

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OKUL YÖNETİMİNE KATILIMLARININ İNCELENMESİ*

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Ertuğ CAN¹, Caner OZAN²

* Bu araştırma, 2-4 Mayıs 2019 tarihleri arasında Çeşme/İzmir’de düzenlenen, 14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş ve ayrıca geliştirilerek güncellenmiştir.

1 Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, ertugcan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0885-9042.

2 Uzman, MEB, İstanbul Bağcılar Mehmet Âkif Ersoy İlkokulu Sınıf Öğretmeni, cnrozn23@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4791-0119.

Geliş Tarihi: 25.07.2019 Kabul Tarihi: 06.01.2020

Öz: Bu araştırmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılım durumlarını belirlemek ve okul yönetimine etkili katılımlarını sağlayacak öneriler geliştirebilmektir. Araştırmanın çalışma grubu, 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul Bağcılar’da resmî ilkokullarda görevli 24 sınıf öğretmeni ve 7 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseniyle planlanmıştır. Araştırmanın verileri, yarı yapılandırılmış 5 açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu yardımıyla elde edilmiş ve içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenler okul yönetimine resmî toplantılar yoluyla kısmen de olsa katılım sağlamaktadır. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine etkin katılımlarının olumlu etkileri olmaktadır. Ancak yöneticilerin ve öğretmenlerin olumsuz tutumları, yönetici atamalarında liyakatsizlik, öğretmenler arasındaki iletişim eksikliği, öğretmenlerin yasal düzenlemeleri bilmemesi ve yasal kısıtlamalar nedeni ile öğretmenlerin isteksiz olmaları, yönetime katılımı engellemektedir. Araştırma bulgularına göre, sınıf öğretmenleri okul yönetimine etkili katılım sağlayamamaktadır. Sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine etkili katılımı için okulda kararlar alınırken öğretmenlerin fikirlerinin alınması, yasal düzenlemeler konusunda bilgilendirilmeleri ve nitelikli okul yöneticilerinin seçilmesi faydalı olabilir.

Anahtar Kelimeler: eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf öğretmeni, yönetime katılım.

INVESTIGATION OF CLASSROOM TEACHERS' PARTICIPATION IN SCHOOL MANAGEMENT

Abstract:

The purpose of this study is to determine the participation of classroom teachers in school management and to develop suggestions for their effective participation in school management. The study group consisted of 24 class teachers and 7 school administrators working in official primary schools in Istanbul Bağcılar district in 2018-2019 academic year. The research was planned in the phenomenological design of qualitative research methods. The data of the study was obtained via a semi-structured interview form with 5 open-ended questions and analysed by using content analysis technique. According to the findings, teachers provide partly participation through formal meetings to the school management. According to administrators and teachers opinions, classroom teachers' active participation make positive effects in school management. However, the negative attitudes of the administrators and teachers, lack of the merits in administrators' appointments, the lack of communication between the teachers, the lack of knowledge of the legal regulations of the teachers and the reluctance of the teachers with the legal restrictions prevent participation in the school management. According to the findings, classroom teachers cannot participate effectively in school management. In order to ensure class teachers' effective participation in school management, it may be useful to take teachers' ideas, make them aware of legal regulations, and select qualified school administrators.

Keywords: Education management, school management, classroom teacher, participation in management.

1. Giriş

Eğitim sisteminin en temel öğretim kademelerinden biri olan ilköğretim kademesinde yer alan ilkokullarda görevli sınıf öğretmenleri, görevli oldukları sınıflarda tüm dersleri okutmakla yükümlüdürler. Erden'e (2011, 128-1289) göre, ilköğretim, temel bilişsel ve sosyal becerilerin kazandırıldığı, eğitim sis-

teminin temelini oluşturmaktadır. Keskinlik (2005, 147), devlet okullarında parasız ve tüm vatandaşlar için zorunlu örgün eğitim alanı olan ilköğretimin temel amacını, ülkenin manevi değerlerine saygılı, sorumluluk sahibi bireyler yetiştirip, ortaöğretime öğrenci hazırlamak olarak belirtmektedir. Ergün'e (2009, 75) göre ise ilköğretim kademesi çocuklara iyi vatandaş olabilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri verirken onların bedensel gelişimini de göz ardı etmemelidir. Görüldüğü gibi, ilköğretim kademesi öğrencilerin en temel bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandıkları, zorunlu bir öğretim dönemi olarak büyük bir öneme sahiptir. Bu dönemde, sınıf öğretmenlerinin ise önemli rol ve sorumlulukları bulunmaktadır.

19. yüzyılda önem kazanmaya başlayan ilkokul, II. Mahmut Dönemi'nde parasız ve zorunlu olmasına rağmen cumhuriyete kadar ülke genelinde yaygınlaşmamıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra, ilköğretimin 7-14 yaş grubu çocuklar için parasız ve zorunlu olması, 1924 Anayasası'nda yer almıştır. Önceleri ilköğretimin 5 yıl zorunlu, daha sonraları kesintisiz 8 yıl zorunlu olmasına yönelik politikalar esas alınmıştır (Erden, 2011, 130). 5 yıl zorunlu ilkokul uygulamasının yapıldığı son sene 1996-1997 öğretim yılında okullaşma oranı net %89,40 iken 8 yıllık kesintisiz eğitimin esas alındığı 2007-2008 öğretim yılında ise net okullaşma oranı %97,37 olarak gerçekleşmiştir. 2007-2008 öğretim yılında, ilköğretim alanında (ilkokul ve ortaokul) 34.093 okul mevcuttur (MEB, 2008). Millî Eğitim istatistiklerine (MEB, 2018) göre 2017-2018 eğitim öğretim yılında Türkiye'de ilkokul sayısı 24.967, öğrenci sayısı 5.104.599, öğretmen sayısı 297.176, derslik sayısı ise 252.273'tür. 2018-2019 öğretim yılı verilerine (MEB, 2019) göre ise Türkiye'deki ilkokul sayısı 24.739, öğrenci sayısı 5.267.378, öğretmen sayısı 300.732, derslik sayısı ise 256.989'dur. Görüldüğü gibi bir önceki öğretim yılına göre, 2018-2019 öğretim yılında okul sayısında azalma olurken öğrenci, öğretmen ve derslik sayılarında ise belirgin artışlar meydana gelmiştir. Bu veriler, Türk eğitim sisteminde ilkokul kademesinde görevli olan sınıf öğretmenlerinin sayısal bakımdan okul yönetimine katılmalarının gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır.

Sınıf öğretmenleri ilkokullarda 1 ve 4. sınıflar arasında görevlendirildikleri sınıfta ve şubede, eğitim ve öğretim faaliyetlerini, eğitim ve öğretim programında belirtilen esaslara göre planlamak ve uygulamak, ders dışında ise okuldaki eğitim ve öğretim işlerine etkin bir biçimde katılmak ve bu konularda mevzuatta belirlenen görev ve sorumlulukları yerine getirmekle yüküm-

lüdür (MEB, 2014). Eğitimi, Türkçedeki özne, tümleçler ve yüklemden oluşan kurallı bir cümle gibi görececek olursak öğretmenler bu kurallı cümlenin öznelileridir (Cüceloğlu ve Erdoğan, 2014, 18-20). Kurallı cümleler özne ile başladığı gibi, eğitim ve öğretim de öğretmen ile başlar. Sınıf öğretmenleri, görevlendirildikleri sınıfta, çocukları geleceğe hazırlayan temel kazanımları aktaran, eğitimin önemli öğelerinden biridir.

İlköğretimin zorunlu örgün eğitim alanı olan 1-4. sınıfları arasında eğitim veren sınıf öğretmenleri, tüm branşlarda en kalabalık öğretmen kadrosunu oluşturmaktadır. Görev tanımları, sorumlulukları mevzuat ve yönetmeliklerde açık ve net olarak yer almamakla birlikte (Doğan, 2000, 151), sınıf öğretmenlerinin gerçekleştirmeleri gereken bazı temel sorumlulukları vardır (Keskinkılıç, 2005, 16). Bunlar; meslekî gelişim, öğrenciyi tanıma, karar verme, plan yapabilme, öğretim, strateji-yöntem ve teknik seçme ve kullanma, materyal geliştirme ve kullanma, sınıf yönetimi, okul-aile ve toplum ilişkilerini geliştirme, izleme, ölçme ve değerlendirme şeklinde tanımlanabilir.

Sınıf öğretmenlerinin okul içindeki eğitim ve yönetim ile ilgili görevleri ise şu şekilde sıralanabilir (Erden, 2011, 148-149):

Öğretmenlerin öğretimsel görevleri:

1. Haftada en az bir gün nöbet tutarlar.
2. Öğrenci kurullarını yönetir ve her türlü eğitim çalışmalarında aktif olarak yer alırlar.
3. Sınıfın eğitim ve öğretim işlerini yürütürler.

Öğretmenlerin yönetim ile ilgili görevleri:

1. Okulun disiplin ve onur kurulu ile eğitim ve yönetim kurullarında kendilerine verilen ödevleri yaparlar.
2. Öğretmenler kurulu toplantısına katılırlar.
3. Okulun diğer yönetim işlerine yardımcı olurlar.
4. Tebliğler Dergisi'ni okumakla yükümlüdürler.

Görüldüğü gibi öğretmenlerin öğretim ve yönetim ile ilgili önemli görevleri bulunmaktadır.

Öğretmenlerin eğitim ve öğretim görevlerinden biri olan sınıf yönetimi, sınıfta bulunan kaynakların, öğrenci davranışlarının ve zamanın yönetilmesi için uygun ortamlar hazırlanmasıdır (Erdoğan, 2008, 24). Bu ortamı hazırlayanlar, sürdürenler sınıf öğretmenleridir. Öğretmenlerin sınıf yönetimini etkili bir şekilde yapabilmesi için okul yönetimine etkili bir şekilde katılması gerekir. Çünkü okuldaki yönetim biçimi doğrudan sınıf yönetimini etkilemektedir (Çelik, 2003, 6).

Okuldaki sorunlarla ilgilenilen eğitim yönetiminin bir alt kolu olan okul yönetimi (Erdoğan, 2010, 119), Millî Eğitim'in belirlediği amaçlara ulaşmak için elde bulunan tüm kaynakları etkili bir şekilde kullanmak, bu amaçlara ulaşmaya yönelik kararlar almak ve uygulamak (Taymaz, 1995, 15) durumundadır. Yani Bursalıoğlu'nun (2000, 6) da belirttiği gibi okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetim süreçleri olan planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eş güdümlenme, bilgi verme ve bütçeleme (Aydın, 1994, 121), aynı zamanda etkili bir okul yönetiminin de vazgeçilmez unsurlarıdır. Bursalıoğlu'na (2000, 39) göre bir okulun yönetiminde rol oynayan iç ve dış ögeler bulunmaktadır. Okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan iç ögeler, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personeldir. Dış ögeler ise, okulun yapısında olmayan, ancak okulu etkileyerek yönetiminde önemli rol oynayan ana-baba, çevredeki baskı grupları ve liderler, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütüdür. Etkili bir okul yönetimi için bu ögelerin okul yöneticileri tarafından dikkate alınması, özellikle öğretmenlerin okul yönetim süreçlerine dahil edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Okul yönetiminde de diğer kurumlarda olduğu gibi keskin bir ast üst ilişkisi yoktur. Çünkü Türkiye'de okul yöneticileri ile öğretmenler arasında almış oldukları eğitimler yönünden farklılık olduğu söylenemez. Bu durum, sınıf öğretmenlerine özerklik tanımaktadır. Bu özerklik, yöneticiler ile öğretmenler arasında çatışmalara yol açabileceği gibi ilişkilerin ve okuldaki görevlerin daha etkili yürütülmesini sağlayabilir (Erdoğan, 2010, 122). Okul içindeki bu ince çizgiyi korumak ve okuldaki kültüre zarar vermemek için okul yöneticileri okuldaki işleri yerine getirirken kararları tek başına almamalı, öğretmenleri sadece alınan kararları uygulayan kişiler olarak görmemelidir (Celep, 1990, 40). Çünkü okul yönetimi ile okul kültürü arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde okulun kültürünü

esas almaları, öğretmenlerin de okul yönetimine etkili katılımları bakımından olumlu katkılar sağlayabilir.

Okul kültürü, okulu belirlenen bir amaç doğrultusunda eyleme geçiren (Taymaz, 2003, 55), okuldaki paydaşların beklentileri, değerleri ve geleneklerini içeren yazılı olmayan kurallar toplamıdır (Çelik, 2003, 32). Okul kültürü, okul için olumlu fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır. Tarihi bir lisenin her sene düzenli olarak yaptığı etkinlikler ve sürdürdüğü gelenekleri, okulun tanıtımında ve tercih edilmesinde önemli rol oynayabilir. Okuldaki sorunlar, okul kültürü içinde bulunan bütün paydaşları ilgilendirmektedir. Sorunların çözümü için yönetimde herkes karar alma sürecine katılmalıdır. Eğitim ortamında tartışma ve diyalektik kültürü olmalıdır. Bu yolla, okuldaki tüm paydaşlar aidiyet hissiyle daha özverili bir şekilde çalışırlar (Sönmez, 2009, 100). Okulda ortak hareket etmenin öğretmenleri yönetime katma anlamına geldiğine hem yöneticiler hem de öğretmenler katılmaktadırlar (Kocabaş ve Gökbaş, 2003). Okulu bir örgüt olarak ele aldığımızda, Karslı'nın (2004, 35) da belirttiği gibi örgüt kültürü ile etkililik arasında doğrudan bir ilişki bulunmakta ve örgüt kültürünü etkileyen faktörler arasında iş birliği, deneyim, açık iletişim, güven ve yeterlik ile karara katılma ön plana çıkmaktadır. Okulun etkililiği için öğretmenlerin kararlara katılımlarının önemli olduğu sonucu çıkmaktadır. Çünkü Balcı'ya (2001, 174) göre, okullar işlevlerini öğretmenler aracılığıyla yerine getirmektedir. Bu yüzden, öğretmenlerin etkilerini sınıfla sınırlı tutarak sınıfın yuvalandığı okula etkilerini ihmal etmek, öğretmenlerin okulun etkililiğine katkılarını görmemek anlamına gelir. Bu amaçla öğretmenlere okulda yönetim alanında yetiştirilme olanağı sağlanmalı, yönetime etkin katılımlarını sağlayacak teşvik edici politikalar ve yasal düzenlemeler gerçekleştirilmelidir.

Sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılmalarını sağlayan en önemli yasal düzenleme İlköğretim Kurumları Yönetmeliğidir (MEB, 2014). Bu yönetmeliğin altıncı bölümünde yer alan "kurullar ve mesleki çalışmalar" kapsamında, sınıf öğretmenleri bazı toplantı ve kurullar yardımıyla karar alma süreçlerine katılarak yönetime katkı sağlamaktadır. Bu toplantılardan biri olan öğretmenler kurulu toplantısı, sene başında, sene sonunda, okul müdürünün gerekli gördüğü durumlarda veya okul öğretmenlerinin salt çoğunluğunun yazılı isteği doğrultusunda toplanmaktadır. Yönetmelik ve mevzuat dışına çıkmamak şartıyla, öğretmenler istek ve görüşlerini dile getirip, oy

çokluğuyla karar alma sürecine katılabilmektedir. Okullardaki toplantılar ve kurullar, planlı ve programlı bir şekilde yapıldığı zaman, okulda alınan kararların etkililiğini arttırmakta ve okulun başarılı bir şekilde yönetilmesine katkı sağlamaktadır. Ancak bu kurulların ve toplantıların ülkemizde diğer ülkelere nazaran etkin çalıştığı söylenememektedir (Turan, Dönmez ve Çakmak, 2009). Can ve Bayramoğlu'na (2016) göre, öğretmenlerin okul yönetimine katılımları, genellikle resmî toplantılar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Zümre toplantıları ise sene başında, sene sonunda ve ihtiyaç hâlinde toplanmaktadır yani öğretmenler yılda en az 2 kez, okul yönetiminde söz sahibi olmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin okulda ortak hareket etmeleri, eğitimde kaliteyi ve okul içi motivasyonu arttırmanın yanı sıra, okul içindeki işlerin başarıyla yapılmasını sağlayabilir. Zümrelerin verimli çalışması, eğitim ve öğretim çalışmalarının başarıya ulaşmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Öte yandan, okul yöneticilerinin bu toplantıları iyi yönlendirmediği, zümre başkanlarının konuya hâkim olmadıkları, zümre çalışmalarının göstermelik yapıldığı, okullarda zümre üyelerinin birlikte çalışmalarına imkân sağlayacak fiziki ve sosyal ortamların oluşturulmadığı görülmektedir. Ayrıca zümre öğretmenlerinin paylaşımcı olmadığı, zümrelerde başarılı olmanın öğretmene bir kazanç sağlamadığı için okuldaki bu toplantıların öğretmenlerin çalışma isteklerini olumsuz yönde etkilediği şeklinde sonuçlar (Göksoy ve Yenipınar, 2015) bulunmaktadır. Bu şekilde olmasının sebeplerinden biri de öğretmenlerin kurul toplantılarının etkisinden haberdar olmamalarıdır. İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde yapılan bir araştırmada ise öğretmenlerin kurul toplantılarında kendilerini yeterince ifade edebildikleri ve yönetimde söz hakkına sahip oldukları görülmektedir (Can ve Bayramoğlu, 2014). Bu sonuç, öğretmenlerin okul yönetimine katılımı bakımından olumlu değerlendirilebilir. Zümre toplantıları, görev ve sorumluluklarının bilincinde olan öğretmenlerin, karar alma sürecine doğrudan katılmalarını sağlamaktadır.

Öğretmenlerin okul yönetiminde bulunmasını sağlayan bir diğer yöntem ise okul aile birliği toplantılarıdır. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında okul-aile birlikleri, sosyal ve kültürel etkinlikler ile kampanya ve kurslardan sağlanan maddi katkılar, bağışların kabulü, harcanması ve denetlenmesiyle kantin ve benzeri yerlerin işlettilmesi veya işletilmesinden sağlanan gelirlerin dağıtım yerleri, oranları, harcanması ve denetlenmesinden sorumludur (MEB, 2012). Bu kuruluş, okulun çevre tarafından tanınmasına

ve benimsenmesine yardımcı olmaktadır (Tezcan, 2004). Öğretmenler de bu birliğin doğal üyesidir. Toplantılara katılan öğretmenler, yönetim ile ilgili görüşlerini dile getirebilmektedir.

Türkiye’de öğretmenlerin yönetime katılımı ile ilgili 1984 yılından 2001 yılına kadar yapılan bazı araştırma sonuçlarına (Öner, 2007) göre öğretmenler okul yönetimindeki kararlara çok az katılmaktadır. Örneğin öğretmenler öğrenci başarısı ile ilgili kararlara katılmaya istekli olurken okul gelir ve giderlerinin planlanmasında isteksiz davranmaktadırlar. Ayrıca, öğretmenler yıllık çalışma planı, ders planı, öğretimle ilgili sorunların saptanması, kitaplıkların oluşturulması, törenler, disiplin kurulları, okul aile birlikleri, komisyonlar, kültürel ve sportif faaliyetler gibi yönetim kararlarına da az katılım sağlamaktadırlar. Bazı araştırma sonuçları (Aldemir, 1996; Gürkan, 2006; Aksay ve Ural, 2008; Bilge, 2008; Karagöz, 2009; Babaoğlu ve Yılmaz, 2012; Can, Gündüz ve Işık-Can, 2013; Can ve Bayramoğlu, 2014; Güçlü vd., 2015; Can ve Serençelik, 2017; Üzüm ve Kurt, 2019) öğretmenlerinin özellikle yönetsel bakımdan okul yönetimine ve okulda alınan kararlara yeterli düzeyde katılmadıklarını ortaya koymaktadır.

Öğretmenler, okul yönetiminde karar alma süreçlerine katıldıkları takdirde alınan kararları içselleştirecek, alışkanlıklarını değiştirecek, yönetim konusunda tecrübe kazanacak, ortak bir amaç etrafında çalışılacak, moral ve motivasyonları artacak, okula daha istekli gelecek ve okulda olumlu bir okul kültürü oluşacaktır (Öner, 2007). Öğretmenlerin okul yönetimine katılım düzeyi arttıkça, öğretmenler ile yöneticiler arasındaki iletişimin de güçleneceği belirtilmektedir (Can ve Bayramoğlu, 2016). Okullarda karşılıklı yardımlaşmanın olduğu, birbirlerine güvenen bireylerin oluşturduğu bir okul kültürü, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını da artırmaktadır (Sezgin, 2010). Ancak, bazı araştırma sonuçlarına (Can, Gündüz ve Işık-Can, 2013) göre öğretmenlerin okul yönetimine katılmalarının önemli bir aracı olan okul toplantıları, öğretmenlerin yönetime etkili bir şekilde katılmalarını sağlayamamakta, toplantılar formalite olarak yapılmakta, toplantılarda öğretmenlerin görüş ve önerileri yeterli düzeyde dikkate alınmamakta, öğretmenler de toplantıları önemsememekte ve etkili olarak katılım sağlamamaktadırlar. Görüldüğü gibi okul toplantıları da öğretmenlerin okul yönetimine katılımını sağlamada yeterli olmamaktadır.

Bu bağlamda, ilkokullarda önemli görev ve sorumluluklar üstlenen sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılım durumlarını incelemek, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımını etkileyen faktörleri belirlemek ve okul yönetimine daha etkili katılımlarını sağlayabilecek öneriler geliştirebilmek için bu alanda araştırma yapılması büyük önem taşımaktadır. Literatür incelemelerine göre sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımına ilişkin doğrudan bir araştırmaya rastlanmamış olması ve genel olarak öğretmenlerin okul yönetimine katılımları konusunda bazı engellerle karşılaşmaları, özellikle sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının sağlanması bakımından bu araştırma büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, resmî ilkokullarda görevli sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılım durumlarını belirlemek ve okul yönetimine etkili katılımlarını sağlayabilecek öneriler geliştirebilmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlkokullarda görevli sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımı konusundaki görüşleri nelerdir?
2. İlkokullarda görevli sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımı konusunda okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
3. İlkokullarda görevli sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının olumlu etkileri nelerdir?
4. İlkokullarda görevli sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının olumsuz etkileri neler olabilir?
5. İlkokullarda görevli sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarını engelleyen faktörler nelerdir?
6. İlkokullarda görevli sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine etkili katılımlarını sağlayabilmek için neler yapılabilir?

2. Yöntem

Araştırmada, ilkokullarda görevli sınıf öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımına ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Nitel

araştırma, insan bilgisinin her defasında yapılandırıldığı, yorumlamacı felsefeyi temele alan, öykü alma, olguları inceleme, örnek olay, görsel analiz gibi veri toplama türlerine sahip olan bir araştırma türüdür (Sönmez ve Alacapınar, 2011, 70-81).

Araştırmada nitel araştırma türlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Sönmez ve Alacapınar'a göre (2011) olgu bilim, bilincin araştırılmasını, bilincin betimlenmesini savunur ve olayları, durumları, deneyimleri ve kavramları incelemek ve açıklamak için kullanılır. Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesinden yararlanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemede örneklem, problemle ilgili olan ve kendi içinde benzeşik, değişken ve farklı durumlardan oluşacak şekilde belirlenmektedir (Grix, 2010; akt. Baltacı, 2018). Yıldırım ve Şimşek'e göre (2011) maksimum çeşitlilik örnekleme kullanmadaki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Ayrıca bu örnekleme yönteminde çeşitlilik sağlamak yoluyla evrene genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne tür ortaklıkların veya benzerliklerin var olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Patton'a (1987; akt: Yıldırım ve Şimşek, 2011) göre maksimum çeşitlilik gösteren küçük bir araştırma grubu oluşturmanın en azından iki yararı vardır: (1) çalışma grubuna dâhil her durumun kendine özgü boyutlarının ayrıntılı bir biçimde tanımlanması ve (2) büyük ölçüde farklı özellik gösteren durumlar arasında ortaya çıkabilecek ortak temalar ve bunların değerinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmada, çalışma grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilere daha kolay ulaşabilmek amacıyla kolay ulaşılabilir durum örneklemesinden yararlanılmıştır. Böylece, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği de sağlanmaya çalışılmıştır.

2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul Bağcılar'da resmî ilkokullarda görevli olan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 24 sınıf öğretmeni ve 7 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanlara ilişkin demografik bilgiler sunulmuştur.

Katılımcıların yaş dağılımı Tablo 1.'de sunulmuştur:

Tablo 1. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	Öğretmen(f)	%	Yönetici	%
20 - 25	1	3,22	0	0
26 - 30	7	22,58	0	0
31 - 35	8	25,80	1	3,22
36 - 40	3	9,67	1	3,22
41 - 45	2	6,45	1	3,22
46 - 50	0	0	2	6,45
51 ve üstü	3	9,67	2	6,45

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin çoğunluğunun 31-35 yaş aralığında yer aldıkları, okul yöneticilerinin yaş dağılımının ise 40 yaş üstü olduğu görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı, Tablo 2'de sunulmuştur:

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Öğretmen	%	Yönetici	%
Kadın	17	54,83	0	0
Erkek	7	22,58	7	22,58

Tablo 2. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun kadın, okul yöneticilerinin tamamının ise erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların öğrenim durumu, Tablo 3'te sunulmuştur:

Tablo 3. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Öğretmen	%	Yönetici	%
Ön lisans	0	0	0	0
Lisans	24	77,42	7	22,58
Yüksek Lisans	0	0	0	0
Doktora	0	0	0	0

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin tamamının lisans mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre dağılımı Tablo 4'te sunulmuştur:

Tablo 4. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

Meslekî Kıdem	Öğretmen	%	Yönetici	%
1 - 5 yıl	5	16,12	0	0
6 - 10 yıl	8	25,80	1	3,22
11 -15 yıl	7	22,58	1	3,22
16 - 20 yıl	1	3,22	1	3,22
21 -25 yıl	0	0	1	3,22
26 - 30 yıl	1	3,22	1	3,22
30 yıl ve üstü	2	6,45	2	6,45

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin çoğunluğunun (20 kişi) meslekî kıdemlerinin genellikle 1 ile 15 yıl arasında değiştiği, okul yöneticilerinin tamamının mesleki kıdemlerinin ise 6 yılın üzerinde olduğu görülmektedir.

2.2. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin elde edilmesinde, yarı-yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Görüşme formunun birinci bölümünde demografik verilere yönelik sorular, ikinci bölümde ise açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin yönetime katılımıyla ilgili görüşlerin derinlemesine tespiti için nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmış ve elde edilen veriler içerik analizi yardımıyla değerlendirilmiştir.

Nitel verilerin çözümlemesinde genellikle betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmaktadır. Betimsel analiz, yazılı metinlerin ayrıntılı bir dilbilimsel analize tabi tutulduğu nitel bir analiz türüdür (Özdemir, 2010). Tematik kodlama, toplanan verilerin kodlar aracılığıyla kategorileştirilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 236). Araştırma verilerinin analizi sonucu oluşan temalar ve bu temalara bağlı kodlar, bulgular bölümünde tablolar halinde sunulmuştur. Ayrıca, araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmış ve öğretmenlerin görüşleri Ö1, Ö2, yöneticilerin görüşleri ise Y1, Y2 şeklinde kodlanarak bulgular bölümünde sunulmuştur.

3. Bulgular

Araştırma bulgularına göre öğretmen ve yönetici görüşleri 5 tema altında analiz edilmiştir. Öğretmen ve yönetici görüşlerinin analizi sonucunda elde edilen veriler, bu tema ve kodlara göre incelenmiştir. Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre elde edilen tema ve kodlara ilişkin veriler, aşağıda tablolar hâlinde sunulmuştur.

3.2. Okul Yönetimine Katılım Sağlama Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılım sağlama yöntemleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Yönetime Katılım Sağlama Yöntemleri

Tema	Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kodlar	Yönetici Görüşlerine İlişkin Kodlar
1.Yönetime katılım sağlama yöntemleri	Sene başı kurul toplantıları, okul aile birliği toplantıları, veli toplantıları, komisyonlar, toplam kalite yönetimi toplantıları, okul sosyal etkinlikleri.	Komisyonlar ve kurul toplantıları, zümre toplantıları, bireysel görüşmeler, proje çalışmaları, okul içi aktiviteler, eğitsel faaliyetler.

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin yönetime katılımı sene başı toplantıları (20 kişi), komisyon görevleri (2 kişi), okul aile birliği toplantıları (5 kişi) ve toplam kalite yönetimi toplantıları (1 kişi) ile gerçekleşmektedir. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde sıralanmıştır:

“Okul yönetiminin belirlediği görevlerde okul - veli koordinasyonu sağlarken katılım sağlanır. Bir de sene başı toplantılarda katılım sağlanır.” (Ö39)

“Kurul toplantılarında, okul aile birliği toplantılarında, veli toplantılarında ve komisyonlarda görüşlerimiz alınabiliyor.” (Ö5)

“Öğretmenler kurulu toplantısı ve toplam kalite yönetimi gibi toplantılar ile kısmen de olsa katılım sağlanabiliyor.”(Ö7)

“Öğretmenler, genellikle sene başı toplantıları ve okul-aile birliği toplantıları ile yönetime katılabilir.”(Ö8)

Tablo 5’te görüldüğü gibi yönetici görüşlerine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılımı kurul toplantıları (4 kişi), okul projeleri (2 kişi), komisyon görevleri (2 kişi) ve bireysel toplantılar (2 kişi) yoluyla gerçekleşmektedir. Bu konuda bazı katılımcı görüşleri şu şekilde sıralanmıştır:

“Okuldaki komisyonlar ve kurullar, sınıf öğretmeninin okul yönetimine katkısını sağlamaktadır. Ama öğretmenler bu komisyonlara gönülsüz katılmaktadır.” (Y1)

“Kısmen katılabilmektedir. Toplantı yoluyla, bilgilendirmelerle, komisyonlarla katılım sağlanmaktadır. Yeterli olduğunu düşünüyorum.” (Y2)

“Sene başı toplantılarında ve bireysel görüşmelerde fikirler alınır.” (Y6)

“Kurul toplantıları ile katılım sağlanır. Okul içi aktivitelerde ve proje çalışmalarında görüş belirtilir.” (Y5)

Görüldüğü gibi araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılım yöntemlerine ilişkin benzer görüşler belirtmişlerdir.

3.3. Okul Yönetimine Katılımın Olumlu Etkilerine İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılım sağlamalarının olumlu etkileri Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Yönetime Katılımın Olumlu Etkileri

Tema	Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kodlar	Yönetici Görüşlerine İlişkin Kodlar
2.Yönetime katılımın olumlu etkileri	İş birliği, iyi okul düzeni, yönetimin denetlenmesi, yardımlaşma, karşılıklı anlayış, öğrenci davranışlarında düzelme, meslekî doyum, okula aidiyet, karar uygulamada isteklilik, mesleğe ve okula bağlılık, rahatlık hissi oluşması, çözüm merkezli olunması, adalet, fikir çeşitliliği, öğretmen motivasyonu, çok seslilik, eğitimde kalite, çekişmelerin sona ermesi.	Sorumluluk paylaşılması, okul yönetimine güvenin artması, verimlilik artışı, vizyon ve misyonun gerçekleşmesi, problemlerin azalması, yaratıcı fikirlerin çıkması, keyfiyetin ortadan kalkması.

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin yönetime katılımı ile okulun daha düzenli hâle geleceği (2 kişi), öğretmenlerin okulu sahiplenebileceği (2 kişi), öğrenci davranışlarının düzeleceği (2 kişi), sorunların çözümünün kolaylaşacağı (6 kişi), adaletin sağlanacağı (3 kişi), okula olumlu bir hava katacağı (3 kişi) şeklinde olumlu etkileri belirtilmiştir. Bu konuda bazı katılımcı görüşleri şu şekilde sıralanmıştır:

“Öğretmen karar verme sürecinde bulunduğu için kararların uygulanmasında daha istekli olacaktır. Mesleki doyum sağlanacaktır. Öğretmen, okulu ve öğrencileri daha çok sahiplenecektir. Öğretmen, okulda aidiyet duygusu yaşayacaktır.” (Ö7)

“Okul daha düzenli hâle gelir. Öğrenci davranışları düzelir” (Ö4)

“Öğretmenler, yönetimdeki eksiklikleri daha rahat fark edip yönetimin göremediği eksiklikleri ve olumsuzlukları dile getirip çözüm bulabilirler.”(Ö10)

“Okulda adalet sağlanır. Çok seslilik yaratır. Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin daha işlevsel ve aktif yürütülmesi sağlanır.”(Ö22)

“Fikir çeşitliliği olur. Farklı bakış açıları gelişir. Okulda olumlu bir hava gelişir.”(Ö14)

“Öğretmenler, okul sorunlarıyla birinci elden yüz göz olduğu için, sorunların çözümünde öğretmenin payı büyük olur.”(Ö13)

Tablo 6 incelendiğinde yönetici görüşlerine göre ise öğretmenlerin yönetime katılımı ile sorumlulukların paylaşılacağı (2 kişi), okul içi çalışmaların olumlu yönde artacağı (3 kişi) ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkacağı (2 kişi) belirtilmiştir. Bu konuda bazı katılımcı görüşleri şu şekilde sıralanmıştır:

“Sorumluluk paylaşılır. Öğretmenlerin okul yönetimine güvenleri artar. Yapılan çalışmada verimlilik yükselir.” (Y1)

“Okulu diri tutar, çeşitlendirir. Karar alma sürecinde öğretmenin olması keyfiyeti ortadan kaldırır.”(Y7)

“Okulun hedefleri, ulaşılmak istenen amaçlar ve okulun vizyonuna ulaşmada olumlu katkılar sağlar.”(Y2)

Sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının olumlu etkilerine yönelik olarak yönetici ve öğretmenlerin genellikle benzer görüşler belirttikleri görülmekle birlikte, öğretmenlerin adalet, motivasyon, eğitimde kalite, dü-

zen, çok seslilik gibi kavramlara daha çok vurgu yaparak yöneticilere oranla daha fazla görüş belirttikleri görülmektedir.

3.4. Okul Yönetimine Katılımın Olumsuz Etkilerine İlişkin Bulgular

Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılım sağlamalarının olumsuz etkileri, Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Yönetime Katılımın Olumsuz Etkileri

Tema	Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kodlar	Yönetici Görüşlerine İlişkin Kodlar
3. Yönetime katılımın olumsuz etkileri	Olumsuz etkisi yoktur, mobbinge uğrama korkusu, iş yavaşlaması, iş yükünün artması, rol kargaşası.	İş yavaşlaması, derslerin aksaması.

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre yönetime katılmanın olumsuzlukları olarak öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (14 kişi) olumsuzluk yaşanmayacağını, bazı katılımcılar (7 kişi) ise çok sesliliğin okul içindeki işleri yavaşlatacağını, iş yükünün artabileceğini (4 kişi) belirtmiştir. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde belirtilmiştir:

“Çok seslilikten dolayı, karar alma süreci olumsuz etkilenebilir.”(Ö12)

“Yoktur ama öğretmen duygusal açıdan olumsuz bir durumla karşılaşarsa kendi fikirlerine ket vurabilir.” (Ö14)

“Öğretmenin fikrini açıklaması sonrasında, okul yönetimi ile sorun yaşadığında öğretmene mobbing uygulanabilir.”(Ö3)

“Yoktur, belki öğretmenlerin iş yükü artabilir ve rol kargaşası yaşayabilirler.”(Ö9)

Tablo 7’de görüldüğü gibi yönetici görüşlerine göre okul yönetimine katılmanın olumsuzlukları olarak yöneticilerin olumsuz etkisinin olmayacağı (4 kişi), öğretmen art niyetliyse sorun yaşanacağını (2 kişi), okul içindeki işlerin yavaşlayacağını (1 kişi) ve derslerin aksayabileceğini (2 kişi) belirtmiştir. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde sıralanmıştır:

“Öğretmenlerin art niyeti varsa, eğitim öğretimden ziyade ideolojik fikirler taşıyorsa, yönetimi zor duruma düşürebilir.”(Y4)

“İşler yavaşlayabilir”(Y1).

“Zamanını yönetime ayırırsa, derslerinde sıkıntı yaşayabilir.”(Y6)

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının çok fazla olumsuz etkilerinin olmayacağı konusunda hemfikir olmasına rağmen yönetime katılmanın olumsuz etkileri olarak işlerin yavaşlaması ortak görüş olarak belirtilmiştir. Okul yöneticileri öğretmenlerden farklı olarak, derslerin aksayabileceğini belirtirken, öğretmenler ise okul yönetimine katılım sağlayan sınıf öğretmenlerinin rol kargaşası yaşayabileceğini belirtmiştir.

3.5. Okul Yönetimine Katılımı Etkileyen Faktörler

Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarını etkileyen faktörler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Yönetime Katılımı Etkileyen Faktörler

Tema	Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kodlar	Yönetici Görüşlerine İlişkin Kodlar
4. Yönetime katılmayı etkileyen faktörler	Yönetimin olumsuz tutumları, hiyerarşi, öğretmenlerin ön yargısı, iletişimsizlik, okul içi gruplaşmalar, mevzuatın bilinmemesi, öğretmene toplum içinde verilen değer, ekonomik kaygılar, veli tutumları, yöneticilerin liyakatsiz oluşu, öğretmenlerin isteksizliği, iş yükünün fazla olması, kadrolu çalışmama, bakanlığın açıklamaları, yönetmeliklerdeki kısıtlamalar, reddedilme korkusu, ilgisizlik.	Yönetmeliklerdeki kısıtlamalar, okul yönetiminin olumsuz tavırları, öğretmenin okulu sahiplenememesi, benimseyememesi, öğretmenlerin isteksiz olması, okul yönetiminin kuralcı olması, yöneticilerin yaratıcı düşüncelere değer vermemesi, iletişimsizlik, okul müdürlerinin liyakatsiz olması.

Tablo 8 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılmalarını engelleyen faktörler olarak yöneticilerin ve diğer öğretmenlerin olumsuz tutumları (19 kişi), yönetici atamalarındaki liyakatsizlik (2 kişi), öğretmenler arasındaki iletişimsizlik (4 kişi), öğretmenlerin mevzuat ve yönetmelikleri bilmemesi (4 kişi), yönetmeliklerdeki kısıtlamalar (3 kişi), öğretmenlerin isteksiz olmaları (6 kişi) olarak belirtilmiştir. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde belirtilmiştir:

“Öğretmenler arasındaki olumsuz ilişkiler. Okul içindeki gruplaşmalar. Öğretmenlerin mevzuat ve yönetmelikleri bilmemesi. Yönetimin olumsuz tutumu. Öğretmenlerin “Diünyayı ben mi kurtaracağım?” hayat felsefesine sahip olması. Öğretmeni olumsuz düşüncelere iten faktörler (Bakanlığın konuşmaları, öğretmene toplum içinde verilen değer, ekonomik kaygılar, veli tutumları... vb.) okul yöneticilerinin liyakate göre seçilmemesi.” (Ö7)

“Yöneticilerin olumsuz tavırları. Yöneticilerin kişisel durumunu mesleğine yansıtması. Öğretmenin isteksiz olması.” (Ö9)

“Millî Eğitim mekanizması. Liyakatsiz kişilerin yönetici olması. Öğretmenlerin isteksiz olması.” (Ö24)

“Hiyerarşi, okul yöneticilerinin egosunun yüksek olması.” (Ö3)

“Velilerin en önemli okul unsuru gibi görülmesi, çok bildiğini sanan öğretmenler.” (Ö6)

“Öğretmenlerin mesleki yüklerinin fazla olması ve yönetim işleriyle uğraşmak istememesi, okul yönetiminin umursamaz tutumu.” (Ö10)

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yönetici görüşlerine göre sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılmalarını engelleyen faktörler, öğretmenlerin yönetime katılmaya isteksiz olması (3 kişi), okul yönetiminin olumsuz tutum takınması (5 kişi) ve yönetmeliklerdeki eksiklikler (1 kişi) olarak belirtilmiştir. Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde belirtilmiştir:

“Okul müdürününün mantığı. Yönetmeliklerdeki eksiklikler. Örneğin toplam kalite yönetiminde, yönetici ve öğretmenler vakit çizelgesinde ortak bir karar aldığıında, bu karar yönetmeliğe uymadığı için uygulanamıyor. Öğretmenlerin yönetmelik içinde karar almak istemesi, motivasyon düşüklüğü yaratıyor. Öğretmenler bu komisyonlara katılmak istemiyor.” (Y1)

“Öğretmenlerin okul yönetimine isteksiz olması. Öğretmenlerdeki ‘İşimi yaparım, çeker giderim.’ Mantığı.” (Y3)

“Öğretmenlerin isteksiz olması. Yöneticilerin olumsuz tutumları.” (Y7)

“Öğretmenin kendi özel durumu, okulu benimseyememesi, sahiplenememesi, okul yönetiminin öğretmenlerle ilişkisinin niteliği vb.” (Y2)

Sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının, yöneticiler, öğretmenler, eğitim sistemi, çalışma ortamı gibi faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Bu konuda genellikle yönetici ve öğretmenlerin benzer görüşler belirttikleri görülmekle birlikte, öğretmenlerin yöneticilerin liyakati ve tutumu, mevzuat, iş yükü, öğretmenlerin isteksizliği gibi faktörleri belirttikleri dikkat çekmektedir. Okul yöneticilerinin ise, okul yöneticilerinin liyakati, tutum ve davranışları, yasal düzenlemelerin yetersizliği ile öğretmenlerin isteksizliğine vurgu yaptıkları görülmektedir.

3.6. Okul Yönetimine Etkili Katılım İçin Öneriler

Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine etkili katılımlarını sağlamaya yönelik öneriler Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Yönetime Etkili Katılım İçin Öneriler

Tema	Öğretmen Görüşlerine İlişkin Kodlar	Yönetici Görüşlerine İlişkin Kodlar
5. Yönetime etkili katılım için öneriler	Öğretmenlerin fikirleri alınmalı ve saygı duyulmalı, bireysel kararlardan uzak durulmalı, yöneticiler adaletli ve güler yüzlü olmalı, liyakatli yöneticiler atanmalı, öğretmenler mevzuat konusunda bilinçlendirilmeli, adaletli iş dağılımı yapılmalı, sendika temsilcileri aktif olmalı, belirli aralıklarla toplantılar yapılmalı, öğretmenler arasında kadrolu, ücretli, sözleşmeli ayrımı kalkmalı, yönetmelikler güncellenmeli, öğretmenler için istek ve şikâyet defteri oluşturulmalı, yönetim ile ilgili anketler oluşturulmalı, öğretmenler yöneticilerini seçebilmeli, okul dışı sosyal etkinlikler yapılmalı, lider yöneticiler olmalı, ortak projeler yapılmalı.	Mevzuat değişikliği olmalı, müdürler liyakatle seçilmeli, tartışma ve diyalog kültürü oluşmalı, görevlendirmeler isteğe bağlı yapılmalı, makama saygı duyulmalı, insan kaynakları yönetimi dersi alınmalı, ortak projeler yapılmalı, belirli aralıklarla toplantılar yapılmalı.

Tablo 9 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine etkili katılımlarının sağlanabilmesi için öneriler şu şekilde sıralanmıştır: Okulda karar alınırken öğretmenlerin fikirlerinin alınması ve saygı duyulması (7 kişi), öğretmenlerin yasal düzenlemeler konusunda bilinçlendirilmesi (4 kişi), liyakatli yöneticilerin seçilmesi (4 kişi), yönetmeliklerin

güncellenmesi (1 kişi), yöneticiler ve öğretmenlerin belirli zaman dilimlerinde bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunabilecekleri toplantıların yapılması (6 kişi), okulda öğretmenler arasında kadrolu, sözleşmeli, ücretli, uzman ayrımının yapılması (1 kişi). Bu konuda bazı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

“Okul yönetimi okuldaki sorunlarla ilgili öğretmenlerle konuşmalı. Okulda kararlar alınırken öğretmenlerin fikirleri alınmalı.” (Ö1)

“Öğretmenlerin okul yönetimine katılmak için istekli olması gerekir. Öğretmenlerin mevzuat hakkında bilinçlendirilmesi gerekir. Öğretmenleri olumsuz düşüncelere iten faktörlerin kaldırılması. Öğretmenin kendisini okula ait hissetmesinin sağlanması. Liyakatli yöneticilerin atanması.” (Ö5)

“Yönetici atamalarında liyakat olmalı. Sendikalardan birer temsilcisinin bulunduğu bir kurul ile yönetimin toplantılar yapması.” (Ö12)

“Yönetmelikler öğretmenlerin fikirleri alınarak güncellenmeli. Okul yöneticileri sabit fikirli olmamalı. Yönetimin öğretmenlere daha olumlu yaklaşması gerekir.” (Ö15)

“Yöneticilerin geleneksel yönetici kimliğinden kurtulması lazım, okulda aile ortamı olması lazım. Okul dışında yönetici ve öğretmenleri kaynaştıran sosyal faaliyetler olmalı. Öğretmenin okulun bir bireyi olduğunu bilmesi gerekir, öğretmen sadece sınıfıyla ilgilenmemeli, okul yönetimi ve öğretmenler ortak projeler gerçekleştirmeli.” (Ö24)

“Öğretmenlere okul yönetimi ile ilgili anket uygulanabilir, aylık zümre toplantıları veya bireysel toplantılar yapılabilir.” (Ö17).

Tablo 9 incelendiğinde yönetici görüşlerine göre, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine etkili katılımlarının sağlanması için öneriler şu şekilde sıralanmıştır: Öğretmenler ile ortak projeler hazırlanması (2 kişi), lider özelliğine sahip liyakatli yöneticilerin bulunması (2 kişi), öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini belirteceği ortamların oluşturulması (4 kişi), mevzuatın güncellenmesi (1 kişi). Bu konuda bazı yönetici görüşleri şu şekilde belirtilmiştir:

“Okul yönetimi ile öğretmenlerin ortak bir amaç doğrultusunda yararlı işler yapılabilmesi için, iş birliği, iletişim ve grup olma bilincinin oluşmasına katkı sağlamalıdır. Okulda diyalog ve tartışma kültürünün oluşması lazım.” (Y2)

“Okul yönetimi öğretmenlerle iyi bir iletişim kurmalı, makamlara saygı gösterilmeli, insan kaynakları yönetimi ile motivasyon arttırılmalı. Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler olmalı ve liyakatle göreve getirilmelidir.” (Y4)

“Mevzuat değişikliği olması lazım. Liyakatli okul yöneticilerinin olması lazım.” (Y1)

“Öğretmenler yönlendirilebilir. Ortak projeler hazırlanabilir. İstekli buluşmalar, etkinlikler sağlanabilir. Okul adına ortak kararlar alınabilir.” (Y5)

Görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılım sağlayabilmeleri için “okul yöneticilerinin liyakat esasına göre seçilmesi” konusunda hemfikirdir. Ayrıca, bu konuda yasal değişiklik yapılması, karşılıklı fikirlere saygı ve uzlaşma kültürü şeklinde ortak görüşler belirtilmiştir. Öğretmenlerin ise genellikle okul yöneticilerinin adaletli davranması, öğretmenlere karşı olumlu tutum ve davranış sergilemesi, öğretmenlerin görüşlerine önem verilmesi, öğretmen sendikalarının daha aktif olması, öğretmenlerin kendi yöneticilerini seçebilmelerine olanak sağlanması ve liderlik becerilerine sahip okul yöneticilerinin seçilmesine yönelik öneriler belirttikleri görülmektedir.

Araştırma bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılmasının genel olarak olumsuz etkisi olmadığı belirtilirken çok sesliliğin okuldaki işleri yavaşlatacağı da düşünülmektedir. Öğretmenler genel olarak kendi fikirlerine saygı duyulmasını istemektedirler. Belli aralıklarla yapılacak toplantılarda görüşlerini dile getirmek ve bu görüşlere önem verilmesini istemektedirler. Yönetici seçimlerinde liyakat olmasını, okul içindeki kadrolu, ücretli, sözleşmeli ayrımının ortadan kalkması gerektiğini belirtmektedirler. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine ve dolayısıyla okulda alınan kararlara etkili olarak katılım sağlayamadıkları ve bu konuda sınıf öğretmenlerinin önemli talep ve beklentileri olduğu görülmektedir.

4. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun kıdem yılının düşük olduğu görülmektedir. Bağcılar ilçesi sürekli göç alan bir bölge olduğu için (Bağcılar, 2018) öğretmenler için tayin geçiş yeri olarak adlandırılmaktadır. Bu yüzden öğretmenlerin çoğunluğunun genç ve

kıdem yıllarının düşük olması normal bir durumdur. Araştırmanın katılımcıları arasında kadın yönetici olmaması, kadın öğretmenlerin karar alma süreçlerinde kendilerini rahatça ifade etmelerini engellemiş olabilir. Bu da öğretmenlerin okul yönetimine katılmasında olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkabilir. Ayrıca Tezcan'a göre (2004) kadın öğretmenler kariyer olarak yükselmeye karşı ilgisizlerdir. Bu yönüyle kadın yönetici bulunmaması olası bir durumdur. Güngör ve Taşdan'a (2016) göre, 51 yaş ve üstü okul müdürlerinin okuldaki iletişim engellerini, diğer yaş gruplarına göre daha çok gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca tüm boyutlarda yaş arttıkça, okullarda iletişim engeli görme eğiliminin arttığı görülmektedir. Ancak araştırmanın sonuçlarında yer alan, okuldaki iletişim sıkıntısından bahseden öğretmenlerin genç yaştaki yöneticilerle çalışılan bir kurumda bulunması bu sonuç ile uyumsuzdur.

Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler yönetime katılma konusunda en önemli yöntemin kurul toplantıları olduğunu belirtmişlerdir. Okul ile ilgili kararların alındığı öğretmenler kuruluna öğretmenlerin dâhil oldukları belirtilmiştir. Türkiye'de yönetime katılma sıklıkla kurullar yoluyla olmaktadır (Gülmez, 1991; akt; Öner, 2007). Ayrıca araştırma sonucuna göre, katılımcılar bu toplantıların işlevsiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, Demirtaş, Üstüner, Özer ve Cömert (2008) ile Can, Gündüz ve Işık-Can'ın (2013) araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin ve yöneticilerin okul yönetimine katılmama nedenlerinden en önemlisi, yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları olarak belirtilmiştir. Okul yönetiminin baskıcı bir tutum benimsemesi, okuldaki tüm kararlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu okullardaki yöneticiler, öğretmenleri okul yönetimine katamazlar (Çelik, 2003). Ancak Erdoğan'a (2010) göre yöneticiler öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmasına önem vermelidir. Öğretmenlerin okul yönetimine ve okulda alınan kararlara katılım sağlamaları, okulun etkililiği ve başarısı bakımından da önemli katkılar sağlayabilir. Aksi hâlde fikirlerinin önemsenmediğini düşünen öğretmenlerin yönetime katılma konusunda kendilerini arka plana atması, okul yönetimi ile ilgili konularda isteksiz davranması kaçınılmazdır. Okuldaki işlerin sağlıklı yürüyebilmesi için öğretmenlerin karar alma sürecine katılması, yöneticiler ile öğretmenleri iş birliği yapmaya yönlendirebilir. Bu iş birliğinin derecesi, öğretmenlerin motivasyonunu ve okul kültürünü olumlu etkileyebilmektedir. Ancak yöneticinin amir, öğretmenin emir alan

rollerinde bulunması, ödül ve ceza gibi konularda öğretmenin yöneticiye bağlı olması, öğretmeni yönetime katılma konusunda olumsuz etkilemektedir (Tezcan, 1996). Yeşilmen'in (2016) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin büyük bölümü (%52) okul yöneticilerinin yönetsel açıdan yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Bu sorunun en önemli kaynağını ise yönetici seçiminde liyakata önem verilmemesi olarak belirtmişlerdir. Bu sonuç, araştırma sonuçları ile benzerlik taşımaktadır. 2018 Faaliyet raporuna göre kurumsal kapasite ve faaliyetlerini değerlendiren Millî Eğitim Bakanlığı, kariyer ve liyakata dayalı atama ve görevde yükselme yeterliliğini zayıf olarak değerlendirerek bir öz eleştiride bulunmuştur (MEB, 2019). İstanbul ili Avcılar ilçesinde yapılan bir araştırmanın (Alcan, 2018) sonucuna göre liyakatsiz yöneticilerin okulu yönetmesi, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını da düşürmektedir. Ancak, İstanbul ili Pendik ilçesinde yapılan bir araştırmaya (Erdoğan, 2017) göre ise ilkokul müdürleri kararlara katılma konusunda öğretmenleri güdülemektedir. Farklı ilçelerde farklı sonuçların ortaya çıkmasının nedeni, okul yöneticilerinin bireysel yönetim farklılıklarından veya ilçe millî eğitim müdürlüklerinin farklı yaklaşımlarından kaynaklanabilmektedir. 2019 yılı verilerine (MEB, 2019) göre Türkiye'de 24.739 ilkokulda, toplam 300.732 ilkokul öğretmenin görev yapması, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımının önemini ortaya koymaktadır. Ancak sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımında okul yöneticilerinin önemli bir rolü olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle ilkokullarda görevli okul yöneticilerinin ne kadarının sınıf öğretmenliği branşında olduğuna ilişkin kesin sayısal verilere ulaşılamamış olsa da ilkokullarda görevlendirilecek okul müdürü ve müdür yardımcılarının sınıf öğretmenliği branşından seçilmelerinin/tercih edilmelerinin sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarında olumlu etkileri olabileceği belirtilebilir.

Araştırmada, öğretmenlerin mevzuatı bilmemesinin okul yönetimine katılmayı etkileyen bir faktör olduğu belirtilmiştir. Aslanargun ve Bozkurt'un (2012) araştırma sonucuna göre öğretmenler mevzuatı bilmemektedir, bu da okul yönetimini olumsuz etkileyen unsurlardan birisidir. Ayrıca, Üzüm ve Kurt'un (2019) araştırma sonucuna göre mevzuat okullardaki karar sürecini etkileyen unsurlardan biridir. Özdemir ve Devocioğlu (2014) ise okullarda mevzuata dayalı bir karar verme sürecinin işletilmesi ve okulların bürokratik yapısı, okul içi ve okul dışı paydaşların karar verme sürecine katılımını olum-

suz etkilemektedir. Bu sonuçlar da araştırmada elde edilen sonuçları doğrular ve destekler niteliktedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenler okul yönetimine katılmanın kendilerine artı bir iş yükü getireceğini belirtmiştir. Sınıf öğretmenleri, öğretmenlik mesleğini stresli bir meslek olarak görmektedir (Gökpinar, 2018). Zaten, stresli olan bir mesleğe artı iş yükü getirilmesi, öğretmenin motivasyonunu düşürebilir. John Lock'a (2004) göre "Öğretmen öğrencilere bile zaman ayırmakta zorlanmaktadır. Ancak zaman zaman karşılaştığımız 'öğretmenler yeterince çalışmıyor.' algısına rağmen, öğretmenlerin ders planı hazırlama, sosyal faaliyetler, öğrenci ile ilgili işler, okuldaki üstlendiği roller, nöbet işleri, evrak işleri, e-okul işleri vb. birçok iş yükü bulunmaktadır. Okulda sadece öğrenciye ders anlatan bir öğretmen modeli, günümüzde pek kabul görmemektedir. İş yükünün artması, iş memnuniyetini de düşürmektedir. Bath Spa Üniversitesinde İskoç öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada artan iş yükü ve çalışma koşullarındaki olumsuzluklar İskoç öğretmenlerin %40'ının öğretmenliği bırakmalarına sebep olacak bir durum olarak belirlenmiştir (CNNTURK, 2018).

Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler karar alma sürecinde görüşlerinin önemsenmediğini belirtmektedir. Benzer şekilde Üzüm ve Kurt'a (2019) göre okullarda katılımcı yönetim yaklaşım ve uygulamaları yeterince yerleşmemiştir. Gülcan (2011), okullarda katılımcı karar verme kültürünün yeterince gelişmediğini belirtmektedir. Gencer'in (2018) araştırma sonucuna göre ise öğretmen görüşlerinin yöneticiler tarafından dikkate alınmamasının okullarda yaşanan en büyük ikinci yönetsel sorun olarak belirtilmesi, araştırma sonuçlarını desteklemekle birlikte, aynı zamanda bu sorunun yaygın bir yönetim sorunu olabileceğini de göstermektedir. Ancak araştırma sonuçlarından farklı olarak Demirtaş ve Alanoğlu'nun (2015) araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okullardaki yönetsel ve öğretimsel kararlara katılım olanağı bulunduğu ve öğretmenlerin kararlara katılımlarının olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürleri öğretmenlerin okul yönetimine katılmadıklarında motivasyonlarının düşeceğini ifade etmektedir. Özdoğru ve Aydın'ın (2012) araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okuldaki kararlara katılma düzeyleri ile motivasyonları arasında doğrusal, pozitif yön-

de bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, araştırma sonuçlarını doğrulamaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler ve yöneticiler, okulda belirli aralıklarla toplantılar yapılmasının hatta okul dışı sosyal faaliyetler planlanmasının örgüt kültürü açısından olumlu olacağını belirtmişlerdir. Topçuoğlu'nun (2010) araştırma sonucuna göre formal yönetimi aksatmayacak şekilde, haftanın belirli günlerinde öğretmenlerle yöneticilerin kaynaşmasını sağlayacak etkinlikler yapılması, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki ilişkinin olumlu olmasına katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenler yönetimle yapılacak toplantılarda sendika yöneticilerinin de bulunmasının yararlı olacağını belirtmişlerdir. Akcan vd. (2017), sendikal faaliyetlerin okullara etkisi olarak sendikaların öğretmenlerin yasal haklarını koruma ve yaşadıkları problemlere yasal destek sağlama bakımından önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Bu yönüyle araştırma sonucuna göre öğretmenler, toplantılarda yönetime güvenmedikleri için sendika temsilcisinin de bulunmasını istemiş olabilirler. Araştırma sonucuna göre ücretli öğretmenlerin görevden alınma korkusu ile görüşlerini belirtmekte çekindikleri belirtilmiştir. Polat'ın (2013) araştırma sonuçlarına göre ücretli öğretmenler yöneticilerin kendilerini geçici çalışan olarak gördüklerini ve toplantılara bile çağırılmadıklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi farklı istihdam şekilleri ile görev yapan sınıf öğretmenleri, okul yönetimine etkili katılımı bazı engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu yüzden, araştırma sonucunda öğretmenlerin ücretli, sözleşmeli, kadrolu şeklinde değişik istihdam koşullarında çalışmalarının okul yönetimine katılımlarını olumsuz etkilemesine ve sendikal güvenceyi öne çıkarmalarına neden olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin karar alma sürecine katılmaları durumunda okul yönetimi ile öğretmenler arasında olumlu bir bağlılık oluşabilir. Ayrıca öğretmenler yönetime etkili katılım sağlamaları durumunda, kendilerini okulun bir üyesi olarak daha bağlı hissedeceklerini belirtmişlerdir. Can ve Serençelik'in (2017) araştırma sonucuna göre okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine etkin katılmaları durumunda, öğretmenlerin okula aidiyet duygusu artacaktır. Can ve Bayramoğlu'da (2016, 14), öğretmenlerin yönetime katılım düzeyleri arttıkça okulda disiplin ve kuralların uygulanması, yönetim, başarı, güvenlik, temizlik, veli ile ilişkiler ve demokratik okul kültürünün gelişmesi bakımından olumlu gelişmeler olacağını belirtmiş-

lerdir. Ancak 2018 Millî Eğitim Faaliyet Raporuna (MEB, 2019) göre çalışanlarının motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu belirtilmiştir. Örgütsel bağlılık düzeyleri ile motivasyon düşüklüğünde, öğretmenlerin yönetime etkili olarak katılamamasının büyük bir etkisi olabilir. Çünkü Özdoğru ve Aydın'ın (2012) araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okuldaki kararlara katılım düzeyleri arttıkça motivasyonları da artmaktadır. Ayrıca, Aldemir'in (1996) araştırma sonucuna göre okullarda katılmalı yönetim anlayışının tam olarak benimsenmediği ve öğretmenlerin kararların alınmasında yeterince söz sahibi olmadığı belirtilmektedir. Oysa Özdemir ve Cemaloğlu (2000), öğretmenlerin karar alma süreçlerine etkin katılım sağlamaları hâlinde, okullarda demokratik yönetim biçimin gelişebileceğini belirtmektedirler. Takmaz'a (2009) göre öğretmenler karar alma sürecine katıldıklarında, okul içinde kendilerini daha değerli hissetmektedir. Kendisine değer verildiğini gören ilkökul öğretmeni okulunu daha çok sahiplenmekte ve kendisini daha rahat hissetmektedir ve okul yönetimine karşı daha samimi davranmaktadır. Özkadam'ın (2018) araştırma sonucuna göre ise okul müdürleri yapıcı bir iletişim yoluna gittiğinde, öğretmenlerin okula karşı olumsuz duygularında azalma meydana gelmektedir. Göksoy'a (2014) göre de okul yöneticilerinin öğretmenleri kararlara katmaları durumunda, kararlar öğretmenler tarafından daha çok sahiplenilmekte, öğretmenlerde sorumluluk bilinci gelişmekte ve verimlilikte artış olmaktadır. Bu sonuçlar da öğretmenlerin okul yönetimine ve kararlara katılımlarının önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada ortaya çıkan en temel sonuçlardan biri, sınıf öğretmenlerinin özellikle yönetsel bakımdan okul yönetimine ve okulda alınan kararlara yeterli düzeyde katılım sağlayamamalarıdır. Araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirilecek olursa okulda olumlu bir okul kültürü oluşması için karar alma sürecinde tüm paydaşların sorumluluk alması gerekir. Öncelikle sınıf öğretmenlerinin okul yönetiminde karar alma sürecine katılma hakkının olduğunu bilmesi gerekir. Sene başında yapılan kurul toplantıları, ortak kararların alındığı, tüm yönetici ve öğretmenlerin katılım sağladığı, herkesin söz hakkı olduğu ve önemli paylaşımların yapıldığı resmî toplantılardır. Öğretmenlerin öncelikle bu toplantıların önemini kavraması, bu toplantılarda söz hakları olduğunun bilincine varması ve eğitim öğretime ilişkin her türlü konuda söz haklarını etkili bir şekilde kullanmaları gerekir. Ancak öğretmenlerin yönetime katılımını sağlayan yasal düzenlemelerden yeterli düzeyde

bilgi sahibi olmaması, yönetime katılmaya istekli olmaması, kendini okula ait hissetmemesi, görüşlerinin değersiz sayılacağını düşünmesi ve reddedilme korkusu, öğretmen kaynaklı yönetime katılma engelleri arasında sayılabilir. Yöneticilerin karar alma süreçlerinde olumsuz tutum takınması, inisiyatif almaması, aşırı kuralcı olması, yenilikçi olmaması, liyakate bağlı atamalarının yapılmaması ise yönetimden kaynaklı, yönetime katılmama engelleri olarak sayılabilir. Mevzuat ve yönetmeliklerdeki kısıtlamalar, ücretli ve sözleşmeli öğretmenlik uygulaması, toplum içinde öğretmene verilen değerün gün geçtikçe azalması, ekonomik kaygıların artması ve olumsuz veli tutumları da sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılmasını olumsuz etkileyen faktörler olarak sıralanabilir.

Katılımcı görüşlerine göre sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine etkili olarak katılım sağlaması, okuldaki sorunların daha rahat çözümlenmesine yardımcı olacaktır. Okuldaki birçok sorunun ilk muhatabı sınıf öğretmeni olduğu için sorunun çözümüne ilişkin reçetede sınıf öğretmenlerinin görüşü önemli yer tutmaktadır. Okul içinde rollerin belli olması, rol karmaşasını da ortadan kaldıracaktır. Yönetimde sorumluluk paylaşılınca da okuldaki iş yükü azalacak ve olumlu bir okul kültürü ve okul iklimi oluşabilecektir. Bu olumlu hava, aynı zamanda öğretmenlerin sınıfına ve sınıf yönetimine etki edecek doğal olarak bu durumdan öğrenciler ve dolayısıyla veliler de olumlu etkilenecektir. Sonuç olarak, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine etkili katılım sağladıkları okullarda öğrenciler, öğretmenler, veliler, personel hatta çevre de olumlu etkilenecek ve bu durum aynı zamanda okulun başarısını da olumlu etkileyecektir.

Araştırma sonucuna göre okul içinde herkes, sadece kendi payına düşen görevi üstlenmek istemektedir. Okul içindeki sorunların çözümünü paydaşlar birbirine atmaktadır. Araştırma sonucunda, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine etkili katılım sağlayamadıkları ve sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine etkin katılım sağlamalarına yönelik pedagojik ve yasal çalışmalar ile daha kapsamlı ulusal düzeyde araştırmalara ihtiyaç olduğu belirtilebilir.

Öneriler

1. Sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine etkili katılımlarını sağlayacak yasal ve pedagojik düzenlemeler yapılabilir.
2. Yönetici seçimlerinde liyakate önem verilebilir.
3. Sınıf öğretmenleri, yönetime katılım ile ilgili mevcut yasal düzenlemeler hakkında bilgilendirilebilir.
4. Okullarda belli aralıklarla sınıf öğretmenlerinin görüşlerini almaya yönelik toplantılar, etkinlikler düzenlenebilir.
5. Sınıf öğretmenleri, kurul toplantıları hakkında bilgilendirilerek bu toplantıların daha işlevsel olması sağlanabilir.
6. Öğretmenlerin ders yükleri azaltılarak yönetime katılımları özendirilebilir.
7. Öğretmenlerin okul yönetimine katılımın önemini kavrayabilmeleri için hizmet öncesi eğitimlerinde ve hizmet içi eğitimlerde “okul yönetimi” konusunda bilgilendirilmeleri faydalı olabilir.
8. Öğretmenler arasında kadrolu, sözleşmeli, uzman, ücretli ayrımının kaldırılması yönetime ilgi duymalarını ve yönetime katılımlarını olumlu etkileyebilir.
9. Eğitim sendikalarının öğretmenlerin yönetime katılımlarını sağlamaya yönelik faaliyetleri olabilir.
10. Sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarını engelleyen faktörler ulusal düzeyde yapılacak daha kapsamlı araştırmalar ile belirlenebilir.
11. İlkokulların yönetimine sınıf öğretmenliği alanından mezun olan öğretmenlerin seçilmesi, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimine daha etkili katılımını olumlu etkileyebilir.

Kaynakça

- Akcan, E., Polat, S. ve Ölçüm D. (2017). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre sendikal faaliyetlerin okullara etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1101-1119.
- Aksay, O. ve Ural, A. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Alcan, E. E. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aldemir, G. (1996). *Öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Babaoğlu, E. ve Yılmaz, F. (2012). İlköğretim okullarında karara katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(3), 1-12.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme, kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bağcılar. (2018). Bağcılar ilçe millî eğitim müdürlüğü, http://bagcilar.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=13, web adresinden edinilmiştir.
- Bilge, C. (2008). *İlköğretim öğretmenlerinin karara katılma ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki (Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, E., Gündüz, Y., ve Işık Can, C. (2013). The role of committee meetings in teachers' participation in management. 2. *International Conference on Interdisciplinary in Education*, 30 Ocak-1 Şubat, Girne-KKTC.
- Can, E. ve Bayramoğlu, A. (2016). *Ortaöğretimde okul yönetimine katılım*. (K.Beycioğlu, N. Özer, D. Koşar ve İ. Şahin, (Ed.). Eğitim yönetimi araştırmaları içinde (s.104-125), Ankara: Pegem Akademi.

- Can, E. ve Serençelik, G. (2017). Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 525-542.
- Celep, C. (1990). Öğretmenlerin okul yönetiminde karara katılması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 14(78), 34-42.
- CNN TÜRK. (2018). *İskoç öğretmenlerin %40'ı iş bırakmayı düşünüyor*, <https://www.cnnurk.com/egitim/ogretmenlerin-yuzde-40i-islerini-birakmayi-dusunuyor>, web adresinden erişilmiştir.
- Cüceloğlu, D. ve Erdoğan, İ. (2014). *Öğretmen olmak bir cana dokunmak*. İstanbul: Final Kültür ve Sanat Yayınları.
- Çınar, O., Temel, A., Beden, N. ve Göçgen, S. (2004). Kalabalık sınıfların öğrenciye ve öğretmene etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer N., Cömert, M. (2008). Öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğine ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 55-74.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Doğan, A.R. (2000). Sınıf öğretmenlerinin öğretim ile ilgili görevleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(8), 151-161.
- Erden, M. (2011). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Erdoğan, D. (2017). İlkokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerine ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Sınıf yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Ergün, M. (2009). *Eğitim felsefesi*. Ankara: Pegem Akademi
- Gencer, İ. (2018). *Okulda yaşanan yönetsel sorunların iletişim sorunları ile ilişkisinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gökpınar, İ. (2018). *Eğitim yöneticilerinin ve sınıf öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile iş stres düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Göksoy, S. ve Yenipınar, Ş. (2015). Öğretmenlerin okul zümre öğretmenler kurullarına ilişkin görüşleri. *Millî Eğitim Dergisi*, 45(205), 26-43.
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. ve Koşar, S. (2015). Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişiliğin okullardaki karar sürecine etkilerinin çok düzeyli analizi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1756-1791.
- Gülcan, M. G. (2011). Views of administrators and teachers on participation in decision making at school. *Education Journal (Chula Vista)*, 131(3), 637-654.
- Güngör, S. Taşdan, M. (2016). Okul müdürlerinin perspektifinden ilköğretim okullarında iletişim engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 391-409.
- Gürkan, M. (2006). *Meslekî ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Ç., Cemalcılar, Z. (2017). *Dünden bugüne insan ve insanlar sosyal psikolojiye giriş*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Karagöz, M.E. (2009). *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları*. Yüksek lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karlı, M.D. (2004). *Yönetmeliklik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Keskinkılıç, K. (2005). *Öğretmenlik mesleğine Giriş*. Ankara. Pegem A Yayınları
- Kiraz, Z. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Sağlam, A.Ç.(Ed.) Ankara: Maya Akademi Yayıncılık.
- Kocabaş, İ. ve Gökbaş, M. (2003). Eğitimde takım çalışması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 28(130), 8-15.
- Lock, J. (2004). *Eğitim üzerine*. Ankara: Yeryüzü Yayınevi.
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2012). *Okul-Aile Birliği Yönetmeliği*, Resmî Gazete Sayı:28199.
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2018). Millî Eğitim istatistikleri örgün eğitim 2017/2018. http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=327, web adresinden edinilmiştir.

- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2019). Millî Eğitim istatistikleri örgün eğitim 2018/2019. http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=361, web adresinden edinilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2014). Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği. Resmî Gazete, Sayı: 2907
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2018). Eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. Resmî Gazete, Sayı:30455
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2018). 2023 eğitim vizyonu, http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf, web adresinden 14.03.2019 tarihinde edinilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2019). *Millî Eğitim Bakanlığı 2018 yılı idare faaliyet raporu*. Ankara.
- Millî Eğitim Temel Kanunu (24 Haziran 1973). Resmî Gazete, 1739/14574
- Öner, S. (2007). *Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. *Millî Eğitim Dergisi*, 146(2), 54-63.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özdemir, M. ve Devocioğlu, E. (2014). Distributed leadership and contract relations: Evidence from Turkish high schools. *Educational Management: Administration & Leadership*, 43(6), 918-938.
- Özdoğru, M., Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.
- Özkadam, Z. (2018). İlkokul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, S. (2013). Ücretli öğretmenlik istihdamının yarattığı sorunlar üzerine nitel bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 67-88.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(156), 142-159.

- YÖK. (2018). Sınıf Öğretmenliği Lisans Programı http://www.yok.gov.tr/documents/10279/41805112/Sinif_Ogretmenligi_Lisans_Programi.pdf web adresinden edinilmiştir.
- Sönmez, V. (2009). *Eğitim felsefesi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F.G. (2011). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Takmaz, Ş.U. (2009). *İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Taymaz, A.H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara: Saypa Yayınları.
- Taymaz, A.H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okulu müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Topçuoğlu, Z. (2010). *İlköğretim devlet okullarında okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tezcan, M. (2004). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Feryal Matbaası.
- TDK. (2018). Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDKGTS.5c2916d6aef726.19827987 web adresinden edinilmiştir.
- Turan, S., Dönmez, A. ve Çakmak, G. (2009). İlköğretim okullarındaki bazı kurulların etkililiği üzerine bir inceleme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 44-58.
- Üzüm, H. ve Kurt, T. (2019). Okullarda katılımcı karar verme sürecinin incelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi/JRES*, 6(1), 95-112.
- Yeşilmen, F. (2016). *Okul yönetimi, örgütsel iletişim ve okul yönetiminde yönetici ve öğretmenlerden kaynaklanan sorunların incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.