

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMENLERİN KARARLARA
KATILMALARINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Sedat DEMİR**

Enstitü Anabilim Dalı : EĞİTİM BİLİMLERİ

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

ŞUBAT-2001

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMENLERİN KARARLARA
KATILMALARINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(SAKARYA İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Sedat DEMİR

Enstitü Anabilim Dalı : EĞİTİM BİLİMLERİ

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

Bu tez 28 / 02 / 2001 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı
Doç.Dr.
Aytekin İŞMAN

Jüri Üyesi
Yrd.Doç.Dr.
H. Basri GÜNDÜZ

Jüri Üyesi
Doç.Dr.
Yılmaz ÖZKAN

ÖNSÖZ

2000’li yıllara gelindiğinde bütün bilim dallarında olduğu gibi eğitim biliminde de bir dizi değişme ve gelişmelerin olduğu görülmektedir. Meydana gelen bu değişmeler sosyal hayatı etkilediğinden, insanlar bu değişme ve gelişmelere uyma, kendilerini yeni durumlara hazırlama gereği duymaktadırlar.

Toplumda bu görevi okul örgütleri üstlendiğinden, okul örgütleri de yapı ve işlevlerinde değişiklikler oluşturmak zorundadır. Açık bir sistem özelliği taşıyan okulun, çevresindekilere ayak uydurması ve bu gelişmeleri yönlendirebilmesi kuşkusuz iyi bir yönetim modeline ve anlayışına sahip olmasını gerektirmektedir.

Bu araştırma, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarında alınan kararlara ne ölçüde katıldıklarını belirlemeyi amaçlamıştır.

Okuduğum teşekkür yazılarının hep gereksiz yazıldığını düşünürdüm. Oysa şimdi bu yazıların ne kadar yetersiz olduğunu biliyorum.

Araştırmanın her aşamasında yardımlarını ve rehberliğini aldığım, engin hoşgörü ve yakınlığını hissettiğim ve araştırmanın bitirilmesinde gerçekten büyük katkısı olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ’e, yüksek lisans öğrenimi yapmama beni teşvik edip, bu süreçte her türlü desteğini ve yardımını esirgemeyen hedeflerimi yükseltmemde pay sahibi olan Yrd. Doç. Dr. Ahmet ESKİCUMALI’ya, anketi sabırla cevaplayan değerli yönetici ve öğretmenlere, yüksek lisans eğitimim boyunca birikimlerinden ve dostluklarından yararlandığım Doç. Dr. AYTEKİN İŞMAN’a, ders öğretmenlerime ve arkadaşlarıma, yine yüksek lisans eğitimim boyunca beni hep çalışmaya ve başarmaya motive eden, bitiremeyeceğim endişesini taşıdığım anlarda bana güç veren, yeniden çalışma isteği ve azmi uyandıran sevgili eşime ve kızlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Sedat DEMİR

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar LİSTESİ	iv
ÖZET	x
SUMMARY	xii
BÖLÜM I	
1. GİRİŞ	1
1.1 Problem Cümlesi	14
1.1.1. Alt Problemler	14
1.2. Araştırmanın Önemi	14
1.3. Tanımlar	15
1.4 Sınırlılıklar	16
BÖLÜM II	
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	17
BÖLÜM III	
3. YÖNTEM	22
3.1. Araştırmanın Modeli	22
3.2. Araştırmanın Evreni	22
3.3. Araştırmanın Örneklemi	22
3.4. Verilerin Toplanması	23
3.5. Verilerin Analizi	24

	Sayfa No
BÖLÜM IV	
4. BULGULAR VE YORUM	26
BÖLÜM V	
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	63
5.1. SONUÇLAR	63
5.2. ÖNERİLER	65
KAYNAKÇA	66
EKLER	70

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>		<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1	İlköğretim okullarında yerel düzeyde alınan kararlar.....	26
Tablo 4.2.1	Yıllık çalışma programının ve öğretim planının hazırlanmasında öğretmenlerin etkin bir görev almalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	27
Tablo 4.2.2	Yıllık çalışma programının ve öğretim planının hazırlanmasında öğretmenlerin etkin bir görev almalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	28
Tablo 4.3.1	Öğretmenlerin dersliklerin belirlenmesi kararına katılması konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri.....	28
Tablo 4.3.2	Öğretmenlerin dersliklerin belirlenmesi kararına katılması konusunda öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	29
Tablo 4.4.1	Ders kitapları ve dergilerin seçiminde öğretmenlerin görüşlerinin alınması konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri...	30
Tablo 4.4.2	Ders kitapları ve dergilerin seçiminde öğretmenlerin görüşlerinin alınması konusunda öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	30
Tablo 4.5.1	Eğitim ortamına göre araç gereç seçiminde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	31
Tablo 4.5.2	Eğitim ortamına göre araç gereç seçiminde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	31
Tablo 4.6.1	Kütüphaneye ilgili işler ve düzenlemeler yapılırken öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	32
Tablo 4.6.2	Kütüphaneye ilgili işler ve düzenlemeler yapılırken öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	33

<u>Tablo No</u>		<u>Sayfa</u>
Tablo 4.7.1	Okuldaki branş ve sınıf öğretmenlerinin ders ve sınıf dağılımı yapılırken, öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	33
Tablo 4.7.2	Okuldaki branş ve sınıf öğretmenlerinin ders ve sınıf dağılımı yapılırken, öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı...	34
Tablo 4.8.1	Okulun günlük çalışma düzenliliğinin sağlanması için yapılan işlemlerde öğretmen görüşlerinin alınması konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri.....	35
Tablo 4.8.2	Okulun günlük çalışma düzenliliğinin sağlanması için yapılan işlemlerde öğretmen görüşlerinin alınması konusunda öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	35
Tablo 4.9.1	Öğretmenleri ilgilendiren konularla ilgili karşılaşılan sorunların çözümü için öğretmenlerin görüşlerinin alınması konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri.....	36
Tablo 4.9.2	Öğretmenleri ilgilendiren konularla ilgili karşılaşılan sorunların çözümü için öğretmenlerin görüşlerinin alınması konusunda öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı....	37
Tablo 4.10.1	Alınan kararlar ve çözüm önerilerinin daha sonra yöneticiler tarafından hayata geçirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	37
Tablo 4.10.2	Alınan kararlar ve çözüm önerilerinin daha sonra yöneticiler tarafından hayata geçirilmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	38
Tablo 4.11.1	Yıl içerisindeki ve sonundaki sınavlarda başarısız olan öğrencilerin öğrenim durumlarının incelenmesi ve geliştirilmesinin sınıf öğretmenler kurulu kararıyla gerçekleştirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	39

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>	
Tablo 4.11.2	Yıl içerisindeki ve sonundaki sınavlarda başarısız olan öğrencilerin öğrenim durumlarının incelenmesi ve geliştirilmesinin sınıf öğretmenler kurulu kararıyla gerçekleştirilmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	39
Tablo 4.12.1	Okulda düzenlenen kermes, dinlenme ve eğlence etkinliklerinin öğretmenlerin katkılarıyla belirlenmesi konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri.....	40
Tablo 4.12.2	Okulda düzenlenen kermes, dinlenme ve eğlence etkinliklerinin öğretmenlerin katkılarıyla belirlenmesi konusunda öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	41
Tablo 4.13.1	Kurulacak eğitici kol ve komisyonlarla bu kollardaki görev dağılımının öğretmenlerle birlikte yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	42
Tablo 4.13.2	Kurulacak eğitici kol ve komisyonlarla bu kollardaki görev dağılımının öğretmenlerle birlikte yapılmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	42
Tablo 4.14.1	Okuldaki disiplin anlayışının oluşturulması, disiplin kuralları ve işletilmesinin öğretmenlerin ortak görüşleriyle gerçekleşmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	43
Tablo 4.14.2	Okuldaki disiplin anlayışının oluşturulması, disiplin kuralları ve işletilmesinin öğretmenlerin ortak görüşleriyle gerçekleşmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	44
Tablo 4.15.1	Okul etkinlikleriyle ilgili gelişmeler, yenilikler , gelen genelgeler, yönetmelik ve değişiklikler zamanında ve usulüne uygun bir şekilde öğretmenlere duyurulmasında yönetici ve öğretmen görüşleri.....	44
Tablo 4.15.2	Okul etkinlikleriyle ilgili gelişmeler, yenilikler , gelen genelgeler, yönetmelik ve değişiklikler zamanında ve usulüne uygun bir şekilde öğretmenlere duyurulmasında öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	45

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.16.1 Okulda yapılan belirli gün ve haftalar ve anma etkinliklerinin öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	46
Tablo 4.16.2 Okulda yapılan belirli gün ve haftalar ve anma etkinliklerinin öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	46
Tablo 4.17.1 Spor, müzik , resim, sergi, yarışma gibi etkinliklerin planlanması ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	47
Tablo 4.17.2 Spor, müzik , resim, sergi, yarışma gibi etkinliklerin planlanması ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	48
Tablo 4.18.1 Çevre olanaklarından yararlanmada öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	48
Tablo 4.18.2 Çevre olanaklarından yararlanmada öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	49
Tablo 4.19.1 Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenlerin etkin bir rol almasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	50
Tablo 4.19.2 Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenlerin etkin bir rol almasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	50
Tablo 4.20.1 Okulun eğitim ve öğretiminde ortaya çıkan aksaklıklar sonucu yapılan yetiştirme programlarının uygulanmasında öğretmen görüşlerinin dikkate alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	51
Tablo 4.20.2 Okulun eğitim ve öğretiminde ortaya çıkan aksaklıklar sonucu yapılan yetiştirme programlarının uygulanmasında öğretmen görüşlerinin dikkate alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	52

<u>Tablo No</u>		<u>Sayfa</u>
Tablo 4.21.1	Her genel öğretmenler kurulu toplantısında bir önceki toplantıda alınan kararlar ve uygulama sorunlarının değerlendirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	53
Tablo 4.21.2	Her genel öğretmenler kurulu toplantısında bir önceki toplantıda alınan kararlar ve uygulama sorunlarının değerlendirilmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	53
Tablo 4.22.1	Okulun binası ve öğrencilerin emniyetiyle ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	54
Tablo 4.22.2	Okulun binası ve öğrencilerin emniyetiyle ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	55
Tablo 4.23.1	Okul ve kantin komisyonlarını belirlemede öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri...	56
Tablo 4.23.2	Okul ve kantin komisyonlarını belirlemede öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	56
Tablo 4.24.1	Okulun ihtiyaçlarının yönetim tarafından öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	57
Tablo 4.24.2	Okulun ihtiyaçlarının yönetim tarafından öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	57
Tablo 4.25.1	Okulda karşılaşılan sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri...	58
Tablo 4.25.2	Okulda karşılaşılan sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	59

<u>Tablo No</u>		<u>Sayfa</u>
Tablo 4.26.1	Okul bütçe gelirlerinin saptanması ile yapılacak harcamaların planlanmasında öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	60
Tablo 4.26.2	Okul bütçe gelirlerinin saptanması ile yapılacak harcamaların planlanmasında öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı...	60
Tablo 4.27.1	Okul aile birliği, okul koruma derneği, okul kooperatifi kurulması ve yürütülmesiyle ilgili kararlarda öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri.....	61
Tablo 4.27.2	Okul aile birliği, okul koruma derneği, okul kooperatifi kurulması ve yürütülmesiyle ilgili kararlarda öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı.....	62

ÖZET

Bu araştırmayla öğretmenlerin, okullarında alınan kararlara katılma derecelerinin belirlenerek mevcut durumun ortaya koyulması amaçlanmış, bu amaçla ilköğretim okullarında öğretmenlerin okullarında alınan kararlara ne ölçüde katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın problemini 1999 – 2000 öğretim döneminde Sakarya İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve bu okullarda çalışan yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin kararlara katılma düzeyi oluşturmaktadır. Bu bağlamda önce ilköğretim okullarında yerel düzeyde alınan kararların neler olduğu tespit edildikten sonra, öğretmenlerle bu okullarda görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin karara katılma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Karara katılma konusunda cinsiyete ve mesleki kıdeme göre öğretmen görüşlerinin dağılımı çıkarılmıştır.

Araştırmanın evrenini Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü sınırları içerisinde yer alan ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Sakarya sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel bakımdan 3 bölgeye ayrılmış, bu bakımlardan yüksek, orta ve düşük her bölgeden 3'er ilköğretim okulundan 160 öğretmen ve 30 yöneticiye uygulanan toplam 190 veri toplama aracından 150 öğretmen ve 30 yönetici olmak üzere 180 anket kabul edilebilir bulunarak, çözümlenmeler bunlar üzerinde yapılmıştır. Veri toplama araçları tek tek kodlanarak elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Science) paket programına aktarılarak istatistiki analizler yapılmış, daha sonra veriler yorumlanmış ve buna uygun öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır. Verilerin analizinde frekans dağılımı ve yüzde teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu okullarında alınan eğitim, öğretim ve yönetsel kararlara her zaman katılmadıkları yönünde görüş belirtirken, yöneticilerin büyük çoğunluğu öğretmenlerin bu kararlara her zaman katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan օđretmenler cinsiyete gօre değerlendirildiğinde, birkaç օđretimsel kararın dışında bayan օđretmenlerin օđretim, eğitim ve yօnetim boyutundaki kararlara katılma derecelerinin erkek օđretmenlere oranla biraz daha fazla olduğunu dışundukleri gօrlmřtr.

SUMMARY

With this research, it has been aimed to bring up present situation of schools by designating teachers' agreement degrees to the decisions which are made in schools. And with this aim, in primary schools, it has been tried to designate the degrees of teachers agreement to the decisions which are made in their schools.

According to teachers and managers' ideas-they work for primary schools of Sakarya National Education Administration in 1999-2000 term – the degree of teachers' agreement to the decisions forms the problem of research. With this connection, after local decisions in primary schools had been accelerated – according to teachers' and managers' ideas, it was tried out to designate the degree of teachers' agreement to decisions which were made. According to sexes and professional seniority teachers' ideas' distribution has been done about agreement decisions.

The primary schools, which are dependent to Sakarya National Education Administration, form the cosmos of research. Sakarya region is divided into 3 parts for socio-economic and socio-cultural sights, so from every region-low, high, middle-and 3 primary schools-from 190 dantum means, 180 polls were founded acceptable (150 teachers and 30 students) and the solutions have been done on them. The dantums, which were collected by coding dantum collecting means one by one, were transposed to SPSS (Statistical Package For Social Science) and then dantums were interpreted. and some suitable suggestions were tried to be developed . In the analysis of dantums, Distribution of frequency and percentage techniques were used.

At the end of the research, although most of the teachers who joined to the research claimed that they hadn't always agreed with to the educational and managerial decisions, most of the management members claimed that teachers had always agreed with to decisions of schools. When the teachers are appreciated according to their sexuality, except for some educational decisions, it has been observed that female teachers think that the degree of female teachers' agreement to educational and managerial administrative decision is much more than the degree of male teachers' agreement.

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Hemen her dönem insanların uğraşı alanı olan yönetim kavram ve sürecinin varlığı insanlık tarihi kadar eskidir. En eski bilim dallarından birisi olma özelliğini gösteren yönetim bilimi günümüze çok çeşitli merhalelerden geçerek gelmiştir. Bu süreç içerisinde çeşitli yönlerden tartışma konusu olmuş, farklı yaklaşım ve ifadelerle değişik tanımları yapılmıştır. “Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma” (Taymaz,1989,13), “İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma” (Bursalıoğlu, 1987,25), “Örgüt çalışmalarını izleme denetleme ve geliştirme” (Kaya,1984,34), “Toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için bir araya getirilen güçlerin eşgüdümlemesi ve yönlendirilmesi süreci” (Başaran,1982,91) bu tanımlardan bazılarıdır.

Bu tanımlar ışığında yönetimi, “belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanılacak kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı” (Eren.1998,3) olarak tanımlamak mümkündür. İnsan, yönetimin merkezini ve olmazsa olmaz ögesini teşkil etmektedir. Yönetim sürecini sadece maddi araç ve gereçler ile ilgili kararlar ve uygulamalar oluşturmamaktadır. Bir yöneticinin varlığından söz edilebilmesi için mutlaka emrinde çalıştırdığı bir insanın olması gerekmektedir. Bu da yönetimde genelde insan ilişkilerini, özelde de ast üst ilişkisini ve bu ilişkinin önemini gündeme getirmektedir. Yönetim, insan ilişkileri açısından en üst düzeyde uyum, ahenk, işbirliği ve iletişimi zorunlu kılmaktadır. Yönetici, bir zaman dilimi içerisinde bir takım amaçlara ulaşmak için

insan, para, hammadde, malzeme v.b araçlarını uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir (Eren,1998,6).

Bir örgütün başarısı ve sürekliliği, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlı olduğundan yönetici, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorundadır. Taymaz (1989), yöneticinin beklenen başarıyı sağlayabilmesi için bazı temel prensipleri şu şekilde sıralamıştır:

1-Her yöneticinin sorumluluğu açık ve kesin bir şekilde belirlenmelidir.

2- Verilen yetki ile sorumluluğun derecesi aynı düzeyde olmalıdır.

3-Görev ve sorumluluklarla yapılan değişiklik ilgili bütün bireylere bildirilmeli ve anlamaları sağlanmalıdır.

4-Yönetici ve memurlar arasında sorumluluk ve yetki bakımından çıkan anlaşmazlıklar önemsiz görülse de ele alınmalı ve karara bağlanmalıdır.

5-Terfi, maaş artışı ve disiplin cezaları ile ilgili kararlar, doğrudan sorumlu bulunan yöneticinin bir üstü tarafından onaylanmalıdır.

6- Örgüt içinde çalışan personel arasında olumlu ilişkiler geliştirilmeli ve koordinasyon sağlanmalıdır.

7- Zorunluluk olmadıkça hiçbir personelden diğerine hem yardımda hem de eleştiride bulunması istenmemeli ve beklenmemelidir.

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz,1989,13). Eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden ayıran eğitimin kendine özgülüğüdür (Aydın,1994, 269). Ancak eğitim yönetimi, yönetim

biliminin eğitim alanına uygulanmasıdır. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır.

Eğitim sisteminde yöneticilerin tasarladıkları, planladıkları durumlar, okullara verilen amaçlar doğrultusunda insan kaynağının oluşturulmasına yönelik öğretim eylemlerine dönüşmektedir ki, bu dönüşümü sağlayan düzenek okuldur (Açıkalın,1998,2).

Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileri olmakla birlikte, bütün bu politika ve planların uygulamasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ilk düzeydeki okul yöneticileridir (Açıkalın,1998,4). Okulun üstünde kurulan değişik düzeylerdeki örgütler, üst sistemler olarak okulun, daha etkili çalışması için görevlidir. Üst sistemlerin, bu ana görevlerini unutmamaları gerekir. Ancak, okulda üretilen eğitim hizmetlerinin yönetimine ilişkin kimi eylem ve işlemler, gereksiz yere üst sistemlerce yapılarak, eğitim hizmetini üreten okula verilmesi gereken kaynaklar üst sistemlerce emilerek ve okulda eğitim hizmetini üretmekle görevli işgörenlerin eğitime ilişkin yenileştirme önerileri üst sistemlerce görmezlikten gelinerek okulun etkililiği düşürülmeye çalışılmaktadır (Başaran,1982,83).

Bütün bu engellerin ortadan kaldırılarak okulun bir sistem olarak iyi örgütlenmesi, yönetsel amaçları doğrultusunda etkili yönetilmesi zorunludur.

Amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlar, bir toplumun varlığını sürdürebilmesi ve gelişmesinde en önemli kaynaklardır. Eğitim sistemi içerisinde üretici bir alt sistem olan okulun; toplumun gelişmesinde kaynak durumunda olan bu insanların bütün yeteneklerini geliştirmesindeki başarısı o toplumu doğrudan etkiler. Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçası olup, eğitim sisteminin eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler (Açıkalın,1998,1). Okulun böyle bir konumda olması, böylesine önemli bir görevi üstlenmiş olması okulun ve dolayısıyla okulu yönetenlerin rollerini iyi bilmelerini ve başarıyla oynamalarını zorunlu kılmaktadır.

Okul toplumsal değişme ve gelişmelerden en çok etkilenen ve çevresini de aynı derecede etkileyen kurumların başında gelmektedir. İnsanın çevresinde oluşan sürekli değişiklikleri karşılamak üzere insan davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlü olan okulun hem çevresindeki değişmelere uyum sağlayacak hem de çevrede beklenen değişmeleri oluşturabilecek niteliğe sahip olması gerekir. Okulun kendisinden beklenen görevi yerine getirebilmesi için okuldaki yönetici ve öğretici personelin rollerini tam olarak bilmeleri ve bu rollerine uygun davranmaları gerekmektedir.

Okul yönetimi eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak olarak tanımlanan eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulamasıdır(Taymaz,1989,13-19). Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin yapısı ve amaçları belirler. Okul yönetiminin görevi, okulda tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarıyla yerine getirebilmesi okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman birlikte olduğu öğretmenlerle diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlamasına bağlıdır (Bursalıoğlu,1987,9-26).

Yöneticiye statü sağlayan, onun hiyerarşideki yerini belirleyen eylemleri verdiği kararlarıdır (Açıkalin,1998,51). Karar örgütte her türlü değişikliği yapmak, çatışmayı önlemek ve örgüt üyelerini etkilemek amacıyla başvuru kurumlaşmış ve toplu bir süreçtir (Bursalıoğlu,1987,122-124;Pehlivan,1995,31). Yöneticinin belirgin işlevi, kararlaştırma sürecini elden geldiğince en etkili biçimde geliştirmek ve yönetmek olduğundan, bir yöneticinin etkililiği, örgütün işleri ile ilgili olarak verdiği kişisel kararların sayısı ile ters orantılıdır. Eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir. Karar, yönetimin kalbi olduğundan, örgütün yaşaması ile alınan kararların doğruluğu arasında doğrusal bir ilişki vardır (Aydın, 1994,126; Bursalıoğlu,1987,122). Bu nedenle karar sürecini değerlendirirken bütün etkenleri dikkate almak zorunluluk haline gelmektedir.

Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır. Sürekli değişen olaylar karşısında kararlar verebilme zorunluluğu çağdaş insanı zorlayan en temel sorunlardandır (Geçtan,1982,118). Yönetici, hem örgütün en önde gelen sorumlusu hem de karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişisidir (Binbaşıoğlu,1975,45; Açıkalın,1998,52). Karar verme, yöneticinin temel görevlerinden birisi olup, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesidir (Tortop Nuri, Eyüp G.İsbir, Burhan Aykaç,1993,130; Aydın,1994,126). Yönetici tespit edilen bu çözüm yollarından en uygun olanını belirlerken, diğer personeli bu sürecin içerisine çekmelidir. Çünkü karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha ayrıntılı ve yoğun olarak yaşayıp, bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır (Sabuncuoğlu,1987,31). Ayrıca demokratik bir örgütte alınan bir karardan etkilenen kimselerin, bu karar da söz sahibi olmaları gerekir. Personelinin niteliği uygun olan eğitim örgütlerinde geniş bir katılımın sağlanması gerekmektedir. Katılma yoluyla işgörenler kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler (Pehlivan,1995,31). Bulgular bize öğretmenlerin daha önemli roller üstlenme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Aydın,1994,130). Ayrıca karar vermeye katılımın sağlanması yolu ile daha sağlıklı kararlar verilebileceği de açıktır.

Yönetime katılma, iş görenlerin örgütsel kararların verilmesine, sorunların çözülmesine yardımcı olmak için tüm yeterliliklerini ortaya koymalarıdır (Başaran,1982,100; Başaran,1982;119). Bu daha çok bilişsel ve duyuşsal bir katılımdır. İş görenlerin yönetime katılmaları, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirmelerine olanak hazırlayacağından, yeterince zaman ayrılarak, karara konuyla ilgili iş görenleri katarak, karar verilecek konu hakkında bilgi düzeyleri dikkate alınarak, katılanlar arasında rahat işleyen çift yönlü bir iletişim ağı kurularak, karara katılanlara hiçbir zarar gelmeyeceği garantisi verilerek iş görenlerin rahat bir ortam içerisinde karar vermelerine ve bu yolla yönetime katılmalarına olanak sağlanmalıdır.

Katılmalı yönetim üzerinde yapılan araştırmalar işgörenin, karara katılmasının yararlarını ortaya koymuştur. Bu yararlarından bazıları şu şekilde sıralanabilir (Başaran 1982,119):

- 1- İşgörenlerin görüş, bilgi ve yaşantıları yönetimin iyileşmesine yol açmaktadır.
- 2- İşgörenler katıldıkları kararları daha etkili uygulamaktadır.
- 3- İşgörenlerin yönetime katılması örgüt içindeki iletişimin daha etkili olmasına yol açmaktadır.
- 4- Kararlar için daha güvenilir, yeterli bilgiler toplanabilmektedir.
- 5- İşgörenler özdenetime daha çok yönelerek kendilerini geliştirebilmektedir.
- 6- Katılmalı yönetim kendi başına bir örgütsel özendirici olmakta, işgörenin işten doyumuna yardım etmektedir.

İşgörenin yönetime katılması, sorun çözme sürecinin başından sonuna kadar tüm aşamalarında bilişsel, devinimsel, duyuşsal katılımını kapsamaktadır.

Şüphesiz kimi örgütün üretim biçimi örgüt yapısının demokratikleştirilmesine elverişli değildir. Ancak okulun çevresindeki değişimlerden en çok etkileniyor, kendini değişimlere uyarlamak zorunda kalıyor, yaşamasını yenileşme ile sağlayabiliyor ve en önemlisi de okulun işleyişinin temelinde insan ögesinin oturuyor olması okulun yapısının demokratikleştirme zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

Ülke kalkınmasında eğitimin yeri düşünüldüğünde, daha güçlü bir eğitim sistemi kurabilmek için öğretmenlerin yönetime katılmalarının gerekliliği daha net bir şekilde görülmektedir (Başaran,1986,119). Eğitimde yapılan yeni uygulamalar öğretmenlerce daha sonra duyulmakta, yeni uygulamalarla ilgili maalesef öğretmenlerden başka herkes görüş belirtmektedir. Bu da karar sürecine katılmayan, görüşleri alınmayan öğretmenleri suskunluğa ve küskünlüğe itmektedir. Aslında bu okul yönetiminden çok eğitim sisteminin yapısından kaynaklanmakla beraber okul yönetimini de etkilemektedir.

Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı çağın gereklerini karşılamamaktadır (Çelik,1997,83). Okul müdürlerinin okulda kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilecek biçimde yetiştirilmeleri son yıllarda bir çok ülkede üzerinde önemle durulan konulardan birisidir (Pehlivan,1997,84). Hızla değişen bir dünyada okul örgütleri de yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler oluşturmak zorundadır.

Eğitim örgütlerinde merkezi yönetim sisteminin hakim olmasından dolayı öğretmen yönetim süreçlerine ancak informal olarak katılabilmektedir. Eğitim ve öğretim ile ilgili alınan kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyebilecek kontrol ve besleme birimi olan sınıfın başında öğretmenin bulunması onun çeşitli eğitim ve öğretim eylemlerinde özellikle karar sürecine katılmasını(Bursalıoğlu,1987,75) gerekli hale getirmektedir.

Okul yöneticisi, yönetimi etkileyen öğelerin her birini karar organı olarak görebilmeli kabul edebilmeli ve karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavrayarak uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey ve gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar katılır (Bursalıoğlu,1987,124). Katılmanın etkili olarak kullanılabilmesi için yönetici alt basamakların yönetim gücüne güvenmeli, karar sürecinde bunların gerekli olacağını kabul ederek kişisel yetkinin olumsuz sonuçlarından kaçınmalıdır. Karara katılma, katılanların kişiliğini güçlendirerek yaşantılarını zenginleştirmelerini ve yetişmelerini sağlar. Birleşme için güdülemenin olması katılmanın bir başka yararidir. Formal yanı ve grupları güçlü olan okulun işleminde işbirliğinin önemli yerinin olması ve bunun da ancak katılma sayesinde gerçekleşen bir eylem olmasından dolayı okul yöneticisi katılma ilkesini daha çok benimsemek ve uygulamak zorundadır. Okul yöneticisinin nasıl daha iyi bir yönetici olabileceği konusunda öğretmenlerin fikrini alan bir araştırmada, bunun öğretmenlere okul politikasının saptanmasında söz hakkı tanımakla olacağı çıkmıştır. Yine politika ve eylemlerine katılma imkanı bulan öğretmenlerin okullarına katılmayanlardan daha çok bağlı oldukları yapılan başka bir araştırmayla ortaya çıkmıştır (Bursalıoğlu,1987,245-248). Ancak burada kararlara katılmadan karar yetkilerinin aktarılması değil, kararların paylaşılması anlaşılmalıdır. Okul müdürünün okul içerisinde alınan kararlara

öğretmenleri ortak ederek onlara söz hakkı tanınması okulda demokratik bir hava oluşturması açısından yararlı olacaktır.

Formal örgütlerin bir çoğundan farklı olarak, okullarda örgütsel ve yönetsel sorunların kaynağını insan oluşturmaktadır. Okulda ve okulun işleyişinde her biri ayrı bir takım rollere sahip olan ve çeşitli işlevleri yerine getiren öğrenciler, öğretmenler, veliler ve diğer personelin olması okulun yönetimini daha karmaşık bir hale getirmektedir (Gedikoğlu,1997,303). Bu nedenle de okul müdürlerinin öğretmenleri karar sürecine katma zorunluluğu ve ihtiyacı daha da belirginleşmektedir.

MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 4. Maddesine göre, *“İlköğretim okulu, zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve öğrenim süresi sekiz yıl olan (bir eğitim örgütünü) ilköğretim kurumunu ifade etmektedir”*. İlköğretim okullarının kuruluş, görev ve işleyişi ile ilgili esaslar MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde düzenlenmiştir.

İlköğretim Kurumları yönetmeliğinin 7. maddesinde, *“eğitim-öğretim etkinliklerinin; öğretim ilkeleri, öğrenci düzeyi, çevre özellikleri ve programda belirtilen esaslar dikkate alınarak ilköğretim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirecek şekilde düzenlenir ve uygulanır”* ibaresi yer almaktadır. Okul müdürü bu düzenlemeleri yaparken, bu etkinliklerin yerine getirilmesinde doğrudan etkili olan öğretmenlerin katkılarını almalıydılar. Zaten İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 75. maddesi de, öğretmenlerin ders dışında okulun eğitim - öğretim ve yönetim işlerine etkin olarak katılma ve bu konuda okul müdürünün vereceği görevlerle kanun, yönetmenlik ve emirlerde belirtilen görevleri yerine getirmelerini zorunlu hale getirmektedir.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 108 – 112. maddelerinde öğretmenlerin okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim işlerine yapabilecekleri katılımların derecesi ve şekli ortaya konulmaktadır. Buna göre öğretmenler yıl içerisinde;

a)Öğretmenler Kurulu,

b)Zümre Öğretmenler Kurulu,

c)Şube Öğretmenler Kurulu,

d)Kurulacak komisyonlar yoluyla okulda alınacak kararlara katılabılme olanağı bulabilmektedirler.

Resmi Gazetenin 07.08.1992 tarih ve 21308 sayısında yayımlanan İlköğretim Kurumları yönetmeliğinin 108. Maddesine göre;

“Öğretmenler kurulu yönetimin ders yılı başında, ikinci yarıyıl başında, ders yılı sonunda ve okul yönetimince gerek duyulduğu zamanlarda toplanır.

Kurulun toplantı günleri ve gündemi, müdür tarafından iki gün önceden duyurulur.

İlk toplantıda önceki yılın değerlendirilmesi ile yeni öğretim yılı çalışma esasları belirlenir ve iş bölümü yapılır.

Ders yılı içinde yapılan toplantılarda çalışmalar gözden geçirilip değerlendirilir, eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi için alınacak önlemler görüşülür ve karara bağlanır”

Bu toplantılara okuldaki bütün öğretmenlerin katılıyor olması ve öğretim yılı başında olmak üzere değişik zamanlarda toplanma şansının olması bakımından öğretmenlerin, okuldaki işleyişle ilgili düzenlemeleri dile getirmeleri, görüşlerini ifade etmeleri bakımından önemlidir. Bu toplantıların yapılış amacı madde 108’den anlaşılacağı üzere önceki çalışmaların değerlendirilmesi, ortaya çıkan eksikliklerin ve aksaklıkların tespit edilerek öğretmenlerle birlikte bir çözüm aranarak bulunmasıdır. Yine yeni öğretim yılında işbölümünün yapılması ve çalışma esaslarının belirlenmesi bu toplantının amaçlarındandır. Öğretmenler kurulu yoluyla yöneticilerin öğretmenleri bu kararlara

ortak etme olanağı olmakta öğretmenler de aynı yolla bu kararlara ortak olma olanağı bulabilmektedirler. Ayrıca yine informal şekilde öğretmenler bu kararlara katılabilirler. Yöneticilerin, öğretmenlerin okuldaki alınacak bir dizi kararlara katılmasını bir eksiklik ve yetersizlik olarak algılamadan, öğretmenleri bu kararlara katmaya istekli ve hazır olmaları bu süreci daha verimli hale getirebilir.

Öğretmenlere karara katılma olanağının verildiği bir başka toplantı da Zümre Öğretmenler Kuruludur. Resmi Gazetenin 07.08.1992 tarih ve 21308 sayısında yayımlanan İlköğretim Kurumları yönetmeliğinin 109. Maddesine göre Zümre Öğretmenler Kurulu;

“Bu toplantılarda programların ve derslerin birbirine paralel olarak yürütülmesi, ders araçlarından, laboratuvar, spor salonu, kütüphane ve işliklerden planlı bir şekilde yararlandırılması, öğrenci ödevleri ve derslerin değerlendirilmesi, derslerde izlenecek yöntem ve teknikler ile benzeri konularda kararlar alınır.

Zümre Öğretmenler kurulunda ;

a)Eğitim ve öğretim programları incelenir ve ortak bir anlayış oluşturulur,

b)Uygulamalarda karşılaşılan güçlükler üzerinde durulur ve bunların çözüm yolları aranır,

c)Öğrencilerin çalışma ve eğitim durumları ile çevrenin özellikleri incelenir ve alınacak önlemler kararlaştırılır,

d)Yıllık, ünite ve günlük planlar ile gezi, gözlem, deney ve inceleme planları arasında birlik sağlanır,

e)Mesleki eserler ve eğitim alanındaki yeni gelişmeler incelenir,

f)Okutulacak ders kitapları tespit edilir.

Okul müdürü yukarıdaki konularda öğretmenlerin görüşlerini isteyebilir.

Ayrıca öğretmenlerden isteyenler görüşlerini belirtebilirler.”

şeklinde düzenlenmiştir.

İlköğretim kurumları yönetmeliğinin 109. Maddesiyle okuldaki eğitim ve öğretiminin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için zümre öğretmenlerine kritik görevler yüklenmiştir. Buradan öğretmenlerin okuldaki yönetime ortak olmaları gerektiği, eğitim programlarının en iyi biçimde uygulanmasından okul müdürü kadar öğretmenlerin de sorumlu olduğu anlamı çıkarılabilir. O halde öğretmenlere hiç değilse sorumlu oldukları oranda karar sürecine katılma, uygulamalarda görüşlerini belirtebilme, hatta belirleyici olabilme imkanının verilmesi eğitim-öğretim sürecine diriklik kazandırabilir. Eğitim programlarının esas uygulayıcıları öğretmenlerdir. Bu nedenle eğitim programlarının en iyi şekilde anlaşılıp, uygulanabilmesi yine öğretmenlerin katılımına bağlıdır. Öğretmenler kurullar yoluyla bu düzenleme ve uygulamadaki sorunlara ortak olabilirler.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 110. Maddesi Şube Öğretmenler Kurulunun işlevini , “*şubedeki öğrencilerin kişilik, beslenme , sağlık, sosyal ilişkiler, ekonomik ve başarı durumlarını değerlendirerek alınacak önlemleri görüşür ve karara bağlar*” (Resmi Gazete:07.08.1992-21308) şeklinde belirlemiştir.

İlköğretim okullarında eğitici çalışmalar yönetmeliğinin 12 ve 13.maddelerine göre eğitici çalışmalar, “okul içinde ve okul dışında her türlü imkandan yararlanılarak eğitici kollar vasıtasıyla yürütülür” , “Eğitici kolların tür ve sayıları, öğrencilerin istekleri de göz önünde tutularak, okulların ve çevrenin şart ve imkanlarına göre öğretim yılı başında öğretmenler kurulunca tespit edilir. Gerekirse yıl içinde yeni kollar kurulabilir” (Resmi Gazete:07.08.1992-21308)

Okullar eğitim hizmetinin verildiği kurumlardır. Bu eğitim hizmetinin başlangıç bölümü ise ilköğretim okullarında olmaktadır. Bu nedenle bu okullardaki öğretmenlerin performansları, eğitim-öğretim işinden aldıkları doyumları, öğrencilere ve okula karşı gösterdikleri yaklaşım ve davranış kalıpları öğretme ve öğrenmenin niteliğini de etkileyeceğinden öğretmenleri verimli hale getirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle yöneticiler öğretmenlerle uyum içinde çalışmalı, onların yeteneklerini iyi değerlendirmeli, gerekirse onları geliştirecek faaliyetler düzenlemelidir(Fidan Nurettin, Münire Erden,1995,65). Yöneticinin, okulunu bir sistem bütünlüğü içinde görebilmesi, başarılı olabilmesinin öğretmen ve öğrencilerle arasındaki iletişimin sağlıklı olmasına bağlı olduğunu göz ardı etmemesi onun başarısını arttırabilir.

Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Karara ilişkin olarak örgüt üyelerinin beklentileri ve algılamaları yönetim ve yönetici tarafından kestirilemeyebilir. “En iyi karar, örgütün ve çalışanların beklentilerini dengede tutan uygun (optimal), tatmin edici, doyurucu kararlardır” (Açıkalin,1998,52). Bir okulda yöneticinin öğretmenlerini karar sürecine katması onların beklentilerinin dengede tutulmasına, tatmin edici ve doyurucu kararlar alınmasına yardımcı olabilir. Ayrıca yöneticinin okuldaki yükünü, yoğunluğunu ve kaygı düzeyini azaltabilir. Yönetimde karar sürecinin anlamı sorunlar (Açıkalin,1998,52) olduğuna göre öğretmenlerin karar sürecine etkin olarak katılmaları sorunun iyi tanımlanmasına ve buna bağlı olarak en uygun çözümün bulunmasına katkıda bulunabilir.

İşgörenleri yönetime katma bir yönetici de olması gereken özelliklerdendir (Başaran 1996,177). Eğitimin demokratikleşmesi, etkililiğinin artması, okulun kabul görmesi, saygınlığı okul müdürünün kararlarını etkileyen etmenlere duyarlılık derecesine

bağlıdır(Açıklan,1998,57). Bu nedenle okul müdürleri kararlarını ve eylemlerini geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak öğretmenleriyle birlikte almalı ve gerçekleştirmelidir. Okul müdürlerinin öğretmenleri okulun ve eğitim-öğretim hizmetlerinin olmazsa olmaz ögesi olarak görmeleri, okul içindeki düzenleme ve değişikliklerde görüşlerinden yararlanmaları ve karar sürecinde değerlendirmeleri okulda görev yapan eğitim ordusundan alınacak verimi artırabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmayla ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin, okullarında alınan kararlara katılma derecelerinin belirlenerek mevcut durumun ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Ancak bu tür bir araştırmanın ilköğretim okullarındaki mevcut durum hakkında yorumlamaların yapılmasına imkan vererek, bir takım değerlendirme ve önerilerde bulunabilmede kolaylıklar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın problemini 1999 – 2000 öğretim döneminde Sakarya İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve bu okullarda çalışan yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin kararlara katılma düzeyi oluşturmaktadır.

Bu bağlamda önce ilköğretim okullarında yerel düzeyde alınan kararların neler olduğu tespit edildikten sonra öğretmenlerle bu okullarda görev yapan yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin karara katılma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Karara katılma konusunda cinsiyete ve mesleki kıdeme göre öğretmen görüşlerinin dağılımı çıkarılmıştır.

1.1. Problem Cümlesi

1999 – 2000 öğretim döneminde Sakarya İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve bu okullarda çalışan yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin kararlara katılma düzeyi nedir?

1.1.1. Alt Problemler

1-İlköğretim okullarında yerel düzeyde alınan kararlar nelerdir?

2-İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler kararlara ne düzeyde katılmaktadırlar?

3-İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri öğretmenlerin kararlara ne düzeyde katıldıklarını düşünmektedir.

4- Karara katılma konusunda;

a-Cinsiyete,

b-Mesleki kıdeme

göre öğretmen görüşlerinin dağılımı nedir?

1.2. Araştırmanın Önemi

Okullar insan ilişkileri yönü fazla olan örgütlerdir. Öğretmenler okulda yapılan eğitim etkinliklerinin merkezinde yer almaktadır. Bu nedenle öğretmenler eğitim sisteminde ya da çalıştığı okulda yapılan değişikliklerden en fazla etkilenen bir konumdadır. Öğretmenlerin eğitim ve kültür düzeyi bir fabrika işçisinden farklıdır. Öğretmenler nitelikli insan gücüdür. Okul içerisinde yapılacak değişikliklerde ve uygulamalarda onların görüşlerinden ve fikirlerinden yararlanılması okulun dirik kalmasına katkıda

bulunabilir. Bununla birlikte kendisine değer verildiğini, görüşlerinin dikkate alındığını gören öğretmenin görevine daha sıkı bağlanmasına da neden olabilir.

İyi düzenlenmiş bir katılma olgusu işgörenlerin verimini arttırır, örgütten ayrılmaları azaltır, örgüt içindeki çatışmaları azaltarak daha iyi bir iletişimi sağlar ve etkileşimi geliştirir (Gdelek,1988,34). Bu nedenle yöneticiler astların kendileriyle yarışacağı endişesini (Aslan, 1990, 127) bir kenara bırakarak, astlarla olan ilişkisini geliştirmelidir.

Çağdaş yönetim kuramları, işgörenin işinden doyum sağlayabilmesi için işinin gelişmesine, öğrenmesine, yaratıcılığını desteklemesine ve sorumluluk yüklenmesine elverecek biçimde zenginleştirilmesine önem vermektedirler(Başaran,1982,208). Öğretmenin okul içerisinde alınan kararlara katılması yaratıcılığının desteklenmesi ve sorumluluk yüklenmesi anlamlarını da taşıdığından, kendisine değer verildiğine de inanmasını sağlayarak onun işten elde ettiği doyumunu etkileyebilir. Böyle olunca öğretmenlerin karar sürecine katılmaları öğretmenlerden alınacak verimin artmasına katkıda bulunabilir. Okulda eğitimin merkezinde yer almasından dolayı ğretmen kuşkusuz eğitimle ilgili sorunları, beklentileri, aksaklıkları yerinde ve anında görme imkanına sahip olduğundan öğretmenlerin karar sürecine katılmaları eğitimin niteliğini de arttırabilir.

Yapılan bu çalışmayla öğretmenlerin karar sürecine ne oranda katıldığı tespit edilerek öğretmenlerin karar sürecine katılım düzeyi hakkında bilgi edinilmesine, konunun vurgulanmasına ve bu konuda yöneticilere veri sunarak ihtiyacın hissettirilmesine katkıda bulunacağı umulmaktadır.

1.3. Tanımlar

Karara katılma durumu: Öğretmenlerin okuldaki kararların verilmesine sorunların çözülmesine fiilen katılmalarıdır.

Karara katma durumu : Öğretmenlerin okuldaki kararların verilmesine sorunların çözülmesinde yardımlarının sağlanmasıdır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma Sakarya merkez ilçede bulunan ilköğretim okulları ve bu okullarda 1999-2000 öğretim yılında görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır.

BÖLÜM II

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde ilköğretim okullarında öğretmenlerin kararlara katılmalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri konusunda yapılan bu çalışma ile ilgili araştırmacının ulaşabildiği eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar gözden geçirilerek özetlenmeye çalışılmıştır.

Açıkgöz(1984), Ankara ilinde 15 lisede görev yapan 412 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada; ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılma durumlarına, katılmaya istekliliklerine, karar konularına duydukları ilgilerine ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin görüşleri; bu görüşlerin birbiri ile ve öğretmenlerin kişisel değişkenleri ile ilişkilerini belirlemeye çalışmıştır.

Araştırma sonucunda elde ettiği bulgular şöyle özetlenebilir;

- 1- Öğretmenlerin karara katılma durumlarına ilişkin görüşleri “çok az”, karar konularına, duydukları ilgilerine ve karar konularındaki yeterliliklerine ilişkin görüşlerine göre “biraz” seçeneğinde yer almaktadır.
- 2- Öğretmenlerin karara katılma ile ilgili durum, istek ve yeterlik boyutundaki görüşleri arasında anlamlı farklar görülmüştür.
- 3- Öğretmenlerin öğretim ve yönetim kararlarına katılma durumlarına, katılma isteklerine ve yeterliliklerine ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir. Bu boyutlarda öğretim kararlarının ortalamaları yönetim kararlarının ortalamalarından daha yüksektir.
- 4- Öğretmenlerin en çok katıldıkları, en çok katılmak istedikleri, en çok ilgi duydukları ve en çok yeterli buldukları karar konusunun “öğrenci başarılarının nasıl değerlendirilmesi” ; bu dört boyutta en düşük düzeyde

olduğu gözlenen karar konusunun ise “okulun gelir ve harcamalarının planlanması” olduğu görülmüştür.

5- Öğretmenlerin kişisel değişkenlerinin çoğuna göre, durum, istek, ilgi ve yeterlik boyutlarına ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir.

Buna benzer bir araştırmayı sadece bir boyutunu ele alarak Aldemir yapmıştır. Aldemir (1996), Ankara ili Altındağ ilçesi merkezindeki ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeylerini belirlemeye çalışmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçları şu şekilde sıralamıştır:

1- Öğretmenlerin, okul yönetimine ne derece katıldıklarına ilişkin algıları “kısmen” seçeneğinin üzerinde yer almaktadır.

2- Öğretmenlerin, okul yönetimine ne derece katılmak istediklerine ilişkin görüşleri “kesinlikle olmalıdır” seçeneği üzerinde yer almaktadır.

3-Öğretmenlerin yönetime katılmaları hakkında uygulamadaki durum ve beklenen duruma ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

4- Sınıf ve ders öğretmenlerinin yönetime katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

5- Öğretmenlerin kıdemleri ile yönetime katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

6- Öğretmenlerin cinsiyetleri ile yönetime katılma dereceleri arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Köklü, Aldemir’in araştırmasını ortaöğretim düzeyinde yapmıştır. Köklü (1994), Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kararlara katılımı konusunda

yaptığı araştırmayı, Malatya ili şehir merkezi ile en az iki lisesi bulunan ilçe merkezlerindeki tüm ortaöğretim kurumlarında uygulamıştır. Köklü bu araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin okul düzeyinde alınmakta olan kararlara katılmalarına ilişkin beklenti ve yeterliklerine ilişkin algılarını incelemiştir.

Bilgin (1996), Zonguldak merkez ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimlerinde alınan kararlara katılabilme derecelerinin değerlendirilmesine ilişkin bir araştırma yapmış, yaptığı bu araştırmada genel olarak okulda alınan kararlara öğretmenlerin yeterli düzeyde katılmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmen kurulları okullarda öğretmenlerin kararlara katılmalarına olanak tanınan yer olarak görülmektedir. Bu bağlamda bu kurulların yönetimde karar sürecine katılmada etkililiğini bilmek de uygulamadaki aksaklıkları çözmek açısından yararlı olabilir.

Sarpkaya (1996), liselerde yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmen ve yöneticilerin algı ve beklentilerine ilişkin yaptığı araştırmada, Manisa ili merkez ilçedeki liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticileri araştırma kapsamına alarak bir karar alma yeri olan öğretmen kurulunun etkililiğini ölçmeye çalışmıştır.

Buna göre;

1- Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında, öğretmenlerin ve yöneticilerin algıları “pek etkili değil” seçeneğinde toplanmaktadır.

2-Yönetime katılma açısından öğretmen öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında , öğretmen algılarının en düşük olduğu durum “öğretmenlerin meslekteki yükselmelerine (maddi-manevi) karar verme konusu”, en yüksek olduğu durum ise “muayene ve sayım(satın alma v.b) ve kurullara(disiplin,okul-aile birliği) üye seçilmesi” konusudur.

3- Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında, öğretmenlerle yöneticilerin algı ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4- Yönetime katılma açısından öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmenlerin ve yöneticilerin algılarının en düşük olduğu boyut “ okul çevre ilişkisi” boyutudur.

Kuşkusuz iyi bir katılma düzeyi yöneticilerin yönetsel rollerini gerektiği şekilde yerine getirmelerine bağlıdır. Atasoy (1986), ilköğretim okulları müdürlerinin yönetsel rollerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentilerinin karşılaştırılmasına ilişkin yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin yönetsel rollerine ilişkin bu okullarda görev yapan yöneticilerin algıları ile öğretmen algıları arasında birinci ve ikinci kademede anlamlı bir fark olduğu, bu farklılığın okul müdürlerinin yönetsel rolüne ilişkin öğretmen algı ve beklentileri ile her iki kademedeki öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında da görüldüğü sonucuna varmıştır.

Yönetici rolleri ile öğretmenlerin beklenti ve algılarında her iki kademede görüş farklılığının olmasında, okul yönetimince alınan kararlara katılamamanın da etken olduğu araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin okullarındaki yöneticilik rollerini yerine getirebilmeleri, onların yetiştirilmesi ve yeterlilikleriyle doğrudan ilgilidir. Sarı (1987), eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yeterlikleri konusunda bir araştırma yapmış, bu araştırmada okulların eğitim yönetimi alanında yeterli deneyimi ve öğrenimi olmayan kişilerce yönetildiği belirtilmiştir. Öğretmenlerin öğrenim düzeylerinin ve kaynaklarının farklı olmasının da eğitim yönetiminde farklı anlayışların hakim olmasını beraberinde getirdiği sonucuna varılmıştır.

Yöneticilerin liderlik davranışları yerine getirmeleri gereken önemli rollerindedir. Alıç (1985), okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır.

Bu araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir;

1- Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları, liderlik boyutlarına göre farklılık göstermektedir. Okul müdürleri öğretmenlerin algılarına göre en fazla “yapıyı kurma” en az da “belirsizlik hoş görüsü” boyutundaki davranışları göstermektedir.

2- Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılama yönünden erkek ve kadın öğretmenler arasında, yaş grupları arasında ve öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3- Aynı okulda hizmet süresi fazla olan öğretmenler, okul müdürlerinin “anlayış gösterme” boyutundaki liderlik davranışlarını, hizmet süresi az olan öğretmenlere oranla daha olumsuz algılamaktadırlar.

4- Moral değişkeni açısından; erkek ve kadın öğretmenler, yaş grupları, ve kıdem grupları arasında, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

İlköğretim okullarında öğretmenlerin kararlara katılmalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini konu alan bu çalışma, daha çok ortaöğretim okulları düzeyinde yapılan bu araştırmaları ilköğretim düzeyinde araştırmış, yönetici ve öğretmen görüşlerini bir arada ortaya koymayı amaçlamıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesi başlıkları yer almıştır.

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Konu ile ilgili literatür taranmış ve Sakarya ili Merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan ilköğretim okullarında seçilen örneklem grubuna uygulanan veri toplama aracı değerlendirilmiştir.

3.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini Sakarya ili merkezi ilçesinde Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 116 ilköğretim okulundaki 1614 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Köylerdeki okulların çoğunda ilköğretimin ikinci kademesi bulunmadığı için araştırma örneklemine bu okullar alınmamıştır.

Araştırma örnekleminin oluşturulması iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Örneklemin birinci aşamasında Sakarya ilinin sosyo-ekonomik gelişmişlik bakımından değişik semt ve mahallelerindeki okulları seçilerek kasıtlı örnekleme yapılmıştır. Bu nedenle il merkezi genel kanaate göre sosyo-ekonomik bakımdan üç ayrı bölgeye bölünmüş ve her bölgeden üç okul kasıtlı seçilerek anket bu okullardaki öğretmenlere uygulanmıştır. Yine her bölgede 3'ten fazla okul bulunduğu durumlarda bu bölgedeki okullar random yoluyla tespit edilmiştir.

Örneklem oluşturma çalışmasında ikinci aşama, belirlenmiş bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin o okulun öğretmen sayısına göre oranlanarak örnekleme alınması olmuştur. Belirlenmiş ilköğretim okullarındaki müdürler direkt olarak örnekleme alınmış, ancak örnekleme girecek öğretmenleri saptamada bazı sınırlamalar getirilmiştir.

Örnekleme alınan 150 öğretmenin 100'ü sınıf öğretmeni diğer 50'si ise değişik branşlardaki(Türkçe, matematik, fen bilgisi, beden eğitimi, resim v.b) öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu belirleme sınıf öğretmenliği ve diğer branşlardaki öğretmenlerin evrende temsil ettikleri ağırlığa göre yapılmıştır. Ayrıca araştırmanın amacı gereği, örneklemin üzerinde herhangi bir yönetim görevi bulunmayan öğretmenlerden oluşturulması düşünülmüş, bu nedenle yönetim görevi bulunan öğretmenlere anket uygulanmamıştır.

3.3 Verilerin Toplanması

Araştırmada, öğretmenlerin hangi kararlara ne ölçüde katıldıklarını ve aynı şekilde yöneticilerin, öğretmenlerin hangi kararlara ne ölçüde katılımına izin verdiklerini belirlemek amacıyla “Karar Sürecine Katılım Anketi” kullanılmıştır.

Araştırmayla ilgili veri elde etmek için karar süreciyle ilgili ulaşılabilen kaynaklar incelenerek literatür taraması yapılmış, son yıllardaki Öğretmenler Kurulu Toplantı Tutanakları, İlköğretim Okulları Yönetmeliği ve İlköğretim okulları Disiplin Yönetmeliği incelenmiş, okul yöneticileri ve öğretmenlerle de görüşülerek ilköğretim okullarında alınan kararlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Veri toplama aracı geliştirilirken, karar süreciyle ilgili ulaşılabilen kaynaklar incelenerek literatür taraması yapılmıştır.1996-2000 yılları arasında yapılan Öğretmenler Kurulu Toplantı Tutanakları, İlköğretim Okulları Yönetmeliği ve İlköğretim Okulları Disiplin Yönetmeliği incelenmiş, bir kaç okulda yönetici ve öğretmenlerle görüşüldükten sonra ilköğretim okullarında alınan kararlar sorulara dönüştürülmüştür. Veri toplama aracı, alan uzmanlarının görüş ve

önerileri doğrultusunda 26 soru olarak düzenlenmiş ve ön denemesi yapıldıktan sonra uygulanmak üzere çoğaltılmıştır.

İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin, okullarında alınmakta olan kararlara katılmalarına ilişkin görüşlerini ölçmeyi amaçlayan bu anket öğretmenlere ve müdürlere uygulanmak üzere hazırlanmış olup, iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öğretmenlerin ve müdürlerin kişisel durumlarına ilişkin bilgileri toplamayı amaçlayan sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, öğretmenlerin karar sürecine katılma düzeylerini kendi görüşlerine göre belirlemeyi amaçlayan yöneticilere ve öğretmenlere sunulan ankette 26 soru bulunmaktadır. Bu 26 sorudan ilk 10 soru öğretimsel, 10 ile 20 arasındaki 10 soru eğitimsel son 6 soruda yönetimsel konuları içermektedir.

Veri toplama aracını hazırlama ve oluşturma çalışmaları 1999'un Ocak-Mayıs ayları arasında yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda anketin son şekli belirlenmiş ve Karar sürecine Katılım Anketi (Ek: 1) olarak uygulanmak üzere çoğaltılmıştır.

Uygulamanın yapılması Haziran 1999'a yetiştirilebilmiş, yıl sonu olması ve zaman olarak yetişmeyeceği sebebiyle o yıl uygulanmamış, plan dahilindeki okullara 1999-2000 öğretim yılı başlarında uygulanması düşünülürken 17 Ağustos 1999'da gerçekleşen depremden dolayı sağlıklı sonuç alınamama endişesiyle bu uygulama 1999-2000 öğretim yılı sonlarına doğru yapılmıştır.

Anketin uygulanması araştırmacının kendisi tarafından yapılmış olup, anket genellikle büyük teneffüslerde ve öğle aralarında uygulanmıştır. Anket dağıtıldıktan sonra genel olarak öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılmış gerek duyulduğu durumlarda birebir araştırmanın amacı ve değerlendirmenin okul okul değil genel yapılacağı konusunda açıklamalar yapılmıştır.

3.4 Verilerin Analizi

Yöneticilere verilen 25 veri toplama aracının tamamı, öğretmenlere verilen 160 veri toplama aracının 150'si geri verilmiştir. Veri toplama araçları tek tek incelenerek tamamı kabul edilebilir nitelikte bulunmuştur. Daha sonra veri toplama araçları kodlanarak elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Science) paket programına aktarılarak istatistiki analizleri yapılmış, elde edilen sonuçlar tablolar halinde gösterilerek yorumlanmıştır. Verilerin analizinde frekans dağılımı ve yüzde teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmada önce ilköğretim okullarında yerel düzeyde alınan kararlar bir tablo halinde gösterilmiş, daha sonra yöneticiler ve öğretmenlerin görüşleri tablolandırılarak değerlendirilmiş, daha sonra cinsiyet ve meslek yılı göz önüne alınarak ayrıca tablo halinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kişisel bilgilerden sadece cinsiyet ve mesleki kıdem değişken olarak değerlendirmeye alınmıştır. Öğretmenlik mesleği içerisinde olanların hangi kararlara ne oranda katıldıkları genel olarak değerlendirilmiş yine müdürlerin öğretmenlerin hangi kararlara ne oranda katıldıkları ile ilgili görüşleri de genel olarak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde bulgular çizelgeler halinde verilmiştir. Birinci alt probleme ve onu izleyen alt problemlere ilişkin bulgular sırasıyla ele alınmakta her birisiyle ilgili çizelge ve yorumlara yer verilmektedir.

1.İlköğretim okullarında yerel düzeyde alınan kararlar (Tablo 4.1).

1	Yıllık çalışma programının ve öğretim planının hazırlanması.
2	Şubelerin ders yapacakları yerlerin belirlenmesi.
3	Ders kitapları ve dergilerin seçimi.
4	Eğitim ortamına ilişkin araç gereç seçimi.
5	Kütüphaneye ilgili işler ve düzenlemeler.
6	Okuldaki branş ve sınıf öğretmenlerinin ders ve sınıf dağılımı.
7	Okulun günlük çalışma düzeninin sağlanması.
8	Öğretmenleri ilgilendiren konularla ilgili karşılaşılan sorunların çözümü.
9	Yıl içerisindeki ve sonundaki sınavlarda başarısız olan öğrencilerin öğrenim durumlarının incelenmesi ve geliştirilmesi.
10	Okulda düzenlenen kermes, dinlenme ve eğlence etkinlikleri.
11	Kurulacak eğitici kol ve komisyonlarla bu kollardaki görev dağılımı.
12	Okul disiplini ve işletilmesi ile ilgili kararlar.
13	Okulda yapılan belirli gün ve haftalar ve anma etkinlikler.
14	Spor, müzik, resim, sergi, yarışma vb. etkinliklerin planlanması ve yürütülmesi.
15	Çevre olanaklarından yararlanma.
16	Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi.

17	Okulun eğitim ve öğretiminde ortaya çıkan aksaklıklar sonucu yapılan yetiştirme programlarının uygulanması.
18	Okul binası ve öğrencilerin emniyetiyle ilgili konular.
19	Okul ve kantin komisyonlarının belirlenmesi.
20	Okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi.
21	Okul bütçe ve gelirlerinin saptanması ile yapılacak harcamaların planlanması.
22	Okul aile birliği, koruma derneği, okul koop. Kurulması ve yürütülmesiyle ilgili kararlar.

Tablo 4.1 incelendiğinde ilköğretim okullarında alınan kararların eğitim ve öğretimi etkileyen kararlar olduğu görülmektedir. Buradan bu kararların öğretmenleri ilgilendirdiği ve öğretmenlerin bu karar konularında görüşlerini belirtmeleri gerektiği söylenebilir.

2. Yıllık çalışma programının ve öğretim planının hazırlanmasında öğretmenlerin etkin bir görev almalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.2.1).

Görevler	Katılma dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	19	76	6	24	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	40	26.7	23	15.3	12	8.0	14	9.3	61	40.7	150	100

Tablo 4.2.1'e göre ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin %76'sı her zaman öğretmenlerin yıllık çalışma programının ve öğretim planının hazırlanmasında etkin biçimde görev aldıklarını belirtirken, öğretmenlerin ancak % 26.7'si her zaman etkin biçimde görev aldıklarını belirtmiş, % 40.7'si ise hiçbir zaman etkin biçimde görev almadıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre öğretmenlerin büyük bir kısmı yıllık çalışma programı ve öğretim planının hazırlanmasında her zaman etkin bir görev almadıklarını, buna karşın yöneticilerin büyük çoğunluğu (% 76) öğretmenlerin bu kararların alınmasına katılımını sağladıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin genel olarak bu konuda görev almadıklarını düşünmelerine neden olarak, öğretmenlerin yıllık çalışma programında herhangi bir değişiklik yapamamalarını, aynen bu programa göre bir öğretim planı hazırlamak zorunda olmalarını, öğretim planının da şablon olarak önceden belirlenmesini gösterebiliriz. Yöneticilerin ise öğretim planının hazırlanması sürecinde öğretmenlere müdahale etmemeleri, onları bu konuda öğretmenlerin etkin biçimde görev aldıklarını düşünmeye sevk etmiş olabilir. Bu açıdan bakıldığında ikisinin de görüşlerinde tutarlılık olduğu söylenebilir.

3. Yıllık çalışma programının ve öğretim planının hazırlanmasında öğretmenlerin etkin bir görev almalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.2.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam.		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	18	25.4	9	12.7	7	9.9	10	14.1	27	38.0	71	100
	Kadın	22	27.8	14	17.7	5	6.3	4	5.1	34	43.0	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	4	14.8	4	14.8	6	22.2	3	11.1	10	37.0	27	100
	5-11 Yıl	5	26.3	2	10.5	1	5.3	4	21.1	7	36.8	19	100
	11Yılüst	31	29.8	17	16.3	5	4.8	7	6.7	44	42.3	104	100

Tablo 4.2.2'ye göre erkek öğretmenlerin %38.1'i yıllık çalışma programının ve öğretim planının hazırlanmasında her zaman ve çoğu zaman etkin bir görev aldıklarını belirtirken bu oran kadın öğretmenlerde % 45.5'e yükselmektedir. Buna göre kadınların yıllık çalışma programı ve öğretim planının hazırlanmasında daha az bir görev aldıklarını düşündükleri söylenebilir. Ancak genel olarak öğretmen görüşleri cinsiyet bakımından yakın yüzdeler ifade etmektedir. Öğretmenlerin yıllık çalışma programı ve öğretim planının hazırlanmasında etkin bir görev almalarını mesleki kıdemlerine göre incelediğimizde 1-5 yıllık öğretmenler % 37 oranında, 5-11 yıllık öğretmenler %36.8 oranında hiçbir zaman görev almadıklarını belirtirken 11 yıl ve üstünde görev yapmış öğretmenler ise % 42.3 oranında hiçbir zaman görev almadıklarını belirtmektedirler.

4. Öğretmenlerin dersliklerin belirlenmesi kararına katılması konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.3.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	17	68.0	7	28.0	1	4.0					25	100
Öğretmenler	1	0.7	10	6.7	35	23.3	42	28.0	62	41.3	150	100

Tablo 4.3.1'e göre yöneticilerin tamamına yakını (%96)her zaman ve çoğu zaman dersliklerin belirlenmesinde öğretmenlerin görüşlerine baş vurulduğunu belirtirken öğretmenlerin çok azı (%7.4) bunun her zaman ve çoğu zaman gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Buna karşın yarısına yakını (%41.3) hiçbir zaman bu tür kararlara katılmadıklarını, ve % 28'i de çok az katıldıklarını ifade eden seçeneği işaretlemişlerdir. Buna göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin dersliklerin belirlenmesi kararına katılmadıklarını düşündükleri söylenebilir..

5.Öğretmenlerin dersliklerin belirlenmesi kararına katılması konusunda öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.3.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	-	-	4	5.6	18	25.4	28	39.4	21	29.6	71	100
	Kadın	1	1.3	6	7.6	17	21.5	14	17.7	41	51.9	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	1	3.7	3	11.1	7	25.9	7	25.9	9	33.3	27	100
	5-11 Yıl	-	-	1	5.3	4	21.1	8	42.1	6	31.6	19	100
	11Yılüst	-	-	6	5.8	24	23.1	27	26.0	47	45.2	104	100

Tablo 4.3.2'ye göre öğretmenlerin dersliklerin belirlenmesi kararına katılması konusunda erkek öğretmenlerin % 29.6'sı bu karara hiçbir zaman katılmadıklarını belirtirken bu oran kadınlarda % 51.9'a ulaşarak yarıyı geçmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre dersliklerin belirlenmesi kararına, kadınların erkeklerden daha az katıldıklarını düşündükleri söylenebilir. Buna neden olarak kadınların fiziki düzene daha fazla önem vermeleri ya da toplumdaki diğer rolleri de düşünülürse kendilerinin bu konuda daha fazla söz sahibi olmaları gerektiğine inanıyor olma ihtimali gösterilebilir.

Meslek yılına göre baktığımızda dersliklerin belirlenmesi kararına katılma konusunda 1-5 yıl hizmeti olan öğretmenler % 59.2, 5-11 yıl hizmeti olan öğretmenlerin % 73.7, 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler de % 71.2 oranlarında bu karara çok az ve hiçbir zaman katılmadıklarını belirtmişlerdir. Hiçbir zaman seçeneğinde de 11 yıl ve

üstünde hizmeti olan öğretmenlerin % 45.2 ile diğerlerinden yüksek olması bu öğretmenlerin yarıya yakınının bu kararlara katılmadığını düşündüklerini ortaya çıkarmaktadır. Buna neden olarak 11 yıl ve üzerinde hizmeti olan öğretmenlerin dersliklerin belirlenmesinde kendilerinin daha çok söz sahibi olmayı hak ettiklerini düşünüyor ve kendilerini bu konuda yetkin görüyor olmaları gösterilebilir.

6.Ders kitapları ve dergilerin seçiminde öğretmenlerin görüşlerinin alınması konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.4.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	20	80.0	5	20.0	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	43	28.7	38	25.3	40	26.7	17	11.3	12	8.0	150	100

Tablo 4.4.1'e baktığımızda yöneticilerin % 80'i her zaman, ders kitapları ve dergilerin seçiminde öğretmenlerin görüşlerinin alındığını belirtirken, öğretmenlerde bu karara her zaman katılma derecesi ancak % 28.7'ye ulaşmaktadır. Buradan hareketle öğretmenlerin ders kitapları ve dergilerin seçimi gibi kendilerini doğrudan ilgilendiren bir konuda her zaman söz haklarının olmadığını düşündükleri söylenebilir.

6.Ders kitapları ve dergilerin seçiminde öğretmenlerin görüşlerinin alınması konusunda öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.4.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	13	18.3	15	21.1	23	32.4	10	14.1	10	14.1	71	100
	Kadın	30	38.0	23	29.1	17	21.5	7	8.9	2	2.5	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	10	37.0	4	14.8	4	14.8	6	22.2	3	11.1	27	100
	5-11 Yıl	6	31.6	5	26.3	4	21.1	3	15.8	1	5.3	19	100
	11Yılıüst	27	26.0	29	27.9	32	30.8	8	7.7	8	7.7	104	100

Tablo 4.4.2’ye baktığımızda ders kitapları ve dergilerin seçiminde erkeklerin her zaman katılma oranı % 18.3 iken, kadınlarda bu oran % 38 olarak göze çarpmaktadır. Yine meslek yıllarına baktığımızda 1-5 yıllık öğretmenlerin bu karara her zaman katılma oranı% 37, 5-11 yıllıkların katılma oranı % 26, 11 yıl ve üstünde çalışanların her zaman katılma oranı ise % 26’dır. Buna göre bayan öğretmenler ders kitapları ve seçimi konusundaki karara erkek öğretmenlere oranla biraz daha fazla katıldıkları söylenebilir. 1-5 yıllık öğretmenlerin bu karara diğer mesleki kıdemdeki öğretmenlere göre fazla katıldıkları söylenebilir.

7.Eğitim ortamına göre araç gereç seçiminde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.5.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	21	84.0	4	16.0	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	19	12.7	33	22.0	42	28.0	32	21.3	24	16.0	150	100

Tablo 4.5.1’e göre yöneticilerin % 84’ü eğitim ortamına ilişkin araç gereç seçiminde öğretmenlerin görüşlerinin her zaman alındığını belirtmekte, öğretmenlerin ise ancak % 12.7’si aynı karara her zaman katıldıklarını belirtmektedirler. Bu oran bize ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çoğunluğunun (%87.3) eğitim ortamına ilişkin araç gereç seçimine her zaman katılmadıklarını göstermektedir.

8.Eğitim ortamına göre araç gereç seçiminde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.5.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	5	7.0	5	7.0	25	35.2	22	31.0	14	19.7	71	100
	Kadın	14	17.7	28	35.4	17	21.5	10	12.7	10	12.7	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	2	7.4	7	25.9	6	22.2	7	25.9	5	18.5	27	100
	5-11 Yıl	5	26.3	4	21.1	4	21.1	6	31.6	-	-	19	100
	11Yılüst	12	11.5	22	21.2	32	30.8	19	18.3	19	18.3	104	100

Tablo 4.5.2'ye göre erkek öğretmenlerin ancak %7'si, kadın öğretmenlerin ise %17.7'si eğitim ortamına ilişkin araç gereç seçimine her zaman katılmaktadır. Yine erkek öğretmenlerin % 7'si bayan öğretmenlerin % 35.4'ü çoğu zaman bu karara katılmaktadır. Bu konuda kadınların her zaman ve çoğu zaman katılım derecelerinin erkeklere oranla biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Meslek yıllarına göre baktığımızda ise 1-5 yıllık öğretmenlerin her zaman katılma oranları % 7.4, 5-11 yıllık öğretmenlerin %26.3, 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerin de %11.5 olarak görülmektedir. Bu oranlara bakıldığında 1-5 yıllık öğretmenle, 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenin her zaman katıldığı görüşü, 5-11 yıllık öğretmene oranla daha az olduğu söylenebilir.

9.Kütüphaneye ilgili işler ve düzenlemeler yapılırken öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.6.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	9	36.0	14	56.0	1	4.0	1	4.0	-	-	25	100
Öğretmenler	9	6.0	25	16.7	24	16.0	43	28.7	49	32.7	150	100

Tablo 4.6.1'e göre yöneticilerin çok büyük bir kısmı (%92) kütüphaneye ilgili işler ve düzenlemeler yapılırken her zaman ve çoğu zaman öğretmenlerin görüşlerinin alındığı şeklinde görüş belirtmesine karşın , öğretmenlerin yaklaşık beşte biri (%22.7) aynı konuda her zaman ve çoğu zaman görüşlerine baş vurulduğunu ifade etmişlerdir. Buna karşılık öğretmenlerin çoğunluğu (%61.4) bu konuda görüşlerine çok az ya da hiçbir zaman başvurulmadığını belirtmişlerdir. Bu oranlar bize ilköğretim okullarında öğretmenlerin çoğunluğunun kütüphaneye ilgili işler ve düzenlemeler yapılırken öğretmenlerin bu konuyla ilgili kararlarına başvurulmadığını düşündükleri göstermektedir.

10.Kütüphaneye ilgili işler ve düzenlemeler yapılırken öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.6.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	2	2.8	9	12.7	13	18.3	27	38.0	20	28.2	71	100
	Kadın	7	8.9	16	20.3	11	13.9	16	20.3	29	36.7	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	1	3.7	7	25.9	5	18.5	9	33.3	5	18.5	27	100
	5-11 Yıl	2	10.5	2	10.5	2	10.5	5	26.3	8	42.1	19	100
	11Yılüst	6	5.8	16	15.4	17	16.3	29	27.9	36	34.6	104	100

Tablo 4.6.2'ye göre erkek öğretmenlerin kütüphaneye ilgili işler ve düzenlemelere her zaman katılma oranı % 2.8, kadın öğretmenlerin ise % 8.9 olarak görülürken, yine erkek öğretmenlerin % 66.2'si çok az katılmakta veya hiç katılmamakta iken bu oran kadın öğretmenlerde % 57 'ye düşmektedir. Buna göre kadın öğretmenlerin kütüphaneye ilgili işlere ve düzenlemelere erkek öğretmenlere oranla biraz daha fazla katıldıklarını düşündükleri söylenebilir. Yöneticiler, bu konuda kadınları daha fazla yeterli görüp onlara daha fazla katılım hakkı tanıyor olabilirler. Meslek yılına göre bakıldığında, 1-5 yıllık öğretmenlerin katılım oranı % 3.7, 5-11 yıllık öğretmenlerin katılım oranı % 10.5, 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerin her zaman katılma oranı ise % 5.8'dir. Aynı orantı hiçbir zaman seçeneğinde de geçerli olunca 5-11 yıllık öğretmenlerin bu karara daha fazla katıldıklarını düşündükleri söylenebilir.

11.Okuldaki branş ve sınıf öğretmenlerinin ders ve sınıf dağılımı yapılırken, öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.7.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	8	32.0	15	60.0	2	8.0	-	-	-	-	25	100

Öğretmenler	12	8.0	41	27.3	31	20.7	38	25.3	28	18.7	150	100
-------------	----	-----	----	------	----	------	----	------	----	------	-----	-----

Tablo 4.7.1'e bakıldığında yöneticilerin büyük çoğunluğu (%92), okuldaki branş ve sınıf öğretmenlerinin ders ve sınıf dağılımı yapılırken her zaman ve çoğu zaman görüşlerinin alındığını belirtirken, bu oran öğretmenlerde üçte birini (%35.3) ancak bulmaktadır. Öğretmenlerin yarıya yakını da (%44) görüşlerinin çok az alındığını veya hiçbir zaman görüşlerine başvurulmadığını belirtmektedirler. Bu durumda öğretmenlerin ders ve sınıf dağılımında görüşlerine fazlaca başvurulmadığını düşündükleri söylenebilir.

12.Okuldaki branş ve sınıf öğretmenlerinin ders ve sınıf dağılımı yapılırken, öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.7.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	1	1.4	18	25.4	15	21.1	24	33.8	13	18.3	71	100
	Kadın	11	13.9	23	29.1	16	20.3	14	17.7	15	19.0	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	3	11.1	7	25.9	6	22.2	3	11.1	8	29.6	27	100
	5-11 Yıl	1	5.3	7	36.8	5	26.3	4	21.1	2	10.5	19	100
	11Yılıüst	8	7.7	27	26.0	20	19.2	31	29.8	18	17.3	104	100

Tablo 4.7.2'ye bakıldığında erkeklerin %1.4'ü okuldaki branş ve sınıf öğretmenlerinin ders ve sınıf dağılımı yapılırken her zaman görüşlerine başvurulduğunu belirtirken bu oran kadın öğretmenlerde %13.9'a çıkmaktadır. Bu oran dikkate alındığında kadın öğretmenlerin bu karara erkek öğretmenlere göre biraz daha fazla katıldıkları söylenebilir. Meslek yıllarına göre öğretmen görüşlerinin genel dağılımına bakıldığında, elde edilen yüzdelerin birbirine yakın olduğu ve bu konudaki kararlara katılma konusunda fazlaca görüş ayrılıklarının bulunmadığı söylenebilir.

13.Okulun günlük çalışma düzenliliğinin sağlanması için yapılan işlemlerde öğretmen görüşlerinin alınması konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.8.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	15	60.0	10	40.0	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	16	10.7	29	19.3	38	25.3	40	26.7	27	18.0	150	100

Tablo 4.8.1'e bakıldığında yöneticilerin tamamının, okulun günlük çalışma düzenliliğinin sağlanması için yapılan işlemlerde öğretmenlerin görüşlerinin her zaman ve çoğu zaman alındığını belirtmesine karşın öğretmenlerin ancak üçte bire yakını (% 30) her zaman ve çoğu zaman görüşlerine başvurulduğunu belirtmiş, %18'i de görüşlerinin hiçbir zaman alınmadığını belirtmişlerdir. Buradan öğretmenlerin bu konuda alınan kararlara ortak edilmediklerini düşündükleri anlamı çıkarılabilir.

14.Okulun günlük çalışma düzenliliğinin sağlanması için yapılan işlemlerde öğretmen görüşlerinin alınması konusunda öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.8.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	9	12.7	11	15.5	17	23.9	24	33.8	10	14.1	71	100
	Kadın	7	8.9	18	22.8	21	26.6	16	20.3	17	21.5	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	2	7.4	7	25.9	8	29.6	5	18.5	5	18.5	27	100
	5-11 Yıl	2	10.5	6	31.6	5	26.3	4	21.1	2	10.5	19	100
	11Yılıüst	12	11.5	16	15.4	25	24.0	31	29.8	20	19.2	104	100

Tablo 4.8.2’ye göre erkek öğretmenlerin %12.7’si okulun günlük çalışma düzenliliğinin sağlanması için yapılan işlemlerde görüşlerinin her zaman alındığını belirtirken kadın öğretmenlerin %8.9’u aynı görüşü paylaşmaktadır. Yine erkeklerin %14.1’i bu konuda görüşlerine hiçbir zaman başvurulmadığını belirtmiş kadınların ise %21.5’i aynı konuda görüşlerinin alınmadığını ifade etmişlerdir. Bu paralellikten yola çıkılarak okulun günlük çalışma düzenliliğinin sağlanması için yapılan işlemlerde erkek öğretmenlerin kadınlara göre biraz daha fazla karara katıldıkları söylenebilir. Meslek yıllarına bakıldığında 1-5 yıllık öğretmenler %18.5, 5-11 yıllık öğretmenler %10.5, 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler de %19.2 oranında bu karara hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu oranlara bakarak 5-11 yıllık öğretmenlerin okulun günlük çalışma düzenliliğinin sağlanması için yapılan işlemlerde görüşlerinin biraz daha fazla alındığı söylenebilir.

15.Öğretmenleri ilgilendiren konularla ilgili karşılaşılan sorunların çözümü için öğretmenlerin görüşlerinin alınması konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.9.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	21	84.0	4	16.0	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	27	18.0	46	30.7	39	26.0	23	15.3	15	10.0	150	100

Tablo 4.9.1’e göre öğretmenleri ilgilendiren konularla ilgili karşılaşılan sorunların çözümü için öğretmenlerin görüşlerinin alınması konusunda yöneticilerin % 84’ü her zaman öğretmenlerin kararlarına başvurduğunu belirtirken, öğretmenlerin %18’i aynı görüşü paylaşmaktadır. Buradan öğretmenlerin, kendilerini ilgilendiren konularla ilgili karşılaşılan sorunların çözümü için görüşlerinin dikkate alınmadığı şeklinde görüş belirttikleri söylenebilir. Bu kararda yöneticilerle öğretmenler arasındaki görüş ayrılığı olduğu görülmektedir. Buna neden olarak da öğretmenleri ilgilendiren konunun ne olduğu konusunda

yöneticilerle öğretmenler arasında fikir birliğinin olmaması gösterilebilir. Yani öğretmenin kendisini görevli ve ilgili bulduğu konularla, yöneticinin öğretmeni görevli ve ilgili bulduğu konular örtüşmüyor olabilir. Bu ihtimal de yönetici ve öğretmenleri bu konu hakkında değişik algılamaya götürmesine neden olabilir.

16.Öğretmenleri ilgilendiren konularla ilgili karşılaşılan sorunların çözümü için öğretmenlerin görüşlerinin alınması konusunda öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.9.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	10	14.1	22	31.0	18	25.4	15	21.1	6	8.5	71	100
	Kadın	17	21.5	24	30.4	21	26.6	8	10.1	9	11.4	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	4	14.8	10	37.0	9	33.3	3	11.0	1	3.7	27	100
	5-11 Yıl	6	31.6	5	26.3	6	31.6	1	5.3	1	5.3	19	100
	11Yılıüst	17	16.3	31	29.8	24	23.1	19	18.3	13	12.5	104	100

Tablo 4.9.2'ye bakıldığında öğretmenleri ilgilendiren konularla ilgili karşılaşılan sorunların çözümü için öğretmenlerin görüşlerinin alınması kararına erkek öğretmenler %14.1 oranında her zaman katılırlarken, kadın öğretmenlerin % 21.5'i katılmaktadır. Bu karara bayan öğretmenlerin biraz daha fazla katıldığı söylenebilir. Meslek yılına göre1-5 yıllık öğretmenlerin % 14.8'i, 5-11 yıllık öğretmenlerin % 31.6'sı 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerin ise %16.3'ü her zaman bu tür kararlara katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu verilere göre 5-11 yıllık öğretmenlerin öğretmenleri ilgilendiren konularla ilgili karşılaşılan sorunların çözümü için daha çok görüş belirttikleri söylenebilir.

17.Alınan kararlar ve çözüm önerilerinin daha sonra yöneticiler tarafından hayata geçirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.10.1).

Görevler	Karar dereceleri					
	Her zam	Çoğu zam	Bazen	Çok az	Hiçbir zam	Toplam

	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	22	88.0	3	12.0	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	31	20.7	34	22.7	48	32.0	26	17.3	11	7.3	150	100

Tablo 4.10.1'e göre yöneticilerin büyük çoğunluğu (%88) ilköğretim okullarında alınan kararlar ve çözüm önerilerinin daha sonra yöneticiler tarafından her zaman hayata geçirildiğini belirtmekte, buna karşılık öğretmenlerin çok azı (%20.7) bu durumun her zaman gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu değerler, zaten kısıtlı oranda alınan çözüm önerilerinin de yeterince değerlendirilmediğini düşünmemize neden olmaktadır. Burada öğretmenleri ilgilendiren konular hakkında yöneticilerle öğretmenler arasında bir algılama sorununun olması halinde bu sonucun çıkmasını beklemek de doğal olabilir.

18. Alınan kararlar ve çözüm önerilerinin daha sonra yöneticiler tarafından hayata geçirilmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.10.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	8	11.3	14	19.7	26	36.6	17	23.9	6	8.5	71	100
	Kadın	23	29.1	20	25.3	22	27.8	9	11.4	5	6.3	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	7	25.9	5	18.5	10	37.0	5	18.5	-	-	27	100
	5-11 Yıl	6	31.6	5	26.3	4	21.1	3	15.8	1	5.3	19	100
	11Yılüst	18	17.3	24	23.1	34	32.7	18	17.3	10	9.6	104	100

Tablo 4.10.2'ye göre erkeklerin %11.3'ü ilköğretim okullarında alınan kararlar ve çözüm önerilerinin daha sonra yöneticiler tarafından her zaman hayata geçirildiğini belirtirken kadınlarda bu oran %29.1'e yükselmektedir. Kadın öğretmenlerin alınan kararları yöneticilerin uygulaması noktasında daha yeterli buldukları sonucuna varılabilir. Meslek yılına göre değerlendirildiğinde 1-5 yıllık öğretmenlerin %25.9'u, 5-11 yıllık öğretmenlerin %31.6'sı, 11 yıl ve üstünde

çalışan öğretmenlerin ise % 17.3'ü alınan kararların her zaman hayata geçirildiği şeklinde görüş belirtmektedir. Buradan 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlerin alınan kararların uygulanması noktasında daha az tatminkâr oldukları söylenebilir.

19.Yıl içerisindeki ve sonundaki sınavlarda başarısız olan öğrencilerin öğrenim durumlarının incelenmesi ve geliştirilmesinin sınıf öğretmenler kurulu kararıyla gerçekleştirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.11.1)

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	6	24.0	4	16.0	15	60.0	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	60	40.0	39	26.0	13	8.7	22	14.7	16	10.7	150	100

Tablo 4.11.1'e göre,yöneticilerin % 24'ü her zaman yıl içerisindeki ve sonundaki sınavlarda başarısız olan öğrencilerin öğrenim durumlarının incelenmesi ve geliştirilmesinin sınıf öğretmenler kurulu kararıyla gerçekleştirildiğini belirtirken öğretmenlerin % 40'ı bu durumun her zaman gerçekleştiğini belirtmektedir. Yine öğretmenlerin bir kısmı (%25.4) bu durumun hiç gerçekleşmediğini veya çok az gerçekleştiğini belirtmektedir. Yöneticilerden ise hiçbiri böyle düşünmemektedir. Yöneticilerin de ancak %24'ü öğretmenleri bu karara kattıklarını belirttiğine göre öğretmenlerin çoğunun (%60) bu karara her zaman katılmadıklarını düşündükleri söylenebilir. Bu karara öğretmenlerin yarıya yakını (%40) her zaman katıldıklarını belirtirken bu oranın yöneticilerde %24'e gerilemektedir. Yöneticiler bu kararı öğretmenlerin yıl içerisinde bireysel olarak verdiklerini düşünüyor olabilirler.

20.Yıl içerisindeki ve sonundaki sınavlarda başarısız olan öğrencilerin öğrenim durumlarının incelenmesi ve geliştirilmesinin sınıf öğretmenler kurulu kararıyla gerçekleştirilmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.11.2).

Öğretmenler	Karar dereceleri					
	Her zam	Çoğu zam	Bazen	Çok az	Hiçbir zam	Toplam

		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	27	38.0	17	23.9	5	7.0	10	14.1	12	16.9	71	100
	Kadın	33	41.8	22	27.8	8	10.1	12	15.2	4	5.1	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	12	44.4	9	33.3	1	3.7	4	14.8	1	3.7	27	100
	5-11 Yıl	6	31.6	4	21.1	4	21.1	3	15.8	2	10.5	19	100
	11Yılüst	42	40.4	26	25.0	8	7.7	15	14.4	13	12.5	104	100

Tablo 4.11.2'ye göre erkeklerin %38'i her zaman yıl içerisindeki ve sonundaki sınavlarda başarısız olan öğrencilerin öğrenim durumlarının incelenmesi ve geliştirilmesinin sınıf öğretmenler kurulu kararıyla gerçekleştirildiğini belirtmiş kadınlarda da bu oran %41.8 olarak belirtilmiştir. Diğer seçeneklerde de bu oran korunmuş yalnız erkeklerin %16.9'u bu durumun hiçbir zaman gerçekleşmediğini belirtirken kadınların ancak % 5.1'i hiçbir zaman gerçekleşmediğini belirtmişlerdir. Buna göre de erkek öğretmenlerin bu karara katılma derecelerinin biraz daha az olduğu söylenebilir. Meslek yıllarına göre bakıldığında 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin bu karara %3.7 oranında hiçbir zaman katılmadıkları, 5-11 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin %10.5 oranında hiçbir zaman katılmadıkları, 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerin ise % 12.5 oranında hiçbir zaman katılmadıkları görülmektedir. Burada yine 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerin bu kararlara daha az katıldıklarını düşündükleri sonucu çıkarılabilir. Bu öğretmenlerin kararın alınması aşamasında, kendilerinin daha çok karara katılma beklentilerinin olduğu düşünülebilir.

21.Okulda düzenlenen kermes, dinlenme ve eğlence etkinliklerinin öğretmenlerin katkılarıyla belirlenmesi konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.12.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	10	40.0	14	56.0	1	4.0	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	44	29.3	56	37.3	22	14.7	17	11.3	11	7.3	150	100

Tablo 4.12.1'e göre yöneticilerin %40'ı okulda düzenlenen kermes, dinlenme ve eğlence etkinliklerinin öğretmenlerin katkılarıyla belirlendiğini belirtirken bu oran öğretmenlerde % 29.3 şeklinde gerçekleşmiştir. Yöneticilerin bile ancak % 40'ı öğretmenleri her zaman bu kararlara kattıklarını belirttiklerine göre öğretmenlerin çoğunun (% 70.7) bu kararlara her zaman katılma şansına sahip olmadıkları söylenebilir.

22.Okulda düzenlenen kermes, dinlenme ve eğlence etkinliklerinin öğretmenlerin katkılarıyla belirlenmesi konusunda öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.12.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	15	21.1	30	42.3	8	11.3	11	15.5	7	9.9	71	100
	Kadın	29	36.7	26	32.9	14	17.7	6	7.6	4	5.1	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	6	22.2	14	51.9	3	11.1	4	14.8	-	-	27	100
	5-11 Yıl	5	26.3	8	42.1	3	15.8	2	10.5	1	5.3	19	100
	11Yılüst	33	31.7	34	32.7	16	15.4	11	10.6	10	9.6	104	100

Tablo 4.12.2'ye göre erkeklerin %21.1'i her zaman okulda düzenlenen kermes, dinlenme ve eğlence etkinliklerinin öğretmenlerin katkılarıyla belirlendiğini belirtirken bu oran kadınlarda %36.7 olarak gerçekleşmiştir. Erkeklerin % 9.9'u bu karara hiçbir zaman katılmıyorum derken bu oran kadınlarda % 5.1 şeklinde gerçekleşmiştir. Bu yüzdeler değerlere bakıldığında kadın öğretmenlerin okulda düzenlenen kermes, dinlenme ve eğlence etkinliklerine erkek öğretmenlerden daha fazla katıldıkları söylenebilir. Yöneticiler bu konuda bayan öğretmenleri daha yeterli ve otoriter bularak onlara daha fazla söz hakkı tanıyor olabilir. Meslek yıllarına göre değerlendirildiğinde 1-5 yılları arasında görev yapan öğretmenler her zaman katıldıklarını % 22.2 oranında, 5-11 yıllık öğretmenler %26.3 oranında, 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler de % 31.7 oranında belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerin

okulda düzenlenen kermes, dinlenme ve eğlence etkinliklerine biraz daha fazla katıldıkları söylenebilir. Yöneticiler 11 yıl ve üzerinde hizmeti olan öğretmenlerin tecrübelerine güvenerek bu konuda daha fazla karara ortak ettiği düşünülebilir.

23.Kurulacak eğitici kol ve komisyonlarla bu kollardaki görev dağılımının öğretmenlerle birlikte yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.13.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	12	48.0	11	44.0	2	8.0	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	60	40.0	36	24.0	19	12.7	21	14.0	14	9.3	150	100

Tablo 4.13.1'e göre yöneticilerin %48'i kurulacak kol ve komisyonlarla bu kollardaki görev dağılımını öğretmenlerle yaptıklarını belirtirken bu oran öğretmenlerde %40 olarak değer bulmaktadır. Buna göre yöneticilerle öğretmenler arasında bir yakınlık göze çarpmaktadır. Yine de hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin değerlerine bakıldığında öğretmenlerin yarıdan çoğunun (%60), bu kararlara her zaman katılmadıkları yönünde görüş belirttikleri dikkatlerden kaçmamaktadır.

24.Kurulacak eğitici kol ve komisyonlarla bu kollardaki görev dağılımının öğretmenlerle birlikte yapılmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.13.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	23	32.4	22	31.0	9	12.7	12	16.9	5	7.0	71	100

	Kadın	37	46.8	14	17.7	10	12.7	9	11.4	9	11.4	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	9	33.3	7	25.9	4	14.8	3	11.1	4	14.8	27	100
	5-11 Yıl	5	26.3	4	21.1	4	21.1	5	26.3	1	5.3	19	100
	11Yılüst	46	44.2	25	24.0	11	10.6	13	12.5	9	8.7	104	100

Tablo 4.13.2’ye göre erkek öğretmenlerin % 32.4’ü her zaman, kurulacak kol ve komisyonlarla bu kollardaki görev dağılımının öğretmenlerle birlikte yapıldığını, % 7’si hiçbir zaman öğretmenlerle yapılmadığını belirtirken, bu oran kadınlarda %46.8 her zaman ve %11.4 hiçbir zaman şeklindedir. Buna göre kadınların yarıya yakınının (%46.8) kurulacak kol ve komisyonlarla bu kollardaki görev dağılımına katıldıkları, yarısından biraz fazlasının da (%51.2) katılmadıkları söylenebilir. Erkeklerde bu oran katılmama yönünde artış göstermektedir. Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla bu karara biraz daha fazla katıldıkları belirtilebilir. Meslek yıllarına göre değerlendirildiğinde 1-5 yıllık öğretmenler % 33.3, 5-11 yıllık öğretmenler % 26.3 ve 11 yıl ve üstü öğretmenler % 44.2 oranında her zaman katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre 11 yıl ve üstünde görev yapmış öğretmenlerin, kurulacak kol ve komisyonlarla bu kollardaki görev dağılımının öğretmenlerle birlikte yapıldığı fikrine daha çok katıldıkları söylenebilir.

25. Okuldaki disiplin anlayışının oluşturulması, disiplin kuralları ve işletilmesinin öğretmenlerin ortak görüşleriyle gerçekleşmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.14.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	13	52.0	12	48.0	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	28	18.7	41	27.3	25	16.7	29	19.3	27	18.0	150	100

Tablo 4.14.1’ e göre yöneticilerin yarıdan fazlası (%52) her zaman okuldaki disiplin anlayışının oluşturulması, disiplin kuralları ve işletilmesinin öğretmenlerin ortak görüşleriyle gerçekleştirildiğini belirtirken öğretmenlerin ise çok azı (%18.7) her zaman

ortak görüşlerle gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Buna göre öğretmenlerin okuldaki disiplin anlayışının oluşturulması, disiplin kuralları ve işletilmesinin öğretmenlerin ortak görüşleriyle değil, öğretmenlerin dışında gerçekleştirildiği, görüş ve fikirlerinden yararlanılmadığını düşündükleri söylenebilir.

26. Okuldaki disiplin anlayışının oluşturulması, disiplin kuralları ve işletilmesinin öğretmenlerin ortak görüşleriyle gerçekleşmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.14.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	10	14.1	17	23.9	10	14.1	19	26.8	15	21.1	71	100
	Kadın	18	22.8	24	30.4	15	19.0	10	12.7	12	15.2	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	3	11.1	5	18.5	9	33.3	4	14.8	6	22.2	27	100
	5-11 Yıl	3	15.8	6	31.6	2	10.5	3	15.8	5	26.3	19	100
	11Yılıüst	22	21.2	30	28.8	14	13.5	22	21.2	16	15.4	104	100

Tablo 4.14.2'ye göre erkeklerin % 14.1'i her zaman okuldaki disiplin anlayışının oluşturulması, disiplin kuralları ve işletilmesinin öğretmenlerin ortak görüşleriyle gerçekleştirildiğini belirtirken, %21.1'i hiçbir zaman ortak görüşlere başvurulmadığını belirtmiştir. Bu oran kadınlarda %22.8 her zaman ve %15.2 şeklinde de hiçbir zaman olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre kadın öğretmenlerin okuldaki disiplin anlayışının oluşturulması, disiplin kuralları ve işletilmesi kararına katkılarının daha fazla olduğu söylenebilir. Meslek yılına göre incelendiğinde, 1-5 yıllık öğretmenlerin her zaman katılma derecesi % 33.3, 5-11 yıllık öğretmenlerin % 26.3, 11 yıl ve üstü öğretmenlerin % 44.2 oranında olduğu görülmektedir. Bu değerler birbirlerine yaklaşık değerlerdir. Buna göre genelde mesleki kıdeme göre çok farklılık olmadığı ancak 11 yıl ve üstü öğretmenlerin bu karara katılma derecesinin biraz daha fazla olduğu söylenebilir.

27. Okul etkinlikleriyle ilgili gelişmeler, yenilikler , gelen genelgeler, yönetmelik ve değişiklikler zamanında ve usulüne uygun bir şekilde öğretmenlere duyurulmasında yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.15.1).

Görevler	Karar dereceleri												
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Yöneticiler	25	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	89	59.3	43	28.7	11	7.3	4	2.7	3	2.0	150	100	

Tablo 4.15.1'e bakıldığında yöneticilerin tamamının (%100) her zaman okul etkinlikleriyle ilgili gelişmeler, yenilikler , gelen genelgeler, yönetmelik ve değişiklikler zamanında ve usulüne uygun bir şekilde öğretmenlere duyurulduğunu belirtirken bu oran öğretmenlerde yaklaşık olarak üçte ikidir(%59.3). Bu oranlar değerlendirildiğinde yöneticilerin gelen yönetmelik ve yazıları öğretmenlere zamanında ve usulüne uygun olarak duyurduğu söylenebilir. Gelen genelgeler, yönetmelik ve değişikliklerin zamanında ve usulüne uygun bir şekilde öğretmenlere duyurulmasının ve öğretmenlerin bu yazıların altına okuduklarını ifade eden imzalarını atmasının yöneticileri sorumluluktan

kurtarması ve bu işin yöneticilere görev olarak verilmesi yöneticilerin bu konuda daha hassas davranmalarını zorunlu kıldığı düşünülebilir.

28. Okul etkinlikleriyle ilgili gelişmeler, yenilikler , gelen genelgeler, yönetmelik ve değişiklikler zamanında ve usulüne uygun bir şekilde öğretmenlere duyurulmasında öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.15.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	40	56.3	23	32.4	5	7.0	2	2.8	1	1.4	71	100
	Kadın	49	62.0	20	25.3	6	7.6	2	2.5	2	2.5	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	14	51.9	10	37.0	2	7.4	1	3.7	-	-	27	100
	5-11 Yıl	16	84.2	2	10.5	1	5.3	-	-	-	-	19	100
	11Yılıüst	59	56.7	31	29.8	8	7.7	3	2.9	3	2.9	104	100

Tablo 4.15.2'ye bakıldığında okul etkinlikleriyle ilgili gelişmeler, yenilikler , gelen genelgeler, yönetmelik ve değişiklikler zamanında ve usulüne uygun bir şekilde öğretmenlere duyurulması konusunda cinsiyete göre pek farklılık görülmediği söylenebilir. Meslek yıllarına göre bakıldığında 1-5 yıllık öğretmenlerin % 51.9'u, 5-11 yıllık öğretmenlerin %84.2'si, 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlerin ise %56.7'si bu duyuruların her zaman yapıldığını belirtmektedir. Burada 5-11 yıllık öğretmenlerin diğer öğretmen gruplarına göre bu işlerin daha sağlıklı yapıldığı kanaatine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

29. Okulda yapılan belirli gün ve haftalar ve anma etkinliklerinin öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri(Tablo 4.16.1).

Görevler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%

Yöneticiler	15	60.0	10	40.0	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	39	26.0	60	40.0	29	19.3	14	9.3	8	5.3	150	100

Tablo 4.16.1' e bakıldığında yöneticilerin çoğunluğu (%60) her zaman okulda yapılan belirli gün ve haftalar ve anma etkinliklerinin öğretmenlerin görüşleri alınarak yapıldığını belirtirken, öğretmenlerin çok azı (%26) yöneticilerle aynı görüşü paylaşmaktadır. Buna göre öğretmenlerin okulda yapılan belirli gün ve haftalar ve anma etkinliklerinin belirlenmesine öğretmenlerin çoğunun (%74) her zaman katılmadıklarını düşündükleri söylenebilir.

31. Okulda yapılan belirli gün ve haftalar ve anma etkinliklerinin öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.16.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	12	16.9	35	49.3	14	19.7	8	11.3	2	2.8	71	100
	Kadın	27	34.2	25	31.6	15	19.0	6	7.6	6	7.6	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	8	29.6	7	25.9	9	33.3	3	11.1	-	-	27	100
	5-11 Yıl	4	21.1	9	47.4	3	15.8	2	10.8	1	5.3	19	100
	11Yılıüst	27	26.0	44	42.3	17	16.3	9	8.7	7	6.7	104	100

Tablo 4.16.2’ye göre erkek öğretmenlerin %16.9’u her zaman okulda yapılan belirli gün ve haftalar ve anma etkinliklerinin öğretmenlerin görüşleri alınarak yapıldığını belirtirken böyle düşünen bayan öğretmenlerin oranı iki kat yükselerek % 34.2’ye varmaktadır. Buna bakarak bayan öğretmenlerin bu konudaki görüşlere daha fazla katıldıklarını düşündükleri söylenebilir. Meslek yıllarına göre dağılıma bakıldığında her zaman görüşlerim alınır diyen 1-5 yıllık öğretmenlerin oranı %29.6 iken bu oran 5-11 yıllık öğretmenlerde %21.9’a düşmekte, 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerde % 26 olarak değer bulmaktadır. Tablodaki değerler genel olarak incelendiğinde meslek yıllarına göre öğretmenlerin görüşlerinin birbirlerine yakın yüzde değerleri olduğu söylenebilir.

31. Spor, müzik, resim, sergi, yarışma gibi etkinliklerin planlanması ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.17.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	19	76.0	6	24.0	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	39	26.0	51	34.0	44	29.3	7	4.7	9	6.0	150	100

Tablo 4.17.1’e göre yöneticilerin çoğu (%76) spor, müzik, resim, sergi, yarışma gibi etkinliklerin planlanması ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşlerinin her zaman alındığını belirtirken öğretmenlerin de ancak dörtte biri (%26) bunun her zaman gerçekleştiğini belirtmektedirler. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%74) spor, müzik, resim, sergi, yarışma gibi etkinliklerin planlanması ve yürütülmesinde her zaman görüş belirtmedikleri söylenebilir. Yöneticiler daha çok uygulama aşamasında öğretmenlere görev vererek onları bu karara kattıklarını düşünüyor, öğretmenler ise hazırlanma ve planlanma aşamasında kendilerine görüş belirtme imkânı tanınmadığını düşünüyor olabilirler.

32. Spor, müzik , resim, sergi, yarışma gibi etkinliklerin planlanması ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.17.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	13	18.3	32	45.1	17	23.9	5	7.0	4	5.6	71	100
	Kadın	26	32.9	19	24.1	27	34.2	2	2.5	5	6.3	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	6	22.2	11	40.7	9	33.3	-	-	1	3.7	27	100
	5-11 Yıl	5	26.3	7	36.8	5	26.3	1	5.3	1	5.3	19	100
	11Yılıüst	28	26.9	33	31.7	30	28.8	6	5.8	7	6.7	104	100

Tablo 4.17.2'ye göre spor, müzik , resim, sergi, yarışma gibi etkinliklerin planlanması ve yürütülmesinde öğretmenlerin görüşlerinin her zaman alınması konusunda cinsiyetler arasındaki yüzde değerleri birbirine çok yakın değerler gibi görünmemektedir. Tabloya baktığımızda erkeklerin %18.3'ü bu karara her zaman katıldıklarını belirtirken, kadınların %32.9'u her zaman katıldıklarını belirtmektedirler. Bu konudaki karar sürecine bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla katıldıklarını düşündükleri söylenebilir. Meslek yıllarına göre dağılıma baktığımızda 1-5 yıllık öğretmenler % 22.2, 5-11 yıllık öğretmenler % 26.3, 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenler % 26.9 oranında her zaman katıldıklarını belirtmektedirler. Bu sonuçlardan öğretmenler arasında mesleki kıdeme göre yüzde değerlerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

33. Çevre olanaklarından yararlanmada öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.18.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	13	52.0	12	48.0	-	-	-	-	-	-	25	100

Öğretmenler	17	11.3	36	24.0	41	27.3	37	24.7	19	12.7	150	100
-------------	----	------	----	------	----	------	----	------	----	------	-----	-----

Tablo 4.18.1'e göre yöneticilerin yarısından fazlası (%52) her çevre olanaklarından yararlanmada her zaman öğretmenlerin görüşlerinin alındığını belirtirken, öğretmenlerin ise çok az bir kısmı (%11.3) her zaman görüşlerinin alındığını belirtmektedir. Buna göre öğretmenlerin çoğunun (%88.7) çevre olanaklarından yararlanmada her zaman görüşlerinin alınmadığını düşündükleri söylenebilir.

34. Çevre olanaklarından yararlanmada öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.18.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	8	11.3	17	23.9	20	28.2	17	23.9	9	12.7	71	100
	Kadın	9	11.4	19	24.1	21	26.6	20	25.3	10	12.7	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	2	7.4	6	22.2	7	25.9	12	44.4	-	-	27	100
	5-11 Yıl	2	10.5	6	31.6	4	21.1	4	21.1	3	15.8	19	100
	11Yılüst	13	12.5	24	23.1	30	28.8	21	20.2	16	15.4	104	100

Tablo 4.18.2'de cinsiyete göre dağılıma baktığımızda bütün yüzdeler birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Buna göre çevre olanaklarından yararlanmada cinsiyete göre yüzdeler birbirine yakın olduğunu söyleyebiliriz. Tablodaki değerler meslek yıllarına göre değerlendirildiğinde 1-5 yıllık öğretmenlerin %29.6'sı her zaman ve çoğu zaman çevre olanaklarından yararlanırken görüşlerine başvurulduğunu belirtmiş, bu oran 5-11 yıllık öğretmen grubunda %42.1'e yükselirken, 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerde ise %36.6 şeklinde kendisini göstermiştir. Bununla birlikte bu karara 1-5 yıllık öğretmenlerin hiçbir zaman katılmadıklarını belirten olmamış, 5-11 yıllık öğretmenlerin % 14.8'i, 11 yıl ve üstü öğretmenlerin de % 15.4'ü hiçbir zaman seçeneğinde toplanmışlardır. Mesleki yıllar dikkate alınarak bu konudaki görüşler genel olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin çevre olanaklarından

yararlanılırken görüşlerinin alınması konusunda aynı şeyleri düşündükleri söylenebilir.

35.Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenlerin etkin bir rol almasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.19.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	24	96.0	1	4.0	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	49	32.7	40	26.7	24	16.0	26	17.3	11	7.3	150	100

Tablo 4.19.1'e göre yöneticilerin tamamına yakını (%96) rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenlerin her zaman etkin bir rol aldıklarını belirtirlerken öğretmenlerin ancak üçte bire yakın bir kısmı (%32.7) her zaman etkin bir rol aldıkları görüşüne katılmaktadırlar. Öğretmenlerin dörtte bire yakın bir kısmı da (%24.6) çok az rol aldıklarını ya da hiç almadıklarını düşünmektedirler. Buna göre öğretmenlerin çoğunluğunun (%67.3) rehberlik hizmetlerinde her zaman etkin biçimde rol almadıklarını düşündükleri söylenebilir. Rehberlik hizmetlerinin önemi göz önüne alındığında bu oranın hiç de küçümsenecek bir değer olmadığı söylenebilir.

36. Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenlerin etkin bir rol almasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.19.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	23	32.4	21	29.6	12	16.9	13	18.3	2	2.8	71	100
	Kadın	26	32.9	19	24.1	12	15.2	13	16.5	9	11.4	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	10	37.0	3	11.1	4	14.8	6	22.2	4	14.8	27	100
	5-11 Yıl	4	21.1	7	36.8	2	10.5	6	31.6	-	-	19	100
	11Yılıüst	35	33.7	30	28.8	18	17.3	14	13.5	7	6.7	104	100

Tablo 4.19.2'ye göre erkek öğretmenlerin %32.4'ü rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenlerin her zaman etkin bir rol aldıklarını belirtirken, % 2.8'i de hiçbir zaman etkin bir rol almadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık bayan öğretmenlerin %32.9'u her zaman etkin bir rol aldıklarını belirtmelerinin yanında %11.4'ü de hiçbir zaman etkin bir rol almadıklarını belirtmişlerdir. Bu değerler incelendiğinde ise kadınların rehberlik hizmetlerinin yürütülmesinde biraz daha az rol aldıkları söylenebilir. Mesleki yıllara göre incelendiğinde 1-5 yıllık öğretmenler % 37, 5-11 yıllık öğretmenler % 21.1, 11 yıl ve üstü öğretmenler % 33.7 oranında her zaman etkin bir rol oynadıklarını belirtirken yine 1-5 yıllık öğretmenler % 14.8, 5-11 yıllık öğretmenler hiç, 11 yıl ve üstü öğretmenler de % 6.7 oranında hiçbir zaman etkin bir rol oynamadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre bu karar türünde mesleki kıdeme göre önemli bir görüş ayrılığının olmadığı söylenebilir.

37. Okulun eğitim ve öğretiminde ortaya çıkan aksaklıklar sonucu yapılan yetiştirme programlarının uygulanmasında öğretmen görüşlerinin dikkate alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.20.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	13	52.0	9	36.0	3	12.0	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	23	15.3	49	32.7	34	22.7	33	22.0	11	7.3	150	100

Tablo 4.20.1 incelendiğinde yöneticilerin yarısından fazlası (%52) okulun eğitim ve öğretiminde ortaya çıkan aksaklıklar sonucu yapılan yetiştirme programlarının uygulanmasında her zaman öğretmen görüşlerinin dikkate alındığını belirtirken bu oran öğretmenlerde sadece % 15.3'tür. Bu uygulamada öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (% 84.7) kendilerinin görüşlerinin her zaman alınmadığını ifade etmektedir. Bu durumda okulun eğitim ve öğretiminde ortaya çıkan aksaklıklar sonucu yapılan yetiştirme programlarının uygulanmasında öğretmenlerin görüşlerini belirtme derecelerinin düşük olduğu söylenebilir.

38. Okulun eğitim ve öğretiminde ortaya çıkan aksaklıklar sonucu yapılan yetiştirme programlarının uygulanmasında öğretmen görüşlerinin dikkate alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.20.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	8	11.3	27	38.0	11	15.5	22	31.0	3	4.2	71	100
	Kadın	15	19.0	22	27.8	23	29.1	11	13.9	8	10.1	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	4	14.8	5	18.5	9	33.3	5	18.5	4	14.8	27	100
	5-11 Yıl	1	5.3	6	31.6	3	15.8	9	47.4	-	-	19	100
	11Yılüst	18	17.3	38	36.5	22	21.2	19	18.3	7	6.7	104	100

Tablo 4.20.2 incelendiğinde erkeklerin %35.2'si okulun eğitim ve öğretiminde ortaya çıkan aksaklıklar sonucu yapılan yetiştirme programlarının uygulanmasında çok az veya hiç görüşlerinin alınmadığını belirtirken kadınların % 24'ü aynı görüşü paylaşmaktadırlar. Tablo dikkatle incelendiğinde erkeklerin görüşlerini daha az belirttikleri söylenebilir. Mesleklere göre incelendiğinde 1-5 yıllık öğretmenlerin %33.3'ü okulun eğitim ve öğretiminde ortaya çıkan aksaklıklar sonucu yapılan yetiştirme programlarının uygulanmasında her zaman ve çoğu zaman görüşlerinin alındığını belirtirken, 5-11 yıllık öğretmenlerin %36.9'u her zaman ve çoğunlukla görüşlerinin alındığını belirtmiştir. 11 yıl ve

üstünde çalışan öğretmenlerin bu uygulamada görüş belirtme oranı ise % 52.8'dir. Buna göre bu uygulamada 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlerin görüşlerine daha fazla başvurulduğunu düşündükleri söylenebilir

39. Her genel öğretmenler kurulu toplantısında bir önceki toplantıda alınan kararlar ve uygulama sorunlarının değerlendirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.21.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	23	92	1	4.0	1	4.0	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	50	33.3	42	28.0	20	13.3	25	16.7	13	8.7	150	100

Tablo 4.21.1'e göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%92) her zaman her genel öğretmenler kurulu toplantısında bir önceki toplantıda alınan kararlar ve uygulama sorunlarının değerlendirildiğini belirtirken bu oran öğretmenlerde üçte bire(%33.3) düşmektedir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu (%76.7) bunun her zaman yapılmadığı görüşünde birleşmektedir. Bu da ilköğretim okullarında, her genel öğretmenler kurulu toplantısında bir önceki toplantıda alınan kararlar ve uygulama sorunlarının değerlendirilme derecesinin yetersiz olduğu görüşünü destekleyebilir.

40. Her genel öğretmenler kurulu toplantısında bir önceki toplantıda alınan kararlar ve uygulama sorunlarının değerlendirilmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.21.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	26	36.6	19	26.8	9	12.7	13	18.3	4	5.6	71	100

	Kadın	24	30.4	23	29.1	11	13.9	12	15.2	9	11.4	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	9	33.3	7	25.9	4	14.8	5	18.5	2	7.4	27	100
	5-11 Yıl	5	26.3	9	47.4	3	15.8	2	10.5	-	-	19	100
	11Yılıüst	36	34.6	26	25.0	13	12.5	18	17.3	11	10.6	104	100

Tablo 4.21.2 incelendiğinde erkek öğretmenler ile bayan öğretmenlerin görüşleri birbirine yaklaşık değerler olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre her genel öğretmenler kurulu toplantısında bir önceki toplantıda alınan kararlar ve uygulama sorunlarının değerlendirilmesi konusunda cinsiyetler arasındaki yüzdeler birbirine yakın olduğu söylenebilir. Mesleklere göre baktığımızda 1-5 yıllık öğretmenlerin % 33.2'si, 5-11 yıllık öğretmenlerin,%26.3'ü, 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerin ise % 34.6'sı bu değerlendirmenin her zaman yapıldığını belirtmektedir. Tablo genel olarak değerlendirildiğinde mesleki kıdeme göre yüzdeler birbirine yakın olduğu söylenebilir.

41. Okulun binası ve öğrencilerin emniyetiyle ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.22.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	20	80.0	5	20.0	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	23	15.3	33	22.0	27	18.0	35	23.3	32	21.3	150	100

Tablo 4.22.1'e göre yöneticilerin %80'i her zaman okulun binası ve öğrencilerin emniyetiyle ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerinin alındığını belirtirken, öğretmenlerin ancak %15.3'ü bu durumun her zaman gerçekleştiğini belirtmektedir. Öğretmenlerin % 21.3'ü, okulun binası ve öğrencilerin emniyetiyle ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerinin hiçbir zaman alınmadığını belirtmektedir ki bu oran her zaman görüşlerinin alındığını belirten öğretmenlerin oranından fazladır. Buna göre de öğretmenlerin çoğunun (%84.7) okulun binası ve

öğrencilerin emniyetiyle ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerine her zaman başvurulmadığını düşündükleri söylenebilir.

42. Okulun binası ve öğrencilerin emniyetiyle ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.22.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	4	5.6	18	25.4	14	19.7	17	23.9	18	25.4	71	100
	Kadın	19	24.1	15	19.0	13	16.5	18	22.8	14	17.7	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	4	14.8	7	25.9	1	3.7	11	40.7	4	14.8	27	100
	5-11 Yıl	4	21.1	4	21.1	3	15.8	5	26.3	3	15.8	19	100
	11Yılüst	15	14.4	22	21.2	23	22.1	19	18.3	25	24.0	104	100

Tablo 4.22.2'ye göre erkek öğretmenlerin %5.62'si her zaman okulun binası ve öğrencilerin emniyetiyle ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerinin alındığını belirtirken, bayan öğretmenlerin %24.1'i her zaman görüşlerinin alındığını belirtmişlerdir. Yine erkek öğretmenlerin % 25.4'ü hiçbir zaman görüşlerine başvurulmadığını belirtirken bu oran bayan öğretmenlerde % 17.7 şeklinde ortaya çıkmaktadır. Buna göre okulun binası ve öğrencilerin emniyetiyle ilgili konularda bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla görüşlerinin daha fazla alındığını düşündüklerini söylemek mümkündür. Erkek öğretmenler bu konuda kendilerini daha fazla yeterli gördüklerinden böyle bir algılama içerisine girmiş olabilirler. Tabloyu meslek yılların göre incelediğimizde 1-5 yıllık öğretmenlerin, okulun binası ve öğrencilerin emniyetiyle ilgili konularda görüş belirtme oranları % 14.8, 5-11 yıllık öğretmenlerin %21.1 iken bu oran 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerde % 14.4 şeklinde değer bulmaktadır. Bu değerlere göre okulun

binası ve öğrencilerin emniyetiyle ilgili konularda öğretmenlerin görüşlerinin alınmasında, mesleki kıdeme göre yüzdelik değerlerin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

43. Okul ve kantin komisyonlarını belirlemede öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.23.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	9	36.0	9	36.0	7	28.0	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	5	3.3	17	11.3	22	14.7	23	15.3	83	55.3	150	100

Tablo 4.23.1'e göre yöneticilerin çoğunluğu (% 72) okul ve kantin komisyonlarını belirlemede öğretmenlerin görüşlerinin alınması konusunda her zaman ve çoğu zaman öğretmenlerin görüşlerine baş vurulduğunu belirtirken, öğretmenlerin ise çok azı (%14.4) her zaman ve çoğu zaman görüşlerine baş vurulduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin yarsından fazlası ise (%55.3) bu konuda görüşlerinin hiçbir zaman alınmadığını belirtmektedirler. Buna göre öğretmenlerin çoğunun (%85.6) okul ve kantin komisyonlarını belirlemede görüşlerinin alınmadıklarını düşündükleri söylenebilir.

44. Okul ve kantin komisyonlarını belirlemede öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.23.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	-	-	9	12.7	12	16.9	13	18.3	37	52.1	71	100
	Kadın	5	6.3	8	10.1	10	12.7	10	12.7	46	58.2	79	100

Meslek Yılı	1-5 Yıl	1	3.7	4	14.8	6	22.2	6	22.2	10	37.0	27	100
	5-11 Yıl	-	-	-	-	4	21.1	4	21.1	11	57.9	19	100
	11Yılıüst	4	3.8	13	12.5	12	11.5	13	12.5	62	59.6	104	100

Tablo 4.23.2'ye göre erkeklerin %52.1'i, kadınların ise % 58.2'si okul ve kantin komisyonlarını belirlemede öğretmenlerin görüşlerinin alınması konusunda hiçbir zaman görüşlerinin alınmadığını belirtmişlerdir. Meslek yıllarına göre baktığımızda 1-5 yıllık öğretmenlerin %37'si, 5-11 yıllık öğretmenlerin % 57.9'u, 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerin ise % 59.6'sı okul ve kantin komisyonlarını belirlemede hiçbir zaman görüşlerine başvurulmadığını belirtmektedir. Bu konuda cinsiyete ve mesleki kıdeme göre yüzdelik değerlerin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

46. Okulun ihtiyaçlarının yönetim tarafından öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.24.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	19	76.0	6	26.0	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler	11	7.3	19	12.7	38	25.3	38	25.3	44	29.3	150	100

Tablo 4.24.1'e bakıldığında yöneticilerin % 76'sı her zaman okulun ihtiyaçlarını belirlenirken öğretmenlerin görüşlerinin alındığını belirtirken, öğretmenlerin ise ancak % 7.3'ü bu durumun her zaman gerçekleştiğini belirtmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin % 29.3'ü bu durumun hiçbir zaman gerçekleşmediği şeklinde bir görüşü benimsemişlerdir. Bu verileri bakıldığında okulun ihtiyaçlarını belirlenirken öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%92.7) görüşlerinin alınmadığını düşündükleri sonucuna varılabilir.

47. Okulun ihtiyaçlarının yönetim tarafından öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.24.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	4	5.6	7	9.9	17	23.9	23	32.4	20	28.2	71	100
	Kadın	7	8.9	12	15.2	21	26.6	15	19.0	24	30.4	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	2	7.4	3	11.1	4	14.8	9	33.3	9	33.3	27	100
	5-11 Yıl	-	-	3	15.8	9	47.4	2	10.5	5	26.3	19	100
	11Yılüst	9	8.7	13	12.5	25	24.0	27	26.0	30	28.8	104	100

Tablo 4.24.2'ye göre erkek öğretmenlerin % 15.5'i her zaman ve çoğu zaman okulun ihtiyaçlarını belirlerken öğretmenlerin görüşlerinin alındığını belirtirken, buna karşın bayan öğretmenlerin % 24.1'i her zaman ve çoğu zaman görüşlerinin alındığını belirtmişlerdir. Yine erkek öğretmenlerin % 60 .6'sı bu durumun çok az gerçekleştiği veya hiçbir zaman gerçekleşmediğini belirtmiş, kadınların aynı yönde görüş bildirme oranı ise % 49.4'tür. Buradan yine kadınların okulun ihtiyaçlarını belirlerken erkek öğretmenlere oranla kadın öğretmenlerin biraz daha fazla görüşlerinin alındığı sonucu çıkarılabilir. Okulun ihtiyaçlarını belirlerken öğretmenlerin görüşlerinin alınması konusunu meslek yıllarına göre incelediğimizde 1-5 yıllık öğretmenlerin % 33.3'ü, 5-11 yıllık öğretmenlerin % 26.3'ü, 11 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenlerin ise 28.8'i bu konuda hiçbir zaman kendilerinden görüş alınmadığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, 1-5 yıllık öğretmenlerin % 7.4'ü, 11 yıl ve üstü öğretmenlerin % 8.7'sine göre bu durum her zaman gerçekleşmektedir. 5-11 yıllık öğretmenlerin hiç birisi her zaman gerçekleşiyor şeklinde bir görüş belirtmemişleridir. Buna göre 5-11 yıllık öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre bu karara daha fazla katıldıkları söylenebilir.

48. Okulda karşılaşılan sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.25.1).

Görevler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler		19	76.0	6	24.0	-	-	-	-	-	-	25	100
Öğretmenler		13	8.7	38	25.3	43	28.7	31	20.7	23	16.7	150	100

Tablo 4.25.1'e göre yöneticilerin büyük çoğunluğu (% 76) her zaman okulda karşılaşılan sorunların çözümünde her zaman öğretmenlerin görüşlerinin alındığını belirtmesine karşın öğretmenlerin ise ancak % 8.7'si kendi görüşlerine başvurulmadığını belirtmektedirler. Buda öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (% 91.3) okulda karşılaşılan sorunların çözümüne her zaman katılmadıklarını, bu sorunları yöneticilerin kendilerinin çözdüğünü düşündüklerini göstermektedir. Burada yöneticilerin sorun olarak gördüğü olgu ve olaylarla, öğretmenlerin sorun olarak gördükleri olgu ve olaylar arasında algılama farklılığı olabilir. Bu da yöneticilerle öğretmenler arasında bir görüş ayrılığının oluşmasına neden olmuş olabilir.

49. Okulda karşılaşılan sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.25.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	4	5.6	15	21.1	24	33.8	19	26.8	9	12.7	71	100
	Kadın	9	11.4	23	29.1	19	24.1	12	15.2	16	20.3	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	3	11.1	4	14.8	7	25.9	8	29.6	5	18.5	27	100
	5-11 Yıl	1	5.3	4	21.1	6	31.6	7	36.8	1	5.3	19	100
	11Yılüst	9	8.7	30	28.8	30	28.8	16	15.4	19	18.3	104	100

Tablo 4.25.2'de okulda karşılaşılan sorunların çözümünde öğretmenlerin katılımını cinsiyete göre değerlendirdiğimizde erkek öğretmenlerin %5.6'sı her zaman bu süreçte kendilerinden görüş alındığını buna karşın bayan öğretmenlerin % 11.4'ü kendilerinden görüş alındığını ileri sürmüştür. Tablodaki diğer değerler de incelendiğinde bayan öğretmenlerin okulda karşılaşılan sorunların çözüm sürecinde erkeklere göre daha fazla görüş belirttikleri söylenebilir. Meslek yıllarına göre dağılıma baktığımızda 1-5 yıllık öğretmenlerin bu süreçte her zaman görüş belirtme derecesi % 11.1, 5-11 yıllık öğretmenlerin % 5.3, 11 yıl ve

üstünde görev yapmış öğretmenlerin ise %8.7'dir. Buna göre okulda karşılaşılan sorunların çözümünde öğretmenlerin katılımının sağlanması konusunda mesleki kıdeme göre yüzdeler birbirine yakın olduğu söylenebilir.

50. Okul bütçe gelirlerinin saptanması ile yapılacak harcamaların planlanmasında öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.26.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	3	12.0	13	52.0	7	28.0	2	8.0	-	-	25	100
Öğretmenler	2	1.3	9	6.0	17	11.3	33	22.0	89	59.3	150	100

Tablo 4.26.1'e göre yöneticilerin çoğunluğu (% 64) her zaman ve çoğu zaman okul bütçe gelirlerinin saptanması ile yapılacak harcamaların planlanmasında öğretmenlerin görüşlerinin alındığını belirtirken bu oran öğretmenlerde çok az (% 7.3) görünmektedir. Ayrıca öğretmenlerin yarısından fazlası (%59.3) bu konuda hiçbir zaman görüşlerinin alınmadığına işaret etmektedir. Buradan okul bütçe gelirlerinin saptanması ile yapılacak harcamaların planlanmasında öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%98.7) her zaman görüşlerine başvurulmadığını düşündükleri anlaşılabilir.

51. Okul bütçe gelirlerinin saptanması ile yapılacak harcamaların planlanmasında öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.26.2).

Karar dereceleri											
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Öğretmenler		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	1	1.4	3	4.2	6	8.5	20	28.2	41	57.7	71	100
	Kadın	9	11.4	23	29.1	19	24.1	12	15.2	16	20.3	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	-	-	2	7.4	2	7.4	10	37.0	13	48.1	27	100
	5-11 Yıl	-	-	1	5.3	4	21.1	6	31.6	8	42.1	19	100
	11Yılıüst	2	1.9	6	5.8	11	10.6	17	16.3	68	65.4	104	100

Tablo 4.26.1'e göre erkek öğretmenlerin % 1.4'ü, bayan öğretmenlerin ise % 11.4'ü her zaman okul bütçe gelirlerinin saptanması ile yapılacak harcamaların planlanmasında öğretmenlerin görüşlerinin alındığını belirtirken, yine erkek öğretmenlerin %57.7'si, bayan öğretmenlerin %20.3'ü bu konuda hiçbir zaman görüşlerinin alınmadığını belirtmektedir. Buna göre bayan öğretmenler okul bütçe gelirlerinin saptanması ile yapılacak harcamaların planlanması konusunda erkek öğretmenlere göre daha fazla görüş belirttiklerini düşündükleri söylenebilir. Meslek yıllarına göre incelediğimizde 1-5 yıllık öğretmenlerin % 48.1'i, 5-11 yıllık öğretmenlerin % 42.1'i 11 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenlerin de %65.4'ü bu karara hiçbir zaman katılmadıklarını belirtmektedirler. Elde edilen bu verilere göre 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlerin okul bütçe gelirlerinin saptanması ile yapılacak harcamaların planlanması konusunda diğer öğretmenlere göre daha az katıldıklarını düşündükleri sonucu çıkarılabilir.

52. Okul aile birliği, okul koruma derneği, okul kooperatifi kurulması ve yürütülmesiyle ilgili kararlarda öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Tablo 4.27.1).

Görevler	Karar dereceleri											
	Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticiler	3	12.0	11	44.0	8	32.0	3	12.0	-	-	25	100
Öğretmenler	2	1.3	11	7.3	32	21.3	37	24.7	68	45.3	150	100

Tablo 4.27.1'e göre yöneticilerin yarısından fazlası (%56.0), her zaman ve çoğu zaman okul aile birliği, okul koruma derneği, okul kooperatifi kurulması ve yürütülmesiyle ilgili kararlarda öğretmenlerin görüşlerinin alındığını belirtirken, öğretmenlerin çok az bir kısmı (%8.6), her zaman ve çoğu zaman kendilerinin görüşlerine başvurulduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin yarıya yakın bir kısmı da(%45.3), kendilerinin hiçbir zaman bu tür kararlara ortak edilmediklerini ifade etmişlerdir. Bu verilere göre öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%91.4) okul aile birliği, okul koruma derneği, okul kooperatifi kurulması ve yürütülmesiyle ilgili kararlara katılmadıklarını düşündükleri söylenebilir.

53. Okul aile birliği, okul koruma derneği, okul kooperatifi kurulması ve yürütülmesiyle ilgili kararlarda öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre dağılımı (Tablo 4.27.2).

Öğretmenler		Karar dereceleri											
		Her zam		Çoğu zam		Bazen		Çok az		Hiçbir zam		Toplam	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	-	-	3	4.2	16	22.5	22	31.0	30	42.3	71	100
	Kadın	2	2.5	8	10.1	16	20.3	15	19.0	38	48.1	79	100
Meslek Yılı	1-5 Yıl	-	-	3	11.1	5	18.5	8	29.6	11	40.7	27	100
	5-11 Yıl	-	-	2	10.5	2	10.5	5	26.3	10	52.6	19	100
	11Yılüst	2	1.9	6	5.8	25	24.0	24	23.1	47	45.2	104	100

Tablo 4.27.2'ye bakıldığında erkek öğretmenlerin % 4.2'si okul aile birliği, okul koruma derneği, okul kooperatifi kurulması ve yürütülmesiyle ilgili kararlarda görüşlerinin her zaman ve çoğu zaman alındığını belirtirken, bu oran bayan öğretmenlerde % 12.6'ya yükselmektedir. Bununla birlikte bu kararlara erkek öğretmenlerin % 42.3'ü, bayan öğretmenlerin % 48'i, hiçbir zaman katılmadıklarını belirtmektedirler. Tablodaki oranlar genel olarak değerlendirildiğinde okul koruma derneği, okul kooperatifi kurulması ve yürütülmesiyle ilgili kararlarda bayan öğretmenlerle erkek öğretmenler arasında yüzdelerinde bir yakınlık olduğu sonucu çıkarılabilir. Okul koruma derneği, okul kooperatifi kurulması ve yürütülmesiyle ilgili kararlarda

öğretmenlerin görüşlerinin alınma derecesini meslek yıllarına göre incelediğimizde 1-5 yıllık öğretmenlerden her zaman katıldıklarını belirten olmamış ancak, % 29.6 oranında çoğu zaman ve bazen görüşlerinin alındığını belirtmişlerdir. 5-11 yıllık öğretmenler de her zaman katıldıkları yönünde görüş belirtmemişler, buna karşılık %21 oranında çoğu zaman ve bazen katıldıklarını ifade etmişlerdir. 11 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlerden % 1.9 her zaman, % 5.8'i çoğu zaman, % 24'ü de bazen bu tür kararlarda görüşlerinin alındığını belirtmişlerdir. Buna göre 5-11 yıllık öğretmenler okul koruma derneği, okul kooperatifi kurulması ve yürütülmesiyle ilgili kararlarda görüşlerini belirtme derecelerinin, diğerlerine oranla biraz daha az olduğunu düşündükleri söylenebilir.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- 1- Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu okullarında alınan eğitim, öğretim ve yönetim boyutundaki kararlara “her zaman” katılmadıkları yönünde görüş belirtmektedirler.
- 2- Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu okullarında eğitim, öğretim ve yönetim boyutundaki kararlara öğretmenlerin “her zaman” katıldıkları yönünde görüş belirtmektedirler.
- 3- Araştırmaya katılan öğretmenler cinsiyete göre değerlendirildiğinde birkaç öğretimsel kararın dışında bayan öğretmenlerin öğretim, eğitim ve yönetim boyutundaki kararlara “her zaman” katılma derecelerinin erkek öğretmenlere oranla biraz daha fazla olduğu görülmektedir.

- 4- Araştırmaya katılan öğretmenler mesleki kıdeme göre incelendiğinde öğretim, eğitim ve yönetim boyutundaki kararlara katılma derecelerinin birbirine yakın değerler ifade ettiği görölmektedir.
- 5- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler, okullarda alınan kararlara öğretmenlerin katılmaları konusunda aynı görüşleri paylaşmamaktadırlar.
- 6- Öğretmenlerin, “yıllık çalışma programının ve öğretim planının hazırlanmasında etkin görev almaları”, “dersliklerin belirlenmesi kararına katılmaları”, “okul aile birliği, okul koruma derneği, okul kooperatifi kurulması ve yürütölmesiyle ilgili kararlarda görüşlerinin alınması”, “okul bütçe gelirlerinin saptanması ile yapılacak harcamaların planlanmasında görüşlerinin alınması”, “okul ve kantin komisyonlarını belirlemede görüşlerinin alınması” konularına hiçbir zaman katılmadıklarını belirtme dereceleri diğer karar konularına oranla daha fazladır.
- 7- Öğretmenlerin, “yıl içerisindeki ve sonundaki sınavlarda başarısız olan öğrencilerin öğrenim durumlarının incelenmesi ve geliştirilmesi”, “kurulacak eğitici kol ve komisyonlarla bu kollarla görev dağılımı”, “okul etkinlikleriyle ilgili gelişmeler, yenilikler, gelen genelgeler, yönetmelik ve değişikliklerin zamanında ve usulüne uygun bir şekilde öğretmenlere duyurulması” konularında diğer konulara göre her zaman katıldıklarını belirtme dereceleri daha fazladır.

5.2. ÖNERİLER

- 1- Yönetimde insan kaynaklarının önemi kavranarak girdisi, işleyeni ve çıktısı insan olan okulun yöneticileri, klasik yönetim anlayışını bir kenara bırakarak öğretmenlerine güvenmeli, öğretim eylemlerini gerçekleştiren, bu süreçte sorunları direkt algılayan ve içerisinde yaşayan öğretmeni, okullarındaki sorunları gidermede karar sürecinin içerisine dahil etmelidir.
- 2- Yürürlükteki ilköğretim mevzuatı geliştirilerek okullarda yöneticilerin karar alanları genişletilmeli ve yöneticilerin bu karar alanlarında öğretmenleriyle birlikte hareket etmelerine olanak tanınmalı, hatta gereklilik haline getirmelidir.
- 3- Okullarda yönetim görevini yerine getiren yöneticiler, karara katma alışkanlığı kültürünü geliştirici eğitime tabi tutulmalıdır.

- 4- Bir bütün olarak bakıldığında yöneticiler, yönetim görevlerini yerine getirirken öğretmenleri karara kattıklarını düşünmekte, öğretmenlerse katılmadıklarını düşünmektedirler. Buna dayanarak yöneticilerle öğretmenler arasında görüş ayrılığının bulunduğu söylenebilir. Bunun nedenine ilişkin başka bir araştırma yapılarak yönetici ve öğretmenleri böyle düşünmeye iten etmenler ortaya koyulabilir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç, “Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği”, Pegem Yayınları, Ankara, 1998.

AÇIKGÖZ, Kemal, “Orta Öğretimde Çalışan Öğretmenlerin Okul Düzeyinde Alınmakta Olan Kararlara Katılma Durumlarına, Katılmaya İstekliliklerine, Karar Konularına Duydukları İlgilerine ve Karar Konularındaki Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., 1984.

ALDEMİR, Günnur, “Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E., 1996.

ALİÇ, Mehmet, “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışı ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişki”, Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E.,1985.

ASLAN, Battal, Eğitim Yönetimi, Ankara,1990.

ATASOY, Reyhan, “Ankara İlköğretim Okullarında Öğretmen ve Yöneticilerin: Yönetici Rollerine İlişkin Algı ve Beklentileri, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., 1986.

AYDIN, Mustafa, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Basım ve Yayım, Ankara, 1994.

BARZUN, Jacques, GRAFF, Henry F., Modern Araştırmacı, Tübitak Yayınları, Ankara, 1997.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1-2, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara,1985.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1-2, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 1986.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:108, Ankara, 1982.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:111, Ankara, 1982.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, Temel Eğitim ve Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:112, Ankara, 1982.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara, 1996.

BİLGİN, Tefvik, “Zonguldak Merkez İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetimince Alınan Kararlara Katılabilme Derecelerinin Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E., 1996.

BİNBAŞIOĞLU, Cavit, Eğitim Yöneticiliği, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara, 1975.

BURSALIOĞLU, Ziya, Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:142, Ankara, 1985.

BURSALIOĞLU, Ziya, Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:93, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.

BURSALIOĞLU, Ziya, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:154, Ankara, 1987.

ÇELİK, Vehbi, “Eğitim Yönetiminde Kuramsal Gelişmeler”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl 3, Sayı,1, Pegem Yayınları, Ankara Kış-1997.

ÇELİK, Vehbi, Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara, 1997.

DAY, Robert A., Bilimsel Bir Makale Nasıl Yayınlanır, Tübitak Yayınları, Ankara,1997.

EREN, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,1998.

FİDAN, Nurettin, Münire, ERDEN, Eğitime Giriş, Alkım Yayınevi, Ankara 1995.

GEÇTAN, Engin, “Çağdaş Yaşam ve Normal Dışı Davranışlar”, *Bilim Dizisi*, Sayı 3, Maya Yayınları, Ankara, 1984.

GEDİKOĞLU, Tokay, “Eğitim Yönetimi Dün, Bugün ve 2000’li Yıllara Doğru”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl 3, Sayı13, Pegem Yayınları, Ankara, Yaz-1997.

GÖDELEK, Ertuğrul, “Üç Farklı İşkolunun (Tekstil-Tekstil Boya-Çimento) Psiko Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988.

IŞIKGÖZ, Enes, “Demokrasi Eğitiminde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililiği”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, S.B.E., 2000.

İlköğretim ve Eğitimi Kanunu (222 sayılı Kanun).

KAYA, Yahya Kemal, Eğitim Yönetimi, Todaye, Ankara,1984.

KÖKLÜ, Muharrem, “Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, S.B.E.,1994.

MEB, İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği, Resmi Gazete Yayım tarihi ve sayısı : 07.08.1992-21308.

PEHLİVAN, İnyet, Yönetimde Stres Kaynakları, Pegem Yayınları, Ankara,1995.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa,1987.

SARI, Mevlüt, “Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yeterlikleri”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, S.B.E., 1987.

SARPKAYA, Ruhi, “Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 1996

TAYMAZ, Haydar, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1-2, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara,1986.

TAYMAZ, Haydar, Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:166, Ankara,1989.

TINMAZ, Mehmet, “Kamu ve Özel Sektör İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililiği”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi. S.B.E., 2000.

TORTOP, Nuri, İSBİR, Eyüp G., AYKAÇ Burhan, Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara,1993.

Türk Milli Eğitim Kanunu (1739 Sayılı Kanun).