

**OKULA DAYALI YÖNETİM**

**Hüseyin YEMENİCİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Haziran 2001**

# OKULA DAYALI YÖNETİM

Hüseyin YEMENİCİ

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Coşkun BAYRAK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Mayıs 2001

Bu Tez Çalışması Anadolu Üniversitesi Araştırma Fonu'na desteklenmiştir.

Proje No: 002626

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### OKULA DAYALI YÖNETİM

Hüseyin YEMENİCİ

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mayıs 2001

Danışman: Doç. Dr. Coşkun BAYRAK

Türk Eğitim Sisteminin dikey örgütlenme ve merkezîyetçi yapı içinde olması, örgütsel yenileşme ve yeniden yapılanma sürecini etkilemektedir. Bu araştırmanın genel amacı, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okula dayalı yönetime ilişkin görüşlerini ve değerlendirmelerini belirlemek ve okula dayalı yönetim etkinlikleri için çözüm önerileri ortaya koymaktır.

Araştırmanın başlangıcında konu ile ilgili alanyazın taranmıştır. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine uygulanmak üzere anket geliştirilmiştir. Araştırma yöntemi olarak "Tarama Modeli" kullanılmıştır. Çalışma evrenini oluşturan Eskişehir İl Merkezi'ndeki ilköğretim okullarından, oranlı küme örnekleme yöntemiyle belirlenen otuz ilköğretim okulundan veriler toplanmıştır. 56 yönetici ve 505 öğretmenden toplanan veriler, bilgisayar SPSS 7.0 for Windows programı ile istatistik çözümlenmeleri yapılmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde kullanılmış ve anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenerek yönetici ve öğretmen grupları arasında fark olup olmadığı "t" testi ile sınanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre mevcut ilköğretim yapısı ve işleyişinde, yapılacak sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde okulda görevli memur ve hizmetlilerin, okul çevresindeki mahalle muhtarlığının ve semt belediyesinin görüşleri alınmamaktadır. Şube öğretmenler kuruluna öğrenci velileri çağrılmamaktadır. İlköğretim okullarında uzun dönemli (3-5 yıl) planlar hazırlanmamaktadır. Okul çevresindeki kişi ve kuruluşlardan yeterince yararlanılmamaktadır. Eğitim bölgeleri; kaynakların ortak kullanımı için ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerince desteklenirken, öğretmenlerin iş doyumunu sağlayamamaktadır. Okul vizyonunu oluşturmada ve eğitim bölgelerini değerlendirmede yönetici ve öğretmen görüşleri arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır.

**ABSTRACT****SCHOOL- BASED MANAGEMENT**

Hüseyin YEMENİCİ

Division of Educational Sciences

Anadolu University Educational Sciences Institute, May 2001

Advisor: Associated Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

So that the system of education in Turkey has been in a vertical organisation and a centralist structure, organisational regeneration and the process of reformation have been affected. The main purpose of this research is to determine the elementary school managers' and teachers' views and appreciation about the management based on school, and to display some proposal for the activities of management based on school.

At the beginning of the research the literature about the subject has been searched and an inquiry has been improved for the primary school managers and teachers. "The Scanning Model" has been used as the technique of research. Some data that form the surroundings of the study has been convened from the primary schools in the provincial capital of Eskişehir and from thirty elementary schools that had been determined by the proportional group sampling technique. The data from 56 managers and 505 teachers analysed by SPSS. Frequency percent has been used for the analysis of the data, the level of meaningfulness has been determined as .05 and it has been established by the "t" test whether there is significant differences between the managers and teachers.

The findings in this study show that, at the structure and action of primary education the views of the officials and assistants who work at school, and the headmen and municipalities of districts around school haven't been asked. The parents of students haven't been called to the boards of teachers. At primary schools long-term plans (3-5 years) haven't been made. The people and the enterprises around schools haven't been adequately exploited. While the educational regions have being supported for the common usage of sources, they haven't been able to satisfy teachers about their job. There has been a serious distinction between the views of managers and teachers about forming a school vision and evaluating educational regions.

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Hüseyin YEMENİCİ'nin Okula Dayalı Yönetim başlıklı tezi 15/06/2001 tarihinde, aşağıda jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim Bilimleri Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Doç. Dr. Coşkun BAYRAK	
Üye	: Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Gülsün KURUBACAK	

Doç. Dr. Coşkun BAYRAK  
Anadolu Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Eğitim örgütlerindeki yenileşme ve gelişme çabalarına katkısı olması beklenen “Okula Dayalı Yönetim” anlayışı; okul ile ilgili kararların okula en yakın kişi ve kuruluşlar tarafından alınmasını öngörmektedir. Okulda eğitim ve öğretim ile ilgili kararları birlikte oluşturmak, çevrenin katkı ve katılımlarıyla beslenerek gelişmek, çevrenin okulu olmak okula dayalı yönetim modelinden beklenmektedir. Okulun işleyişinde kararların en alt birimlerce alınması ve uygulanması, değişimi gerçekleştirmede iç dinamiklerin etkili olarak kullanılması, okulun geleceğini birlikte planlayarak paylaşılan vizyon oluşturulması okula dayalı yönetim modelini güçlendirecektir.

Araştırmada, örgütsel yenileşmenin gereklerinden biri olan okula dayalı yönetim etkinlikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın her aşamasında, yoğun işleri arasında büyük bir özveriyle katkılarını hiç esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Coşkun BAYRAK’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma süresince katkı ve desteklerinden dolayı Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU’na; verilerin istatistiksel hesaplanmasındaki katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Ayşen Gürcan NAMLU’ya; anketlerin uygulanmasındaki yardımlarından dolayı ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerine; araştırmada katkısı olan ve adından söz edemediğim daha pek çok kişiye sonsuz teşekkürler.

Her sayfasını birlikte paylaştığım eğitim emekçisi Öğretmen Eşim Remziye YEMENİCİ’ye teşekkürlerimi sunarım.

15.05.2001

Hüseyin YEMENİCİ

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
<b>BÖLÜM I</b>	
GİRİŞ.....	1
1.1. Amaç.....	11
1.2. Önem.....	11
1.3. Sınırlılıklar.....	12
1.4. Sayıtlılar.....	12
1.5. Tanımlar.....	13
<b>BÖLÜM II</b>	
ÖRGÜTSEL YENİLEŞMEYE İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR.....	14
2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	14
2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	17
<b>BÖLÜM III</b>	
YÖNTEM.....	19
3.1. Araştırma Modeli.....	19
3.2. Araştırma Evreni.....	20
3.3. Örneklem.....	20
3.4. Veriler ve Toplanması.....	23

3.4.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	23
3.4.2. Anketin Uygulanması.....	25
3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	26

## BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM.....	28
4.1. İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Mevcut İlköğretim Okulu Yapısı ve İşleyişi Hakkındaki Görüşleri.....	28
4.1.1. Öğretmenler Kurulu Toplantılarının İşlevselliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları.....	28
4.1.2. Eğitici Kol Çalışmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları.....	32
4.1.3. Demokratik Kuralların İşleyişine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları.....	33
4.1.4. Okulda Düzenlenen Sosyal-Kültürel ve Sportif Etkinliklere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları.....	36
4.1.5. Okulda Düzenlenen Sosyal-Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okul Çevresinin Katkısına Ait Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları.....	37
4.1.6. Okuldaki Etkinliklerin, Öğrencilerin Gelişimine Etkisi Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları.....	41
4.1.7. Okul-Çevre İşbirliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Ve Yorumları.....	42
4.2. İlköğretim Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin, Gelecekte Görmek İstedikleri Okul Yapısı ve İşleyişine İlişkin Görüşleri ve Yorumları.....	45
4.3. İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin, Eğitim Bölgelerine İlişkin Görüşleri ve Yorumları.....	49



## BÖLÜM V

ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	55
5.1. Özet.....	55
5.2. Sonuç.....	56
5.2.1. Mevcut İlköğretim Okulu Yapısı ve İşleyişine İlişkin Sonuçlar.....	56
5.2.2. Gelecekte Görmek İstenilen Okul Yapısı ve İşleyişine İlişkin Sonuçlar.....	58
5.2.3. Eğitim Bölgelerine İlişkin Sonuçlar.....	58
5.3. Öneriler.....	59
5.3.1. Uygulamacılar İçin Öneriler.....	59
5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	60
EKLER.....	61
KAYNAKÇA.....	70

## TABLOLAR LİSTESİ

TABLO	<u>Sayfa</u>
1. Araştırmanın Evreni.....	20
2. Araştırmanın Örneklemi.....	22
3. Uygulanan Anketlerin Geri Dönüşü.....	23
4. Öğretmenler Kurulu Toplantılarının İşlevselliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	31
5. Eğitici Kol Çalışmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	31
6. Demokratik Kuralların İşletilmesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	35
7. Okulda Düzenlenen Sosyal-Kültürel ve Sportif Etkinliklere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	35
8. Okulda Düzenlenen Sosyal-Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okul Çevresinin Katkısına Ait Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	40
9. Okuldaki Etkinliklerin, Öğrencilerin Gelişimine Etkisi Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	44
10. Okul-Çevre İşbirliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	44
11. İlköğretim Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin, Gelecekte Görmek İstedikleri Okul Yapısı ve İşleyişine İlişkin Görüşleri.....	47
12. İlköğretim Okullarının Gelecekteki Okul yapısı ve İşleyişine İlişkin Bulgular.....	48
13. İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Bölgelerine İlişkin Görüşleri.....	51
14. Eğitim Bölgelerine İlişkin Bulgular.....	53

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Her derece ve türdeki okulların örgüt ve öğretim yapısı; öğrencilerin kendilerini geliştirebileceği, başkalarıyla sağlıklı iletişim ve işbirliği yapma becerisi kazanabileceği etkinliklere uygun olmak durumundadır. Okullarda bu işlevler yerine getirilirken, alınacak yönetsel kararların uygulayıcılarla paylaşılması, kararların isabetlilik derecesini arttırabilecektir.

Yönetsel kararların alınması; yönetim, yönetim bilimi ve yaklaşımları hakkındaki bilgilerin bilinmesi ile ilişkilidir. Yönetim eylemi her şeyden önce insanlarla ilgilidir. Yönetim, genelde insanlar aracılığı ile işleri yaptırmak olarak tanımlansa da madde kaynaklarını etkili ve verimli kullanmayı da içermektedir. (Eren, 1998: 3). Madde kaynakları; parasal kaynaklar, donanım, işletim sistemleri, araç-gereçler, demirbaşlar, ana malzemeler, bina, laboratuvar, derslik, zaman vb. olabilir. Genel kullanım açısından yönetim; örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütte veya örgütün çevresinde var olan madde ve insan kaynaklarını harekete geçirme sürecidir.

Yöneticilik uygulamalarının yazılı tarihi, Sümerlere kadar dayanmaktadır. Sümerler, insan topluluklarını rahiplerin liderliğinde yönetmişlerdir (Bayrak, 1999: 6). Eski Romalılar da yönetimin açıklamalı pek çok örneğini vermişlerdir (Hodgetts, 1997: 18). Romalılara benzer hiyerarşi Osmanlılarda da görülmektedir. Romalılar ve Osmanlılar, büyük imparatorluklarını o günün gelişmiş teknolojisi ve haberleşme sistemleri ile coğrafi bölgeleri de vilayetlere ayırarak yetki devrini gerçekleştirmişlerdir.

Yönetimin bilim olarak gelişmesine bir önemli katkı da Osmanlı Devletindeki "Enderun" uygulamalarıyla olmuştur. Osmanlılarda yöneticilerin yetiştirilmesine duyulan gereksinim, II. Murat zamanında İznik, Bursa ve Edirne'deki medreselerden karşılanmıştır. Edirne'de "Enderun" adıyla dünyanın ilk "Yüksek Yöneticilik Okulu" 1421'de açılmıştır. Daha sonra Fatih Sultan Mehmet tarafından İstanbul'a nakledilen

Enderun, uzun yıllar (1833'e kadar) devlete yetenekli ve başarılı yöneticiler yetiştirmiştir. Enderun, daha sonraki tarihlerde yabancı ülkelerde açılan Yüksek Yöneticilik Okullarına esin kaynağı olmuştur. Fransa'nın 1946'dan sonra kurduğu ENA (Ecole National D'Administaration)'un Enderun'dan esinlendiği, bu okulun yöneticileri tarafından sözlü ve yazılı olarak belirtilmektedir (Bayrak, 1999: 6).

Yönetimin hem planlanmış bir etkinlik olarak, hem de sınırları belirlenmiş bir bilim alanı olarak başlangıcını saptayacak tek bir tarih söyleme olanağı yoktur (Kaya,1991: 35).Yönetimin ayrı bir bilim alanı olarak doğup gelişmesinde önemli katkıları olan 17-18. Yüzyıllardaki Kameralizm Akımı, 1787-1788 yıllarında 85 bildiriden oluşan "Federalist Bildiriler", 1887 yılında "Yönetim Bilimi" başlıklı Woodrow Wilson'un Makalesi, 1895-1913 yılları arasındaki çalışmalarıyla Frederick Taylor'un "Bilimsel Yönetimi", yönetim biliminin başlangıcı sayılmaktadır (Kaya, 1991: 35-37).

Birbirini tamamlayarak, yönetim bilimini zenginleştiren, bugünkü olgunluğuna ulaştıran ve eğitim yönetimini büyük ölçüde etkileyen yönetim yaklaşımlarını klasik yönetim kuramları, neo klasik yönetim kuramları ve modern yönetim kuramları olarak gruplamak olasıdır. Henderson, yönetim bilimindeki bu üç temel teoriyi sırasıyla tez, antitez ve sentez olarak tanımlamaktadır (Kaya, 1991; 49). Her yaklaşım, örgütlere ve örgütleri oluşturan insanlara değişik bir bakışı ifade eder. Bu değişik bakışların incelenmesi sadece yöneticilerin ne tür sorunlarla nerede karşılaştıklarını değil aynı zamanda bu sorunların çözümünde hangi yaklaşımları kullandıklarının da ipuçlarını vermektedir (Bayrak, 1999: 7).

Klasik yönetim yaklaşımçıları verimliliği artırmak için, daha çok örgütün yapı boyutuna ağırlık vermişler (Kaya, 1991: 52-53) ve örgütteki insanların psikolojik yönünü ihmal ederek onları birer makine olarak görülmüşlerdir.

Frederick Wilsow Taylor, yönetim bilimi literatüründe verim mühendisliği (efficiency engineering), rasyonalizm (rationalism), Taylorizm ya da bilimsel yönetim (scientific management) olarak sözü edilen bir akımın yaratıcısı olmuştur (Kaya, 1991: 54). Taylor'un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımının özü, çalışanların verimli makineler olarak programlanabilecekleri görüşünü öne çıkarmaktadır. İnsanın makine olarak algılanması bu yaklaşımın anahtar kavramıdır (Aydın, 1994: 103).

Yönetimi süreç olarak gören ilk yönetim bilimci ise Henri Fayol'dur. Yönetim görevi, kamu oyunun dikkatini çekmek açısından en önemli örgütsel eylemdir (Kaya, 1991: 58). Daha sonra Luther Gulick ve Lyndall Urwick bu görüşe katkılar getirmiş, örgüt ve yönetim süreçlerinin gerçek mimarı olmuşlardır (Kaya, 1991: 61).

Toplumlarda yavaşlığın, işlerin geciktirilmesinin, "bugün git, yarın gel" söyleminin, gereksiz formalitelerin simgesi sayılan bürokrasi kavramı, her türlü iletişimin yazılı belgelere dayandığı, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği örgütsel yapıyı ifade etmektedir. Max Weber adı bürokrasi kavramı ile bütünleşmiştir (Aydın, 1994: 89). Max Weber'in yönetim bilimine en önemli katkısı "ideal bürokrasi" modelidir. Bu model ussaldır. Amacı örgütü verimli işletmek, etkili hizmet sunmaktır (Kaya,1991: 59).

Klasik yönetim kuramında, verimlilik kavramından hareketle, eğitim örgütleri fabrikalar gibi düşünülmüştür. Okulu bir fabrika, öğrencileri bir ham madde, öğretmenleri ise bir verim uzmanı olarak değerlendirmişlerdir. Endüstri alanıyla ilgili okulların açılması, ders programlarının gözden geçirilmesi, ek ders ücreti ödeme uygulamaları, mevzuat hükümlerine aşırı bağlılık, toplantılarda tutanaklar tutulması, tebliğler dergisinin imzalanması, emirlerin yazılı verilmesi ve benzeri durumlar, bu kuramın eğitim yönetimine ve eğitim örgütlerine girmesine yardımcı olmuştur (Bayrak, 1999: 15). "eti senin kemiği benim" anlayışına dayalı olarak, okullarda aşırı katı uygulamaların, otoriter tutum ve davranışların sergilenmesi klasiklerin izleri olarak değerlendirilebilir.

Eğitim örgütlerinin birer sosyal sistem olması nedeniyle, klasik yönetim kuramı anlayışına uygun olarak yönetilmesi beklenemez. İnsanın makine olarak görüldüğü bir örgütte, örgüt yapısını oluşturan ilişkilerin, insanların kendilerini gerçekleştirme olanak sağlamayacağı açıktır. Bu durum her öğrenciye, kapasitesini son noktasına kadar gelişmesini sağlayacak program düzenlemesini de olanaklı kılmayacaktır. Mevzuat kurallarına aşırı bağlılıkta mevzuatın bir araç olarak görülmesini engelleyebilecektir. Otoriter tutum ve davranışların sergilenmesi ise, öğretmen ve öğrencilerin yaptıkları işten doyum elde etmelerini engelleyebilecektir.

Neo klasik kuramların başlıca ele aldıkları konular insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informal örgüt, algı ve tutumlar, güdüleme, önderlik, karar verme, örgütlerde değişim ve gelişmedir (Bayrak, 1999: 16).

Örgütteki insanın mutluluk ve esenliğini sağlamak kadar, çevredeki değişmelere ayak uydurmak ve çevre ile olumlu ilişkiler geliştirmek yeteneği de yönetimde etkililiğin temel boyutlarından biri durumuna gelmiştir. İnsanlar sadece para ile eylemde bulunan "ekonomik insan" değildir (Kaya, 1991: 9). Bu gelişmeler örgütte kararın önemini arttırdığının, insan kendini gerçekleştirme ve geliştirme aracı olarak karara katılma eğilimlerinin geliştiğinin göstergesi olabilir. Okul örgütü de çevresiyle iyi ilişkiler kurmalıdır, çünkü hiç bir örgüt çevresine okul kadar yakın olamaz (Aslan, 1990: 104). Okul, çevresiyle etkileşim içinde bulunurken demokratik liderlik, demokratik yönetim, gönüllü iş birliği, iletişim, doğal örgütler, grup çatışmaları, yetki kabulü, kararlara katılma gibi konulardan yararlanmış ve bu anlayışlar eğitim yönetimine yeni ufuklar açmıştır (Kaya, 1991: 79).

Davranışçı görüşler, okul yönetimi kadar öğrenim programlarını da etkilemiştir. Çocuğu yaşama hazırlamak, insanı eğitimin merkezi saymak, insan ilişkilerini geliştirmek, yönetime katılmak yönetsel davranış olarak sayılmıştır (Bursalıoğlu, 1991: 33-34).

Örgütte insanları bir makine gibi gören bir yönetim kuramından, insan ilişkilerini ön plana çıkaran, işbirliği ve verimliliği arttıran, örgüt çevresindeki dış etkenlere önem veren, iç etkenlerin birbirleriyle etkileşimine zemin hazırlayan neo klasik yönetim kuramına ulaşmak, eğitim örgütlerini de etkilemiştir.

Eğitim örgütlerinin örgüt ve öğretim yapısının geliştirilmesi, okullarda öğretmenlerin eğitimsel kararların oluşturulmasında söz sahibi olması, okulun işleyişinde rol, ilişki ve kuralların düzenlenmesi, öğretim programlarının herkese uygun öğrenme fırsatı verecek biçimde düzenlenmesi sağlanamadığı da bilinen bir gerçektir.

Yönetimi bir bakıma örgüt anlamında kavramlaştıran ve örgütü bir toplumsal sistem olarak gören tümcü teoriler 1958 yılında March ve Simon'un "örgütler" adlı kitabının yayınlanmasıyla başlamıştır (Kaya, 1991: 82). Sistem teorisiyle; yönetsel eylemlerin yer aldığı örgütü, onun çevresini, kısaca örgütün iç ve dış öğelerini, bu öğelerin birbirleriyle ilişkilerini ve etkileşimlerini inceleyerek örgütsel ve yönetsel sorunların temel nedenlerinin açıklanmasına çalışılmıştır. Sistem, kendisinden daha küçük parçalardan oluşur. Fakat aynı zamanda kendisi de daha büyük bir sistemin ya da sistemlerin parçası olarak işlevde bulunur (Kaya, 1991: 83). Kısaca sistem belirli

parçalardan oluşan bir bütündür. Sistem yaklaşımı ise, bütünü oluşturan parçaları ve bu parçaların birbirleriyle olan ilişkilerini bir arada incelemektedir.

Örgüt ve yönetim çeşitli üst sistemlerle sürekli ilişki ve etkileşim içindedir. Sistem yaklaşımı açısından tüm yönetsel olaylar arasında karşılıklı ilişkiler bulunmakta ve etkileşimler bir bütünlük içinde olmaktadır. Karşılıklı ilişkilerin eğitim örgütlerinde ne derecede gerçekleştiği, özellikle ilköğretim okulu yöneticilerinin okul çalışanlarıyla ve okulun çevresiyle ne ölçüde ilişki kurduğu net olarak bilinmemektedir. Etkileşim sürecinde okulun, eğitimsel kararların oluşturulmasında öğretmenlere, öğrencilere ve okul çevresine ne derecede katkısı olduğu, her öğrenciye kapasitesini son noktasına kadar geliştirmesi için ne ölçüde program düzenlemesi yaptığının saptanması yararlı olacaktır.

Örgütler yapay sistemler olup doğal sistemler gibi mükemmel değildir. Sosyal sistemler arasında bir hiyerarşi vardır ve sürekli denge halini korumaya çalışır. Ayrıca sosyal sistemlerin koruma, uyum ve geri besleme mekanizmaları da vardır. Okul örgütleri, örgütsel yapıdaki bulunduğu konum itibarıyla dengede kalması için okul çevresinden dönüt alması gerekmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin okulun düzenlediği sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerden okul çevresini ne ölçüde bilgilendirdiği, onların tepkilerini ne ölçüde dikkate aldığı, yapılacak etkinlikleri öğretmen, öğrenci, öğrenci velisi ve okul çevresiyle ne ölçüde paylaştığı, etkinlik düzenlemesinde kararın birlikte oluşturulması için ne derecede fırsat verdiği konularının bilinmesi, sistemin daha etkili çalışması için zorunlu hale gelmiştir.

Yönetim kuramları, 1970'li yıllardan itibaren örgütlerle ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğu düşüncesine dayanan durumsallık yaklaşımı olarak gelişmiştir (Bayrak, 1999: 27). Bu yaklaşımla duruma en uygun yönetim biçimi uygulanarak örgütsel hedeflere ulaşmak amaçlanmaktadır. Okul yöneticileri düzenleyecekleri sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde öğrencilerin kapasitelerini ne ölçüde tanıdığı, bu etkinliklerde çevre koşullarını ve beklentilerini ne derecede dikkate aldığı konusundaki belirlemeler eğitim örgütlerinin yenileşme çabalarına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Türkiye'de eğitim üzerine yapılan tartışmalarda, geleneksel eğitim anlayışından kaynaklanan sorunlar gündeme getirilmektedir. Bu günkü sorunların geleneksel eğitim anlayışından kaynaklandığı, buna çözüm olarak da çağdaş eğitim anlayışı referans gösterilmektedir. 1960'ların sistem yaklaşımı ve 1970'lerin durumsallık yaklaşımı

çağdaş eğitim anlayışını tam olarak karşılayamamıştır. Oysa, 1980'lerden bu yana yeni bir örgüt olarak gelişen örgütsel kültür, çağdaş eğitim anlayışı söylemindeki referans boşluğunu doldurabilecek bir kavram olarak görülmektedir (İpek, 1999: 416). Çağdaş eğitim anlayışına ulaşmada örgütsel yapı ve örgüt kültürünün oluşturulması önemli bir yer tutar.

Örgütsel yapıda kurallar, roller ve ilişkiler okulun varlık nedeni ile yakından ilişkilidir. Okulda işgörenlerin davranışlarını yönlendiren bütün mevzuat kuralları işgörenlerin davranışını biçimlendiren yükümlülük ve beklentileri ifade ederken, roller ise hiyerarşide konumunun belirlenmesi ilişkilerini ele almaktadır. Örgütsel yapıyı oluşturan bu öğeler okullardaki yeniden yapılanmayı, örgütsel yenileşmeyi de biçimlendirmektedir.

Öğretmenler kurulu, okul yöneticisinin, öğretmenlerle takım ruhu oluşturabileceği, katılımın sağlandığı ve birden fazla bireyin biraraya gelerek okulun işleyişine yönelik sorunların çözüldüğü uygun bir ortam olmalıdır. Eğitimle ilgili alınacak kararların oluşturulmasında okul öğretmenlerinin görüşünün alınması bir gereksinim olmaktadır.

Okul yöneticilerinin, mevzuat maddelerini değişmez olarak görmesi, maddelerin uygulanmasını araç olmaktan çıkarıp amaç olarak kullanması, örgütsel yenileşmede sorun olarak görülmektedir. Öğretmenlerin rollerini yerine getirmesinde, kurallarla sınırlar çizilmesi öğretmenlerin kendini gerçekleştirmesini, öğrencilerin kapasitesini son noktasına kadar geliştirmesinde rehberlik yapmasını ve program düzenlemesinin buna uygun hale getirilmesini engellemektedir. Okul müdürünün öğretmenin sicil amiri olması, ilişkilerin belirlenen kurallar içerisinde ve informal olarak gelişmesini zorlamaktadır. Bu durum ise, öğretmenlerin kendilerini gerçekleştirmelerini ve iş doyumunu sağlamalarını engellemektedir.

Bir örgütün yapısı, güç ve yetkinin kullanılma biçimi, oradaki karar verme sürecini etkiler. Okul yöneticilerinin yenileşmeyi bir bütün olarak “birlikte gerçekleştirelim”, “ancak kararları biz alalım” şeklinde davranmaları, onları daha başlangıçta başarısızlığa mahkum edebilecektir (Özden, 1999: 209). Paylaşılmayan bir değer, uygulamada başarıya ulaşması olası değildir. Okul yöneticilerinin kararları alırken, karardan etkilenenlerle ne derecede paylaştığının saptanması, örgütsel yenileşmeye ivme kazandıracaktır.



Okul kültürünü oluşturmada yenileşme, çabaların bir sonucudur. Okul kültürü okulda görevli personelin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerler bütünüdür (Çelik, 1993: 12-13). Okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği gibi konularda işgören arasında bir ortaklaşma doğmaktadır (Balcı, 1993: 45). Okuldaki öğretmenler, öğrenciler, öğrenci velileri ve okul çevresi, örgütsel gelişme için kendilerini okulla bütünleştirebilecekleri örgüt kültürünü oluşturmalarıdır.

Örgütsel yenileşme ve okul kültürü oluşturma sürecinde vizyon sahibi olunması gerekmektedir. Vizyon, sahip olduğumuz değerlerin gösterdiği yoldur. Vizyon, içimizdeki değerlerin çizdiği gelecek tasarımıdır (Özden, 1999: 49). Okulda ortak bir eğitim vizyonu geliştirilmesi için, okuldaki işgörenler nasıl bir okul istediklerini hem yöneticilerle hem de birbirleriyle paylaşabilmelidirler. Paylaşılan bir vizyonu oluşturmak içinse hiyerarşik ve bürokratik yapıdan, yerinden yönetim ve uzmanlık kontrolünün başat olduğu yapıya geçilmelidir (Özden, 1999: 69).

Okul yapısını biçimlendiren rol, ilişki ve sorumluluklarda yeni anlayışlar geliştirmek olasıdır. İşgörenlere daha çok yetki ve sorumluluk verilmesi, okulun verimliliğini ve etkililiğini arttırmak için mevzuat uygulamaları amaç olmaktan çıkıp araç olması, her öğrenciye kapasitesini son noktasına kadar geliştirme fırsatı sunulması, öğrenmenin bilgi depolamaya değil, bilgi üretmeye odaklanması yeni gereksinimler arasındadır. Bu gereksinimlerin karşılanması ise örgütsel değişimle olasıdır.

Örgütsel yenileşme ve yetkinin ilgili birimlere devredilmesi çabalarına yönelik olarak Milli Eğitim Bakanlığının çalışmaları vardır. Eğitim bölgeleri oluşturulması buna bir örnektir (MEB. T.D. 2506). "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" (R.G. 23472) hükümlerine dayanılarak hazırlanan "Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi" okulun çevre ile bütünleşmesi, akademik çevre ile okulun her alanda iş birliğine yönlendirilmesi, okulun iç ve dış öğeleri ile sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler ve özel sektör temsilcilerinin eğitim yönetimi ve karar süreçlerine katılımı ile katkılarının sağlanması gibi amaçları içermektedir.

Eğitim bölgesinde eğitimin talep alanını oluşturan kesimlerin eğitimle ilgili alınacak karar ve yönetim süreçlerine katılımının sağlanması, bölgenin eğitime ayrılabilir var olan kaynaklarının harekete geçirilmesi ve sorunların yerinde

çözümünün sağlanması ilke olarak belirlenmiştir. Ayrıca eğitim bölgesinde öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin etkileşiminin en üst düzeye ulaştırılması, öğrencilerin öğrenmeye istekli hale getirilmesi, öğretmenlerin mesleki doyularının sağlanması, eğitim kurumu ve çevre birlikteliğinin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

Eğitim bölgelerinin oluşturulması bir gereksinimi karşılamak üzere yapılandırılmıştır. Okul yöneticilerinin eğitim bölgelerinin yapı ve işleyişine ne derecede yatkın olduğu, eğitim bölgesine kendi okulunun katılımı ne derecede önemli olduğu sorularının yanıtı, örgütsel yenileşmeye önemli ölçüde katkı sağlayabilecektir. Dolayısıyla örgütsel yenileşme kavramı içerisinde düşünülen okula dayalı yönetim hakkında okul yöneticilerinin görüşlerinin bilinmesi, okulun geliştirilmesi yönündeki çabalara kılavuzluk edebilecektir.

Hiçbir sistem iç ve dış öğeler tarafından desteklenmeden değiştirilemez (Özdemir, 1998: 26). Değişimin amaçlı ve planlı bir biçimde yapılarak örgütsel yenileşmenin sağlanması olasıdır. Yenileşme ileriye dönüktür. Örgütsel yenileşme kararı yönetici ve işgörenlerle birlikte ele alındığında, işgörenlerin yeniliklere karşı çıkma olasılığı da azalır (Sabuncuoğlu, 1987: 154). Katılma, bireylerin otokratik yaklaşımlara ve demokratik olmayan uygulamalara tepki gösteren kişilik özelliklerini geliştirebilir. Karara katılma, yönetime katılmanın bir odak noktası olarak ele alınmalıdır (Vural, 1989: 54). Böylece işgörenin karara katılması, örgütsel iletişimdeki olumsuzlukları da ortadan kaldırır (Watkins, 1991: 26). Eğitim örgütlerindeki yenileşme çabaları bireylerin sadece ekonomik boyutta beklentilerini karşılaması ya da doyuma ulaşması değil, aynı zamanda sosyal ve siyasal gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir (Özdemir, 1998: 24).

Eğitim alanında ilerlemiş toplumlar özgürlükçü demokrasiyi yerleştirme ve korumada başarılı oldukları görülmüştür. Bunun yanında eğitim ile ekonomik gelişme arasında, doğru orantılı bir ilişki vardır (Kaya, 1984: 13). Bir örgütte özgürlükçü demokrasinin yönetime katılma ile oluşacağı bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda eğitim, ekonomik ve sosyal gelişmenin yanında, siyasal gelişmeyi sağlamada da etkilidir. Eğitim örgütleri, bireylerin “iyi insan”, “iyi yurttaş” ve “iyi meslek sahibi” olma işlevini yerine getirirken, belirlenen hedeflere ulaşmada katılımı ve paylaşımı sağlamaları durumunda başarılı olabilirler.

Katılım ve paylaşım, çağdaş ve demokratik eğitim anlayışının bir gereğidir. Özünde bir insan hakkı olan katılım becerisinin eğitim örgütlerinde geliştirilmesi, sistemin işleyişi açısından bir zorunluluk taşımaktadır (Bayrak, 1996: 24). Eğitim sisteminin işleyişinde, karar alıcı durumundaki yöneticiler, alınan kararı uygulayıcı durumundaki işgörenlerle paylaşmadığı zaman alınan kararın başarı şansı zayıf olacaktır (Özdemir, 1998: 31). Katılma davranışı ile yöneticiler, yönetilenlerin benlik gereksinimlerinin doyumunu sağlamaktadır (Bayrak, 1996: 25). Yönetimsel kararları uygulayan işgören, sorunun belirlenmesine, çeşitli çözüm seçeneklerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına katılabilirse bu durum iş görenin güdülenmesine, kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet eder (Eren, 1993: 263). Alınan kararda kendi katkısının olduğunu gören işgören, etkinliklerini titizlikle yapabilir ve sonuçları sahiplenebilir. Alınan kararlara katılarak yönetimle bütünleşen bir işgörenin örgütten ayrılma olasılığı azalmakta, örgüt içi çatışmaları en aza indirerek iyi bir etkileşim gelişmekte, günlük sorunları üst yönetim daha kolay çözülebilmektedir (Bayrak, 1996: 26). Alınan kararın uygulamasında katkısı olan işgören, örgütünü sahiplenmekte ve örgütsel hedeflere ulaşmada kendisini sorumlu görmektedir.

Toplumsal açık sistem olan eğitim sistemi (Başaran, 1993: 22), topluma hizmet etmek için kurulmuştur. Eğitim sistemi çevresinden güç alır (Başaran, 1993: 22). İşleyen ve işlenen güç kaynağı insandır. Açık sistem, çevreden girdiler alan ve bu girdileri bir değişim sürecinden geçirdikten sonra çıktılar olarak sunan özellikleri ile tanınırlar (Çulpan, 1976: 114). İşlenen güç kaynağı olarak öğrencilerin beklentileri, gereksinimleri ve yetenekleri üzerinde odaklaşması gereken okul yöneticileri, okul iklimini ve kültürünü etkilemektedir (Özdemir, 1998: 32).

Toplumsal açık sistem olan eğitim örgütlerinin temel sistemi olan okulların da, kendine özgü kültürleri vardır. Sergi, müsamere, folklor, belirli gün ve haftalar, törenler, spor karşılaşmaları, eğitsel kol çalışmaları ve okul gazeteleri vb. etkinliklerde bulunan okullar, yaptıkları uygulamalarla okula kendi farklı kişiliğini verir (Açıkgöz, 1994: 14). Bu etkinliklerin kararlaştırılması ve planlanması, sadece okul yönetimi tarafından yapılması halinde başarı şansının az olacağı sanılmaktadır. Oysa okulun kişiliğini yansıtan ve çevredeki imajını çizen bu etkinlikler; karar aşamasından sahnelenmesine kadar işin içinde bulunan uygulayıcılarla birlikte paylaşıldığı oranda başarılı olabilir. Bu

etkinlikler karşılığında okuldaki çalışanların iş doyumunu elde etmeleri olanaklı duruma gelecektir.

Örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgütün egemen özellikleri örgütün iklimini yansıtır (Çelik, 1993: 142). Örgüt ikliminin öğrenci gereksinimlerine ve yeteneklerine uygun bir biçimde oluşturulmasında, okul yönetiminin ve yapılacak etkinliklerde uygulayıcı olan öğretmenlerin birlikteliği önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin, okullarda yapılacak etkinlikleri sahiplenmesi ve başarılı olması, o etkinliğin planlanması aşamasından başlayarak okul yönetimiyle beraber kararları oluşturmaya ve kararlara katılmasına bağlı olacağı düşünülmektedir.

Eğitimle ilgili kararların alınması ve karara katılma konusundaki araştırmaların bulgularına dayanılarak yapılan açıklamalar göz önüne alınarak, ilköğretim okullarında örgütsel yapı ve işleyişin öğrencilerin kendilerini gerçekleştirme, başkalarıyla sağlıklı iletişim ve işbirliği yapma dereceleri saptanmak istenmiştir. Var olan öğretim programlarının her öğrencinin kapasitesine uygun öğrenim yapmasına ne derecede fırsat verdiği, öğretmenlerin gelecekte görmek istedikleri okul yapısı ve işleyişine ilişkin düşünceleriyle, eğitim bölgelerine ilişkin görüşleri ve değerlendirmeleri araştırma konusu yapılmıştır.

Türk Eğitim Sisteminin örgütsel yapı olarak dikey örgütlenme, öğretim yapısı olarak merkeziyetçi bir anlayış içerisinde yapılandırılmış olması nedeniyle, öğretmenlerin eğitimsel kararların oluşturulmasında yöneticilerle birlikte söz sahibi olup olmadığı, eğitimle ilgili her türlü kararın okul çalışanlarıyla birlikte alınıp alınmadığı konularının bilinmesinin, örgütsel yenileşme çabalarına katkı sağlayacağı umulmaktadır. Okul yöneticilerinin okula dayalı yönetim hakkındaki görüşlerinin bilinmesi ve bu görüşlerin değerlendirilmesi örgütsel yenileşme gereksinimine ve çabalarına rehberlik edebilecektir.

## 1.1.Amaç

Eskişehir Merkez İlçedeki İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okula dayalı yönetime ilişkin görüşlerinin ve değerlendirmelerinin neler olduğunu belirlemek bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu amaca ilişkin aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1- Eskişehir Merkez İlçedeki İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin var olan ilköğretim okulu yapısı ve işleyişi hakkındaki görüşleri nelerdir?

2- Eskişehir Merkez İlçedeki İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin gelecekte görmek istedikleri okul yapısı ve işleyişi hakkındaki görüşleri nelerdir? Bu görüşler arasında farklılık var mıdır?

3- Eskişehir Merkez İlçedeki İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, eğitim bölgelerini nasıl değerlendirmektedirler? Bu değerlendirmeler arasında yönetici ve öğretmenlere göre farklılık var mıdır?

## 1.2. Önem

Eğitim, halkın kayıtsızlığı ya da karşı durması değil, katılımı durumunda başarıya ulaşacak bir girişimdir. Eğitime katılma, demokratik toplumlarda yurttaşların hem hakkı hem de sorumluluğudur. Demokratik tutum ve davranışların kazandırılması ve geliştirilmesinde, okula dayalı yönetimi oluşturma çabalarının, bu yöndeki becerilerin geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Okula dayalı yönetim okulların yapı ve işleyişini karakterize eden hiyerarşik ve bürokratik yapının yerini, daha çok uzmanlık ve karara katılmanın egemen olduğu bir yapının alması, okulun yapısındaki rol, ilişki ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi, okulun verimlilik ve etkililiğini sağlamada mevzuatın araç olarak görülmesi, her öğrenciye kapasitesini son noktasına kadar geliştirme fırsatı sunulması, öğretim programlarının herkese eşit öğrenme fırsatı verecek biçimde yeniden düzenlenmesi gereksinimlerine ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırma ile Eskişehir Merkez İlçedeki ilköğretim okullarının mevcut örgüt yapısı ve öğretim yapısı ortaya koyulabilecektir. Bu belirleme, eğitim politikası

saptayıcılarına, olması gereken durum hakkında ışık tutarak, ne gibi önlemler alınması gerektiği konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma sadece yönetici ve öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesinde değil aynı zamanda sözü edilen bu yönetici ve öğretmenlerin atanma politikalarının oluşturulmasında ilgililere yol gösterebilecek bulgular içermesi açısından önemlidir.

### **1.3. Sınırlılıklar**

1-Araştırma, 1999-2000 Öğretim yılında Eskişehir İli merkez ilçede bulunan resmi ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin kendi okullarını betimlemeleri ile sınırlı tutulmuştur. İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenler dışındaki diğer personel kapsam dışı bırakılmıştır.

2-Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.

3-Eğitim sisteminin toplumsal açık sistem oluşu, neden-sonuç ilişkilerini göreceli duruma getirdiğinden sonuçların, Eskişehir İli Merkez İlçede bulunan ilköğretim okullarına genellenmesiyle sınırlıdır.

### **1.4. Sayıtlar**

1-Okula dayalı yönetimde; okulların örgüt ve öğrenim yapısı öğrencilerin gereksinim ve yetenekleri üzerine odaklaşmaktadır.

2-Okul iklimi ve kültürünün oluşturulması; yönetici ve öğretmenlerin okulu birlikte yönetme, bağımsız harekete ve karara katılma eylemlerine katkı sağlayacaktır.

3-Geleneksel yapı ve davranışlara sahip bir eğitim sistemi, okula dayalı yönetim yaklaşımına direnç gösterebilir. Ancak eğitimin "çağdaş insanı yetiştirme" görevi, bu direncin azalmasında güçlü bir destek olabilecektir.

4-Okul yöneticileri ve öğretmenler anketi içtenlikle yanıtlamışlardır.

## 1.5. Tanımlar

**Okul:** 7-14 yaş grubu çocukların zorunlu olarak devam ettikleri ilköğretim okullarıdır.

**Okula Dayalı Yönetim:** Okulun örgüt ve öğretim yapısı için alınacak kararların okul personeli ve okul çevresi tarafından alınmasıdır.

**Okul Kültürü:** Okulda görevli personelin paylaştığı duygular, kurallar, etkinlikler, beklentiler, tutum ve değerlerdir.

**Okul İklimi:** Okulu başka okullardan ayıran formal ve informal gruplar tarafından etkilenen, üyeler arasında birlik duygusu yaratan özelliklerdir.

**Yönetici:** İlköğretim okulunda görev yapan müdür ve müdür vekilidir.

**Öğretmen:** ilköğretim okulunda bir sınıfın veya bir branşın yönetiminden sorumlu eğitim işğörenidir.

**Okul Çevresi:** Okulun öğrenci aldığı sınırlar içinde kalan yerleşim bölgesinin sosyal, kültürel ve ekonomik etmenleridir.

**Sosyal Etkinlikler:** Okulda düzenlenen sergi, müsamere, törenler, belirli gün ve haftalardır.

**Kültürel Etkinlikler:** Okulda düzenlenen folklor, turistik ve tarihi mekanların incelenmesi, müzelerin gezilmesi ile bilgi yarışmalarını kapsamaktadır.

**Sportif Etkinlikler:** Okulda düzenlenen basketbol, voleybol, hentbol ve koşularla ilgili yarışmaları kapsamaktadır.

## BÖLÜM II

### ÖRGÜTSEL YENİLEŞMEYE İLİŞKİN ARAŞTIRMALAR

Örgütsel yenileşme çabalarından biri olan okula dayalı yönetimle ilgili olarak araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaya kuramsal yönden dayanak teşkil eden Örgütsel yenileşme alanında yapılan araştırmalar aşağıda özetlenmiştir.

#### 2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Okula dayalı yönetimin gereklerinden birisi olan karara katılmaya ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Özden (1996), karar alanında öğretmenlerin katılımlarını ve rol algılarını araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre, "Okuldaki yöneticilerin hangi sıklıkta kendi görüşlerine başvurduğu " sorusuna öğretmenler % 60 oranında oldukça sık ya da ilgili her konuda yöneticilerin kendi görüşlerine başvurduklarını belirtmişlerdir. Ders kitaplarının seçimi, dersleri sunuş tarzı, ders içeriğini belirleme, disiplin olayları, ders programlarının düzenlenmesi, öğrenci başarısının değerlendirilmesi alanlarında görüşlerinin sorulduğunu ise % 58,8 oranında belirtmişlerdir.

Okula dayalı yönetim anlayışında, eğitimle ilgili her türlü kararın okulda alınması esastır. İlgili konularda, öğretmenlerin görüşlerine başvurulması veya karar alanlarına sınırlı bir biçimde katılma durumları örgütsel yenileşmede bir engel olarak görülmektedir.

Sarpkaya (1996), liselerde yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmen ve yöneticilerin algı ve beklentilerini ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin algıları, yöneticilerin



algılarından daha düşük, öğretmenlerin beklentileri yöneticilerin beklentilerinden daha yüksek olarak bulunmuştur.

Kabadayı (1982), öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerde en yüksek doyumsuzluk alanı olarak otonomi bulmuş ve doyumsuzluğu; öğretmenlerin karara katılımlarını sağlayıcı örgütsel ortamların bulunmayışına bağlamıştır.

Açıkgöz (1984), "Öğretmenlerin okuldaki kararlara katılımı" konulu araştırmasındaki sonuçlar; öğretmenlerin iş doyumunun, karar koşullarına olumlu ve anlamlı olarak bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Kararın oluşturulmasında ilgi ve uzmanlık arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu, ilgi ile iş doyumunu arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

Örgüt iklimi konusunda çalışan Ertekin (1978) çalışmasında, örgüt işgörenlerinin hangi tür kararlara katılmak istediklerini araştırma konusu yapmıştır. 80 işgören üzerinde yapılan bu araştırmada büyük çoğunluğun yalnız kendi görevleri ile ilgili karar konularına değil, örgütte tüm karar konularına katılmak istediklerini belirlemiştir. Aynı araştırmada kararların daha çok üst yönetimce alındığı ve yöneticilerin merkezi yönetimin kararlarına sıkı bir şekilde bağlı kaldıkları saptanmıştır. Araştırmada kararlara katılmama eğilimlerinin ast-üst ilişkilerinin bozulma ihtimalinden kaynaklanabileceği ve tek düze iş yapma alışkanlığının bir sonucu olabileceği ortaya konulmuştur.

Kararlara katılmayı engelleyen etmenlere yönelik olarak Kılıçkaya (1988) nın yaptığı araştırmada, katılımın uygulama aşamasında gerçekleşmediği ve iletişim kopukluğu, yöneticinin tutumu, zaman yetersizliği, katılmayı etkileyen etmenler olarak belirlenmiştir.

Yıldırım (1989), 230 öğretmenin görüşüne başvurarak yaptığı araştırmada, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun okulla ilgili tüm kararlara katılmak istedikleri, çok küçük bir grubun ise hiç karara katılmak istemedikleri sonucu elde edilmiştir.

Karar alınırken öğretmenlerin katılımına olanak tanınmasına ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini alan Alıç (1990) çalışmasında bu soruna ilişkin şu sonuçları elde etmiştir. Öğretmenlere, karara katılma olanağı tanınması konusunda yöneticiler iyimser görünmektedir. Buna karşın öğretmenlerin yarısı iyimser görüş bildirmektedir.

Erkılıç (1992), genel liselerde öğretmenlerin karara katılması konusunda yaptığı araştırmada, öğretmenlerin karara katılmasını mevzuat eksikliğinin neden olduğunu

ortaya koymuştur. Ayrıca aşırı merkeziyetçiliğin, zaman yetersizliğinin, öğretmenlerin isteksizliğinin de karara katılmalarını engellediğini ortaya koymuştur.

Genel liselerde öğretmenlerin büyük bir çoğunlukla karara katılmak istedikleri, öğretmenler eğitim programı ve öğretim yöntemi boyutlu kararlara; öğrenci, işgören ve genel hizmetliler yönetimine ilişkin kararlara kıyasla daha çok katılmak istedikleri sonucunu elde etmiştir.

Erçetin (1995) tarafından yapılan "Toplumun, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin birbirlerinden beklentileri ve bu beklentilerin değerlendirilmesi" ne ilişkin araştırmada, toplumun okul müdürlerinden; okul etkinliklerini, başarılarını tanıtan "gülen bir okul" yaratılmasını, çevresindeki kurumlarla iyi geçinmesini istediğini ortaya koymuştur. Öğretmenlerden ise; izleyeceği programı, yöntem ve teknikleri veliye ve öğrenciye açıklamasını, öğrencilerin başarısı için velilerle işbirliği yapmasını beklemektedir. Öğrenci velilerinin, okulda olup bitenlerden haberdar olmak istediğini ortaya koymuştur. Sonuç olarak okul, çevresini yeterince tanımadığını ortaya koymaktadır.

Titrek (1999) tarafından yapılan "İlköğretim Okullarının Çevre İle İlişkileri" konulu araştırmada, İlköğretim okullarının çevresine gereken rehberliği yapamadığı, kültürel etkinlikleri nadiren gerçekleştirebildiği, spor saha ve tesislerinden çevre halkının nadiren yararlandığı sonucuna ulaşmıştır. İlköğretim okullarının çevre ile ilişkilerini olumsuz olarak etkileyen etmenleri; okul işgörenlerinin sık sık değişmesi, statülerinin gittikçe azalması olarak belirlemektedir.

Aytaç (2000) tarafından yapılan "Okul Merkezli Yönetim" adlı yayınlanmamış doktora tezinde, resmi okullarda okul gelişim planı, vizyon ve misyon vb. stratejik yönetim sürecinin bulunmadığı; okul merkezli yönetimin işgören hizmetleri boyutuna ilişkin okul toplumu üyelerinin etkili olmasını öngören ölçütlerinin bulunmadığı; okul merkezli yönetimin ölçütlerinden olan eğitim programlarının okul işgörenlerince hazırlanmasının söz konusu olmadığı; okul yöneticilerinin öğretimsel, katılımcı, yetkilendirici, vizyoner ve yeniliklere açık liderlik anlayışlarına az sahip olduğu anlaşılmaktadır.

## 2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yurt dışında yapılan ve örgütsel yenileşme çabalarına ışık tutacak nitelikteki araştırmalardan; Wright (1980) yaptığı araştırmada öğretmenlerin okuldaki okul politikasına ilişkin kararlarda ne derece etkili olduklarını sorgulamıştır. Öğretmenler kendilerini müfredat programı, öğretim, öğrenci davranışı, velilerle iletişim konularında çok etkili bulmaktadırlar. Çevreyle ilişki kurma ve etkinliklerde sınıflara ayırma, toplantılar konularında biraz etkili, mali yönetim ve iş gören seçiminde daha az etkili görmektedir.

Howers ve Mc Carty (1982), katılımcı yönetimin etkilerini saptamak ve değerlendirmek için katılımcı yönetim uygulayan okullarda yaptıkları araştırmada; katılımcı yönetim karar vermede geniş katılım sağladığı, büyük ölçüde kabul gördüğü karar verme konusundaki anlaşmazlıkları azalttığı görülmüştür.

Taylor ve Tashakkori (1994), çalışmalarında karara katılım, okul iklimi, iş doyumunu ve öğretmenlerin yararlılık duygusunu okulun yeniden yapılandırılmasıyla birlikte tartışmışlardır. Bu çalışmada yöneticinin liderlik rolünün öğretmenin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olduğu ve güçlü liderlik ile okul etkililiği arasında güçlü bir bağ bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Taylor ve Bogotch (1994), karar almada öğretmen katılımının boyutlarını incelemişler ve yeniden yapılanma bölgesinde katılımın etkisini araştırmışlardır. Çalışma yeniden yapılanma bölgesinde yürütülmesine rağmen, öğretmenler, kararlara ümit ettiklerinden daha az katıldıklarını belirtmişlerdir.

Magrevin (1984), öğretmenlerin karara katılma algılarının düşük, isteklerinin daha çok olduğunu, öğretimsel kararlara, yönetsel kararlardan daha çok katılmak istediklerini tespit etmiştir.

Öğretmenleri katılma düzeyleri yüksek, düşük ve hiç katılmayanlar biçiminde üç grupta toplayan Pearson (1990) araştırmasında bu üç grup öğretmenin iş doyumunu, iş verimliliği, öğrenci başarısı boyutlarında karşılaştırmalarını yapmaktadır. Araştırma bulguları şöyledir. Karara katılmayan öğretmenlerin, kararlara katılan gruplara kıyasla daha az iş verimliliği ve daha düşük düzeyde iş doyumunu sağladıkları görülmektedir. Karara katılmama nedeni olarak, bölgelerinde ve okullarında kararlara katılmanın yönetimce desteklenmediği ve engellendiği belirtilmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğu

kararlara katılma olanaklarının gelişmesi durumunda; iş verimliliği ve işe karşı tutumlarının olumlu yönde değişeceğine inandıklarını belirtmişlerdir.

Shepherd (1991) ilkokul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada, öğretmenlerin karara katılma düzeyleri ile iş doyum düzeyleri, mesleki kabul alanı ve örgütsel etkililik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulguya ek olarak özellikle öğretim materyallerinin ve yöntemlerinin saptanması kararlarına katılma ve mesleki kabul alanı ile iş doyumunu arasında .05 düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma yöntemi, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin okula dayalı yönetime ilişkin görüşlerinin ve değerlendirmelerinin neler olduğunu belirlemek amaçlandığından "Tarama Modeli" kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar (Karasar, 1998: 77). Bu araştırmada ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin okula dayalı yönetime ilişkin görüşlerinin ve değerlendirmelerinin neler olduğunu, gelecekte görmek istedikleri okul yapısı ve işleyişi hakkında görüşleri arasında farklılık olup olmadığını saptamak, eğitim bölgelerini değerlendirmeleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amaçlandığından araştırma, "okul survey" (Kaptan, 1993: 61) olarak da tanımlanabilir. Bu modelle elde edilecek verilerden, ilköğretim okullarının gelecekteki yapı ve işleyişini biçimlendirmede katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bu özelliğinin yanısıra;

1. Evreni oluşturan Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okullarının yönetici ve öğretmenleri hakkında bilgi toplama, elde edilen bilgileri yorumlama için sayısal verilere gereksinim duyulması,

2. İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin okula dayalı yönetime ilişkin görüşleri nelerdir? Eğitim bölgeleri nasıl değerlendirilmektedir? Gelecekte ilköğretim okullarında okul yapısı ve işleyiş nasıl olmalıdır? Sorularının yanıtlanması, mevcut durumun açıklanması, tarama modelinin seçiminde etkili olmuştur.

### 3.2. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini 1999-2000 öğretim yılının II. döneminde Eskişehir il merkezinde bulunan ve 7 eğitim bölgesi kapsamına giren 92 resmi ilköğretim okulunda kadrolu olarak görev yapan 207 yönetici, 1258 sınıf öğretmeni, 1044 branş öğretmeni, 128 ana sınıfı öğretmeni ve 48 özel sınıf öğretmeni olmak üzere toplam 2685 işgören oluşturmaktadır. Eskişehir Valiliği'nin 13 Ekim 1999 tarih ve 36921 sayılı olurlarıyla Eskişehir il merkezi 7 eğitim bölgesine ayrılmış olup, aşağıdaki tabloda yönetici ve öğretmen sayıları verilmiştir.\*

Tablo 1. Araştırmanın Evreni

Eğitim bölgesi	Okul Sayısı	Yönetici Sayısı	Sınıf Öğrt.	Anasınıfı Öğrt.	Özel sınıf Öğretmeni	Branş Öğretmeni	Toplam
Tepebaşı	13	27	126	13	9	132	307
Yenikent	13	29	148	16	8	139	340
Ertuğrulgazi	14	23	149	20	9	231	332
Akarbaşı	6	28	142	22	10	150	352
Bahçelievler	20	45	265	24	5	233	572
Odunpazarı	14	26	209	17	3	131	386
Gökmeydan	12	29	219	16	4	128	396
<b>TOPLAM</b>	<b>92</b>	<b>207</b>	<b>1258</b>	<b>128</b>	<b>48</b>	<b>1044</b>	<b>2685</b>

\* Veriler 2000 yılı Mayıs ayında Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden elde edilmiştir.

### 3.3. Örneklem

Bu çalışmada çalışma evrenini oluşturan her resmi ilköğretim okulu, bir küme olarak kabul edilmiştir. Her küme (okul) öğretmen ve yönetici olmak üzere iki elemandan oluşmaktadır.

Çalışma evrenini oluşturan ilköğretim okulları; Eskişehir İl Merkezinde buldukları yere, öğrenci sayılarına, eğitim, bina ve tesislerin fiziki kapasitesi ve donanım durumlarına, ulaşım kolaylığı ve güvenliğine, coğrafi bütünlük, iletişim ve

koordinasyon kolaylığına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılığın evreni temsil edebilecek bir biçimde yansıtılması için oranlı küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kendi içinde benzeşikliği olan her eğitim bölgesi alt evren olarak değerlendirilmiştir. Oranlı küme örnekleme yapmak için, evren, önce araştırma bulguları açısından önemli farklılıklar gösterebileceği düşünülen değişkenlere göre alt evrenlere ayrılır (Karasar, 1998: 115). Oranlı küme örnekleme yöntemi, kendi içinde benzeşikliği olan alt evrenlerdeki kümelerin belirlenmesinde kullanılır. Kümeler, o alt evrenin bütün evren içindeki payı oranında belirlenir (Karasar, 1998: 115). Oranlı küme örnekleminin yararları şu şekilde ifade edilebilir: 1-Araştırmacının geniş bir fiziki alana yayılmasını önleyerek maliyeti düşürmesi. 2-Fiziki alanın daralmasıyla denetim olanaklarının artması (Karasar, 1998: 115).

Bu çalışmada tüm evrene oranlı olacak biçimde eğitim bölgesindeki ilköğretim okulları gruplara ayrılmış ve bu gruplardan şans yoluyla ilköğretim okulları belirlenmiştir.

Oranlı küme örnekleme yöntemi; Eskişehir İl Merkezinde buldukları yere, öğrenci sayılarına, eğitim, bina ve tesislerin fiziki kapasitesi ve donanım durumlarına, ulaşım kolaylığı ve güvenliğine, coğrafi bütünlük, iletişim ve koordinasyon kolaylığına göre farklılık gösteren ilköğretim okullarının aynı eğitim bölgesinde bulunduğu, eğitim bölgesinin evrendeki büyüklüğüne göre yeterli sayıda ilköğretim okulu seçimine olanak sağladığı için tercih edilmiştir.

Araştırmanın gerçekleşmesinde veri toplama aracı olarak kullanılan anket, eğitim bölgelerinin evrene olan oranına uygun olarak gruplanan ilköğretim okullarından şans yoluyla belirlenerek uygulanmıştır. Araştırma evrenini oluşturan 2685 yönetici ve öğretmenlerden örneklem kapsamına giren 887'sine (%33) anket uygulanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 98 olup, 54 adet anketin (% 2) geri dönüşü sağlanamamıştır.

Tablo 2'de görüldüğü gibi çalışma evreninden seçilen ve ilköğretim okullarında görev yapan 833 yönetici ve öğretmen anketi yanıtlamıştır. Yanıtlanan anketlerin incelenmesi aşamasında kişisel bilgilerin belirtilmediği 8 anket, soruların çoğunluğu veya tamamı yanıtlanmayan 57 anket olmak üzere toplam 65 adet anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Veri toplama aracının güvenilirliği için 4. ve 44. soru maddeleri ile 12. ve 45. maddeleri aynı biçim ve içerikte düzenlenmiştir.

Tablo 2. Araştırmanın Örneklemi

Eğitim Bölgesi:	Evrendeki Yönetici ve Öğretmen Sayısı	Yanıtlanan Anket Sayısı		Değerlendirme Dışı Bırakılan		Değerlendirilen	
	n	n	%	n	%	n	%
Tepebaşı	307	95	30.9	35	11.4	60	19.5
Yenikent	340	103	30.2	39	11.4	64	18.8
Ertuğrulgazi	332	132	39.7	35	10.5	97	29.2
Akarbaşı	352	114	32.3	53	15.1	61	17.2
Bahçelievler	572	159	27.7	59	10.5	99	17.2
Odunpazarı	386	113	29.2	27	7.0	86	22.2
Gökmeydan	396	117	29.5	24	6.1	93	23.4
<b>TOPLAM</b>	<b>2685</b>	<b>833</b>	<b>31.0</b>	<b>272</b>	<b>10.1</b>	<b>561</b>	<b>20.9</b>

Yapılan kontrolde, soru maddesi aynı olmasına karşın aynı yanıtlayıcı tarafından farklı yanıtların verildiği görülmüştür. Bu şekilde yanıtlanan 207 adet veri toplama aracındaki bilgiler araştırmanın güvenilirliği bakımından değerlendirme dışı bırakılmıştır. Veri toplama aracı hangi özelliği ölçüyorsa, özelliği ölçülen varlık veya olayların özelliğinde bir değişme olmadıkça değişkenleri hep aynı sıraya koyması beklenir (Öncü, 1994: 36). Ölçmek istenilen özellikler, veri toplama aracında farklı yerlerde aynı biçim ve içerikte düzenlenmiştir. Veri toplama aracı aynı koşullarda ölçülmek istenen özelliği her defasında aynı olarak ölçmelidir. İki uygulama sonucu birbiri ile aynı olması beklenir. Güvenirlik, ölçmenin sürekliliğini verir (Öncü, 1994: 38). Bir ölçümün güvenilirliği, içindeki tesadüfi hataların azlığı oranında yükselir ve 1'e doğru yaklaşır (Özçelik, 1989: 113). Veri toplama aracının aynı biçim ve içerikte düzenlenmiş iki maddesine farklı yanıt verilmesi ölçme sonuçlarına az güvenilmesine neden olacaktır. Dolayısıyla 207 adet veri toplama aracındaki bilgiler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Diğer gerekçelerle değerlendirme kapsamı dışında bırakılan 65 adet veri toplama aracı ile birlikte toplam 272 veri toplama aracı değerlendirilmemiştir. Böylece örneklem olarak belirlenen ilköğretim okullarında görevli 887 yönetici ve öğretmene uygulanan veri toplama aracının 561 adeti değerlendirilmiştir. Örneklem olarak belirlenen



ilköğretim okullarında uygulanan veri toplama araçlarının geri dönüşü aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3. Uygulanan Anketlerin Geri Dönüşü

Uygulanan Anket Sayısı		Geri Dönen Anket Sayısı		Değerlendirilmeyen Anket Sayısı		Değerlendirilen Anket Sayısı	
n	%	n	%	n	%	n	%
887	100	833	93.9	272	30.7	561	63.2

### 3.4. Veriler ve Toplanması

Araştırmanın temel verilerini, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden elde edilen görüşler oluşturmaktadır. Araştırmanın belirlenen amaca ulaşması için gerekli olan veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen "Okula Dayalı Yönetim" adlı veri toplama aracı ile elde edilmiştir (EK: 1).

#### 3.4.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama aracının geliştirilmesi sırasında öncelikle alanyazın taraması yapılmış, araştırma konusu ile ilgili bilgiler elde edilmiştir. Alanyazın taraması sırasında benzer nitelikteki araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarına ulaşılmış ve incelenmiştir. Bu araçlardan toplanan ve benzer veri toplama araçlarının bir değerlendirmesi yapılarak, okul yöneticilerinin okula dayalı yönetime ilişkin görüşlerinin belirlenmesini sağlayacak veri toplama aracı geliştirilmiştir.

Veri toplama aracı maddelerinin oluşturulmasında Eskişehir Milli Eğitim Müdürlüğü İlköğretim Müfettişlerinin görüşlerinden yararlanılmıştır. Veri toplama aracı maddelerinin anlaşılır olup olmadığı test edilmiş ve bu amaçla Eskişehir Merkez Mimar Sinan İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerine uygulanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerden gelen öneriler değerlendirilerek veri toplama aracı maddeleri yeniden düzenlenmiştir.

Taslak durumundaki veri toplama aracının maddeleri, daha sonra eğitim yönetimi ve araştırma yöntem bilimi alanında çalışmalar yapan alan uzmanlarına\* anketin araştırmanın amacına uygun olup olmadığı hususunda görüşlerini almak üzere sunulmuştur. Uzmanlardan gelen görüş ve öneriler doğrultusunda veri toplama aracına son şekli verilmiştir (EK:1).

"Okula Dayalı Yönetim" adlı veri toplama aracı, kişisel bilgiler ile okula dayalı yönetimden beklenen etkinliklerden oluşturulmuştur.

Kişisel bilgiler bölümünde, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görev ünvanlarının belirlenmesi hedeflenmiş, buna yönelik olarak soru ve seçenekler hazırlanmıştır.

Okula dayalı yönetimden beklenen etkinlikler bölümünde 45 soru maddesi hazırlanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin mevcut ilköğretim okulu yapısı ve işleyişi hakkındaki görüşlerini belirlemek için 1.,2.,3.,.....,27. soru maddelerine yer verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin mevcut ilköğretim okulu yapısı ve işleyişi hakkındaki görüşleri yönetsel ve öğretimsel olma özellikleri bakımından gruplanmıştır. Buna göre öğretmenler kurulu toplantılarının işlevselliğine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri 1, 2, 8, 13. soru maddelerden; eğitici kol çalışmalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri 3. ve 5. soru maddelerden; demokratik kuralların işleyişine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri 6, 7, 9, 10. soru maddelerden; okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri 14, 15, 16. soru maddelerden; okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde, okul çevresinin katkısı hususunda okulun yönetici ve öğretmen görüşleri 4, 17, 18, 20, 21, 23. soru maddelerden; okuldaki etkinliklerin öğrenci gelişimine etkisi hususunda yönetici ve öğretmen görüşleri 19, 25, 26, 27. soru maddelerden; okul - çevre işbirliğine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri 11, 22, 24. soru maddelerden elde edilmiştir.

İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin gelecekte görmek istedikleri okul yapısı ve işleyişi hakkındaki görüşlerini belirlemek için 28.,29.,30.,.....,37. soru maddelerine yer verilmiştir. Bu soru maddeleriyle gelecekteki okul yapısı ve işleyişi hakkındaki görüşler belirlenerek bu görüşlerin yönetici ve öğretmenlere göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konmak istenmiştir.

---

\* Prof. Dr. Gürhan CAN, Prof. Dr. Ersa SÖZER, Prof. Dr.Şefik YAŞAR, Prof. Dr. Mustafa SAĞLAM, Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU, Yrd. Doç.Dr. Oğuz GÜRSEL.

İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin eğitim bölgelerini nasıl değerlendirdiklerini belirlemek için 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45. soru maddelerine yer verilmiştir. Bu değerlendirmelerin yönetici ve öğretmenlere göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konmak istenmiştir.

İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okula dayalı yönetime ilişkin görüşlerinin ve değerlendirmelerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanan veri toplama aracında beşli likert tipi dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Bu derecelendirme “hiç katılmıyorum” “az katılıyorum” “orta derecede katılıyorum” “çoğunlukla katılıyorum” “tam katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir.

Hazırlanan veri toplama aracına, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerini araştırma hakkında bilgilendirmek için yönerge konmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin veri toplama aracı maddelerini içtenlikle ve önemseyerek yanıtlayıp yanıtlamadıklarını belirlemek ve araştırmanın güvenilirliği için veri toplama aracında yer alan 4. soru maddesi ile 44. soru maddesi; 12. soru maddesi ile 45. soru maddesi biçim ve içerik olarak aynı düzenlenmiştir.

### **3.4.2. Anketin Uygulanması**

Veri toplama aracının uygulanması için Eskişehir Valiliği ve Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır (EK: 2). Hazırlanan veri toplama aracının ilköğretim okullarına dağıtımı ve uygulanacak yönetici ile öğretmenlerin bilgilendirilmesi amacıyla iki üniversite öğrencisinden yardım alınmıştır. Veri toplamada yardımcı olanlara araştırmanın amacı ve ilköğretim okullarındaki çalışma biçimleri hakkında üç saatlik bir seminer verilmiştir.

1999-2000 öğretim yılı Mayıs ayı son haftasında veri toplama aracının uygulanacağı ve oranlı küme örnekleme yöntemiyle belirlenen ilköğretim okullarına gidilerek (EK: 3) araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, yanıtların doğruluğu, yanıtlamada gösterilecek içtenliğin ilköğretim okullarının gelişme ve yenileşmesine katkı sağlayacağı anlatımlarından sonra veri toplama araçları okuldaki yönetici ve öğretmenlere dağıtılmıştır. Belirlenen gün ve saatte tekrar ilköğretim okullarına gidilerek veri toplama araçlarının geri dönüşü, veri toplamada yardımcı olanlar ile

araştırmacı tarafından sağlanmıştır. Böylece veri toplama aracının uygulanması aşaması 2000 yılı Haziran ayı ilk haftasında tamamlanmıştır.

Evren ve örneklem bölümlerinde açıklandığı üzere veri toplama aracı, ilköğretim okullarında görevli 887 yönetici ve öğretmene uygulanmış ve 833 tanesinin geri dönüşü sağlanmıştır. Veri toplama aracının geri dönüş oranı % 93.9 olarak gerçekleşmiştir. Geri dönüşü gerçekleştiren veri toplama araçlarından 561 adeti değerlendirmeye alınmıştır. Bu durumda, uygulanan veri toplama araçlarının değerlendirmeye alınma oranı % 63.2 olarak gerçekleşmiştir.

### 3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okula dayalı yönetime ilişkin görüşlerini ve değerlendirmelerini belirlemek için düzenlenen veri toplama aracına verilen yanıtlar, araştırmanın amacı doğrultusunda istatistiksel yöntemler kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın birinci alt amacına yönelik düzenlenen soru maddelerinin yanıtlanmasında frekans ve yüzde kullanılmıştır. İlköğretim okullarının mevcut yapısı ve işleyişi hakkındaki yönetici ve öğretmen görüşleri frekans ve yüzde olarak ortaya konmuş ve yorumlanmıştır. Araştırmanın ikinci ve üçüncü alt amaçlarına yanıt almak için veri toplama aracına 28,29,.....37. soru maddeleri ile 38,39,.....45. soru maddeleri konmuştur. İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin gelecekte görmek istedikleri okul yapısı ve işleyişi hakkındaki görüşleri ile bu görüşlerin yönetici ve öğretmenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak için örnekleme ile oluşturulmuş grupların ortalaması karşılaştırılmıştır. Bu amaçla tek yönlü "t" testi uygulanmıştır. İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin eğitim bölgelerini nasıl değerlendirdiklerini ve bu değerlendirmelerin yönetici ve öğretmenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak için örnekleme ile oluşturulmuş grupların ortalaması karşılaştırılmıştır. Bu amaçla tek yönlü "t" testi uygulanmıştır. Ortalamalar arası farkın sınanması için, standart normal dağılım uyarınca "t" sınaması ile değerlendirilebilir (Karasar, 1998: 235). Bu karşılaştırmada "t" testinden yararlanılmıştır. "t" testi sonuçları çizelge değerleri ile karşılaştırılmıştır.

Araştırmada yapılan istatistiksel çözümlerlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Elde edilen verilerin birbirleriyle olan ilgilerini bir bütün olarak görmek için tablolar oluşturulmuştur.

Araştırma verilerinin istatistiksel çözümleri "SPSS 7.0 for Windows" paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde, toplanan verilerin, ikinci bölümde belirtilen yöntem ve teknikler kullanılarak yapılan analizler sonunda elde edilen bulguları ve yorumları sunulmuştur.

Araştırmanın alt amaçlarına ilişkin bulgular verildikten sonra aynı bölümde yorumları da yapılmıştır.

#### **4.1. İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Mevcut İlköğretim Okulu Yapısı ve İşleyişi Hakkındaki Görüşleri**

İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin mevcut ilköğretim okulu yapısı ve işleyişine ilişkin görüşleri yönetsel ve öğretimsel olma özelliklerine göre gruplanarak alt başlıklar halinde verilmiş ve yorumları yapılmıştır.

##### **4.1.1. Öğretmenler Kurulu Toplantılarının İşlevselliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları**

Öğretmenler kurulu toplantısında gündeme son şeklinin verilmesi için öğretmenlerin görüşüne sunulması, kararların salt çoğunlukla alınması, okula alınan / alınacak donatım malzemelerinin, araç gereçlerinin öğretmenler kurulunca belirlenmesi, özel eğitime gereksinimi olan öğrencilerin okul ve sınıf ortamına uyumunu kolaylaştıracak önlemlerin öğretmenler kurulunca belirlenmesine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenler kurulu toplantısında gündeme son şeklinin verilmesi için öğretmenlerin görüşüne sunulmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu gündemi oluşturmaya “çoğunlukla” ve “tam” katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katılma düzeyinde gündemi oluşturmaya katıldığını, yaklaşık beşte biri ise “hiç” katılmadığını veya “az” katıldığını belirtmişlerdir.

Öğretmenler kurulu toplantısında gündeme son şeklinin verilmesi için öğretmenlerin görüşüne sunulması, yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından “çok” ve “tam” katılma düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu görüş, yönetici ve öğretmenlerin kurul toplantısına ve gündemin oluşturulmasına katıldıklarını göstermektedir. Bu sonuç, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin paylaşımcı ve sorunları çözümlenici olduğu yönünde değerlendirilebilir. Ayrıca bu sonuç, Alıç’ın (1990) yaptığı araştırmanın bulgularıyla da koşutluk taşımaktadır. Öğretmenlere karara katılma olanağı tanınması konusunda yöneticiler iyimser görünmektedir. Öğretmenler kurulu toplantı gündeminin oluşturulması ve son şeklinin verilmesinde öğretmenler, yöneticilere göre daha az iyimser görünmektedir. Bu durum öğretmenlerin okul yönetimine tam güvenemediği, sorunların kendilerince dile getirilmesi ve kurulda görüşülmesi okul yönetimini rahatsız edeceği ve kendilerinin zarar göreceği düşüncesinden kaynaklanabilir.

Tablo 4’te görüldüğü gibi öğretmenler kurulunda kararların salt çoğunlukla alınması görüşüne yöneticilerin onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldıklarını belirtirken öğretmenlerin yaklaşık beşte dördü “çoğunlukla” ve “tam” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler kurulunda kararların salt çoğunlukla alınması, okul yönetici ve öğretmenleri tarafından büyük bir çoğunlukla desteklendiği görülmektedir. Bu bulgu, ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin demokratik kuralları benimsediği, karar alma yöntem ve şeklini uyguladığı biçiminde yorumlanabilir. Ancak ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere göre daha büyük oranda görüş belirterek kararların salt çoğunlukla alındığını ortaya koyması, yapılan uygulamaların demokratik ilkeler çerçevesinde olduğunu gösterme gayreti şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4’e göre okula alınan / alınacak olan donatım malzemelerinin, araç-gereçlerin öğretmenler kurulunda belirlenmesine ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık

üçte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldıklarını belirtmişlerdir. Yaklaşık yedide biri ise “hiç” katılmadıklarını veya “az” katıldıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında öğretmenlerin beşte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldıklarını, yaklaşık dörtte biri “hiç” katılmadıklarını veya “az” katıldıklarını belirtmişlerdir.

Okula alınan / alınacak olan donatım malzemelerinin, araç-gereçlerin öğretmenler kurulunca belirlenmesi, yöneticilerin üçte ikisi, öğretmenlerin beşte üçü tarafından “çok” ve “tam” katılma düzeyinde desteklenmektedir. “az” ve “orta” katılma düzeyinde görüş belirtenlerin, “çok” katılma düzeyinde görüş belirtenlere yakın olması ilköğretim okullarında alınan / alınacak olan donatım malzemelerinin, araç-gereçlerin tamamının öğretmenler kurulunca belirlenmediği şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuca ilköğretim okulu yöneticileri de katılmaktadır. Okula alınan / alınacak olan donatım malzemelerinin, araç-gereçlerin öğretmenler kurulunca belirlenmemesi mevcut öğretim yapısı ve işleyişinin dikey örgütlenme biçiminde olmasına bağlanabilir. İlköğretim okullarının donatımla ve araç-gereç temini ile ilgili olarak bir bütçesi olmadığından dolayı hiyerarşik yapının işleyişine bağımlı kalması, üst birimlerce istenen bilgilerin okul yönetiminden hemen istenmesi, öğretmenler kurulunda görüşülüp karara bağlanmasını engelleyici bir durum olarak değerlendirilebilir. Bu değerlendirmeler Erkılıç’ın (1992) sonuçlarıyla da koşutluk göstermektedir. Aşırı merkeziyetçiliğin, zaman yetersizliğinin karara katılımı engellediği gerçeği bu araştırma ile de doğrulanmaktadır.

Tablo 4 incelendiğinde özel eğitime gereksinimi olan öğrencilerin okul ve sınıf ortamına uyumunu kolaylaştıracak önlemlerin öğretmenler kurulunca belirlenmesine ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık beşte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldıklarını belirtirken yaklaşık onda biri “hiç” katılmadığını belirtmişlerdir. Buna karşılık öğretmenlerin yaklaşık yarısı “çoğunlukla” ve “tam” katıldıklarını, sekizde biri ise “hiç” katılmadıklarını belirtmişlerdir.

İlköğretim okulu yöneticileri, öğretmenlere göre daha büyük oranda “çok” ve “tam” katılma düzeyinde görüş belirtmişlerdir. “az” ve “orta” katılma düzeyinde görüş belirtenler, “çoğunlukla” katılma düzeyinde görüş belirtenlerden çoktur. Bu sonuç, özel eğitime gereksinimi olan öğrencilerin uyum sorunlarının öğretmenler kurulunda gerektiği gibi ele alınmadığı biçimde yorumlanabilir. Okul rehberlik servislerinin kurulamaması, yeterli donanım ve personelin mevcut olmayışı buna neden olmuştur.



**Tablo 4. Öğretmenler Kurulu Toplantılarının İşlevselliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**

Görüşler	YÖNETİCİ (n = 56)										ÖĞRETMEN (n = 505)									
	Katılma Düzeyi										Katılma Düzeyi									
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1- Öğretmenler kurulu toplantısında gündeme son şeklinin verilmesi için öğretmenlerin görüşüne sunulması	2	3.6	2	3.6	3	5.4	14	25.0	35	62.5	42	8.3	50	9.9	42	8.3	150	29.7	221	43.8
2-Öğretmenler kurulunda kararların salt çoğunlukla alınması	2	3.6	-	-	3	5.4	16	28.6	35	62.5	10	2.0	28	5.5	50	9.9	131	25.9	286	56.6
8-Okula alınan / alınacak olan donatım malzemelerinin, araç-gereçlerin öğretmenler kurulunca belirlenmesi	4	7.1	4	7.1	10	17.9	14	25.0	24	42.9	62	12.3	65	12.9	75	14.9	147	29.1	156	30.9
13- Özel eğitime gereksinimi olan öğrencilerin okul, sınıf ortamına uyumunu kolaylaştıracak önlemlerin öğrt. kurulunca belirlenmesi	5	8.9	8	14.3	8	14.3	14	25.0	21	37.5	63	12.5	77	15.2	100	19.8	121	24.0	144	28.5

**Tablo 5.Eğitici Kol Çalışmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**

Görüşler	YÖNETİCİ (n = 56)										ÖĞRETMEN (n = 505)									
	Katılma Düzeyi										Katılma Düzeyi									
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
3-Okulda eğitici kol çalışmalarında öğretmenin ilgi ve uzmanlığına değer verilmesi	1	1.8	2	3.6	5	8.9	15	26.8	33	58.9	48	9.5	66	13.1	68	13.5	120	23.8	203	40.2
5-Eğitici kol çalışmasına katılan öğrencilerin istekliliğine dikkat edilmesi	-	-	1	1.8	7	12.5	20	35.7	28	50.0	22	4.4	26	5.1	79	15.6	151	29.9	226	44.8

Dolayısıyla ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin özel eğitime gereksinimi olan öğrencilere rehberlik yapmada yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve sorunları öğretmenler kuruluna getirip görüşmek istemedikleri biçiminde değerlendirme yapılabilir. Okul rehberlik servisinin kurulması sağlandığında, konunun öğretmenler kurulunda görüşülmesine fırsat verilebilecektir.

#### **4.1.2. Eğitici Kol Çalışmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları**

Okulda eğitici kol çalışmalarında öğretmenin ilgi ve uzmanlığına değer verilmesi, eğitici kol çalışmasına katılan öğrencilerin istekliliğine dikkat edilmesi konularına ilişkin görüşler Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5’te görüldüğü gibi okulda eğitici kol çalışmalarında öğretmenin ilgi ve uzmanlığına değer verilmesine ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık onda biri ise “hiç” katılmadığını belirtmişlerdir.

İlköğretim okulundaki eğitici kol çalışmalarında öğretmenlerin ilgi ve uzmanlığına değer verilmesi, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu tarafından “çoğunlukla” ve “tam” katılma düzeyinde desteklenmektedir. Öğretmenlerin katılma düzeyi ise “az” “orta” “çoğunlukla” ve “tam” katılma seçenekleri arasında dağılım göstermektedir. Öğretmenler, ilgi duyduğu veya uzmanlığının olduğu eğitici kollarda kendilerine görev verilmediği düşüncesindedirler. Bu sonuç, eğitici kol rehber öğretmeni belirlenmesinde demokratik kuralların işletilmediğinden, öğretmenin ilgi ve uzmanlığının tam dikkate alınmadığından kaynaklanmış olabilir.

Tablo 5’e göre eğitici kol çalışmasına katılan öğrencilerin istekliliğine dikkat edilmesine ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtirken, “hiç” katılmadığını belirten olmamıştır. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir. Yaklaşık onda biri ise “hiç” katılmadığını veya az katıldığını belirtmişlerdir.

Eğitici kol çalışmasına katılan öğrencilerin istekliliğine dikkat edilmesi, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu tarafından “çok” ve “tam” katılma düzeyinde desteklenmektedir. Öğretmenler ise yöneticilerin oranında olmasa da “çoğunlukla” ve “tam” katılma düzeyinde görüş belirtmektedirler. Yöneticilerin öğretmenlere göre daha büyük oranda öğrenci istekliliğine dikkat edildiğini belirtmeleri, okulun demokratik kurallar içinde yönetildiği, okulun işleyişinde bu açıdan bir sorun yaşanmadığı görüntüsünün verilmek istenmesinden kaynaklanıyor olabilir. Buna karşın tespit edilen görüşlere bakılarak ilköğretim okullarındaki eğitici kol çalışmalarında öğrencilerin istekli oldukları kolda çalıştıkları söylenebilir; çünkü Titrek’in (1999) yapmış olduğu “İlköğretim okullarının çevre ile ilişkileri” adlı araştırmadaki “İlköğretim okullarında eğitici çalışmalar düzeni olarak gerçekleşmektedir” sonucu ile koşutluk göstermektedir. Eğitici kol çalışmasına katılan öğrencilerin istekliliğine dikkat edildiği gerçeği bu araştırma ile doğrulanmaktadır.

#### **4.1.3. Demokratik Kuralların İşleyişine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları**

Okulda oluşturulan komisyonlara üye belirlenmesinin demokratik kurallar içinde yapılması, okul-aile birliği üyesinin demokratik kurallar içinde belirlenmesi, zümre öğretmenler kurulu başkanının zümreyi oluşturan öğretmenlerce seçilmesi, zümre öğretmenler kurulunda kararların demokratik esaslar çerçevesinde ve görüşmeler sonunda oluşturulmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde okulda oluşturulan komisyonlara üye belirlenmesinin demokratik kurallar içinde yapılmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmiş, hiç katılmama ve orta düzeyde katılma yönünde görüş belirtilmemiştir. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtirken, yaklaşık beşte biri ise “az” ve “orta” düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir.

Okul-aile birliği üyesinin demokratik kurallar içinde belirlenmesine ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir. Buna karşın hiç katılmayanlar ile “az” ve “orta” düzeyde katılanlar ise

yaklaşık onda bir düzeyindedir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte dördü “çoğunlukla” ve “tam” katıldıklarını belirtirken, yaklaşık sekizde biri ise “hiç” katılmadığını veya “az” katıldığını belirtmişlerdir.

Okulda oluşturulan komisyonlara ve okul aile birliğine üye belirlenmesinin demokratik kurallar içinde yapılmasına ilişkin olarak yöneticilerin büyük bir çoğunluğu “tam” katıma düzeyinde görüş belirtilmesine karşın öğretmenlerin yarısı “tam” katılma düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin öğretmenlere göre daha yüksek oranda demokratik kuralların uygulandığını belirtmeleri, mevzuatla kendilerine verilen görevlerin tam olarak yapıldığını doğrulamak gayretinden kaynaklanıyor olabilir. Okulda oluşturulan komisyonlara ve okul aile birliğine üye belirlenmesine hiç, az ve orta düzeyde katıldıklarını belirten öğretmenlerin oranı dörtte birdir. Bu bulgular, okulda oluşturulan komisyonlara ve okul aile birliğine üye belirlenmesinde demokratik kuralların tam işlemediği biçiminde yorumlanabilir.

Tablo 6’da görüldüğü gibi zümre öğretmenler kurulu başkanının zümreyi oluşturan öğretmenlerce seçilmesine ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir. Sekizde biri ise “hiç” katılmadığını ve “orta” düzeyde katıldığını belirtirken “az” düzeyde katıldığını belirten olmamıştır. Öğretmenlerin yaklaşık beşte dördü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtirken, “hiç” katılmayanlar ile “az” ve “orta” düzeyde katılanların toplamı yaklaşık beşte bir oranındadır.

Zümre öğretmenler kurulunda kararların demokratik esaslar çerçevesinde ve görüşmeler sonunda oluşturulmasına ilişkin olarak yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 94.6) “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtirken, “hiç” katılmama yönünde görüş bildiren olmamıştır. Öğretmenlerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir. Örnekleme içinde yer alan ve görüş belirten 505 öğretmenden sadece 3 tanesi hiç katılmadığını belirtmiştir

Zümre öğretmenler kurulu başkanının, zümreyi oluşturan öğretmenlerce seçilmesi ve kurulda kararların demokratik esaslar çerçevesinde, görüşmeler sonunda oluşturulması yönetici ve öğretmenlerce çok ve tam katılma düzeyinde doğrulanmaktadır. Bu bulgular; ilköğretim okullarında zümre öğretmenler kurulu başkanının demokratik esaslar doğrultusunda seçildiği, kararların demokratik esaslar çerçevesinde ve görüşmeler sonunda oluşturulduğu biçiminde yorumlanabilir.

**Tablo 6. Demokratik Kuralların İşleyişine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**

Görüşler	YÖNETİCİ ( n = 56 )										ÖĞRETMEN ( n = 505 )									
	Katılma Düzeyi										Katılma Düzeyi									
	Hiç n %	Az n %	Orta n %	Çok n %	Tam n %	Hiç n %	Az n %	Orta n %	Çok n %	Tam n %	Hiç n %	Az n %	Orta n %	Çok n %	Tam n %					
6-Okulda oluşturulan komisyonlara üye belirlenmesinin demokratik kurallar içinde yapılması	-	-	4	7.1	-	-	13	23.2	39	69.6	30	5.9	36	7.1	73	14.5	108	21.4	258	51.1
7-Okul aile birliği üyesinin demokratik kurallar içinde belirlenmesi	1	1.8	2	3.6	3	5.4	12	21.4	38	67.9	31	6.1	34	6.7	44	8.7	124	24.6	272	53.9
9-Zümre öğretmenler kurulu başkanının, zümreyi oluşturan öğretmenlerce seçilmesi	3	5.4	-	-	4	7.1	10	17.9	39	69.6	38	7.5	25	5.0	32	6.3	100	19.8	309	61.2
10-Zümre öğretmenler kurulunda kararların demokratik esaslar çerçevesinde ve görüşmeler sonunda oluşturulması	-	-	2	3.6	1	1.8	12	21.4	41	73.2	3	0.6	19	3.8	38	7.5	104	20.6	341	67.5

**Tablo 7. Okulda Düzenlenen Sosyal-Kültürel ve Sportif Etkinliklere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**

Görüşler	YÖNETİCİ ( n = 56 )										ÖĞRETMEN ( n = 505 )									
	Katılma Düzeyi										Katılma Düzeyi									
	Hiç n %	Az n %	Orta n %	Çok n %	Tam n %	Hiç n %	Az n %	Orta n %	Çok n %	Tam n %	Hiç n %	Az n %	Orta n %	Çok n %	Tam n %					
14-Okulda düzenlenecek sosyal etkinliklerin, öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılması	1	1.8	1	1.8	4	7.1	14	25.0	36	64.3	20	4.0	38	7.5	55	10.9	147	29.1	244	48.3
15-Okulda düzenlenecek kültürel etkinliklerin, öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılması	1	1.8	1	1.8	4	7.1	16	28.6	34	60.7	21	4.2	45	8.9	54	10.7	151	29.9	234	46.3
16-Okulda düzenlenecek sportif etkinliklerin, öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılması	2	3.6	3	5.4	4	7.1	21	37.5	26	46.4	48	9.5	58	11.5	72	14.3	145	28.7	182	36.0

Öğretmenlerin öğretimle ilgili kararlara katılma ve uygulama istekliliği yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu bulgular Alıç'ın ( 1990 ) araştırmasındaki yönetici ve öğretmen görüşleri ile koşutluk göstermektedir. Öğretmenler aynı rolü paylaştıkları zümre öğretmenleriyle etkileşimde bulunması ve demokratik esaslar çerçevesinde görüşmeler yapması okula bağımlılık ve sahiplenme olarak değerlendirilebilir.

#### **4.1.4. Okulda Düzenlenen Sosyal-Kültürel ve Sportif Etkinliklere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları**

Okulda düzenlenecek sosyal etkinliklerin, öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılması, okulda düzenlenecek kültürel etkinliklerin öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılması ve okulda düzenlenecek sportif etkinliklerin, öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7'ye göre okulda düzenlenecek sosyal etkinliklerin, öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu "çoğunlukla" ve "tam" katıldığını belirtirken, "hiç" katılmayanlar ile "az" ve "orta" düzeyde katılanlar yaklaşık onda bir oranındadır. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçü "çoğunlukla" ve "tam" katıldığını belirtmişlerdir. Yaklaşık onda biri "orta" düzeyde katıldığını belirtirken % 4'ü "hiç" katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 7'ye göre okulda düzenlenecek kültürel etkinliklerin, öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu "çoğunlukla" ve "tam" katıldığını belirtmişlerdir. Onda biri ise "hiç" katılmayanlar ile "az" ve "orta" düzeyde katılanlardan oluşmaktadır. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçü "çoğunlukla" ve "tam" katıldığını belirtmişlerdir. Yaklaşık onda biri "orta" düzeyde katıldığını belirtirken yaklaşık onda biri ise "hiç" katılmadığını ve "az" katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 7 incelendiğinde, okulda düzenlenecek sportif etkinliklerin, öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılmasına ilişkin yöneticilerin yaklaşık beşte dördü "çoğunlukla" ve "tam" katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık üçte

ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir. Yaklaşık onda biri ise “hiç” katılmadığını belirtmişlerdir.

Okulda düzenlenecek sosyal ve kültürel etkinliklerin öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılması, yönetici ve öğretmenler tarafından birbirine yakın oranda çoğunlukla ve tam katılma düzeyinde doğrulanmaktadır. Yönetici ve öğretmenler okulda yapılan ve ya yapılacak olan sosyal ve kültürel etkinliklerde karar almakta, karar sürecine katılmaktadır. Ancak okulda düzenlenecek sportif etkinliklerde öğretmenlerin karara katılımının, sosyal ve kültürel etkinlik kararlarına katılımına göre daha az olduğu yönetici ve öğretmenlerce belirtilmektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin sosyal ve kültürel etkinliklere daha yatkın veya daha duyarlı olduğu, sportif etkinliklere ise daha duyarsız olduğu biçiminde yorumlanabilir. Bu sonuca ilköğretim okullarındaki spor alanlarının, spor tesis ve salonlarının sınırlı olması etki etmiş olabilir. Araştırmada sosyal ve kültürel etkinliklere ilişkin kararlara katılımın yüksek bulunmasına karşın, Titrek’in ( 1999 ) yapmış olduğu araştırma sonucu ile koşutluk göstermemektedir. Şöyle ki; ilköğretim okullarında törenler, belirli gün ve haftalar düzenli olarak kutlanmakla birlikte sergi, okul gazete ve dergisi çıkarma, müsamere, folklor , müze ziyaretleri, sanat eserlerinin incelenmesi, bilgi yarışmalarının düzenlenmesi arasına gerçekleşmektedir. Bu etkinlikler sosyal ve kültürel etkinlik olarak ele alındığında bu araştırmanın sonuçlarıyla uyuşmamaktadır. Bu nedenle okulda düzenlenecek sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler için öğretmenler tarafından kararlar çoğunlukla ve tam katılma düzeyinde alınmasına karşın uygulama ile koşutluk gösterdiği söylenemez.

#### **4.1.5. Okulda Düzenlenen Sosyal-Kültürel ve Sportif Etkinliklerde Okul Çevresinin Katkısına Ait Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları**

Okul çevresinin kararlara uygulanmak üzere katılması, okulda düzenlenen etkinliklerde yönetici ve öğretmen dışında kalan çalışanların görüşünün alınması, okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde öğrenci velilerinin talep ve tepkilerinin dikkate alınması, okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde çevre imkanlarının göz önünde bulundurulması, okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde okul çevresinde bulunan mahalle muhtarlığının görüşlerinin

alınması, okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde semt belediyesinin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde; okul çevresinin kararlara uygulanmak üzere katılmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtirken; onda biri “hiç” katılmadığını, onda biri ise “az” katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, beşte biri “orta” düzeyde katıldığını, sekizde biri ise “az” katıldığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin, öğretmenlere göre daha büyük oranda okul çevresini dikkate almaları, üstlendiği rolü yerine getirme gayreti olarak değerlendirilebilir. Öğretmenler, okulun yönetiminde, okul çevresinin kararlara katılma noktasında kendilerini pek görevli saymadıkları ve bu konuda fazla da istekli olmadıkları söylenebilir.

Tablo 8’e göre okulda düzenlenen etkinliklerde yönetici ve öğretmen dışında kalan çalışanların görüşünün alınmasına ilişkin yöneticilerin yarısı “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtirken, yaklaşık altıda biri “hiç” katılmadığını belirtmiş ve “az” katıldığını belirtenlerin oranı da aynı olmuştur. Öğretmenlerin üçte biri “hiç” katılmadığını, yaklaşık üçte biri “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtirken, yaklaşık onda üçü “az” ve orta düzeyde katıldığını belirtmişlerdir.

İlköğretim okullarında düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere ilişkin olarak yönetici ve öğretmenlerin dışında kalan memur ve hizmetlilerin görüşü alındığı söylenemez. Yöneticilerin yarısı, memur ve hizmetlilerin görüşünün alındığını belirtse de her üç öğretmeninden biri bunun böyle olmadığını belirtmektedir. İlköğretim okullarında düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde memur ve hizmetlilerin görüşüne baş vurulmamaktadır. Bu sonuç ilköğretim okullarındaki yeniden yapılanma, örgütsel yenileşme çabalarıyla uyuşmamaktadır.

Tablo 8’e göre okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde öğrenci velilerinin talep ve tepkilerinin dikkate alınmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık beşte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık altıda biri orta düzeyde katıldığını, altıda biri “az” katıldığını belirtmişlerdir. onda biri ise “hiç” katılmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık yarısı “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, beşte biri “orta” düzeyde katıldığını, altıda biri “az” katıldığını, yedide biri ise “hiç” katılmadığını belirtmişlerdir.



Öğrenci velilerinin; çocuklarının gelişimlerini izlemek, okulun işleyişini gözlemlemek için okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri izledikleri söylenebilir. Öğrenci velilerinin okuldaki etkinliklere ilişkin olarak talepte buldukları, etkinlikleri eleştirdikleri anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin yöneticilere göre daha az oranda, velilerden talep ve tepkilerin geldiğini belirtmelerinin nedeni velilerden kaynaklanmış olabilir. Okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde talep ve tepkiler okul yönetimine bildirildiği için öğretmenler pek haberdar olmamaktadır. Sonuç olarak etkinliklerde öğrenci velilerinin talep ve tepkileri okul yönetimine bildirilmekte, bu talep ve tepkilerin de okul yönetimince dikkate alındığı söylenebilir. Örgütsel yenileşme çabaları açısından öğrenci velilerinin okulla ilişkide bulunması olumlu gelişme olarak değerlendirilebilir.

Tablo 8'e göre okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde çevre imkanlarının göz önünde bulundurulmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu "tam" ve "çoğunlukla" katıldığını belirtirken öğretmenlerin yaklaşık beşte dördü "tam" ve "çoğunlukla" katıldıklarını belirtmişlerdir.

Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde çevre imkanlarının göz önünde bulundurulması yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından desteklenmektedir. Bu sonuç örgütsel yenileşme ve yeniden yapılanma çabalarına olumlu katkı sağlamaktadır.

Tablo 8'e göre okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde okul çevresinde bulunan mahalle muhtarlığının görüşlerinin alınmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık üçte biri "hiç" katılmadığını, dörtte biri "az", yedide biri "orta", dörtte biri "çoğunlukla" ve "tam" katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yarısı "hiç" katılmadığını, beşte biri "az", yedide biri "orta", altıda biri "çoğunlukla" ve "tam" katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 8'e göre okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde semt belediyesinin görüşlerinin alınmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda üçü "hiç" katılmadığını, dörtte biri "az", yaklaşık altıda biri "orta", yaklaşık onda biri "çoğunlukla", yaklaşık altıda biri "tam" katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte ikisi "hiç" katılmadığını, yaklaşık beşte biri "az", yaklaşık beşte biri "orta", yaklaşık sekizde "çoğunlukla", yaklaşık onda biri "tam" katıldığını belirtmişlerdir.

**Tablo 8. Okulda Düzenlenen Sosyal-Kültürel ve Sportif Etkinliklerde, Okul Çevresinin Katkısına Ait Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**

Görüşler	YÖNETİCİ ( n = 56 )										ÖĞRETMEN ( n = 505 )									
	Katılma Düzeyi										Katılma Düzeyi									
	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
4-Okul çevresinin kararlara uygulanmak üzere katılması	5	8.9	5	8.9	10	17.9	17	30.4	19	33.9	42	8.3	61	12.1	106	21.0	164	32.5	132	26.1
17-Okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde yönetici ve öğretmen dışında kalan diğer çalışanların görüşünün alınması	9	16.1	9	16.1	10	17.9	9	16.1	19	33.9	168	33.3	79	15.6	77	15.2	103	20.4	78	15.4
18-Okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde, öğrenci velilerinin talep ve tepkilerinin dikkate alınması	5	8.9	9	16.1	10	17.9	11	19.6	21	37.5	76	15.0	79	15.6	111	22.0	139	27.5	100	19.8
20-Okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde çevre imkanlarının göz önünde bulundurulması	-	-	1	1.8	4	7.1	21	37.5	30	53.6	8	1.6	20	4.0	59	11.7	181	35.8	237	46.9
21-Okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde okul çevresinde bulunan mahalle muhtarlığının görüşlerinin alınması	19	33.9	14	25.0	8	14.3	7	12.5	8	14.3	252	49.9	96	19.0	72	14.3	49	9.7	36	7.1
22-Okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde semt belediyesinin görüşlerinin alınması	16	28.6	14	25.0	10	17.9	6	10.7	10	17.9	196	38.8	97	19.2	97	19.2	68	13.5	47	9.3

Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde okul çevresindeki mahalle muhtarlığının ve semt belediyesinin görüşleri alınmamaktadır. Okula dayalı yönetimde okul çevresinin talep ve tepkileri dikkate alınması gerekir. Oysa okul çevresindeki yerel yöneticiler düzenlenen etkinliklerde hiç söz sahibi değildir. Okulun, çevresini dikkate almadan gelişmesi, örgütsel yenileşme çabalarının gereklerinden olan okula dayalı yönetimi gerçekleştirmesi çok zor olacaktır.

#### **4.1.6. Okuldaki Etkinliklerin, Öğrencilerin Gelişimine Etkisi Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları**

Okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde öğrencilerin istekliliği, beklentileri ile yetenek ve performanslarının dikkate alınması, okuldaki etkinliklerin her öğrencinin kapasitesini geliştirmesine fırsat verecek biçimde yapılması, öğrencilerin sorumluluk almaları için gerekli ortamların hazırlanması, okul rehberlik hizmetlerinin planlanması ve uygulanmasında öğrencilerin gereksinim ve beklentilerinin dikkate alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde öğrencilerin istekliliği, beklentileri ile yetenek ve performanslarının dikkate alınmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtirken, “hiç” katılmadığını ve “az” katıldığını belirten olmamıştır. Öğretmenlerin yaklaşık beşte dördü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık dokuzda biri ise “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 9’a göre okuldaki etkinliklerin her öğrencinin kapasitesini geliştirmesine fırsat verecek biçimde yapılmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık beşte dördü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık onda yedisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yedide biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 9’a göre öğrencilerin sorumluluk almaları için gerekli ortamların hazırlanmasına ilişkin olarak yöneticilerin büyük bir çoğunluğu ( % 96.4 ) “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmiş, “hiç” katılmadığını ve “az” katıldığını belirten

olmamıştır. Öğretmenlerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 9’a göre okul rehberlik hizmetlerinin planlanması ve uygulanmasında öğrencilerin gereksinim ve beklentilerinin dikkate alınmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, sekizde biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir.

Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerin, öğrencilerin gelişimine olumlu yönde etkisi olduğu yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından desteklenmektedir. Sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerle öğrencilerin istekliliği, beklentileri, yetenek ve iş başarımları dikkate alınarak sorumluluk alması, kendisini gerçekleştirme sağlanmaktadır. Böyle bir sonuç okula dayalı yönetimden beklenmektedir. Dolayısıyla ilköğretim okulu öğretim yapısının öğrenciyi merkeze alan ve tam öğrenmeye olanak sağlayan bir işleve yöneldiği söylenebilir. Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerin, öğrencilerin gelişimine olumlu yönde etkisi olması okula dayalı yönetim gereklerinin öğretimsel boyutta gerçekleştiği şeklinde değerlendirilebilir.

#### **4.1.7. Okul-Çevre İşbirliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ve Yorumları**

Şube öğretmenler kuruluna istekli öğrenci velilerinin katılabileceğinin duyurulması, okul – veli toplantısında velilerin okula ilişkin görüş ve beklentilerini açıklamalarına fırsat verilmesi, okulun işleyişinde öğretmen ve diğer çalışanların beklentilerinin dikkate alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tablo 10’ da verilmiştir.

Tablo 10 incelendiğinde şube öğretmenler kuruluna istekli öğrenci velilerinin katılabileceğinin duyurulmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık beşte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık sekizde biri “orta” düzeyde katıldığını, yaklaşık sekizde biri “az” katıldığını belirtmişlerdir. Altıda biri ise “hiç” katılmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık onda üçü “hiç” katılmadığını, yaklaşık altıda biri

“az”, yaklaşık altıda biri “orta”, yaklaşık beşte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir.

Şube öğretmenler kuruluna istekli öğrenci velilerinin katılması konusunda yöneticilerin tamamen katılma düzeyinde görüş belirtme oranı, görüşe katılmadığını belirten öğretmenlerden daha azdır. Bu sonuç çok ilginçtir. Çünkü yöneticiler büyük bir çoğunlukla öğrenci velilerinin şube öğretmenler kuruluna çağrıldığını belirtirken, öğretmenler ise daha büyük bir oranla böyle bir çağrının yapılmadığını belirtmektedir. Bu çarpıcı sonuç yöneticilerin mevzuatla kendilerine verilen görevlerin yapıldığını doğrulamak için olabilir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 110. maddesinde şube öğretmenler kuruluna öğrenci velilerinin de katılabileceğini ifade etmektedir (MEB, 1997: 29). Şube öğretmenler kurulunda görev yapan öğretmenlerin öğrenci velilerinin katılımı konusundaki görüşleri daha gerçekçi olabilir. Örgütsel yenileşme, yeniden yapılanma çabaları olarak değerlendirilen okula dayalı yönetimin okul çevresiyle birlikte yürütülmesi gerekmektedir.

Tablo 10'a göre okul-veli toplantısında velilerin okula ilişkin görüş ve beklentilerini açıklamalarına fırsat verilmesine ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte dördü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık onda biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 10'a göre okulun işleyişinde öğretmen ve diğer çalışanların beklentilerinin dikkate alınmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık beşte dördü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, altıda biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, beşte biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir.

Öğrenci velilerinin görüş ve beklentileri ile öğretmen ve diğer çalışanların beklentilerinin dikkate alınması yönetici ve öğretmenlerce büyük bir çoğunlukla desteklenmektedir. Bu desteğin öğretmenlerce verilmesi beklenen bir sonuç olabilir ama yöneticilerin desteklemesi anlamlıdır. Öğrenci velilerinin okula ilişkin görüş ve beklentilerini açıklamasına fırsat verilmesi, okulun işleyişinde öğretmen ve diğer personelin beklentilerinin dikkate alınması yöneticinin yetki ve sorumluluğu altındadır. Ancak yöneticilerin bu görüşlere büyük bir çoğunlukla ve tamamen katılması örgütsel yenileşme çabalarına destek olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 9. Okuldaki Etkinliklerin, Öğrencilerin Gelişimine Etkisi Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**

Görüşler	YÖNETİCİ										ÖĞRETMEN ( n = 505 )									
	Katılma Düzeyi										Katılma Düzeyi									
	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
19-Okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde öğrencilerin istekliliği, beklentileri ile yetenek ve performanslarının dikkate alınması	-	-	-	-	5	8.9	17	30.4	34	60.7	8	1.6	33	6.5	56	11.1	172	34.1	236	46.3
25-Okuldaki etkinliklerin her öğrencinin kapasitesini geliştirmesine fırsat verecek biçimde yapılması	1	1.8	4	7.1	4	7.1	15	26.8	32	57.1	27	5.3	57	11.3	74	14.7	129	25.5	218	43.2
26-Öğrencilerin sorumluluk almaları için gerekli ortamların hazırlanması	-	-	-	-	2	3.6	14	25.0	40	71.4	3	0.6	12	2.4	37	7.3	117	23.2	336	66.5
27-Okul rehberlik hizmetlerinin planlanması ve uygulanmasında öğrencilerin gereksinim ve beklentilerinin dikkate alınması	2	3.6	2	3.6	4	7.1	16	28.6	32	57.1	29	5.3	48	9.5	62	12.3	123	24.4	243	48.1

**Tablo 10. Okul-Çevre İşbirliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**

Görüşler	YÖNETİCİ ( n = 56 )										ÖĞRETMEN ( n = 505 )									
	Katılma Düzeyi										Katılma Düzeyi									
	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
11-Şube öğretmenler kuruluna istekli öğrenci velilerinin katılabileceğinin duyurulması	9	16.1	7	12.5	7	12.5	17	30.4	16	28.6	149	29.5	77	15.2	76	15.0	107	21.2	96	19.0
22-Okul-veli toplantısında velilerin okula ilişkin görüş ve beklentilerini açıklamalarına fırsat verilmesi	1	1.8	1	1.8	4	7.1	15	26.8	35	62.5	16	3.2	24	4.8	52	10.3	118	23.4	294	58.2
24-Okulun işleyişinde öğretmen ve diğer çalışanların beklentilerinin dikkate alınması	1	1.8	1	1.8	9	16.1	21	37.5	24	42.9	41	8.1	44	8.7	93	18.4	145	28.7	182	36.0

#### 4.2. İlköğretim Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin, Gelecekte Görmek İstedikleri Okul Yapısı ve İşleyişine İlişkin Görüşleri ve Yorumları

İlköğretim okulundaki yönetici ve öğretmenlerin, gelecekte görmek istedikleri okul yapısı ve işleyişine ilişkin görüşleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11 incelendiğinde; ilköğretim okullarının görülmek istenen yapısı ve işleyişi için uzun dönemli planların yapılmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, dokuzda biri “orta” düzeyde, altıda biri “az” katıldığını belirtmişlerdir. Yaklaşık dokuzda biri ise “hiç” katılmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte biri “tam” katıldığını, beşte biri “çoğunlukla” katıldığını, yedide biri “orta” düzeyde katıldığını, altıda biri “az” katıldığını belirtmişlerdir. Yaklaşık dörtte biri ise “hiç” katılmadığını, belirtmişlerdir.

Tablo 11’e göre; okulun işleyişi, her öğrencinin öğrenebileceği gerçeğine uygun olarak düzenlenmesine ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık yedide biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık beşte biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 11’e göre, okulda, öğrencilerin yetenekli oldukları alanlarda gelişmelerine fırsat verecek düzenlemelerin yapılmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık beşte dördü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, sekizde biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, altıda biri “orta” düzeyde katıldığını, onda biri “az” katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 11’e göre, okulun çevresindeki farklı bireylerin farklı bakış açıları ve uzmanlıklarından yararlanılmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda yedisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, sekizde biri “orta” düzeyde katıldığını, dokuzda biri “az” katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık sekizde biri “hiç” katılmadığını, yaklaşık yedide biri “az”, yaklaşık beşte biri “orta”, yaklaşık yarısı “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 11’e göre, okulun gelecekte varmak istediği nokta okul çalışanları ve okul çevresindeki ilgili kişilerce belirlenmesine ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, dokuzda biri “orta” düzeyde katıldığını, altıda biri ise “hiç” katılmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte üçü “çoğunlukla”

ve “tam” katıldığını, yaklaşık beşte biri “orta” düzeyde katıldığını, yaklaşık sekizde biri “az” katıldığını belirtirken, yaklaşık sekizde biri “hiç” katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 11’e göre, öğretmenler okuldaki rollerini yerine getirirken bir takım çalışması içinde bulunmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte dördü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını yaklaşık yedide biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 11’e göre, gelecekteki okul yapısı ve işleyişi öğrencilerin bilgiyi kullanma ve üretmelerine ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık dokuzda biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık sekizde biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 11’e göre, okulda paylaşılan vizyon (paylaşılan duygular, değerler, ilişkiler, roller, kurallar) değişme ve yenileşmeyi teşvik edici bir biçimde oluşturulmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtirken, “hiç” katılmadığını belirten olmamıştır. Öğretmenlerin dörtte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık altıda biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 11’e göre, eğitimle ilgili her türlü kararın okulda alınması suretiyle okulun etkililiğinin artırılmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık dokuzda biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık yedide biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 11’e göre öğretmenler, okuldaki rollerini yerine getirirken karşılaştıkları güçlükleri diğer meslektaşlarıyla birlikte paylaşmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık onda dokuzu “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtirken öğretmenlerin yaklaşık beşte dördü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık onda biri ise “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir.

İlköğretim okullarında uzun dönemli (5-10 yıl) planların yapıldığı yöneticilerin çoğunluğu tarafından belirtilirken öğretmenler arasındaki görüşler birbirine yakın oranlarda beş seçenek arasında dağılım göstermektedir. Öğretmenler arasında, tamamen katılma düzeyine yakın oranda hiç katılmadığını belirtenler de olmuştur.



**Tablo 11. İlköğretim Okulunda Yönetici ve Öğretmenlerin, Gelecekte Görmek İstedikleri Okul Yapısı ve İşleyişine İlişkin Görüşleri**

Görüşler	YÖNETİCİ ( n = 56 )										ÖĞRETMEN ( n = 505 )									
	Katılma Düzeyi										Katılma Düzeyi									
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
28-İlköğretim okullarının gelecekte görülmek istenilen yapısı ve işleyişi için uzun dönemli planlar yapılır.	6	10.7	9	16.1	6	10.7	17	30.3	18	32.2	120	23.8	82	16.2	77	15.2	103	20.4	123	24.4
29-Okulun işleyişi, her öğrencinin öğrenebileceği gerçeğine uygun olarak düzenlenir	2	3.6	3	5.4	8	14.2	14	25.0	29	51.8	30	5.9	59	11.7	92	18.2	156	30.9	168	33.3
30-Okulda öğrencilerin yetenekli oldukları alanlarda gelişmelerine fırsat verecek düzenlemeler yapılır.	1	1.8	4	7.1	7	12.5	18	32.2	26	46.4	45	8.9	52	10.3	86	17.0	123	24.4	199	39.4
31-Okulun çevresindeki farklı bireylerin farklı bakış açıları ve uzmanlıklarından yararlanır.	4	7.1	6	10.7	7	12.5	15	26.8	24	42.9	67	13.3	70	13.9	97	19.2	127	25.1	144	28.5
32-Okulun gelecekte varmak istediği nokta okul çalışanları ve okul çevresindeki ilgili kişilerce belirlenir.	9	16.1	3	5.4	6	10.7	17	30.3	21	37.5	61	12.1	67	13.3	95	18.8	138	27.3	144	28.5
33-Öğretmenler okuldaki rollerini yerine getirirken bir takım çalışması içinde bulunur.	1	1.8	2	3.6	5	8.9	16	28.6	32	57.1	8	1.6	24	4.8	73	14.4	154	30.5	246	48.7
34-Gelecekteki okul yapısı ve işleyişi öğrencilerin bilgiyi kullanma ve üretmeleri üzerine olur.	-	-	2	3.6	6	10.7	13	23.2	35	62.5	20	4.0	44	8.7	66	13.1	146	28.9	229	45.3
35-Okulda paylaşılan vizyon, değişme ve yenileşmeyi teşvik edici bir biçimde oluşturulur	-	-	3	5.4	3	5.4	20	35.7	30	53.5	17	3.4	26	5.2	83	16.4	147	29.1	232	45.9
36-Eğitimle ilgili her türlü kararın okulda alınması suretiyle okulun etkililiği artırılır.	-	-	1	1.8	6	10.7	14	25.0	35	62.5	18	3.6	31	6.1	72	14.3	150	29.7	234	46.3
37-Öğretmenler okuldaki rollerini yerine getirirken karşılaştıkları güçlükleri diğer meslektaşlarıyla birlikte paylaşır.	2	3.6	1	1.8	4	7.1	16	28.6	33	58.9	12	2.4	26	5.1	48	9.5	126	25.0	293	58.0

Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki bu farklı bakış açısının, yöneticilerin okullarını yönetirken uzun dönemli planlamalar yaptıklarını, örgütsel yenileşme çabalarına destek verdiklerini göstermeye yönelik olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu sonuç Aytaç'ın (2000) araştırma sonuçlarıyla da uyumaktadır. Uzun dönemli planların olmayışı okul yöneticilerini birer statü lideri konumuna getirmiştir. Var olan durumu koruma eğiliminin artması ve yıllık eğitim öğretim planlarının dışına çıkılmaması sonucu oluşmaktadır. Bu sonuca, okul yöneticilerinin örgütsel yenileşme ve okula dayalı yönetime ilişkin yetkilerinin sınırlı olması da etki etmiş olabilir.

İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin gelecekte görmek istedikleri okul yapısı ve işleyişine ilişkin görüşleri büyük bir çoğunlukla okula dayalı yönetim gereklerine uygun olarak belirtilmiştir. Öğrencilerin yetenekli oldukları alanlarda gelişmesine fırsat verilmesi, bilginin kullanılması ve üretilmesi, eğitimle ilgili kararların okulda alınması suretiyle okulun etkililiğinin artırılması, takım çalışmasının gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları meslektaşlarıyla paylaşması konuları büyük bir çoğunlukla yönetici ve öğretmen gruplarınca desteklenmesi, katılım ve özerkliği isteyen okula dayalı yönetim modelinin benimsendiğini göstermektedir.

**Tablo 12. İlköğretim Okullarının Gelecekteki Okul Yapısı ve İşleyişine İlişkin Bulgular**

Grup	N	X	SS	t	p
Yönetici	56	4.15	0.78	2.73	0.05
Öğretmen	505	3.83	1.03		

İlköğretim okullarının gelecekteki okul yapısı ve işleyişine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri ile ilgili olarak veri toplama aracında düzenlenen soru maddelerinin istatistik çözümlemesi yapılmış, yönetici ve öğretmen değişkenine göre görüşler arasında fark olup olmadığını sınamak için "t" testinden yararlanılmıştır. Gelecekte görmek istedikleri okul yapısı ve işleyişine ilişkin bulgularda yönetici grubun ortalaması 4.15, standart sapması 0.78 olarak bulunmuştur. Öğretmen grubunun ortalaması 3.83, standart sapması ise 1.03 olarak bulunmuştur. "t" sınaması 2.73 olarak

belirlenmiştir. Bu sonucun çizelge değerinden büyük olması nedeniyle ilköğretim okulunda görevli yönetici ve öğretmenlerin gelecekte görmek istedikleri okul yapısı ve işleyişine ilişkin görüşleri arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır (Tablo 12).

### 4.3. İlköğretim Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Bölgesine İlişkin Görüşleri ve Yorumları

İlköğretim okulunda görevli yönetici ve öğretmenlerin eğitim bölgesine ilişkin görüşleri Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13 incelendiğinde, eğitim bölgeleri aracılığıyla okulların fiziki kapasitesinin, ders araç gereçlerinin ortak, etkili ve verimli kullanılmasının sağlanmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık beşte dördü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık dokuzda biri “orta” düzeyde katıldığını belirtirken, “hiç” katılmadığını belirtenler ise yaklaşık onbirde bir oranındadır. Öğretmenlerin yaklaşık onda yedisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık yedide biri “orta” düzeyde katıldığını, yaklaşık dokuzda biri ise “az” katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 13’e göre, eğitim bölgeleri aracılığıyla okul çevresindeki ilgili kişi ve kuruluşların katılımı ve katkılarının sağlanmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık beşte biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık beşte biri “orta” düzeyde katıldığını, yaklaşık yedide biri ise “az” katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 13’e göre eğitim bölgeleri aracılığıyla eğitimde kalitenin yükseltilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık altıda biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık altıda biri “orta” düzeyde katıldığını, yaklaşık dokuzda biri “az” katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 13’e göre eğitim bölgeleri aracılığıyla öğretmenlerin mesleki doyumlarının sağlanmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık beşte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık altıda biri “orta” düzeyde katıldığını, yaklaşık dokuzda

biri az katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık altıda biri “orta” düzeyde katıldığını, yaklaşık yedide biri “az” katıldığını belirtmişlerdir. Yaklaşık dokuzda biri ise “hiç” katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 13’e göre eğitim bölgeleri aracılığıyla eğitim kurumu ve çevre birlikteliğinin sağlanmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık altıda biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık beşte biri “orta” düzeyde katıldığını, yaklaşık sekizde biri az” katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 13’e göre eğitim bölgeleri ile üniversite arasında işbirliği yapılarak, ilköğretim okullarının geliştirilmesinin sağlanmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık dörtte biri “orta” düzeyde katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte üçü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık yedide biri “orta” düzeyde katıldığını, yaklaşık yedide biri ise “hiç” katılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 13’e göre eğitim bölgesinde öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin etkileşiminin en üst düzeye çıkarılmasına ilişkin olarak yöneticilerin yaklaşık beşte dördü “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yaklaşık onda yedisi “çoğunlukla” ve “tam” katıldığını, yaklaşık altıda biri “orta” düzeyde katıldığını, yaklaşık onda biri “az” katıldığını belirtmişlerdir.

İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin eğitim bölgelerine ilişkin görüşleri, büyük bir çoğunlukla ve tam katılma düzeyindedir. Eğitim bölgesi olarak belirlenen sınırlar içerisinde; insan gücünün, eğitim kurumlarının ve sosyal tesislerinin fiziki kapasitesi ile eğitim araç ve gereçlerinin eğitim kurumu ayrımı yapmaksızın bir program çerçevesinde etkili, verimli ve ortak kullanımı yöneticiler tarafından daha çok desteklenmektedir. İlköğretim okullarının sosyal-kültürel ve sportif etkinlikler için yeterli mekanlarının olmayışı, var olanların paylaşılması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Öğretmenler, kaynakların ortak kullanımını yöneticilere yakın bir oranda istedikleri görülmektedir. Ancak yöneticilerden daha az oranda bunu belirtmeleri, okulu yönetmede yöneticileri daha yetkili ve görevli saymalarından kaynaklanıyor olabilir. İlköğretim okulu yönetici görüşleri ile öğretmen görüşleri arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır.

**Tablo 13. İlköğretim Okulunda Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Bölgelerine İlişkin Görüşleri**

Görüşler	YÖNETİCİ ( n = 56 )										ÖĞRETMEN ( n = 505 )									
	Katılma Düzeyi										Katılma Düzeyi									
	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
38-Eğitim bölgeleri aracılığıyla okulların fiziki kapasitesinin, ders araç gereçlerinin ortak, etkili ve verimli kullanılması sağlanır.	5	8.9	1	1.8	6	10.7	16	28.6	28	50.0	25	4.9	54	10.7	71	14.1	145	28.7	210	41.6
39-Eğitim bölgeleri aracılığıyla okul çevresindeki ilgili kişi ve kuruluşların katılımı ve katkıları sağlanır.	5	8.9	4	7.2	12	21.4	9	16.1	26	46.4	37	7.3	69	13.7	111	22.0	139	27.5	149	29.5
40-Eğitim bölgeleri aracılığıyla eğitimde kalitenin yükseltilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasına olanak verilir.	3	5.3	2	3.6	9	16.1	14	25.0	28	50.0	34	6.7	55	10.9	83	16.5	149	29.5	184	36.4
41-Eğitim bölgeleri aracılığıyla öğretmenlerin mesleki doyumları sağlanır.	5	8.9	6	10.7	10	17.9	13	23.2	22	39.3	59	11.7	74	14.7	87	17.2	133	26.3	152	30.1
42-Eğitim bölgeleri aracılığıyla eğitim kurumu ve çevre birlikteliği sağlanır.	3	5.4	3	5.4	9	16.1	14	25.0	27	48.1	43	8.5	68	13.5	90	17.8	147	29.1	157	31.1
43-Eğitim bölgeleri ile üniversite arasında işbirliği yapılarak ilköğretim okullarının geliştirilmesi sağlanır.	4	7.1	3	5.4	12	21.4	11	19.7	26	46.4	73	14.4	59	11.7	78	15.5	109	21.6	186	36.8
45-Eğitim bölgesinde öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin etkileşimi en üst düzeye çıkarılır.	2	3.6	3	5.4	4	7.1	19	33.9	28	50.0	21	4.2	52	10.3	83	16.4	140	27.7	209	41.4

Eğitim b6lgeleri aracılığıyla okul çevresindeki ilgili kişi ve kuruluşların katılımı ve katkıları, y6netici ve 6đretmenlerce b6y6k bir çoğunlukla ve tam katılma d6zeyinde desteklenmektedir. Okulun sahiplerinin arttığı, okul çevresindeki ilgili kişi ve kuruluşların katılımı ve katkıları desteklendiği g6r6lmektedir. Dolayısıyla 6rg6tsel yenileşme çabalarından biri olan okula dayalı y6netim modelinin, ilköğretim okullarında eğitim b6lgeleri aracılığıyla gerçekleşeceği değerlendirmesi yapılabilir.

Eğitim b6lgeleri aracılığıyla eğitimde kalitenin y6kseltilmesi ve s6rekliliğinin sağlanması y6netici ve 6đretmenlerce b6y6k bir çoğunlukla desteklenmektedir. Y6netici ve 6đretmenler eğitim standartlarının y6kseltilmesi ve eğitimde kalitenin arttırılmasını istemektedir. Eğitim b6lgesinin fiziki olanaklarının ve kaynaklarının ortak kullanımı eğitimde kaliteyi ve s6rekliliği sağlayacağı s6ylenbilir. Eğitim kalitesinin ve s6rekliliğinin sağlanması g6r6şleri, y6netici ve 6đretmenlere g6re farklılık g6stermemektedir.

Eğitim b6lgeleri aracılığıyla 6đretmenlerin mesleki doyuma ulaşmaları, y6netici ve 6đretmenler tarafından orta d6zeyde desteklenmektedir. Var olan okul yapısı ve işleyişinde her t6rl6 değişim ve yeniliğin, merkezi 6rg6tt6n beklenmesi ve alt sistemlerin bu y6nde merkezi y6netimi zorlayamaması ve g6r6şlerinin dikkate alınmaması durağan eğitim anlayışının s6rmesine yol açmaktadır. Var olan yapıdaki okul y6neticilerinin mevzuattan kaynaklanan stat6 liderliğini s6rd6rme eğilimi devam etmektedir. 6rg6tsel yenileşme gereklerinden olan okula dayalı y6netim modeli, y6neticilerin stat6 lideri değil demokratik lider olmasını gerektirmektedir. Liderlik rol6n6n 6đretmenlerin mesleki doyumlarına etkisini araştıran Taylor ve Tashakkori (1994), g6l6 liderlik ile okul etkililiği arasında g6l6 bir bağ bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eğitim b6lgesi içinde yer alan ilköğretim okullarında g6revli 6đretmenler, y6neticilerini stat6 lideri konumunda g6rmekte ve kendisinin iş doyumuna orta d6zeyde etki ettiğini belirtmiştir. Bu sonuç s6z6 edilen araştırma ile koşutluk g6stermektedir. Eğitim b6lgelerinin iş doyumuna katkı sağlamadığı noktasında okul y6neticileri de 6đretmenlere yakın g6r6ř belirmişlerdir. Bu noktada y6netici ile 6đretmen g6r6şleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Eğitim b6lgesi olarak belirlenen sınırlar içerisinde, benzer 6zellikleri taşıyan ilköğretim okulları bulunduğundan, birbirleriyle etkileşimleri s6z konusu olup, araştırma sonuçlarıyla da ortaya konmaktadır. Eğitim b6lgeleri kanalıyla eğitim kurumu

ve çevre birlikteliğinin sağlandığı yönetici ve öğretmenlerce büyük bir çoğunlukla desteklenmektedir. Eğitim kurumlarının ve çevresinin birlikteliği, okula dayalı yönetim modeli açısından iyi bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Eğitim bölgeleri ile üniversiteler arasında işbirliği yapılmak suretiyle ilköğretim okullarının gelişimi sağlandığı yönetici ve öğretmenlerin büyük bir bölümü tarafından çoğunlukla ve tam katılma düzeyinde desteklenmektedir. Bu desteğin; ilköğretim okullarının çevresiyle, özellikle bilim üretilen üniversitelerle işbirliği noktasına taşınması, örgütsel yenileşme gereklerinden biri olan okula dayalı yönetim modeline katkı sağladığı söylenebilir.

Eğitim bölgeleri; insan gücünün, eğitim araç gereçlerinin, sosyal tesislerin bir program çerçevesinde etkili, verimli ve ortak kullanımını sağladığı, katılımı gerçekleştirdiği, etkileşim ve paylaşım olanağı sağladığı, eğitim standartlarını yükselttiği ve eğitimde kaliteyi arttırdığı noktasından hareketle oluşturulmuştur. Eğitim bölgesinde öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin etkileşimi en üst düzeye çıkarıldığı konusu yönetici ve öğretmenler tarafından büyük bir çoğunlukla desteklenmesi örgütsel yenileşme gereklerinden biri olan okula dayalı yönetim modeline katkı sağladığı söylenebilir.

**Tablo 14. Eğitim Bölgelerine İlişkin Bulgular**

Grup	N	X	SS	t	p
Yönetici	56	3.99	1.03	1.85	0.05
Öğretmen	505	3.71	1.16		

Eğitim bölgesiyle ilgili olarak veri toplama aracında düzenlenen soru maddelerinin istatistik çözümlenmesi yapılmış, yönetici ve öğretmen değişkenine göre görüşler arasında fark olup olmadığını sınamak için “t” testinden yararlanılmıştır. Eğitim bölgesine ilişkin bulgularda yönetici grubun ortalaması 3.99, standart sapması 1.03 olarak bulunmuştur. Öğretmen grubunun ortalaması 3.71, standart sapması 1.16 olarak bulunmuştur. “t” sınaması 1.85 olarak belirlenmiştir. Bu sonucun çizelge değerinden büyük olması nedeniyle ilköğretim okulunda görevli yönetici ve

öğretmenlerin eğitim bölgelerine ilişkin görüşleri ve değerlendirmeleri arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır (Tablo 14).



## **BÖLÜM V**

### **ÖZET SONUÇ ve ÖNERİLER**

Bu bölümde araştırmanın özeti, sonucu ve önerileri yer almaktadır.

#### **5.1. Özet**

Bu araştırmanın genel amacı; ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okula dayalı yönetime ilişkin görüşleri ve değerlendirmelerinin neler olduğunu saptamaktır. Bu genel amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır.

1. Yönetici ve öğretmenlerin mevcut ilköğretim okulu yapısı ve işleyişi hakkındaki görüşleri nelerdir?

2. İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin gelecekte görmek istedikleri okul yapısı ve işleyişi hakkındaki görüşleri nelerdir? Bu görüşler yönetici ve öğretmenlere göre farklılık göstermekte midir?

3. İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenler eğitim bölgelerini nasıl değerlendirmektedirler? Bu değerlendirmeler yönetici ve öğretmenlere göre farklılık göstermekte midir?

Bu amaca ulaşmak için konu ile ilgili alanyazın taraması yapılmıştır. Eskişehir merkez ilçedeki ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanmak üzere anket geliştirilmiştir. Veri toplama aracı soru maddelerinin anlaşılır olup olmadığını belirlemek amacıyla şans yoluyla belirlenen bir ilköğretim okulunda uygulanmıştır. Elde edilen dönütler dikkate alınarak uzman görüşüne sunulmuş, gerekli düzenlemeler yapılmak suretiyle veri toplama aracına son şekli verilmiştir. Veri toplama aracı iki bölümden oluşmuştur. Bu bölümler, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin kişisel bilgileri ile okula dayalı yönetim etkinliklerini kapsamaktadır. Beşli likert tipi anketler, oranlı küme örnekleme yöntemiyle belirlenen Eskişehir

merkez ilçedeki ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerine araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Toplanan veriler bilgisayara yüklenmiş ve SPSS programı uygulanarak istatistiksel çözümlene yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans (f), yüzde (%) kullanılmış ve ayrıca ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin veri toplama aracındaki sorulara verdikleri yanıtlar arasında  $p = .05$  anlamlılık düzeyinde bir fark olup olmadığı “t” testi ile sınanmış ve yorumlanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre mevcut ilköğretim yapısı ve işleyişinde okul çevresinin görüşü alınmamaktadır. İlköğretim okullarının gelecekte görölmek istenen yapısına ilişkin uzun dönemli planların yapılmamaktadır. Eğitim bölgeleri kaynakların kullanımını için desteklenirken öğretmenlerin iş doyumunu sağlayamamaktadır.

Gelecekte görölmek istenen okul yapısı ve işleyişi ile eğitim bölgelerini değerlendirmede ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri arasında yöneticiler lehine bir fark oluşmaktadır.

## 5.2. Sonuç

Yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre varılan sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

### 5.2.1. Mevcut İlköğretim Okulu Yapı ve İşleyişine İlişkin Sonuçlar

İlköğretim okullarında yapılan öğretmenler kurulu toplantılarında, kurul gündeminin oluşturulması ve kararların salt çoğunlukla alınması büyük bir çoğunlukla gerçekleşmektedir.

Öğretmenler kurulunda; okula alınan / alınacak olan donatım malzemelerinin, özel eğitime gereksinimi olan öğrencilerin okula ve sınıf ortamına uyumunu kolaylaştıracak önlemlerin belirlenmesi, yöneticiler tarafından daha çok desteklenmektedir. Öğretmenler tarafından ise orta düzeyde kabul görmektedir. İlköğretim okullarının kendilerine özgü bütçelerinin olmayışı ve üst birimlerin, okulların gereksinimlerini değerlendirmeye olanak sağlayacak zamanı tanımadığı için

ilköğretim okullarına alınan / alınacak donatım malzemelerinin, araç-gereçlerin öğretmenler kurulunda görüşülmesi gerçekleşmemektedir.

Okulda eğitici kol çalışmalarında öğretmenin ilgi ve uzmanlığına değer verilmesi orta düzeyde gerçekleşmektedir. Eğitici kol rehber öğretmeni belirlemede öğretmenin ilgisi ve bu konuda uzmanlığı veya istekliliği yeterli düzeyde dikkate alınmamaktadır. Öğrencilerin istekliliğine ise dikkat edilmektedir.

İlköğretim okullarında demokratik kurallar, kararların biçimsel yönden ele alınmasında işletilmektedir.

Okulda düzenlenecek sosyal-kültürel etkinliklerde öğretmenin görüşleri ve kararları büyük bir çoğunlukla dikkate alınmaktadır. Ancak sportif etkinliklerin görüşülmesine ve kararlaştırılmasına öğretmenler pek katılmamaktadır.

Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde, okulda görevli memur ve hizmetlilerin görüşleri dikkate alınmamaktadır. Yöneticiler tarafından, görüşlerin alındığı belirtilse de öğretmenler bu görüşe katılmamaktadır.

Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde, öğrenci velilerinin talep ve tepkileri orta düzeyde dikkate alınmakta, çevre olanakları göz önünde bulundurulmaktadır. Ancak ilköğretim okullarında düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinlikler için karar alınmasıyla uygulanması konusu birbirine koşutluk göstermemektedir.

Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde, okul çevresinde bulunan mahalle muhtarlığının görüşü hiç alınmamaktadır. Belediye yetkililerinin görüşü ise az alınmaktadır.

Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerin, öğrencilerin gelişimine katkısı çok fazladır.

İlköğretim okulunda toplanan şube öğretmenler kuruluna istekli öğrenci velilerinin katılabileceği duyurusu yapılmamaktadır. Okul yöneticileri duyurunun yapıldığını orta düzeyde belirtirken, öğretmenler böyle bir duyurunun hiç yapılmadığını en büyük oranda belirtmektedirler.

Öğrenci velilerinin okula ilişkin görüşlerini, beklentilerini açıklamalarına fırsat verilmektedir. Ancak okulun işleyişinde, öğretmen ve diğer çalışanların beklentilerinin dikkate alındığı yöneticiler tarafından büyük bir oranda çoğunlukla ve tam katılma düzeyinde belirtilirken bu oran öğretmenlerde daha azdır.

### 5.2.2. Gelecekte Görmek İstenilen Okul Yapısı ve İşleyişine İlişkin Sonuçlar

İlköğretim okullarının, gelecekte görmek istenilen yapısı ve işleyişi için, uzun dönemli planının yapılmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Okula dayalı yönetimin gereklerinden olan öğretimsel yenilikler ve anlayışlar İlköğretim okullarında büyük bir çoğunlukla geçerlidir. Gelecekte görmek istenilen okul yapısı ve işleyişinin; katılımcı, paylaşımcı, vizyoner ve yeniliklere açık, takım çalışmasını benimsemiş ve okulun etkililiğini arttırma gibi “Geleceğin Okulu”nun temel değerleri, yönetici ve öğretmenlerce “çoğunlukla” ve “tam” katılma düzeyinde desteklenmektedir.

Okulun çevresindeki farklı bireylerin farklı bakış açıları ve uzmanlıklarından yararlanılması, okulun gelecekte varmak istediği nokta okul çalışanları ve okul çevresindeki ilgili kişilerce belirlenmesi konuları, yöneticiler tarafından “çoğunlukla” ve “tam” katılma düzeyinde desteklenmesine karşın, öğretmenlerin birbirine yakın oranlarda farklı görüş belirttiği saptanmıştır. İlköğretim okulunu çevreye açma konusunda öğretmenler, mevcut yapıyı koruma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim okulundaki yönetici ve öğretmenlerin gelecekte görmek istedikleri okul yapısı ve işleyişine ilişkin görüşleri arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur.

### 5.2.3. Eğitim Bölgelerine İlişkin Sonuçlar

İlköğretim okulunda görevli yönetici ve öğretmenler, eğitim bölgeleri aracılığıyla okulların fiziki kapasitesinin, ders araç-gereçlerinin ortak, etkili ve verimli kullanılacağı çoğunlukla ve tam katılma düzeyinde desteklenmektedirler.

Eğitim bölgeleri aracılığıyla kalitenin yükseltileceği ve sürekliliğinin sağlanabileceği düşüncesinde olan öğretmenler, bu oluşumda öğrencilerin ve çevre etkileşiminin en üst düzeye çıkarılmasını, kurum ve çevre birlikteliğinin sağlanmasını “çoğunlukla” ve “tam” katılma düzeyinde desteklenmektedirler.

Eğitim b6lgeleri aracılığıyla okul çevresindeki ilgili kişi ve kuruluşların katılımlarının ve katkılarının sağlanabileceğini, 6đretmenlere g6re y6neticiler daha çok oranda desteklemektedirler. Okul evresinin, okulun işleyişine katılımı ve katkısı 6đretmenlerce pek kabul g6rmemektedir.

Eğitim b6lgeleri ile 6niversite arasında işbirliği yapılarak ilköğretim okullarının geliştirilmesi y6neticiler tarafından destek bulurken, 6đretmenler ise beşli derecelendirme 6leğinin her d6zeyinde birbirine yakın oranlarda g6r6ř belirtmektedirler. 6niversite ile işbirliği yapmada eğitim b6lgelerinin pek etkili olmayacağı d6ř6ncesi egemendir.

Mesleki doyum sağlanmasında eğitim b6lgelerinin katkısının çok fazla olmayacağı d6ř6n6lmektedir. Eğitim b6lgelerinin mesleki doyumunu sağlayabileceğini y6neticiler daha b6y6k oranda belirtilmektedir. İlk6đretim okulunda g6revli y6netici ve 6đretmenlerin eğitim b6lgelerine ilişkin g6r6şleri arasında y6neticiler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur.

### 5.3. 6neriler

6rg6tsel yenileşme çabalarından biri olan okula dayalı y6netim modelinin ilköğretim okullarında geliştirilebilmesi için araştırmanın bulgularına dayalı olarak geliştirilen 6neriler ř6yledir:

#### 5.3.1. Uygulamacılar İçin 6neriler

a) İlk6đretim okullarında y6netici ve 6đretmenler arasında; katılımcı, paylaşımcı, yetkilendirici, yeniliklere açık ve vizyon sahibi olmayı sağlamak için mesleki toplantılar ve konferanslar d6zenlenmelidir.

b) İlk6đretim okullarının gereksinimi olan malzemelerin, araç-gereçlerin alımını kolaylaştıracak ve eğitim b6lgeleri 6leğinde b6te yapma olanağı sağlayacak yasal d6zenlemeler yapılmalıdır.

c) İlköğretim okulunda görevli öğretmenlerin özel eğitime gereksinimi olan öğrencilere rehberlik yapmada yeterli bilgiye sahip olmaları için okul rehberlik servislerinin donanım ve personeli sağlanmalıdır.

d) Ders dışı etkinliklerde oluşturulan kurul ve komisyonlarda görevlendirilen öğretmenler, katılımcı anlayışla belirlenmeli ve tüm etkinliklerde alınan kararların uygulamaya dönüşmesi denetlenmelidir.

e) Okula dayalı yönetimden beklenen etkinliklerin gerçekleşmesinde, okul çevresindeki kamu kurum ve kuruluşlarının görüşleri alınmalı ve katkısı sağlanmalıdır.

f) Okula dayalı yönetim sürecinin işletilmesine yönelik olarak okul gelişim planları hazırlanmalıdır.

g) Örgütsel yenileşme konusu ile ilgili alanlarda yönetici ve öğretmenlerin yeterlilikleri arttırılmalı, hizmetiçi eğitim olanakları bu amaç için kullanılmalıdır.

### **5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

a) Eğitim örgütlerinde yaşanan insan ilişkileri sorunları araştırma konusu yapılabilir.

b) İlköğretim okullarında vizyon geliştirme sürecine yönelik örnek olay araştırmaları yapılabilir.

c) Okula dayalı yönetim ile öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel etkililik, iş verimliliği ilişkilerini irdeleyen araştırmalar yapılabilir.

d) Okula dayalı yönetimde denetim sisteminin işlevselliği ve katkıları araştırma konusu yapılabilir.

e) İlköğretim okullarındaki örgütsel yenileşme, yeniden yapılanma sürecinde üniversitelerin öğretmen yetiştirme programları araştırma konusu yapılabilir.

**EKLER**

<b>EK</b>	<u>Sayfa</u>
1-Okula Dayalı Yönetim Anketi.....	62
2-Anket Uygulama Onayı.....	68
3-Anket Uygulanan İlköğretim Okulları.....	69

EK: 1-Anket

Sayın Okul Yöneticisi,

"Okula Dayalı Yönetim" konusunda yapılan yüksek lisans tezine temel olacak bilgileri toplamak amacıyla bu anket hazırlanmıştır.

Uygulamanın içinde bulunan sizlerin görüşleri, bu araştırmanın sonuçları bakımından büyük değer taşımaktadır. Vereceğiniz yanıtların doğruluğu, yanıtlamada göstereceğiniz içtenlik, ilköğretim okullarını geliştirme ve iyileştirme yönündeki çabalara katkıda bulunabilecektir.

Anket maddelerine vereceğiniz yanıtlar bu araştırma dışında herhangi bir amaçla kullanılması söz konusu değildir. Bu nedenle, ankete ad ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Sizden istenen, tüm anket maddelerini okuyup görüşlerinizi ilgili yere (x) işareti koymak suretiyle belirtmenizdir.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

**Anadolu Üniversitesi**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi

Yüksek Lisans Öğrencisi

**Hüseyin YEMENİCİ**



EK: 1 (devam)

## KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda belirtilen seçeneklerden durumunuza uygun olanı (x) işareti ile belirleyiniz.

Okulunuzdaki görev ünvanınız nedir?

1. ( ) Okul müdürü veya müdür vekili
2. ( ) Okul müdür yardımcısı
3. ( ) Öğretmen

## OKULA DAYALI YÖNETİM

Okula dayalı yönetimden beklenen etkinlikler aşağıda sıralanmıştır. Okul yöneticisi / öğretmeni olarak sizden; belirtilen etkinliklerin okulunuzda ne derecede gerçekleştirildiğini kararlaştırmanız, sonra da uygun seçeneğin altındaki parantezi (x) işaretlemeniz istenmektedir.

### ETKİNLİKLER

Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta derecede Katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tam katılıyorum
---------------------	-------------------	------------------------------	---------------------------	--------------------

1. Öğretmenler kurulu toplantısında gündeme son şeklinin verilmesi için gündem, öğretmenlerin görüşüne sunulur.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

2. Öğretmenler kurulunda kararlar, salt çoğunluk ile alınır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

3. Okulda eğitici kol çalışmalarında öğretmenin ilgi ve uzmanlığına değer verilir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

4. Okul çevresinin karara katılması, kararın alınması için değil, uygulanması için gerçekleştirilir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

5. Okulda eğitici kol çalışmasına katılan öğrencilerin istekliliğine dikkat edilir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

6. Okulda oluşturulan komisyonlara üye belirlenmesi demokratik kurallar içinde yapılır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

7. Okul aile birliği üyesinin belirlenmesi demokratik kurallar içinde yapılır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

EK: 1 (devam)

8. Okula alınan (alınacak olan) donatım malzemelerinin, araç-gereçlerinin kararlaştırılması ve kullanılması hususu öğretmenler kurulunca belirlenir.

Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta derecede Katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tam katılıyorum
------------------	----------------	---------------------------	------------------------	-----------------

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

9. Zümre öğretmenler kurulu başkanı, zümreyi oluşturan öğretmenlerce seçilir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

10. Zümre öğretmenler kurulunda kararlar, demokratik esaslar çerçevesinde ve görüşmeler sonunda oluşturulur.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

11. Şube öğretmenler kuruluna, istekli öğrenci velilerinin katılabileceği duyurusu yapılır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

12. Eğitim bölgesinde, öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin etkileşimi en üst düzeye çıkarılır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

13. Özel eğitime gereksinimi olan öğrencilerin okul ve sınıf ortamına uyumunu kolaylaştıracak önlemler öğretmenler kurulunca belirlenir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

14. Okulda düzenlenecek sosyal etkinlikler, (törenler, belirli gün ve haftalar, müsamere, sergi vb.) öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

15. Okulda düzenlenecek kültürel etkinlikler, (folklor, müze ziyaretleri, sanat eserlerinin incelenmesi, bilgi yarışması vb.) öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

16. Okulda düzenlenecek sportif etkinlikler, (satranç yarışması, basketbol, voleybol, yüzme vb.) öğretmenlerin katılımıyla alınan kararlar doğrultusunda yapılır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

17. Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde yönetici ve öğretmenlerin dışında kalan diğer çalışanların görüşü alınır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

EK: 1 (devam)

Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta derecede Katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tam katılıyorum
------------------	----------------	---------------------------	------------------------	-----------------

18. Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde, öğrenci velilerinin talepleri ve tepkileri dikkate alınır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

19. Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde öğrencilerin istekliliği, beklentileri ile yetenek ve performansları dikkate alınır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

20. Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde çevre imkanları göz önünde bulundurulur.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

21. Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde okul çevresinde bulunan mahalle muhtarlığının görüşleri alınır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

22. Okul-veli toplantısında, velilerin okula ilişkin görüş ve beklentilerini açıklamalarına fırsat verilir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

23. Okulda düzenlenen sosyal-kültürel ve sportif etkinliklerde semt belediyesinin görüşleri alınır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

24. Okulun işleyişinde, öğretmen ve diğer çalışanların beklentileri dikkate alınır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

25. Okuldaki etkinlikler, her öğrencinin kapasitesini geliştirmesine fırsat verilecek biçimde yapılır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

26. Öğrencilere sorumluluk almaları için (sınıf başkanlığı, eğitici kol çalışmaları, nöbet tutma vb.) gerekli ortamlar hazırlanır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

27. Okul rehberlik hizmetlerinin planlanması ve uygulanmasında öğrencilerin gereksinim ve beklentileri dikkate alınır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

EK: 1 (devam)

28. İlköğretim okullarının gelecekte görülmek istenilen yapısı ve işleyişi için uzun dönemli (5-10 yıllık) planlar yapılır.

Hiç Katılmıyorum	Az katılmıyorum	Orta derecede Katılmıyorum	Çoğunlukla katılmıyorum	Tam katılmıyorum
------------------	-----------------	----------------------------	-------------------------	------------------

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

29. Okulun işleyişi, uygun koşullar oluşturulduğunda her öğrencinin öğrenebileceği gerçeğine uygun olarak düzenlenir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

30. Okulda öğrencilerin, yetenekli oldukları alanlarda gelişmelerine fırsat verecek düzenlemeler yapılır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

31. Okulun çevresindeki farklı bireylerin, farklı bakış açıları ve uzmanlıklarından yararlanılır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

32. Okulun gelecekte varmak istediği nokta, okul çalışanları ve okul çevresindeki ilgili kişilerce belirlenir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

33. Öğretmenler, okuldaki rollerini yerine getirirken bir takım çalışması içinde bulunur.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

34. Gelecekteki okul yapısı ve işleyişi, öğrencilerin bilgiyi kullanma ve üretmeleri üzerine olur.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

35. Okulda paylaşılan duygular, değerler, ilişkiler, roller, kurallar değişme ve yenileşmeyi teşvik edici bir biçimde oluşturulur.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

36. Eğitimle ilgili her türlü kararın okulda alınması suretiyle, okulun etkililiği artırılır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

37. Öğretmenler, okuldaki rollerini yerine getirirken karşılaştıkları güçlükleri diğer meslektaşlarıyla birlikte paylaşır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

38. Eğitim bölgeleri aracılığıyla okulların fiziki kapasitesinin, ders araç-gereçlerinin ortak, etkili ve verimli kullanılması sağlanır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

EK: 1 (devam)

Hiç Katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta derecede Katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tam katılıyorum
------------------	----------------	---------------------------	------------------------	-----------------

39. Eğitim bölgeleri aracılığıyla okul çevresindeki ilgili kişi ve kuruluşların katılımı ve katkıları sağlanır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

40. Eğitim bölgeleri aracılığıyla eğitimde kalitenin yükseltilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasına olanak verilir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

41. Eğitim bölgeleri aracılığıyla öğretmenlerin mesleki doyumları sağlanır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

42. Eğitim bölgeleri aracılığıyla eğitim kurumu ve çevre birlikteliği sağlanır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

43. Eğitim bölgeleri ile üniversite arasında işbirliği yapılarak ilköğretim okullarının geliştirilmesi sağlanır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

44. Okul çevresinin karara katılması, kararın alınması için değil, uygulanması için gerçekleştirilir.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

45. Eğitim bölgesinde, öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin etkileşimi en üst düzeye çıkarılır.

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

EK: 2

**T.C.**  
**ESKİŞEHİR VALİLİĞİ**  
**Milli Eğitim Müdürlüğü**

**SAYI: B.08.4.MEM.4.26.00.02.000/12887****16.05.2000****KONU: Anket Çalışması.****VALİLİK MAKAMINA**

Anadolu Üniversitesi Rektörlüğünden alınan 09.05.2000 tarih ve 493-1660 sayılı yazıda; Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı “Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi” Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Hüseyin YEMENİCİ’nin ilimizdeki tüm ilköğretim okullarında “Okul Yöneticilerinin Okula Dayalı Yönetime İlişkin Görüşleri ve Değerlendirmeleri” konulu anketini uygulaması için izin istenilmektedir.

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Hüseyin YEMENİCİ’nin ilimizdeki tüm ilköğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlere anket uygulaması müdürlüğümüzce uygun görülmekte olup, Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Mithat ÖZDEMİR  
Milli Eğitim Müdürü  
İMZA

OLUR

16.05.2000

B.Őahin TÖTÖNCÖ

Vali a.

Vali Yardımcısı

İMZA

**EK: 3****ÖRNEKLEM İÇİNDE YER ALAN İLKÖĞRETİM OKULLARI****1. Tepebaşı Eğitim Bölgesi**

- |                                       |                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| a) Barbaros İlköğretim Okulu          | b) Kardeşler İlköğretim Okulu   |
| c) Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu | d) Cahit Kural İlköğretim Okulu |

**2. Ertuğrulgazi Eğitim Bölgesi**

- |                                   |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| a) Mualla Zeyrek İlköğretim Okulu | b) Reşat Benli İlköğretim Okulu |
| c) Orhangazi İlköğretim Okulu     | d) Aziz Bolel İlköğretim Okulu  |

**3. Akarbaşı Eğitim Bölgesi**

- |                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| a) Millizafer İlköğretim Okulu | b) Fatih Sultan Mehmet İlköğ. Ok. |
|--------------------------------|-----------------------------------|

**4. Bahçelievler Eğitim Bölgesi**

- |                                   |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| a) Mithatpaşa İlköğretim Okulu    | b) Tunalı İlköğretim Okulu      |
| c) Sinanalagaç İlköğretim Okulu   | d) Ata İlköğretim Okulu         |
| e) 100. Yıl İlköğretim Okulu      | f) Ziya Gökalp İlköğretim Okulu |
| g) TEİ Alparslan İlköğretim Okulu |                                 |

**5. Odunpazarı Eğitim Bölgesi**

- |                                    |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| a) I.HİBM. İlköğretim Okulu        | b) M.Ali Yasin İlköğretim Okulu      |
| c) M.Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu | d) Org. Halil Sözer İlköğretim Okulu |

**6. Yenikent Eğitim Bölgesi**

- |                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| a) Yenikent İlköğretim Okulu   | b) V.Münir Raif Güney İlköğ. Okulu |
| c) Battalgazi İlköğretim Okulu | d) Plevne Özel İdare İlköğ. Okulu  |

**7. Gökmeşdan Eğitim Bölgesi**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| a) Şeker İlköğretim Okulu                   | b) Yunusemre İlköğretim Okulu |
| c) Korg. Lütfi Akdemir İlköğ. Okulu         | d) İsmetpaşa İlköğretim Okulu |
| e) Pilot Binbaşı Ali Tekin İlköğretim Okulu |                               |

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Kemal. "Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1984.
- \_\_\_\_\_. **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**. Birinci baskı. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1994.
- Alıç, Mehmet. **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1990.
- Aslan, Battal. "İlkokullarda Okul-Aile İlişkileri." Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1994.
- Aytaç, Tufan. "Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma Okul Merkezli Yönetim", **Eğitim Yönetimi Dergisi** 6, 21: 55-81, Kış 2000.
- Balcı, Ali. **Etkili Okul-Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara: Erek Ofset, 1993.
- Başaran, İ .Ethem. **Türkiye Eğitim Sistemi**. Birinci basım. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1993.
- Bayrak, Coşkun. "Öğrencilerin Yönetime Katılmasına İlişkin Bir Model Önerisi", **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** 6, 2: 23-37, Güz 1996.
- \_\_\_\_\_. "Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı" **Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Adaylarının Eğitimi Programı Ders Notları**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1999.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1991.
- Çelik, Vehbi. "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", **Amme İdaresi Dergisi** 26, 2: 133-145, 1993.
- Çulpan, Refik. "Çevresel Etkenler ve Örgütsel Değişim", **Amme İdaresi Dergisi** 9, 4: 1976.
- Erçetin, Şule. **Eğitimde Uzmanlaşma**. Ankara: Şafak Matbaası, 1995.



Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

\_\_\_\_\_. **Yönetim Psikolojisi**. Dördüncü baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi, 1993.

Erkılıç, T. Akman. "Genel Liselerde Öğretmenlerin Kararlara Katılma İsteklilikleri ve Katılmayı Sınırlayan Etmenler." Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992.

Ertekin, Yücel. **Örgüt İklimi**. Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1978.

Hodgetts, M. Richard. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**. Çeviren: Canan Çetin, Esin Can Mutlu. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Howes, Nanch ve Harold Mc Carty. "Participative Management: A. Practice for Meeting the Demands of the Eighties Meeting Papers Eric, ED 216435, 1982.

İpek, Cemalettin. "Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi" **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** 19: 411-442, Yaz 1999.

Kabadayı, Reşide "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi." Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, 1982.

Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri, 1993.

Karasar, Niyazi. **Araştırmada Rapor Hazırlama**. Ankara: Sanem Matbaacılık sanayi ve Ticaret A.Ş., 1991.

\_\_\_\_\_. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Sekizinci baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

Kaya, Y. Kemal. **İnsan Yetiştirme Düzenimiz. Politika / Eğitim / Kalkınma**. Dördüncü Baskı. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve İdari Bilimler Döner Sermaye İşletmesi, 1984.

\_\_\_\_\_. **Eğitim Yönetimi-Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Dördüncü baskı. Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti., 1991.

Kılıçkaya, Zeynep. "Hizmetiçi Eğitimde Yönetici ve uzmanların Kararlara katılma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma Türkiye Halk Bankası Örneği". Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1988.

- Magrevin, Carol Z. "Teacher Participation in the Decision Making Process and Its Relationship to Organizational Commitment and Morale" DAI 45/05A, P. 1258, Publication No: AAC 8817132, 1984.
- "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik". **Resmi Gazete**, 23472: 23 Eylül 1998.
- "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi" **Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi**, 2506: Kasım 1999.
- "Milli eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği" İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1997.
- Öncü, Hüseyin. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**. Ankara: Matser Basım San. Ve Tic. Ltd. Şti., 1994.
- Özçelik, D.Ali. **Test Hazırlama Kılavuzu**. Genişletilmiş İkinci Baskı. Ankara: ÖSYM Eğitim Yayınları, 1989.
- Özdemir, Servet. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Üçüncü Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık Ltd. Şti., 1998.
- Özden, Yüksel. **Eğitimde Dönüşüm-Eğitimde Yeni Değerler**. İkinci baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık Ltd. Şti., 1999.
- \_\_\_\_\_. "Okullarda Katılmalı Yönetim". **Eğitim Yönetimi**. II (Yaz), 3: 427-438, 1996.
- Pearson, Charlene Smith. "Teacher as Participants in School District Decision-making". **Dissertation Abstracts International**, 50: 2337-A, 1990.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987.
- Sarpkaya, Ruhi. "Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 9 Eylül Üniversitesi, 1996.
- Shepherd, Carol Marie. "A study of the Relationship Between Decision-Making, professional Zone of Acceptance, Job Satisfaction, and Organizational Effectiveness in a Sample of New Jersey Elementary Teachers", **Dissertation Abstracts International**, 51: 2227-A, 1991.
- Taylor, Dianne L. ve Ira E. Bogotch. "School-Level Effect of Teachers' Participation in Decision Making." **Educational Evaluation and Policy Analysis**. XVI, 3: 302-319, 1994.

- Taylor, Dianne L. ve Abbas Tashakori. " Decision Participation and School Climate as Predictors of Job Satisfaction and Teachers Sense of Efficacy." **Journal of Experimental Education**. LXIII, 3: 217-230, 1994.
- "Tez Yazım Yönergesi" **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2000.
- Titrek, Osman. "İlköğretim Okullarının Çevre İle İlişkileri." Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Vural, Sacide. "Yayın Kurumlarında Yönetime Katılma ve TRT Örneği". **Amme İdaresi Dergisi**, 22, 2: 53-75, 1989.
- Yıldırım, İbrahim. "Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma" **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 13, 73: 18-24, 1989.
- Watkins, Peter. "Developing Educational in Victoria: Tension in the Role and Selection of Principals", **Journal of Educational Administration**, 29, 1: 22-38, 1991.
- Wright, Davit. "Teachers, Perceptions of Their Own Influence Over School Policies and Decision A Study of Scholing in the United States" Tecnia Reports Series No: 16 Eric, ED 214886, 1980.