

Subject Area
Education Management

Year: 2022
Vol: 8 Issue: 106
PP: 4511-4520

Arrival
09 October 2022
Published
31 December 2022

Article ID Number

66264

Article Serial Number
07

Doi Number

<http://dx.doi.org/10.29228/sssj.66264>

How to Cite This Article

Koray, D., Sarıdaş, Y. & Çolakoğlu, A. G. (2022).

“Okul Yönetimi

Kararlarına Katılım

Durumlarına İlişkin

Öğretmen Görüşleri”

International Social

Sciences Studies Journal,

(e-ISSN:2587-1587)

Vol:8, Issue:106; pp:4511-4520




Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Okul Yönetimi Kararlarına Katılım Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Teachers' Views on Their Participation in School Management Decisions

Duygu Koray¹ 

Yakup Sarıdaş² 

Ayşe Gül Çolakoğlu³ 

¹ Müdür Yardımcısı., MEB, Kayseri, Türkiye

² Öğretmen., MEB, Hatay, Türkiye

³ Öğretmen., MEB, Hatay, Türkiye

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul yönetimi kararlarına katılım durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir. Araştırma nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji desende tasarlanmıştır. Araştırmada nitel araştırmada kullanılan gönüllük esasına dayalı olarak amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örneklem tekniği kullanılmıştır. Araştırma çeşitli branşlarda görev yapmakta olan 12 öğretmenle yapılmış olup verileri yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmıştır. Yapılan görüşmelere ait verilerin transkriptleri nitel analiz yöntemlerden sırasıyla bulguların yazılması kısmında tema, betimsel ve içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Okul yönetimi kararlarına katılım durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin tespit edilmesine yönelik yapılan araştırmadan elde edilen öğretmen görüşleri kapsamında şu sonuçlara ulaşılmıştır: görüşmeler 5 ana tema altında toplanmıştır. “Kararlara katılım teması”, “olumlu etkileri”, “olumsuz etkileri”, “katılımı engelleyen unsurlar teması” ve “yapılması gerekenler teması” şeklindedir. Çalışma kapsamında önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Okul, Yönetim, Okul Yönetimi, Karara Katılım

ABSTRACT

The aim of this study is to determine teachers' views on their participation in school management decisions. The research was designed in phenomenology design, one of the qualitative research designs. In the research, criterion sampling technique, one of the purposeful sampling methods, was used on the basis of volunteerism used in qualitative research. The research was conducted with 12 teachers working in various branches and the data were collected with semi-structured interview forms. The transcripts of the interview data were evaluated by theme, descriptive and content analysis in the section of writing the findings respectively from qualitative analysis methods. The following results were reached within the scope of the teacher opinions obtained from the research conducted to determine the views of teachers regarding their participation in school management decisions: the interviews were grouped under 5 main themes. These themes are "the theme of participation in decisions", "positive effects", "negative effects", "the theme of factors preventing participation" and "the theme of what needs to be done". Suggestions were made within the scope of the study.

Keywords: Teacher, School, Management, School Management, Participation in Decision Making

1. GİRİŞ

Okullarda karar alma süreçlerine katılımın temel çıkış noktası, eğitim kurumlarının insanlara hizmet sunan bir yapı olmasıdır. Okulların kendine özgü bir dinamığe sahip olması, özellikle karar alma süreçlerinin tasarımında onları diğer kamu kuruluşlarından ayırmaktadır. Eğitimde insan odaklı hizmet üretimi, öğretmenlerin tutum ve davranışlarının ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bu süreçte öğretmenlerin ilke ve değerleri, normları ve politik eğilimleri eğitim kurumuna aktarılır. Bu nedenle okulların karar alma süreçlerinin farklılaştığı alanlar olduğu söylenebilir (Ayдын, 2000).

Okullarda karar alma sürecine çağdaş bir yaklaşım, tüm paydaşların eğitim ve öğretimle ilgili bir karar organı olarak görülmesini gerektirir. Okullarda karar alma sürecine katılım, tüm paydaşların prensipte kararları etkileyebileceği kabul edildiğinde mümkündür. Okuldaki paydaşlar karar alma sürecine ne kadar çok dahil edilirse, kararların uygulanmasının o kadar kolay olacağını kabul etmek de önemlidir (Bursalıoğlu, 2002). Okulda kararlara katılım, çağdaş yönetim yaklaşımının bir unsurudur. Bu yaklaşımda öğretmenlerin kararlara katılımı çok önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle okul temelli yönetimin iki temel özelliği olmalıdır (Güçlü, 2000):

- ✓ Okul ortamında yönetim en alt düzeyde geliştirilmeli ve okul paydaşlarının katılımına dayanmalıdır.
- ✓ Değişimi sağlamak ve koşullara uyum sağlamak için katılım düzeyi artırılmalıdır.

Okul temelli örgütlerde karar verme sürecinin belirli aşamaları vardır. Karar verme, sonuca en basit şekilde ulaşılacak şekilde seçenekler arasından bir seçim yapma sürecidir. Karar verme süreci genellikle dört aşamadan oluşan mantıksal bir sıra izler (Mucuk, 2016). Karar verme, doğru seçimi yapabilmek için mevcut durumun analizi ile başlar ve alternatiflerin belirlenmesi ile devam eder. Her bir alternatifin olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirildikten sonra, kuruluşun hedeflerine ulaşmak için en uygun alternatif seçilir (Mucuk, 2016).

Eğitim örgütlerinde karar alma süreçleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin, il ve ilçe düzeyindeki milli eğitim birimlerinin stratejik düzeydeki kilit kararlar için karar alma sürecine dahil olmak istedikleri, ancak öğretmenlerin, öğretmen dışı personelin, velilerin ve hatta öğrencilerin de okullardaki karar alma süreçlerine dahil oldukları, bunun da eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana kaydığını gösterdiği tespit edilmiştir.

Teknik olarak, karar alma sürecinin aşamaları genellikle yukarıdaki diyagram kullanılarak açıklanır. Eğitim örgütlerinde karar alma süreci genellikle bir döngü olarak tasvir edilir. Okullarda karar alma süreci sürekli bir süreçtir. Karar verme sürecinin ilk adımı sorunun tanımlanmasıdır. Bu tanım, sorunun tüm yönleri incelenerek ve ilgili kişilerin görüşleri alınarak analiz edilir. Sorun analiz edildikten ve veriler toplandıktan sonra, çözüm için kriterler tanımlanır ve alternatifler değerlendirilir. Alternatifi seçmek ve eylemi planlamak için sistematik bir seçim kullanılır. Kararın sonuçlarının değerlendirme ve izleme takip eder (Simon, 2013).

Karar alma döngüsü dinamikdir ve okulda birçok karar alma süreci aynı anda gerçekleşir. Temel amaç ve hedeflerin ayrıntılı bir döngüsü (stratejik planlama) merkezi yönetim tarafından yönlendirilirken, okul için daha sınırlı sonuçlar elde eden kararlar okul yönetimi tarafından alınır. Karar almada dikkat edilmesi gereken en önemli özellik, nihai bir sonucun olmaması ve bazı sorunlar aktif olarak çözüldükten sonra başka sorunların ortaya çıkma olasılığının devam etmesidir (Simon, 2013). Okul yöneticilerinin çalışanlarla etkileşimlerinin niteliği, okulun idari yapısı ve okuldaki ilişkiler ağı ile doğrudan ilişkilidir. Okul yöneticileri, okuldaki karar alma süreçlerinde öğretmenlere rehberlik etmeli ve uygulamada rol model olmalıdır (Kabaklı Çimen ve Gezer, 2016).

Okul müdürleri ve müdür yardımcıları, karar alma süreçlerini etkileyen en önemli gruptur. Okul yöneticilerinin genel tutumları ile karar alma süreçlerine katılımları arasında bir bağlantı vardır. Bu nedenle okul yöneticileri, okuldaki tüm karar alma süreçlerini etkili bir şekilde yönetmelidir. Okul yöneticisinin karar alma süreçlerine katılımında yol gösterici bir rolü vardır. Okul liderleri, karar alma sürecinin niteliğine bağlı olarak bu rolleri etkin bir şekilde yerine getirmelidir. Bu roller aşağıda özetlenmiştir (Demirtaş vd., 2008).

- ✓ Bütünleştiricilik rolü,
- ✓ Temsilcilik rolü,
- ✓ Eğitimcilik rolü,
- ✓ Danışmanlık rolü,
- ✓ Yöneticilik rolü.

Okul liderleri, öğretmenleri karar alma süreçlerine katılmaya motive etme konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Okul liderinin liderlik tarzı, okulun hedeflerini gerçekleştirmek için öğretmenlerin örgütsel hedefler etrafında toplanıp toplanmayacağını ve eğitimin kalitesini artırmaya yönelik kararlara katılıp katılmayacağını belirler. Mevcut liderlik anlayışına göre, okul liderleri öğretmenleri harekete geçiren kilit aktörler olarak tanımlanmaktadır (Akan ve Yalçın, 2015).

Türkiye'de yapılan çalışmalarda, öğretmenlerin okul müdürlerinin tek başlarına aldıkları kararları etkilemedikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin karar verme aşamasından sonra uygulayıcı olarak görülmesi müdürün liderlik tarzına bağlıdır. Bununla birlikte, öğretmenlerin okuldaki öğretimsel kararlara katılma fırsatına sahip olduğu, idari kararlara katılımın ise çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürü karar alma sürecinde genellikle otoriter bir liderlik tarzı kullandığından, öğretmenlere göre öğretmenlerin karar alma sürecine katılımı çok düşüktür (Göksoy, 2014).

Öğretmenler, okuldaki karar alma süreçlerine katılmalarının gerekli ve önemli olduğunun farkındadır. Öte yandan, öğretmenlerin özellikle okul ortamındaki idari kararlara katılımı düşüktür. Bu konuda yapılan çalışmaların öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılım oranını artırmadığı görülmektedir. Teorik olarak, öğretmenlerin karar alma sürecine katılım algılarının pratiğe dönüştürülmemesi uygulamada önemli sorunlara yol açabilir (Göksoy, 2014).

Öğretmenlerin okul karar alma süreçlerine katılım düzeyleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Okulda karar alma sürecine dahil olan öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenler, duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine izin veren, sorunlarıyla ilgilenen ve yönetimde söz sahibi olan okul liderleriyle çalışmayı tercih etmektedirler (Aydın, 2010).

Alanyazın incelendiğinde, eğitim sisteminin katı hiyerarşik düzeni nedeniyle öğretmenlerin okullarda karar alma süreçlerine katılmak istemedikleri, düşüncelerini ifade etseler bile karar alma süreçlerinin etkilenmediği görülmektedir. Öğretmenlerin karar alma sürecinde tek yetkilinin okul müdürü olduğunu kabul etmeleri, katılım konusunda pasif kalmalarına neden olmaktadır. Öğretmenlerin öğretimle ilgili kararlarda görüşlerini ifade

edebildikleri, diğer konularda ise kurumsal sessizliği tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum, okulda gerçek görüşlerini gizleyen öğretmenlerin değişime direnç göstermesine yol açmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Öğretmenlerin okulda karar alma süreçlerine katılabilmeleri için belirli koşulları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu koşullardan en önemlisi, öğretmenlerin okuldaki karar alma süreçlerine katılımlarına ilişkin algılarını etkileyen faktörlerdir. Kendilerini işlerinden sorumlu hisseden ve iyi motive olmuş öğretmenler, sınıftaki verimliliğe ilişkin görüşlerini ifade etmekten çekinmeyen öğretmenlerdir. Bir diğer nokta ise öğretmenlerin karar alma sürecine katılacakları konuda bilgi ve deneyim sahibi olmaları gerektiğidir. Okulun örgütsel iklimini şekillendiren okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin açıklık ve dürüstlikle tanımlanması da çok önemlidir (Yılmaz ve Babaoğlu, 2012). Bu bilgiler kapsamında araştırma problemi şu şekilde belirlenmiştir: okul yönetimi kararlarına katılım durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri nasıldır?

Araştırmanın amacı okul yönetimi kararlarına katılım durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir. Buna yönelik olarak araştırmada şu sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılım hakkındaki düşünceleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımının olumlu etkileri hakkındaki görüşleri nasıldır?
3. Öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımının olumsuz etkileri hakkındaki görüşleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımını engelleyen durumlar hakkındaki görüşleri nasıldır?
5. Öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara etkin katılımını sağlamak için neler yapılması gerektiğine dair görüşleri nasıldır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Deseni

Araştırma nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseninde tasarlanmıştır. Fenomenolojik bir araştırma, insanların deneyimledikleri şeylere ve olayları nasıl deneyimlediklerinin tanımına odaklanan bir araştırmadır. Fenomenolojik çalışmanın temel amacı, kişinin zihninde ne olduğunu, yani yaşanmış deneyimlerin algısının özünü ortaya çıkarmaktır (Creswell, 1998; Patton, 1990). Fenomenolojik bir çalışma, bir kavram veya olgunun çeşitli bireylerinin yaşadığı deneyimlerin anlamını tanımlar. Başka bir deyişle, olguya değil, o olgu ile ilgili deneyime odaklanır. Sonuç olarak, fenomenoloji araştırmacıları insan yaşamındaki bilinçli yapıları araştırır ve ortaya çıkarır. (Polkhorne, 1989).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmada nitel araştırmada kullanılan gönüllük esasına dayalı olarak amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örneklem tekniği kullanılmıştır. Bu örnekleme tekniği belirli araştırmanın amacına uygun olarak kriterleri taşıyan bireylerin araştırma kapsamına alınmasını kapsar (Palys, 2008). Araştırma çeşitli branşlarda görev yapmakta olan 12 öğretmenle yapılmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın iç geçerliğini artırmak için pilot görüşmeler yapıldıktan sonra son şekli verilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak çalışma verileri elde edilmiş ve alanyazın taramasına dayalı olarak teorik çerçeve oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formları ile temel eğitim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan branş öğretmenlerinin okul yönetiminde kararlara katılımları ile ilgili görüşleri, alt problemlere yanıt bulmak için 30-45 dakikalık görüşmelerle yapılan görüşmelerle kayıt altına alınmıştır. Veri toplama formunda yer alan açık uçlu sorular şu şekildedir:

1. Okul yönetiminde alınan kararlara katılım hakkında ne düşünüyorsunuz
2. Sizce öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımının olumlu etkileri nelerdir?
3. Sizce öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımının ne gibi olumsuz etkileri olabilir?
4. Sizce öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımını engelleyen durumlar nelerdir?
5. Sizce öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara etkin katılımını sağlamak için neler yapılabilir?

2.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesi için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile derinlemesine yapılan görüşmelere ait verilerin transkriptleri nitel analiz yöntemlerden sırasıyla bulguların yazılması kısmında tema,

betimsel ve içerik analizine, tartışma sonuçlarının yazılmasında ise alanyazında aynı konuda yapılan çalışmalarla karşılaştırılarak analitik genelleme tabii tutulmuştur.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılanların demografik değişkenlerine ilişkin bilgiler aşağıda verilen Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
Katılımcı 1	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	35 yaş	14 yıl	Lisans
Katılımcı 2	Kadın	İngilizce Öğretmeni	38 yaş	17 yıl	Lisans
Katılımcı 3	Kadın	Sınıf Öğretmeni	37 yaş	15 yıl	Lisans
Katılımcı 4	Erkek	Tarih Öğretmeni	40 yaş	16 yıl	Yüksek Lisans
Katılımcı 5	Kadın	Sınıf Öğretmeni	38 yaş	14 yıl	Yüksek Lisans
Katılımcı 6	Erkek	Biyoloji Öğretmeni	41 yaş	13 yıl	Doktora
Katılımcı 7	Kadın	Sınıf Öğretmeni	36 yaş	15 yıl	Yüksek Lisans
Katılımcı 8	Erkek	Sınıf Öğretmeni	38 yaş	16 yıl	Yüksek Lisans
Katılımcı 9	Erkek	Bilişim Öğretmeni	42 yaş	19 yıl	Lisans
Katılımcı 10	Erkek	Bilişim Öğretmeni	31 yaş	6 yıl	Lisans
Katılımcı 11	Kadın	Türkçe Öğretmeni	37 yaş	15 yıl	Lisans
Katılımcı 12	Kadın	Görsel Sanatlar Öğretmeni	38 yaş	10 yıl	Lisans

Tablo 1’de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, çalışmada 7 kadın 5 erkek öğretmen olduğu görülecektir. Branşları bakımından 1 okul öncesi öğretmeni, 1 İngilizce öğretmeni, 4 sınıf öğretmeni, 1 Tarih öğretmeni, 1 biyoloji öğretmeni, 2 bilişim öğretmeni, 1 Türkçe öğretmeni ve 1 görsel sanatlar öğretmeni bulunmaktadır. Yaşları bakımından en genç öğretmen 31, en yaşlı öğretmen ise 42 yaşındadır. Kıdem süreleri bakımından ise en az 6 yıl, en fazla 19 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde, 1 öğretmenin doktora, 4 öğretmenin yüksek lisans ve 7 öğretmenin lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Araştırmada “Okul yönetiminde alınan kararlara katılım hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul yönetiminde alınan kararlara katılım hakkındaki görüşler

Temalar	Kodlar	f
Kararlara Katılım Hakkındaki Görüşler	İstikrar sağlar	5
	Verimliliği artırır	4
	Yönetim istememektedir	3

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, okul yönetiminde alınan kararlara katılım durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenilmesi amacıyla “Okul yönetiminde alınan kararlara katılım hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 2’de okul yönetiminde alınan kararlara katılım durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin Kararlara Katılım Hakkındaki Görüşler altında toplandığı görülmektedir. Kararlara Katılım Hakkındaki Görüşler temasında “İstikrar sağlar”, “Verimliliği artırır” ve “Yönetim istememektedir” kodları şeklinde belirtilmektedir. Buna göre okul yönetimine alınan kararlara katılıma ilişkin görüşleri incelendiğinde, katılımcıların olumlu görüş açıkladıkları görülmektedir. Katılımın istikrar sağlayacağı konusunda görüş ifade eden öğretmenlerden bazıları görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“Okul yönetimi müdür ve müdür yardımcılardan oluşsa da öğretmenler okulun önemli unsurudur. Öğretmenlerin uygulamaları ve düşünceleri okul yönetimine etki edecek performansını belirleyecektir. Bu yüzden katılımın gerekli olduğunu düşünüyorum.” (Ö3)

“Önemli konularda ve öğretmenleri doğrudan etkileyen konularda okul yönetimi ve öğretmenler beraber karar almalıdır. Beraber alınan kararların uygulaması beraber yapılacağı için daha kolay ve daha istikrarlı olacaktır.” (Ö8)

“Okul yönetiminde kararların mümkün mertebe ortaklaşarak alınması gerekir. Bu yüzden okul bünyesinde alınacak kararlarda yönetim ve öğretmenler müşterek karar vermelidir.” (Ö9)

“Ortak görüş ve birliktelik oluşmasına katkı sağlar.” (Ö10)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları ise verimliliğe vurgu yapmıştır. Kararların birlikte alınması durumunda çalışanların kararı daha fazla sahipleneceği ve bu sayede daha fazla verimlilik oluşacağını şu sözleri ile açıklamışlardır.

“Okul İdaresi ve öğretmenler arasında işbirliği sağlanır, öğretmenlerin beklentilerin karşılanması noktasında daha aktif olunur ayrıca öğretmenlerin karar alma noktasında gösterdikleri etkililik okulun ve eğitim öğretimin verimliliğini artırır.” (Ö5)

“Kararlar öğretmenlerle birlikte alınır, herkesin ortak fikrine göre alınır, olumlu yönde etkisi olur. Herkes alınan kararlara uyar.” (Ö11)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden üçü reel yaşamda iş ortamlarında yöneticilerin karar alma süreçlerinde kendilerini dışladıklarını vurgulamışlardır. Karar alma süreçlerine katılımın olumlu olacağını ancak yöneticilerin bunu yapmadıklarını aşağıda verilen ifadelerde açıklamışlardır.

“Karar verme yönetim sürecinin kalbidir, yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır. Fakat okul yönetimleri üstün katılmayı özendirici hava yaratamadıkları; diğer fikirlere saygılı olduklarını ifade edemedikleri ve eleştirilere kapalı oldukları için okullarımızda yeterli katılım olmamaktadır.” (Ö4)

“Okul yönetimince alınan kararlara çoğunlukla öğretmen katılımı pek istenmez ve göz ardı edilir. Okulda herhangi bir konuda yönetimin sıklıkla da müdürün dediği olur. Öğretmen katılımı bakış açılarından kaynaklı olarak istenmeyen bir durumdur.” (Ö6)

Araştırmada “Sizce öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımının olumlu etkileri nelerdir?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımının olumlu etkileri hakkındaki görüşleri

Temalar	Kodlar	f
Kararlara Katılımın Olumlu Etkileri	Kararı ve sonuçlarını sahiplenme	5
	Aidiyet duygusu gelişir	4
	Eğitim kalitesi artar	4

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, okul yönetiminde alınan kararlara katılımın olumlu etkilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenilmesi amacıyla “Sizce öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımının olumlu etkileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 3’te okul yönetiminde alınan kararlara katılımın olumlu etkilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin Kararlara Katılımın Olumlu Etkileri altında toplandığı görülmektedir. Kararlara Katılımın Olumlu Etkileri temasında “Kararı ve sonuçlarını sahiplenme”, “Aidiyet duygusu gelişir” ve “Eğitim kalitesi artar” kodları şeklinde belirtilmektedir. Buna göre okul yönetimine alınan kararlara katılıma ilişkin görüşleri incelendiğinde, katılımcıların olumlu görüş açıkladıkları görülmektedir. Katılımın kararları ve sonuçlarını sahiplenme konusunda yarar sağlayacağına görüş ifade eden öğretmenlerden bazıları görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“...hem de alınan kararın sonuçlarını da sahiplenebilmesi, sorumluluk alabilmesi açısından olumlu katkıları olabileceğini düşünüyorum.” (Ö1)

“Çalışanların karar verme süresine katılımı üretkenliği artırmaktadır. Her Öğretmenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmaktadır. Yönetici çalışanların kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara katılmalarını sağlayarak, daha sağlıklı bir karar almayı mümkün kılmaktadır. Karara katılanlardan alınan kararın uygulamaya konulmasında daha samimi bir çaba göstermektedir.” (Ö4)

“İdarenin kararları değil okulun kararları olarak görür ve kararları sahiplenerek uygular.” (Ö8)

“Öğretmenler karar sürecine katılımında alınan kararı idarenin isteği değil kendi kararı olarak görür ve uygulama safhasında gönülden yapar.” (Ö12)

Araştırmaya katılan öğretmenler yöneticilerin karar alma durumunda onların görüşlerini almasının kurumu sahiplenmesine neden olacağını söylemişlerdir. Kurumun bir parçası olacaklarını ve kuruma aidiyet hissedeceklerini ise aşağıdaki sözleri ile belirtmişlerdir.

“Öğretmenin hem çalıştığı kuruma karşı aidiyet duygusu yaşaması” (Ö1)

“Öğretmenler yönetim kararlarına katıldığı zaman yönetim ile arasındaki iletişim güçlenir. Öğretmen okulun önemli bir parçası olduğunu düşünür ve öğretmenin moral, motivasyonu artar.” (Ö3)

“Okulda birlik beraberlik olur, olumlu bir iklim oluşur, idare, öğretmen ve öğrenci açısından daha huzurlu bir ortam oluşur.” (Ö11)

Karar alma durumunda görüşleri alınır, öğretmenler eğitimin kalitesinin olumlu etkileneceğine inanmaktadırlar. Eğitim sürecini bire bir kendileri takip ettikleri için kararlar daha doğru alınacak ve bunun sonucu olarak eğitimin kalitesine yansıtacaktır. Öğretmen görüşleri şu şekildedir.

Eğitim öğretimin kalitesinin artırır, okul başarısının artmasında etkilidir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumunu da artırır. Yine alınan kararlarda sorumlu rol oynadıkları için daha etkili kararlar alınabilmekte.” (Ö5)

“Okul yönetimine katkı sağlamak amaçlı yapılan katkı açısından öğretmenler özellikle öğrenci ile olan ilişkilerde meseleleri daha yakından görebilmekte ve gözlemleyebilmektedirler. Bu yüzden de daha efektif ve olumlu katkı yapacak durumlara dikkat çekme açısından yüksek katkı sağlayabilmektedirler.” (Ö6)

“Okullarda ekip ruhu oluşmasına destek olur ve öğretmenlerin motivasyonunu canlı tutar. Okulun değişimi, gelişimi hızlanır. Eğitim-öğretimin kalitesi artar bu da öğrenci/okul başarısına yansır.” (Ö7)

Araştırmada “Sizce öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımının ne gibi olumsuz etkileri olabilir?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımının olumsuz etkileri hakkındaki görüşleri

Temalar	Kodlar	f
Kararlara Katılımın Olumsuz Etkileri	Çatışma	8
	Rol karmaşası	3
	Kalite düşer	1
	Zaman kaybı	1
	Olumsuz etkisi olmaz	2

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, okul yönetiminde alınan kararlara katılımın olumsuz etkilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenilmesi amacıyla “Sizce öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımının ne gibi olumsuz etkileri olabilir?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 4’te okul yönetiminde alınan kararlara katılımın olumsuz etkilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin Kararlara Katılımın Olumsuz Etkileri altında toplandığı görülmektedir. Kararlara Katılımın Olumsuz Etkileri temasında “Çatışma”, “Rol karmaşası”, “Kalite düşer” ve “Zaman kaybı” kodları şeklinde belirtilmektedir. 2 öğretmen hiçbir olumsuz etkisinin olmayacağını belirtmiştir. Buna göre okul yönetimine alınan kararlara katılımın olumsuz etkilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, katılımın her öğretmenin kendi çıkarları doğrultusunda karar alınması ısrarıyla çatışmaya neden olacağına ilişkin görüş ifade eden öğretmenlerden bazıları görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“Diğer öğretmenlerle görüş ayrılığına düşebilirler. Her öğretmen kendi sınıfına göre karar alınmasını isteyebilir. Mesela veliler öğle arası bahçeye alınsın ya da alınmasın konusunda her öğretmen farklı görüş belirtecek ve okul yönetimince alınacak karara uyma konusunda olumsuz etkilenmiş olacak” (Ö2)

“Herkesin farklı bir düşünce ve dünya görüşüne sahip olması çok doğaldır. Ayrıca farklı kültürlerde bulunmuş insanlar bir arada olabilmektedir. Bu bağlamda da alınabilecek kararlarda ortak bir tutum ve ortak bir yol bulmak zorlaşabilir. Alınabilecek herhangi bir karar kimseyi veya bir kesimi tamamiyle memnun etmeyeceğinden kurum kültürüne zarar verme ihtimalinin ortaya çıkması ve çalışma barışını bozması gibi olumsuz durumları doğurabilir.” (Ö6)

“Öğretmenler arası görüş farklılıkları fazla olursa tartışmalar fazla olabilir. Öğretmenler arası gruplaşma fazla olabilir.” (Ö8)

“Bütün konularda alınan kararlara katılması okul işleyişinde sıkıntılar oluşturur. Okul idare ilişkisine zarar verebilir.” (Ö10)

“Herkesin fikrini uygulamak mümkün olmayacaktır, fikri kabul görmeyen öğretmenler tepki gösterebilir ya da farklı 2-3 görüş arasında gruplaşmalar olabilir, bu da öğretmenler arasındaki birliği bozup kutuplaşmaya neden olabilir.” (Ö11)

“Öğretmenler arası görüş farklılıkları olabilir. Olaylara yönetici gözüyle değil öğretmen gözüyle bakmaları.” (Ö12).

Katılımcılardan üçü öğretmenin karar alma süreçlerine katılması durumunda katılım sürecinin zarar görebileceğine dikkatleri çekerek kendilerinin rol karmaşası yaşayacaklarını şu sözleri ile ifade etmişlerdir.

Okul yönetimi ve öğretmen kavramları karışabilir.” (Ö3)

“Karar alma sürecin de katılım çok olacağı için süreç zarar görebilir. Öğretimde rol karmaşası olabilir.” (Ö5)

“... Yönetici/öğretmen rol karmaşası yaşanabilir” (Ö7)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden biri alınan kararın kalitesinin olumsuz etkileneceğine vurgu yaparken diğer taraftan hızlı karar alınması gereken zamanlara karar almanın zorlaşacağını ve zaman sorunu ortaya çıkacağını vurgulamıştır. Bu öğretmenin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Öğretmenin yeterli bilgiye sahip olmadığı bir konuda karar sürecine katıldığı durumlarda, süreci olumsuz etkileyici yani kararın kalitesini düşürücü durumlar yaşanabilir. Ayrıca hızlı alınması gereken karar durumlarında,

eğer grupça bir karar verme durumu varsa ve çoğunluk olarak karar vermede zorluk yaşıyorsa, zamanı verimli kullanmada da zorluk yaşanabilecektir.” (Ö1)

Araştırmada “Sizce öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımını engelleyen durumlar nelerdir?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımını engelleyen durumlar hakkındaki görüşleri

Temalar	Kodlar	f
Katılımı Engelleyen Durumlar	Yönetimin tutumu	11
	Çalışanların istememesi	7
	Yasal nedenler	1
	Kararların uygulanmaması	1

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, okul yönetiminde alınan kararlara katılımı engelleyen durumlara ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenilmesi amacıyla “Sizce öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımını engelleyen durumlar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 5’te okul yönetiminde alınan kararlara katılımı engelleyen durumlara ilişkin öğretmen görüşlerinin Katılımı Engelleyen Durumlar altında toplandığı görülmektedir. Katılımı Engelleyen Durumlar temasında “Yönetimin tutumu”, “Çalışanların istememesi”, “Yasal nedenler” ve “Kararların uygulanmaması” kodları şeklinde belirtilmektedir. Buna göre okul yönetimine alınan kararlara katılımı engelleyen hususlara ilişkin görüşleri incelendiğinde, yönetimin tek yetkili olarak kendini görmek istemesi ve bu yönde bir tutum geliştirmesine ilişkin görüş ifade eden öğretmenlerden bazıları görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“Okul yönetimi karar almak için yaptığı toplantıların çok önemsenmemesi. Ayrıca karar alma kısmında öğretmenlerin fikirlerinin önemsenmemesi bu yüzden katılıma istek olmayacaktır.” (Ö3)

“Okul idaresinin sert tutumları.” (Ö5)

“Okul yöneticilerinin tutum ve davranışları. Okul yönetiminin öğretmenin amiri olması durumundan kaynaklı ast-üst ilişkileri ve buna bağlı olarak öğretmenlerin çoğunlukla karar mekanizmasına katılmaması veya katılmaması...” (Ö6)

“Okul Müdürünün tutumu. Öğretmenler arasındaki gruplaşmadan kaynaklı çıkabilecek sorunlardan ve tartışmalardan kaçma isteği.” (Ö8)

“Okul yönetiminin tutumuyla ilgilidir. Eğer bu konuda yönetim öğretmenlerin fikirlerine kapalı olursa öğretmenler sürece dahil edilmez.” (Ö9)

“İdarenin öğretmenlere karar alırken sormaması.” (Ö10)

“Okul yönetimi öğretmenlerin katılımına müsaade etmeyebilir.” (Ö11)

Öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara katılımını engelleyen durumlardan bir diğeri öğretmenlerin kendi iş yüklerinin artacağına ya da yönetimle aralarının bozulmasını istememelerine bağlıdır. Bu görüşe sahip öğretmenlerin sözlerine aşağıda yer verilmiştir.

İdareyle ters düşmemek adına kendi fikirlerini net bir şekilde ifade edememişleri” (Ö2)

“Katılanların yetersizliği, tartışılan probleme karşı ilgisizliği.” (Ö4)

“Okul yönetimi ile ters düşersen benim için durum kötü olur endişesi (ders programı, nöbet vb. konularda)” (Ö7)

“Öğretmenler arasındaki gruplaşmalar, kişisel çekişmeler” (Ö12)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden biri bazı yasal nedenlerin katılımı engellediğini “Yasal mevzuatlar da katılımı engelleyen durumlar arasında sayılabilir” (Ö6) sözleri ile açıklamıştır.

Alınan kararların uygulanmamasına öğretmenlerin kararlara katılımını engelleyen bir başka durumdur. Ö7 bu durumu “Alınan kararların uygulanmama durumları” şeklinde açıklamıştır.

Araştırmada “Sizce öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara etkin katılımını sağlamak için neler yapılabilir?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 6. Öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara etkin katılımını sağlamak için neler yapılması gerektiğine dair görüşleri

Temalar	Kodlar	f
Katılım İçin Yapılması Gerekenler	Demokratik tutum	5
	İyi iletişim	5
	Öğretmenlerin görüşlerine değer verme	3
	Yasal düzenlemeler	1

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, okul yönetiminde alınan kararlara etkin katılımının sağlanması için yapılması gerekenler konusunda öğretmen görüşlerinin öğrenilmesi amacıyla “Sizce öğretmenlerin okul yönetiminde alınan kararlara etkin katılımını sağlamak için neler yapılabilir?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 5’te okul yönetiminde alınan kararlara etkin katılımının sağlanmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin Katılım İçin Yapılması Gerekenler altında toplandığı görülmektedir. Katılım İçin Yapılması Gerekenler temasında “Demokratik tutum”, “İyi iletişim”, “Öğretmenlerin görüşlerine değer verme” ve “Yasal düzenlemeler” kodları şeklinde belirtilmektedir. Buna göre okul yönetiminde alınan kararlara etkin katılımının sağlanmasına ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, yönetimin demokratik bir tutum geliştirmesi gerektiğine ilişkin görüş ifade eden öğretmenlerden bazıları görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“Öğretmenlerin zihninde şüpheye yer verecek durumların oluşmaması için demokratik bir yol izlemeli,” (Ö1)

“Adil olmak gerekir öncelikle. Belirtilen fikirler yargılanmamalı, alınan kararlar sadece sözde kalmayıp uygulanmalı.” (Ö2)

“Okul yönetimi özellikle kurum müdürü demokratik bir ortam oluşturmalı ve alınan kararların çoğunluğun katılımı ile oluşmasına önem vermeli” (Ö6)

“Toplantılarda mutlaka söz hakkı verilmesi, görüşlerinin alınması ve tüm öğretmenlere adil davranılması” (Ö7)

Araştırmaya katılan öğretmenler okul yönetiminde alınan kararlara etkin katılımının sağlanması için yönetimin öğretmenlerle iyi bir iletişim geliştirmesi gerektiğini söylemişlerdir. Etkili iletişim geliştirilmesi halinde katılımın sağlanacağı konusundaki öğretmen görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Diyalog.” (Ö8)

“Okulda samimi bir iletişim olmalı. Alınacak kararlarda öğretmenlere açık olarak fikirleri sorulmalıdır. Öğretmenlerin görüşlerine değer verilerek ortak bir şekilde kurallar oluşturulmalıdır.” (Ö9)

“İdare ile arasındaki bağı güçlendirmeli. İş ve işleyişlerde sıkıntı çıkarmamalı. Öğrenci – öğretmen ilişkisini iyi kurmalı.” (Ö10)

“İletişim. Öğretmen ve Yönetim arasında etkili iletişim bütün sorunları çözer, öğretmenler katılım gösterir.” (Ö12)

Öğretmenlerin kararlara katılmasının önündeki engellerden biri onların görüşlerine değer verilmesi durumunda sağlanacaktır. Görüşlerinin değerli olduğunun bilinmesi haline kararlara katılacaklarına dair şu görüşler ifade edilmiştir.

“Toplantılarda öğretmen görüşleri dikkate alınabilir. Toplantılar formalite yapılmayıp gerçek düzeyde yapılmalı bu da toplantı ciddiyetini artırır, öğretmen görüşü de önemsenirse katılım sağlıklı bir şekilde sağlanabilir.” (Ö3)

“Karara katılım sahiplenmeyi beraberinde getirir. Yönetim sürecinde karara katılan kişiye, kendisinin bir değer ifade ettiği, fikirlerine saygı duyulduğu mesajı verilmelidir. Ancak çalışanlar, kendilerinin saygı duyulan kişiler olduklarına inandıkları zaman örgütteki uygulamalar hakkında samimi duygularını belli edebilirler.” (Ö4)

“Öğretmenlerin alınan kararlarda düşünceleri sorulmalı, saygı duyulmalı. Öğretmenler arasında adaletli bir düzen oluşturulmalıdır. Öğretmenler okul yönetiminde alınan kararlara katılma noktasında istekli olmalı.” (Ö5)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden biri “En öncelikli yapılması gereken şey mevzuat düzenlemeleri olmalıdır” (Ö6) sözleri ile yapılması gereken yasal düzenlemelere işaret etmiştir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul yönetimi kararlarına katılım durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin tespit edilmesine yönelik yapılan araştırmadan elde edilen öğretmen görüşleri incelenerek değerlendirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. Okul yönetiminde alınan kararlara katılım durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin kararlara katılım hakkındaki görüşler altında toplandığı görülmektedir. Kararlara katılım hakkındaki görüşler temasında istikrar sağlar, verimliliği artırır ve yönetim istememektedir şeklinde belirtilmektedir. Bazı okullarda yöneticiler, öğretmenleri okul yönetimine dâhil edememektedir (Çelik, 2003). Oysa Erdoğan’a (2011) göre okul yöneticileri, öğretmenlerin okulla ilgili kararlara katılımına önem vermelidir. Öğretmenlerin okul yönetimine ve okulda alınan kararlara katılımı, okulun etkililiğine ve başarısına da önemli katkılar sağlayabilir.

Kararlara Katılımın Olumlu Etkileri temasında “Kararı ve sonuçlarını sahiplenme”, “Aidiyet duygusu gelişir” ve “Eğitim kalitesi artar” kodları şeklinde belirtilmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin karar alma sürecine katılmaları durumunda okul yönetimi ile öğretmenler arasında olumlu bir bağlılık oluşabilir. Ayrıca öğretmenler yönetime etkili katılım sağlamaları durumunda, kendilerini okulun bir üyesi olarak daha bağlı

hissedeceklerini belirtmişlerdir. Can ve Serençelik'in (2017) araştırma sonucuna göre okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine etkin katılmaları durumunda, öğretmenlerin okula aidiyet duygusu artacaktır. Can ve Bayramoğlu'da (2016, 14), öğretmenlerin yönetime katılım düzeyleri arttıkça okulda disiplin ve kuralların uygulanması, yönetim, başarı, güvenlik, temizlik, veli ile ilişkiler ve demokratik okul kültürünün gelişmesi bakımından olumlu gelişmeler olacağını belirtmişlerdir.

Okul yönetiminde alınan kararlara katılımın olumsuz etkilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kararlara katılımın olumsuz etkileri altında toplandığı görülmektedir. Kararlara katılımın olumsuz etkileri altında çatışma, rol karmaşası, kalite düşer ve zaman kaybı kodları şeklinde belirtilmektedir. 2 öğretmen hiçbir olumsuz etkisinin olmayacağını belirtmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin eğitim ve öğretim konularındaki kararlara katılım düzeyi, idari kararlara katılım düzeyinden daha yüksek kabul edilmektedir. Özdoğru (2012), öğretmenlerin okuldaki idari konulara katılmaya istekli olmadıklarını ve idari konulara düşük "çok düşük" düzeyde katıldıklarını bulmuştur. Kılınç (2018), öğretmenlerin uzun ders saatleri nedeniyle okuldaki karar alma süreçlerine katılma fırsatlarının az olduğunu ve okul yöneticilerinin öğretmenleri teşvik etmesine rağmen, öğretmenleri etkileyen konular dışında katılımlarının düşük olduğunu bulmuştur. Okul yönetiminde alınan kararlara katılımı engelleyen durumlara ilişkin öğretmen görüşlerinin katılımı engelleyen durumlar altında toplandığı görülmektedir. Katılımı engelleyen durumlar temasında yönetimin tutumu, çalışanların istememesi, yasal nedenler ve kararların uygulanmaması kodları şeklinde belirtilmektedir. Merkezi hükümetin ve taşra teşkilatının yönetim düzeyindeki katı ve muhafazakâr yaklaşımı, Türk milli eğitim sisteminin temel özelliğidir ve öğretmenlerin oldukça etkisiz olmalarına ve okulu genel olarak bağlayan kararlara katılımlarının düşük olmasına neden olmaktadır. Sadece Şahin (2017) çalışmasında öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımının düşük olduğunu tespit etmiştir. Özdoğru (2012) ise öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılma isteklerinin yüksek olduğunu, ancak katılım düzeylerinin ortanın altında olduğunu bulmuştur. Öğretmenlerin karar alma süreçleri üzerine yapılan diğer çalışmalar da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Türk kamu yönetimini karakterize eden bürokratik kademeli yapı, öğretmenlerin okullarda karar alma süreçlerine katılımını engellemekte ve idari kararların merkezi hükümet tarafından alındığı okul yöneticileri genellikle alınan kararların uygulayıcısı olarak görülmektedir. Okul yönetiminde alınan kararlara etkin katılımının sağlanmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin katılım için yapılması gerekenler altında toplandığı görülmektedir. Katılım için yapılması gerekenler temasında demokratik tutum, iyi iletişim, öğretmenlerin görüşlerine değer verme ve yasal düzenlemeler kodları şeklinde belirtilmektedir.

Öneriler

Öğretmenlerin idari kararlara katılımını sağlamak için pilot bölgelerde "Stratejik Planlama" ve "Toplam Kalite Yönetimi" "Okul Merkezli Yönetim" felsefesine dayalı ortak karar alma modellerinin kullanıldığı okul projelerinin uygulanması, öğretmenlerin okul düzeyinde yetki sorumluluğunun güçlendirilmesine önemli bir katkı sağlayabilir.

Öğretmenlerin pedagojik, idari ve derslerle ilgili kararlara katılımını etkileyen öğretmen motivasyonunu artırmak için okulun değişim ihtiyacı doğru tespit edilmeli ve öğretmenler bilgilendirilmelidir. Bu bilgiye dayanarak, öğretmenlere yönelik maddi ve manevi ödüller, değişim kararlarına katılımlarını artırmak için iç ve dış motivasyonu geliştirecek bir yöntem olarak kullanılabilir.

KAYNAKÇA

1. Akan D. ve Yalçın S. (2015). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama, 6 (11): 123-150
2. Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel Ve Bireysel Etkileri". Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6:136
3. Aydın, M. (2010). "Eğitim Yönetimi". Ankara: Hatipoğlu Yayınları
4. Bursalıoğlu Z. (2002). "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış". Ankara: Pegem Yayınevi.
5. Can, E. ve Bayramoğlu, A. (2016). "Ortaöğretimde okul yönetimine katılım". (K.Beycioğlu, N. Özer, D. Koşar ve İ. Şahin, (Ed.). Eğitim yönetimi araştırmaları içinde (s.104- 125), Ankara: Pegem Akademi.
6. Can, E. ve Serençelik, G. (2017). "Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin okul yönetimine katılımlarının incelenmesi". Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 30, 525-542.
7. Creswell, J. W. (1998). "Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions". Thousand Oaks, CA: Sa

8. Çelik, M. (2006). “İlköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörlerin öğretmen ve yönetici algılarına göre belirlenmesi (Gaziantep ili merkez ilçeleri örneği)”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
9. Demirtaş H., Üstüner M., Özer N. ve Cömert M. (2008). “Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri”. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(15): 55–74.
10. Erdoğan İ. (2011). “İletişimi Anlamak”. İstanbul: Pozitif Matbaacılık
11. Göksoy, S. (2014). “Okul Yönetiminde Karara Katılım”. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(2): 253-268.
12. Güçlü M. (2017). “Örgütsel İletişim: Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi Açısından Bir Değerlendirme”. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 7(13): 855-870.
13. Kabaklı Çimen, L. ve Gezer, E. (2016). “İlkokul Müdürlerinin Yönetim ve Öğretmenleri Etkileme Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi”. Journal of Human Sciences, 13 (3): 4520-4544.
14. Kılınç, A. (2018). “Ortaöğretim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumları” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Pamukkale.
15. Mucuk İ (2016). “Modern İşletmecilik”. İstanbul: Türkmen Yayıncılık
16. Özdoğru, M., Aydın, B. (2012). “İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki.” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(2), 357-367
17. Palys, T. (2008). “Purposive sampling. In L. M. Given (Ed.) The Sage Encyclopedia of”. Qualitative Research Methods. (Vol.2). Sage: Los Angeles, pp. 697-8.
18. Patton, M. Q. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage
19. Polkinghorne, D.E. (1989). “Phenomenological research methods. In R.S. Valle and S. Halling (Eds.), Existential-phenomenological perspectives in psychology: Exploring the breadth of human experience” (pp. 41-60). New York: Plenum Press
20. Simon H.A. (2013). “Decision Making In a Schooll, Ed. Hoy W. K. and Miscel C.G. Educational Admistration, Ninth Edition,” <https://pdfs.semanticscholar.org/042f/5cce238ccac5dac5c8342c971be501c620ce.pdf>[31.09.2022]
21. Şahin, C. (2017). “Ortaokullarda lisansüstü eğitim alan yöneticilerin örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışlarının analizi.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
22. Yılmaz E. ve Babaoğlu F. (2012). “İlköğretim Okullarında Karara Katılma”. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (3): 1-12.