

51129

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LİSELERDE YÖNETİME KATILMADA ÖĞRETMENLER
KURULUNUN ETKİLİLİĞİ HAKKINDA ÖĞRETMEN VE
YÖNETİCİLERİN ALGI VE BEKLENTİLERİ**

Hazırlayan
Ruhi SARP KAYA

51129

Danışman
Prof. Dr. Kemal AÇIKGÖZ

İZMİR - 1996

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Sevgili eşim Pınar ve oğlum

Doruk Destan' ın


daha güzel günler yaşamaları dileğiyle ...



YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Merkezimizce Doldurulacaktır	
YAZARIN	
Soyadı : SARP KAYA	Kayıt No:
Adı : Ruhi	51129
TEZİN ADI	
Türkçe	: Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen Ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri
Yabancı Dil	: High School Teachers' and Administrators' Perception and Expectations about Effectiveness of Teachers' Council on Administrative Decision Making.
TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans Doktora Doçentlik Tıpta Uzmanlık Sanatta Yeterlik	
X	
TEZİN KABUL EDİLDİĞİ	
Üniversite	: Dokuz Eylül Üniversitesi
Fakülte	: Buca Eğitim Fakültesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Diğer Kuruluşlar	:
Tarih	:
TEZ YAYINLANMIŞSA	
Yayınlayan	:
Basım Yeri	:
Basım Tarihi	:
İSBN	:
TEZ YÖNETİCİSİNİN	
Soyadı	: AÇIKGÖZ
Adı	: Kemal
Ünvanı	: Prof. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL Türkçe	TEZİN SAYFA SAYISI
TEZİN KONUSU (KONULARI) 1. Liselerde Öğretmenlerin Yönetime Katılması 2. Liselerde Öğretmenler Kurulunun Etkililiği	
TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER 1. Yönetim 2. Yönetime Katılma 3. Öğretmenler Kurulu 4. Etkililik	
İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER : 1. Management 2. Participative Management 3. Teacher's Council 4. Effectiveness	
1. Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum. 2. Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir. (X) 3. Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir.	
Yazarın imzası: 	

ÖZET

Amaç, liselerde yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmen ve yöneticilerin algı ve beklenti düzeylerini belirlemektir.

Araştırmanın evreni; Manisa merkezindeki 9 lisedeki 676 öğretmen, 58 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi, oranlı eleman örnekleme tekniğiyle seçilen 199'u öğretmen, 44'ü yönetici 243 kişidir.

Veriler, araştırmacının geliştirdiği 47 soruluk anketle toplanmıştır. Ankette öğretmen ve yöneticilerin algı ve beklenti düzeyleri, beş seçenekli Likert ölçeğiyle saptanmıştır. Anketin içeriği şu yedi ana boyuttan oluşmaktadır :

1- Yönetimsel kararlar

2- Eğitim- öğretim kararları

3- Çalışma koşulları

4- Okul- çevre ilişkisi

5- ÖK'nun işleyişi

6- Toplantı ve zaman yönetimi

7- Demokratik işleyiş

Verilerin çözümlenmesinde, ortalama , standart sapma, yüzde, korelasyon, t testi, tek yönlü varyans analizi; yöneticilerin kişisel değişkenlerine ilişkin çözümlenmelerinde Kruskal Wallis, Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Varyans analizinde değişkenler arasındaki farkın kaynağı, Schffe anlamlılık testiyle bulunmuştur.

Araştırmanın bulguları şunlardır:

1. Liselerde yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmenlerle yöneticilerin algı ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Öğretmenlerin, yöneticilere göre algıları düşük, beklentileri ise yüksektir.

2. Öğretmenlerin algılarının en düşük olduğu boyut “ okul-çevre ilişkisi” , en yüksek olduğu boyut “demokratik işleyiş” boyutudur. Öğretmenlerin beklentilerinin en düşük olduğu boyut “yönetimsel kararlara katılma”, en yüksek olduğu boyut “demokratik işleyiş” boyutudur.

3. Yöneticilerin algılarının en düşük olduğu boyut “okul-çevre ilişkisi” , en yüksek olduğu boyut “demokratik işleyiş” boyutudur. Yöneticilerin beklentilerinin en düşük olduğu boyut “Okul-çevre ilişkisi”, en yüksek olduğu boyut “öğretmenler kurulunun işleyişi” boyutudur.

4- Öğretmenlerin algı ve beklentileri yaş, eğitim, branş, okul ve cinsiyete göre, yöneticilerin algı ve beklentileri ise kıdem, okul ve cinsiyete göre bazı boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermektedir.



ABSTRACT

The aim is determining the level of perceptions and expectations of the teachers and administrators about the effectiveness of the teachers' council on administrative decision making of high schools.

The Univers of resārch is composed of 676 teachers in 9 high school and 58 administrators. The sample includes 199 teachers and 44 administrators.


The Data was collected throught questionnaire composed of 47 Likert type items developed by the resarcher. The questionnaire included 7 subscales:

1. Administrative decisions,
2. Instrūtional decisions,
3. Working. conditions,
4. School-environment relations,
5. Processes of teachers' council,
6. Meeting and time management,
7. Democratic processing.

Aritmatic mean, s tandart deviation, percenages, correlation, t- test, one way analysēs of variance, Kruskal Wallis, Mann Whitney U test, and schoffe test have been used in data analyses.

Findings, indicate that teachers' perceptions of effectiveness of teachers' council are lower than those of the administrators. Teachers expect, teachers' council to be effective on administrative decision making more than the administrators.

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “*Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen Ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri*” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
28...5.../1996
Adı Soyadı
Ruhi SARPLAMA


TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 03/06/1996 tarih ve 10. sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin maddesine göre Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Ruhi Sarpkaya'nın "Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen Ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri" konulu tezi incelenmiş ve aday 12/6/1996 tarihinde saat 10.'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ...60... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin başarılı olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

BAŞKAN

K. Quily
Prof. Dr. Kemal Açıkgöz

ÜYE

ÜYE

Doc. Dr. Abdurrahman
Tannıoğlu
A. Tannıoğlu

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Metin
Metin

İÇİNDEKİLER

YÖK Dökümantasyon Merkezi Tez Veri Giriş Formu.....	I
Türkçe Özet.....	III
ABSTRACT	V
Yemin Metni.....	VI
Tutanak.....	VII
Çizelgeler Listesi.....	XII
Önsöz.....	XVI

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
PROBLEM DURUMU.....	2
Yönetime Katılmanın Kuramsal Çerçevesi.....	2
A- Tarihsel Süreç.....	2
B- Yönetime Katılmanın Kuramsal Temelleri.....	4
Yönetime Katılma Nedir?.....	5
Türkiyede Yönetime Katılmada Genel Durum.....	7
A. Yasal Düzenlemeler Yoluyla Yönetime Katılma.....	7
B. Toplu Sözleşmeler Yoluyla Yönetime Katılma.....	8
Yönetime Katılma Türleri.....	9
Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilecek Yönetime Katılma Türleri.....	11
Okullarda Yönetime Katılma İçin Gerekli Koşullar.....	13
Okullarda Yönetime Katılmanın Yararları Ve Sakıncaları.....	15
Türkiye’de Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılma.....	18
Okulda Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulu.....	22

Öğretmenler Kurulunun Yasal Çerçevesi.....	22
Öğretmenler Kurulunun Tanımı ve Amacı.....	22
Öğretmenler Kurulunda Görüşülecek Konular	23
Öğretmenler Kurulunun İşleyişi.....	24
Öğretmenler Kurulunun İşleyiş Sorunları.....	25
Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğinin Sağlanması.....	28
Öğretmenler Kurulunun Okulun Etkili Hale Getirilmesindeki Önemi.....	34
Problem Cümlesi.....	35
Alt Problemler.....	35
Araştırmanın Önemi.....	37
Sayıtlar.....	38
Sınırlılıklar.....	38
Tanımlar.....	38
Kısaltmalar.....	39

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	40
A. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	40
B. Türkiye'deki Araştırmalar.....	44

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	51
Araştırma Modeli.....	51
Evren	51
Örnekleme	52

Verilerin Tür Ve Kaynakları.....	59
Veri Toplama Aracı.....	59
Anket İçeriğinin Oluşturulması.....	60
Anketin Geçerliliği.....	64
Anketin Güvenilirliği.....	65
Anketin Uygulanması.....	67
Anketin Uygulanmasında Karşılaşılan Güçlükler.....	69
Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	70

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR.....	72
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	72
Birinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar.....	81
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	91
İkinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar.....	93
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	93
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar	95
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	96
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar.....	97
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	98
Beşinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar.....	100
Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	101
Altıncı Alt Probleme İlişkin Yorumlar.....	119

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
Sonuç.....	124
Uygulayıcı İçin Öneriler.....	130
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	131
KAYNAKÇA.....	132
EKLER.....	140
Ek 1 : Anket Formu	
Ek 2 : Araştırma İçin İzin Onayı	



ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 3.1. Araştırma Evrenini Oluşturan Okullar ve Bu Okulların Yönetici ve Öğretmen Sayıları.....	52
Çizelge 3-2. Örneklemeye Alınan Okullar ve Okullardaki Öğretmen ve Yöneticilerin Dağılımı.....	54
Çizelge 3-3. Örneklemeye Alınan Öğretmen ve Yöneticilerin Yaşa Göre Dağılımı.....	55
Çizelge 3-4. Öğretmen ve Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	56
Çizelge 3-5. Öğretmen ve Yöneticilerin Branşlara Göre Dağılımı.....	57
Çizelge 3-6. Öğretmen ve yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	58
Çizelge 3-7. Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	59
Çizelge 3-8. Öğretmen ve Yöneticilere Dağıtılan Anketler ve Geri Dönüş Oranları.....	69
Çizelge 4-1. Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentilerinin Her Bir Soru Maddesi İçin Ortalamaları ve “t” Değerleri	72
Çizelge 4-2. YKA’dan Öğretmenler Kurulunun Etkililiği hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri.....	79
Şekil 4-3. YKA’dan ÖK’nun Etkililiği Hakkında Öğretmenlerle Yöneticilerin Birbirlerine Göre <u>Algılarının</u> “t” Testi.....	91
Çizelge 4-4. YKA’dan ÖK’nun Etkililiği Hakkında Öğretmenlerle Yöneticilerin Birbirlerine Göre <u>Beklentilerinin</u> “t” Testi.....	91
Çizelge 4-5. YKA’dan ÖK’nun Etkililiği Hakkında <u>Öğretmenlerin</u> Algılarıyla Beklentilerini Gösterir Paired Samples “t” Testi.....	92
Çizelge 4-6. YKA’dan ÖK’nun Etkililiği Hakkında <u>Yöneticilerin</u> Algılarıyla Beklentilerini Gösterir Paired Samples “t” Testi.....	92
Çizelge 4-7. YKA’dan ÖK’nun Etkililiğine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentilerini Boyutlara Göre Ortalamaları.....	94
Çizelge 4-8. YKA’dan ÖK’nun Etkililiğine İlişkin Yöneticilerin Algı ve Beklentilerinin Boyutlara Göre Ortalamaları.....	96
Çizelge 4-9. YKA’dan ÖK’nun Etkililiği Hakkında Öğretmenlerle Yöneticilerin Boyutlara İlişkin <u>Algılarının</u> “t” Testi.....	98

Çizelge 4-10. YKA'dan OK'nun Etkililiği Hakkında Öğretmenlerle Yöneticilerin Boyutlara İlişkin Beklentilerinin “t” Testi.....	99
Çizelge 4-11. YKA'dan OK'nun Etkililiği Hakkında <u>Öğretmenlerin</u> Kişisel Değişkenlerine Göre <u>Algıları</u>	102
Çizelge4-12. Öğretmen Algılarının Okula Göre Farklılıklarının Kaynağı.....	103
Çizelge 4-13. YKA'dan OK'nun Etkililiği Hakkında <u>Öğretmenlerin</u> Kişisel Değişkenlerine Göre Beklentileri.....	104
Çizelge 4-14. YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Yöneticilerin <u>Kişisel Değişkenlerine Göre Algıları</u>	104
Çizelge 4-15. YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Yöneticilerin <u>Kıdeme Göre Algıları</u>	105
Çizelge 4-16. YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Yöneticilerin <u>Okula Göre Algıları</u>	105
Çizelge 4-17. YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Yöneticilerin <u>Kişisel Değişkenlerine Göre Beklentileri</u>	106
Çizelge 4-18. YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Öğretmenlerin Boyutlar Açısından Kişisel Değişkenlerine Göre Algı ve Beklentileri.....	107
Çizelge 4-19. Eğitim-Öğretim Kararları Boyutu Açısından Okula Göre Öğretmenlerin Algılarının Farklılığının Kaynağı	111
Çizelge 4.20. Çalışma Koşulları Açısından Okula Göre Öğretmenlerin Algılarının Farklılığının Kaynağı.....	112
Çizelge 4.21. “Öğretmenler Kurulunun İşleyişi” Boyutu Açısından Okula Göre Öğretmenlerin Algılarının Farklılığının Kaynağı	112
Çizelge 4.22. “Toplantı ve Zaman Yönetimi” Boyutu Açısından Okula Göre Öğretmenlerin Algılarının Farklılığının Kaynağı.....	113
Çizelge 4.23. “Demokratik İşleyiş” Boyutu Açısından Okula Göre Öğretmenlerin Algılarının Farklılığının Kaynağı.....	113
Çizelge 4.24. “Çalışma Koşulları” Boyutu Açısından Yaşa Göre Öğretmenlerin Beklentileri.....	114
Çizelge 4-25. YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Yöneticilerin Boyutlar Açısından Kişisel Değişkenlerine Göre Algı ve Beklentileri.....	116

Çizelge 4.26. Yöneticilerin Okula Göre Algı ve Beklentilerinin Farklılık Gösteren Boyutlara İlişkin Ortalamaları.....	117
Çizelge 4-27. Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Algılarındaki Farklı Boyutlara ilişkin Ortalamaları.....	118
Çizelge 4.28. Yöneticilerin Boyutlar Açısından Cinsiyete Göre Algıları.....	118
Çizelge 4.29. Yöneticilerin Boyutlar Açısından Cinsiyete Göre Beklentileri.....	119
Çizelge 4-30. YKA ÖK'nun Etkililiği Hakkında Öğretmenlerin Boyutlara İlişkin Kişisel Değişkenlerine Göre Algı ve Beklentiler Arasındaki Farklılıklar.....	128
Çizelge 4-31. YKA ÖK'nun Etkililiği Hakkında Yöneticilerin Boyutlara İlişkin Kişisel Değişkenlerine Göre Algı ve Beklentileri Arasındaki Farklılıklar.....	129



ŒEKİLLER LİSTESİ

- Œekil 4-1. YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Öğretmenlerin
Algılarıyla Beklentileri Arasındaki Korelasyon.....80
- Œekil 4-2. YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Yöneticilerin
Algılarıyla Beklentileri Arasındaki Korelasyon.....80



ÖNSÖZ

Eğitim sistemimizin yüzlerce sorununun çözümü, Bakanlık merkezindeki az sayıdaki bürokrattan beklenmemelidir. Eğitimimizin varolan merkezi yapısı, eğitim işgörenlerinin merkezde alınan kararlara seyirci kalmalarına neden olmaktadır. Bu durumda, eğitim işgörenleri kararların edilgen uygulayıcıları konumunda olmaktadır. Edilgen uygulayıcılar da yaptıkları işin etkililiği ile yakından ilgilenmezler, sorumluluk almaktan kaçınırlar.

Eğitim sistemimizin karar alma mekanizmasındaki bu kısır döngüyü kırmada en etkili araçlardan birisi, yönetime katılmadır. Yönetime katılma eğitim-öğretimin somutlaştığı yerler olan okullardan başlamalıdır. Okul düzeyinde yönetime katılmada "Öğretmenler kurulu" kullanılabilir. Okullarımızda gelenekselleşmiş olan öğretmenler kurulunun yetkileri sorumlulukları artırılmalıdır. Bu kurullar, daha üst düzeydeki kararlara katılacak öğretmen temsilcilerinin seçiminde başlangıç yeri olmalıdır. Eğitim-öğretim sürecinin her aşamasında, eğitim işgörenleri sendikaları ve dernekleri aracılığıyla yaptırım güçlerini kullanarak denetim yapmalıdırlar.

Araştırmada, yukarıdaki değerlendirmeler ışığında yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkililiğini öğretmen ve yöneticilerin algı ve beklentileri doğrultusunda belirlemeye çalıştık.

Araştırmanın her aşamasında çok yakın ilgi ve desteklerini gördüğüm değerli hocalarım *Yrd. Doç. Dr. Mustafa Metin'e*, *Doç. Dr. Abdurrahman Tanrıöğen'e* saygı ve sevgilerimi sunarım.

Araştırmanın istatistiksel çözümlenmelerini büyük bir titizlik ve özveriyle yapan değerli dostum Araştırma Görevlisi *Abbas Türnüklü'ye*; bilgisayarda verilerin işlenmesinde yardımcı olan *Hale Kasap'a*, Eğitim Yönetimi Uzmanı *Yaşar Yavuz'a* emeklerini ve zamanlarını esirgemedikleri için teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans ders aşamasından başlayarak bilimsel düşüncenin ilkelerini, duygularımızın önüne geçirmeyi öğreten, araştırmamın esin kaynağı sevgili hocam ve tez danışmanım *Prof. Dr. Kemal Açıkgöz'e*, gösterdiği yakın ilgi, güven ve destek için sonsuz teşekkür ederim.

Manisa, Mart 1996

Ruhi Sarpkaya

BÖLÜM I

GİRİŞ

Yönetime katılma, yönetimbilimciler ve siyasalbilimcilerce yarım yüzyıldır üzerinde en çok tartışılan konulardan birisidir. Yönetime katılma olgusu üzerinde endüstri alanında görece olarak daha çok durulmuştur. Bu alanda yönetime katılma, işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesinde çatışmaları yumuşatıcı ve verimliliği artırıcı bir araç olarak kullanılmıştır. Bu durum hem işçi örgütlerinin hem de işverenlerin değişik ağırlıklarda tepkilerine neden olmuştur.

Ülkemizde ise yönetime katılma uygulamaları yasal düzenlemelerle KİT'lerde 1960'larda başlatılmıştır. Ancak bu uygulamalarında KİT'lerle sınırlı kaldığını görüyoruz. Öteki kamu kuruluşlarındaki yönetime katılma uygulamaları, asıl amacı katılma olmayan dolaylı yollarla gerçekleşmektedir.

Memurların yönetime katılması konusunda, Türkiye'de özellikle yöneticilerce ortaya konulan bir umursamazlık ve katılma karşıtlığı görülmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 226-231. maddelerinde yer alan katılma mekanizmalarıysa, oldukça karışık ve belirsizdir.

Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütlerindeki yönetime katılmanın okul düzeyiyle sınırlı kalmak koşuluyla ayrı bir yeri vardır. Okullarımızda, öğretmenlerin yönetime doğrudan katılma olanağını elde ettiği "Öğretmenler kurulu" katılma olgusunun somutlaştığı yerdir. Bunun için araştırmamızda, yönetime katılma çerçevesinde öğretmen ve yöneticilerin öğretmenler kurulunu nasıl algıladıkları ve bu kurullardan neler bekledikleri irdelenecektir.

PROBLEM DURUMU

Yönetime Katılmanın Kuramsal Çerçevesi

A- Tarihsel Süreç

Yönetime katılma, uygulamaya yönelik bir olgudur. Bu nedenle uygulama öncesi zihinsel ideolojik bir süreçten geçmiş olduğu göz önüne alınmalıdır. Bu süreci adlandırmak için de "katılmalı yönetim" kavramını kullanmak uygun düşecektir (Fişek, 1977, 3).

Katılmalı yönetim ideolojisini, tarihsel ve sosyo-ekonomik temellerinden soyutlayarak irdelemek, yanlış, eksik yargılara varmamıza neden olabilir. Bu amaçla, katılmalı yönetimin tarihsel süreci, Fişek'in geliştirdiği model çerçevesinde özetlenecektir (Fişek, 1977, 3-30; Fişek, 1974, 52-59) :

İlk insanlardan günümüze uzanan süreç içinde, yönetenlerle yönetilenlerin ilk olarak ne zaman, nerede ve nasıl ayrıştıkları kesin olarak saptanamamıştır. Ancak, araştırmacılar, yönetimsiz bir dönemden, yönetimli bir döneme ne zaman ve neden geçildiği konusunda bazı ip uçları vermektedir. Buna göre, neolitik devrim öncesindeki 1990 bin yıllık tarih kesitinde insanların ekonomik çalışmaları avcılık ve toplayıcılığa; işbölümü, cinsiyet temeline; toplumsal örgütlenmeler klan ve kabile gibi kandaşlık gruplarına; dünyaya bakış açıları da soy, yer, gelenek ve mülk birliğine dayanıyordu. Böyle bir toplumda bugünkü anladığımız anlamda bir yöneten - yönetilen ayrımı söz konusu değildir.

Bu yönetimsiz dönemden yönetimli döneme geçişte tarım devrimi (Neolitik Devrim) önemli bir rol oynamıştır. Neolitik dönemin ilk zamanlarında yöneten - yönetilen ayrımı daha çok görevseldir. Bu görevsellik, geçici ve seçimlidir. Toplumdaki bireyler kendi aralarında özgür ve eşit olan üyelerinden herbiri, hem yöneten hem de yönetilen durumundadır. Ancak daha sonraları, hayvanların evcilleştirilmesi ve madenlerin eritilip araç - gereç yapımında kullanılmaya başlamasıyla birlikte, yöneten yönetilen ayrımı ortaya çıkmaya başlar.

Madenlerden özellikle demirin bir savaş aracı olarak (kılıç, mızrak) ve saban olarak kullanılmaya başlanması toplumsal işbölümünü de etkilemiştir. Sonuçta anaerkilliğin yerini ataerkillik almış ve ortak mülkiyetten üretim araçları ve topraklar üstünde özel mülkiyete geçilmiştir. Böylece başlangıçtaki topluluğun belirli bazı işlerinin görülmesi ve bu arada, topluluğun savunulması için başlatılan geçici görevsel örgütlenmelerin yerini kalıcı görevsel örgütlenmelerin aldığını görüyoruz. Üretim için gereken insan ve hayvan gücü, savaşlarda elde edilen kölelerden ve yenik topluluğun zenginliklerinin yağmalanmasından elde edilir. Böylece elde edilen zenginliklerin (köle ve mal) askeri hiyerarşisi içinde paylaşılması, giderek savaş şeflerinin kişisel hazinelerinin artmasına yol açar. Sonuçta, baba mülkiyetinin otoritesinin babadan oğula geçmeye başladığını görüyoruz. Ataerkil yönetim ideolojisi, mutlak otoriteyi kişileştiren ve tek elde toplayan iki ana boyuttan oluşur. Bunlardan birincisi, özel mülkiyette ekonomik temellerine oturmuş bir "görevsellik" boyutunun uzantısı sayılması gereken ve babanın mal varlığı üstündeki mutlak egemenliğinde somutlaşan mal - varlıkçılık, ikincisi de geleneksellik boyutunun uzantısı sayılması gereken ve varsaydığı baba otoritesine bir de babanın "koruyuculuk" ödevini ekleyen babacılıktır. Ataerkilliğin mal - varlıkçılık boyutu, çalışanların herhangi bir üretim aracı gibi "kullanılması" gereken ve kendi bağımsız iradeleri olmayan birer "eşya" olarak görüldüğünü açıklar. Babacılık boyutuysa, yönetenle yönetilen arasındaki ilişkilerin bir baba - oğul ilişkisi şeklinde düzenlenmesini ve yönetenin yönetilenlere "baba gibi" davranmasını öngörmektedir.

Özel mülkiyete dayanan ve toplumsal gerekçesini baba hakkında bulan tarihin bu ilk yönetim ideolojisi, küçük aile işletmelerinde somutlaşan ve çalışanları eşya - oğul diye ikileştiren mutlak otoriteci niteliğini sanayi devrimine kadar sürdürmüştür.

Sanayi devrimi ile birlikte küçük aile işletmeleri, yerini büyük fabrikalara, çok değişik işbölümü biçimlerine bırakmıştır. Ortaya çıkan yeni üretim biçimi, daha az emekle daha çok kar elde etmeye yönelmiştir. Giderek üretimin tekelci şekilde örgütlenmesiyle de birleştiricilerine ayrılarak çözülme başlamıştır. Bu süreç içinde, mal sahibinin mutlak otoritesini vurgulayan mal - varlıkçılığın insanın eşya gibi yönetilmesi çizgisinde ilerleyerek bilimsel yönetime, ölçülü bir demokratik öz taşıyan babacılığın da insanın insan gibi yönetilmesi ekseninde ilerleyerek insan ilişkileri akımına vardığını görüyoruz.

Ancak bu iki akım kendi eksenlerinde aşırılaştıkları ve işçi sendikalarını yok saydıkları için amaçladıkları verimlilik artışını gerçekleştirememişlerdir.

Bilimsel yönetimin otorite ve insan ilişkilerini demokrasi boyutlarına birleştiren katılmalı yönetim, hem verimlilik artışı konusunda öncellerince uğranılan genel başarısızlığın bir göstergesi, hem de örgütsel ilişki ve şekillerinin üç bin yıllık evriminin son ürünüdür.

B- Yönetime Katılmanın Kuramsal Temelleri

Örgüt ve yönetim kuramları açısından katılmanın anlamı değişmektedir. Klasik kuramlarda katılma hiç yer almamaktadır (Açıkgöz, 1988, 23). İnsan ilişkileri kuramında katılma ne her derde deva bir ilaç, ne hile ve ustalıklarla kullanılan bir araç, ne bir oyun, ne de korkulacak bir tehlikedir. Akıllıca ve anlayışla kullanıldığında örgüte kaynaştırma ve kendi kendini denetim yoluyla yönetimin doğal bir parçasıdır (Mc Gregor, 1970, 95).

Sistem kuramlarında katılmalı,yönetim, hem yönetimin daha çok etkili biçimde karar almaya katılmasını sağlayan bir araç, hem de örgütün alt kademelerini etkisini genişleten bir yol olarak görülebilir (March ve Simon,1975, 61).

Yönetime katılmayı toplumsal, bireysel, örgütsel çıktıları açısından ele alan kuramlar da dört başlık altında toplanabilir : Birincisi, sosyalist kuramlardır. Katılma konusunun ilk kez düşülkeci sosyalistler tarafından ele alınmıştır. Bu kurama göre katılma, işçinin ürününü denetlemesinin ve yabancılaşmadan kurtulmasının ana aracıdır. İkincisi, Demokratik kuramdır.Bu kurama göre, insanların akıllıca ve etkili toplumsal kararlar almak için gerekli gizil güce sahip oldukları ve bu gizil gücünün bulunmadığı durumlarda da bunu, demokrasinin geliştirebileceğidir. Üçüncüsü, İnsan Büyümesi ve Gelişimi kuramıdır. Bu kurama göre katılma, insan büyüme ve gelişimini sağlayıcı bir araç olarak ele alınır. Dördüncüsü Verimlilik ve Etkililik kuramlarıdır. Farklı yönetim kuramlarından yola çıkarak örgütsel verimlilik ve etkililik sorunlarını inceleyen çeşitli yazarlar katılmayı verimlilik ve etkililiği sağlamanın aracı olarak görmektedirler (Açıkgöz, 1988, 24; Talas, 1983, 411 - 416).

Yönetime katılmanın kuramsal çerçevesini değerlendirdikten sonra karşımıza yönetime katılma kavramının yalınlaştırılması sorunu çıkmaktadır.

Yönetime Katılma Nedir ?

Yukarıda görüldüğü gibi, yönetime katılma kavramına, kuramlar değişik anlamlar yüklemişlerdir. Bunun ötesinde "yönetime katılma" terimi üzerinde de tam bir anlaşmaya varılmış değildir. Yönetime katılma terimi yerine şu terimler de kullanılabilenekte ya da birbirine karıştırılabilmektedir: Özyönetim, endüstriyel demokrasi, kara katılma, birlikte yönetim...

Yönetime Katılma - Özyönetim : Özyönetim, en genel anlamda, bir işletmenin o işletmeyi oluşturan tüm işgörenler tarafından ya doğrudan ya da temsilcileri yoluyla yönetilmesidir (Dicle, 1980, 18). Özyönetimde özel mülkiyetin yerini, kamu mülkiyeti almıştır. İşçi-işveren işbirliğinin yerini de işçilerin kendi kendilerini yönetmeleri almıştır (Fişek, 1977, 42). Görüldüğü gibi yönetime katılmada, yönetme hakkı işletme sahiplerine verilmişken, çalışanlar ancak belli oranlarda katılabilirler yönetime. Özyönetimde ise yönetme hakkı doğrudan çalışanlarıdır.

Yönetime Katılma - Endüstriyel Demokrasi : Yönetime katılma, kara katılma, birlikte yönetim ve özyönetim gibi kavramlarla eşanlamlı gibi kullanılmaktadır. Endüstriyel demokrasi, bu kavramların her biriyle ilişkili olmasına rağmen, bunların hepsinden daha geniş bir düşüncedir. Bu anlamda katılmanın endüstriyel demokrasi karşısındaki durumu parçanın bütün karşısındaki durumu gibidir (Fişek, 1977, 43; Dicle, 1980,18).

Yönetime Katılma - Kâra Katılma : Kara katılma, işverenin tam gün çalışan işgörenlerine, ücretlerine ek olarak ve işletmenin karına bakarak ödemeler yapmasını öngörür. Kara katılma, bu anlamda doğrudan, yönetime katılmayla ilişkili değildir.

Yönetime Katılma - Birlikte Yönetim : İşçiler, işletmenin bütün işlerinde, örgütlenmesinde ve yönetiminde işvereninkine yakın haklara, bazen eşit haklara, yetkilere sahiptir. Birlikte yönetim, yönetime katılmanın en ilerlemiş şeklidir. Birlikte yönetim,

özyönetimden mülkiyetin özel olma durumunu korumasıyla ayrılır (Talas, 1983, 432-433).

Yukarıdaki tanımlamalarda görüldüğü gibi, yönetime katılma kavramıyla özyönetim, endüstriyel demokrasi, birlikte yönetim gibi kavramlar arasında ilgi vardır. Ancak bu ilgi, kavramsal ve kılğısal boyutta tam bir özdeşliğe kadar gidecek düzeyde değildir. Alanyazında, yönetime katılma terimi üzerinde tam anlaşmaya varılmış bir tanım yoktur.

K. Davis, (1982, 184) Yönetime katılmayı, "Kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri "olarak tanımlamaktadır.

Yönetime katılma Dicle'ye (1980, 11) göre, "Bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığıyla, o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır."

McGregor (1970, 95), yönetime katılmanın astın kendi benliğinin doyumunu için önemli olanaklar yaratarak örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacağını savunur. Yönetime katılmayı "Astın kendi sorumlulukları açısından daha çok denetim ve seçme özgürlüğü kazandığı özel bir yetke ve sorumluluk verme süreci" olarak tanımlar.

Fişek (1977, 45), yönetime katılmayı, özel mülkiyet - kamu mülkiyeti iyeliği ikilemi çerçevesinde tanımlar. Bu anlamda, yönetime katılma "Sınırları özel mülkiyetçe çizilmiş bir alanda ve ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla, işçilerle işverenlerin, taraflara karşı görelı bağımsızlığı varsayılan ve yönetim hiyerarşisinde yer alan ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır."

Glew ve arkadaşları (1995, 401-402) örgütlerde katılımın kavramsal çerçevesi ve uygulamaları üzerine alanyazın taramasına dayalı araştırmalarında, yönetime katılmanın tek bir tanımının yapılamayışındaki güçlüklerı dikkat çekerler. Glew ve arkadaşları, katılım araştırmalarının birleştirilmemiş kavramsal durumuna karşın, katılımın aşğıdaki dört boyutu çerçevesinde, genel bir uzlaşmanın olduğunu savunurlar. Bunlardan birincisi,

katılım çok sıklıkla fazladan rol ya da rol genişlemesi davranışlarına başvurur. Bu anlamda belirli bir iş içerisinde tanımlanan gelişigüzel ve beklenen işbirlikçi davranışlar, genellikle katılım olarak gerçekleşmezler.

İkinci olarak katılım, en az iki birey arasında bilinçli bir ilgiyi gerektirir. Bağımsız rol yapanların tutum ve davranışları tipik biçimde katılım olarak damgalanmamıştır.

Üçüncü olarak bu ilişki, her iki birey için de gözükabilir olmalıdır. Fazla (extra) rol davranışları (Amaçlanan, ama öteki bireylerde gizlenen. Örneğin, örgütsel birey davranışları) genellikle katılım tartışmalarına dahil edilmemişlerdir.

Dördüncü olarak, katılımcı rol yapanlar, tipik olarak hiyerarşik bir biçimde farklı düzeyleri işgal ederler. İlişkide bir yatay duruma karşı, hiyerarşide de farklı düzeylerde pozisyon işgal ederler. Bu dikey ilişkiden ötürü, katılım sık sık gönüllü olanlardan çok, davet edilmiş olanlar gibi tanımlanır.

Glew ve arkadaşları, bu dört boyuta ek olarak katılım tanımına ses (voice) öğesinin de eklenmesi gerektiğini önerirler.

Bu irdelemelerden sonra, onlar, yönetime katılmayı şöyle tanımlarlar: "Bir örgütte daha yüksek bir düzeyde bireyler tarafından gözükabilir fazla (extra) rolü sağlamak için rol genişlemesi fırsatları ya da örgüte daha düşük düzeydeki grupların örgütsel performansın daha fazla olanlarından birinde, daha büyük sese sahip olmak için gösterilen bilinçli ve amaçlı bir çabadır."

Türkiye'de Yönetime Katılmada Genel Durum

Türkiye'de yönetime katılma uygulamaları 1920'lere kadar gitmektedir. Katılma uygulamaları da genelde iki türlü gerçekleşmektedir: Birincisi, yasalarda yer alan ilkeler çerçevesinde, ikincisi, toplu sözleşmeler yoluyla.

A. Yasal Düzenlemeler Yoluyla Yönetime Katılma :

10 Eylül 1921'de kabul edilen 151 sayılı "Ereğli Havza-i Fahmiye Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun" ile yönetime katılma uygulamalarına tanık

oluyoruz. Bu yasanın 11. maddesi, en düşük işçi ücretinin işçi, işveren ve devlet temsilcilerinden oluşan bir komisyon tarafından saptanacağını bildiriyordu.

1936 sayılı iş kanununun 32. maddesinde de işçi ücretlerinin alt sınırlarının yerel komisyonlarca saptanacağı yer almıştır. 1960'da çıkarılan 7465 sayılı yasada işçilerin izinlerini düzenlemek için bir kurulun oluşturulması kabul edilmiştir. 1964'te kabul edilen 440 sayılı yasa, işçi temsilcilerinin bazı kurullara girmesine izin verdi. 440 sayılı yasa, işçilerin KİT'lerde yönetime katılmalarını öngörmekte, özel sektöre yasal bir zorunluluk getirmemektedir (Fişek, 1977, 220-237; Dicle, 1980, 227-240, Başaran, 1992, 325).

B. Toplu Sözleşmeler Yoluyla Yönetime Katılma :

Ülkemizde 1960 öncesi dönemde toplu sözleşmeler aracılığıyla yönetime katılmada fazla bir ilerleme sağlanamamıştır. 1960'tan sonraki görece özgürlük ortamında sendikal demokrasinin gelişmesiyle işçilerin toplu sözleşmeler aracılığıyla yönetime katıldıklarını görüyoruz. İşçilerin toplu sözleşmelerle yönetime katılmaları en çok ortak komiteler aracılığıyla olmaktadır. Ayrıca sendika temsilciliği yöntemi de en etkili katılma biçimlerinden olmuştur (Dicle, 1980, 263).

Türkiye'de yönetime katılma uygulamaları olmakla birlikte, araştırmacılar genelde bu uygulamaların yetersiz ve etkisiz olduğu üzerinde birleşmektedir.

Mihçioğlu (1983), Türkiye'deki işçilerin yönetime katılması uygulamalarının dünyadaki ileri örneklerle karşılaştırıldığında yetersiz, düşük düzeyde olduğunu vurgulamaktadır.

Akkuş (1991), Siyasal demokrasinin tüm kurum ve kurullarıyla yerleşmediği ülkemizde bugünkü aşamada yönetime katılmaktan söz edilemeyeceğini ileri sürmektedir.

Asqhari (1988), bugün Türkiye'de uygulanmakta olan yönetime katılma sisteminin yeterli olmaktan uzak olduğunu ve genişletilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Koray (1979, 169), Türkiye'de yönetime katılma uygulamalarının sınırlı boyutlar içinde de olsa bir kaç biçimde gerçekleştiğini, ancak kendi içlerinde taşıdıkları sorunlar yanında uygulamalarda etkinlik ve başarı elde edilmesinin zor olduğunu ileri sürmektedir.

Fişek (1977), Dicle (1980), Akçaylı (1986), Başaran (1992) da yukarıdaki düşünceler çerçevesinde Türkiye'deki yönetime katılma uygulamalarının etkisizliği ve geliştirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadırlar.

Yönetime Katılma Türleri

Yönetime katılma türleri üzerinde de alanyazında kavramsal ve uygulamaya dönük tam bir birlik yoktur. Yönetime katılma türlerini katılmanın hangi düzeyde olduğuna ve hangi biçimde gerçekleştiğine bakarak sınıflandırmak dağınkılığı belli ölçüde önleyebilir. Akçaylı (1986, 29) yönetime katılmanın başlıca üç düzeyde gerçekleştiğini ileri sürüyor :

- İşletme düzeyinde
- Teşebbüs düzeyinde
- Makro - ekonomi düzeyinde

Akçaylı, işletme düzeyindeki yönetime katılmada özellikle kurullar ve toplantılar üzerinde durmaktadır.

Ogan (1993), yönetime katılma düzeylerini, en alt düzeyde katılma, orta yönetim düzeyinde katılma ve en üst düzeyde katılma olarak belirlemektedir. Ogan, yönetime katılmanın şu biçimlerde gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır: Amaçlara göre yönetim, kalite kontrol çemberleri, iş zenginleştirme, iş genişletme, öneri sistemi, şikayet sistemi.

Tortop (1993, 109), yönetime katılmayı iç ve dış katılma olarak ikiye ayırmaktadır. Dış katılmayı yönetimin dışında olanların, halkın katılması; iç katılmayı ise, bizzat çalışanların memurların veya işçilerin katılması olarak tanımlamaktadır.

Eren (1993, 270-273), yönetime katılmayı işgörenlerin örgüt yönetiminde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleri olarak tanımlamakta ve uygulamada yönetime katılma biçimi olarak beş türde yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar en zayıfından en etkilisine doğru şöyle sıralanmaktadır:

Gönüllü Katılma : Yasal açıdan zorunluluk olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Gönüllü katılmanın kararlar üzerindeki etkisi önerilerle sınırlıdır.

Temsili Katılma : Yasal olarak işveren temsilcileriyle işgören temsilcilerinin ortaklaşa oluşturdukları işyeri komitelerinin bulunduğu katılma biçimidir. Kararlar üzerindeki etkisi sınırlıdır.

Eşit Sayıda Katılma : Yasal olarak, işveren temsilcileriyle işgören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları bir yönetime katılma biçimidir. Bu tür katılmanın uygulandığı yerlerde, grev, işgal gibi direniş ve eylemler yasaktır. Çünkü işgörenler, işverenle eşit düzeyde yönetimde söz sahibidir.

Sendikal Katılma : Yasal olarak yönetime katılma hakkının sendikalar aracılığıyla yapılmasını öngören bir sistemdir.

Özyönetim : İşçilerin işveren veya sermaye sınıfı temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işletmeyi yönetmesidir. Bu sistemde, işyerini beş temel organ yönetir. Bunlar işçiler meclisi, işçiler konseyi, yönetim komitesi, denetim komitesi, örgüt yöneticisidir.

Mıhçıoğlu (1983, 115), katılmanın iki türlü gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Birincisi, çalışanların hukuksal durumları ya da örgüt sıradizini içindeki yeri ne olursa olsun, çalıştıkları örgütlerin yönetimine katılmalarıdır. Buna bireysel ya da yaygın katılma adını vermektedir. İkincisi, çalışanların yönetime, üyesi oldukları örgütler, özellikle sendikalar ya da seçtikleri temsilciler aracılığıyla katılmalarıdır. Mıhçıoğlu, işletme yönetimi ve kamu yönetimiyle ilgilenenlerin yönetime katılmanın daha çok birinci; işçi - işveren ilişkileriyle uğraşanların daha çok ikinci yönetime katılma biçimi üzerinde durduklarını belirtmektedir.

Yukarıdaki yönetime katılma türlerinden hangilerinin eğitim örgütlerinde uygulanabileceği tartışılmıştır.

Eğitim Örgütlerinde Uygulanabilecek Yönetime Katılma Türleri

Karar vermeye katılmada, kararın niteliği dikkate alınmalıdır. Verilen karar, bir politikanın oluşturulmasına mı, yoksa bir politikanın uygulanmasına mı ilişkindir (Gregg'ten aktaran Aydın, 1994, 129). Bu anlamda, eğitim örgütlerinde uygulanacak yönetime katılma biçimlerinin etkisini ve niteliğini artırmak için eğitim işğörenlerinin örgüt politikalarının oluşturulmasına yönelik kararlara daha çok katılmaları sağlanmalıdır. Örgüt politikalarının oluşturulmasına hem Bakanlık düzeyinde, hem de okul düzeyinde katılan eğitim işğörenleri doğal olarak alınan kararların uygulanmasına, daha etkin bir biçimde katılabileceklerdir.

Eğitim örgütlerinde bakanlık düzeyinde oluşturulacak eğitim politikaları kararlarna katılma, en etkili biçimde sendikalar aracılığıyla sağlanabilir. Sendika yöneticileri, eğitim işğörenleri tarafından gönüllü ve istekli olarak seçildikleri için merkez örgütündeki kararlara doğrudan katılabilirler. Bu konudaki işleyişin nasıl olacağı, sendika temsilcilerinin hangi oranda, hangi kararlara katılacağı, yasal düzenlemeler ve toplu sözleşmeler yoluyla saptanabilir.

Sendikaların, okul düzeyinde okul yönetimine ilişkin politikaların oluşturulmasına doğrudan katılması her zaman olanaklı olmayabilir. Çünkü okul düzeyinde birden fazla sendikanın olması ya da varolan sendikaların o okulda yeterli üyeye sahip olmamaları, okul düzeyinde sendikal katılımı engelleyebilir. Ancak, okul düzeyinde, sendikalar okulda alınacak kararların uygulanmasının denetlenmesinde daha işlevsel olabilir. Sendikalar, ulusal boyutta eğitim politikalarının denetlenmesine ilişkin kararlara da katılabilir.

Öğretmenlerin merkezdeki eğitim politikalarına ilişkin kararlara sendikaların dışında temsilci seçerek katılmaları da düşünülebilir. Ancak böyle bir yol, oldukça güçtür. Bu yolla öğretmenler kararlara dolaylı yoldan katılmış olacaklardır. Alanyazında yönetime dolaylı katılmayı işğörenlerin istediklerine ilişkin kanıtlar çok seyrek ve dolaylıdır (Açıkgöz, 1984,41). Ayrıca belli bir politikanın olmaması nedeniyle seçilen temsilcilerin etkisizleşmesi daha kolay olabilir.

Eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin okul düzeyinde yönetime katılmaları şu biçimlerde gerçekleşebilir :

- Gönüllü Katılma
- Kurullar yoluyla Katılma

Okullarda gönüllü katılma kanalları açık tutulabilir. Gerçekte gönüllü katılmada yasal bir zorunluluk yoktur. Ancak öğretmenlerin ve öteki eğitim işğörenlerinin okuldaki çeşitli anlaşmazlıklarının giderilmesine, okul - çevre ilişkilerinin geliştirilmesine, disiplin sorunlarının çözümüne vb. katkıda bulunabilecekleri kararlara katılmaları sağlanabilir. Bu yolla okulun ikliminin daha yumuşak olması sağlanabilir. Olası örgütsel çatışmalar önlenabilir. Öğretmenlerin işdoymaları artırılabilir.

Okullarda en çok karşılaştığımız katılma biçimi kurullardır. Kurullar, sınırlı da olsa, okul politikalarının oluşmasına yönelik kararların alınmasına öğretmenlerin katılımını sağlar. Açıkgöz (1984,34-35), çalışanların kararlara doğrudan katılmak için büyük bir istek duyduklarını belirtmektedir. Bu nedenle, okullardaki kurullar, öğretmenlerin doğrudan yönetime katılmalarında etkili bir araç olabilirler. Ancak bu katılımın niteliği, durumsaldır. Her okulda farklı olabilir. Kurulların etkili işlemesi, okula ilişkin kararların ne derecede bu kurullarda alınabildiğine, demokratik işleyişine, yönetici ve öğretmenlerin yeterliliklerine bağlıdır.

Okullardaki kurullar, bazen alınacak ivedi kararların alınmasını engelleyebilir. (Weiss, 1992) katılımlı karar verme yapısına sahip okullar arasında karşılaştırma yaptığı araştırmasında, bir çok okuldaki kurulların değişmenin hızını yavaşlattığını bildirmektedir.

Okul düzeyinde yönetime katılma biçimi olarak kurulların etkililiği, diğer yönetime katılma izlenceleriyle desteklenerek artırılabilir. Okullarda kurullara ek olarak örgütsel yapıda da matriks örgütlenmeye gidilerek katılım olanakları artırılabilir (Koçel, 1993, 229-234).

Okul düzeyinde yönetime katılmada, yöneticilerin benimseyeceği yönetim felsefesi de önemlidir. Bu anlamda amaçlara göre yönetim felsefesi yönetime katılmayı kolaylaştırabilir. "Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin, hedefleri alt yöneticilerle

birlikte saptaması, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. (Akat, 1994, 304)."

Okul düzeyinde yönetime katılmayı sağlayıcı bir başka yöntem biçimi de kalite çemberi yaklaşımıdır. Kalite çemberi, gerçek veya potansiyel iş sorunlarını belirlemek, çözümlenmek, çözüm önerisi sunmak üzere haftada bir kaç kez düzenli olarak toplanan aynı atölyeden küçük bir gönüllüler grubudur. Bu gruba katılmak zorunlu değildir (Prokopenko, 1992, 232-33). Kalite çemberi yaklaşımı okul düzeyinde başarıyla uygulanabilir. Öğretmenler ve öteki işgörenler, okulun eğitim, yönetim, çevreyle olan sorunlarını çözmede, öneri getirmede ya da sorunları saptamada etkili olabilecek küçük kurullar oluşturabilir. Bu anlamda, okullarda var olan disiplin kurulunun, okul - aile birliğinin, zümre toplantılarının vb. etkinliklerinin kalite çemberi yaklaşımıyla yeniden gözden geçirilmesi düşünülebilir.

Tek başlarına kullanıldığında yönetime katılma etkinliğine çok büyük katkısı olmamakla birlikte duyarlılık eğitimi ve beyin fırtınası teknikleri yukarıdaki katılma türlerini geliştirebilir. Duyarlılık eğitiminde birey, kendisini ve başkasını kendi güdülerini ve duygularını, kendi davranışlarının diğer insanlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlama yeteneği kazanır (Aydın, 1986, s: 62). Öğretmenlerde duyarlılık eğitimi hızla okuldaki kararlara katılım için isteklendirilip yönlendirilebilir.

Okullarda Yönetime Katılma için Gerekli Koşullar

Eğitimde karar sürecini etkileyen çeşitli iç ve dış nedenler arasında en güçlü olanı merkezcilik derecesidir. Klasik eğitim örgütlerinin özelliklerinden olan aşırı merkezcilik, karar yetki ve görevlerinin akılcı biçimde kullanılmasını önler (Bursalıoğlu, 1991, 97). Ülkemizin genel yönetsel yapısının merkezden yönetime ağırlık verilerek yapılandırıldığı görülmektedir (Gözübüyük, 1984, 29). Osmanlı İmparatorluğu döneminde başlayan bu merkezleşme, Cumhuriyet döneminde de sürmüş ve eğitim örgütlerimizi de etkilemiştir. Bu durum, bütün sorunların Bakanlık düzeyinde çözülebileceği anlayışını doğurduğu için Bakanlık örgütü gereksiz yere büyümüş ve hantallaşmıştır. Eğitim örgütlenmemizdeki bu merkezi yapı, katı bürokrasiye yol açmakta; yeniliğe ve yaratıcılığa kapalı, statükocu bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır (Bilgen, 1993, 36; Açıkgöz, 1985, 15).

Görüldüğü gibi eğitim örgütlenmesindeki aşırı merkezileşme yönetime katılmayı sınırlayıcı birinci etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Merkezi yapının olumsuzluklarını ortadan kaldırmanın en etkin yöntemi yerinden yönetimin yaygınlaştırılmasıdır.

Karar verme yetkisi, bütün örgüt çapında dağılmış ise, yerinden yönetim söz konusudur. Bu dağılımı sağlamak için karar verme durumunda olan üst düzey yöneticilerin yetkilerinin bir bölümünü astlarına devretmesi gerekir. Böylece, sorunların çözümüne daha çok seçenekler sağlanarak en iyi çözüm bulunabilir (Ergun, 1978, 107; Learned, Spread 1972, 52). Yetki devrinin kısıtlı olması bürokrasiyi artırır.

Bürokratik sistemlerde çalışanların karar vermeye katılım sürecini etkileyen yapısal sınırlılık vardır. Bürokratik örgütlenme biçiminin dikey uzmanlaşmaya dayanması, karar verme, denetim ve eşgüdüm gibi işlevlerin kıt uzmanlık dalları olarak belirlenmesi hiyerarşik bir yapıyı oluşturmuştur. Böyle bir yapıda ise tüm çalışanların kararlara katılması bir dilekten öteye geçmeyecektir (Şaylan, 1978, 31). Nitekim eğitim örgütlerimizde, karar yetkisi üst düzey yöneticilerde toplanmıştır. Bu durumda, üst düzey yöneticiler imza ve paraf işlerinden, ulusal eğitimin plan ve programlarına gereken önemi vermemektedirler. Bu durumda, alt düzey yöneticiler de gerçekte kendilerini ilgilendiren kararlara katılmadıkları için silikleşmektedirler (Kaya, 1993, 213-214).

Eğitim örgütlerinde yönetime katılmada kararlara ortak olacak işgörenlerin nitelikleri çok önemlidir. Yöneticilerin astlarını yönetime katmada başarılı olabilmesi için örgüt içi ve dışı etmenlerden ayrı olarak insansal, teknik, kavramsal becerilere sahip olması gerekir. Çünkü eğitimsel kararlar, öğrencilerin (insanın) geleceğini etkileyici niteliktedir (Açıkgöz, 1994, 10; Güçlüol, 1985, 65). Aynı şekilde, öğretmenlerin de karar verme süreci ve konuları hakkında yeterli bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir (Bursalıoğlu, 1991, 96).

Okullarda yönetime hangi alanlarda, kimlerin hangi düzeyde nasıl katılacağına dair hukuksal çerçeve olmalıdır. Bu nedenle okullarda yönetime katılmanın etkili olabilmesi, yasal düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır. Ayrıca kararlara katılanlara yaptırım gücü de hem yasalarca hem de sendikalar aracılığıyla sağlanabilir.

Okullarda Yönetime Katılmanın Yararları ve Sakıncaları

Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın olmasının yararları, Aydın'a (1994, 129-131) göre şunlardır:

- Okullarda olanaklar sağlandığında öğretim elemanları sağlıklı kararlar alabilirler. Karar vermeye katılım yoluyla öğretmen ve yöneticilerin mesleki nitelikleri geliştirilebilir.
- Karara katılma, örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amacı ve programlarla özdeşleşmesini sağlar.
- Okulda sağlıklı bir katılım gerçekleştiğinde denetime daha az gereksinim duyulur.
- Kararlara daha etkin ve sürekli bir biçimde katılan öğretmenlerin daha olumlu bir eğilim içinde oldukları görülmüştür.

Paksoy (1986), kararlara katılmanın yokluğunun bireylerde strese yol açtığını bildirmektedir. Dolayısıyla katılma bireyleri rahatlatacaktır.

Başaran (1988, 72; 1992, 3225), yönetime katılmayla örgütün şu yararları sağladığını belirtmektedir:

- Katılma, demokratik ortamı geliştirir, çatışmaları azaltır.
- İşgörenlerin gönüllü ve üretkenliği anlamlı düzeyde yükselmektedir.
- İşgörenlerin işten doyum düzeyleri artmaktadır.
- İşgörenler, örgütten beklediklerini usul düzeye indirmektedirler.

Ertekin (1977, 175), karara katılmanın başarı ve yaratıcılığa dayalı özendirici bir örgüt ikliminin öğelerinden olduğunu belirtmektedir.

Howes ve McCarty (1982), Newyork metropol sahası dışında yapmış oldukları araştırmalarında yönetime katılmanın şu yararlarını vurgulamaktadırlar: Katılımcı yönetimin karar verme sürecine geniş bir katılımı sağladığını, büyük ölçüde kabul

gördüğünü, yönetici ilişkilerini geliştirdiğini, kimin ne karar vereceği üzerindeki anlaşmazlıkları azalttığını belirtmektedirler. Ayrıca, kararın sorumluluğu, kararların kolaylaştırılması, yöneticinin zaman tasarufu, eğitimcilerin değişime açıklığı gibi konularda da yönetime katılmanın yararlı olduğu üzerinde durmaktadırlar.

Köse (1985, 40-41), Norveç, Yugoslavya, İsrail ve ABD'de katılma konusunda uzun yıllardır yapılan araştırmaların birbirlerini doğruladığını ve katılma olduğunda bireylerde aşağıdaki davranışların gözlemlendiğini vurgulamaktadır:

- Psikolojik gerginliğin az olması: Yüksek işdoymu, işe ilişkin düşük tehdit, kendine güven, yabancılaşmanın azalması.
- Rol belirsizliği azalır.
- Profesyonel eğitimle alınan beceri ve yeteneklerin ve sorumluluğun yüksek düzeyde kullanılması sağlanır.
- İşyerinde iyi çalışma ilişkilerinin kurulması gerçekleşir.
- Bireyler işe karşı olumlu tutumlar takınırlar. Daha fazla iş yaparlar, işe bağlıdırlar, ilerleme için büyük fırsatlar olduğunu düşünürler. İlgili kitap ve dergileri okurlar, araştırırlar.
- Yüksek verimlilik sağlar: Düşük devamsızlık, düşük işten ayrılma, yüksek başarımlar düzeyi gibi.

Tanrıoğen (1995/2, 103), öğretmenlerin morallerine ilişkin yapılan araştırmaları taradığı makalesinde kararlara katılma durumlarının öğretmenlerin morallerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Tanrıoğen, kararlara katılan öğretmenlerin daha yüksek morale sahip olduklarını Briggs, Cyrus ve Redding'in araştırmalarına dayanarak vurgulamaktadır.

Sabuncuoğlu (1995 204-205), günümüzde yönetime katılmayla ilgili tartışmaların, katılmanın gerekip gerekmediğinden çok, hangi düzeyde, hangi yöntemlerle; nasıl ve

kimlere uygulanması gerektiği üzerinde tartışmaların yoğunlaştığını belirtmektedir. Sabuncuoğlu, yönetime katılmanın üstünlüklerini şöyle sıralamaktadır:

- Siyasi planda bütün bireyleri kararlara katan bir toplumun iş yerlerinde işçilerin yönetime katılmasını sağlamadan eksiksiz bir demokrasi sağlanamaz.
- İşgörenlerin yönetime katıldıkları her yerde üretim miktar ve kalitesinde bir artma olmuştur.
- Örgütlerde değişme kararı işgörenlerle birlikte alınırsa, değişime direnç azalır.
- Kararlara katılma ast üst arasındaki iletişim engellerini kaldırır.
- Kararlara katılma, denetim kolaylığı sağlar.

Alanyazında, yönetime katılmaya ilişkin olumlu bir yaklaşım ağır basmakla birlikte, katılmanın sakıncalı olduğu görüşleri de savunulmaktadır. Mc Gregor (1974, 91) kararlara katılmaya ilişkin şu sakıncaların ortaya atıldığını belirtmekte:

- Katılma, yöneticilerin ayrıcalıklarını zayıflatır.
- Zaman kaybına, verimin azalmasına ve yöneticilerin etkinliğinin zayıflamasına neden olur.
- Yönetime katılma, bir yönetim kurnazlığıdır. Böyle düşünenlere göre katılma, karar vermede seslerini duyurduklarını sandıkları koşullar altında insanlara istedikleri şeyleri yaptırmak için ustalıkla ve hıyleyle kullanılan bir araçtır.

Güçlüol (1984, 63), karara katılmanın sakıncalarını üç maddede toplamaktadır.

Bunlar:

- Kararların kalitesi düşer.
- Bu tür kararlar düşük ölçünleri yansıtır.
- Örgütün amaçlarına aykırı düşer.

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

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

Türkiye'de Eğitim Örgütlerinde Yönetime Katılma

Ülkemizdeki eğitim örgütleri birer kamu kuruluşudur. Özellikle 1980 sonrasında eğitimde özelleştirme yaygınlaşmışsa da bu kurumların işleyişi büyük oranda resmi okullardaki gibidir. Birer kamu örgütü olan okullardaki çalışanlar da memur statüsündedir. Öğretmenler ve öteki eğitim işgörenleri temelde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na bağlıdır.

Bozkurt (1980, 198-210) memurlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, üst kadro derecelerinde bulunan memurların kendilerini anlamlı ölçüde yönetenlere yakın bulduklarını belirtmektedir. Buna karşın üst hiyerarşik katmandan orta altına doğru, yönetenlere yakın olma duygusunun azaldığı, ancak en alt katmanda biraz yükseldiğini bildirmektedir. Ancak genel planda, devlet memurlarının kendilerini yönetenler safında saymadıklarını vurgulamaktadır.

Memurların biçimsel ve doğal davranışlarını belirleyen Türk kamu bürokrasi sistemi, merkezçiliğe dayanmaktadır. Yönetimsel kararların çoğu merkezde alınarak, astlardan uygulanması istenir (Tortop, 1976, 110-111; Ergun, 1978, 79). Böyle bir

yapılanma içerisinde genelde Türk kamu örgütlerinde geniş bir yönetime katılma uygulamasının olamayacağı açıktır.

Ülkemizde kısıtlı da olsa 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (Derleyen Pınar, 1994, 113-114) 226 - 231. maddeleri arasındaki düzenlemeler, memurların yönetime katılmasına yönelik uygulamaları içermektedir. Kanunun 226. maddesinde, "Kamu Personelinin yönetimi ile ilgili konularda görüşünden yararlanılmak üzere danışma kurulları kurulur. Bu kurullar: A) Yüksek Danışma Kurulu, B) Kurum Danışma Kurulu" olmak üzere iki tip kurulun kurulacağı belirtilmiştir. Aynı maddede, yüksek Danışma Kurulunun merkezde, Kurum Danışma Kurulunun ise, her kurumda kurulacağını belirtmektedir. Bu kurullar, idare ve personel temsilcilerinden eşit sayıda üyelere oluşacaktır. Fişek'e göre (1977, 339) memurların Türkiye'de yönetime katılmasının temel gerçekleşme şekli, görüşme ve danışma kurulu modelidir. Bu modelin bir yandan katılmanın dikey örgütlenmesinin (Genel çerçevesi 657 sayılı yasanın 226. maddesine göre çizilmiştir.) temel ilkelerini belirlediğini, diğer yandan somut katılma şekillerinin kuruluş ve işleyişine yol gösterdiğini vurgulamaktadır. Yine Fişek (1977, 512). Türkiye için öngörülen ancak, pratiğe dönüştürülemeyen bu yönetime katılma modelinin temel sorununun "yetkisizlik ve etkisizlik" olduğunu ileri sürmektedir.

Memurların yönetime katılmasındaki yasal düzenlemeler yukarıda da belirtildiği gibi çok sınırlıdır. Memurların yönetime katılmasında ikinci yol, toplu sözleşmelerdir. Toplu sözleşmeyi gerçekleştirecek memur sendikaları, ilk kez 1965'te 624 sayılı yasayla kurulmuştur. Ancak grev yapmaları yasaktı. Bir süre sonra 1971 darbesinin ardından da kapatıldılar. Memur sendikaları, tekrar 1980 Anayasasındaki boşluktan yararlanılarak 28 Mayıs 1990'da Eğitim - İş adıyla öğretilenler tarafından kuruldu. Bunu öteki memur sendikaları izledi (Koç, 1992, 32,40). 1995 yılında memurların sendika kurabilecekleri anayasadaki yeni düzenlemelerle kabul edilmiştir. Ancak yasa ve yönetmelikler düzeyinde düzenlemeler yapılmadığı için memur sendikaları işlevlerini yerine getirememektedir.

Bugün eğitim örgütlerinde örgütlenen dört öğretmen sendikası yukarıdaki kısıtlamalar yüzünden toplu sözleşmeler yoluyla yönetime katılma etkinliklerinde bulunamamaktadırlar. Özellikle Eğitim-sen, Bakanlık düzeyinde ve okullar düzeyinde yönetime katılma isteğini sık sık dile getirmektedir.

Yönetime katılmada eğitim örgütlerinin yasal dayanak ve uygulamalar açısından öteki kamu kuruluşlarına göre ayrı bir yeri vardır.

Gülmez (1991/2) öğretmenlerin yönetime katılmasında Uluslararası bir belge olan Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesinden yararlanılabileceğini savunmaktadır. Gülmez'e göre katılmaya yönlendirici bir temel ilke olarak yer veren tavsiye, eğitimi ilgilendiren temel konularda, öğretmenleri ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin olarak, görüş almadan toplu pazarlığa değin uzanan değişik katılma biçimlerinin özendirilmesini ve uygulanmasını istemiştir. Tavsiyenin 25. maddesinde çeşitli katılma biçimleri belirtilmiştir. Gülmez, bu metnin tavsiye niteliğinde olmasına karşın taraf ülkeleri yönlendirici ve denetleyici mekanizmalarının etkililiği için öğretmenlerin ve öteki ilgililerin bilinçlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesindeki öğretmenlere ya da örgütlerine sağlanmasını istediği katılma biçimleri, yürürlükteki eğitim mevzuatı dolayısıyla oldukça sınırlı uygulanabilir.

Türkiye'de eğitim örgütlerimizde en sık uygulanan katılma biçimi, kurullar aracılığıyla olmaktadır. Bu kurullar ve işlevleri kısaca şunlardır (Gülmez, 1991/2) :

İlköğretim Kurulu : 5 Ocak 1961 tarihli ve 222 sayılı ilköğretim ve Eğitim yasının dört ayrı düzeyde, öngördüğü (M.26-39) ilköğretim kurulları 12 Ekim 1983'te yürürlükten kaldırılmıştır. Kaldırılmasına karşın bu kurullar üzerinde durmamızın nedeni, bu kurulların okulların açılıp kapanma, çalışma saatleri, öğrencilerin beslenme durumları vb. geniş bir alanda karar alma ve uygulama yetkisinin olmasındandır. Bu yasanın kaldırılması, öğretmenlerin katılımının değil de katılımsızlığının yerleştirilmeye çalışıldığının da kanıtıdır.

Disiplin Kurulları :Eğitim işgörenlerinin disiplin işlerini yürüten kurullardır. Bakanlık ve İllerdeki disiplin kurullarının üyeleri seçimle değil, atamayla belirlenir.

Görev Yeri Belirleme Kurulu : Görev yeri belirlenmesinde siyasal ölçütleri etkisizleştirmek ve nesnelliği sağlamak açısından bu kurullarda öğretmenlerin seçilmiş temsilcilerinin olması gerektiği açıktır. Ancak kurul atama yoluyla oluşturulmaktadır.

Öğretmenevleri ve Lokallerin Yönetiminde katılım : Öğretmenlerin hepsinin doğal üye olduğu bu kurumların yöneticileri atamayla görevlendirilir. 7 kişilik yönetim kuruluna ancak 1 öğretmen temsilciliği vardır. Öteki kurul üyelerinden 4'ünü Milli eğitim müdürünün önerisiyle vali, 1'ini okul müdürleri kendi aralarından, 2'sini de Milli eğitim müdürünün belirlediği 5 okul öğretmen ve yöneticilerini belirlemektedir (1 öğretmen, 1 yönetici). Denetleme Kurulunun 3 üyesi de atamayla getirilir.

İlk - San'da Katılım : Zorunlu üyeliğe dayalı bir kurum olan İlk - San'da yönetim yapısı bir çok anti-demokratik öğeler içermektedir. İlk-san'daki öğretmen katılımsızlığının sonuçları otomobil ve öteki yolsuzluk suçlarıyla ağır bir şekilde ortaya çıkmıştır. İlk-San'ın yönetim kurulunu, görünürde üyeler seçmekle birlikte, İl Milli Eğitimden Bakana kadar süren ve vetolar zinciriyle bu seçim anlamsızlaşmaktadır. Ayrıca yönetim kurullarındaki atamayla gelenler sayıca seçilmişlere üstün gelmektedir.

13.12.1983 tarihli ve 179 sayılı Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde kararnamenin (Derleyen Bolayır.21-29) üçüncü ve beşinci bölümünde de çeşitli kurullar öngörülmektedir. Bunlar :

Üçüncü bölümde, Danışma ve Denetim Birimleri başlığı altında, Talim ve Terbiye Kurulu (M. 21), Teftiş Kurulu (M. 22), Araştırma ,Planlama ve Koordinasyon Kurulu (M.23) yer almaktadır. Özellikle Talim Terbiye ve Teftiş Kurulu genel eğitim politikalarının oluşmasında ve denetlenmesinde çok önemli kurullardır. Ancak burada da öğretmen katılımsızlığı tamdır.

Kanunun beşinci bölümünde sürekli kurullar başlığı altında Milli Eğitim Şurası, Gençlik ve Spor Şuraları, Eğitim ve Öğretim Yüksek Kurulu, Mesleki ve Teknik Öğretim Kurulu, Öğrenci Disiplin Kurulları, Özel İhtisas Komisyonları yer almaktadır. Özellikle şuralara katılmada zaman zaman demokratik katılım için açılımlar olsaydı da bu girişimler kalıcı olmamaktadır.

Yukarıda da görüldüğü gibi eğitim örgütümüzde çeşitli düzeyde çok sayıda kurul olmasına karşın bunların etkilerinin aynı derecede yaygın olmadığını görüyoruz.

Yukarıdaki kurulların dışında öğretmenlerin okul düzeyinde doğrudan katılabildikleri en etkili kurul Öğretmenler Kuruludur. Açıkgöz de (1986) eğitim kurumlarımızdaki öğretmenler kurulunu yerleşmiş bir katılma uygulaması olarak görmektedir.

Okulda Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulu

Öğretmenler kurulunun Yasal Çerçevesi :

Öğretmenler kurulu, 1 Haziran 1970 gün ve 1609 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan Lise ve Ortaokullar Yönetmeliğine göre işlemektedir. Bu yönetmeliğin 75. ve 76. maddeleri öğretmenler kuruluyla ilgilidir. Ayrıca Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin 71, 72, 73, 75. maddeleri, İmam - Hatip Lisesi Yönetmeliğinin 96, 97, 98, 99, 100. maddeleri ve Öğretmen Lisesi Yönetmeliğinin 71, 72, 73, 74,75, 76. maddeleri de öğretmenler kurulunun işleyişini ilgili okullara göre düzenlemektedir.

Öğretmenler kuruluyla ilgili yasal düzenlemelerden bir diğeri de İç Hizmet Yönetmeliğinin 77/a maddesinde yapılmıştır. 8 Kasım 1992 tarih ve 2125 sayılı tebliğler dergisinde yayınlanan İç Hizmet yönetmeliği sonradan yürürlükten kaldırılmıştır.

Öğretmenler Kurulunun Tanımı ve Amacı :

Tanım :

Öğretmenler kurulu, okulun asıl ve stajyer bütün öğretmenleri, rehberlik uzman ve yardımcılarıyla, usta öğreticilerden meydana gelen, eğitim ve öğretim çalışmalarını planlayan ve değerlendiren en üst karar organıdır (MEB, 1990, s,157).

Öğretmenler Kurulunun Amacı :

Öğretmenler kurulunda, öğretim işlerinin düzeninde yürütülmesi, okulun düzen ve disiplin işleri, öğrencilerin eğitim ve yerleştirilmeleri, kanı notlarının inceleme ve onaylanması gibi öğretim ve eğitim işleri ile müdürün saptayacağı, Bakanlığın bildireceği konular üzerinde görüşmeler yapılması amacıyla toplanır. (Lise ve ortaokullar Yönetmeliği M. 76).

Öğretmenler Kurulunda Görüşülecek Konular :

76. maddedeki genel konuların ayrıntıları ayrıca açık bir şekilde belirtilmemiştir. Öğretmenler kurulunda hangi konuların görüşüleceğini Teftiş Kurulunun hazırladığı Yöneticilerin El Kitabı'nda yer almaktadır (MEB, 1990, 157-159; MEB, Yönetici Semineri Notları 1987, 166-167). Buna göre:

Öğretmenler kurulu toplantılarında Atatürk İlke ve Devrimlerine, Milli Eğitim Temel Kanunu'ndaki amaçlara ulaşma hedefine yönelik, ilgili mevzuat çerçevesinde yalnız eğitim ve öğretimin daha başarılı ve iyi olmasına ilişkin sorunların görüşülmesine yer verilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu genel çerçevede öğretmenler kurulunda şu kararlar görüşülür:

- Her öğretim yılı başında bir önceki öğretim yılına ait öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararlar ve bunların uygulanma durumları değerlendirilir.
- Eğitim-Öğretimle ilgili yıllık ünite, günlük planlar ve zümrelerle ilgili konular ele alınır.
- Okul disiplinin tüm boyutlarına ilişkin konular.
- Okulların özelliklerine göre komisyon ve kurullara seçim yapılır. Çalışmalarına ilişkin kararlar alınır. Öğretmenler kurulunda seçim yapılan kurul ve komisyonlar şunlardır: Disiplin kurulu, Okul-Aile Birliği, Yazı Denetleme kurulu, Muayene teslim alma ve sayım komisyonu, Eğitici kol ve sınıf öğretmenliği seçimi.
- Öğrenci başarılarının ikinci kanaat dönemi ve ders kesiminde ayrıntılı bir değerlendirilmesi yapılır. Başarısızlık nedenleri araştırılır.
- Bakanlığın bildireceği konular, okulun son genel denetim raporu görüşülüp değerlendirilir.
- Yıl sonunda öğretmenler kurulunda öğretim yılının genel bir değerlendirilmesi yapılır. Yıl boyunca alınan kararlar ve uygulama değerleri üzerinde durulur.

Eğitici kol ve sınıf 6đretmenliđi çalışmaları değerlendirilir. Yıl içinde davranış notu indirilmiş 6đrencilerin durumu g6r6ř6l6r. 6đrencilerin devam durumları ele alınır.

- Sınavlarla ilgili yapılacak 6đretmenler kurulu, toplantılarında sınavın amacı, içeriği ve g6revlerle ilgili duyurular yapılır. Uyulacak kural ve ilkeler saptanır.
- Yeni yılda okutulacak ders kitaplarının yer aldığı Tebliğler Dergisi tanıtılır.

6đretmenler Kurulunun İşleyişi :

6đretmenler kurulu, ders yılı başında, ders yılı içinde ve ders yılı sonunda m6d6r6n çağrısı 6zerine toplanır. Ayrıca 6đretmenlerin 1/3'6n6n 6nerisiyle de 6đretmenler kurulu toplantıya çağrılabilir.

6đretmenler kurulu, olağan6st6 haller dışında zamanı yeri ve g6ndemi belirtilmek suretiyle bir hafta 6nceden 6đretmenlere yazılı olarak duyurulur G6ndemin bir 6rneği 6đretmenler odasına asılır.

6đretmenler kurulunun yapılandırılması 6đretim yılı başında yapılan toplantılarda gerçekleştirilir. 6đretim yılı başındaki kurulda konuşma ve tartışmaları yazıya geçirmesi için bir ya da iki sekreter seçilir.

6đretmenler kurulunun doğal başkanı okul m6d6r6d6r. Okul m6d6r6n6n olmaması durumunda, m6d6r başyardımcısı toplantıyı y6netir. Toplantıyı m6d6r açar ve yoklama yapar. Ardından g6ndem maddeleri okunur. G6ndem maddelerine ek yapılıp yapılmayacağını sorar. Sonra da g6ndem maddeleri g6r6ř6lmeye başlanır.

Her g6ndem maddesi g6r6ř6l6rken 6đretmenler de isterlerse, g6r6ř ve 6nerilerini aktarabilirler. Her bir g6ndem maddesi g6r6ř6ld6kten sonra oylamaya sunulur. Oylama açık oy ve çoğunluk esasına g6re yapılır. Oyların eşit olması durumunda m6d6r6n bulunduğu tarafın kararı kabul edilir.

Kuruldaki konuşma ve tartışmalar bir tutanağa yazılır. Daha sonra bu tutanak daktiloda temize geçirilir ve bütün öğretmenlerin imzasına sunulur. Alınan kararların bir kısmına ya da bütününe katılmayanlar, karar metnine kanaatlarını belirterek imzalarlar (şerh koyarlar).

Öğretmenler kurulunda alınan kararlar, bütün öğretmenler için bağlayıcıdır.

Öğretmenler kurulunun biçimsel işleyişi yukarıdaki gibi olmakla birlikte uygulamada ve doğal işleyişinde önemli sorunlarla karşılaşmaktadır.

Öğretmenler Kurulunun İşleyiş Sorunları :

Öğretmenler kurulunun işleyiş sorunları araştırmacının bir öğretmen olarak gözlemlerine ve öğretmenlere yöneltilen "Sizce öğretmenler kurulunun işleyiş sorunları nelerdir?" biçimindeki açık uçlu soruya verdikleri yanıtlara dayanmaktadır. Çeşitli liselerde görev yapan 37 öğretmen bu soruyu yanıtlamıştır. Bu çalışmalar sonucunda karşılaşılan başlıca sorunlar şunlardır:

Öğretmenler Kurulunun Görev ve sorumluluklarının Belirsizliği: Lise ve ortaokul yönetmeliğinin 75. ve 76. maddelerinde çok genel ifadelerle kurul görev ve sorumlulukları yer almaktadır. Ancak uygulamada müdürler, konuları oldukça sınırlı tutma eğiliminde oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin de kurulda nelerin konuşulup nelerin konuşulmayacağına dair bilgilerinin, genelde sınırlı kaldığı gözlenmektedir.

Karar Alma ve Uygulama Mekanizmasının Belirsizliği: Öğretmenler Kurulunda alınacak kararlar çoğunluk esasına göredir. Oylama, disiplin kuruluna üye seçimi konusunda gizlidir. Karar almada görünürdeki bu açıklığa karşın, uygulamada gündem konularından müdürler işlerine gelmeyen kararların alınmasını engelleyebilmektedir. Bu konuda, en çok başvurulan yollar, karar almayı geçiştirme ya da ertelemedir. Böyle bir durum karşısında, öğretmenlerin genelde büyük çoğunluğunun sessiz kaldığı gözlenmektedir. Alınan kararların nasıl uygulanacağı kimlerin uygulayacağı ya da kararların uygulanması durumunda nasıl bir yaptırımın kullanılacağı belirsizdir.

Öğretmenler Kurulunda Sürekli Aynı Etkinliklerin Yinelenmesi: Öğretmenleri bıkkınlığa iten en önemli sorunlardandır. Genelde daha önceki öğretmenler

kurullarındaki gündem maddeleri her yıl aynı şablonla yinelenmektedir. O okulda başlangıçta hangi gündem maddeleri üzerinde çoğunlukla durulmuşsa, daha sonraki yıllarda da bu gündem maddeleri üzerinde durulmaktadır. Böylece genelde her okul için gelenekselleşmiş bir öğretmenler kurulu gündemi oluşmaktadır. Gündemin güncelleşmesi daha çok bakanlık emir ve genelgesi sözkonusu olduğunda gerçekleşmektedir.

Öğretmen ve Yönetici Yetersizlikleri : Öğretmenler kurulu bir gruptur. Grupla çalışma hem öğretmenler, hem de yöneticiler açısından belli becerileri gerektirir. Bu anlamda yöneticiler Açıkgöz'ün de (1994, s:10) belirttiği gibi teknik, insansal ve kavramsal becerilere sahip olmalıdır. İnsansal beceri, yöneticinin grupla ya da tek tek öğretmenlerle iyi ilişkiler kurabilmesini; teknik beceri, öğretim yöntemi, teknikleri, süreçleri konusunda uzmanlığı; kavramsal beceri okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilmesini gerektirir. Aynı becerilere öğretmenlerin de sahip olması gerekir. Ancak öğretmen ve yöneticilerin lisans eğitimlerinin ve lisanstan sonraki hizmet içi eğitimlerinin yetersizliği onların eğitim - öğretim sorunlarıyla uğraşmasını engellemektedir.

Öğretmenlerin Öğretmenler Kuruluna İlgisizliği : Öğretmenler genelde öğretmenler kurulunu bir işkence toplantısı olarak görmektedirler. Kurula karşı bir güvensizlik, inançsızlık vardır. Toplantıların ivedilikle bitirilmesi için çaba harcanır. Öğretmenler, kurul gündeminin önceden duyurulmasına karşılık, kurul toplantılarına hazırlıksız gelirler. Hazırlıklı gelenlere de öteki arkadaşları tarafından konuşmaması yönünde baskı yapılır (Gerekçe : Bitsin, bir an önce gidelim).

Toplantı Yönetimi Gereklilerinin Uygulanmaması : Kurul toplantılarında, kurul başkanı olarak müdürler, kurulun yönetilmesinde yetersiz kalmaktadırlar. Toplantı yönetimi açısından genelde şu sorunlar saptanmıştır: Gündem dışına çıkarak konudan uzaklaşma, yöneticilerin hazırlıksız gelmeleri, konuşmaların gereksiz yere ayrıntıya boğularak uzatılması (özellikle müdürlerce), toplantı odasının rahatlığı için önlemlerin alınmaması, oturma düzeninin toplantıya uygun olmaması nedeniyle öğretmenlerin birbirleriyle iletişimlerinin azalması, yöneticinin toplantıya katılanların görüşlerini açıklamalarını sağlayamaması.

Zaman Yönetimi Gereklilerinin Uygulanmaması: Öğretmenler kurulu toplantısının önceden belirtilen saatte başlamaması, toplantıların ders saatleri dışında yapılması (Bu durum öğretmenlerin okul dışı zamanlarını çaldığından tepki toplamaktadır), yöneticinin toplantı gündemlerinin zamansal planlamasını yapmaması, kurulda görüşülen konuların özünden sapılarak gereksiz ayrıntılara girilmesi.

Toplantı Yeriyle İlgili Fiziksel Sorunlar : Okullarımızda genelde toplantı salonları bulunmamaktadır. Bunun için öğretmenler kurulu toplantıları ya öğretmenler odasında ya da sınıflarda yapılmaktadır. Özellikle öğretmen sayısı kalabalık olan okullarda öğretmenler odası ve sınıfların oylumu yetersiz kalmaktadır. Bu durumda, öğretmenler birbirlerinin yüzünü görmeyecek şekilde düzensiz ve sıkışık bir biçimde oturmaktadırlar. Bu oturma biçimi de toplantıya olan ilgiyi dağıtmakta, bir süre sonra fısıldaşmalar başlamaktadır. Özellikle sınıflardaki sıralara oturan öğretmenlerin bu toplantılar sırasında öğrencileştikleri gözlenmektedir.

Öğretmenler Kurulunda Sorunları Dile Getirmede Öne Çıkan Öğretmenlerin Durumu: Kurulda eğitim öğretimle ve yönetimle ilgili sorunları dile getiren öğretmenler iki yönlü olarak baskı altına alınmaktadır. Birinci baskı müdürlerden ikincisi ise , öteki öğretmenlerden gelmektedir.

Müdürler, kurulda sorunları sıklıkla dile getiren öğretmenlere şu yaptırımları uygulamaktadırlar:

- Nöbet görevlerinde sıkı denetim, en az ders olan günlerde nöbet koyma.
- Sık sık ders denetimi yaparak günlük planlardaki biçimsel öğeler üzerinde durma.
- Ücretli dersleri kısma. Ücretli sınav görevlendirilmelerinde adil davranmama.
- Topluluk içinde kusur arama.
- En başarısız, yaramaz sınıfları verme.

- Siyasal suçlamalarda bulunmak (senin amacın politika yapmak,git politikacı ol, ya da köktenci akımlara göndermeler yapma).

Öğretmenler, sorunları kurulda sıklıkla dile getiren diğer öğretmenlere aşağıdaki tepkileri göstermektedirler:

- Zamanımızı gereksiz yere öldürüyorsun.
- Herşeye burnunu sokuyorsun.
- Senden başka konuşacak yok mu?
- Ne konuşuyorsun "söylesen, bir şey değişecek sanki!"

Görüldüğü gibi, öğretmenler kurulunun işleyişinde bir çok sorun vardır. Bu sorunların bir bölümü öğretmen ve yöneticilerin bilinçli çabalarıyla çözülebilir. Ancak öğretmenler kurulunun yetki, sorumluluk ve işleyiş kurallarına ilişkin sorunların çözümü daha köklü iyileştirmeleri gerektirmektedir. Bu amaçla öğretmenler kurulunun bu sorunları eğitim sistemimizin bütünlüğü içinde ele alınıp çözülmeye çalışılmalıdır.

Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğinin Sağlanması :

Öğretmenler kurulu toplantıları yukarıda saptanmış olan sorunlar çerçevesinde varlıklarını sürdürdükçe etkili olmaları beklenemez. Bu sorunların çözümü için aşağıdaki ilkeler gözönüne alınabilir.

Öğretmenler Kurulunun görev ve sorumluluklarının belirsizliğini gidermek için ivedilikle yasal düzenlemelere gidilebilir. Bakanlık, bu konuda bir kanun taslağı hazırlamıştır. " Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Taslağı (1995)" adındaki bu taslağın "kurullar ve komisyonlar" başlıklı üçüncü kısmında öğretmenler kuruluna da yer verilmektedir. Taslağın öğretmenler kurulu ile ilgili 43/A maddesi şöyledir:

Madde 43- Okul eğitim kurulları aşağıdaki şekilde oluşturulur ve temel görevleri şunlardır :

A- Öğretmenler Kurulu : Eğitim ve öğretimle ilgili tüm konuları tartışmak, gerekli önlemleri ve kararları almak veya önerilerde bulunmak, eğitim ve öğretim

malzemelerini tespit etmek, okul bütçesinden yapılacak harcamalara yönelik önerilerde bulunmak üzere aşağıdaki üyelerden oluşur.

a) Oy hakkı bulunup toplantılara katılmak zorunda olan üyeler

- (1) Okulun yönetici ve kadrolu öğretmenleri
- (2) Rehber öğretmenler
- (3) Sosyal pedagoğlar

b) Oy hakkı bulunmayanlar

- (1) Aday öğretmenler
- (2) a bendinde sayılanların dışında kendilerine ders verilenler
- (3) Okul, öğrenci ve veliler kurullarınca seçilen 2'şer temsilci
- (4) Okulun denetimi ile ilgili eğitim müfettişleri
- (5) Okul doktoru

Bu maddede ayrıca şu kurullar yer almaktadır: Zümre Öğretmenler Kurulu, Şube Öğretmenler Kurulu, Öğrenciler Kurulu, Veliler Kurulu, Meslek Kolları Kurulu, Yönetime Katılım Kurulu, Öğrenci Disiplin Kurulu, Mali Kurul.

Öğretmenler kurulu dışında yönetime katılım kurulunun anılması dikkat çekicidir.

Bu kurulun görev ve oluşturulma biçimi de şöyledir :

G) Yönetime Katılma Kurulu: Öğrenci, öğretmen ve veli kurullarının yazılı taleplerini oluşturacağı bir gündem çerçevesinde görüşmek, kararlar almak bilgi işlem hizmetlerinin yürütülmesi için gerekli araç ve gereçlerin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmak ve bu konu da bilgi işlem dairesi başkanlığının görüşünü almak, gerektiğinde uzlaşma sağlanamayan konular ile önerilerini ilçe yönetim katılım kuruluna iletmek, okul müdürünün isteği halinde okul bütçesi hakkında görüş bildirmek üzere ;

- (1) Öğrenci sayısı 250 'ye kadar olan okullarda 3'ü personel, 2'si veli 1'i öğrenci olmak üzere 6,
- (2) Öğrenci sayısı 251 - 500 arasında olan okullarda 4'ü personel, 2'si veli, 2'si öğrenci olmak üzere 8,
- (3) Öğrenci sayısı 501 -1500 arasında olan okullarda 5'i personel, 3'ü veli, 2'si öğrenci olmak üzere 10,
- (4) Öğrenci sayısı 1500'den fazla olan okullarda 6'si personel, 4'ü veli, 2'si öğrenci olmak üzere 12,üleden oluşur.

Kurulun başkanı kurum müdürüdür. Üyeler ilgili kurullarca kendi aralarından seçilir. (...)"

göstermektedir. Öteki boyutlarda öğretmenlerle yöneticilerin beklentileri 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

5. Alt Probleme İlişkin Yorumlar

YKA'dan ÖK'nun etkililiği hakkında öğretmenlerle yöneticilerin boyutlara ilişkin algılarında “Öğretmenler kurulunun işleyişi”, “Toplantı ve zaman yönetimi”, “Demokratik işleyiş” boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştu.

“ Öğretmenler kurulunun işleyişi”, “Toplantı ve zaman yönetimi” , “Demokratik işleyiş” boyutlarında yöneticilerin algıları , öğretmenlerin algılarına göre daha yüksektir. Bu boyutlarda yöneticiler, öğretmenlere göre uygulayıcı konumdadırlar . Bu uygulamalardan doğrudan etkilenenler ise, öğretmenlerdir. Bu nedenle öğretmenler, bu boyuttaki uygulamaları yetersiz ya da etkisiz görüyor olabilirler.

Demokratik işleyiş boyutunda öğretmenlerin algılarının yöneticilerin algılarından daha düşük olmasının nedeni okul yöneticilerinin yetkeci tutumlarına bağlanabilir.

Öğretmenlerin beklentileri, “Eğitimsel-öğretimsel kararlara katılma” konusunda, yöneticilerin beklentilerine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenler, eğitimsel-öğretimsel karar konularına yöneticilere göre daha çok katılmak istemektedirler. Bu konudaki bulgularımız, Açıkgöz'ün (1984), Köklü'nün (1994), Mogrevin'in (1984), ve Wright'ın (1980) bulgularıyla aynı doğrultudadır.

Yöneticilerin beklentileri, “Okul-çevre ilişkileri” boyutu açısından öğretmenlerin beklentilerine göre daha düşüktür. Bu durum, daha önce değindiğimiz gibi eğitim örgütlerimizin merkezi ve yetkeci yapısından kaynaklanabilir.

Yöneticilerin varolan duruma göre, öğretmenler kurulu toplantılarına zamanında gelmedikleri, toplantıları günlük çalışma saatleri içinde yapmadıkları ve zamanında başlatmadıkları sık gözlemlenen bir durumdur. Bunun için öğretmenlerin zaman yönetimi boyutu açısından beklentilerinin yöneticilere göre yüksek çıkması doğal bulunabilir.

Yine, yöneticilerin varolan duruma göre, öğretmenler kurulu toplantılarında nasihat, talimat verdikleri, toplantının fiziksel ortamının rahatlığını dikkate almadıkları, gündemi özenli hazırlamadıkları sık gözlemlenen bir durumdur. Toplantı yönetiminin gereklerinden olan bu durumlarda öğretmenlerin beklentilerinin yüksek çıkması, yöneticilerin toplantı yönetimi ilkelerine uymamasına bağlanabilir.

“Demokratik işleyiş” boyutunda öğretmenlerin beklentileri, yöneticilerin beklentilerine göre daha yüksektir. Okul yönetiminin demokrasiye daha çok açılımı, yöneticilerin varolan konumuyla çelişir. Çünkü okul, yönetiminin merkezci ve yöneticilerin yetkeci olması, kararların astlarca daha fazla paylaşımını engelleyebilir. Bu nedenle, yöneticilerin öğretmenlere göre, öğretmenler kurulunun daha az demokratik işlemlerini istemeleri anlaşılabilir.

6. Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Anketin bütünü ve yönetime katılma boyutları açısından

- a) Öğretmenlerin
- b) Yöneticilerin

öğretmenler kurulunun işleyişine ilişkin algı ve beklentileri ,

- aa) Yaşa
- bb) Eğitime
- cc) Branşa
- dd) Kıdeme
- ee) Okula

göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” biçimindeki 6. alt probleme ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Çizelge 4-11. *YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Öğretmenlerin Kişisel Değişkenlerine Göre Algıları*

Kişisel Değişkenler	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	Önem Denetimi
Yaş	G.A.	3	.6232	.2077	.4421	p>.05
	G.İ.	195	9.6292	.4699		Fark önemsiz
Eğitim	G.A.	5	4.0270	.8054	1.7619	p>.05
	G.İ.	193	88.2254	.4571		Fark önemsiz
Branş	G.A.	8	4.8780	.6057	1.3259	p>.05
	G.İ.	190	87.3744	.4599		Fark önemsiz
Kıdem	G.A.	2	.3762	.1881	.4013	p>.05
	G.İ.	196	91.8762	.4688		Fark önemsiz
Okul	G.A.	8	20.0032	2.5004	6.5755	P<.05
	G.İ.	190	72.2492	.3803		Fark önemli
Cinsiyet		Sd	X	SS	t	.071
	Erkek	197	2.0174	.653		P>.05
	Kadın		2.1995	.721	1.82	Fark önemsiz

Çizelge 4.11'de görüldüğü gibi YKA'dan ÖK'nun etkililiği hakkında öğretmenlerin algıları yaş, eğitim branş, kıdem göre ,0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin algıları okula göre farklılık göstermektedir.

Çizelge4-12. Öğretmen Algularının Okula Göre Farklılıklarının Kaynağı

Gruplar	N	G r p (9)	G r p (3)	G r p (8)	G r p (4)	G r p (7)	G r p (2)	G r p (5)	G r p (6)	G r p (1)
Cumhuriyet L (9)	1.645									
IHL(3)	1.8528									
ML (8)	1.9787									
MAEL (4)	2.0275									
AL (7)	2.1975									
EML (2)	2.2065									
TL (5)	2.3309									
KML(6)	2.4515	*								
AÖL (1)	2.8387	*	*							

Çizelge 4.12’de görüldüğü gibi öğretmenlerin algıları, Cumhuriyet Lisesiyle (9), Kız Meslek Lisesi (6) ve Anadolu öğretmen Lisesi; İmam-Hatip lisesiyle Anadolu Öğretmen lisesi arasında farklılık göstermektedir.

Aşağıdaki Çizelge 4.13’te YKA’dan ÖK’nun etkililiği hakkında öğretmenlerin kişisel değişkenliklere göre beklentilerine ait bulgular yer almaktadır.

Çizelge 4-13. YKA'dan OK'nun Etkililiği Hakkında Öğretmenlerin Kişisel Değişkenlerine Göre Beklentileri

Kişisel Değişkenler	Kaynak	Sd	K.T.	K.O.	F	Önem Denetimi
Yaş	G.A.	3	.7318	.2439	1.0916	p>.05
	G.İ.	195	43.5728	.2235		Fark önemsiz
Eğitim	G.A.	5	1.2899	.2580	1.575	p>.05
	G.İ.	193	43.0147	.2229		Fark önemsiz
Branş	G.A.	8	2.6119	.3265	1.4879	p>.05
	G.İ.	190	41.6926	.2194		
Kıdem	G.A.	2	.1066	.0533	.2363	p>.05
	G.İ.	196	44.1980	.2255		Fark önemsiz
Okul	G.A.	8	3.2427	.4053	1.8755	p>.05
	G.İ.	190	41.0619	.2161		Fark önemsiz
Cinsiyet		Sd	X	SS	t	p>.05
	Erkek	197	4.1693	.364		
	Kadın		4.0926	.524	1.10	Fark önemsiz

Çizelge 4.13'te YKA'dan OK'nun etkililiği hakkında öğretmenlerin beklentileri yaşa, eğitime, branşa, kıdeme, okula, cinsiyete göre 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Aşağıda çizelge 4.14'te YKA'dan OK'nun etkililiği hakkında yöneticilerin kişisel değişkenlere göre algılarına ait bulgular yer almaktadır

Çizelge 4-14. YKA'dan OK'nun Etkililiği Hakkında Yöneticilerin Kişisel Değişkenlerine Göre Algıları

Kişisel Değişkenler	N	X ²	P	Önem Denetimi			
Yaş	44	4.7089	.1944	p > .05	Fark Önemsiz		
Eğitim	44	8.8673	.1145	p > .05	Fark Önemsiz		
Branş	44	7.0923	.4193	p > .05	Fark Önemsiz		
Kıdem	44	6.5307	.0382	p < .05	Fark önemli		
Okul	44	15.6977	.0469	p < .05	Fark önemli		
Cinsiyet		N	X̄	U	W	P	p>.05
	Kadın	10	28.90	106.0	289.0	.0751	
	Erkek	44	20.62				

Çizelge 4.14'te YKA'dan ÖK'nun etkililiği hakkında yöneticilerin algıları yaş, eğitim, bransa göre 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 4.14'te yöneticilerin algıları, kıdem ve okula göre 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için aşağıdaki çizelge 4.15. ve 4.16'da ortalamalar karşılaştırılmıştır.

Çizelge 4-15. YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Yöneticilerin Kıdeme Göre Algıları

Grup No	Kıdem	N	\bar{X}
2	0-1+ 2-10	6	34.08
3	11- 20	26	22.00
4	21-30 + 31 ve yukarı	12	17.79

Çizelge 4.15'te yöneticilerin algıları (0-1 + 2-10) yıl kıdemle (21-30+31...) yıl arası kıdemde farklılık göstermektedir.

Aşağıda çizelge 4.16'da YKA'da Ök'nun etkililiği hakkında yöneticilerin okula göre algılarının farklılığının kaynağına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Çizelge 4-16. YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Yöneticilerin Okulu Göre Algıları

Grup No	Okullar	N	\bar{X}
4	Mehmet Akif Ersoy L.	4	11.38
3	İmam Hatip Lisesi	5	13.00
8	Manisa Lisesi	5	18.40
9	Cumhuriyet Lisesi	3	18.50
2	Endüstri Meslek Lisesi	7	19.00
5	Ticaret Lisesi	8	24.06
1	Anadolu Öğretmen L	4	32.00
7	Anadolu Lisesi	3	33.67
6	Kız Meslek Lisesi	5	34.70

Çizelge 4.16'da YKA'dan ÖK'nun etkililiği hakkında yöneticilerin algıları, okullara göre genel liselerle, meslek liseleri arasında farklılık göstermektedir. İmam hatip lisesi, meslek lisesi olmasına karşın, genel liselere yakın ortalamalar arasında yer almaktadır. Bunun nedeni imam hatip liselerinin her geçen gün meslek liseleri olma özelliklerinden uzaklaşmaları olabilir(Adem, 1995, 17, 27).

Aşağıdaki çizelge 4.17'de YKA'dan ÖK'nun etkililiği hakkında kişisel değişkenlere göre yöneticilerin beklentilerine ait bulgular yer almaktadır.

Çizelge 4-17. YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Yöneticilerin Kişisel Değişkenlerine Göre Beklentileri

Kişisel Değişkenler	N	X ²	P	Önem Denetimi			
Yaş	44	1.9544	.5819	p> .05	Fark önemsiz		
Eğitim	44	3.8356	.5733	p> .05	Fark önemsiz		
Branş	44	9.9129	.1936	p> .05	Fark önemsiz		
Kıdem	44	.7419	.6901	p> .05	Fark önemsiz		
Okul	44	14.8534	.0621	p> .05	Fark önemsiz		
Cinsiyet		N	X	U	W	P	p< .05
	Kadın	10	30.35	85.5	309.5	.0162	
	Erkek	34	20.01				

Çizelge 4.17'de YKA'dan ÖK'nun etkililiği hakkında yöneticilerin beklentileri, yaş, eğitim, branş, kıdem, okula göre 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 4.17'de YKA'dan ÖK'nun etkililiği hakkında yöneticilerin beklentileri, cinsiyete göre 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Aşağıda çizelge 4.18'de YKA'dan ÖK'nun etkililiği hakkında öğretmenlerin boyutlar açısından kişisel değişkenlere göre algı ve beklentilerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Çizelge 4-18.a'da cinsiyete göre öğretmenlerin algı ve beklentileri ayrı olarak verilmiştir.

Çizelge 4-18. YKA'dan ÖK'nun Etkliliği Hakkında Öğretmenlerin Boyutlar Açısından Kişisel Değişkenlerine Göre Algi ve Beklentileri

Boyutlar	Kişisel Değişkenler	Kaynak	ALGI					BEKLENTİ				
			Sd	K.T.	K.O.	F	Önem Denetimi	Sd	K.T.	K.O.	F	Önem Denetimi
	Yaş	GA	3	.0233	.0078	.0125	.1452	3	1.2080	.4027	.9382	.4232
		Gİ	195	20.5828	.6184		F. Önsz.	195	83.6894	.4292		F. Önsz.
Yönetimsel	Eğitim	GA	5	5.0375	1.0075	1.6825	.1406	5	1.0331	.2066	4755	7943
		Gİ	193	115.5686	.5988		F. Önsz.	193	83.8644	.4345		F. Önsz.
Kararlar	Branş	GA	8	7.5889	.9486	1.5948	.1286	8	2.8228	.3529	.8168	.5886
		Gİ	190	113.0172	.5948		F. Önsz.	190	82.0746	.4320		F. Önsz.
Kararlar	Kıdem	GA	2	.2121	.1061	.1727	.8415	2	.4140	.2070	.4802	.6194
		Gİ	196	120.3940	.6143		F. Önsz.	196	84.4835	.4310		F. Önsz.
Eğitim	Okul	GA	8	14.4469	1.8059	3.2321	.0018	8	4.2291	.5286	1.2451	.2750
		Gİ	190	106.1592	.5587		P<.05*	190	80.6684	.4246		F. Önsz.
Eğitim	Yaş	GA	3	1.5082	.5027	.9949	.8547	3	1.0163	.3388	1.0641	.3655
		Gİ	195	98.5377	.5053		F. Önsz.	195	62.0776	.3183		F. Önsz.
Öğretim	Eğitim	GA	5	6.3309	1.2662	2.6076	.0262	5	2.5767	.5153	1.6435	.1503
		Gİ	193	93.7150	.4856		P<.05*	193	60.5172	.3136		F. Önsz.
Kararlar	Branş	GA	8	4.9317	.6165	1.2314	.2826	8	4.8938	.6117	.1997	.048
		Gİ	190	95.1142	.5006		F. Önsz.	190	58.2001	.3063		P<.05*
Kararlar	Kıdem	GA	2	.5000	.2500	.4922	.6120	2	.3956	.1978	.6183	.5399
		Gİ	196	99.5459	.5079		F. Önsz.	196	62.6983	.3199		F. Önsz.
Kararlar	Okul	GA	8	26.5692	3.3211	8.5880	.000	8	5.2593	.6574	2.1597	.0323
		Gİ	190	73.4767	.3867		P<.05*	190	57.8346	.3044		F. Önsz.

Çizelge 4-18'in devamı.

Boyutlar	Kırsel Değişkenler	Kaynak	ALGI					BEKLENTİ				
			Sd	K.T.	K.O.	F	Önem Denetimi	Sd	K.T.	K.O.	F	Önem Denetimi
	Yaş	GA	3	2.4033	.8011	1.0129	.3881	3	2.5117	.8372	2.8404	.0391
		Gİ	195	154.2288	.7909	F. Önsz.	F. Önsz.	195	57.4782	.2948	P<.05*	P<.05*
Çalışma	Eğitim	GA	5	4.0663	.8133	1.0288	.4019	5	1.0308	2062	.6749	.6430
		Gİ	193	152.5658	.7905	F. Önsz.	F. Önsz.	193	58.9591	.3055	F. Önemisiz	F. Önemisiz
Koşulları	Branş	GA	8	5.3627	.6703	.8420	.5668	8	-42.105	.5263	1.7928	.0807
		Gİ	190	151.2694	7962	F. Önsz.	F. Önsz.	190	55.7794	.2936	F. Önemisiz	F. Önemisiz
	Kıdem	GA	2	.7563	.3781	.4755	.6323	2	.1523	.0762	.2495	7795
		Gİ	196	155.8758	7953	F. Önsz.	F. Önsz.	196	59.8376	.3053	F. Önemisiz	F. Önemisiz
Okul	Okul	GA	8	33.3504	4.1688	6.4229	.000	8	5.5011	.6876	2.397	.0174
		Gİ	190	123.2816	.6489	1.2766	P<.05*	190	54.4889	.2868	P<.05*	P<.05*
Okul	Yaş	GA	3	1.9879	1.5521	1.2766	2836	3	2.0644	.6881	1.559	.2007
		Gİ	195	101.2148	.4945	F. Önsz.	F. Önsz.	195	86.0712	.4414	F. Önemisiz	F. Önemisiz
Okul	Eğitim	GA	5	7.7606	.5611	3.1386	.0095	5	2.8021	.5604	1.2675	.2796
		Gİ	193	95.4421	.5195	P<.05*	P<.05*	193	85.3336	.4421	F. Önemisiz	F. Önemisiz
Çevre	Branş	GA	8	4.4885	.5102	1.0799	.3789	8	4.5389	.5674	1.2895	.2511
		Gİ	190	98.7142	.5213	F. Önsz.	F. Önsz.	190	83.5967	.4400	F. Önemisiz	F. Önemisiz
İftişikleri	Kıdem	GA	2	1.0204	1.5248	.9786	.3777	2	.1621	.0810	.1805	.8350
		Gİ	196	102.1823	.4790	F. Önsz.	F. Önsz.	196	87.9736	.4488	F. Önemisiz	F. Önemisiz
Okul	Okul	GA	8	12.1987	1.5248	3.1836	.0021	8	5.1463	.6433	1.472	.1695
		Gİ	190	91.0040	.4790	P<.05*	P<.05*	190	82.9894	.4368	F. Önemisiz	F. Önemisiz
Öğretmenler	Yaş	GA	3	1.3308	.4436	.7263	.5374	3	.1829	.0610	.2884	.8337
		Gİ	195	119.0888	.6107	F. Önsz.	F. Önsz.	195	41.2113	.2113	F. Önemisiz	F. Önemisiz
Kuruluşun	Eğitim	GA	5	2.4705	.4941	.8085	.5449	5	.6512	.1302	.6170	.6870
		Gİ	193	117.9491	.6111	F. Önsz.	F. Önsz.	193	40.7430	.2111	F. Önemisiz	F. Önemisiz
İşleyişi	Branş	GA	8	6.4161	.8020	1.3366	.2275	8	1.9313	2414	1.1623	.3240
		Gİ	190	114.0035	.6000	F. Önsz.	F. Önsz.	190	39.4629	.2077	F. Önemisiz	F. Önemisiz
Okul	Kıdem	GA	2	.3290	.1645	.2685	.7648	2	.0058	.0029	.0138	.9863
		Gİ	196	120.0906	.6127	F. Önsz.	F. Önsz.	196	41.3884	.2112	F. Önemisiz	F. Önemisiz
Okul	Okul	GA	8	29.7368	3.7171	7.7881	.000	8	2.8928	.3616	1.784	.0823
		Gİ	190	90.6828	.4773	P<.05*	P<.05*	190	38.5014	.2026	F. Önemisiz	F. Önemisiz

Çizelge 4-18'in devam

Boyutlar	Kişisel Değişkenler	Kaynak	ALGI				BEKLENTİ					
			Sd	K.T.	K.O.	F	Önem Denetimi	Sd	K.T.	K.O.	F	Önem Denetimi
Toplantı ve Zaman	Yaş	GA	3	.9540	.3180	.4740	.7008	3	.4440	14.80	.4624	.7088
		Gİ	195	130.8345	.6709		F. Önemsiz	195	62.4162	.3201		F. Önemsiz
	Eğitim	GA	5	3.0498	.6100	.9144	.4727	5	2.2853	.4571	1.4563	.2060
		Gİ	193	128.7387	.6670		F. Önemsiz	193	60.5749	.3139		F. Önemsiz
İşleyiş	Branş	GA	8	6.9092	.8637	1.3140	.2386	8	2.8812	.3601	1.1409	.3378
		Gİ	190	124.8793	.6573		F. Önemsiz	190	59.9790	.3157		F. Önemsiz
	Kıdem	GA	2	1.1103	.5551	.8326	.4364	2	.0212	.0106	.0330	.9675
		Gİ	196	130.6783	.6667		F. Önemsiz	196	62.8391	.3206		F. Önemsiz
Demokratik	Okul	GA	8	19.2084	2.4011	4.0522	.0002	8	3.6701	.4588	1.472	.1695
		Gİ	190	112.5801	.5925		P<.05*	190	59.1901	.3115		F. Önemsiz
	Yaş	GA	3	2.0358	.6786	1.0023	.3929	3	.1604	.0535	.2709	.8463
		Gİ	195	132.0314	.6771		F. Önemsiz	195	38.4808	.1973		F. Önemsiz
Eğitim	GA	5	2.5327	.5065	.7432	.5920	5	1.2216	.2445	1.2612	.2824	
	Gİ	193	131.5346	.6815		F. Önemsiz	193	37.4186	.1939		F. Önemsiz	
İşleyiş	Branş	GA	8	5.9277	7410	1.0987	.3659	8	3.5312	.4414	2.3887	.0178
		Gİ	190	128.1396	6744		F. Önemsiz	190	35.1099	.1848		P<.05*
	Kıdem	GA	2	.1287	.0643	.0941	.9102	2	.6759	.3379	1.744	.1774
		Gİ	196	133.9386	.6834		F. Önemsiz	196	37.9653	.1937		F. Önemsiz
Okul	GA	8	31.5275	3.9409	7.3023	.000	8	3.1296	.3912	2.0930	.0383	
	Gİ	190	102.5398	.5397		P<.05*	190	35.5116	.1869		P<.05*	

Çizelge 4-18'de önem denetimi sütununda yer alan (*) işareti, öğretmenlerin boyutlar açısından kişisel değişkenlerine göre algı ve beklentilerinde .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğunu gösterir.

Çizelge 4-18.a : YKA'dan ÖK'nun Etkliliği Hakkında Öğretmenlerin Boyutlar Açısından Cinsiyet Değişkenine Göre Algı ve Beklentileri.

Boyutlar	Kaynak	N	X	SS	t	Önem Dn.	N	X	SS	t	Önem Denetimi
Yönetimsel Kararlar	Kadın	72	2.3148	.850	2.36	.019	72	4.0324	.554	1.56	.119
	Erkek	127	2.0464	.724		P<.05*	127	3.8819	.702		Fark Önemsiz
Eğitim-Öğretim Kararları	Kadın	72	1.9290	.737	1.41	159	72	4.1389	.452	.25	.804
	Erkek	127	1.7813	.693		F. Önsz.	127	4.1181	.621		Fark Önemsiz
Çalışma Koşulları	Kadın	72	2.3843	.924	2.71	.007	72	4.0926	.516	.15	.879
	Erkek	127	2.0341	.847		P<.05 *	127	4.1050	.571		Fark Önemsiz
Okul Çevre İlişkileri	Kadın	72	1.9051	.769	2.19	.030	72	3.9745	.596	.30	.764
	Erkek	127	1.6745	.683		P<.05*	127	3.9449	.706		Fark Önemsiz
Öğr. Krl. İşleyişi	Kadın	72	2.3981	.831	1.16	.248	72	4.3565	.394	1.20	.231
	Erkek	127	2.2651	.748		F. Önsz.	127	4.2756	.489		Fark Önemsiz
Toplantı ve Zaman Yön.	Kadın	72	2.1488	.831	.82	.416	72	4.2083	.399		.159
	Erkek	127	2.0506	.8008		F. Önsz.	127	4.0911	.636	1.41	Fark Önemsiz
Demokratik İşleyiş	Kadın	72	2.4345	.814	1.09	.278	72	4.3651	.367	.80	.423
	Erkek	127	2.3026	.827		F. Önsz.	127	4.3127	.479		Fark Önemsiz

Çizelge 4-18. a'da önem denetimi sütununda yer alan (*) işareti, öğretmenlerin boyutlar açısından cinsiyet değişkenine göre algı ve beklentilerinde .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğunu gösterir.

Çizelge 4.18’de YKA’dan ÖK’nun etkililiği hakkında öğretmenlerin algıları okula göre bütün boyutlar da anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Eğitim-öğretim kararları”, “Çalışma koşulları”, “Öğretmenler kurulunun işleyişi”, “Toplantı ve zaman Yönetimi”, “Demokratik işleyiş” konularında Scheffe anlamlılık testine göre okullar arasındaki farklılıklar saptanabilmiştir.

Öğretmenlerin algıları “Yönetimsel kararlar” ve “Okul-çevre ilişkisi” boyutunda 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermesine karşın Scheffe anlamlılık testine göre okullar arasındaki farkın kaynağı bulunamamıştır. Aşağıda çizelge 4-19 , 4-20, 4-21, 4-22, 4-23 4-24 Scheffe anlamlılık testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 4-19. *Eğitim-Öğretim Kararları Boyutu Açısından Okula Göre Öğretmenlerin Algılarının Farklılığının Kaynağı*

Gruplar	\bar{X}	G r p (9)	G r p (8)	G r p (3)	G r p (4)	G r p (7)	G r p (2)	G r p (5)	G r p (6)	G r p (1)
Cumhuriyet L. (9)	1.4825									
Manisa L. (8)	1.5111									
İmam Hatip L. (3)	1.5278									
M. Akif Ersoy L. (4)	1.7843									
Anadolu L. (7)	1.8713									
Endüstri M. L. (2)	1.9712									
Ticaret L. (5)	2.1444									
Kız Meslek L. (6)	2.1790									
Anadolu Öğretmen L.(1)	2.8611	*	*	*	*	*	*			

Çizelge 4.19’da öğretmenlerin algıları arasındaki fark, Cumhuriyet Lisesi (9), Manisa Lisesi (8), İmam Hatip Lisesi (3), M. Akif Ersoy Lisesi (4), Anadolu Lisesi (7), Endüstri Meslek Lisesi (2) ile Anadolu Öğretmen Lisesi (1) arasındadır.

Çizelge 4.20. *Çalışma Koşulları Açısından Okula Göre Öğretmenlerin Algılarının Farklılığının Kaynağı*

Gruplar	\bar{X}	G r p (9)	G r p (8)	G r p (3)	G r p (4)	G r p (2)	G r p (7)	G r p (5)	G r p (1)	G r p (6)
Cumhuriyet Lisesi (9)	1.6000									
Manisa Lisesi (8)	1.8000									
İmam Hatip L. (3)	1.9630									
M. Akif Ersoy L. (4)	2.1176									
E. Meslek L. (2)	2.1605									
Anadolu L. (7)	2.3684									
Ticaret L. (5)	2.5667	*								
A. Öğretmen L. (1)	2.7222	*								
Kız Meslek L. (6)	2.9444	*	*	*						

Çizelge 4.20'de, öğretmenlerin algıları arasındaki fark, Cumhuriyet Lisesi (9) ile Kız Meslek (6), Anadolu Öğretmen (1), Ticaret Lisesi (5) ve Manisa Lisesi (8), İmam Hatip Lisesi (3) ile Kız Meslek Lisesi (6) arasındadır.

Çizelge 4.21. *“Öğretmenler Kurulunun İşleyişi” Boyutu Açısından Okula Göre Öğretmenlerin Algılarının Farklılığının Kaynağı*

Gruplar	\bar{X}	G r p (9)	G r p (3)	G r p (4)	G r p (7)	G r p (8)	G r p (2)	G r p (5)	G r p (6)	G r p (1)
Cumhuriyet L. (9)	1.8381									
İmam H. L. (3)	2.0093									
M. Akif Ersoy L. (4)	2.1078									
Anadolu L. (7)	2.2719									
Manisa L. (8)	2.4333									
E. Meslek L. (2)	2.4691									
Ticaret L. (5)	2.5250									
Kız Meslek L. (6)	2.9352	*	*							
A. Öğretmen L. (1)	3.1806	*	*	*						

Çizelge 4.21'de Öğretmenlerin algıları arasındaki fark Cumhuriyet (9), İmam Hatip (3), M. Akif Lisesi ile , Anadolu Öğretmen (1) ve Kız Meslek Lisesi arasındadır.

Çizelge 4.22. *“Toplantı ve Zaman Yönetimi” Boyutu Açısından Okula Göre Öğretmenlerin Algılarının Farklılığının Kaynağı*

Gruplar	\bar{X}	G r p (9)	G r p (3)	G r p (8)	G r p (4)	G r p (6)	G r p (7)	G r p (5)	G r p (1)	G r p (2)
Cumhuriyet L. (9)	1.6286									
İmam Hatip L. (3)	1.8413									
Manisa L. (8)	2.0900									
M.A. Ersoy L. (4)	2.0420									
K. Meslek L. (6)	2.2063									
Anadolu L. (7)	2.2481									
Ticaret L. (5)	2.3143									
A. Öğretmen L. (1)	2.4339	*								
E. Meslek L. (2)	2.7024	*								

Çizelge 4.22'de Öğretmenlerin algıları arasındaki fark Cumhuriyet Lisesiyle (9) , M.Akif. (4) ve Anadolu Öğretmen Lisesi arasındadır.

Çizelge 4.23. *“Demokratik İşleyiş” Boyutu Açısından Okula Göre Öğretmenlerin Algılarının Farklılığının Kaynağı*

Gruplar	\bar{X}	G r p (9)	G r p (3)	G r p (4)	G r p (8)	G r p (2)	G r p (7)	G r p (5)	G r p (6)	G r p (1)
Cumhuriyet L. (9)	1.7347									
İmam H. L. (3)	2.1429									
M. A. Ersoy L. (4)	2.2857									
Manisa L. (8)	2.3714									
E. Meslek L. (2)	2.4974	*								
Anadolu L. (7)	2.5263									
Ticaret L. (5)	2.5929	*								
Kız M. L. (6)	2.6429	*								
A. Öğretmen L. (1)	3.3810	*	*							

Çizelge 4.23'te öğretmenlerin algıları arasındaki fark, Cumhuriyet Lisesi, Endüstri Meslek Lisesi, Ticaret Lisesi , Kız Meslek Lisesi , Anadolu Öğretmen Lisesi ve İmam Hatip Lisesinden kaynaklanmaktadır.

Çizelge 4.18'de öğretmenlerin beklentileri okula göre "Eğitim-öğretim kararları", "Çalışma koşulları" ve "Demokratik işleyiş" açısından 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Scheffe anlamlılık testi bu boyutlar açısından öğretmenlerin beklentileri arasındaki farkın kaynağını vermemiştir.

Çizelge 4.18.a'da öğretmenlerin algıları, cinsiyete göre "Yönetimsel kararlar", "Çalışma koşulları", "Okul çevre ilişkisi" boyutları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çizelge 4.18'de öğretmenlerin algıları eğitime göre "Eğitim-öğretim kararları" ve "Okul çevre ilişkisi" boyutları açısından 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çizelge 4.18'de öğretmenlerin beklentileri branşa göre "Eğitim-öğretim kararları" boyutu açısından 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık, meslek dersleri (6) ve din dersi (7) öğretmenleriyle ve öteki branş öğretmenleri arasındadır.

Çizelge 18'de öğretmenlerin beklentileri yaşlarına göre "Çalışma koşulları" boyutu açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığı çizelge 4.24'te gösterilmiştir.

Çizelge 4.24. "Çalışma Koşulları" Boyutu Açısından Yaşa Göre Öğretmenlerin Beklentileri

Yaş	X	G r p (1)	G r p (3)	G r p (4)	G r p (2)
23-30 (1)	3.8182				
39-46 (3)	4.0686				
46 ve yukarısı (4)	4.1410				
31-38 (2)	4.188	*			

Çizelge 4.24'te öğretmenlerin beklentileri arasındaki fark 23-30 yaş (1) grubuyla, 31-38 yaş (2) grubu arasındadır.

Çizelge 4.18'de öğretmenlerin beklentileri branşa göre "Demokratik İşleyiş" boyutu açısından 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık meslek dersleri (6) ve din dersleri (7) öğretmenleri ile diğer branşlar arasındadır.

Aşağıda çizelge 4.25'te YKA'dan ÖK'nun etkililiği hakkında yöneticilerin boyutlar açısından kişisel değişkenlere göre algı ve beklentilerine ilişkin bulguları yer almaktadır.



Çizelge 4-25. YKA'dan ÖK'nun Etkililiği Hakkında Yöneticilerin Boyutlar Açısından Kişisel Değişkenlerine Göre Algı ve Beklentileri

Boyutlar	Kişisel Değişken.	N	ALGI			BEKLENTİ		
			X ²	P	Anlam Denetimi	X ²	P	Önem Denetimi
Yönetimsel Kararlar	Yaş	44	3.8172	.2819	F. Önemsiz	1.3374	.7203	F. Önemsiz
	Eğitim	44	8.1659	.1473	F. Önemsiz	3.1968	.6692	F. Önemsiz
	Branş	44	4.8172	.6823	F. Önemsiz	5.7961	.5637	F. Önemsiz
	Kıdem	44	3.5051	.1733	F. Önemsiz	2.7120	.2577	F. Önemsiz
	Okul	44	10.297	.2447	F. Önemsiz	13.396	.0989	F. Önemsiz
Eğitim Öğretim	Yaş	44	4.4606	.2158	F. Önemsiz	3.1658	.3668	F. Önemsiz
	Eğitim	44	8.4804	.1317	F. Önemsiz	6.4653	.2635	F. Önemsiz
	Branş	44	9.2877	.2327	F. Önemsiz	7.2103	.4073	F. Önemsiz
	Kıdem	44	2.1979	.3332	F. Önemsiz	1.1357	.5668	F. Önemsiz
	Okul	44	15.840	.0447	F. önemli *	12.160	.1442	F. Önemsiz
Çalışma Koşulları	Yaş	44	4.7143	.1940	F. Önemsiz	2.3936	.4948	F. Önemsiz
	Eğitim	44	5.6550	.3412	F. Önemsiz	3.2462	.6621	F. Önemsiz
	Branş	44	8.0665	.3268	F. Önemsiz	6.4230	.4913	F. Önemsiz
	Kıdem	44	2.5486	.2796	F. Önemsiz	2.0300	.3624	F. Önemsiz
	Okul	44	18.832	.0158	F. önemli *	5.4635	.7071	F. Önemsiz
Okul Çevre İlişkileri	Yaş	44	4.2384	.2368	F. Önemsiz	.2749	.9647	F. Önemsiz
	Eğitim	44	9.9528	.0766	F. Önemsiz	4.6456	.4606	F. Önemsiz
	Branş	44	7.7268	.3573	F. Önemsiz	12.470	.0861	F. Önemsiz
	Kıdem	44	4.4245	.1055	F. Önemsiz	.3016	.8600	F. Önemsiz
	Okul	44	7.0565	.5306	F. Önemsiz	12.269	.1396	F. Önemsiz
Öğretmenler Kurulunun İşleyişi	Yaş	44	1.9800	.5766	F. Önemsiz	1.2941	.7305	F. Önemsiz
	Eğitim	44	6.1433	.2925	F. Önemsiz	6.6635	.2469	F. Önemsiz
	Branş	44	10.118	.1820	F. Önemsiz	10.412	.1664	F. Önemsiz
	Kıdem	44	3.2350	.1984	F. Önemsiz	.0055	.9973	F. Önemsiz
	Okul	44	12.728	.1219	F. Önemsiz	9.2435	.3222	F. Önemsiz
Toplantı ve Zaman Yönetimi	Yaş	44	5.3811	.1459	F. Önemsiz	1.6044	.6484	F. Önemsiz
	Eğitim	44	7.2046	.2059	F. Önemsiz	4.7746	.4440	F. Önemsiz
	Branş	44	5.7302	.5716	F. Önemsiz	11.112	.1338	F. Önemsiz
	Kıdem	44	9.5986	.0082	F. önemli *	.2387	.8875	F. Önemsiz
	Okul	44	13198	.0831	F. Önemsiz	16.383	.0372	F. önemli *
Demokratik İşleyiş	Yaş	44	3.2680	.3521	F. Önemsiz	4.3548	.2256	F. Önemsiz
	Eğitim	44	9.2311	.1002	F. Önemsiz	6.1270	.2941	F. Önemsiz
	Branş	44	7.5550	.3735	F. Önemsiz	12.864	.0755	F. Önemsiz
	Kıdem	44	6.5328	.0381	F. önemli *	1.1227	.5704	F. Önemsiz
	Okul	44	18.300	.0191	F. önemli *	13.132	.1074	F. Önemsiz

*: Yöneticilerin algı ve beklentileri arasında .05 düzeyinde anlamlı farkın olduğunu gösterir.

Çizelge 4.25’de yöneticilerin YKA’dan ÖK’nun etkililiği hakkındaki algıları, okula göre “Eğitim Öğretim kararları” , “Çalışma Koşulları” , “Demokratik işleyiş” boyutları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin beklentileri okula göre “Toplantı ve zaman yönetimi” boyutu açısından 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aşağıda çizelge 4.26’da bu boyutlar hakkında yöneticilerin algı ve beklentilerine ilişkin ortalamalar verilmiştir.

Çizelge 4.26. *Yöneticilerin Okula Göre Algı ve Beklentilerinin Farklılık Gösteren Boyutlara İlişkin Ortalamaları*

Eğitim-Öğretim Kararları (algı)		Çalışma Koşulları (algı)		Demokratik İşleyiş (Algı)		Toplantı ve Zaman Yönetimi (Beklenti)	
Okul Adı	\bar{X}	Okul Adı	\bar{X}	Okul Adı	\bar{X}	Okul Adı	\bar{X}
M.A.E.L	12.25	M.A.E.L	7.13	C.L.	9.50	İ.H.L.	8.10
İ.H.L.	13.50	M.L.	15.40	M.A.E.L	11.13	T.L.	14.88
C.L.	14.67	E.M.L.	18.00	M.L.	15.80	M.L.	22.10
E.M.L.	18.07	İ.H.L.	19.80	İ.H.L.	16.20	C.L.	22.83
M.L.	20.80	C.L.	22.17	T.L.	22.81	A.L.	23.83
T.L.	25.13	T.L.	22.94	E.M.L.	24.14	A.Ö.L.	25.38
A.L.	30.67	A.L.	29.17	A.Ö.L.	31.88	E.M.L.	26.57
A.Ö.L.	33.00	A.Ö.L.	34.63	K.M.L.	34.60	K.M.L.	28.90
K.M.L.	34.80	K.M.L.	36.70	A.L.	35.00	M.A.E.L	37.00

Çizelge 4.26’da yöneticilerin YKA’dan ÖK’nun etkililiği hakkında “Eğitim öğretim kararları”, “Çalışma koşulları” ve “Demokratik işleyiş” boyutlarına ilişkin algılarının genel liselerle meslek liseleri arasında farklılaştığını görüyoruz. İmam Hatip Lisesi, meslek Lisesi olmasına karşın genel liselerin ortalamalarına yaklaşması bu okulların giderek meslek lisesi olma özelliğini kaybetmesine bağlanabilir. Yöneticilerin, “Toplantı ve zaman yönetimi” boyutuna ilişkin beklentilerinin yine genel liseler le meslek liseleri arasında farklılaştığını görmekteyiz. Bu boyutta da İmam Hatip lisesinin genel liselerle yakın ortalamalarda bulunduğu görüyoruz.

Çizelge 4.25’de yöneticilerin algıları, kıdeme göre “Toplantı ve zaman yönetimi”, “Demokratik işleyiş ” boyutları açısından .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Aşağıda çizelge 4.27’de bu farklılığa ilişkin veriler yer almaktadır.

Çizelge 4.27. *Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Algularındaki Farklı Boyutlara İlişkin Ortalamaları*

Grup No	Kıdem	N	ORTALAMALAR	
			Toplantı ve Zaman Yönetimi (Algı)	Demokratik İşleyiş (Algı)
2	0-1+2-10 yıl	6	36.83	33.33
3	11-20 yıl	26	21.62	22.58
4	21-30 ve + 31 ve Yukarısı	12	17.25	16.92

Çizelge 4.27’de YKA’dan ÖK’nun etkilliği hakkında yöneticilerin algıları (0-1+2 10) yıl kıdemle, (21-30 + 31 yıl ve yukarısı) yıl kıdem arasında farklılık göstermektedir.

Aşağıda çizelge 4.28’de boyutlar açısından cinsiyete göre yöneticilerin algı ve beklentilerine ilişkin bulgular verilmiştir.

Çizelge 4.28. *Yöneticilerin Boyutlar Açısından Cinsiyete Göre Alguları*

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	U	W	P	Önem Denetimi
Yönetimsel Kararlar	Kadın	10	27.70	118.0	277.0	.1513	P> .05
	Erkek	34	20.97				F. Önemsiz
Eğitim Öğretim	Kadın	10	28.15	113.5	281.5	.1146	P> .05
	Erkek	34	20.84				F. Önemsiz
Çalışma Koşulları	Kadın	10	26.95	125.5	269.5	.2164	P> .05
	Erkek	34	21.19				F. Önemsiz
Okul-Çevre İlişkisi	Kadın	10	27.30	122.0	273.0	.1865	P> .05
	Erkek	34	21.09				F. Önemsiz
ÖK’nun İşleyişi	Kadın	10	26.25	132.5	262.5	.2987	P> .05
	Erkek	34	21.40				F. Önemsiz
Toplantı ve Zaman Yön.	Kadın	10	28.95	105.5	289.5	.0704	P> .05
	Erkek	34	20.60				F. Önemsiz
Demokratik İşleyiş	Kadın	10	27.45	120.5	274.5	.1682	P> .05
	Erkek	34	21.04				F. Önemsiz

Çizelge 4-28’de yöneticilerin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 4.29. *Yöneticilerin Boyutlar Açısından Cinsiyete Göre Beklentileri*

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	U	W	P	Önem Denetimi
Yönetimsel Kararlar	Kadın	10	26.95	125.5	269.5	.2164	P > .05
	Erkek	34	21.19				F. önemsiz
Eğitim Öğretim	Kadın	10	28.75	107.5	287.5	.0800	P > .05
	Erkek	34	20.66				F. önemsiz
Çalışma Koşulları	Kadın	10	25.95	135.5	259.5	.3395	P > .05
	Erkek	34	21.49				F. önemsiz
Okul-Çevre İlişkisi	Kadın	10	29.10	104.0	291.0	.0660	P > .05
	Erkek	34	20.56				F. önemsiz
ÖK'nun İşleyişi	Kadın	10	30.35	91.5	303.5	.0263	P < .05*
	Erkek	34	20.19				F. önemli
Toplantı ve Zaman Yön.	Kadın	10	30.00	95.0	300.0	.0335	P < .05*
	Erkek	34	20.29				F. önemli
Demokratik İşleyiş	Kadın	10	30.00	95.0	300.0	.0355	P < .05*
	Erkek	34	20.29				F. önemli

Çizelge 4.29'da yöneticilerin beklentileri, cinsiyete göre "Öğretmenler kurulunun işleyişi", "Toplantı ve zaman yönetimi", "Demokratik işleyiş" boyutları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir.

6. Alt Probleme ilişkin Yorumlar

YKA'dan ÖK'nun etkiliği hakkında öğretmenlerin kişisel değişkenlerine göre algıları, okullara göre farklılık göstermiştir. Cumhuriyet Lisesi, İmam Hatip Lisesi öğretmenlerinin algıları, öteki okullara göre daha düşüktür. Anadolu Öğretmen Lisesi, Kız Meslek Lisesi öğretmenlerinin algıları ise öteki okullara göre daha yüksektir.

YKA'dan ÖK'nun etkililiği hakkında, öğretmenlerin algıları "yönetimsel kararlara katılma", "okul-çevre ilişkileri" boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ancak, farkın kaynağı, Scheffe anlamlılık testi ile saptanamamıştır. Bunun nedeni, Scheffe

Anlamlılık testinin farklılıkları bulmadaki muhafazakar yapısıdır (Ergün, 1995). Bunun için bu boyutlarda farkın kaynağını bulmada ortalamalara bakılmıştır. Yönetimsel kararlara katılma boyutunda, Cumhuriyet Lisesi ve İmam Hatip Lisesi öğretmenlerinin diğer liselerdeki öğretmenlere göre algıları daha düşüktür.

“Okul-çevre ilişkileri” boyutunda Anadolu Öğretmen Lisesi, Ticaret Lisesi, Kız Meslek Lisesi öğretmenlerinin algıları diğer okullara göre daha yüksektir. Bu üç lisede meslek lisesidir. Bu liselere öğrenciler sınavla girmektedirler. Dolayısıyla daha istekli ve başarılı öğrenciler bu liselerde bulunmaktadır. Bu durum, okula karşı ailelerin ilgisini de artırmaktadır. Çocuklarının başarısını izlemek isteyen aileler, okul-çevre ilişkisi boyutuna da daha etkin katılıyor olabilirler.

“Eğitim-Öğretim kararları” boyutuna ilişkin, Anadolu Öğretmen Lisesi öğretmenlerinin algıları, Cumhuriyet Lisesi, Manisa Lisesi, İmam Hatip Lisesi, M. Akif Ersoy Lisesi, Anadolu Lisesi, Endüstri Meslek Lisesi öğretmenlerinin algılarına göre yüksektir. Bunun nedeni, Anadolu öğretmen Lisesi öğretmen ve öğrencilerinin rollerindeki benzeşme olabilir. Bir başka neden de öğretmen liselerine seçilen öğretmen ve öğrencilerin sınavla alınmasıdır. Bu durum, yönetici ve öğretmenlerin okula karşı olan tutum ve güdülerini daha olumlu düzeye getirmiş olabilir.

“Çalışma koşulları” boyutuna ilişkin Cumhuriyet Lisesi öğretmenlerinin algıları, Kız Meslek Lisesi, Anadolu Öğretmen Lisesi, Ticaret Lisesi öğretmenlerine göre daha düşüktür. Manisa Lisesi ve İmam Hatip Lisesi öğretmenlerinin algıları, Anadolu Öğretmen Lisesi öğretmenlerinin algılarına göre daha düşüktür. ÖK'nun, çalışma koşulları boyutunda, İmam Hatip Lisesi hariç, diğer meslek liselerinde daha etkili olduğu görülmektedir.

“Öğretmen kurulunun işleyişi” boyutuna ilişkin Cumhuriyet Lisesi ve İmam Hatip Lisesi öğretmenlerinin algıları, Anadolu Öğretmen Lisesi ve Kız Meslek Lisesi öğretmenlerinin algılarına göre daha düşük düzeydedir. M. Akif Ersoy Lisesi öğretmenlerinin algıları, Anadolu Öğretmen Lisesi öğretmenlerinin algılarına göre daha düşük düzeydedir.

“Toplantı ve zaman yönetimi” boyutuna ilişkin Cumhuriyet Lisesi öğretmenlerinin algıları, M. Akif Ersoy Lisesi ve Anaadolu Öğretmen Lisesi öğretmenlerinin algılarına göre daha düşüktür.

“ Demokratik işleyiş” boyutuna ilişkin Cumhuriyet Lisesi öğretmenlerinin algıları, Endüstüri Meslek Lisesi , Kız Meslek Lisesi, Anadolu Öğretmen Lisesi öğretmenlerinin algılarına göre daha düşüktür. İmam Hatip Lisesi Öğretmenlerinin algıları da Anadolu Öğretmen Lisesi öğretmenlerinin algılarına göre daha düşüktür.

Öğretmenlerin algıları, boyutlara ilişkin daha çok İmam Hatip Lisesi , Manisa Lisesi , M. Akif Ersoy Lisesi (genel liseler) ile meslek liseleri arasında (Anadolu Öğretmen, Kız Meslek, Ticaret, Endüstüri Meslek) arasında farklılık vardır. Bu durumda, İmam Hatip Liseleri ve genel liseler, meslek liselerine göre ÖK'nun işleyişini boyutlar açısından daha düşük algılamadılar. Meslek lisesi öğretmenleri, yaptıkları eğitim-öğretimin sonucunu somut olarak öğretim süreci boyunca görmekteyler. Bu olgu onları kararlara daha çok katılma yönünde güdüleyebilir. Bir Meslek Lisesi olmasına karşın İmam Hatip Liselerini öğretmenlerinin öğretmenler kurulu hakkında boyutlara ilişkin algılarının düşük olması, bu okulların giderek Meslek Lisesi kimliğinden uzaklaşmasına bağlanabilir. Nitekim, Baloğlu (1995,70) bu okulların amaçlarının din hizmetlerine eleman yetiştirmek olduğunu ancak daha sonra bu amaçtan uzaklaştıklarını vurgulamaktadır. Bu gelişme İmam Hatip Liselerinin temel eğitim kademesinden başlayarak genel eğitim kurumuna dönüşmesine yol açmıştır (Adem, 1995, 17,27).

“Çalışma koşulları boyutu” na ilişkin öğretmenlerin beklentilerindeki farklılık, 23-30 yaş grubuyla, 31-38 yaş grubu arasındadır. 23-30 yaş grubunun çalışma koşullarına ilişkin beklentileri, 31-38 yaş grubuna göre daha düşüktür. 23-30 yaş grubu öğretmenler, genellikle 1-7 yıl kıdeme sahip öğretmenlerdir. Bu genç öğretmenler, mesleğe idealistçe ve heyecanlı başlarlar. Başlarda eğitim-öğretim sorunlarını ve çalışma koşullarının üstesinden gelebileceklerine inanırken yıllar ilerledikçe, bu düşünceleri körelmeye başlar. Kıdem ve yaşça daha büyük olan öğretmenlerin grup normlarını kabullenmeye başlarlar. Bu nedenle genç öğretmenlerin beklentileri orta yaş grubuna göre daha düşük olabilir.

YKA'dan ÖK'nun etkililiği hakkında öğretmenlerin algıları cinsiyete göre “Yönetimsel kararlara katılma”, “Çalışma koşulları”, “Okul-çevre ilişkileri” boyutunda farklılık göstermektedir. Bu boyutların hepsinde, kadın öğretmenlerin algıları, erkek öğretmenlerin algılarından daha yüksektir.

Kadın öğretmenler, okulda sürekli bulunmak zorunda olmadıklarından geleneksel rollerine (analık, ev kadınlığı gibi) diğer meslek gruplarındaki kadınlara göre daha çok zaman ayırabilmektedirler. Bu nedenle bayanların algıları, ÖK'nun çalışma koşullarına ilişkin olarak erkeklere göre yüksek olması doğaldır. Yine okullarımızda okul-çevre ilişkisinin kurulmasında çay, kermes gibi etkinlikler başta gelir. Bu etkinliklerin düzenlenmesine genellikle kadın öğretmenler öncülük eder. Bu durum da okul-çevre boyutundaki algılarının yüksekliğinin nedeni olabilir.

YKA' dan ÖK'nun etkililiği hakkında yöneticilerin kişisel değişkenlerine göre algıları okullara göre farklılık göstermiştir. Bu farklılık, genelde meslek liseleri yöneticileri ile, genel lise yöneticileri arasında yoğunlaşmaktadır. Meslek lisesi yöneticilerinin algı ortalamaları, genel lise yöneticilerinin algı ortalamalarından daha yüksektir. Bunun nedeni, meslek liselerinde yöneticilerinin yaptıkları işi, daha doyurucu bulmaları olabilir. Ayrıca, meslek liseleri, genel liselere göre araç-gereç ve eğitim-öğretim bakımından daha geniş olanaklara sahiptir. Yöneticilerin algılarının okula göre genelde meslek liseleri ile genel liseler arasında farklılaşmasına karşın iki istisna ile karşılaşırız. Birisi, Anadolu Lisesi, ikincisi İmam Hatip Lisesidir. Anadolu Lisesi özel statülü bir genel lise olmasına karşın, meslek lisesi ortalamalarına yakın değerler almaktadır. İmam Hatip Lisesi ise, özünde meslek lisesidir. Ancak, son yıllarda giderek meslek lisesi olmaktan hızla uzaklaşmakta ve genel liselere dönüşmekte olduğu görülmektedir (Baloğlu, 1995, 70; Adem, 1995, 17,27).

YKA' dan ÖK'nun etkililiği hakkında yöneticilerin kişisel değişkenler bakımından beklentileri cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadın yöneticilerin beklentileri, erkek yöneticilere göre daha yüksektir. Öğretmenlik mesleğinin gittikçe bir kadın mesleği olarak görülmesi artmakta, ancak, kadın öğretmenlerin eğitim sistemimizdeki yöneticilik görevini üstlenmeleri aynı oranda artmamaktadır. Nitekim, Bilgin'in (1995,45) yaptığı araştırmada,

Bakanlık merkezindeki kadın yönetici oranı % 18.1, taşra örgütlerinde % 0.88, çeşitli okullardaki müdür ve müdür yardımcısı kadınların oranı ise % 3.5 olarak saptanmıştır.

Görüldüğü gibi Milli Eğitim Bakanlığı'nın her kademesinde kadın yöneticilerin oranı oldukça düşüktür. Bunun önde gelen nedenlerinden birisi, toplumumuzda kadının geleneksel ev kadınlığı rolünün sürmesi, ikincisi de kadınların yönetici olamayacağına ilişkin düşüncenin yaygınlığı olabilir. Bu durumda, kadınlar, yöneticilikte istedikleri konum ve etkide olabilmek için daha yüksek bir beklenti içine girmiş olabilirler.



BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler aşağıda sunulmuştur.

SONUÇLAR:

1) a- Yönetime katılma açısından (YKA) Öğretmeler kurulunun (ÖK) etkililiği hakkında, öğretmenlerin algıları “pek etkili değil”; beklentileri ise “çok etkili olmalı” seçeneklerinde toplamaktadır. Beklenen algı ve beklenti düzeyi (5.00), gözlenen algı düzeyi (2.0833); beklenti düzeyi (4.1204)’tür. Bu durumda, öğretmenlerin algıları düşük, beklentileri çok yüksektir. Algı ve beklenti arasındaki korelasyonda (-0.0664)’tür.

b- YKA’ndan ÖK’nun etkililiği hakkında, yöneticilerin algıları “pek etkili değil” seçeneğinde, beklentileri ise “ Kararsızım”la “çok etkili olmalı” seçenekleri arasında toplanmaktadır. Yöneticilerin beklenen algı ve beklenti düzeyi (5.00), gözlenen algı düzeyi (2.3051); beklenti düzeyi (3.8723)’tür. Bu durumda müdürlerin algıları düşük, beklentileri ise biraz yüksektir. Yöneticilerin algıları ile beklentileri arasındaki korelasyon (0.1617)’dir.

c- YKA’ndan ÖK’nun etkililiği hakkında, öğretmenlerin algılarının en düşük olduğu durum, “öğretmenlerin meslekteki yükselmelerine (maddi-manevi) karar verme” konusunu içeren 14. maddedir. Öğretmenlerin algılarının en yüksek olduğu durum “Muayene ve Sayım , Satın alma v.b.) ve kurullara (disiplin,okul-aile birliği) üye seçilmesine” ilişkin 46. maddedir.

Öğretmenlerin beklentilerinin en düşük olduğu durum “Kanaat notlarının incelenme ve onaylanmasının görüşülerek karara bağlanmasına” ilişkin 1. maddedir. Öğretmenlerin beklentilerinin en yüksek olduğu durum “Kuruldaki tartışma ve konuşmaların tutanaklara geçirilmesine” ilişkin 15. maddedir.

YKA'nın ÖK'nun etkililiği hakkında, yöneticilerin algılarının en düşük olduğu durum, "kurul başkanının seçilerek belirlenmesine" ilişkin 2. maddededir. Yöneticilerin algılarının en yüksek olduğu durum, "Komisyon (Muayene ve sayım, satın alma) ve Kurullara (disiplin, okul-aile birliği v.b.) üye seçilmesine" ilişkin 46. maddededir.

Yöneticilerin beklentilerinin en düşük olduğu durum, " Kanaat notlarının incelenme ve onaylanmasının görüşülerek karara bağlanmasına" ilişkin 1. maddedir. Yöneticilerin beklentilerinin en yüksek olduğu durum, "Komisyon ve kurullara üye seçimine" ilişkin 46. maddedir.

d- Öğretmenlerle yöneticilerin algıları, 2,8,10,15,22,25,29,32,34,43,45,46. maddelerde 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerle yöneticilerin beklentileri 2,5,8,9,11,12,14,18,20,28,29,35,38,39,40. maddelerde 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2) a- YKA'ndan ÖK'nun etkililiği hakkında öğretmenlerle yöneticilerin algı ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Öğretmenlerin algıları, yöneticilerin algılarından daha düşüktür. Öğretmenlerin beklentileri, yöneticilerin beklentilerinden daha yüksektir.

b- YKA'ndan ÖK'nun etkililiği hakkında, öğretmenlerin algıları ile beklentileri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Öğretmenlerin algıları çok düşük, beklentileri ise çok yüksektir.

c- YKA'ndan ÖK'nun etkililiği hakkında, yöneticilerin algıları ile beklentileri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Yöneticilerin algıları düşük, beklentileri ise biraz yüksektir.

3) YKA'ndan ÖK'nun etkililiği hakkında öğretmenlerin algılarının en düşük olduğu boyut "Okul çevre ilişkisi" boyutudur.

Öğretmenlerin algılarının en yüksek olduğu boyut "Demokratik işleyiş" boyutudur.

Öğretmenlerin beklentilerinin en yüksek olduğu boyut “ Demokratik işleyiş” boyutudur.

Öğretmenlerin beklentilerinin en yüksek olduğu boyut “Yönetimsel kararlara katılma” dır.

4) YKA’ndan ÖK’nun etkililiği hakkında yöneticilerin algılarının en düşük olduğu boyut, “Okul-çevre ilişkisi” boyutudur.

Yöneticilerin, algılarının en yüksek olduğu boyut “Demokratik işleyiş” boyutudur.

Yöneticilerin beklentilerinin en düşük olduğu boyut, “Okul-çevre ilişkisi” boyutudur.

Yöneticilerin beklentilerinin en yüksek olduğu boyut, “ Öğretmenler kurulunun işleyişi” boyutudur.

5) YKA’ndan ÖK’nun etkililiği hakkında, Öğretmenlerle yöneticilerin algıları (0.05) düzeyinde “Öğretmenler kurulunun işleyişi” , “ Toplantı ve zaman yönetimi” “Demokratik işleyiş” boyutları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu üç boyutta, öğretmenlerin algıları, yöneticilerin algılarına göre daha düşüktür.

YKA’ndan ÖK’nun etkililiği hakkında, öğretmenlerle yöneticilerin beklentileri (0.05) düzeyinde, “Eğitim-öğretim kararlarna katılma”, “Okul -çevre ilişkisi”, “Toplantı ve zaman yönetimi” ve “Demokratik işleyiş” boyutları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu dört boyutta, öğretmenlerin beklenti düzeyi, yöneticilerin beklenti düzeylerinden daha yüksektir.

6) a- YKA’ndan ÖK’nun etkililiği hakkında öğretmenlerin algıları kişisel değişkenlerden yalnızca okul değişkeninde 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin beklentileri kişisel değişkenlerde 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

YKA'ndan Ök'nun etkililiği hakkında yöneticilerin algıları kişisel değişkenlerden kıdem ve ok'ula göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin beklentileri, kişisel değişkenlerden yalnızca cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadın yöneticilerin beklenti düzeyleri, erkek yöneticilerin beklenti düzeylerine göre daha yüksektir.

b- YKA'ndan ÖK'nun etkililiği hakkında öğretmenlerin boyutlar açısından kişisel değişkenlere göre algı ve beklentileri, (0.05) düzeyinde aşağıdaki çizelge 4.30'da (*) İşareti ile belirtilenlerde anlamlı bir farklılık göstermiştir.



Çizelge 4-30. ' YKA 'dan ÖK'nun Etkliliği Hakkında Öğretmenlerin Boyutlara İlişkin Kişisel Değişkenlerine Göre Algı ve Beklentilerin-
deki Farklılıklar

Boyutlar Kişisel değişkenler	Yönetimsel kararlar		Eğitim Öğretim Kararları		Çalışma Koşulları		Okul Çevre İlişkisi		Öğretmenler Kuruluşun İşleyişi		Toplantı ve zaman Yönetimi		Demokratik İşleyiş	
	Algı	Bek.	Algı	Bek.	Algı	Bek.	Algı	Bek.	Algı	Bek.	Algı	Bek.	Algı	Bek.
Yaş						*								
Eğitim		*					*							
Branş				*										*
Kıdem														
Okul	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Cinsiyet	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

YKA'ndan ÖK'nun etkililiği hakkında yöneticilerin boyutlar açısından kişisel değişkenlere göre algı ve beklentileri, (0.05) düzeyinde aşağıdaki çizelge 4.31'de (*) işareti ile belirtilenlerde anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Çizelge 4.31. YKA'dan ÖK'nun Etkliliği Hakkında Yöneticilerin Boyutlara İlişkin Kişisel Değişkenlerine Göre Algı ve Beklentilerin-
deki Farklılıklar

Boyutlar	Yönetimsel kararlar		Eğitim Öğretim Kararları		Çalışma Koşulları		Okul İlişkisi		Çevre		Öğretmenler Kurulumun İşleyişi		Toplantı ve zaman Yönetimi		Demokratik İşleyiş	
	Algı	Bek.	Algı	Bek.	Algı	Bek.	Algı	Bek.	Algı	Bek.	Algı	Bek.	Algı	Bek.	Algı	Bek.
Yaş																
Eğitim																
Branş																
Kıdem													*		*	
Okul			*		*									*	*	
Cinsiyet											*			*	*	*

ÖNERİLER

Ugulayıcı İçin Öneriler

1) Eğitim öğretimin amaçlarının en somut gerçekleştiği yerler okullardır. Okulların etkililiği, bütün eğitim sisteminin etkililiğinde önemli bir ögedir. Bunun için okulların etkililiğinin sağlanmasında yönetime katılma, etkili bir araç olarak kullanılabilir. Okul düzeyinde yönetime katılmada, öğretmenler kurulu kullanılabilir.

2) Öğretmenler kurulu, varolan durumu ile oldukça etkisizdir. Yetkililer, öğretmenler kurulunun etkililiğinin sağlanması için yasal düzenlemeleri bir an önce yapmalıdırlar. Yasal düzenlemeler şu ilkeler çerçevesinde yapılabilir:

- Merkezi yönetimin yetkileri azaltılarak yerinden yönetim kurullarına (okul düzeyinde öğretmenler kuruluna) aktarılabilir.
- Kurullara üye seçimi demokratik yöntemlerle yapılmalıdır.
- Kurullara seçilen üyelerin teknik, insansal, kavramsal becerilere sahip olanlar arasından seçilmesi için nesnel ölçütler belirlenmelidir.
- Okul düzeyinde öğretmenler kurulu, okulun genel amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin daha çok genel konuları görüşmeli, ayrıntılar diğer kurul ve komisyonlara bırakılmalıdır.
- Okullarda yönetim kurulları oluşturulmalı, bu kurulun üyeleri öğretmenler kurulunca seçilmelidir. Ailelerin ve öğrencilerin de yönetim kurullarında seçimle yer almaları sağlanmalıdır.
- Okul düzeyinde ve giderek merkez örgütüne doğru her aşamada denetime önem verilmelidir. Denetimde, amaç sapmasına karşı, amaçlara ulaşmada etkililiğin değerlendirilmesinde süreklilik sağlanmalıdır.

- Öğretmenler kurulu, eğitim-öğretim politikalarının oluşturulduğu daha üst düzeydeki kurullara üye seçiminde başlangıç yeri olmalıdır.

3) Okul düzeyinde ve daha üst düzeydeki kararlara katılmada ve kararların uygulanmasının denetiminde öğretmen örgütlerine açık bir yapılanmaya gidilmelidir. Öğretmen örgütlerinden sendikalara, yaptırım gücünün sağlanması için toplu sözleşme ve grev hakkı tanınmalıdır.

Arastirmacilar İcin Öneriler

- 1) Öğretmenler kurulunun etkisizliğinin nedenleri araştırılabilir.
- 2) Okul düzeyindeki katılımın öğretmenlerin gerilim düzeyleri, gönüllüğü ve işdoymuları üzerindeki etkileri araştırılabilir.
- 3) Öğretmenler kurulunun etkililiğinin sağlanmasına yönelik deneysel araştırmalar düzenlenebilir.
- 4) Eğitim- öğretim politikalarının oluşturulmasına yönelik kararların alınması, uygulanması ve denetlenmesi sürecine öğretmen sendikalarının katılım olanakları araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Kemal. (1986). '*Demokrasi ve Eğitimde Demokrasi*'. Abece Aylık Eğitim Kültür ve Sanat Dergisi s:5, ss. 20-22.
- Açıkgöz, Kemal.(1985). '*Eğitimde Çözüm İçin Bir Başlangıç*'. Abece Aylık Eğitim Kültür ve Sanat Dergisi s:14, ss. 15-16.
- Açıkgöz, Kemal.(1988). *Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları* : AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi C: 20 s, 1-2 (ayrı baskı).
- Açıkgöz, Kemal.(1984). *Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı* . (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Açıkgöz, Kemal.(1994). '*Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları* . İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Adem, Mahmut (1995). *Demokratik, Laik , Çağdaş Eğitim Politikası*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Akat, İlter (1994). '*İşletme Yönetimi*' İstanbul : Beta basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Akçaylı, Nurhan (1986). *Yönetime Katılma ve Özyönetim*'. Bursa : Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Akkuş, Ufuk (1991). '*Yönetime Katılma*'. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Apaydın, Talip (1986). *Paralı Eğitim*'. Cumhuriyet Gazetesi. 21.Şubat. 1996
- Asghari, A. Fadavi (1988). '*Katılnalı Yönetim*'. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi
- Atkinson, E. (1988). *Achieving Results Through Time Management* , Pitman Publishing 128 Long Acre London WC 2E 9 AN.

- Aydın, Mustafa (1986). '*Çağdaş Eğitim Denetimi*'. Ankara: Eğitim Araştırma Yayını Danışmanlık AŞ.
- Aydın, Mustafa (1994). '*Eğitim Yönetimi*'. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aytürk, Nihat (1990). '*Yönetim Sanatı*'. Ankara: Emel Yayıncılık.
- Balcı, Ali. (1993). '*Etkili Okul, Kuram, Uygulama ve Araştırma*'. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Baloğlu, Zekai (1995). '*Türkiye'de Eğitim*'. Yenyüzyıl Gazetesi Yayını. Türkiye'nin Sorunları Dizisi:1.
- Başaran, İ. Ethem (1988). '*Eğitim Yönetimi*'. Ankara: Gül Yayınevi
- Başaran, İ. Ethem (1992). '*Yönetimde İnsan İlişkileri Yöneltil Davranış*'. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bilgen, Nihat (1993). '*Çağdaş ve Demokratik Eğitim*'. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayını.
- Bilgin, Özden Yılmaz. (1995). '*Erkek Bir Bakanlık Milli Eğitim*'. Öğretmen Dünyası Dergisi Cilt:16 , Sayı: 185, Sayfa:4-5
- Bolayır, Fethi (1986). '*Milli Eğitimle İlgili Mevzuat*'. Ankara: Okul kitapları Ltd. Şrk. (Derleme).
- Bozkurt, Ömer (1980). '*Memurlar*'. Ankara: TODAİE Yayını, No: 187
- Bursalioğlu, Ziya (1991). '*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*'. Ankara: Pegem Yayını No:2
- Can, Halil (1991). '*Organizasyon ve Yönetim*'. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Davis, Keith (1982). '*İşletmede İnsan Davranışı*'. (5. Baskıdan Çeviren Kemal Tosun ve Diğerleri). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028.
- Dicle, Atilla (1980). '*Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*'. İstanbul: İlgı Yayınları.

- Duke, Daniel ve Diğerleri (1980). *Teachers as School Decision Makers* .Project Report No: 80-A7. Woshington: Notional İnst. of Education ERIC D. 196881
- Dunsing, Richard J. (1989). *Toplantı Sanatı* . (Çev: Fatoş Dilber). İstanbul: İlgi Yayınları.
- Easton , John ve Diğerleri (1990). *Local School Council Meeting During The First Year of Chicago School Reform* . ERIC ED 327621.
- Elenbogan, Janet; Hiestand, Nancy (1989). *Shared Decision Making in Local School Planning: An Urban School System's Experience* . (Meeting Papers). ERIC ED 322564.
- Eren, Erol (1993) . *Yönetim Psikolojisi* . İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergün, Mustafa. (1995). *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları . spss For Windows*.Ankara: Ocak Yayınları.
- Ergun, Turgay (1988). *Yöneticilerin Yetiştirilmesi* .Ankara: TODAİE Yayını, No: 224.
- Ergun, Turgay; Polat Aykut (1978) . *Kamu Yönetimine Giriş* . Ankara TODAİE Yayını, No:177.
- Ergüney, C. Cahit (1986). *Yönetime Katılma Perspektifind Türkiye Deneyinin Eleştirisi* : (Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi).
- Ertekin, Yücel (1977) : *Örgüt İklimi* . Ankara: TODAİE Yayını No: 174.
- Fişek, Kurthan (1975). *Yönetim* . Ankara: Ankara Üniversite Siyaysal Bilimler Fak. Yayını, No: 387
- Fişek, Kurthan (1977). *Yönetime Katılma* . Ankara: TODAİE, Yayın No: 158.
- Flonigon, J.; Richardson, M. (1991). *Shared Decision Making and The Transition of the Principalship* . (Meating Papers). Eric, ED 339088

- Glew, David J. ve Diğerleri (1995). *Participation in Organizations: A Preview of The Issues and Proposed Framework For Future Analysis. Journal of Management* . Vol: 21, No:3, 395-421.
- Gözübüyük, Şeref (1984). *Türkiye'nin İdari Yapısı* . Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fak. Yayını, No:25.
- Güçlüol, Kemal (1985). *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Gülmez, Mesut (1991/1). *Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi* . (1966 120/ UNESCO Ortak Belgesi). Ankara: Eğitim-iş yayını No: 5.
- Gülmez, Mesut (1991/2). *Öğretmenlerin Statüsü Tavsiyesi'nde Katılma ve Türkiye'de Öğretmen Katılımsızlığı* . Amme İdaresi Dergisi, C:24, S: 3, Eylül /91.
- Howes, Nanch; McCarthy, Harold (1982). *Participative Management: A Practice For Meeting The Demands of The Eighties* . (Meeting Papers). ERİC, ED 216435.
- İş Bankası (1992). *Zaman Yönetimi* . Ankara: Eğitim Müdürlüğü Yayını.
- Karasar, Niyazi (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* . Ankara: Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kaya, Yahya Kemal (1993) : *Eğitim Yönetimi; Kuram ve Türkiye'de Uygulama* . Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti.
- Kaygısız, İbrahim; Akarsu, B. Çetin (1996). *Özelleştirme ve Kısılcındaki Eğitim*. Eğitim ve Yaşam Dergisi Yıl:1 Sayı:1, Kış'96.
- Kelly, Al (1993) . *İş Ortamında Yaşamınızı Kolaylaştıracak Pratik Bilgiler* . (Çev: Bengi Güngör). Ankara: Açık Yayıncılık, Öteki Yönetim Dizisi 7. Kitap.
- Koç, Yıldırım (1992). *Memurlar ve Sendikalaşma* . Ankara: Eğitim İş Yayınları, No: 8.
- Koçel, Tamer (1993). *İşletme Yöneticiliği* . İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ.

- Köklü, Muharrem (1995). *Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Malatya: İnönü Ün. Sosyal Bil. Enst.
- Koray, Meryem (1979). *Katımlı Yönetim Anlayışının Gelişimi ve Uygulamaların Değerlendirmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir: Ege Ün.
- Köse, Sevinç (1985). *Endüstrilerde Gerilim (stres) Yönetimi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Ün.
- Learned, Edmund; Sproat, Audrey (1972). *Örgüt Kurumu ve Politikası*. Ankara: TODAİE Yayını, No: 124.
- Linkemer, Bobbi (1993). *Verimli Toplantı Nasıl Yapılır*. (Çev: Doğan Şahiner). İstanbul: Rota yayın Ltd.
- Lindelow, John; ve Diğerleri(1989). *Participative Decision Making*. (Information Analyses) . Eric, ED309511
- Magrevin, Carol Z. (1984). *Teacher Participation in The Decision- Making Process And its Relationship to Organizational Commitment And Morale*. DAI 45/05A, P. 1258, Puplication No: AAC8417132.
- Marc, G. James; Simon, Herbert (1975). *Örgütler*. Ankara: TODAİE Yayını, No: 144.
- McGregor, Douglas (1970) : *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*. (Çev: Doğan Energin). Ankara: ODTÜ Yayını, No: 16.
- MEB (1970). *Lise ve Ortaokullar Yönetmenliği*. 1.6.1970 Gün ve 1609 sayılı Tebliğler Dergisi.
- MEB (1982). *İç Hizmet Yönetmenliği*. 8 Kasım 1982 ve 2125 sayılı Tebliğler Dergisi.
- MEB (1987) : *Yönetici Semineri Notları*. Ankara: Teftiş Kurulu Bşk. Yayını.
- MEB (1990). *Yöneticilerin El Kitabı*. Ankara: Teftiş Kurulu Bşk. Yayını.

- MEB (1995). *Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Taslağı*.
(Sayı: B.08.0.Müb. 0.37.02.00/644).
- Mihçioğlu, Cemal (1983). *Türkiye’de Yönetime Katılma*. Ankara: Ün. Siyasal Bilgiler Fak.
Dergisi 38 (1/4) 1/12.83 s: 115-122.
- Milli Prodüktivite Merkezi. (1970). *İşçinin Yönetime Katılması*. MPM Yayını No: 83.
- Nasaş. (1986). *Zaman Yönetimi Semineri*. İstanbul: Nasaş Eğitim Merkezi.
- NEA (1988). *Employee Participation Programs: Consideration For The School Site Studies in Collective Bargaining*. (Reports- Descriptive). Washington: National Education Association Eric, ED 319109.
- Ogan, S. Orhan (1983) . *Örgütlerde Yönetime Katılma Ve Uygulama Teknikleri*.
(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Ün. İşletme İktisadi Enst.
- Oğuzkan, Ferhan (1982) . *Eğitim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: TDK Yayını.
- Öğretmen Dünyası Dergisi (1980) : *Yöneticilerini Öğretmenlerin Seçmesini Uygulama Alanı ve Seçim Biçimi* . Cilt 1 , Sayı:1 Sayfa 14-66.
- Öğretmen Dünyası Dergisi (1987) . *Yöneticilerini Öğretmenler Seçmeli* . (Kapak) Cilt 8 Sayı: 96
- Öğretmen Dünyası Dergisi (1989) . *Yöneticilerini Öğretmenler Seçse Nasıl Olur*. Cilt 10 sayı: 115 , Sayfa18
- Öğretmen Dünyası Dergisi (1993). *Okullarda Sandık Kuracağız*’ . (Baş yazı) Cilt 14 Sayı: 166, Sayfa 3
- Paksoy, Mahmut (1986). *İşletmelerde Stres A ve B Tipi Davranış (Kişilik)* . İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt 5, Sayı: 2 Kasım / 86
- Pekdemir, Işıl Mendeş(1994). *Toplantılar ve Komite Yönetimi* . Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı: 1.

- Pınar, İbrahim (1994). *Devlet Memurları Kanunu*. (Derleme) Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Pitkoff, Evan (1981). *Teacher Participation in School Decisions Making*. (Information Analysas) Eric, Ed 204302.
- Prepekopenko, Joseph (1992). *Verimlilik Yönetimi*. (Çev: Olcay Baykal ve Diğerleri) Ankara: Milli Prodükvite Merkezi Yayını, No: 476.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1995). *Örgüt Psikolojisi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayını.
- Saydam, Refik ve Diğerleri (1994). *Öğretmenler Okullara sandık İstiyor: Öğretmen Dünyası Dergisi*. Cilt 15 Sayı:170 Sayfa 7-12
- Şaylan, Gencay (1978). *Bürokratik Sistemlerde Yönetime Katılma Olgusu ve Yapısal Sınırluluklar*. *TODAİE Dergisi*, C: 12, S. 2, Sayfa: 19-32.
- Şentürk, Mustafa (1991). *Yönetim ve Yönetime Katılma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniv.
- Sergiovanni, Thomocs J. (1980). *Planning and Time Management: Keys to Effective Educational Leadership*: (The Australion Administrotor V1 n5) Eric, Ed 213136.
- Sümbüloğlu, Kadir; Sümbüloğlu, Vildan (1990). *Bioistatistik*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Talas, Cahit. (1983). *Sosyal Ekonomi*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Tanrıoğen, Abdurrahman (1995/1). *İzmir İl Merkezinde Çalışan İlkokul Öğretmenlerinin Hizmetiçi Eğitim Programlarına İlişkin Algı Ve Beklentileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Araştırma Raporu) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tanrıoğen, Abdurrahman (1995/2). *Öğretmen Moraline İlişkin Yapılan Araştırmalar*. *Eğitim Yönetimi Dergisi* Yıl 1, Sayı: 1, Kış 95 Sayfa 95-105.
- Taymaz, Haydar (1989). *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayını No: 166.
- TDK (1982). *Türkçe Sözlük*.

- Tortop, Nuri. (1976). *Yönetim Bilimine Giriş*. Ankara: Kalite Matbaası.
- Tortop, Nuri. (1993) *Halkla İlişkiler*. Ankara: Yargı Kitap ve Yayınevi.
- Weiss, Corol. (1992). *Shared Decision Making About What? A Comparison of Schools With and With out Teacher Participation*. Ocasainal Paper No: 15 (Resarch) Eric, ED 350689.
- Wright, David (1980). *Teachers, Perceptions of Their Own Influence Over School Policies and Decisions A Study of Schooling in The United Stades*. Tecnical Reports Series, No: 16 Eric, ED 214886.
- Yeniçeri, Özcan (1991). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
- Yıldırım, İbrahim. (1989). *Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma*. Eğitim ve Bilim Dergisi. Cilt: 13, Sayı: 73 , Sayfa: 18-24.

**LİSELERDE YÖNETİME KATILMADA ÖĞRETMENLER KURULUNUN
ETKİLİLİĞİ HAKKINDA ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN
ALGI VE BEKLENTİLERİ ANKETİ**

Bu anket sizin "Okulunuzda yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiğine ilişkin algı ve beklentilerinizi" belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplar, yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. **Kişilerle ilgili olarak yorumlanmayacaktır. Bunun için ankete adınızı yazmayınız.**

Ankette iki boyut vardır. Birinci boyut, yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkili işlemesi konusundaki düşüncenizi saptamayı; ikinci boyut ise, bu işleyişin nasıl olması gerektiğine ilişkin önerilerinizi belirlemeyi amaçlamaktadır.

Soruları cevaplarırken her bir soru için size en uygun gelen algı için bir, beklenti için bir seçeneği işaretleyiniz.

Değerli katkılarınız için teşekkür eder, başarı ve mutluluklar dilerim.

Ruhi SARP KAYA

D.E.Ü. Sosyal Bil.Enst

ÖRNEK

Bu örnekte, cevaplayıcı öğretmenler kuruluna ilişkin durum hakkındaki algısını "pek etkili değil" beklentisini ise "çok etkili olmalı" biçiminde işaretlemiştir.

- .) Öğretmenler kurulumuz, kanaat notlarının incelenme ve onaylanmasının görüşülerek karara bağlanmasında

(Algı) Size göre okulunuzun öğretmenler kurulu yanda ifade edilen durumlarla ilgili olarak ne derecede etkili işlemektedir ?	(Beklenti) Okulunuzun öğretmenler kurulunun yanda ifade edilen durumlarla ilişkili olarak ne derecede etkili işlemesini istersiniz ?
<p>Hiç Etkili Değil</p> <p>Pek etkili Değil</p> <p>Kararsızım</p> <p>Çok Etkili</p> <p>Tümüyle Etkili</p>	<p>Hiç Etkili Olmamalı</p> <p>Pek Etkili Olmamalı</p> <p>Kararsızım</p> <p>Çok Etkili Olmalı</p> <p>Tümüyle Etkili Olmalı</p>
<p><input type="radio"/></p> <p><input checked="" type="radio"/></p> <p><input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/></p>	<p><input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/></p> <p><input checked="" type="radio"/></p> <p><input type="radio"/></p>

1.BÖLÜM

1. Yaşınız:

- a) 23-30 () b) 31-38 () c) 39-46 () d) 46 ve yukarısı ()

2. Eğitim Durumunuz:

- a) Eğitim Ens. () b) Yüksek Öğrt.Ok. () c) Eğitim fakültesi ()
d) İlahiyat Fak. () e) Fen Edebiyat Fak. () f) Diğer ()

3. Şu anda okuldaki göreviniz:

- a) Öğretmen () b) Müdür Yardımcısı () c) Müdür ()

4. Branşınız:

5. Kıdeminiz:

- a) 0-1 () b) 2-10 () c) 11-20 () d) 21-30 () e) 31 ve yukarısı ()

6. Cinsiyetiniz:

- a) Kadın () b) Erkek ()

EK-2

T. C.

MANİSA VALİLİĞİ
MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

MANİSA

Sayı : B.08.4.MEM.4.45.00.04/500- 30719

13/11/1995

Konu : Staj Çalışması.

VALİLİK MAKAMINA
MANİSA

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 2.11.1995 tarih ve 4018 sayılı yazılarında; Enstitüleri Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Ruhi Sarpkaya'nın "Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulu'nun Etkinliği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri Manisa İli Örneği" konulu tez hazırlayacağı bu nedenle aşağıda isimleri belirtilen ilimiz okullarına da konu ile ilgili anket çalışması yapması belirtilmektedir.

Aşağıda isimleri yazılı ilimiz okullarında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi Ruhi Sarpkaya'nın tez konusu ile ilgili anket çalışması yapması Müdürlüğümüzce uygun mütalâa edilmektedir.

Makamlarınıza da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Hasan ÖZDEMİR

Millî Eğitim Müdürü

(imza)

ANKET ÇALIŞMASI YAPILACAK LİSELER :

Manisa Lisesi
İmam Hatip Lisesi
Mehmet Akif Ersoy Lisesi
Cumhuriyet Lisesi
Fatih Anadolu Lisesi
Anadolu Öğretmen Lisesi
Endüstri Meslek Lisesi
İsmet İnönü Kız Meslek Lisesi
Ticaret Meslek Lisesi

O L U R
6.11.1995

Nurdoğan KAYA
Vali V.

(imza)

