diğer taraftan gelecekte yönetim kademelerinde yer alacak bireyleri yetiştirme görevi üstlenmişlerdir. Çift yönlü görevi olan eğitim yuvaları kendi yönetim anlayışlarını buna göre oluşturmak durumundadır. Kurumlarında aktif vatandaşlığın gereklerinden biri olan katılımıcılığı öğrenci, veli ve öğretmen bazında hayata geçirmeleri yöneticilere, okul gelişimi bakımından faydalar sağlayacaktır.

Buradan hareketle ülkemizdeki katılımcı okul kavramını öğrenci, veli ve öğretmen katılımı olarak üç bölüm halinde incelememizde yarar vardır.

### **2.2.1.1.Öğretmen Katılımı**

Öğretmenler okullarda eğitim sürecinin merkezinde yer almaktadır. Bu nedenle eğitimle ilgili sorunları ve beklentileri en yakından bilmektedirler. Bu konularla ilgili ilk görüşlerine başvurulacak kişiler olarak öğretmenler görülmektedir (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015, s, 87). Okullarda eğitim-öğretimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, bir bütün olarak okul gelişiminin sağlanmasıyla ilgili konularda öğretmenlerin fikirlerinin alınması ve alınan kararlarda bizzat yer almasına öğretmen katılımı denilmektedir.

Öğretmenlerin kararlara katılımının kendileri, çalıştıkları okullar ve öğrenciler açısından bazı yararları vardır. Görev yaptığı eğitim yuvalarındaki karar almaya etkin katılımı öğretmenleri okullara daha fazla bağlamaktadır (Babaoğlu ve Yılmaz, 2012, s, 1). Bununla birlikte kurumundaki çalışmalarına gönüllü katılımını sağlamakta, alınan kararla ilgili sorumluluklarını artırmaktadır (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015, s, 87).

Öğretmen katılımının diğer faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz(Can ve Serençelik, 2017, s, 526):

- Alınan kararlarda öğretmenlerin fikirlerinin alınması okullarda demokratik yönetim anlayışının yerleşmesini sağlar,
- Öğretmenlerin iş doyumunu ve eğitimde verimliliğini artırır,
- Uygulamaya geçirilen kararlarda öğretmenlerin kendi paylarının olması nedeniyle kurumun daha sağlıklı işlemesine katkıda bulunur,

- Yöneticiler ayrıntılar hakkında karar verme yükünden kurtulur. Her sorun okul müdürüne gelmez. Böylelikle eğitim hizmetlerinin daha çabuk yürütülmesi gerçekleşir,
- Alınan kararların daha rasyonel olmasıyla uygulanabilirlik oranı yüksek olur,
- Çalışanlar idarenin aldığı kararların sebeplerini bildiklerinden yönetici-yönetilen ilişkileri olumlu yönde ilerler,
- Okul içerisinde sağlıklı bir çalışma ortamı oluşur,
- Okul yönetiminin aldığı kararlar daha objektif olmaktadır.

Öğretmen katılımının devletin eğitim-öğretim alanındaki hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki öneminden hareketle katılımı artırmak için bazı çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bunlar;(Özdoğru ve Aydın, 2012, s, 365-366)

- *“Okullarda ki karar sürecine etkin katılımın sağlanması konusu yöneticinin inisiyatifine bırakılmayıp kararlara öğretmenlerin daha çok katılmasına imkân verecek yasal düzenlemeler Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılmalıdır”*,
- *“Okullardaki yöneticilere katılımcı yönetim anlayışı konusunda seminerler verilmelidir”*,
- *“Okullarda etkili kararlar alınabilmesi için öğretmenlerin hangi karar komularına katılacağı önceden tespit edilmelidir”*,
- *“Öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması için çalışma koşullarının iyileştirilmesine önem verilmelidir”*,
- *“Öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılmasını engelleyen faktörler araştırılarak çözümler üretilmelidir”*,
- *“Katılmalı yönetim anlayışının hakim olduğu okullar ile öğretmenlerin kararlara katılmadığı okullardaki öğretmen motivasyon düzeyleri, öğrenci başarı durumları araştırılıp karşılaştırmalar yapılmalıdır”*.

Bunların yanında, öğretmenlerin okul yönetimlerinin alacağı kararlara katılımının sağlanabilmesi için bazı örgütsel şartlar oluşturulmalıdır. İlk olarak, okulda alınacak kararlara katılacak öğretmenlerin işine karşı sorumlu ve mesleklerini sevmeleri gereklidir. İkincisi, okul politika ve planları öğretmen katılımını sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Üçüncüsü ise, karara katılanların karar alınan konu hakkında yeterince bilgi sahibi olacağı ve fikirlerini özgürce savunabileceği ortam sağlanmalıdır (Babaoğlan ve Yılmaz, 2012, s, 2).

Öğrencilerin okul başarısının yükseltilmesi, olumlu davranışlar kazandırılması ve okul gelişim planlarının uygulanabilmesi için öğretmenlerin yönetime katılımları tek başına yeterli değildir. Bu sürece eğitimin üç sacayağından biri olan ailelerde katılmalıdır.

#### **2.2.1.2.Aile Katılımı**

Anne babalar, çocuklarının gelişimlerinden ve eğitimlerinden sorumlu olan ilk öğretmenlerdir. Okul ise çocuğun çok yönlü olarak eğitimini sağlama görevini üstlenmektedir. Bu bağlamda aile katılımı, okul ile aile arasındaki çok boyutlu ve her türlü iletişim ve etkileşim örüntüsü olarak tanımlanabilir (Kahraman vd., 2017: 611).

Sınıf veya okul faaliyetleri şeklinde gerçekleştirilen katılımı anne ve babalar, okuldan beklentilerini ve isteklerini aktarmakta, öğretmenler de çocuğun evdeki durumu hakkında bilgi almaktadır (Porumbuve Necsoi, 2013: Lindberg, 2017, s, 52). Eğitimcilerin ortağı olan ebeveynlerin çocuklarıyla ilgili yaşadıkları tecrübeler öğretmenlerin planlamaları açısından önemlidir. Benzer şekilde öğretmenler de öğrencileri, anne-babalardan farklı bir şekilde, farklı ortamda tanıdıkları için anne-babaların çocuklarını tanımalarına katkıda bulunabilmektedirler. Böylece eğitimciler, velileri öğretim programı ve çocuklarının ilerlemeleri hakkında bilgilendirme sorumluluklarını yerine getirmiş olurlar (Danielson, 2002: Kaysılı, 2008, s, 70).

Ailelerin eğitime dahil edilmesine yönelik uygulama ve çalışmalar, öğrenci, aile ve öğretmenler ile ilgili olduğu kadar bütün olarak okulun gelişimi ve etkililiği ile ilgili de önemli yararları olduğunu göstermektedir. Bunları maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (Lindberg, 2017, s, 52-72):

- Aile katılımı çocukların akademik başarısını artırmaktadır. Özellikle fen, matematik, okuduğunu anlama dersleri ile bu derslerle bağlantılı performans ödevlerindeki başarı üzerinde olumlu yönde katkıları olduğu belirtilmektedir,
- Aile katılımının, okullardaki disiplin sorunlarının azaltılmasında önemli yararları vardır. Anne baba ile görüşmeler sayesinde öğrencilerdeki davranış problemleri daha çabuk çözülebilmektedir,
- Araştırmalar, aile katılımı yoluyla okul ve aile arasında sağlanan ilişkiler sayesinde problemlerin ortaya çıkmadan önlendiğini göstermektedir,
- Aile katılımı yoluyla, ergenlik dönemindeki bireylerin gelişimi ve sorunlarının çözümüne katkı sunulabilmektedir. Katılımla, bu dönemdeki çocuklarla ilgili



ailenin ve okulun bilmesi gereken konular karşılıklı olarak aktarılmaktadır. Böylelikle çocuklar için önemli olan bu kritik yaşlarda ortaya çıkan ve çıkabilecek sorunlara karşı önlemler alınmaktadır,

- Aile katılımıyla, alt sosyoekonomik düzeydeki ailelerin çocuklarının okul devamsızlıkları düşürülüp başarıları artırılmaktadır.

Öğretmen, öğrenci ve veli açısından birçok faydası olan aile katılımı okullarda farklı etkinlik ve araçlarla gerçekleştirilebilir. Aile toplantıları, telefon görüşmeleri, haberleşme mektupları, eğitim-duyuru-bülten panoları, broşürler, afiş ve fotoğraflar, iki yönlü yazışmalar, e-posta ile iletişim, kitapçıklar, görüntü ve ses kaydı, dilek makale kutusu, anne-baba kütüphaneleri, geliş-gidiş zamanları, özel günlerde anne babayı okula davet etme, eve etkinlik gönderme, gelişim raporları, ürün dosyası paylaşım günleri, anne babaların sınıf içindeki ve sınıf dışındaki etkinliklerde rol almaları bu etkinliklerden bazılarıdır (Kahraman vd.,2017, s, 614-618). Öğretmenler öğrenci ve velinin durumuna göre uygun olan etkinlikleri seçerek uygulayabilirler.

Ülkemizde yapılan araştırmalarda (Aslan, 1984; Koçak, 1988; Doğan, 1995; Kaysılı, 2008, s, 70) aile katılımını engelleyen faktörler üç başlık halinde toplanmıştır. Bunlardan birincisi okula bağlı engellerdir. Yöneticilerin okul- aile iletişiminde ilgisiz, isteksiz olmaları, bu konuda yeterli bilgiye sahip olmamaları, yönetici, öğretmen ve velinin birbirini tanımaması, okul ve öğrenci ile ilgili bilgilerin velilere öğrencilerle iletilmesi okuldan kaynaklanan sorunlardır. İkincisi, eve bağlı engellerdir. Velilerin okula ve öğrenciye yeterli zamanı ayıramamaları, velilerin çocukları hakkında olumsuz bilgi almaktan çekinmeleri, zaman sınırlılığı, ulaşım ile ilgili güçlükler, okul yönetimini kendilerinden alt düzeyde görmeleri, velilerin çoğunlukla öğretmen ve yöneticilerle tanışmamaları bunlardan bazılarıdır. Sonuncusu kültüre bağlı engellerdir. Velilerin okuldan gönderilen yazıları anlamakta güçlük çekmeleri, yönetici ve öğretmenler arasında görüş ayrılığının bulunması bu engellere örnek gösterilebilir.

Aile katılımının öneminden hareketle katılım faaliyetlerinin artırılması için yapılabilecek çalışmaları şu şekilde sıralayabiliriz; (Kaysılı, 2008, s, 78 )

- Sosyal riski yüksek çevreden gelen öğrenci ailelerinin, okulların karar alma organlarında görev almaları desteklenmelidir,

- Öğretmen-aile iletişimi artırılarak öğrencilerin ihtiyaç ve gelişimleri hakkında veliler bilgilendirilmelidir,
- Çalıştaylar ve eğitim seminerleri, ailelerin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanmalıdır,
- Velilerle iletişim kurmak için çeşitli yollar (telefon, mektup, vb.) denenmelidir,
- Okul etkinliklerine diğer çocuklarını bırakacak yeri olmamasından dolayı katılamayan aileler için çözüm yolları bulunmalıdır,
- Aile katılım etkinlikleri, çalışan aileler düşünülerek iş çıkış saatleri ya da tatil günlerinde yapılmalıdır,
- Aile katılımı okul tarafından başlatılmalıdır. Çünkü pek çok aile, katılımında bulunmak istese de bunu başlatmakta yetersiz kalabilmekte ve bu konudaki haklarını bilmemektedir,
- Okul yönetimi ve öğretmenler hangi katılım etkinliğini yapacağını aileleri tanıyıp ona göre yapmalıdır.

Bunlarla birlikte, özellikle ilkokullarda ders saatleri içerisine aile katılımı etkinlik saatlerinin konulması katılımı artıracaktır. Ayrıca okullarda, ailelere yönelik ihtiyaç analizleri yapılması ve programların buna göre yapılması velileri okula daha da yaklaştıracaktır. Öğretmen yetiştirme sürecinde üniversitelerin ilgili bölümlerinde aile katılımı ile ilgili ders veya ders konularının eklenmesi, öğretmenlerin aile katılımına daha fazla önem vermelerini sağlayacaktır (Kahraman vd., 2017, s, 620-621).

### **2.2.1.3.Öğrenci Katılımı**

Öğrenci katılımı, öğrencilerin başarısını artıran, deneyimlerini geliştiren, onların akademik ilerlemelerini ve başarılarını tahmin eden, aynı zamanda öğrenme sürecine psikolojik katılımlarını da kapsayan, çoğunlukla olumlu davranışlarla ve akademik başarıyla ilişkilendirilen çok yönlü bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım vd.,2017, s, 70).

Çocukların kendi hayatlarıyla ilgili alınan kararlarda söz sahibi olmaları anlamına da gelen öğrenci katılımı, çocuklar açısından hem bir gereksinim hem de bir haktır. Çocuklar dünyaya geldikten sonra evin kurallarına uygun şekilde yetiştirilirler. Belli bir dönem ihtiyaçlarını ve görüşlerini ifade etme şansları yoktur. Anneleri, babaları veya bakmakla yükümlü kişiler onlar adına karar verirler. Bu nedenle çocukların bilgi, deneyim ve olgunluk kazanmaları zorlaşmaktadır. Okul çağına

geldiklerinde öğretmenler ve okul idaresi bu sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle okulun ilk günlerinde çocuklar bu durumun etkisiyle anne-babalarından ayrılmak istememektedirler. Bu sorunun çözümüne katkıda bulunacak olan okulun katılımcı bir anlayışla yönetilmesidir (Kılıç, 2015, s, 15). Katılımcı okullardaki sınıf kuralları ve yaptırımları çocuklarla birlikte oluşturulduğu zaman uygulanma oranı yüksek olacaktır.

Öğrenci katılımını bazı araştırmacılar üç boyutta değerlendirmektedir. Bunlar; davranışsal, duyuşsal ve bilişsel katılımdır. Davranışsal katılım, genellikle öğrencilerin okul içi ve okul dışı etkinliklere katılımlarını kapsayan etkinliklerdeki tutum ve çabalarıdır. Duyuşsal katılım, öğrencilerin derse, okula, öğretmenlerine ve sınıf arkadaşlarına karşı sıkılma, kaygı ve öfke hislerinden arınmış olarak derslere istekli bir şekilde çalışmalarını, katılmalarını ve çevreleriyle bir takım ilişkiler kurmalarını sağlayan tutum ve davranışlarıdır. Bilişsel katılım ise gelişmiş öğrenme stratejileri uygulama ve öğrenme sürecine bireysel olarak katılma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım vd.,2017, s, 69-70).

Öğrenci katılımı, çocukların kişisel gelişimi ve öğrenmeleri açısından birçok faydasının yanında okul yönetimi ve öğretmenlere de birtakım kolaylıklar sağlamaktadır (Davis vd., 2006 ve Allen, 1999; Kılıç, 2015, s, 28-30);

- Okuldaki karar alma mekanizmalarını etkilemeleri kendi hayatlarına yön verme eğilimlerini güçlendirmektedir,
- Kararlara katılan çocukların sorumlulukları ve aidiyet duyguları artmaktadır,
- Aktif vatandaşlıkla ilgili becerileri güçlenmektedir,
- Karşılıklı anlayışın etkisiyle öğretmen-öğrenci ilişkileri iyileşmekte ve daha olumlu bir okul ortamı oluşmaktadır,
- Okul meclislerinde alınan kararlar daha uygulanabilir olmaktadır,
- Okul kurallarının ve yapılacak çalışmaların öğrencilerle beraber belirlenmesi uyumu kolaylaştırmaktadır,
- Öğrencilerin birbirlerine uyguladıkları şiddetin önlenmesinde fikirlerinin alınması daha etkili sonuçlar ortaya koymaktadır,
- Okul yönetimi açısından daha çatışmasız, yönetilebilir bir alan ortaya çıkmaktadır.

Okul yönetimleri ve öğrencilerin karşılıklı olumsuz yargı ve tutumları katılımı etkilemektedir. Okul idaresi ve öğretmenler, öğrencilerin okuldaki karar alma süreçlerinde rol almaya hazır olmadığını ve yeterince sorumluluk alamayacaklarını düşünmektedirler. Çocuklarda ise ciddiye alınmadıkları ve okuldaki süreçlerde söz sahibi olmalarının zor olduğunu hissi hâkimdir (Tüzün ve Sarıışık, 2015, s, 28). Okul yönetimlerine düşen görev, bu önyargıları kırarak öğrencileri okullardaki karar mekanizmalarına etkin katılımını sağlamaktır. Böylelikle yukarıda saydığımız öğrenci katılımının faydalarından istifade edilmiş olunacaktır.

İlkokullarda öğrenci, veli ve öğretmenleri karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamak için onlara birçok komisyon, kurul ve ekipte görevler verilmektedir.

## **2.2.2. İlkokullarda Katılımcılık Uygulama Alanları**

MEB katılımcılığın okullarda hayata geçirilebilmesi için çeşitli yasa, yönetmelik ve yönergeler çıkarmıştır. Bakanlık, yapılan bu düzenlemelerle öğretmen, veli ve öğrencilerin çeşitli kurul ve komisyonlarda yer almalarını sağlayarak onları, okulları karar alma süreçlerine katılmasını amaçlamıştır. Buralarda alınan kararlar okulun eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlanmasının yanında okulun gelişimi açısından önemlidir.

### **2.2.2.1. Öğretmenler Kurulu**

MEB'in okullarda katılımı sağlamak için yaptığı en önemli düzenlemelerinden biri öğretmenler kuruludur. Kurulun görev tanımı Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde yer almaktadır. Yönetmeliğe göre öğretmenler kurulu, eğitim-öğretim yılında yapılacak çalışmaları planlamak, değerlendirmek ve görüş alışverişinde bulunmak amacıyla ders yılı başında, ikinci dönem başında ve yılsonunda toplanır. Ayrıca okul müdürünün gerekli gördüğü zamanlarda ve kurul üyelerinin salt çoğunluğunun yazılı isteği ile de toplanabilir. Bu toplantılarda kararlar oy çokluğuyla alınmakta ve toplantı başlamadan önce gerekli görülen konuların da oy çokluğuyla kurul gündemine alınabilmektedir (Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği,2014). Öğretmenler kurulu vasıtasıyla okul yönetimine etkin bir şekilde katılan öğretmenler görev yaptıkları kurumu ve mesleklerini daha çok benimsemektedirler. Ayrıca öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılması okul müdürlerinin alacağı kararların niteliğini etkilemektedir (Demirtaş vd., 2008, s, 57).Fakat yapılan bir araştırma da,

okul yönetimi ile öğretmenlerin,öğretmenler kurulu konularını kurul öncesi tartışmadıkları ve kurul gündeminin belirlenmesinde onların görüşlerine başvurulmadığı ortaya çıkmıştır.Bu durum kurula katılım zorunlu olsa da öğretmenlerin ilgisinin az olmasına yol açmaktadır (Çelik,1997; Demirtaş vd., 2008: 60).Çözüm olarak, okul müdürleri toplantı başladığında gündemi okuyarak öğretmenlere eklemek istedikleri gündem maddesinin olup olmadığını sormalı, toplantı esnasında öğretmenlerin konuşmaları için fırsatlar oluşturarak aktif katılımı sağlamalıdır.

#### **2.2.2.2.Veli Toplantıları**

Veli, öğrencinin anne, baba ya da onun yasal sorumluluğunu üstlenen kişidir. Eğitim öğretim süreci içerisinde bu sorumluluğunun gereği olarak çocuğuyla ilgili bilgi alışverişinde bulunmak üzere okulun planlamış olduğu veli toplantılarına katılmak durumundadır.

Okullarda katılımcılık için en önemli uygulama alanlarından biri olan veli toplantılarında çocukların akademik başarı durumlarının yanında eğitim durumları hakkında bilgi verilmekte, görüş alışverişinde bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda veli katılımının öğrencinin akademik başarısını artırdığı, okula devamı artırarak okulu bırakmaları azalttığı, öğrencileri denetimli hale getirdiği, ders çalışmayı daha istekli hale getirdiği, eğitim sürelerini artırarak daha yüksek eğitimi amaç haline getirdiği, velilerin öğrencilerin gelişim dönemleri hakkında bilgi sahibi yaptığı ve öğretmen ile veli arasındaki iletişimi kuvvetlendirdiği saptanmıştır (Sünbül ve Yavuz, 2004, s, 1-4).

Okulların gelişimi ve çocukların başarısı için önemli katkıları olan veli toplantılarına katılım az olmaktadır. Bu sorun da velilerin okula karşı ilgisiz olmasından kaynaklanmaktadır. Bu ilgisizliğin sebepleri olarak (Çalışkan ve Ayık, 2015, s, 70);

- Öğretmenlerin çocuklara karşı olumsuz tavır sergilemeleri,
- Çocuğun başarısız olması,
- Okul ile görüşmelerde sonuç alınamaması,
- Okuldan para talep edilmesi,
- Kendi öğrenciliklerindeki olumsuz olaylar,
- Öğretmenlerin sürekli olarak nasihat vermeleri,

- Okullarda gördükleri resmi hava,
- Okul ile iletişimin sağlanamaması,
- Maddi olarak yetersiz kalmaları, çocuklarının ihtiyaçlarını karşılayamamaları,
- Veli toplantılarına önemin verilmemesi,
- Veli toplantılarının yapıldığı ortamın uygun olmaması,
- Okula olan uzaklık,
- Öğretmenlerin velilere yaklaşımının otoriter olması,
- Eğitim düzeylerinin düşük olması,
- Toplantıların ve okulun yararlı olmadığı kanısı görülmektedir.

Okul müdürleri yapacağı rehberlik etkinlikleri, veli kahvaltıları, gezi düzenlenmesi, okul ortamının samimi ve sıcak hale getirilmesi, bilgilendirmeler, sorunların çözümleri hakkında geri dönüşün sağlanması gibi çalışmalarla velilerin okullara karşı ilgisizliğini azaltabilir.



**Şekil 3. Okul Müdürünün Okul-Aile Birliği ve Sınıf Temsilcileri İle Okul Sorunlarının Çözümü Amacıyla Yaptığı Toplantı.**

### **2.2.2.3.Okul Aile Birlikleri**

Okul-aile birlikleri, okul ile aile arasında bütünleşmeyi gerçekleştirmek, veli ile okul arasında iletişimi ve iş birliğini sağlamak amacıyla 1973 yılında çıkarılan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile kurulmuştur.

Okul-aile birlikleri sosyal ve kültürel etkinlikler ile kampanya ve kurslardan sağlanan maddi katkılar, bağışlar, kantin ve benzeri yerlerin işlettilmesi yoluyla okulların giderlerini karşılamaktadır. Kararların alınması ve harcamaların yapılması velilerden oluşan yönetim kurulunca sağlanmaktadır. Katılımcı anlayışın hakim olduğu okul aile birliklerinde bu durum alınan kararların uygulanmasını kolaylaştırmakta, velilerin aktif katılımını sağlamaktadır.

Okul-aile işbirliği bir yandan ailelerin eğitim sürecinin işleyişi ve eğitim programları hakkında bilgi edinmelerini, diğer yandan da okula ve eğitime karşı daha olumlu tutum geliştirmelerini sağlamaktadır (İpek, 2011, s, 71). Öğretmenlerle yapılan bir araştırmada okulda yapılan etkinlik ve toplantılara katılım sağlayan velilerin çocuklarının başarısının arttığı tespit edilmesi (Çalışkan ve Ayık, 2015, s, 70) bunu destekler niteliktedir.

Mevzuat açısından veli katılımını artıracığı düşüncesi ile çıkarılan kanun ve buna bağlı olarak çıkarılan Okul Aile Birliği Yönetmeliği'nin uygulamasında bir takım sıkıntılar mevcuttur. Veliler tarafından okul-aile birliklerinin sadece para toplayan bir statüde olduğu algısı okul-aile birliklerinin genel kurul toplantılarına katılma oranlarını düşürmektedir. Ayrıca okul-aile birlikleri yönetim ve denetim kurullarının angarya olarak görülmesi nedeniyle veliler bu organlarda görev almak istememektedirler. Okul aile birliklerinin zorunlu ihtiyaçları karşılamak için topladığı bu paraları devletin öğrenci sayısını dikkate alarak okullara göndermesi bu algıyı ortadan kaldıracak, katılımı artıracaktır.

### **2.2.2.4.Okul Öğrenci Meclisi**

2004 yılında çıkarılan Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Yönergesi ile okullarda öğrenci katılımının sağlanması konusunda önemli bir adım atılmıştır. Eğitim öğretim yuvalarında demokrasi kültürünü geliştirmek ve öğrencilere katılımcılık bilinci kazandırma amacı olan okul öğrenci meclisi, her şubenin kendi içinden seçeceği bir temsilcinin katılımından meydana gelir. Meclis gündeminde öncelikli olarak

öğrencilerin eğitim ve okul yaşantısını ilgilendiren, eğitimde başarı düzeyi, ulaşım sorunları, sağlıklı beslenme, barınma, zararlı alışkanlıklar, spor imkânları gibi konular görüşülmektedir (Millî Eğitim Bakanlığı Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Yönergesi,2004).

Yapılan bir araştırmada, öğrenci meclis seçimlerinde başkan olarak seçilen öğrencilerin kişisel ve sosyal yönlerden kendilerini geliştirdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca başkanların haberler vs. izleyerek güncel gelişmeleri takip etmeye başladıkları, siyasi konulara, siyasi faaliyetlere ve seçimlere olan ilgilerinin artmaya başladığı görülmüştür (Yılmaz ve Yıldırım, 2009, s, 203). Buradan katılım sayesinde öğrencilerin aktif vatandaşlık bilincine sahip olabileceklerini görmekteyiz.

Bunlara ek olarak öğrenci meclislerin sınıf temsilcileri dışındaki öğrencilerin de katılımlarını kolaylaştıracak biçimde düzenlenmesi, ilgili tüm süreçlerin bilgilendirici, saydam, gönüllülük temelli ve çocuk dostu kılınması, okuldaki yetişkinlerin katılım süreçlerini destekleyecek tutumlara ve donanıma sahip olması öğrenci katılımını daha da artıracakı düşünülmektedir (Tüzün ve Sarıışık, 2015, s, 74).

Öğrenci katılımını sağlamak amacıyla çıkarılan yönergeyi uygulama konumundaki okul müdürüne önemli görevler düşmektedir. Görüşülen konular okul müdürü tarafından hayata geçirilmelidir. Çözümlemeyen durumlarla ilgili geri bildirimler yapılmalı, konular öğretmenler kurulu ve okul-aile birliklerine taşınmalıdır. Böylelikle öğrencilerin alınan kararlarda etkili oldukları hissi verilmiş olunacaktır.





**Şekil 4. Okul Müdürünün Katılımcılık Kapsamında Okul Öğrenci Meclis Başkanı ve Sınıf Başkanları İle Yaptığı Toplantı.**

#### **2.2.2.5. Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yürütme Komisyonu**

Okullarda rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesinin izlenmesi, geliştirilmesi, ilgili taraflar arasında iletişim ve işbirliğine ilişkin çalışmaların belirlenmesi, eğitsel ve mesleki yönlendirmeye ilişkin önlemlerin görüşülmesi amacıyla Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yürütme Komisyonu kurulmaktadır. Komisyon, okul müdürünün başkanlığında, müdür yardımcıları, rehberlik ve psikolojik danışma servisi psikolojik danışmanları, sınıf rehber öğretmenlerinden her sınıf seviyesinden seçilecek en az birer temsilci, disiplin kurulundan bir temsilci, okul-aile birliği ve okul koruma derneğinden birer temsilci ve okul öğrenci temsilcisinden oluşmaktadır (Tüzün ve Sarıışık, 2015, s. 55). Eğitim ortamında öğrenciler, aileler, yöneticiler, öğretmenler ve psikolojik danışmanlar arasında sağlıklı ve uyumlu ilişkiler kurulması ve bu amaçla yapılacak çalışmalarda öğrencilerin fikirlerinin alınması açısından komisyon önemli görevler ifa etmektedir.

#### **2.2.2.6. Sosyal Etkinlikler Kurulu**

MEB 2005 yılında çıkardığı Sosyal Etkinlikler Kurulu Yönetmeliğiyle öğrencilerin okullardaki etkinlik planlamalarına katılmalarını sağlamıştır. Kurul; bilimsel, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif alanlarda öğrenci kulüpleri, toplum hizmeti, diğer sosyal etkinlikler (gezi, yarışma, yayın, konferans, kermes vb.) ve törenler ile belirli gün ve haftalar kapsamında yapılacak çalışmaların

planlanması ve eşgüdümü amacıyla oluşturulmaktadır. Sosyal etkinlikler kurulunda, okul müdürü veya müdür yardımcısı, üç öğretmen, iki öğrenci ve bir veli bulunmaktadır (Tüzün ve Sarıışık, 2015, s, 55). Okullardaki etkinlik planlamasının öğrenci katılımıyla yapılması, uygulanması düşünülen faaliyetlerin içeriğini ve kalitesini artırması açısından önemlidir.

#### **2.2.2.7.Okul Gelişim yönetim Ekibi**

Kısaca OGYE olarak bilinen Okul Gelişim Yönetim Ekibi okullarda eğitim-öğretimin nitelik ve kalitesini, öğrenci başarısını artırmak, okulun fiziki ve insan kaynaklarını geliştirmek, okulun kurumsal performansını değerlendirmek için stratejik planlama ve eğitimde planlı ve sürekli gelişim için çalışmalar yapmak amacıyla kurulmaktadır. Okul müdürü, müdür yardımcısı, en az iki öğretmen, psikolojik danışman/rehber öğretmen, en az bir destek personeli, en az iki veli, okul aile birliği başkanı, sivil toplum örgütü temsilcileri, muhtar ve öğrencilerden (ikiden az olmamak üzere okuldaki öğrencilerin sayısı dikkate alınarak) oluşmaktadır (Tüzün ve Sarıışık, 2015, s, 55).

#### **2.2.2.8.Zümre Öğretmenler Kurulu**

Okulların en önemli görevi eğitim öğretim faaliyetlerini yürütmektir. Burada öğretmenlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Başarının yakalanabilmesi için bireysel çabalar yerine ortak çalışmaların teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla okullarda katılımcılığı esas alan ve sahip olunan deneyimlerin paylaşıldığı toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantılardan biri zümre öğretmenler kuruludur (Küçük vd.,2004, s, 2).

Öğretmenlerin fikirlerinin alındığı, dönem ve yıl planlamasının beraber yapıldığı, uygulamaların bir sonraki toplantıda görüşüldüğü, okulların önemli katılım alanlarından biri olan zümre öğretmenler kurulu ilkokullarda aynı sınıfta okutan sınıf öğretmenleri ve varsa alan öğretmenlerinden oluşur (Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014). Bu toplantılar eğitim öğretimde birlik ve beraberliği artırmakta, okul çalışmalarında koordinasyonu sağlamaktadır (Küçük vd.,2004, s, 3).

Okulun tüm zümre öğretmenler kurullarında alınan kararların uygulanmasının sağlanması ve takip edilmesi önemlidir. Alınan kararların uygulandığını ve okul müdürü tarafından sahiplenildiğini gören öğretmenler işlerine daha sıkı sarılacaklardır. Uygulanamayan kısımlarla ilgili bilgilendirmenin yapılması da gereklidir.

Bunlardan başka ilkokullarda; öğretmen, öğrenci ve velilerin katılımını sağlayacak kurul ve komisyonlar (eser inceleme komisyonu, bireyselleştirilmiş eğitim programı geliştirme birimi, kantin denetleme komisyonu, okul sütü komisyonu, okullarda şiddetin önlenmesi çalışma ekibi, psikososyal koruma, önleme ve krize müdahale hizmetleri ekibi, sınıf yükseltme komisyonu, stratejik planlama ekibi, stratejik planlama üst kurulu vb.) bulunmaktadır. Görüldüğü üzere okullarda öğretmen, öğrenci ve velilerin kararlara katılımı konusunda birçok düzenleme yapılmış, alınan kararların büyük çoğunluğunda onların görüşü alınmaktadır. Yapılan bu düzenlemelerin uygulanması konusunda okullarda lider olarak görülen kişilere önemli görevler düşmektedir. Bunlarda okul müdürleridir.

## **2.3. LİDERLİK KAVRAMI**

### **2.3.1. Liderliğin Tanımı**

Liderlik, literatürde üzerinde çok çalışma ve araştırma yapılan ve yönetim alanında en çok dikkat çeken konulardan birisidir. Liderler, insanları etkileyen, onları yönlendiren, harekete geçiren ve motive eden kişiler olarak görülmektedir (Özler, 2013, s, 95-96). Liderlik kavramı, belirli şartlarda, sorumluluğu altındaki grubun amaçlarının belirlenmesi ve uygulanması için grup üyelerinin davranış ve faaliyetlerini gönüllülüğü sağlayarak etkilemesi ve yönlendirmesi anlamına gelmektedir (Bakan, 2009:140).Aşgın'da (2008, s,40-44) liderliğin, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilecek bilgi ve yeteneklerin toplamı olduğunu söylemektedir. Burada liderlerin birleştirici, arabulucu ve yönlendirici olma özellikleri ön plana çıkmaktadır(Özler, 2013, s, 98-99).

Liderlerin çalıştıkları kurumlarda başarıyı yakalayabilmeleri için çevresel faktörleri de dikkate almaları ve buna göre örgütlerini yönlendirmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte kurum içindeki çalışanların farklı kişilik özellikleri olduğunu düşünerek değişik liderlik tarzlarını kurum amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmalıdırlar (Topaloğlu ve Dalgın, 2013, s, 278).

Lider kelimesini ilk olarak Samuel Johnson 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlamıştır. Liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğünde liderlik kelimesi 1976 yılında yapılan baskıda yer almış, “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak tanımlanmıştır (Rost, 1993; İbicioğlu vd., 2009, s.3). Liderlikle ilgili resmi çalışmalar 1930’larda başlamış ve dönemlerine göre teorilere ayrılmıştır. 1930-1950 arası özellik teorisi, 1950-1960 arası davranışsal teoriler ve 1960-70 arası durumsallık teorisi olarak üç farklı teoriden bahsedilmektedir. Daha sonraları bu teorileri destekleyen ya da eleştiren birçok araştırma yapılmıştır (Özler, 2013, s. 106). Günümüzde halen bu çalışmalar devam etmektedir.

**Tablo 4. Liderlik Tanımları**

Cooley, 1902	“Sosyal hareketin özeğinde (merkezinde) olabilmektir.”
Mumford, 1906	“Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.”
Bogardus, 1934	“Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.”
Kilbourne, 1935	“Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.”
Knickerbocker, 1948	“Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkisidir.”
Koontz ve O’Donnel, 1955	“Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.”
Hempfill ve Cons, 1957	“Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.”
Weschler ve Massarik, 1961	“İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.”
Stogdill, 1974	“Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve buhareketi devam ettirmektir.”
Dubrin, 1978	“Amaçlarını gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.”
Katz ve Kahn, 1978	“Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdeleyecek etki fazlalığı yaratmaktadır.”
Rauch ve Behling, 1984	“Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.”
Bennis ve Nanus, 1985	“Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.”
W. Pagonis, 1992	“Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.”
G. R. Sullivan-M. V. Harper, 1996	“Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.”

Tosun, 1987	<i>“Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir birey (lider) arasındaki ilişkidir.”</i>
Koçel, 1999	<i>“Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.”</i>
Eren, 2001	<i>“Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.”</i>

**Kaynak:** (Huges vd., 1999:8; Erçetin, 1998:5-10; Zel, 2006:109-110; Koçel, 2005: 583; İbicioğlu vd., 2009, s, 3-4).

Farklı özellikleri olsa da etkili liderlerin bazı ortak davranışlar sergilediği gözlemlenmektedir. Liderler, farklı bir şeyler yapmak için uğraşırlar, bireysel farklılıklara değer verirler, yanında çalışanların güçlü ve yetenekli kişiler olmasından çekinmezler, popüler olanları değil, olması gerekeni yaparlar, yapılması gerekenleri kendileri yaparak insanlara kendileri örnek olurlar, “Ben şunun yapılmasını istiyorum.” cümlesiyle değil, “Bu konuda yapılması gerekenler şunlardır:” cümlesiyle işe başlarlar (Özden, 1998; Özdemir ve Sezgin, 2000, s, 268).

Bunların yanında liderlerin bir bakışta durumu kavrama yeteneği, beklenmeyen durumlara uyum kabiliyeti, fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi, yenilikleri uygulama yeteneği, fırsat kararları verme yeteneği, düşünceleri pratiğe geçirme becerisi, taktik, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerileri de vardır (Sertoğlu 2010:57/ Uğur ve Uğur, 2014, s, 125).

Birçok özelliğe sahip olan liderlerden izleyenlerin bazı beklentileri vardır. Bunlar; adalet, doğru sözlülük, güven oluşturma, çalışanlara moral verme ve güçlendirmedir (Bektaş, 2016, s, 50-51).

Günümüzde kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde sık başvurulan kavramlardan biri olan liderlik ile yöneticilik bazen eş anlamlı kelimeler gibi kullanılabilir. Oysaki bunlar arasında dikkat edilmesi gereken bir takım farklılıklar gözlemlenmektedir.

### **2.3.2. Lider- Yönetici Arasındaki Farklar**

Lider ve yönetici kelimeleri anlam olarak benzer görülse de aslında durum öyle değildir. Aralarında birçok fark vardır. Bunlardan biri otorite kullanımı ile ilgilidir. Akyüz(2002, s, 111) ve Aşgın (2008, s,42) yöneticilerin, statüleri gereği yönetme gücüyle otorite kullandıklarını, liderlerin ise astlarına yönlendirme yetenek ve kabiliyetleri ile görev yaptıklarını söylemektedir.

Liderler insan ilişkilerine önem verdiklerinden onlara yönelik etkinliklerle motivasyon sağlayarak iş yaptırmakta, yöneticiler ise görev odaklı olarak çalışmaktadırlar. Ayrıca yöneticiler belli bir plan çerçevesinde hareket etmekte, liderler ise yol ve yöntemleri kendisi belirleyerek değişimi sağlamaktadırlar (Akyüz, 2002, s, 111).

Yönetici ve lider arasındaki diğer farkları şu şekilde sıralayabiliriz (Koçel, 2011; Uğur ve Uğur, 2014, s, 132):

- “Yöneticilik bir meslek (kariyer) uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir”,
- “Yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için formal yapı şart değildir”,
- “Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir”,
- “Yöneticinin insanları etkileme aracı, bulunduğu pozisyona (mevkiye) verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemekte kullandığı araç ise kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır”,
- “Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur”,
- “Yöneticilik; eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan, bilimsel yanı ağır basan bir iş; liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani “sanat” yanı ağır basan bir iştir”,
- “Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir”,
- “Yöneticilik işletmenin “içyapı ve dinamiklerine”, liderlik ise “işletmenin dış çevrenin yapı ve dinamiklerine” bakabilme işidir”,
- “Yönetici “işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işler yapan” kişidir”.

Yöneticilikle liderliğin arasındaki farkların yanında benzer bir yönü de vardır. Her ikisi de görev yaptığı kurumlarda ya da işletmelerde çalışanları belirli amaçlar doğrultusunda yönetme ve yönlendirmeye çalışmaktadırlar (Uğur ve Uğur, 2014, s, 131).

### 2.3.3. Liderlik Tarzları

Liderler, görevleri sırasında bulunduğu ortam koşullarının gerektirdiği davranışları göstermektedirler. Bu davranışları etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Önemli olan bu faktörleri göz önünde bulundurarak uygun liderlik tarzını belirlemek ve bunu etkin şekilde uygulamaktır. İlgili literatür taraması yapıldığında liderlik tarzlarının iki başlıkta incelendiğini görmekteyiz. Bunlar; geleneksel liderlik tarzları (otokratik, demokratik-katılımcı, tam serbesti tanıyan liderlik) ve çağdaş liderlik tarzları ( karizmatik, etkileşimci, dönüşümcü ) olarak ortaya çıkmaktadır (Özler, 2013, s, 100).

#### 2.3.3.1.Çağdaş Liderlik Tarzları

**Dönüştürücü Liderlik:** Çağdaş liderlik tarzlarından en çok ilgi çeken ve çalışma yapılan liderlik tarzı dönüştürücü liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderler değişime açık, inisiyatif kullanabilen, daha radikal ve riskli kararlar alabilen kişilerdir. Bunların yanında dönüştürücü liderler bireyleri motive etme noktasında etkili olmaktadır (Özler, 2013, s, 103). Ayrıca bu liderler astlarına güven ve tatmin duygusu vererek onları işlerine tutkuyla bağlarlar (Pierce ve Newstrom, 2003; Yılmaz, 2016, s,295). Bununla birlikte dönüştürücü liderler ahlaki değerlerle insan ilişkilerine önem vererek toplum ve örgüt yapısında köklü değişiklikleri başarı ile sağlayabilmektedirler (Kirel, 2000, s, 43-59).

Yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderlerin çalışanlarına yakın ilgi gösterdikleri, onların başarıyı yakalamaları için destekledikleri ve acil konular için alt yöneticilere yetki devri yaptıkları ortaya çıkmıştır (Dubrin vd.,2006; Yılmaz, 2016, s, 295). Leithwood'da dönüştürücü liderlerin benzer temel özelliklerine değinerek, bu liderlik tarzının çalıştığı kurumların hedeflerini, hedeflerine uygun performans beklentilerini çalışanlara ileterek bunlarla ilgili dönütleri onlara verdikleri, personelleriyle ortak problem çözme çabalarının olduğu, onların mesleki gelişimlerini özendirme içine alan örgüt kültürü oluşturduklarını söylemektedir (Aytaç,2000; Akyüz, 2002, s,114).

Teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla arttığı, buna bağlı olarak sosyal ve kültürel değişimlerin yaşandığı günümüzde kurumsal yapıların değişime uğraması kaçınılmazdır.

**Etkileşimci Liderlik:** Etkileşimci liderlik tarzı, işe yönelik liderlik olarak görülmektedir. Bu tip liderler, çalışanlarının iş başarımları konusunda teşvik etmek için çaba göstermektedirler. Dönüştürücü liderlikte görülen değişime ve gelişime yönelik tarz etkileşimci liderlikte bulunmamaktadır. Etkileşimci liderlerin en önemli özelliği ödül ve statü vererek çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkararak en iyi verimi almak istemeleridir (Özler, 2013, s, 104). Bass, aynı görüşü destekler nitelikte etkileşimci liderlik tanımını yapmıştır. Ona göre etkileşimci lider, çalışanlarına kendilerinden beklediği performansı göstermeleri karşılığında hangi ödülü alacağını önceden söyleyen liderdir. Bu bağlamda etkileşimci liderler örgütteki davranışlarını dört boyutta gerçekleştirmektedirler. Bunlardan ilki, çalışanların amaçlarına ulaşmaları karşılığında ödüle sahip olacaklarına inandıkları koşullu ödüllendirilmedir. Etkileşimci lider davranışlarının ikinci boyutu, çalışanların performansında bir düşüş yaşandığında başvurulmuş davranış şeklini anlatan istisnalarla yönetim tarzıdır. Üçüncü boyutu ise, örgütte karşılaşılan sorunlara çözüm yolu üretmeyip çalışanların çözüm önerilerini kabul eden pasif istisnalarla yönetim davranışdır. Son davranış boyutu ise bazı araştırmacıların etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak gördüğü serbest bırakıcı liderlik davranışdır (Yavuz ve Tokmak, 2009, s,18-19).Etkileşimci liderliğin daha çok gücünü bulunduğu makamdan alan yönetici özellikleri taşıdığı söylenebilir.

**Karizmatik Liderlik:** Karizma kavramı “yetenek” anlamına gelen Yunanca kelimeden türemiştir. Daha sonra kelime Max Weber tarafından liderlik kavramına uyarlanmıştır. Karizmatik lider gücünü yasalardan değil karakteristik özelliğinden almaktadır. Aynı zamanda yönettiği grupların amaç ve inançlarında değişiklikler oluşturarak dönüşümcü özelliğine de sahiptir. Etkileme özellikleri sayesinde motivasyon ve iş tatmini, örgüte bağlılık, fedakarlık yaptırabilme gibi sonuçları çalışanlarda görebiliriz. Ayrıca karizmatik liderler çalışanların gelecekle ilgili bir vizyon oluşturabilme yeteneğine de sahiptirler. Böylelikle personelin yaptıkları işleri daha cazip hale gelmesi sağlanarak, mevcut problemler ile gelecek amaçların uyumlu yapma başarısı yakalanmaktadır (Kirel, 2001, s, 45-47).

Karizmatik liderlik, genellikle kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı olarak görülen ve güçlü kişilik özelliklerine sahip bir tarz olarak bilinmektedir. Bu liderler kendilerine aşırı güvenmektedirler, taraftarları onlara hayranlık duyarlar(Çelik ve Sünbül, 2008; Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s,75).Karizmatik liderlerin sahip oldukları



kişisel özellikleri nedeniyle sıra dışı görüldüğü ve bu özellikleri ile çevresindekileri etkiledikleri düşünülmektedir. Bu özelliklerin doğuştan geldiği savunulmaktadır. Bunun yanında karizmatik davranışların sonradan öğrenilebileceğini iddia edenlerde bulunmaktadır (Özler, 2013, s, 106).

### **2.3.3.2. Geleneksel Liderlik Tarzları**

**Tam Serbesti Tanıyan Liderlik:** Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, çalışanlarına hiç müdahale etmeden onların rahatça hareket edebilmelerini sağlamaktadır. Bu tarz liderler yetkilerini tamamen astlarına bırakmaktadır, dolayısıyla çalışanlar üzerinde etkileri kalmamaktadır. Sonuçta da örgütte otorite boşluğu oluşmaktadır. Aslında bu durum liderlikle bağdaşmamaktadır. Çünkü liderler onlara ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkmaktadır (Özler, 2013, s, 102). Bu liderlik tarzı, otorite olmadan çalışanların kendi kararlarını almalarını sağlar. Fazla eleştiride bulunmaz ve bilgi sağlamak amaçlı cevaplar verir. Kendi karar almaktan çekinir ve önemli sorulara cevap vermez (Bartol vd., 2003; Yılmaz, 2016, s, 295).

Tam serbesti sağlayan liderlik tarzı astlarıyla arasında iyi ilişkiler geliştirir. Böylece astlarını kolayca kontrol edebilirler. Ayrıca, çalışanlar son kararların alınması için kendilerini destekleyecek olan başka kaynakları aramak zorunda kalırlar (Meunjohn, 2007/Yılmaz, 2016, s, 295). Bunun yanında tam serbesti tanıyan liderlik tarzında çalışanlar sorunlarına çözüm bulmak için gerekli çalışmaları özgürce yapabilmekte, yeni fikirleri deneyerek kendisi için en uygun kararları alabilmektedir. Burada lider sadece kaynak ve bilgi sağlayarak çalışanları bağlayıcı olmayan görüşler sunmaktadır (Arun, 2008; Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s, 75). Bu liderlik tarzının bazı sakıncaları bulunmaktadır. En önemlisi, liderin otoritesinin olmamasından dolayı örgüt içerisinde kargaşa oluşmasıdır. Diğer bir sakıncası, örgüt üyelerinin farklı amaçlara yönelmesiyle bölünmeler meydana gelmektedir. Bu da örgüt kaynaklarını kendileri için kullanmaları sonucunu doğurmaktadır (Yılmaz, 2011; Özler, 2013, s, 102).

**Otokratik Liderlik:** Yönetim ve karar alma yetkisinin sadece lidere ait olduğu bu liderlik tarzında çalışanlara fazla söz hakkı verilmez. Bu da çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve yaratıcılığını öldürmektedir. Lidere bağımsız hareket edebilme şansı vermesi, daha etkin ve hızlı karar verme imkânı sağlaması olumlu tarafı olarak düşünülebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s,75). Katılımcı liderliğin tam zıddı olan bu liderlik tarzında iletişimin çok az olduğu görülmektedir. Otokratik liderlik

tarzlarında toplantı gündemleri çalışanlarla istişare yapılmadan hazırlanır, görev dağılımları yine aynı şekilde danışılmadan belirlenir (Evans ve Evans,2002/Yılmaz, 2016, s, 295). Çalışanların sürece katılmadığı bu gibi durumlarda istek azalır, yapılan iş ve görevler kaliteli olmaz.

Bu liderlik tarzında lider kararları kendisi aldığı için yeni fikirler ortaya çıkmaz. Çalışanlar, fikirlerine değer verilmediğinden dolayı umursanmadıklarını düşünürler ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Kendilerine bağımsız hareket etme şansı olmadığından personel işi sahiplenmez (Goleman, 2002; Topaloğlu ve Dalgın, 2013, s,281).Bu liderlik tarzını benimseyen liderler görevlerini gerçekleştirme ile ilgili hedefe yöneldiklerinden dolayı mahiyeti altındakilere fazla güvenmezler, bundan dolayı yakın çalışmayı tercih ederler (Bartol vd., 2003; Yılmaz, 2016, s, 295). Dolayısıyla bu liderlik tarzının demokratik olduğu söylenemez.

**Katılımcı Liderlik:** Katılımcı liderlik, kararların alınmasında çalışanlarının görüşlerinin alındığı, onların karar alma süreçlerine katılmaları doğrultusunda teşvik edildiği, lider ile çalışanlar arasındaki iletişimin üst seviyede olduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Daft ve Yukl, 2005; Algan,2017, s, 100-101).

Katılımcı liderlik tarzı otokratik liderlik tarzının tam tersidir. Bu liderlik tarzını kullanan liderler, karar alma sürecinde çalışanların fikrini alarak katılımcılığı benimsemekte, izleyenleri tarafından daha fazla tercih edilmekte ve sevilmektedir. Bu tür liderlerle birlikte hareket eden kişilerin daha yüksek moralle iş yaptıkları, uyum ve işbirliği içerisinde olmaları sayesinde de amaçlara ulaşma noktasında başarı yakaladıkları görülmektedir. Burada, katılımcı liderin amacı hedeflere ulaşmak için izleyenleri tamamen serbest bırakmak değil, örgüt amaçlarına ulaşmak için beraber hareket ederek katılımı sağlamak olmaktadır. Bunu sağlarken izleyenlerin katılımcı liderleri gereksiz veya etkisiz olarak görme riskleri de göz ardı edilmemelidir (Özler, 2013, s,101-102).

Müzakereci karar alma olarak da adlandırılan katılımcı liderliğin, yöneticilerin çalışanlarla bir araya gelerek yetki ve gücünü paylaşarak ortaklaşa karar veren liderlik türü olduğu belirtilmektedir (Yukl, 2010/Yılmaz, 2016, s,29). Bakan da (2009, s,142) katılımcı liderlerin sürekli astlarını emirler vererek yönetmek yerine onların görüşlerini alarak iş yaptırdıklarını söylemektedir. Böylece, birlikte kararlar oluşturmak suretiyle

kararlara uygun davranışların astlar tarafından gönüllü olarak sergileneceğini düşünmektedir.

Katılımcı liderlik, çalışanların motivasyonlarını ve güven algılarını artırmaktadır. Ayrıca çalışanların performansı, iş yerlerine bağlılık ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Bitmiş vd., 2015, s, 1). Bu da iş yerlerindeki verimi ve kaliteyi artırmaktadır. Çalışanların kendileriyle ilgili kararlarda ve görev dağılımlarında fikirlerinin alınması sorumluluk almalarını sağlamakta, alınan ararlar uygulamaya geçirildiğinde olabilecek tepkiler en aza inmiş olmaktadır. Ayrıca devamsızlık ve çatışmalar azalmaktadır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013, s, 281-282).

Katılımcı liderlik tarzının en belirgin özelliği, faaliyetlerin lidersiz olarak gerçekleştirilebilmesidir. Fakat kararlar alınırken lidere ihtiyaç olabilmektedir. Bu liderlik tarzının bazı sakıncalı yönleri vardır. Bunlardan biri, karar alma sisteminden kaynaklı zaman kaybıdır. Bu da acil durumlarda başarılı olmayı engellemektedir (Bozdoğan ve Sağnak, 2011, s, 138-139).Diğeri ise, uzmanlık alanı olmadığı halde herkesin fikir vermeye zorlanması nedeniyle yanlış bazı fikirlerin ortaya çıkması ve fikri alınacak grubun kalabalık olması durumunda örgütün karar alamaz duruma gelmesidir (Eren, 2001;Özler,2013, s, 102).

Yöneticilerin katılımcı liderliği benimseme sebebi, çalışanlara değerli oldukları, görüşlerinin yöneticiler tarafından önemsendiği ve çalışanlara işleri üzerinde kontrol sahibi oldukları hissini vererek, tükenmişlik düzeylerini azaltacağı düşüncesidir (Alga,2017, s, 118).

Türkiye’de liderlik üzerine birçok araştırma yapılmasına rağmen katılımcı liderlik üzerine yapılan çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, Türkiye’de otoriter liderlik davranışlarının yaygın olduğu görülmekte ise de çalışanların katılımcı lider tarzını arzuladıkları ortaya çıkmıştır (Bitmiş vd., 2015, s,4).

#### **2.3.4. Katılımcı Lider Olarak Okul Müdürü**

Kamu kurumlarında yönetici olarak görev yapanlar; personellerinin görevlerini en iyi şekilde yapabilmesi için mesleki gelişimlerinden, çalışma ortamlarının buna göre düzenlenmesinden sorumludurlar. Bu yöneticilerin lider benimsenmesi, grubu amaca ulaştırmadaki iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözme yaklaşımları, kararlı

duruşu ve çok taraflı düşünebilme kapasitesinin çalışanları tarafından kabul edilebilmesine bağlıdır. Bunların gerçekleşmesiyle çalışanların kuruma yaklaşımları olumlu yönde olacak ve başarıya ulaşılacaktır (Avcı ve Yaşar, 2016, s, 193).

Çağımızın toplumsal yaşamında okullar önemli bir yer tutmaktadır. Bu kurumlar öğretim faaliyetlerinin yanında bireylerin içinde buldukları doğal ve sosyal çevreye uyumlarını sağlamak, onlara bazı beceriler kazandırmak ve özel yeteneklerini geliştirmek için oluşturulmuş özel çevrelerdir. Bu nedenle birey açısından okulun niteliği ile hayatın niteliği arasında pozitif bir ilişki vardır (Turan, 2006: Arslantaş ve Özkan, 2014, s,182). Bir ülkenin kalkınmasını ve ilerlemesini devam ettirilebilmesinde büyük öneme sahip olan okulların amaçlarının gerçekleşmesinde, birinci derecede etkili ve sorumlu olan, okul yönetimidir. Okul yönetimi, müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşur. Fakat okulda lider olarak görülen kişiler öncelikle okul müdürleridir. Okulun etkililiğinde, okul müdürlerinin liderlik rolleri önem taşımaktadır. Çünkü bir eğitim lideri olarak okul müdürleri, okulun her yönü ile başarısından ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu olarak görülen kişilerdir. Etkili okul araştırmalarında, okul müdürünün liderlik özellikleri ile okulun etkililiği arasında ilişkiler bulunmuştur. Okul yöneticisinin etkili lider olması, okulların hedeflerine ulaşabilmesinin en önemli koşullarından birisidir. Liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin öğretmen ve öğrenciler üzerinde pozitif etkiye sahip oldukları görülmüştür (Akçekoce ve Bilgin, 2016, s,4-6).Bu görüşe paralel olarak Çelikten'de (2001:1) etkili okul müdürlerinin çalışanlarını öğretimi geliştirmek ve başarıyı yakalamak için motive ettiğini belirtmektedir.

Günümüzde hızlı sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik değişimler sonucunda okul müdürlerinin görevleri geçmişe göre daha karmaşık bir duruma gelmiştir. Yeni koşullar okul müdürlerinin birden çok alanda liderlik yeterliliğini zorunlu hale getirmiştir. Okul müdürlerinin, her şeyi bilen ve çalışanlarının bir işi yapıp yapmadıklarını takip eden kişiler değil, öğrenme sürecini başlatan ve astlarının yeteneklerini, yaratıcılıklarını, okulun gelişiminin gerçekleşmesi için destekleyen kişiler olması beklenmektedir (Gümüşeli, 2001, s, 531-536).Okul müdürlerinin öğretmenleri ve diğer personeliyle etkili ve olumlu ilişkiler kurabilmesi, onlar tarafından benimsenmesi liderlik statüsü kazanmalarını sağlar (Akyüz,2002, s, 111).

Okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışları göstermesi okulun öğrenme iklimini olumlu yönde etkilemesinin (Bozdoğan ve Sağnak, 2011, s,144) yanında yakın çevredeki farklı kültür düzeyindeki insanların çeşitli beklentilerini ortak bir noktada buluşturmaktadır (Sünbül ve Yavuz, 2004). Okul müdürleri bu liderlik özelliklerinin gereğini yerine getirmek için kurum içi ve dışında şu davranışları göstermeleri gerekmektedir (Gümüseli, 2001, s,538-545):

- *“Tüm ilgililerin katılımı ile okulun vizyon ve misyonunu geliştirmek”*,
- *“Okulun misyonu ve amaçların gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları araştırmak ve temin etmek”*,
- *“Vizyon, misyon ve uygulama planlarını okul iç ve dış çevresi ile birlikte düzenli olarak izlemek, değerlendirmek ve gözden geçirmek”*,
- *“Okulun tüm aktörlerinin katılımını sağlayarak öğretimi geliştirmeye ve başarıyı yükseltmeye odaklanmış bir okul kültürü oluşturmaktır”*.

Bunlardan başka okul müdürlerinin katılımcılığı sağlamak için yapabileceği çalışmalardan bazıları şunlar olabilir:

- Öğretmenler Kurulu gündemini öğretmenlerin fikirlerini alarak hazırlar,
- Öğretmenler Kurulunda herkese söz hakkı verir,
- Öğretmenler Kurulunda alınan kararların uygulanmasını sağlar, uygulanamayan kararların sebebini açıklar,
- Nöbet, belirli gün ve haftalar, bayram törenleri gibi görevlendirmeler yapılırken öğretmenlerin görüşüne başvurur, değişiklik isteklerini değerlendirir,
- Herkesin fikrini rahatça söyleyebildiği demokratik bir ortam oluşturur,
- Öğrencilerle ilgili alınacak kararlarda onların fikirlerini alır,
- Sınıf veli temsilcileri ile belli zaman aralıklarında toplanarak yapılan çalışmalar hakkında bilgilennemelerini sağlar,
- Yılda en az bir kez memnuniyet anketleriyle okulla ilgili genel bir dönüt alır, çalışmalarına ona göre yön verir,
- Önemli kararları (kıyafet değişikliği, öğle yemeği süresi vb.) tüm paydaşlarının katılımıyla alır,
- Öğretmen, personel, veli, öğrenci, okul çevresi ve üst yönetimiyle etkili ve olumlu iletişim kurar.

Okul müdürünün, çalışanlarının okulda alınan kararlara katılımını sağlaması; yönetici-yönetilen ilişkilerinin iyileşmesine, örgüt içerisinde sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasına, yönetsel kararlarda objektifliğin sağlanmasına, kararların tam olarak uygulanmasına ve uygulama sonuçlarından gereğince yararlanılmasına yol açar (Başaran, 1986: Can ve Serençelik, 2017, s, 526).

Okul müdürlerinin karar vermeye yönelik katılımcı liderlik özelliklerinin artırılması için MEB tarafından bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu alışmalar genel olarak üç maddede belirtilmiştir (Göksoy, 2014: 264):

- *“Okullarda katılımcı liderliğin gerekliliği ve önemi konusunda okul müdürlerine eğitimler verilebilir”*,
- *“Karar verme modelleri ile ilgili okul müdürlerine uygulamalı eğitimler verilebilir”*,
- *“Okullarda ğretmenlerin kararlara katılımının olumlu sonuçlarını gösteren iyi örnekler yaygınlaştırılabilir”*.

Sonuç olarak, okullarda alınan tüm kararlar kurumu, öğrencileri, öğretmenleri ve velileri etkilemektedir. Bu paydaşların tamamının sağlıklı ve dengeli bir şekilde kararlara katılımını sağlamak her zaman kolay olmamaktadır. Kurumu temsil eden okul müdürü bu görevi yerine getirebildiği ölçüde okullarda katılımcı lider vasfını kazanmış olur (Göksoy, 2014, s, 254).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OKUL MÜDÜRLERİNİN KATILIMCI LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulgular kısmında, Zonguldak ili merkezinde gerçekleştirilmiş olan alan çalışmasına ilişkin veriler, analiz edilerek çeşitli yorumlar geliştirilmiştir. Bu çerçevede, alan çalışmasında kullanılan katılımcı liderlik ölçeğinin güvenilirliği, öğretmenlerin demografik özellikleri, ölçek ifadelerine katılım düzeyleri ile söz konusu katılım düzeyinin öğretmenlerin tanımlayıcı bilgilerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular yer almaktadır.

##### 3.1.1. Öğretmenlerin Tanımlayıcı Bilgilerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, alan çalışmasına katılan öğretmenlerin tanımlayıcı bilgilerine yönelik bulgularına yer verilmiştir. Bu çerçevede Tablo 5'te araştırmaya katılan öğretmenlerin tanımlayıcı özellikleri verilmiştir.

**Tablo 5. Öğretmelerin Tanımlayıcı Bilgilerine İlişkin Bulgular**

Cinsiyet	f	%
1. Kadın	126	67,7
2. Erkek	60	32,3
Mezuniyet Durumu	f	%
1. Eğitim Fakültesi	116	62,4
2. Fen Edebiyat Fakültesi	17	9,1
3. Eğitim Enstitüsü	25	13,4
4. Lisansüstü	6	3,2
5. Diğer	22	11,8
Mesleki Deneyim	f	%
1. 5 Yıl Altı	4	2,2
2. 5-10 Yıl	13	7,0
3. 11-15 Yıl	23	12,4
4. 16-20 Yıl	39	21,0
5. 20 Yıl Üstü	107	57,5
<b>Genel Toplam</b>	<b>186</b>	<b>100</b>

Katılımcı liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmaya katılan öğretmenlerin %67,7'si kadın ve %32,3'ü erkektir. Kadın ve erkek öğretmenlerin %62,4'ü Eğitim Fakültesi, %9,1'i Fen Edebiyat Fakültesi, %13,4'ü Eğitim Enstitüsü, %3,2'si lisansüstü ve %11,8'i diğer bilim dallarından mezun olmuştur. Öğretmenlerin %2,2'si 5 yılın altında, %7'si 5-10 yıl arasında, %12,4'ü 11-

15 yıl arasında, %21'i 16-20 yıl arasında ve %57,5'i 20 yılın üzerinde mesleki deneyime sahiptir.

### 3.1.2. Katılımcı Liderlik Algısına Yönelik Bulgular

Bulguların bu kısmında, alan çalışmasına katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerini ölçen ifadelerle verdikleri cevapların dağılımı incelenmiştir. Bu kapsamda Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8'de katılımcı liderlik özelliklerini ölçen ifadelerin frekans düzeyleri ve aritmetik ortalamaları sunulmuştur.

**Tablo 6. Okul Müdürlerinin Katılımcı Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular**

Sorular		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	$\bar{x}$	S.D
S1	f	14	21	16	90	45	186	3,704	1,173
	%	7,5	11,3	8,6	48,4	24,2	100		
S2	f	4	32	23	77	50	186	3,736	1,100
	%	2,2	17,2	12,4	41,4	26,9	100		
S3	f	5	18	17	91	55	186	3,930	1,000
	%	2,7	9,7	9,1	48,9	29,6	100		
S4	f	3	17	13	79	74	186	4,096	0,987
	%	1,6	9,1	7,0	42,5	39,8	100		
S5	f	34	77	6	38	31	186	2,758	1,402
	%	18,3	41,4	3,2	20,4	16,7	100		
S6	f	22	55	27	51	31	186	3,075	1,308
	%	11,8	29,6	14,5	27,4	16,7	100		
S7	f	2	31	27	72	54	186	3,779	1,075
	%	1,1	16,7	14,5	38,7	29,0	100		
S8	f	6	14	19	90	57	186	3,957	1,001
	%	3,2	7,5	10,2	48,4	30,6	100		

S1: Okul müdürünüz okulunuzun stratejik planı belirlenirken öğretmenlerin görüşlerine başvurur.  
S2: Okul müdürünüz öğretmenlerin her türlü destekleyici, yenilikçi çalışmalarını teşvik etmekte ve kuruma fayda sağlayan başarılı öğretmenler ödüllendirilmektedir.  
S3: Okulunuzda fiziksel ortamla ilgili düzenlemelerde ve değişikliklerde öğretmenlerin görüşlerine başvurulur.  
S4: Okul müdürümüz öğretmenlerle sürekli iletişim halindedir.  
S5: Öğretmenler Kurulu toplantılarında çoğunlukla okul müdürü konuşur, öğretmenler genellikle dinleyici konumundadır  
S6: Sınıflara öğrenci yerleştirme ile ilgili öğretmenlerin görüşleri alınır.  
S7: Okul müdürünüz vizyon, hedefler, kurumunuzla ilgili amaçlanan değişimler ve elde edilen sonuçlar hakkında öğretmenler bilgilendirmektedir.  
S8: Toplantı, görüşme vb. yollarla öğretmenlerin okul sorunları hakkında fikirleri alınmakta ve buna göre çözümler üretilmektedir.

Tablo 6'ya göre, okul müdürünün, okulun stratejik planı belirlenirken öğretmenlerin görüşlerine başvurduğu ( $\bar{x}=3,70$ ), öğretmenlerin her türlü destekleyici,



yenilikçi çalışmalarını teşvik etmekte ve kuruma fayda sağlayan başarılı öğretmenleri ödüllendirdiği ( $\bar{x}=3,73$ ), fiziksel ortamla ilgili düzenlemelerde ve değişikliklerde öğretmenlerin görüşlerine başvurduğu ( $\bar{x}=3,93$ ) ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, okul müdürleriyle sürekli iletişim halinde olduklarını ( $\bar{x}=4,09$ ) ve öğretmenler kurulu toplantılarında hem okul müdürünün hem de kendilerinin konuştuğunu ( $\bar{x}=2,75$ ) düşünmektedir. Ancak öğretmenler, sınıflara öğrenci yerleştirme konusunda kısmen görüşlerinin alındığını ( $\bar{x}=3,07$ ) beyan etmişlerdir. Çalışmada, okul müdürünün vizyon, hedefler, kurumla ilgili amaçlanan değişimler ve elde edilen sonuçlar hakkında öğretmenleri bilgilendirdiği ( $\bar{x}=3,77$ ), toplantı, görüşme vb. yollarla öğretmenlerin okul sorunları hakkında fikirleri alındığı ve buna göre çözümler üretildiği ( $\bar{x}=3,95$ ) ortaya çıkmıştır.

**Tablo 7. Okul Müdürlerinin Katılımcı Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular (Devamı)**

Sorular		Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Toplam	$\bar{x}$	S.D
S9	f	5	18	14	93	56	186	3,951	1,004
	%	2,7	9,7	7,5	50,0	30,1	100		
S10	f	9	57	29	57	34	186	3,268	1,213
	%	4,8	30,6	15,6	30,6	18,3	100		
S11	f	4	7	14	88	73	186	4,177	0,885
	%	2,2	3,8	7,5	47,3	39,2	100		
S12	f	7	17	27	81	54	186	3,849	1,059
	%	3,8	9,1	14,5	43,5	29,0	100		
S13	f	4	19	18	84	61	186	3,962	1,015
	%	2,2	10,2	9,7	45,2	32,8	100		
S14	f	3	30	17	85	51	186	3,811	1,061
	%	1,6	16,1	9,1	45,7	27,4	100		
S15	f	5	19	13	87	62	186	3,978	1,029
	%	2,7	10,2	7,0	46,8	33,3	100		
S16	f	3	9	11	85	78	186	4,215	0,880
	%	1,6	4,8	5,9	45,7	41,9	100		

S9: Okul müdürü sosyal etkinlik ve faaliyet planlamalarını öğretmenlerin görüşlerini alarak yapar.  
S10: Okul müdürünüz öğretmenler kurulu gündemini belirlerken sizlerin görüşlerine başvurur.  
S11: Okul müdürünüz sizleri görev yapan kişiler olarak değil, insan olarak görür ve sizlere değer verir.  
S12: Okul müdürünüz daha üretken olmanız, ortak karar alabilmeyi sağlamanız ve katılımcı olmanız için sizi teşvik ederek sizlerde yönetime katılma isteği uyandırmaya çalışır.  
S13: Okul müdürünüz okul içerisinde daha özgürlükçü ve uzlaşmacı bir tavır sergilemektedir.  
S14: Okul müdürünüz sizlerin iş tatminini ve memnuniyetini artırmak için çaba gösterir ve karar almaya sizleri de dahil ederek işe olan ilginizi artırmaya çalışır.  
S15: Okul müdürünüz her konuda itirazlarınızı aktif olarak dinler, konu ile ilgili sunacağınız tekliflere açıktır.  
S16: Okulumuzda öğretmenler ile okul müdürü arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.

Tablo 7'deki sonuçlar, okul müdürlerinin sosyal etkinlik ve faaliyet planlamalarını öğretmenlerin görüşlerini alarak yaptıkları ( $\bar{x}=3,95$ ), öğretmenler kurulu gündemi belirlenirken kısmen öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{x}=3,26$ ) başvurdukları tespit edilmiştir. Öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerini görev yapan kişiler olarak değil, insan olarak gördüğünü ve değer verdiğini ( $\bar{x}=4,17$ ) ve daha üretken olmaları için ortak karar alabilmeyi sağladıkları ve katılımcı olmaları için öğretmenleri teşvik ederek yönetime katılma isteklerini ( $\bar{x}=3,84$ ) uyandırdıklarını düşünmektedir. Çalışmada, okul müdürlerinin okul içerisinde daha özgürlükçü ve

uzlaşmacı bir tavır sergilediği ( $\bar{x}=3,96$ ), öğretmenlerin iş tatminini ve memnuniyetini artırmak için çaba gösterdikleri ve karar almaya öğretmenleri de dahil ederek işe olan ilgilerini artırmaya çalıştığı ( $\bar{x}=3,81$ ) ortaya çıkmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin her konuda itirazlarını aktif olarak dinlediğini, konu ile ilgili sundukları tekliflere açık olduğunu ( $\bar{x}=3,97$ ), dolayısıyla öğretmenler ile okul müdürü arasında karşılıklı sevgi ve saygı olduğunu ( $\bar{x}=4,21$ ) ifade etmişlerdir.

**Tablo 8. Okul Müdürlerinin Katılımcı Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular (Devamı)**

Sorular		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	$\bar{x}$	S.D
	f								
S17	f	6	17	27	84	52	186	3,854	1,032
	%	3,2	9,1	14,5	45,2	28,0	100		
S18	f	5	21	16	96	48	186	3,865	1,012
	%	2,7	11,3	8,6	51,6	25,8	100		
S19	f	4	17	15	89	61	186	4,000	0,986
	%	2,2	9,1	8,1	47,8	32,8	100		
S20	f	11	28	14	83	50	186	3,715	1,185
	%	5,9	15,1	7,5	44,6	26,9	100		
S21	f	4	24	9	94	55	186	3,924	1,026
	%	2,2	12,9	4,8	50,5	29,6	100		
S22	f	6	26	12	87	55	186	3,854	1,093
	%	3,2	14,0	6,5	46,8	29,6	100		
S23	f	6	15	5	102	58	186	4,026	0,977
	%	3,2	8,1	2,7	54,8	31,2	100		
S24	f	19	35	32	65	35	186	3,333	1,263
	%	10,2	18,8	17,2	34,9	18,8	100		

S17: Okulumuzda öğretmenlerle okul müdürü arasında statü farklılığını ortadan kaldırmak ve katılımcılığı artırmak için çabalar mevcuttur.  
S18: Okul müdürü sahip olduğu yetkiyi sadece kendinde toplamayarak, öğretmenleri karar alma süreçlerine katılma fırsatı tanımakta ve insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmaya çalışmaktadır.  
S19: İdare tarafından alınan kararlar konusunda öğretmenlere bilgilendirmeler yapılır.  
S20: Nöbet görevlendirmeleri öğretmenlerin fikirleri alınarak yapılır.  
S21: Kurul ve komisyon görevlendirmeleri öğretmenlerin fikirleri alınarak yapılır.  
S22: Belirli gün ve haftaların kutlamaları ile bayram kutlama görevlendirmeleri öğretmenlerin fikirleri alınarak yapılır.  
S23: Görev değişikliği önerilerinizi ve mazeretlerinizi dikkate alır.  
S24: Okul müdürü belirli standart kural ve kaidelerin dışına çıkmaz.

Tablo 8'de görüldüğü üzere; okullarda öğretmenlerle okul müdürü arasında statü farklılığını ortadan kaldırmak ve katılımcılığı artırmak için çabalar ( $\bar{x}=3,85$ ) mevcut olduğu, dolayısıyla okul müdürlerinin sahip oldukları yetkileri sadece kendilerinde toplamayarak, öğretmenleri karar alma süreçlerine katılmalarına fırsat

tanıdıkları ve insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmaya çalıştıkları ( $\bar{x}=3,86$ ) görülmektedir. Çalışmada, okul idaresi tarafından alınan kararlarla ilgili olarak öğretmenlerin bilgilendirildiği ( $\bar{x}=4,00$ ), nöbet görevlendirmelerinin ( $\bar{x}=3,71$ ), kurul ve komisyon görevlendirmelerinin ( $\bar{x}=3,92$ ), belirli gün ve haftaların kutlamaları ile bayram kutlama görevlendirmeleri konularında öğretmenlerin fikirlerinin alındığı ( $\bar{x}=3,85$ ) ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, görev değişiklik önerilerinin ve mazeretlerinin dikkate alınmakla ( $\bar{x}=4,02$ ) birlikte okul müdürünün belirli standart kural ve kaidelerin dışına kısmen çıkabildiğini ( $\bar{x}=3,33$ ) düşünmektedirler.

### 3.1.3. Katılımcı Liderlik Özellikleri Algısının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırmanın bu kısmında öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşüncelerinin tanımlayıcı bilgilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Mann-Whitney testi ve Kruskal-Wallis H testleri sonuçları verilmiştir. Bu kapsamda katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin düşüncenin, öğretmenlerin cinsiyetine göre dağılımı Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9. Okul Müdürlerinin Katılımcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Düşüncenin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı**

Boyut	Cinsiyet	N	Sıralama Değeri Ortalaması	Sıralama Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	P
Katılımcı Liderlik Algısı	Kadın	126	94,17	11866,00	3695,000	0,804
	Erkek	60	92,08	5525,00		

$p<0,05^*$

Okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin olarak, öğretmenlerin düşüncelerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 9’da görülmektedir. Test sonuçlarına göre; okul müdürlerinin katılımcı liderlik özellikleri ( $U=3695,0$ ;  $p>0,05$ ) algısının kadın ve erkek öğretmenlerde birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuç; “**H<sub>1</sub>**: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık yoktur.” hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin düşüncelerinin mezuniyet durumlarına göre dağılımı Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo 10. Okul Müdürlerinin Katılımcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Düşüncenin Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı**

Boyut	Mezuniyet	N	M.R.	Chi-Square	P
Katılımcı	Eğitim Fakültesi	116	90,33	3,170	0,530
	Fen Edebiyat Fakültesi	17	113,15		
Liderlik	Eğitim Enstitüsü	25	88,88		
Algısı	Lisansüstü	6	102,92		
	Diğer	22	97,70		

Okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin olarak, öğretmenlerin düşüncelerinin mezuniyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 10'da görülmektedir. Test sonuçlarına göre, mezuniyet durumları itibariyle, öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı özelliklerine ilişkin düşünceleri ( $X^2=3,170$ ;  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Tabloya göre; tüm mezuniyet gruplarında öğretmenlerin düşüncelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Bu kapsamda "**H<sub>2</sub>**: Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık yoktur." hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin düşüncelerinin mesleki deneyimlerine göre dağılımı Tablo 11'de sunulmuştur.

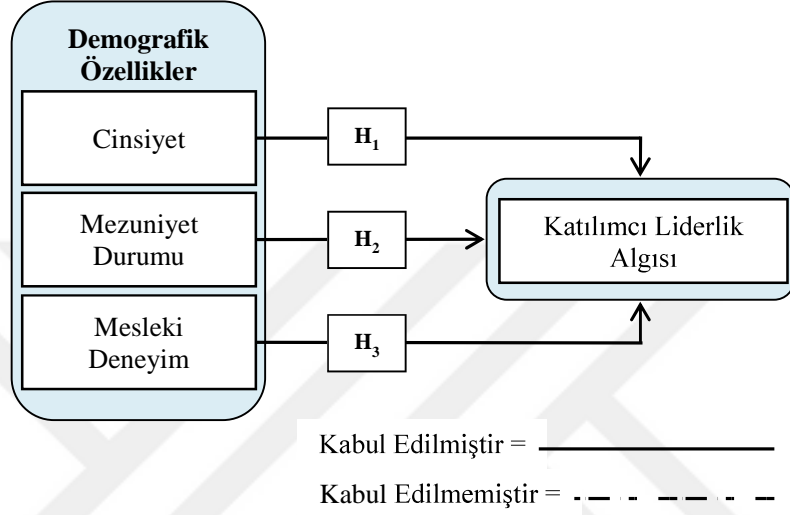
**Tablo 11. Okul Müdürlerinin Katılımcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Düşüncenin Öğretmenlerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı**

Boyut	Mesleki Deneyim	N	M.R.	Chi-Square	P
Katılımcı	5 Yıl Altı	4	75,50	4,739	0,315
	5-10 Yıl	13	76,73		
Liderlik	11-15 Yıl	23	97,72		
Algısı	16-20 Yıl	39	107,17		
	20 Yıl Üstü	107	90,32		

Tablo 11'de, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin olarak, öğretmenlerin düşüncelerinin mesleki deneyimleri itibariyle anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına yer verilmiştir. Test sonuçlarına göre, mesleki deneyim açısından, öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı özelliklerine ilişkin düşünceleri ( $X^2=4,739$ ;  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Tabloya göre; tüm gruplarda öğretmenlerin düşüncelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre; "**H<sub>3</sub>**: Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik

özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık yoktur” hipotezinin kabul edildiği saptanmıştır.

Katılımcı liderlik özellikleri üzerine, Zonguldak ili merkezinde gerçekleştirilen alan çalışmasına yönelik olarak geliştirilmiş olan hipotezlerin sonuçları Şekil 5’te sunulmuştur.



**Şekil5. Araştırma Hipotezleri Sonuçları**

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin düşüncelerinin ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada 3 temel hipotez geliştirilmiştir. Şekil 5’te görüldüğü üzere; tüm hipotezlerin kabul edildiği tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Yönetişim, yönetilenlerin fikirlerinin alınarak kararların verildiği katılımcılığı, yönetenlerin yürüttükleri faaliyetlerle ilgili sağladığı şeffaflığı ve hesap verebilirliği, devletin işleyişi bakımından da etkinlik ve tutarlılığı benimseyen anlayış biçimidir. Katılımcılık bu anlayışın en önemli ayaklarından birisidir. Katılımcılığı sağlayacak olan ise birinci derecede katılımcı liderlerdir. Katılımcı liderler, kararların izleyenlerin görüşlerine başvurularak alınması, bulunulan ortamlarda demokratik atmosfer oluşturulması ve çalışanlarda sahiplenme duygusu sağlayarak olumlu sonuçların ortaya çıkmasına vesile olurlar.

Katılımcı liderliğin bu öneminden hareketle Zonguldak ilinde faaliyet gösteren okul müdürlerinin bu özelliklerinin tespiti amacıyla bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak için belirlenen ve araştırmaya katılan öğretmenlerden %67,7'si kadın ve %32,3'ü erkektir. Kadın ve erkek öğretmenlerden %62,4'ü eğitim fakültesinden, %9,1'i fen edebiyat fakültesinden, %13,4'ü eğitim enstitüsünden, %3,2'si lisansüstü programlarından ve %11,8'i diğer bilim dallarından mezun olmuştur. Öğretmenlerden %2,2'si 5 yılın altında, %7'si 5-10 yıl arasında, %12,4'ü 11-15 yıl arasında, %21'i 16-20 yıl arasında ve %57,5'i 20 yılın üzerinde mesleki deneyime sahiptir.

Çalışmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerini ölçen ifadelerle verdikleri cevapların dağılımı incelenmiştir. Buna göre okul müdürlerinin, stratejik planlar ve fiziksel ortamla ilgili düzenlemeler belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurdukları, her türlü destekleyici, yenilikçi çalışmalarını teşvik ettikleri, kuruma fayda sağlayanları ödüllendirdikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürleriyle sürekli iletişim halinde olduğu ve öğretmenler kurulu toplantılarında kendilerine konuşma fırsatı verildiği belirlenmiştir. Sınıflara öğrenci yerleştirme konusunda ise görüşlerini kısmen beyan edebildikleri tespit edilmiştir. Çalışmada, okul müdürünün vizyon, hedefler, kurumla ilgili amaçlanan değişimler ve elde edilen sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirdiği, toplantı, görüşme vb. yollarla öğretmenlerin okul sorunları hakkında fikirlerinin alındığı ve buna göre çözümler üretildiği görülmüştür.

Araştırmada, okul müdürlerinin sosyal etkinlik ve faaliyet planlamalarını öğretmenlerin görüşlerini alarak yaptıkları, öğretmenler kurulu gündemi belirlenirken

ise öğretmenlerin görüşlerine kısmen başvurdukları tespit edilmiştir. Öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerini görev yapan kişiler olarak değil, insan olarak gördüğünü, onlara değer verdiğini, daha üretken olmaları için ortak karar alabilmeyi sağladıklarını ve katılımcı olmaları için öğretmenleri teşvik ettiklerini düşünmektedirler. Çalışmada, okul müdürlerinin okul içerisinde daha özgürlükçü ve uzlaşmacı bir tavır sergilediği, öğretmenlerin iş tatmini ile memnuniyetini artırmak için çaba gösterdiği ve karar almaya öğretmenleri de dahil ederek işe olan ilgilerini artırmaya çalıştığı tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin her konuda itirazlarını aktif olarak dinlediğini, konu ile ilgili sundukları tekliflere açık olduğunu, dolayısıyla öğretmenler ile okul müdürü arasında karşılıklı sevgi ve saygı olduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışmada, öğretmenlerle okul müdürü arasında statü farklılığını ortadan kaldırmak ve katılımcılığı artırmak için çaba gösterildiği, okul müdürlerinin sahip oldukları yetkileri sadece kendilerinde toplamayarak, karar alma süreçlerine öğretmenlerin katılmalarına fırsat tanıdıkları, böylece insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmaya çalıştıkları görülmüştür. Araştırmada, okul idaresi tarafından alınan kararlarla ilgili olarak öğretmenlerin bilgilendirildiği; nöbet, kurul, komisyon, belirli gün ve haftalar ile bayram kutlama görevlendirmeleri konularında öğretmenlerin fikirlerinin alındığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, görev değişiklik önerilerinin ve mazeretlerinin dikkate alınmakla birlikte okul müdürünün belirli standart kural ve kaidelerin dışına çıkabildiğini düşünmektedirler.

Analizler kapsamında öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşüncelerinin tanımlayıcı bilgilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre; okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin algının kadın ve erkek öğretmenlerde birbirine yakın olduğu görülmüştür. Mezuniyet durumları ve mesleki deneyimleri itibarıyla, öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı özelliklerine ilişkin düşünceleri arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla tüm gruplarda öğretmenlerin düşüncelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Sonuç itibarıyla anket çalışmasına katılan öğretmenlerin, Zonguldak Merkez’de görev yapan ilkökul müdürlerinin büyük bir oranda katılımcı liderlik özelliklerini taşıdıkları görüşünde olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ilkökul müdürlerinin



katılımcı liderlik profillerinin daha da yükseltilmesi için bazı adımlar atılabilir. Bu doğrultuda milli eğitim müdürlüklerinin üniversiteler aracılığıyla okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini sağlamak için eğitimde liderlik konferansları düzenlemesi önerilebilir. Ayrıca, Milli Eğitim Bakanlığı uygulamada karşılaşılan katılımcı yönetim anlayışına uygun olmayan aksaklıkları giderecek önlemler alabilir ve okul müdürlerinin katılımcı liderlik konusundaki rollerini, görevlerini ve mesleki yeterliliklerini yeniden ele alarak geliştirmesine yönelik çalışmalar da yapabilir. Böylelikle, okul müdürlerinin katılımcı liderlik anlayışı konusundaki hassasiyetleri artmış olacaktır.



## KAYNAKÇA

- 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu (1973, 24 Haziran) *T. C. Resmi Gazete*, 14574.
- 5393 Belediye Kanunu (2005, 3 Temmuz) *T. C. Resmi Gazete*, 25874.
- Kent Konseyi Yönetmeliği (2006, 8 Ekim) *T. C. Resmi Gazete*, 26313.
- Akçekoce, A. ve Bilgin, K.U. (2016). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı*. Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi.
- Akıncı, S. (2014). *Siyasal Katılım Düzeyleri Üzerine Bir İnceleme*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Akyüz, M.Y. (2002). *Çağdaş Okulda Etkili Liderlik*. Ege Eğitim Dergisi.
- Alga, E. (2017). *Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Altan, Y. ve Tülüçeoğlu, S. (2016). *Türk Kamu Yönetiminde İyi Yönetişim Algısı: Isparta Örneği*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Anonim (2007). *Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013*. Ankara: DPT Yayınları.
- Arar, A. A. (2017). *Yerel Gündem 21*. [www.mfa.gov.tr/yerel-gundem21.tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/yerel-gundem21.tr.mfa), 15.11.2017.
- Argüden, Y. (2007). *Kurumsal Yönetişim*. Dünya Gazetesi.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. [Aktaran: Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). *Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Algularına Dayalı Bir Alan Araştırması*. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.]
- Arslantaş, H.İ. ve Özkan, M. (2014). *Öğretmen ve Yönetici Gözüyle Etkili Okulda Yönetici Özelliklerinin Belirlenmesi*. International Journal of Social Science.

- Aslan, M. ve Kaya, G. (2004). *1980 Sonrası Türkiye’de Siyasal Katılımda Sivil Toplum Kuruluşları*.C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- Aşgın, S, (2008).*Stratejik Yönetim*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Ateş, G. (2005).*Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. (2016). *Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım*. Akademik İncelemeler Dergisi.
- Aytaç, T. (2000).*Okul Merkezli Yönetim*. [Aktaran: Akyüz, M. Y. (2002). *Çağdaş Okulda Liderlik*. Ege Eğitim Dergisi].
- Babaoğlu, E. ve Yılmaz, F. (2012). *İlköğretim Okullarında Karara Katılma*.Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi.
- Bakan, İ. (2009). *Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*.TİSK Akademi.
- Bartle, P. (2012). *Katılımcı Yönetim; Kurumsal Karar Almaya Çalışanların Katılarının Arttırılmasına Dair Metodlar*. CEC (Birlikte Toplum Güçlendirme) Yayınları.
- Bekkers, vd.,(2007).*GovernanceandtheDemocraticDeficit,AssessingtheDemocraticLegitimacy of GovernancePractices, Hampshire: Ashgate Publishing Ltd*. [Aktaran: Demirci, M. (2013) *Yönetişim, Otorite ve Meşruiyet*, Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları].
- Bektaş, Ç. (2016). *Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler*.Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi.
- Bitmiş, M. G. vd., (2015). *Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki*. AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Boztepe, H. (2013). *Halkla İlişkiler Perspektifinden Güven Kavramı: Katılımcılık, Şeffaflık ve Hesap verebilirlik İlkelerinin Kamu Kurumlarına Yönelik Güvenin Oluşturulmasındaki Rolü*. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi.
- Can, E. ve Serençelik, G. (2017). *Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Çalışkan, N. ve Ayık, A. (2015). *Okul Aile Birliği ve Velilerle İletişim*. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Çelikten, M. (2001). *Etkili Okullarda Karar Süreci*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Davutoğlu, A. (2012). *Küresel Yönetişim*. T.C. Dışişleri Bakanlığı Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları.
- Dedova, R. ve Beşka, V.P. (2012). *Öğrencilerin Okulda Demokratik Katılımı*. Üsküp: Eğitimde Etnikler arası Entegrasyon Projesi El Kitabı,
- Demir, F. (2009). *Avrupa İdari Alanı İlkeleri Bağlamında Türkiye'nin Avrupa Birliği Adaylık Süreci*. Amme İdaresi Dergisi.
- Demir, K.A. ve Yavaş H. (2015). *Kamu Yönetiminin Geleceği Üzerine Kavramsal Bir Tartışma*. Yönetim Bilimleri Dergisi.
- Demircan, E. S. (2007). *Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme, Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı*. Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi.
- Demirci, M. (2013). *Yönetişim, Otorite ve Meşruiyet*. Ed.: F. N. Genç, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Demiroğlu, E. T. (2014). *Yeni Toplumsal Hareketler: Bir Literatür Taraması*. Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi.
- Demirtaş, H. vd., (2008). *Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.

- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). *Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu*.Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2007). *Kamuda İyi Yönetişim*. DPT Yayınları
- Dökel, U. (2009). *Katılımcı Liderlik Konusunda Bir Uygulama: Çaycuma OYKA Örneği, Zonguldak*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Duran, H. (2005). *Siyasal Katılmayı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Tavşanlı-Kütahya Örneği*.Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Eren, E. (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. [Aktaran: Özler, N. D. E. (2013) *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını].
- Eryılmaz, B. (2013).*Temel Kavramlar, Yönetim İlkeleri*, Eskişehir: Kamu Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Fukuyama,F.(2004). *Devlet İnşası:21. Yüzyılda Dünya Düzeni ve Yönetişim*.[Aktaran: Çetinkasap,D. (2005). Remzi Kitabevi].
- Göksoy, S. (2014). *Okul Yönetiminde Karara Katılım*.Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Gül, S. K. (2008). *Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik*.Polis Bilimleri Dergisi.
- Güler, B. A. (2003). *Yönetişim: Tüm İktidar Sermayeye*. Praksis Dergisi.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.
- Gündoğan, E. (2007).*Katılımcı Demokrasi Bağlamında Yönetişim ve Bağcılar Belediyesi*. [Aktaran: Zeren, H. E. (2013).*Yönetişim Ekseninde Türkiye 'de Sivil Toplum Kuruluşları*, Konya: Çizgi Kitabevi].
- Gündoğan, E. (2013) *Yönetişim: Kavram, Kuram ve Boyutlar*, Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Güzelsarı, S. (2003). *Neo-liberal Politikalar ve Yönetişim Modeli*. Amme İdaresi Dergisi.

- Işık, M. (2010). *Avrupa Birliği'nin Yönetişim Anlayışı Çerçevesinde Bilgi Edinme Kanunu'nun Değerlendirilmesi*. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 39
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). *Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- İftar, K. G. (1999). *Bilim ve Araştırma. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ed.; A. A. Bir, 1-10, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- İpek, C. (2011). *Velilerin Okul Tutumu ve Eğitime Katılım Düzeyleri ile Aileye Bağlı Bazı Faktörlerin İlköğretim Öğrencilerinin Seviye Belirleme Sınavları (SBS) Üzerindeki Etkisi*. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi.
- İşcan, Ö. F. ve Kaygın, E. (2009). *Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Kahraman, P.B., Eren, S. ve Şenol, S. (2017). *Okul Öncesi Eğitimde ve İlkokulda Aile Katılım Çalışmaları*. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- Kalfa, C. (2011). *Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi ve Kimlik Tartışmaları*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Kalkınma Bakanlığı (2012). *Katılımcılığın İlkeleri: Katılımlı Çalışmaları Tasarlayan, Uygulayan ve Yönetenler İçin Uygulama Kılavuzu*. Kalkınma Bakanlığı Yayınları: Ankara.
- Karakuş, G. (2010). *5018 Sayılı Kanun ile Yönetişim İlke ve Esasları Çerçevesinde Kamu Hizmetlerinin Sunumu*. T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mesleki Yeterlilik Tezi.
- Kayış, A. (2009). *Güvenirlilik Analizi*, Ed.; Kalaycı Ş. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaysılı, B.K. (2008). *Akademik Başarının Arttırılmasında Aile Katılımı*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi.
- Kılıç, A. Z. (2015). *Katılımcı Okul Uygulamaları: Eğitimciler için El Kitabı*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Kırel, Ç. (2001). *Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümcü Liderliğe*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Kıvılcım, F. (2013). *Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi.
- Koçak, H. (2009). *Küreselleşme ve Yerelleşme Çağında Yerel Demokrasi ve Kentsel Yaşam*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D.W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*, Educational and Psychological Measurement.
- Kuzey, P. (2003). *Şeffaflık ve İyi Yönetişim*. Ankara: Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Dış İlişkiler Başkanlığı Yayınları.
- Kuzey, P. (2004). *Avrupa Kamu Yönetimi İlkeleri Sığma Raporları: No. 27*. Maliye Dergisi.
- Küçük, M., Ayvacı, H.Ş. ve Altıntaş, A. (2004). *Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantı Kararlarının Eğitim ve Öğretim Uygulamaları Üzerindeki Yansımaları*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Lindberg, E.N. (2017). *Aile Katılımı: Bir Kavramsal ve Durum Analizi Çalışması*. Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi.
- Loeffler, E., Özden, S. ve Üskent, S. (2011) *Vatandaş Katılımını Artırma Rehberi*, Ankara: İçişleri Bakanlığı ve BM Kalkınma Programı Ortak Yayınları.
- Maliye Bakanlığı (2003). *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Ankara: Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği Dış İlişkiler Başkanlığı Yayınları.
- MEB (2014). *Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*. (2014, 26 Temmuz), T.C. Resmi Gazete 29070.
- MEB (2004). *Milli Eğitim Bakanlığı Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Yönergesi*. *Tebliğler Dergisi*, 2564.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlama Araştırma Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- NDİ (2008).*Karar Alma Sürecine Yurttaş Katılımı ve Sivil Diyalog*. NDİ Türkiye Yayınları.
- Odabaşı, Y. (1999) “Anket Yöntemi”,*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed.; A. A. Bir, 79-97, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Okçu, M. (2007) “Yönetişim Tartışmalarına Katkı: Avrupa Birliği İçin Yönetişim Ne Anlama Geliyor”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Yayınları*, 3 (12), 299-312.
- Öğretici, R. (2006) *Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Uygulama*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ökmen, M. ve Canan, K. (2009). *Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Türk Kamu Yönetimi*. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi.
- Özdamar, K. (2001).*SPSS İle Biyoistatistik*, 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2000). *Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği*. Gazi Ü. Sosyal Bilimler Dergisi.
- Özdoğru, M. ve Aydın, B. (2012). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Özgökçeler, S. (2014). *Yerel Kalkınmada Etkin Bir Kavram Yerel Yönetişim ( Bursa Kent Konseyi Örneği)*. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.
- Özler, N. D. E. (2013).*Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Özmen, A. (1999). Örneklem. Ed.; A. A. Bir, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1081.
- Özülke, F. (2015).*Yönetimden Yönetişime Kavramsal Bir Değişim Yolculuğu*.Özülkeinternetblog.
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma Yöntemler SPSS Uygulamalı*, Sarajevo: International BurchUniversity.



- Ruige, A., Üskent, S. Micka, P. (2014). *Yönetişim ve Katılım Rehberi*. Stratejik Yerel Yönetişim Projesi, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Samsun, N. (2003). *Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim, İyi Yönetişimin Temel Unsurları*. Ankara: Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayınları.
- Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business*, Fourth Edition, John Wiley & Sons Inc.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. [Aktaran: Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). *Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi]
- Sobacı, M.Z. (2007). *Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler*. Yönetim Bilimleri Dergisi.
- Suğur, N. (2009). *Felsefe, Bilim ve Toplum*. Ed.: N. Suğur, *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Sünbül, A. M. ve Yavuz, M. (2004). *İlköğretim Okulu Öğretmen ve Velilerinin Veli Toplantıları Hakkındaki Görüş ve Beklentilerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. İnönü Üniversitesi XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Şavran, G. T. (2009). *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. [Ed.: N. Suğur, *Araştırma Yöntem ve Tekniklerinin Seçimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını].
- Şavran, G. T. (2012). *Örnekleme Seçimi ve Ölçüm*. [Ed.: T. G. Şavran, *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2641].
- Şener, B. ve Çolak, Ç. (2013). *Türkiye’de Yeni Sağ Kamu Yönetimi Anlayışı*. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- Şengül, R. ve Çetinkaya, N. I. (2012). *Kamu Yönetiminin Değişim Sürecinde Yönetel Demokrasi*. Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi.
- Tamer, M. G. (2011). *Okulların Demokratik ve Katılımcı Öğrenim Ortamlarına Dönüştürülmesi*. Milli Eğitim Dergisi.

- Toksöz, F. (Ed., 2008) *İyi Yönetişim El Kitabı*, İstanbul: TESEV Yayınları.
- Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013). *Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Marmaris'te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Toprak, Z. (2013). *E-Yönetişim & E-Demokrasi*. [Ed.; F.N. Genç, *Yönetişim: Türk Kamu Yönetimine Yansımaları*. Konya: Çizgi Kitabevi].
- Turan, H.T. (2013). *Yönetişim ve Yeni Kamu Yönetimi*. [Ed.; F.N. Genç, *Yönetişim: Türk Kamu Yönetimine Yansımaları*. Konya: Çizgi Kitabevi].
- Türkyılmaz, A. (2013). *Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Vatandaş/Müşteri Odaklı Yaklaşım*. Denetişim Dergisi.
- Tüzün, I. ve Sarıışık, Y. (2015). *Türkiye'de Okullarda Çocuk Katılımı: Durum Analizi*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Uçkan, Ö. (2003). *E-Devlet, E-Demokrasi ve E-Yönetişim Modeli: Bir İlkesel Öncelik Olarak Bilgiye Erişim Özgürlüğü*. Strateji ve Analiz Dergisi.
- Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). *Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi.
- Uygun, T. (2004). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri*. Milli Eğitim Dergisi.
- VNG İnternational (2012). *Katılım El Kitabı*. VNG, VYG, Tepav ve Habitat Ortak Yayını.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). *İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, G., Sökmen, Y., Taş, Y. ve Dilekmen, M. (2017). *Öğrenci Katılım Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması*. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi XV. Uluslararası Katılımlı Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu , USOS 2016 Özel Sayısı.

- Yıldırım, Ö.K. (2018). *Türkiye’de İyi Yönetişim*. Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmalar Dergisi.
- Yıldız, H. (2007). *Avrupa Birliği’nin Kamu Yönetimi Alanına Yaklaşımı*. Yerel YönetimBlog.Com. 01.11.2018.
- Yılmaz, H. (2011).*Güçlendirici Liderlik*. [Aktaran: Özler, N. D. E. (2013) *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını].
- Yılmaz, H. (2016). *İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Ampirik Bir Çalışma*. Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi.
- Yılmaz, K. ve Yıldırım, G. ( 2009). *Demokrasi Eğitimi ve Okul Meclisleri Projesinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen ve Öğrenci Görüşleri*. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi.
- Yönetişim ve Katılım Rehberi, Stratejik Yerel Yönetişim Projesi, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü (2014). *Yönetişim ve Katılım: Etkili Katılım İçin Araçlar, Yöntemler, Mekanizmalar*. Katılımcılık Rehberleri,Başak Matbaası.
- Yüksel, M. (2000). *Yönetişim (Governance) Kavramı Üzerine*. Ankara Barosu Dergisi.
- Zeren, H. E. (2013). *Yönetişim Ekseninde Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları*.Konya: Çizgi Kitabevi.

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1. Geleneksel Devlet İle E-Devlet Arasındaki Farklar .....</b>	<b>31</b>
<b>Tablo 2. Katılımın Faydaları .....</b>	<b>48</b>
<b>Tablo 3. Türk Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı.....</b>	<b>51</b>
<b>Tablo 4. Liderlik Tanımları .....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 5. Öğretmelerin Tanımlayıcı Bilgilerine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 6. Katılımcı Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular .....</b>	<b>78</b>
<b>Tablo 7. Katılımcı Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular (Devamı) .....</b>	<b>80</b>
<b>Tablo 8. Katılımcı Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular (Devamı) .....</b>	<b>81</b>
<b>Tablo 9. Katılımcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Düşüncenin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı .....</b>	<b>82</b>
<b>Tablo 10. Katılımcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Düşüncenin Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı .....</b>	<b>83</b>
<b>Tablo 11. Katılımcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Düşüncenin Öğretmenlerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı.....</b>	<b>83</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	14
Şekil 2. Katılım Merdiveni.....	45
Şekil 3. Okul Müdürünün Okul-Aile Birliği ve Sınıf Temsilcileri İle Okul Sorunlarının Çözümü Amacıyla Yaptığı Toplantı. ....	60
Şekil 4. Okul Müdürünün Katılımcılık Kapsamında Okul Öğrenci Meclis Başkanı ve Sınıf Başkanları İle Yaptığı Toplantı.....	63
Şekil 5. Araştırma Hipotezleri Sonuçları.....	84



## EKLER

### Ek1: Anket Formu

<p>Bu anket çalışması, “Avrupa Birliği Yönetişim İlkelerinden Katılımcılık Uygulamaları Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Katılımcı Liderlikleri Hakkındaki Görüşleri: Zonguldak Merkez Örneği” isimli yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Bu araştırma tamamen bilimsel bir amaca yönelik olarak hazırlanmıştır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.</p> <p style="text-align: right;">Ali ÖZDOĞAN Karabük Üniversitesi</p> <p style="text-align: center;">Yüksek Lisans Öğrencisi</p>									
<b>Demografik Özellikler</b>									
<b>Cinsiyetiniz</b>		( ) <sub>1</sub> Kadın ( ) <sub>2</sub> Erkek							
<b>Mezuniyet Durum</b>		( ) <sub>1</sub> Eğitim Fakültesi( ) <sub>2</sub> Fen Edebiyat Fakültesi ( ) <sub>3</sub> Eğitim Enstitüsü ( ) <sub>4</sub> Lisansüstü ( ) <sub>1</sub> Diğer.....							
<b>Mesleki Deneyim</b>		( ) <sub>1</sub> 5 Yıl Altı( ) <sub>2</sub> 5-10 Yıl( ) <sub>3</sub> 11-15 Yıl( ) <sub>4</sub> 16-20 Yıl( ) <sub>5</sub> 20 Yıl Üstü							
<b>LÜTFEN: Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerine işaretleyiniz.</b>									
<b>1=Kesinlikle Katılmıyorum</b>		<b>2=Katılmıyorum</b>		<b>3=Kısmen Katılıyorum</b>		<b>4=Katılıyorum</b>		<b>5=Kesinlikle Katılıyorum</b>	
<b>1</b>	Okul müdürünüz okulunuzun stratejik planı belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurur.	1	2	3	4	5			
<b>2</b>	Okul müdürünüz çalışanların her türlü destekleyici, yenilikçi çalışmalarını teşvik etmekte ve kuruma fayda sağlayan başarılı çalışanlar ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5			
<b>3</b>	Okulunuzda fiziksel ortamla ilgili düzenlemelerde ve değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulur.	1	2	3	4	5			
<b>4</b>	Okul müdürümüz çalışanlarla sürekli iletişim halindedir.	1	2	3	4	5			
<b>5</b>	Öğretmenler kurulu toplantılarında çoğunlukla okul müdürü konuşur, öğretmenler genellikle dinleyici konumundadır	1	2	3	4	5			
<b>6</b>	Sınıflara öğrenci yerleştirme ile ilgili öğretmenlerin görüşleri alınır.	1	2	3	4	5			
<b>7</b>	Okul müdürünüz vizyon, hedefler, kurumunuzla ilgili amaçlanan değişimler ve elde edilen sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirmektedir.	1	2	3	4	5			
<b>8</b>	Toplantı, görüşme vb. yollarla öğretmenlerin okul sorunları hakkında fikirleri alınmakta ve buna göre çözümler üretilmektedir.	1	2	3	4	5			
<b>9</b>	Okul müdürü sosyal etkinlik ve faaliyet planlamalarını öğretmenlerin görüşlerini alarak yapar.	1	2	3	4	5			
<b>10</b>	Okul müdürünüz öğretmenler kurulu gündemini belirlerken sizlerin görüşlerine başvurur.	1	2	3	4	5			
<b>11</b>	Okul müdürünüz sizleri görev yapan kişiler olarak değil, insan olarak görür ve sizlere değer verir.	1	2	3	4	5			
<b>12</b>	Okul müdürünüz daha üretken olmanız, ortak karar alabilmeyi sağlamanız ve katılımcı olmanız için sizi teşvik ederek sizlerde yönetime katılma isteği uyandırmaya çalışır.	1	2	3	4	5			
<b>13</b>	Okul müdürünüz okul içerisinde daha özgürlükçü ve uzlaşmacı bir tavır sergilemektedir.	1	2	3	4	5			
<b>14</b>	Okul müdürünüz sizlerin iş tatminini ve memnuniyetini artırmak için çaba gösterir ve karar almaya sizleri de dahil ederek işe olan ilginizi artırmaya çalışır.	1	2	3	4	5			
<b>15</b>	Okul müdürünüz her konuda itirazlarınızı aktif olarak dinler, konu ile ilgili sunacağınız tekliflere açıktır.								
<b>16</b>	Okulumuzda öğretmenler ile okul müdürü arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.	1	2	3	4	5			
<b>17</b>	Okulumuzda öğretmenlerle okul müdürü arasında statü farklılığını ortadan kaldırmak ve katılımcılığı artırmak için çabalar mevcuttur.	1	2	3	4	5			
<b>18</b>	Okul müdürü sahip olduğu yetkiyi sadece kendinde toplamayarak, öğretmenleri karar alma süreçlerine katılma fırsatı tanımakta ve insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmaya çalışmaktadır.	1	2	3	4	5			
<b>19</b>	İdare tarafından alınan kararlar konusunda öğretmenlere bilgilendirmeler yapılır.	1	2	3	4	5			

20	Nöbet görevlendirmeleri öğretmenlerin fikirleri alınarak yapılır.	1	2	3	4	5
21	Kurul ve komisyon görevlendirmeleri öğretmenlerin fikirleri alınarak yapılır.	1	2	3	4	5
22	Belirli gün ve haftaların kutlamaları ile bayram kutlama görevlendirmeleri öğretmenlerin fikirleri alınarak yapılır.	1	2	3	4	5
23	Görev değişiklik önerilerinizi ve mazeretlerinizi dikkate alır.	1	2	3	4	5
24	Okul müdürü belirli standart kural ve kaidelerin dışına çıkmaz.	1	2	3	4	5



## ÖZGEÇMİŞ

Ali ÖZDOĞAN, 03.04.1975 yılında Zonguldak'ta doğdu. Lisans öğrenimini Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünde tamamladı. Halen Zonguldak Mithatpaşa İlkokulu'nda Okul Müdürlüğü görevini sürdürmektedir.

