

## Eğitim Kurumlarında Yönetime Katılma

Mustafa SARITAŞ\*

### ÖZET

*Bu çalışmada işgörenlerin yönetime katılma konusu üzerinde durulmaktadır. Toplumsal örgütlerde öngörülen amacın, dolayısı ile etkililik ve verimliliğin gerçekleştirilmesinde en etkili rolü oynayan temel öge insan kaynağıdır. Örgütsel etkililik ve verimliliği sağlamanın yollarından birisi her kademedeki işgörelere yönetime katılma hakkı, fırsatı ve ortamı sağlanmasıdır.*

*Bu çalışmada işgörelerin şu yollarla yönetime katılabilecekleri kabul edilmiştir:*

*1- Karar almaya katılma, 2- Birlikte planlama, 3- Denetime katılma, 4- Birlikte değerlendirme, 5- İletişim.*

*Aynı çerçevede eğitim örgütlerinde yönetime katılmayı sağlamak açısından göz önünde bulundurulması gereken bazı ilkeler ifade edilmekte, ayrıca, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yönetime katılması durumunda okul, yönetici ve öğretmenler açısından meydana gelebilecek bazı sonuçlar belirtilmektedir.*

### SUMMARY

#### Participation to Management in Education Organizations

*In this study, the issue of participation of workers to management was explained. The basic element that plays an important role in the actualization of the goal of social organizations in turns in the actualization of effectiveness and productivity is the human resources. One of the ways of obtaining organizational effectiveness is to provide participation opportunity, right and medium to management for the workers at all levels.*

---

\* Dr.: Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Görevlisi

*In this study, the participation ways of workers to management were accepted as follows; 1- Joining the decisions, 2- Co-planning, 3- Joining supervision (self-supervision), 4- Co-evaluation, 5- Communication.*

*In this respect, it was explained some principles that must taken into account administrative participation in educational organizations lead some results in terms of school, teachers and managers are pointed out.*

## YÖNETİME KATILMA KAVRAMI

Yönetime katılma (participation in management), birlikte belirleme (codetermination), takımla sorun çözme gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Bu çalışmada yönetime katılma kavramının kullanılması uygun görülmüştür.

Örgütün sahip olduğu kaynaklar insan kaynakları ve insan dışında kalan (maddi kaynaklar, parasal kaynaklar, araç-gereç, malzeme, zaman, program, plan, proje vb.) kaynaklar olarak sınıflandırılabilir.

Yönetim, önceden tanımlanmış örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgüte ait kaynakların sağlanması, sözkonusu amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi, en rasyonel biçimde kullanılması, bunlardan azami ölçülerden verimlilik sağlanmasına yönelik yönetsel etkinliklerin tümünü ifade eder.

İyi bir yönetimin amacı, örgütsel kaynakları minimum düzeyde kullanarak maksimum düzeyde verimlilik sağlamak biçiminde belirtilebilir. Örgütsel amacın gerçekleştirilmesinde temel öge insan ögesidir. Diğer kaynaklardan yararlanma büyük ölçüde, yönetimin insan kaynaklarından yararlanabilme yeteneği ile yakından ilgilidir denilebilir.

Bu açıdan incelendiğinde, örgütsel etkililik ile insan kaynağının rasyonellik ilkesi doğrultusunda eş güdümlenerek harekete geçirilmesi, bundan öngörülen düzeyden yararlanılması arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarında her şey insan ögesi etrafında şekillenir. Yönetici öğretmen, öğrenci, veli toplum (çevre) gibi tüm ögeler aynı ortak amacı gerçekleştirmek veya bu amaca iyi katkıda bulunmak için çaba gösterirler. Sözkonusu ortak amaç iyi insan, iyi vatandaş ve iyi birey yetiştirmek biçiminde ifade edilebilir (Taymaz 1995: 4). Bu düşünce bağlamında eğitim etkinliklerinde, verimlilik ve etkililiğin hedeflenen ölçülerde gerçekleştirilebilmesi bakımından örgüt içinde değişik hiyerarşik kademelerde ve görevlerde bulunan örgüt üyeleri arasında birlikteliği sağlamanın en geçerli yollarından birisi örgütün bütün üyelerine istek ve yetenekleri doğrultusunda yönetime katılma fırsat ve ortamının sağlanmasıdır. Her yurttaş yönetime katılma eylemini birey olarak, küme halinde, yığın oluşturarak ve örgütler içinde kullanabilir (Eroğlu 1991: 737). Bu çalışmada bireyin örgüt içinde (eğitim örgütlerinde) yönetime katılması konusu üzerinde durulmaktadır.

## YÖRETİME KATILMA YOLLARI

İşgörenler örgütteki yönetsel etkiyelere değişik eylemler yoluyla katılabilirler. Bu çalışmada işgörenlerin şu yollarla yönetim sürecine katılabilecekleri varsayılmakta ve bunlar üzerinde durulmaktadır.

1- Karar verme yoluyla, 2- Planlama yoluyla, 3- Denetime katılma (birlikte denetleme) yoluyla, 4- Deęerlendirmeye katılma (Birlikte değerlendirme) yoluyla, 5- İletişim yoluyla,

Yönetime katılma örgütsel yönetim, denetim ve danışma organlarında fiilen görev ve sorumluluk alarak doğrudan gerçekleştirilebileceği gibi, temsil edilmek yoluyla alaylı olarak da gerçekleştirilir.

Tüm formal örgütlerde kararlar yönetici tarafından, sorumlu bir grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler tarafından (ki bunlar genellikle üst yönetim organlarıdır) veya başka yollarla verilebilir (Aydın 1991: 125). Alınan kararların çoğunluğu işgörenleri yakından ilgilendirir. İşgörenleri yakından ilgilendiren kararları oluşturmanın en sağlıklı yolu, kararları onların da içinde yer aldıkları bir grup tarafından verilmesidir.

İşgörenlerin karara katılması hem örgüt, hem yönetici, hem de işgören açısından bazı olumlu sonuçlara yol açar. Bu sonuçlardan bazıları şöyle özetlenebilir: Daha sağlıklı kararlar alınabilir. Yöneticiye ve örgüte güven artar. Örgütün amaçlarıyla özdeşleşme ve kedisini örgüte adama isteği artar. Alınmış olan kararlar daha istekle uygulanır. Kararın uygulanması sonucunda ortaya çıkan sorumluluk paylaşılır. Örgüt içi iletişim daha kolay sağlanır. İşgörenler birinci kaynaktan bilgi sahibi olurlar. Katılanlar bilgi, beceri ve deneyimlerini artırma fırsatı bulmaları nedeniyle kendilerini yetiştirme olanağı bulurlar. Kendilerini ifade etme, görüş ve önerilerini savunma imkanı bulurlar. Denetim sorunları azalır. Karara katılma morali yükseltir. Yüksek moral iş doyumunu ve verim artışına dönüşür. Örgüt içi demokrasiyi güçlendirir.

İşgörelere, planlamaya katılma hakkı ve fırsatı verilerek de yönetime katılma sağlanabilir. Planlamaya katılmanın yaratabileceği olası olumlu sonuçlardan bazıları şöyle ifade edilebilir: Gerçekleştirilecek hedefler dikkate alınarak planlar yapılır. Uygulanması kolay ve anlaşılabilir uygulamam programları hazırlanabilir. Planın daha istekle uygulanmasını sağlayabilir. Planlama açısından işgöreni yetiştirici bir işleve sahiptir. Örgütsel kaynakları, işe ilişkin bilgi, beceri ve yetenekleri daha rasyonel kullanmaya sevk eder. Farklı kestirimlerin, fikirlerin, deneyimlerin ve yeteneklerin ortaya çıkması ve bunların plana yansımalarının bir sonucu olarak daha sağlıklı planlar hazırlanmış olur. Planlanan hataların tekrarını önler.

Birlikte denetleyerek de işgörenlerin yönetime katılması sağlanabilir. Denetime ilişkin ilke ve kurallar genellikle yasalar çerçevesinde belirlenir, yönetici ve denetici tarafından uygulanır. Ancak, esnek bir denetim anlayışı sergilenerek işgörenlerin denetime katılmaları bir ölçüde sağlanabilir. Örneğin, yapılacak işleri zamanında ve doğru planlayan, planını uygulama istek ve çabası içerisinde görünen, grup üyesi olarak veya tek başına üstlendiği sorumlulukları eksiksiz yerine getirmeye çalışan, özgün çalışma yöntemlerini sergileme fırsatı bulabilen,

iş ilişkini özgün proje ve fikirlerini uygulayarak gerçekleştirme fırsatı bulabilen, işe başlama ve ayrılma zamanını öngörülen mesai saatlerini bozmayacak şekilde ayarlayabilen, en az öngörülen düzeyde veya bunun üzerinde bir performans sergileyen işgörenleri başka yollarla kontrol ve denetlemeye gerek kalmayabilir.

İşgörenlerin yönetime katılmasını sağlamanın yollarından bir diğeri ise birlikte değerlendirmedir. Formal örgütte işgöreni değerlendirme hakkı yöneticiye verilmiştir. Değerlendirmenin temel amacı örgütsel etkililik derecesini artırmaktır (Aydın, 1991: 156). Örgütsel etkinlik derecesini artırmak bakımından değerlendirme işgörenle birlikte yapılmalıdır. Değerlendirme haberli olmalıdır. Bu bağlamda önemli olan denetleme ile değerlendirmenin farklarının bilinmesidir. Değerlendirme, kanıtlamaya yönelik olmamalıdır. Değerlendirmenin amacı yönelik olmasını sağlamak bakımından şu ilkeler dikkate alınabilir: Değerlendirme işgörenin işiyle ilgili olmalıdır. Periyodik aralıklarla ve standart bir ölçüte göre yapılmalıdır. Geliştirici bir amaçla, güven verici bir atmosferde yapılmalıdır. Üstün performans gösterilen eylemler vurgulanarak ödüllendirilmelidir. Yetersiz görülen konularda işgörene performans düşmesine yol açan nedenleri yerinde ifade etme fırsatı verilmeli ve bunların yenilenmesi için önlem alınmalıdır. Değerlendirmenin sonucu işgörene mutlaka bildirilmelidir.

Yönetime katılmayı sağlamanın yollarından bir başkası işgörenin iletişim sürecinde yetkin bir biçimde yer almasını sağlamaktır. İşgörenin örgütte olup bitenler, örgütle ilgili olumlu veya olumsuz gelişmeler, değişimler konusunda bilgilendirilmesi hem bir hak hem de bir gerekliliktir. Yöneticinin başta gelen görevlerinden birisi örgüt ve işgören açısından önemli ve gerekli görülen her türlü enformasyonu sağlayıp ihtiyacı olan bütün birim ve bireylere ulaşılmasını sağlamaktır. İşgörenlerle iletişim sağlanması duruma göre bireysel veya grup bağlamında olabilir. İşgörenin, iletişim sürecinin sürekli öğelerinden birisi olarak yer alması durumunda şu olumlu sonuçlar gerçekleşebilir: Örgütsel amaçlar doğru kavranır. Amaçları gerçekleştirmeye yönelik işbirliği isteği artar. Örgütsel eşgüdüm kolaylaşır. İşgörenler işleriyle yada örgütle ilgili sorunlara daha duyarlı olmaya ve çözüm önerileri üretmeye özendirilmiş olur. İşgörene doğrudan bilgilendirme fırsatı verilmiş olur. Karşılıklı güven ortamı sağlanmış olur. Mesajlar, ilgili birim veya kişiye çarpıtılmadan ulaşır. Görüş, öneri ve fikirlerin doğrudan ifade edilmesi sağlanır. İşgörenin özgüveni artar, kendisini ifade etme dolayısıyla özgerçekleştirme fırsat ve ortamı bulur. Eksik veya yanlış bilgilendirilmeden kaynaklanan çatışmalar önlenmiş olur. Doğrudan işe yönelik bilgilendirme iş akışını dolayısıyla verimliliği artırır. İş doyumu artar (Aydın 1991: 146-149).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişim gerçekleştirmek için göz önünde bulundurulacak önlemlerden bazıları şöyle ifade edilebilir: Yönetici kadrosuyla özdeşleşmeli, okulda, çift yönlü yatay ve dikey iletişim kanalları açık tutulmalı, informal grup oluşturma isteği ve informal iletişim kurma yolları kısıtlanmamalı, bütün işgörenlerin okulun amaç ve görevleri, yaptıkları işlerin plan, program, yöntem ve teknikleri konusundaki enformasyon ihtiyaçları süratle karşılanmalı, toplantılara ilgili her işgörenin katılması özendirilmeli ve sağlanmalı, her işgörenin ilgili kurullarda yer alması veya temsil edilmesi sağlanmalıdır.

# EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİME KATILMAYI SAĞLAMAK AÇISINDAN GÖZÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN BAZI İLKELER

Herşeyden önce katılmanın anlamlı, etkili ve işlevsel olmasını sağlamak bakımından yönetimin; işgörenlerin yönetim gücüne güvenmesi, onları karar sürecinin vazgeçilmez ögesi olarak kabul etmesi ve kişisel yetkinin olumsuz sonuçlarından kaçınması gerekir (Bursalıoğlu, 1976: 153). Yönetime katılma ortaklık ilkesine dayanır. Yönetime katılmayı azami ölçüde işlevsel duruma getirebilmek için örgütün her kademesindeki işgörelere kadar uzanan etkili, hızlı ve doğrudan bir iletişim ağı oluşturmalıdır.

Yönetimde bir başka önemli ilke isteklilik ilkesi. İşgörenlerin yönetsel ortak eylemlerde etkin rol oynamasını sağlamak bakımından bu sürece katılımda isteklilik dikkate alınmalıdır. İstemeyerek katılma, bir başka ifadeyle olumsuz yaptırımlardan kaçınmaya dayanan isteksiz katılma durumunda sorumluluk paylaşımı sorun olmaktadır. Bu nedenle yönetime katılmanın isteğe bağlı olarak gerçekleşmesi durumunda katılımcının giriştiği eylemlerin veya yapmak durumunda olduğu görevlerin sorumluluğunu da istekle paylaşacağı söylenebilir.

Eğitim yönetiminde, örgütsel amaçların gerçekleşmesine yönelik etkinliklere katılma temelde zihinsel ve duygusal bir katılımdır. Katılım sürecinde her işgören ilgi, yetenek ve gücüne göre kendi payına düşen görev, sorumluluk ve rolleri yerine getirir. İşgörenler örgütsel etkinliklerin paylaşımına ortak icraat organları yoluyla katılır. Sözkonusu organlar yerine getirilecek eylemlerin niteliğine uygun ilgi ve yeteneklere sahip iki veya daha fazla işgörenden meydana gelen gruplardan oluşturulabilir. Bu açıdan yönetime katılma, aynı zamanda sorunlara bir uzman takımıyla çözüm getirme anlayışı olarak da ifade edilebilir. Takımla sorun çözmenin beklenen düzeyde yararlı olabilmesi için eğitim yöneticisinin grup dinamiklerinden yararlanma konusunda yetenekli olması gerekir.

Her formal örgütte işgörenler bir yönetim biriminin etkinliklerine doğrudan veya dolaylı olarak bir ölçüde katılabilirler. Ancak, katılımdan beklenen olumlu sonuçların maksimum düzeyde gerçekleşmesi bakımından katılmanın, bazı işgörenlerin bir yolla formalite gereği bir araya getirilmesi düşüncesinin ötesinde dayanışma isteği ve birbirlerinin iş ilişkileri konusunda olumlu yönde etkileyecek ve uyuracak bir örgüt atmosferi içerisinde ve bütünleşmeyi sağlayıcı bir anlayışla düzenlenmesi gerekir.

Katılımla iş verimliliği arasında doğrudan bir ilişki sözkonusudur. Katılımın verimlilikle sonuçlanması katılım biçimiyle ilgilidir. Katılım biçimi ve derecesi katılanların değer ve beklentileriyle uyumadığı zaman verimlilik azalabilir. İşgörenlerin istek, değer ve beklentilerine yanıt vermeyen katılım biçimi geçerliğini yitirir. Öte yandan katılım ortam ve koşullarının da işgörene uygun olması gerekir.

Katılım haberli olmalıdır. Katılım sürecinde yer alıp almama konusunda karar verme, soruna yönelme ve öneri geliştirmeye yardımcı olmak bakımından önceden haber verme işgörenleri katılmaya isteklendirebilir. Bunun yanında, hazırlık için gerekli enformasyon katılımcılara dağıtılmalıdır. Hazırlıklı katılım,

çözümüne katkıda bulunma istek ve derecesini artırır. Katılımın habersiz ve ivedilikle sağlanması kuşku ve çekincelere yol açabilir.

Katılımcılara çözüme ilişkin görüş ve önerilerini ifade etme, bunları savunma hakkı ve fırsatı verilmelidir. Süreçte yer aldığı halde görüş ve önerilerini dile getirme olanağı bulamayan işgörenler izlenen yol ve hareket tarzını içine sindirememesi nedeniyle hayal kırıklığına uğrama, işbirliğinden kaçınma, örgüte yabancılaşma, ilgisiz davranma, benimsenen çözümü uygulamaya aktarmada isteksiz davranma, sorumluluktan kaçınma gibi tutum ve davranışlar sergileyebilir.

Yönetime katılma aynı zamanda katılımcının benlik durumuna hitap eden psikolojik bir eylemdir. İnsan doğası gereği işbirliğine, yardımlaşmaya, katkıda bulunmaya elverişli, açık ve isteklidir. İnsan, zorunlu bırakılmadıkça yarışma yerine işbirliğini seçer. Kendisini, sosyal çevresini rahatsız eden bir sorunun çözümüne katkıda bulunma isteği insanın içinde her zaman var olan bir temel dürtü ve vazgeçilmez bir hevestir (Montagu 1962: 50). Aynı bağlamda yönetime katılma işgören açısından bilişsel, devinimsel ve duyuşsal bir süreçtir. Bu anlamda katılım işgören üzerinde daha fazla iz bırakır. Tam anlamıyla katılımın gerçekleştiği bir örgüt ortamında işgören hem düşünür, fikir yürütür, öneri geliştirir hem düşünce ve önerilerini sergileme fırsatı bulur hem de katılım atmosferini yaşar. Bireyin zihinsel, duygusal ve becerisel özelliklerinin harekete geçirecek katılım sürecinde yer alması sonunun çözümüne katkıda bulunma düzeyini artırabilir.

Katılım somut bir amaca yönelik ve planlı olmalıdır. Katılım için harcanan zaman her düzeydeki katılımcının çalışma takvimini, iş planlamasını ve programlanmış etkinliklerini aksatmayacak bir şekilde olmalıdır. Katılım, amaçsız toplantıların yinelenmesine dönüştürülmemelidir. Katılım toplantıları işgören performansının en yüksek olduğu saatlerde yapılmamalıdır. Katılım süresinin öngörülenden daha fazla zaman kaybına, dolayısıyla verimsizliğe neden olmasını önlemek bakımından önceden bir katılım planlaması yapılmalıdır.

Örgütte, katılım sürecine doğrudan ilgili olanların katılması geleneği yerleştirilmelidir. Böyle bir geleneğin oluşturulmaması durumunda bazı işgörenler her konuda katılma beklentisi içine girebilirler. Kimin, neden katılım sürecinde yer aldığı bilinmelidir. Katılım konusu işgörenin işiyle doğrudan ilgili olmalıdır. İlgisiz kişiler sorunun çözümüne katkı getiremeyeceği gibi beklenmeyen yeni sorunlar yaratabilir. Katılımda, ilgili olmak kadar, istekli olmak da önemlidir. İlgili personelden, isteklilere katılma fırsatı ve hakkının verilmesi kadar isteksizlere de katılmama hakkı tanınmalıdır. İleri toplumlarda bile en iyi değerlendirmelerle etkin sayılabilecek yurttaşların oranının % 10'u geçmediği ifade edilmektedir. İlgisizlik hemen her toplum ve örgüt için geçerli bir olgudur. Katılmama tutumu genellikle, maddi, kültürel sistemsel ve yasal nedenlere dayandırılmaktadır (Eroğlu 1993: 250).

Bazı durumlarda işgörenler yöneticileriyle çok yakından ve fazla etkileşimde bulunmak istemeyebilirler. Örneğin öğretmenler, okuldaki yönetim işlerini kendilerini ilgilendirmeyen işler olarak algılayabilirler. Yönetim işlerine ilgi duymayabilirler. İşlerin iyi gittiğini düşünerek ilgisiz kalabilirler. Daha önce yönetimle yaşamış oldukları olumsuz deneyimlerin etkisinde kalarak aynı durumla karşılaşmak istemeyebilirler. Bu nedenle katılım hiçbir zaman baskıyla gerçekleştirilen bir etkinliğe dönüştürülmemelidir.

Katılım, ast-üst arasında ilişkilerin iyileşmesine, yardımlaşma, işbirliği, güven, birlikte başarma ve dostluk fikrinin doğup gelişmesine yol açabilir.

Katılma aynı zamanda yetiştirici bir işleve sahiptir. İşgörene kendisini mesleğinde geliştirme fırsatı sağlar. Katılım sürecinde yer alan işgören bir yandan kendi kendisini hazırlar, bir yandan da grubun diğer üyelerini dinleyerek konu hakkında bilgi, beceri ve deneyimlerini artırır. Bu durum işgörenin hem mevcut, hem de gelecekte yer alacağı konumların görevlerini daha iyi yapmada ona yardımcı olur. Katılım, işgöreni yalnız bilgi yönünden değil, aynı zamanda grup içinde yer alıp çalışarak grup dinamizminden yararlanma, grubun gücüne katkıda bulunma, kendisini insan ilişkileri konusunda da yetiştirme fırsatı sağlar.

Yönetime katılmayla iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Katılma, özgün ve bağımsız bir örgütsel özendirici olarak iş doyumu sağlayabilmektedir. İlgili durumlarda karara katılarak görüşlerini ifade edebilen, örgütsel ve görevsel planların hazırlanmasına ve yürütülmesine katkıda bulunan, görevine ilişkin sorumlulukları bir dış zorlama olmadan içten bir istekle, zamanında ve beklenen biçimde yerine getirerek özdenetim sağlayan, performansı değerlendirilirken kendi kendisini değerlendirme fırsatı bulan (özdeğerlendirme) işgören işini daha çok severek ve isteyerek yapmaya özen gösterir.

Katılma aynı zamanda sorumluluğun paylaşılmasıdır. Katılımın özendirilip, bir örgütsel gelenek haline getirilmesi durumunda işgörenler kendilerini örgüt amaçlarına daha çok adar, onlarla özdeşleşir. Bu durumda işgörenler sahip oldukları tüm mesleki bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerini örgütsel verimlilik yönünde seferber eder. Aylaklık ve işe devamsızlık azalır. Örgütle bütünleşme, işgöreni örgüt adına sorumluluk yüklenmeye cesaretlendirir, isteklendirir. İşgörenler paylaşmanın verdiği hazla "ben yaptım" demek yerine "biz birlikte yaptık" demeyi tercih ederler.

Yönetime katılma, sağlıklı kararların alınmasını sağlamakla birlikte alınan kararların uygulanmasını da kolaylaştırır. Kararın oluşumuna katkıda bulunan işgören sözkonusu kararı bir anlamda kendi özgün kararı olarak algılayacağı için daha istekle uygulamaya çalışır.

Katılım aynı zamanda işgörenlere çok boyutlu bilgilenme fırsatı sağladığı için örgüt içi iletişimin sağlıklı olmasına yardımcı olur. Katılımın sağlanması durumunda yukarıya doğru iletişimi engelleyen faktörlerden bazıları kendiliğinden ortadan kalkacağı için örgüt içi iletişim daha düzenli hale gelir.

Katılım, teknolojik ve örgütsel yenileşme ve değişmelere direnmeyi ortadan kaldıracığı gibi değişmeye uyumu artırır, yeni iş yöntemlerinin benimsenmesini, öğrenilmesini ve uygulanmasını kolaylaştırır.

## **EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖĞRETMENLERİN YÖNETİME KATILMALARI DURUMUNDA MEYDANA GELEBİLECEK BAZI SONUÇLAR**

İşgörenlerin yönetime katılması her zaman beklenen sonuçları vermeyebilir. Yönetime katılma duruma göre örgüt, yönetim veya işgören açısından

bazı yararlı sonuçlara yol açarken, bazı durumlarda olumsuz sonuçlara neden olabilir. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yönetime katılması durumunda gerçekleştirilecek avantajlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

1- Her üye kendi rolünü açıkça oynama fırsatı bulacağı için rol belirsizlikleri azalır.

2- İşbirliği, iş doyumu, bazı gereksinimlerin (ait olma, özgerçekleştirim) doyumu ve işe karşı olumlu tutumlar artar.

3- İşyerinde, işgören - yönetici ve işgören - işgören arasında iyi insan ve iyi meslektaş ilişkilerinin geliştirilmesi sağlanarak güven, başarı ve yaratıcılığa dayalı ılımlı bir örgüt iklimi yaratılıp örgüt içi anlaşmazlık ve çatışmalar azaltılabilir. Dolayısıyla demokratik bir örgüt ortamı geliştirilebilir.

4- İşgörenler mesleki niteliklerini geliştirme fırsat ve ortamı bulurlar.

5- İşgörenler, sorunların çözümüne ilişkin özgün önerilerini örgüt ve yöneticilerinden beklentilerini uygun bir ortamda ve doğrudan açıklama imkanı bulurlar.

6- Daha sağlıklı kararlar alınabilir, alınan kararlar daha istekle uygulamaya konulur ve ortaklaşa alınan kararların uygulanması sonucunda ortaya çıkan sorumluluklar paylaşılır.

7- Örgütten ayrılmalar, işe devamsızlık ve işten kaytarmalar azalabilir.

8- Örgütsel değişime ve yenileşmeye direnç azalır.

9- Zamandan tasarruf sağlanır.

Öğretmenlerin, okulda yönetime katılmasıyla ortaya çıkarabilecek, gerek örgüt, gerek yönetici ve gerekse işgören açısından yarar sağlamayan olumsuz sonuçlardan bazıları ise şunlar olabilir:

1- Bulunulan statünün gereği bireysel olarak yerine getirilmesi gereken bazı sorumluluklardan kaçmanın bir yolu olarak kullanılabilir.

2- İvêdi karar verilmesi gereken durumlarda yöneticinin inisiyatifini kullanma konusunda çekinceli davranması karar sürecinin uzamasına, dolayısıyla sorunun çözümünün gecikmesine veya çözümünün zorlaşmasına hatta çözümsüzlüklere yol açabilir.

3- İdeal kararlar ve çözüm önerileri geliştirmek yerine birilerinin lehine uzlaşma yolu tercih edilebilir.

4- Bazı yöneticiler tarafından, kullanma hakkı yasalarla kendilerine verilmiş olan yetkilerinin bir kısmını istemedikleri halde birileriyle paylaşmak biçiminde algılanabilir. Bu durumda denetimle ilgili sorunlar yaşanabilir.

5- Umulan düzeyde kaliteli kararlar alınamayabilir.

6- Bazı yöneticiler, bireysel kararlarının işgörenlerin onayından geçirme stratejisi izleyerek kendilerine daha serbest hareket edebilme olanakları yaratmanın bir yolu olarak kullanabilirler.

7- Bazı durumlarda gereksiz zaman kaybına neden olabilir.



## SONUÇ

Eğitim yöneticilerinin bireysel olarak birlikte çalıştıkları işgörenlerin yönetimine katılması fikrini benimsemeleri, fiilen katılmayı sağlayıcı uygulamalara istekli olmaları, buna izin vermeleri ve katılmayı özendirici eylem ve davranışlarda bulunmaları örgütsel bağlamda yönetime katılmamanın gerçekleşmesi bakımından önemlidir, ancak eğitim sisteminin bütünü açısından yönetime katılmayı yaygınlaştırabilmek için yeterli değildir. Ulusal düzeyde eğitim işgörenlerinin örgüt içi yönetime dolayısıyla ulusal düzeyde yönetime katılmalarını yaygınlaştırabilmek bakımından şu yenilikler gerçekleştirilmelidir:

1- Kamu yönetiminin birçok alanında gözlenen merkeziyetçi yönetim anlayışı ve örgütlenme modeli eğitim yönetimi alanında da açıkça görülmektedir. Bu durum yerel ve örgütsel düzeyde karar alabilme insiyatifini sınırlamaktadır. Merkeziyetçi eğitim yönetiminin daha esnek bir yapıya dönüştürülmesi dolayısıyla yerel ve örgütsel düzeye yönetimin güçlendirilmesi ve yönetime katılmanın yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.

2- Yukarıda ifade edilen genel durumun örgüt yönetimine yansımalarının bir sonucu olarak, eğitim kurumlarımız açıkça gözlenen hiyerarşik bir yapı ve dikey örgütlenme modeline göre örgütlenmiştir. Böyle bir örgütlenme yapısı okulda yönetime katılmayı büyük ölçüde sınırlamaktadır. Eğitim örgütlerinde yatay örgütlenme modeline geçilmelidir.

3- Eğitimin işleyişine yön veren mevcut hukuksal yapı ve araçlar okulda öğretmenlere beklenen düzeyde yönetime katılma hakkı ve güvencesi sağlamış değildir. Yeni yasal düzenlemeler yapılırken bu eksikliği giderici önlemler getirilmelidir.

4- Kimi eğitim yöneticileri, işgörenlerin her türlü kararda söz sahibi olmalarını, yetkilerini, emir verdiği birileriyle paylaşmak biçiminde algıladıkları için yönetime katılmaya sıcak bakmamaktadır. Yönetim ve yöneticiliği geliştirme programları yoluyla eğitim yöneticilerinin mesleki nitelikleri zenginleştirilerek, yönetime katılma konusundaki çekincelerinin azaltılması sağlanmalıdır.

5- Her düzeydeki eğitim kurumu yöneticilerinin atamalarında öğretmenlerin de doğrudan söz sahibi olmalarına imkan tanınarak yönetime katılmaları sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

1. AKÇAYLI, Nurhan 1978 *Yönetime Katılma ve Özyönetim*. Bursa Üniversitesi Yayınları No: 2.
2. AYDIN, Mustafa 1991 *Eğitim Yönetimi* Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
3. BAŞARAN, İbrahim Ethem 1988 *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
4. BURSALIOĞLU, Ziya 1976 *Okul yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*.
5. DİCLE, Atilla 1980 *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Ankara: ODTÜ Yayını: 35.

6. EROĞUL, Cem 1993 *Devlet Yönetimine Katılma Hakkı*. Ankara: İmge kitabevi.
7. FİŞEK, Kurthan 1977 *Yönetime Katılma*. Ankara: TODAİE Yayınları 152.
8. GÜÇLÜOL, Kemal 1985 *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
9. MONTAGU, Ashley 1962 *Men In proces*. New York: Nev American Library, Mentor Edition.
10. ŞAYLAN, Gencay 1978 *Bürokratik Sistemlerde Yönetime katılma*. Katılma Olgusu ve Yapısal Sınırlılıklar Ankara: TODAİE Dergisi; Cilt. 12. Sayı. 2
11. TAYMAZ, A. Haydar 1995 *Okul Yönetimi*. Ankara: Saypa Yayın Dağıtım ve Kitabevi.