



Turkish Studies

Educational Sciences

Volume 13/11, Spring 2018, p. 1041-1058

DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.12980>

ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: Ocak 2018

✓ Accepted/Kabul: Mayıs 2018

✍ Referees/Hakemler: Prof. Dr. Mehmet Nuri GÖMLEKSİZ -

Dr. Öğr. Üyesi Nurettin BELTEKİN - Dr. Öğr. Üyesi Feyza DOYRAN


This article was checked by iThenticate.


EĞİTİM VE ÖĞRETİMİN GELİŞTİRİLMESİNDE ÖĞRETMENLER KURULU KARARLARININ ETKİSİ


Faysal ÖZDAŞ* - Abdurrahman EKİNCİ** - Ömer Murat ÖTER***

ÖZET

Öğretmenler kurulu toplantıları, okulların işleyişinde önemli bir yere sahiptir. Öğretmenler kurulu toplantılarında, okulla ilgili bütün iş ve işlemlerin planlaması, okulun geliştirilmesi, okuldaki sorunların tespiti ve bu sorunların çözümüne yönelik kararlar alınmaktadır. Bu amaçla okulların işleyişinde önemli bir yere sahip olan öğretmenler kurulu kararlarını incelemek önem arz etmektedir. Araştırmanın amacı, öğretmenler kurulunda eğitim ve öğretim ile ilgili alınan kararları tespit etmek, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre bu kararların okuldaki eğitim ve öğretimin geliştirilmesine etkilerini değerlendirmektir. Bu amaçla ilköğretim okullarının öğretmenler kurulu karar defterleri incelenmiş, ayrıca öğretmenler kurulu kararlarına ilişkin 8 okul müdürü ve 8 öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada belgesel tarama yöntemi ve odak grup görüşmesi tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, Mardin ilindeki toplam sekiz ilköğretim okuluna ait 2010-2012 yılları arasındaki öğretmenler kurulu karar defterlerinden elde edilmiştir. Öğretmenler kurulu kararlarında alınan kararlar temalara ayrılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik tekniklerinden frekans ve yüzde alma teknikleri kullanılmıştır. Öğretmenler kurulunda, eğitim ve öğretim çalışmalarının geliştirilmesine yönelik kararların, alınan diğer kararlara göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler kurulunda alınan kararlara ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerle görüşmede genel olarak; okullarda özellikle okul idaresinin takip etmesi gereken çok sayıda kurul ve komisyonun olduğu, resmi yazışmaların fazla olduğu,

*  Dr. Öğr. Üyesi, Mardin Artuklu Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, El-mek: faysalozdas@hotmail.com

**  Doç. Dr. Mardin Artuklu Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, El-mek: aekinci74@yahoo.com

***  Öğr. Gör., Mardin Artuklu Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, El-mek: omermuratoter@hotmail.com

toplantılarda daha çok bu konulara yer verildiği görüşleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmenler kurulu, Öğretmenler kurulu kararları, ilköğretim okulları

EFFECTS OF TEACHERS' COMMITTEE MEETINGS DECISIONS IN DEVELOPING EDUCATION

ABSTRACT

Teachers' committee meetings have an important place in the functioning of schools. In teachers' committee meetings, decisions regarding the planning of all tasks and processes related to the school, the development of the school, the determination of the problems in the school and the resolution of these problems are taken. For this purpose it is important to examine the decisions of the teachers' committee meetings, which has an important place in the functioning of the schools. The purpose of the research is to examine the decisions taken in the teachers' committee meetings, to determine the decisions taken regarding education and training, and also to evaluate these decisions according to the opinions of teachers and administrators. For this purpose, minute book of the teachers' committee meetings of the elementary schools were examined and the opinions of 8 school principals and 8 teachers on the decisions of the teachers' board were consulted. Documentary screening method and focus group interview technique were used in the research. The data of the study were obtained from the minute books of teachers' committee meetings 2010-2012 from a total of eight primary schools in the province of Mardin. Decisions taken in teachers' committee meetings decisions are divided into theme. In the analysis of the data, frequency and percentage sampling techniques were used from descriptive statistical techniques. Four school principals and seven teachers were interviewed via focus group about the decisions taken in the survey. In the teachers' committee meetings, it was determined that decisions on the development of educational activities were less than those of other decisions taken. In general, in teachers' committee meetings with school principals and teachers regarding the decisions taken; it has been argued that there are a large number of boards and commissions to be followed by schools especially by school administrations, that there is a lot of official correspondence, and that these topics are included more in the meetings.

STRUCTURED ABSTRACT

Purpose of the Study

With all their educational inputs, processes and outputs, schools are being shaped by the influence of their social relationship and interactions. For a positive role of those points in school environment, which have direct influence on educational quality, it is only possible with an active participation of school society in cooperation, reciprocity, effective communication and decision-making processes. In this sense,

having a crucial role, teachers' committee meetings are the stages where all the resolution process related to planning all the school procedures, improvement of the school, identifying and resolving the problems of the school takes place. To this end, it is considered to be crucial to examine the decision of the teachers' committee meetings.

In this context, the purpose of this study is to examine the decisions taken by the teachers' committee meetings, to identify the decisions taken related to the education and, furthermore, to evaluate the impact of these decisions on the improvement of education, according to the opinion of the teachers and administrators. Answers to the following questions constitutes the main points.

- What kind of decisions are taken at the teachers' committee meetings?
- What is the level of educational-related decisions among the decisions taken?
- What is the opinion of teachers and administrators about the impact of the decisions taken at the meeting on the improvement of education?

Method

Documentary screening and focus-group interviewing methods are used in the research. Documentary screening involves finding, reading, grading and evaluating resources for a specific purpose (Karasar, 1998: 183). In the study, the data obtained from the teachers and school managers is collected using focus group interview technique. The focus-group interviewing can be defined as well-planned discussions in order to obtain perceptions about a pre-determined subject in an environment conducive to the purpose of the research (Yıldırım and Şimşek, 2005).

In this study, purposive sampling technique is used. The reason for choosing the purposive sampling technique is that researchers can have easy access to these schools and that these schools have qualifications to represent the population in all aspects. For this purpose, the decision books of teachers' committee meetings dated between 2010 to 2012 from eight primary schools in the province of Mardin were examined, and 8 school administrators and 8 teachers were selected from these schools and a focus group interview was held with each group separately.

The following questions were asked to the participants and their evaluations related to the subject of the study were taken:

- What kind of decisions are taken more in the teachers' committee meetings? What could be the reason for this?
- What is the effect of teachers and administrators in the functioning of the teachers' committee meetings?
- At what level is improving the educational services handled at the teachers' committee meetings?
- What is the contribution level of decisions taken at the teachers' committee meeting on the planning and developing of education, identifying and resolving the problems in school?

The data extracted from the decision books of teachers' committee meetings and from focus groups of teachers and administrators is subjected to content analysis.

Results

In this study, taken from the books of decision made at the teachers' committee meetings the decisions have been analysed, the decision has been examined by looking into the opinions of teachers and administrators on what level the decisions are effective in educational development. In this sense, based on the decision books of eight schools, committee meetings between 2010-2012 academic years are subjected to content analysis. As the collected data evaluated, the results have been summarized as follows:

- The decisions taken at the meetings are mainly focused on these themes: the official work and procedures in the school, the formation of the committees and boards that are required to be established in the school, the development of education and the school-parent cooperation. Teachers' views on what matters were discussed are also analysed and it is clear that predominantly the work and processes in the school and the procedural aspects are the main discussion themes. Even that there is an emphasis on student and teacher performance, it can be said that, especially increasing the quality of teaching, the development of teachers' teaching skills and the process of effective learning which is the basic function of the school, take place in a very limited proportion and superficial manner.

- Teachers state that the democratic processes are not sufficiently functioning at the teachers' committee meetings and decisions are made mainly by the diversions of the school directors.

- Teachers, expressed that, at the committee meetings, the agenda topics that directly address to the quality of education are not included, the decisions related to the improvement of quality of education are not taken.

- The teachers committee decisions' contribution is different in sense of planning and improvement of educational processes, and identifying and solving the problems. However, the predominant opinion is that there is not enough contribution at the desired level.

- Based on the meeting decisions book and the related opinions of teachers and administrators this study, aiming to determine the contribution of teachers' committee meetings on the improvement of qualitative development of education, reveals that, at the meetings, there is sufficient stress on procedural, legislative and formal topics and works while there is not sufficient stress on educational fields.

Keywords: Teachers' committee meetings, teachers committee decisions, primary schools

1. Giriş

Eğitim ve öğretim hizmetlerinin üretildiği yerler olması nedeniyle okullar, eğitim sistemlerinin önemli stratejik parçalarından biridir (Çelik, 2011). Okul, bireyin bir bütün olarak

gelişmesine ve diğer bireylerle sosyal ilişkilerini geliştirmesine ve sosyal beceriler kazanmasına katkıda bulunmaktadır. Okul, aynı zamanda sosyal bir sistem ve sosyal bir kurum olarak gerek öğrenciler, gerekse içinde yer alan diğer insanlar için insani bir çalışma ve öğrenme ortamı hazırlamakta ve bunu sürdürme konusunda katkılar sunmaktadır (Şişman, 2011). Belli amaçlar için kurulan özgün toplumsal sistem ve formal örgütler olarak tanımlanan okullar, ülkenin gelişmesi, ilerlemesi ve kalkınması ile doğrudan ilişkilidir (Açıkalın, 1998; Aydın, 1994). Okulların etkililiği amaçlara ulaşmasında temel faktörlerden biridir. Etkililik bu yönüyle okulun amaçlarına ulaşma derecesini ifade eder. Okulun teknik özünü ve işlevini ifade eden söz konusu hususlar amaçlanan çıktılar sağlayacak bir örgütsel işleyişin niteliğini belirlemede önemli kriterler olarak ifade edilebilir (Barnard, 1995; Hoy ve Miskel, 2010). Bu yönüyle okulların etkililiği, okulun amaçlanan bütün işlevlerini yerine getirmesi ile mümkündür. Etkili okulu sağlamada önemli hususlardan biri de örgütsel işleyişte yönetim süreçlerinin işlevsellik düzeyi ve okul toplumunun işbirliği ve koordinasyon içerisinde amaca dönük olarak çaba göstermesidir.

Eğitim kavramı bireylerin, toplumların ve dünyanın gelişimi açısından çok önemlidir (Gömlüksiz ve Ülkü Kan, 2012). Eğitim, birçok faktörün etkisi altında gelişen çok boyutlu bir olgu olması açısından önemlidir (Al Şensoy ve Sağsöz, 2015). Eğitimin temel amaçlarından biri öğrencilerin bilişsel, psikomotor, sosyal ve ruhsal açıdan gelişimlerine katkıda bulunmaktır. Ayrıca yetişmekte olan nesillerin yeteneklerini ve farklı alanlarda sahip olduğu potansiyelini en üst seviyeye çıkarmak eğitimin başlıca görevleri arasında yer almaktadır. Okullardan beklenen söz konusu görevlerin amaca uygun çıktılar doğurması, tüm paydaşların işbirliği ve koordinasyon içerisinde çalışması ile mümkün olabilmektedir. Öğretimin temel aktörü durumunda olan öğretmenlerin okul yönetimine dâhil edilmeleri ve özellikle eğitim-öğretime dair kararların alınmasında karar alma sürecine aktif şekilde katılmalarının sağlanması önem arz etmektedir. Bu bakımdan okulların eğitimsel açıdan etkililiği, önemli ölçüde okulun yönetim yapısı, yönetici ile okul paydaşlarının etkileşimlerinin niteliği ve okuldaki ilişkiler ağıyla doğrudan ilgilidir (Şekerci ve Aypay, 2009). Okuldaki eğitim süreçlerine dair okul içi ve okul dışı aktörlerin eğitimsel amaçlara dair işbirliğinin önemi birçok araştırmada özellikle vurgulanmıştır (Johnson, 2003; Ronfeldt, Owens Farmer, McQueen ve Grissom, 2015; Vangrieken, Dochy, Raes ve Kyndt, 2015).

Demokratik eğitim sistemi, okul yöneticileri dışındaki diğer paydaşların karar süreçlerine katılımını ve bu süreçleri etkileme fırsatını sağlamaktadır. Konuya insan hakları açısından bakıldığında, her bireyin eğitim hizmetini sağlayan kurumları etkileme ve kurumsal süreçlere katılma hakkına sahip olması gerekmektedir. Eğitimle ilgili karar süreçlerine katılım, demokrasinin gelişmesi açısından son derece önemlidir (Şişman, 2006). Demokratik örgütlerde alınan kararlardan etkilenenlerin bu konuda söz sahibi olmaları gerekmektedir. Yönetimde hiçbir birey tek başına karar verme yetkisine sahip olmadığı için her birey, örgüt ortamındaki karmaşık insan ilişkilerinden etkilenmektedir (Aydın, 1994).

Demokratik okullar, yönetim ve politika belirlemede geniş katılımlı bir anlayışla hareket ederler. Bu bakımdan okullardaki kurul ve komisyonlara katılım, okul ile ilgi bütün paydaşları kapsamalıdır (Apple ve Beane, 2011: 37). Kurul toplantılarını etkili olarak yürütmek, bir yandan okulun eğitim-öğretim problemlerinin çözümüne katkı sağlarken; diğer yandan öğretmenlerin yönetime katılımını sağlayarak alınan kararların sahiplenilmesine, kararların uygulanabilirliğine ve okulda demokrasinin güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır (Demirtaş, Üstüner, Özer ve Cömert, 2008). Demokratik ortamlar, demokratik tutum ve davranışların edinmesinde önem arz etmektedir (Koçoğlu, 2013). Dolayısıyla okulda karar alma süreçlerine katılım, okulun demokratik işleyişi, akademik başarısı ve sosyalleşme gibi açılardan önem arz etmektedir. Birçok araştırma, öğretmenler arasındaki işbirliği, koordinasyon ve bilgi paylaşımının öğrenci başarısı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Goddard, Goddard, ve Tschannen Moran, 2007; Main ve Bryer, 2005; Westheimer, 2008). İşbirliği, bilgi paylaşımı ve eğitimsel süreçlerin koordinasyonunda informal

etkileşimlerin yanı sıra, işbirliği ile alınan kararların ve formal toplantıların etkisinin de yüksek olacağını söylemek mümkündür. Bu bakımdan okulların işleyişine dair süreçlerde öğretmenler kurulu toplantılarının önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Öğretmenler kurulunda, okulla ilgili bütün iş ve işlemlerin planlaması, okulun geliştirilmesi, okuldaki sorunların tespiti ve bu sorunların çözümüne yönelik kararlar alınmaktadır. Bu amaçla öğretmenler kurulu kararların incelenmesi önem arz etmektedir.

Nitekim MEB de Öğretmenler Kurulunu yasal düzenlemelerle zorunlu hale getirmiştir. Öğretmenler kurulunun yapısı ve işleyiş şekli Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 34. Maddesinde açıklanmaktadır. Buna göre, öğretmenler kurulu okul müdürü başkanlığında, müdür yardımcıları ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenler kurulu yılda üç kez olmak üzere ders yılı başlamadan önce, ikinci dönem başında ve ders yılı sonunda yapılmaktadır. Ayrıca okul müdürünün gerekli göreceği zamanlarda da toplantı yapılabilir. Alınan kararlar oy çokluğu ile alınarak karar defterine yazılır ve toplantıya katılmasalar da okulda çalışan müdür yardımcıları ve öğretmenlerin tümü tarafından uygulanmak üzere imzalanır.

Araştırma temelde; öğretmenler kurulu karar defterlerinde yer alan kararlar içerisinde, eğitim ve öğretimin geliştirilmesine yönelik alınan kararların oranı ile öğretmen ve okul yöneticileri görüşlerinden yola çıkarak öğretmenler kurulu kararlarının eğitim ve öğretim sürecini ne düzeyde geliştirdiğinin ortaya konması hedeflenmektedir. Bu kapsamda elde edilecek bulguların, mevcut hali ile okullarda her öğretim yılında en az üç kez yapılan öğretmenler kurulu toplantılarının değerlendirilmesi ve eğitim-öğretim sürecine etkisini saptamada önemli veriler sunması beklenmektedir.

Bu çerçevede araştırmanın amacı, öğretmenler kurulunda alınan kararları incelemek, eğitim ve öğretime dair alınan kararları tespit etmek, ayrıca; öğretmen ve yönetici görüşlerine göre bu kararların eğitim ve öğretimin geliştirilmesine etkilerini değerlendirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenler kurulunda ne tür kararlar alınmaktadır?
2. Alınan kararlar içerisinde eğitim-öğretime ilişkin kararların oranı nedir?
3. Okul müdürleri ve öğretmenlerin, öğretmenler kurulunda eğitim ve öğretim sürecinin geliştirilmesine ilişkin alınan kararlara dair görüşleri nasıldır?

2. Yöntem

Araştırmada belgesel tarama ve odak grup görüşmesi yöntemleri kullanılmıştır. Belgesel tarama, belli bir amaca dönük olarak kaynakları bulma, okuma, not alma ve değerlendirme işlemlerini kapsar (Karasar, 1998: 183). Araştırmada öğretmen ve okul müdürlerinden elde edilen veriler odak grup görüşmesi tekniği ile elde edilmiştir. Odak grup görüşmesi, araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulmuş bir ortamda önceden belirlenmiş bir konu hakkında, katılımcı algılarını elde etmek amacıyla iyi planlanmış tartışmalar olarak tanımlanabilir. Odak grup görüşmelerinde katılımcı sayısının 6-8 arası olması uygun görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmada odak gurup görüşmesi, öğretmenler kurulunda alınan kararların farklı görüşler bağlamında tartışılmasını sağlaması ve farklı uygulamaları karşılaştırma imkanı vermesi bakımından tercih edilmiştir.

2.1. Çalışma Gurubu

Çalışmada amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanmakta ve araştırmanın amacına uygun olanlar

örnekleme alınmaktadır (Balcı, 2009). Amaçlı örneklemenin seçilme nedeni, araştırmacıların bu okullara kolay ulaşabilmeleri ve bu okulların her yönüyle evreni temsil etme yeterliklerine sahip olmalarıdır. Bu amaçla Mardin il merkezindeki sekiz ilköğretim okulundan 2010-2012 yılları arasındaki öğretmen kurulu karar defterleri incelenmiş ve bu okullardan 8 okul yöneticisi ve 8 öğretmen seçilerek her bir gurupla ayrı ayrı olmak üzere odak grup görüşmesi yapılmıştır. Katılımcılara aşağıda yer alan sorular yöneltilerek araştırma konusuna ilişkin değerlendirmeleri alınmıştır:

1. Öğretmenler kurulunda daha çok hangi kararlar alınmaktadır? Bunun nedeni neler olabilir?
2. Öğretmenler Kurulu toplantılarının işleyişinde öğretmen ve yöneticilerin etkisi nedir?
3. Öğretmenler Kurulu toplantılarında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesine ne düzeyde yer verilmektedir?
4. Öğretmenler Kurulu toplantılarında alınan kararların, okuldaki eğitim ve öğretimin planlanması, geliştirilmesi, sorunların tespiti ve çözümüne yönelik katkısı ne düzeydedir?

2.2. Veriler ve Analizi

Öğretmen kurulu karar defterlerinden elde edilen veriler ve odak grup görüşmesi yöntemi ile öğretmen ve okul müdürlerinden elde edilen veriler nitel veri analizi çeşitlerinden içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi, verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması biçiminde yürütülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Çıkan sonuçlara göre temalar oluşturulmuş, öğretmenler kurulunda alınan kararların ve okul müdürleri ile öğretmenlerden odak grup görüşmesi yoluyla elde edilen verilerin frekansları çıkarılmış ve tablolar halinde sunulmuştur. İçerik analizinde analiz birimi cümleler olarak belirlenmiş, ayrıca odak gurup görüşmesinde elde edilen öğretmen ve müdür görüşleri de doğrudan alıntılarla sunulmuş ve yorumlanmıştır.

3. Bulgular ve Yorum

3.1. Öğretmenler kurulu karar defterlerinden elde edilen bulgular

Sekiz ilköğretim okulunun öğretmenler kurulu karar defterinden ve öğretmen ile okul müdürlerinin görüşlerinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bulgular tablolarda gösterilmiş ve değerlendirilmiştir. Öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri sunulurken kodlamalar kullanılmıştır. Kodlamada kullanılan harf katılımcının öğretmen veya okul müdürü olduğunu; rakam ise öğretmen veya okul müdürünün sırasını ifade etmektedir. Öğretmenler kurulu karar defterinden elde edilen bulgular Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Öğretmenler kurulunda alınan kararlar

Tema adı	İçerik	f
Kurul ve komisyonlar	Sınıf rehber öğretmenlerin görevlendirilmesi (15), rehberlik hizmetleri ve okul yürütme kuruluna görevlendirme (15), kulüplerin seçimi (15), kurul ve komisyonların tespit edilmesi (15),	60
Resmi iş ve işlemlerin takibi	Seçmeli derslerin tespit edilmesi (15), resmi işlemlerin takip edilmesi (15), öğrenci devamsızlıklarının takibi (7) sınıf paylaşımının yapılması (5), öğrenci bilgilerinin e-okulda güncellenmesi (3), serbest zaman etkinliklerinin belirlenmesi (1),	46
Eğitim ve öğretimin değerlendirilmesi	Başarı düzeyinin artırılması için çalışmaların yapılması (19), kitap okuma alışkanlığının geliştirilmesi (7), öğrencilere ders saatleri dışında ek ders verilmesi (4), öğrencilerle görüşmelerin yapılması (4), öğretmenler arası işbirliğinin ve ilişkilerin güçlendirilmesi (3), başarısızlığın nedenleri (1)	38
Okul veli işbirliği	Veli toplantılarının yapılması (15), veli ziyaretleri (7), okul çevre ilişkisinin geliştirilmesi (5),	27
Diğer	Öğrenci kıyafetlerinin görüşülmesi (8), öğretmenlerin derse zamanında girip çıkmaları (4), kitap okuma ve şiir ezberleme saatlerinin belirlenmesi (3), nöbet görevleri (2), temizlik alışkanlığının kazandırılması (2), sorumlu öğrencilerin tespiti ve bunlarla ilgilenme (2), okulda şiddeti önleme ekibinin oluşturulması (1), öğretmenlerin yetiştirilmesi (1), bahçenin ağaçlandırılması (1), kız çocuklarının okullaştırılması çalışması (1), sınıflar arası bilgi yarışmasının yapılması (1), sosyal etkinliklerin artırılması (1), okul eksiklerin giderilmesi (1), okul kültürünün oluşturulması (1)	29
Toplam		200

Tablo 1’de öğretmenler kurulunda alınan kararlar incelendiğinde, kararların genel olarak beş başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu temaların resmi iş ve işlemler, okuldaki kurul ve komisyonlar, eğitim ve öğretimin geliştirilmesi, okul ve veli işbirliği ile diğer hususlara dair olduğu görülmektedir. Görüşler değerlendirildiğinde en fazla görüşün okulda oluşturulması gereken kurul ve komisyonlara dair kararlar (60) ile resmi iş ve işlemler (46) olduğu tespit edilmiştir. Eğitim ve öğretime dair hususların (38) ise öğretmenler kurulu toplantılarında daha az görüşüldüğü ve kararların daha az alındığı bir alan olarak kaldığı görülmüştür. Kuşkusuz okulun temel hedefi etkili bir öğrenme ortamı oluşturmaktır. Bu genel hedef doğrultusunda okuldaki yönetim süreçleri ile temel iş ve işlemlerin, öğretimin niteliğini geliştirecek şekilde tasarlanması oldukça önem taşımaktadır. Öğretmenler kurulu toplantıları da okuldaki en önemli kurullardan biridir. Temel işlevi okulun amaçlarına uygun olarak işleminde gerekli eşgüdümü sağlamak ve demokratik katılım gereği öğretmenlerin yönetim süreçlerine dâhil olmasına imkân sağlamaktır. Tabloda ortaya çıkan tüm temalar ve söz konusu temalar altında ifade edilen görüşler, eğitim ve öğretime hizmet edecek hususlar olmasına rağmen doğrudan öğretimin ve öğrenmenin niteliğini geliştirici gündem ve kararların oldukça sınırlı kaldığını görmek mümkündür. Oysa okullarda tüm öğretmenlerin katılımını esas alan ve yılda en az üç kez yapılması zorunlu olan öğretmenler kurulu toplantılarında, doğrudan öğretimin niteliğinin geliştirilmesine dair hususların daha kapsamlı ve derinlemesine ele alınmasının okulun etkililiğine katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

3.2. Öğretmenler ile yapılan odak grup görüşmesinde elde edilen bulgular

Öğretmenler ile yapılan odak gurup görüşmesinde, öğretmenler kurulunda daha çok hangi kararlar alındığı, öğretmenler kurulunun işleyişinde öğretmen ve yöneticilerin etki düzeyleri, öğretmenler kurulu toplantılarında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesine ne düzeyde yer verildiği ve öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararların, okuldaki eğitim ve öğretimin

planlanması, geliştirilmesi, sorunlarının tespiti ve çözümüne yönelik katkı düzeyi sorgulanmıştır. Öğretmenler kurulunda alınan kararlara ilişkin öğretmen görüşlerine ait bulgular Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2. Öğretmenler kurulunda alınan kararlara ilişkin öğretmen görüşleri

Tema adı	İçerik	f
Öğretmenler kurulunda alınan kararların dağılımı	Okul düzeni (6), öğrenci başarısı (5), velilerle işbirliği (3), öğrenci devamsızlık durumu (3), nöbet durumu (3), Okulun fiziki şartları (2), kurul ve komisyon görevleri (2), okulun ders program dağılımı (1), mevzuat yükümlülüklerinin yerine getirilmesi (1), uygulama ile ilgili sorunlar (1), sosyal kulüpler (1), sınıf dağılımları (1), öğretmen başarısı (1), öğretim programı (1), eğitsel etkinlikler (1), okul aile birliği (1), okul çevre ilişkisi (1), kaynak sorunu (1), sorunlu öğrencilerin durumu (1)	36
Öğretmenler kurulunun işleyişinde öğretmen ve yöneticilerin etkisi	Müdür (8), müdür yardımcıları (7), öğretmenler (5)	20
Öğretmenler kurulunda eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilme düzeyi	Çok az yer verilmektedir (3), çok yer verilmekte ancak uygulamada sorunlar var (2), alınan kararlar kâğıt üzerinde kalıyor (2), orta düzeyde yer verilmektedir (1), yetersiz düzeyde yer verilmektedir (1), mevcut durumun devam ettirilmesi (1), sorunların yaşanmaması (1)	11
Öğretmenler kurulundaki kararların, eğitim-öğretime katkısı	Katkısı yoktur (4), alınan kararlar çok nadir olarak okulda uygulanıyor (3), alınan kararlar yetersizdir (2), eğitim ve öğretimin yeniden planlanması ve geliştirilmesi konusunda katkı sağlar (2),	11
Toplam		78

Tablo 2'de yer alan öğretmen görüşleri dikkate alındığında, öğretmenler kurulu toplantılarında eğitim ve öğretimin geliştirilmesine sınırlı düzeyde yer verildiği, okulun temel işlevi olan öğretimin niteliğine dair hususların yüzeysel ve sınırlı kaldığı, uygulamaya geçmediğini ifade etmek mümkündür.

Öğretmenler kurulu toplantılarının işleyişinde öğretmen ve yöneticilerin etkisi nedir?

Öğretmen görüşleri incelendiğinde öğretmenler kurulunun işleyişinde ağırlıklı olarak okul yöneticilerinin belirleyici ve yönlendirici olduklarını söylemek mümkündür. Özellikle okul yöneticilerinin yönlendirmesi, sahip oldukları gündemi öne çıkarmaları ve bu yönde karar almaya telkin etmeleri gibi hususlar ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda sorulan soruya yönelik öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir:

Okul idaresi ile ilişkisi olanlar belirlemektedir. İdareciler kendilerini okulun hâkimi olarak gördükleri için kararların alınmasına yön vermektedirler. Okul yöneticileri, istedikleri yönde ve şekilde kararlar almaktadırlar. Farklı düşünen öğretmenlerin görüşlerini ifade etmelerine pek fırsat verilmez (Ö1).

Ana belirleyici yönetmelikler ve kanunlardır. Belirleyicilik düzeyi yüksek olandan başlayarak sıralarsak okul müdürü, okul müdür yardımcıları ve öğretmenlerdir (Ö2).

Kararların belirlenmesinde okul yönetimi ve önceki öğretim yılından yaşanan sorunlar belirleyicidir. Öğretmenler kurulundan en önemli belirleyicisi öğretmenlerdir (Ö3).

Öğretmenler kurulu kararlarının belirlenmesinde okul yönetimi başta olmak üzere bir önceki öğretim yılında yaşanan sorunlar belirleyicidir. Ayrıca etkin öğretmenler de kurul kararlarının şekillenmesinde oldukça etkilidirler (Ö4).

Yapılan toplantılarda genelde öğretmenler dinleyici konumunda yer alıyor. Eğitim öğretim yılı sonunda genel başarı ve politika idareciler tarafından belirleniyor. Tam katılımcı bir karar alma olmuyor (Ö5).

Genel olarak müdür ve müdür yardımcuları belirleyici oluyor. Öğretmenler Kurulu kararları idarenin istekleri doğrultusunda gerçekleşiyor. Klasik konular ele alınıp o karar tutanağını teslim etmek yeterli ve sürekli konuşanlar da kendileri (Ö6).

Öğretmenler Kurulu kararlarının belirlenmesinde okul yönetimi daha belirleyici rol oynamaktadır. Öğretmenler, kurulda fikir beyanında bulunmamaktadır. Bunun nedeni ise alınan kararların uygulanmayacağı ve sözde kalacağını düşünmeleridir (Ö7).

Öğretmenler Kurulu kararlarının belirlenmesinde müdür ve müdür yardımcuları belirleyicidir. Bunun nedeni kendi plan ve programlarını kısa sürede uygulamak istemeleridir (Ö8).

Öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde öğretmenler kurulu toplantılarında karar alma süreçlerinin yeterince işletilmediği ve kararların alınmasında daha çok okul yöneticilerinin yönlendirici ve etkin oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenler kurulu toplantılarında kararların demokratik okul yönetimi anlayışına uygun bir şekilde alınmayışının, okullarda alınan kararların etkili olmasını ve işbirliğine dayalı olarak uygulanmasını da sınırladığını söylemek mümkündür.

Öğretmenler kurulunda daha çok hangi kararlar alınmaktadır? Bunun nedeni neler olabilir?

Öğretmenler kurulunda alınan kararlar karar defterlerine dayalı olarak ele alınmış ve yukarıda sunulmuştur. Buna ilaveten, özellikle öğretmenlere yansıyan boyutların ve önemli görülen ana hususların neler olduğuna dair görüşlerinin alınmasının önemli olduğu düşünülmüştür. Bu kapsamda sorulan sorulara yönelik öğretmen görüşleri aşağıda verilmiştir:

Genelde okulun eksikleri, kulüp ve komisyon görevleri konuları olmaktadır. Okulun ders program dağılımı, giriş çıkış konularında kararlar alınmaktadır (Ö1).

Öğretmenler kurulunda daha çok o yıl hatta o dönem okul genelinde derslerin işleyişinde sıkıntılar yaşanmaması, okul genelinde düzenli olarak işleyişin devam etmesini, yönetmelik ve kanunlarla belirlenen ana maddeler ışığında okul, öğrenci, öğretmenlerle ilgili kararlar alınmaktadır. Bunun en önemli sebebi yasal zorunluluk olmasına rağmen okulun işleyişinin sorunsuz, tam olarak birlik ve bütünlük içinde sağlanmak istenmesidir(Ö2).

Öğretmenler kurulunda daha çok uygulama alanında yaşanan sorunlar ile ilgili kararlar, öğrenci başarısı, velilerle işbirliği, veli ziyaretleri, öğrenci başarısını artırma yolları hakkında bilgiler, devam-devamsızlık, geç gelen öğrencilerin derse alınıp alınmaması, sosyal kulüpler, sınıfların belirlenmesi gibi konular görüşülmektedir (Ö3).

Öğretmenler kurulunda daha çok uygulama alanında yaşanan sorunlarla ilgili kararlar, öğrenci başarısı, velilerle işbirliği, öğretmen başarısı gibi kararlar alınır. Özelde ders müfredatı, nöbet görevi oluşturulması, gerekli kurullar ve okul düzeni ile ilgili kararlar alınmaktadır (Ö4).

Öğretmenler kurulunda nöbet durumu, eğitsel etkinlikler, okul aile birliği, öğrenci başarısı, okul çevre ilişkisi gibi kararlar alınmaktadır (Ö5).

Daha çok tutulan nöbetler, derse zamanında girme, töreni kaçırmama gibi şekilsel kararlar ele alınıyor. Herkes, daha doğrusu idareciler gösterişe önem veriyor. Dışarıdan nasıl görüldüğü çok önemli (Ö6).

Okulun fiziki şartları, maddi kaynakların nasıl sağlanacağı, nöbet görevleri, sorunlu öğrencilerin durumu, okulun temizlik sorunu gibi konular görüşülmektedir (Ö7).

Öğretmenler kurulunda daha çok okulun işleyişi ile kararlar alınmaktadır (Ö8).

Öğretmen görüşlerine göre alınan kararlarda ağırlıklı olarak okuldaki iş ve işlemler ile prosedürel hususlar ön plana çıkmaktadır. Öğrenci ve öğretmen başarısı gibi hususlar vurgulansa da özellikle doğrudan öğretimin niteliğini artırma, etkili öğrenme ve öğretmenlerin öğretim becerilerinin geliştirilmesi gibi okulun temel işlevi olan öğrenme ve öğretime dair hususların oldukça sınırlı ve yüzeysel kaldığını söylemek mümkündür.

Öğretmenler kurulu toplantılarında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesine ne düzeyde yer verilmektedir?

Okulun temel işlevini oluşturan husus eğitim ve öğretim faaliyetleridir. Bu bakımdan okul yöneticileri ve öğretmenlerin tümünün katılım sağladığı öğretmenler kurulunda doğrudan öğretim ve öğrenmenin niteliğine dair hususların ne düzeyde ve hangi kapsamda ele alındığına dair öğretmen görüşleri alınmış ve aşağıda doğrudan alıntılarla sunulmuştur.

Çok az yer verilmektedir. Bunun nedeni okulun eğitim öğretim dışında çok fazla sorunlarının olmasıdır (Ö1).

Öğretmenler kurulu toplantılarında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesinden çok mevcut durumun devam ettirilmesi, sorunların yaşanmaması çerçevesinde yer verilmektedir. Hangi öğretmenlerin hangi sınıfı okutacağı, okutulacak dersler, ders saatleri, geliş-gidişler, eğitim-öğretim materyalleri ve kullanımı konusunda sadece çoğu tedbir almaktan, mevcudu korumaktan ileri gitmeyecek faaliyetlere yer verilmektedir (Ö2).

Öğretmenler kurulu toplantılarında eğitim ve öğretim üzerinde çok duruluyor ama uygulamaya geldiğinde çok zayıf kalıyor. Alınan kararların çoğu kâğıt üzerinde kalıyor. Öğrenci başarısı ile ilgili alınan kararlar uygulanmıyor. Veli ziyaretlerine gidilmiyor. Öğrenci devamsızlığı takip edilmiyor. (Ö3).

Kurul kararlarında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik son derece yetersiz ve zayıf kararlar alınır. Çoğunluk alınan bu zayıf kararlar uygulanabilirlikten yoksundur. Çünkü bu alandaki sorunlar kurul kararları ile çözülebilecek seviyede değildir (Ö4).

Geliştirilmesinden ziyade sürekli eğitim-öğretim faaliyetlerini değerlendirme söz konusudur. Hâlbuki ne yapılmalı, neler yapılabilir, hangi yöntem ve teknikler kullanılmalı gibi hususlar tartışılrsa sürece katkı sağlayacağına inanıyorum (Ö6).

Öğretmenler kurulu toplantılarında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik çok fazla karar alınmamaktadır (Ö7).

Kurul toplantılarında, okulun rutin işleriyle ilgili konularına yer verildiği için eğitim ve öğretimde karşılaşılan sorunlar ve bunların çözümü için yapılması gerekenler çok az gündeme alınmaktadır (Ö8).

Öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde ağırlıklı olarak kurul toplantılarında doğrudan eğitim ve öğretimin niteliğini ele alan gündem maddelerine yer verilmediği, eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılması ve geliştirilmesine dair kararların alınmadığı tespit edilmiştir. Bunu nedenini bir öğretmen okullarda çok fazla sorunun olduğu ve diğer hususların gündemi meşgul ettiğini ifade etmiştir (Ö1). Öte yandan eğitim ve öğretimle ilişkin kararlar alınsa da uygulamada yeterince etkili olmadığı, karar defterlerinde kaldığı ifade edilmiştir (Ö3, Ö4).

Öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararların, okuldaki eğitim ve öğretimin planlanması, geliştirilmesi, sorunların tespiti ve çözümüne yönelik katkısı ne düzeydedir?

Öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararlar, okulda mevcut sorunların çözümü ve gelişime açık alanların tespiti ile ortak fikir ve çabayı ortaya çıkarmada önemli fırsatlar oluşturabilir. Bu bakımdan sorunların çözümü ve eğitimsel niteliğin geliştirilmesine katkı sağlama imkânının ne düzeyde kullanılabildiği öğretmen görüşlerine göre açıklanmaya çalışılmıştır.

(Ö1) Kodlu öğretmen, “*Katkısı yoktur. Her şey kâğıt üzerinde kalıyor. Alınan kararlar çok nadir okulda uygulanıyor*” diyerek eğitsel bakımdan sorunların çözümüne katkı sağlamadığını ifade etmiştir. Konuyla ilgili diğer görüşler şu şekildedir:

Kurul toplantılarında en büyük katkı öğretim yılı boyunca yaşanan sorunların saptanması noktasıdır. Bu sorunların çözümleri ise öğretmen kurulundan ziyade daha geniş çapta bir planlamayı gerektirir (Ö3). Katkısı olduğunu düşünmüyorum. Genellikle her yıl bu kurullarda aynı kararlar alınıyor ancak alınan hiçbir karar uygulanmıyor. Toplantılar formalite düzeyinde kalıyor (Ö7). Eğitim öğretim faaliyetleri ülkemizde siyasi ve hiyerarşik yapısından dolayı alınan kararlar pek etkili değildir (Ö8). Hiçbir katkısı olduğuna inanmıyorum ve olmadığına da yıllardır şahit oluyorum. Kâğıt üzerinde verilen kararlar uygulamada kullanılmıyor (Ö6).

Öğretmen görüşlerinin ağırlıklı olarak kurul toplantılarının eğitim ve öğretimin niteliğinin iyileştirilmesine katkı sağlamadığı yönünde olduğu görülmektedir. Öte yandan iki öğretmen de katkının varlığını şu şekilde ifade etmişlerdir: *En büyük katkı sorunların saptanmasıdır (Ö4); Alınan kararların eğitim öğretime katkısı vardır. Öğretmenlerin birbirleriyle tartışmasına, okulun vizyon gelişimine katkı sağlar. Okulda eğitim öğretim yılı boyunca kaç toplantı yapılacağına karar verilir (Ö5).*

Öğretmenler kurulunda alınan kararların okuldaki eğitim ve öğretimin planlanması ve sorunlarının çözümüne katkısına dair öğretmen görüşleri incelendiğinde olumlu ve olumsuz görüş ifade eden öğretmen yaklaşımları dikkat çekmektedir. Öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararların eğitim ve öğretimin geliştirilmesine katkı sağlamadığını düşünen öğretmenler (Ö1, Ö6, Ö7, Ö8) kararların sadece kâğıt üzerinde kaldığı, uygulanmadığı, formalite olarak alındığı ve eğitim yönetiminin ülkemizdeki hiyerarşik yapısından dolayı okula dayalı kararlar almanın güç olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Öte yandan iki öğretmen ise, en azından sorunların tespiti ve tartışılması imkânını sağladığı için öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararların eğitim ve öğretime katkı sağladığı düşüncesini ifade etmektedirler (Ö3, Ö4).

3.3. Okul müdürleri ile yapılan odak grup görüşmesinde elde edilen bulgular

Okul müdürleri ile yapılan odak gurup görüşmesinde, öğretmenler kurulunda daha çok hangi kararlar alındığı, öğretmenler kurulunun işleyişinde öğretmen ve yöneticilerin etki düzeyleri, öğretmenler kurulu toplantılarında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesine ne düzeyde yer verildiği ve öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararların, okuldaki eğitim ve öğretimin planlanması, geliştirilmesi, sorunlarının tespiti ve çözümüne yönelik katkı düzeyi sorgulanmıştır. Öğretmenler kurulunda alınan kararlara ilişkin okul müdürlerinin görüşlerine ait bulgular Tablo 3’de özetlenmiştir.

Tablo 3. Öğretmenler kurulunda alınan kararlara ilişkin okul müdürlerinin görüşleri

Tema adı	İçerik	f
Öğretmenler kurulunda alınan kararların dağılımı	Okulun genel işleyişi ile ilgili kararlar (2), okul veli işbirliği (2), eğitim ve öğretim (2), nöbetler (1), zaman çizelgesine uyma (1), kurullar ve komisyonlar (1), sınavlar (1), sorunlu öğrenciler (1), okulun fiziki yapısı (1), okulun temizliği (1),	25
Öğretmenler kurulunun işleyişinde öğretmen ve yöneticilerin etkisi	Müdür (8), öğretmenler (8), müdür yardımcıları (6), Öğrenciler (3)	13
Öğretmenler kurulunda eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilme düzeyi	Yeterlidir (4), yeterli değildir (4)	8
Öğretmenler kurulundaki kararların, eğitim-öğretime katkısı	Orta düzeyde katkı sağlıyor (4), yüksek düzeyde katkı sağlıyor (2), yeterince katkı sağlamıyor (2),	8
Toplam		54

Öğretmenler kurulu kararlarının belirlenmesinde kimler belirleyicidir?

Okul müdürlerinden altısı, öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararların okul müdürü, öğretmen ve öğrenci görüşleri doğrultusunda birlikte alındığını ifade etmişlerdir. *Öğretmenler kurulu kararlarının belirlenmesinde okul idaresi, öğretmenler ve öğrenciler belirleyicidir. Kararların okulun iş ve işlemlerinin sağlıklı yürümesi için birlikte alınması gerekir (M1). Kararlar gündem maddeleri doğrultusunda birlikte alınmaktadır (M2). Gündem maddeleri müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından belirlenir. Kararlar kurul tarafından alınır (M3). Öğretmenler kurulu kararlarının belirlenmesinde okul idaresi ve öğretmenler belirleyicidir. Kararlar karşılıklı tartışılarak alınır. Alınan kararlarda öğretmenler etkili olduğu için uygulamada sorun yaşanmaz (M4). Kararlar, konular tartışıldıktan sonra oylamayla verilmektedir, tüm kurul üyeleri kararlarda etkili olmaktadır (M7). Toplantıda herkes görüşlerini bildirdikten sonra genellikle kararlar oy birliği ile alınır (M8).*

Kararların alınmasında daha çok okul yöneticilerinin belirleyici olduğunu düşünen iki okul müdürünün görüşleri ise şu şekildedir: *Kararlarda daha çok okul yönetimi tarafından alınmaktadır. Öğretmenler toplantının biran önce bitmesini bekledikleri için pek görüş bildirmezler, yönetimin gerekli kararları almasını isterler (M5). Gündemi önceden öğretmenlere bildirdiğimiz halde, hazırlık yaparak gelen öğretmenler pek olmaz. Bu nedenle kararlarda müdür ve müdür yardımcıları daha fazla etkili olur (M6).*

Bu bulgular doğrultusunda, okul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmenler kurulunun büyük ölçüde demokratik katılımı yapıldığı ve kararların okul toplumunun önemli aktörleri durumunda olan öğretmen ve öğrencilerin de katılımı ile alındığı söylenebilir.

Öğretmenler kurulunda daha çok hangi kararlar alınmaktadır? Bunun nedeni neler olabilir?

Öğretmenler kurulunda daha ziyade ne tür kararların alındığına yönelik soruya okul müdürleri, *eğitim ve öğretim ile okulun genel ve rutin işleyişine dair hususlar* şeklinde cevap vermişlerdir.

Okulun genel işleyişi konusunda kararlar alınmaktadır. Bunun nedeni, kanunların, yönetmeliklerin bağlayıcılığıdır (M1).

Okulun işleyişi ile ilgili kararlar alınmaktadır. Nöbet, zaman çizelgesine uyma, okul veli işbirliği ve kurullarla ilgili kararlar olmaktadır (M2).

Öğretmenler kurulunda okulun eğitim ve öğretimi ile ilgili kararlar alınmaktadır. Bütün öğretmenlerin bir arada olduğu ve bir eğitim öğretim yılında karşılaşılabilecek sorunlar ve işleyişle ilgili yapılabilecek tüm çalışmalar burada karara bağlanır (M3).

Öğretmenler kurulunda daha çok öğrencilerin geleceğini belirleyen sınavlara bu öğrencileri hazırlamada neler yapılabileceğine ilişkin ortak kararlar alınır. Ayrıca sorunlu öğrencilerin durumu, okulun fiziki yapısı ve temizliği ile ilgili konulara da önem verilir (M4).

Genelde eğitim ve öğretim etkinliklerinin düzenli yürütülmesi ile ilgili idarenin de baskısıyla kararlar alınır. (M5).

Okulda eğitim, öğretim ve yönetimle ilgili her konuda kararlar alınmaktadır (M6).

Kurul toplantılarında mevzuat gereği kurulması gereken tüm kurul ve komisyon üyelerinin seçimi ile okulda yaşanan her türlü sorunların çözümüne yönelik kararlar alınır (M7).

Okulun rutin işleriyle ilgili konuların yanında eğitim ve öğretimde yaşanan sorunlar, öğrenci başarısının artırılması gibi konularda da kararlar alınır (M8).

Yukarıda verilen görüşlerde, iki okul müdürü “Eğitim-öğretim ve sınav başarıları” ile ilgili kararlar ve gündem maddelerinin ön plana çıktığını ifade ederken diğer okul müdürleri okuldaki rutin iş ve işlemler olarak ifade edilebilecek nöbet, zaman çizelgesi, kurul ve komisyonlar, fiziki sorunlar vb. hususların ön plana çıktığını ifade etmişlerdir. Bir okul müdürü de özellikle bunun temel sebebinin ilgili mevzuatın bağlayıcı olması ve gerekli rutinleri yerine getirmeyi öncelmesi anlamında görüş bildirerek mevcut durumun sürdürüldüğünü ifade etmiştir.

Özellikle mevcut durumun sorunsuz sürdürülmesini sağlayıcı mevzuat uygulamaları olarak ilgili kurul ve komisyonların görev ve oluşumu, temizlik, fiziki sorunlar, nöbet ve istenmeyen öğrenci davranışları gibi hususların ön plana çıkması sınıf içi ve dışı öğrenme ve öğretimin niteliğini gölgede bırakabilmektedir. Oysa öğretmenlerin bir arada ve katılımın zorunlu olduğu söz konusu kurullarda, öğretim ve öğrenme üzerinde daha yoğun olarak durulmalı ve nicelik sorunlarından ziyade niteliğe dair hususlar ana gündem maddelerini teşkil etmelidir.

Öğretmenler kurulu toplantılarında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesine ne düzeyde yer verilmektedir?

Eğitim ve öğretimin geliştirilmesine dair hususlara doğrudan ne düzeyde yer verildiğine dair soruya bir okul müdürü dışında genel olarak yer verildiği ifade edilmiştir. Bu okul müdürü görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *Çok fazla yer verildiği söylenemez. Eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili şikâyetler dile getirilir. Bazen de kararlar alınır. Ancak, çoğunlukla bunlar uygulanmaz (M5).*

Öğretmenler kurulu toplantılarında eğitim ve öğretimin geliştirilmesine dair hususlara yer verildiğini düşünen okul müdürleri ise fikirlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

Zümre ve şube öğretmenler kurulunun işlevselliği ile devamsızlık ve öğrenci kişilik hizmetleri gibi konularda etkilidir (M1). Başarısız öğrenciler için önlemler, ortak sınavlar, başarı düzeyini ölçmede kullanılan araçlar, öğretmenin model olması, okul veli işbirliği, sosyal etkinlikler ve kulüp faaliyetleri ile ilgili kararlar alınmaktadır (M2). Öğretmenler kurulu toplantılarında eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesine büyük önem verilmektedir. Alınan kararların uygulanması için gereken çaba gösterilmektedir (M3). Olumlu davranış ve tutumlar masaya yatırılıp öğretmenlerin de fikirleri alınmak suretiyle çocuklara bu davranışların nasıl verilebileceği konusunda bilgi alışverişi yapılır (M4). Önceki toplantıda eğitim-öğretime yönelik alınan kararların uygulanıp uygulanmadığı konuşulur. Bunun yanında eğitim-öğretimde karşılaşılan sorunlar

gündeme alınır (M6). Okulun temel görevi eğitim ve öğretim olduğu için kurulda konuşulan her şey doğrudan veya dolaylı olarak eğitim ve öğretimle ilgilidir (M7). Özellikle sınavlar sonucunda öğrencilerin başarısız olduğu derslerde başarının artırılmasının yolları tartışılır (M8).

Öğretmenler kurulu toplantılarında özellikle öğrenci başarısı, sınav sonuçlarının değerlendirilmesi, sınav başarısının artırılması için alınacak önlemler, sosyal ve kulüp faaliyetleri, öğrencilere pozitif yönde davranış kazandırma gibi hususların ön plana çıktığını görmek mümkündür. Buna karşın bir okul müdürü ise yeterince yer verilmediğini, sorun ve şikâyetlerin dile getirilerek zaman zaman kararlar alındığını, ancak söz konusu kararların da uygulanmadığını ifade etmiştir.

Öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararların, okuldaki eğitim ve öğretimin planlanması, geliştirilmesi, sorunlarının tespiti ve çözümüne yönelik katkısı ne düzeydedir?

Okul müdürleri öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararların eğitim ve öğretimin planlanması, geliştirilmesi ve sorunların çözümüne katkısına dair farklı görüşler ileri sürmüşlerdir. Buna ilişkin iki okul müdürü görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: *Özetle ifade etmek gerekirse çok fazla katkısı olduğu söylenemez (M1). Çok fazla katkı sağlamıyor (M5).*

Söz konusu süreçlere alınan kararların pozitif katkısının olmadığını düşünen iki okul müdürüne karşın diğer okul müdürleri ise katkısının olduğunu düşünmektedir. Olumlu katkısının olduğunu düşünen okul müdürlerinden biri, tüm öğretmen ve yöneticilerin katıldığı bir kurul olduğu için her bir katılımcının elini taşın altına koyarak çözüme katkı sağladığını ifade etmiştir.

Öğretmenler kurulunun olumlu katkı sağladığını düşünen okul müdürlerinin görüşleri şu şekildedir: *Önemli olduğunu düşünüyorum (M2). Öğretmenler kurulu toplantılarında, okuldaki eğitim ve öğretimin planlanması, geliştirilmesi, sorunlarının tespiti ve çözümüne yönelik kararlar bu toplantıda alınmaktadır (M3). Katkısı çok büyüktür. Çünkü öğretmenler kurulunda alınan kararların tümü öğretmenlerin de düşüncelerini temsil etmektedir. Dolayısıyla eğitim ve öğretimin geliştirilmesi konusunda herkes elini taşın altına koyduğu için de sorunun tespiti de çözümü de el birliği ile yapılmış oluyor (M4). Eğitim-öğretimde karşılaşılan sorunların çözümüne katkı sağlamaktadır (M6). Okulun eğitim ve öğretimdeki başarısının yükseltilmesine katkısı büyük olmaktadır (M7). Öğrencilerin ders ve sınavlardaki başarılarının artırılmasına katkısı sağlar (M8).*

4. Tartışma ve Sonuç

Araştırmada, öğretmenler kurulunda alınan kararlar kurul karar defterlerine dayalı olarak incelenmiş, ayrıca öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine başvurularak söz konusu kararların okulda eğitim ve öğretimin gelişimine ne düzeyde katkı sağladığı irdelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 2010-2012 öğretim yılları arasındaki kurul toplantıları sekiz okuldan elde edilen karar defterlerine dayalı olarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizde toplantılarda alınan kararların ağırlıklı olarak okuldaki resmi iş ve işlemler, okulda kurulması zorunlu olan kurul ve komisyonların oluşumu, eğitim ve öğretimin geliştirilmesi ve okul veli işbirliği başlıkları altında toplandığı yönündedir. Ele alınan konuların neler olduğuna dair öğretmen görüşlerine de başvurulmuş ve alınan kararlarda ağırlıklı olarak okuldaki iş ve işlemler ile prosedürel hususların ön plana çıktığı görülmüştür. Öğrenci ve öğretmen başarısı gibi hususlar vurgulansa da özellikle doğrudan öğretimin niteliğini artırma, öğretmenlerin öğretim becerilerinin geliştirilmesi ve etkili öğrenme gibi okulun temel işlevi olan öğretme ve öğrenmeye dair hususların oldukça sınırlı ve yüzeysel kaldığını söylemek mümkündür. Güneş ve Kara (2016) tarafından yapılan araştırma sonucunda da öğretmenler kurulu toplantılarına yansıyan hususların öğrenci davranışları ve akademik başarıları ile ilgili sorunlar ile temizlik ve güvenlik sorunu gibi yönetsel sorunlar, laboratuvar eksikliği gibi okulun fiziki olanakları ve destek hizmetleri ile ilgili sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgularda da, benzer şekilde öğretimin niteliğini geliştirmeye yönelik hususların oldukça yüzeysel kaldığı görülmektedir.

Öte yandan özellikle öğretmenler, öğretmenler kurulu toplantılarında demokratik süreçlerin yeterince işlemediğini ve kararların ağırlıklı olarak okul müdürlerinin yönlendirmesiyle alındığını ifade etmişlerdir. Örneğin, bir öğretmen bu duruma dair okul yöneticilerinin karar almada belirleyici olduğunu ifade etmişken, bir okul müdürü de öğretmenlerin gündem maddelerine dair bir hazırlık yapmadıklarını, aktif ve katılımcı bir tavırdan uzak kaldıkları ve bir an önce toplantının bitmesi beklentisi ile hareket ettiklerini ifade etmiştir. Bu durum genel itibarıyla öğretmen ve yöneticilerin öğretmenler kurulu toplantılarının amaca uygun ve aktif katılıma dayalı olarak yapılamadığını göstermektedir.

Buna karşın okul müdürlerin çoğunluğu ise okulda alınan kararların okul yönetimi ve öğretmenlerin katılımı ile alındığını, öğretmen görüşlerinin alınan kararlara yansıdığını ifade etmişlerdir. Özden (1996) yaptığı çalışmada bu bulgularla paralellik arz eden sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmasında okulda kararların nasıl alındığına dair bulguların, “çoğunlukla (%60)” kararların tamamen idareciler tarafından alındığı, ya da idarecilerin kendi aralarında kararlaştırdıktan sonra usulen öğretmenlerin görüşlerine başvurduğu şeklinde tespit edildiği görülmektedir. Elde edilen bu bulguları, öğretmenlerin okul yönetimine yeterince katılım sağlamadığını gösterirken bunun nedenlerinden birinin okul yöneticilerinin karar alma süreçlerine öğretmenlerin dâhil olmasına ilişkin yeterli düzeyde olumlu yaklaşım göstermemesi olarak ifade edilebilir. Dengiz (2007) ise öğretmen ve yönetici görüşlerine göre öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarına ilişkin yaptığı çalışmada, öğretmenlerin karar süreçlerine katılıma dair beklentilerinin “çok etkili olmalı” yönünde iken; katılım sağlama durumlarını “pek etkili değil” düzeyinde değerlendirdiklerini tespit etmiştir. Aynı çalışmada okul müdürlerinin de aynı şekilde görüş ifade etmiş olması önemli bir bulgu olarak ifade edilebilir. Bu bulgular, öğretmenlerin karar süreçlerine katılıma dair istekli olmalarına rağmen yeterince karar alma süreçlerine kurul toplantılarında katılmadıkları veya katılım sağlayamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde ağırlıklı olarak kurul toplantılarında doğrudan eğitim ve öğretimin niteliğini ele alan gündem maddelerine yer verilmediği, eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılması ve geliştirilmesine dair kararların alınmadığı tespit edilmiştir. Bir öğretmen bunun nedenini, okullarda çok fazla sorunun olması ve eğitim öğretim dışındaki hususların gündemi meşgul etmesine bağlamıştır. Ayrıca öğretmenler eğitim ve öğretime dair hususların nitelik bağlamında yeterince gündemi oluşturmadığı üzerinde durmuştur. Örneğin bir öğretmen, “*Eğitim ve öğretimin geliştirilmesinden ziyade sürekli eğitim-öğretim faaliyetlerini değerlendirme söz konusu. Hâlbuki ne yapılmalı, neler yapılabilir, hangi yöntem ve teknikler kullanılmalı gibi hususlar tartışılmalı sürece katkı sağlayacağına inanıyorum (Ö6)*” diyerek niteliği doğrudan ele almaya yönelik teknik hususların gündemi oluşturmadığını ifade etmiştir. Okul müdürleri ise aynı bağlamda öğretmenler kurulunda eğitim öğretimin ele alındığını, özellikle öğrenci başarısı, sınav sonuçlarının değerlendirilmesi ve alınacak önlemlerin görüşüldüğünü ifade etmişlerdir. Bir okul müdürü ise, her ne kadar birtakım hususlar bu kapsamda görüşülse de yeterince uygulamaya geçmediğini ifade etmiştir. Demirtaş ve arkadaşlarının (2008) öğretmenler kurulunun etkililiğine dair yaptıkları çalışmada ise, öğretmenlerin toplantıların etkililik düzeyini orta düzeyde değerlendirdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulgular öğretmenler kurulu toplantılarının amaca uygun ve etkili bir şekilde yönetilemediğini göstermektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak okul yöneticilerine eğitimsel liderlik, takım çalışması ve işbirliği, toplantı yönetimi gibi hususlarda eğitimler verilmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmada ortaya çıkan önemli hususlardan biri de öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararların, okuldaki eğitim ve öğretimin planlanması, geliştirilmesi, sorunlarının tespiti ve çözümüne yönelik katkısına ilişkin hususların farklılık gösterdiği. Ancak daha ağırlıklı görüş arzu edilen düzeyde bir katkının olmadığı yönünde gerçekleşmiştir. Demirtaş ve arkadaşlarının (2008) yaptığı araştırma sonuçlarına göre de öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğine ilişkin lise

öğretmenlerinin görüşleri, kurul toplantılarının orta düzeyde etkili olduğu yönündedir. Aynı çerçevede okul müdürlerinin görüşleri ise farklılık arz etmektedir. Eğitim ve öğretimin niteliğine ve gelişimine katkı sağladığını düşünen okul müdürlerinin görüşleri ağırlık kazanırken; söz konusu bağlamda beklenen katkının yeterli olmadığını ifade eden okul müdürleri de mevcuttur. Öte yandan Yılmaz'ın (1997) yaptığı bir araştırmada da, yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarının yüksek olduğu, ancak bu kararların uygulamada pek etkili olmadığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Turan, Dönmez ve Çakmak (2009) ise yaptıkları araştırmada, okullarda yapılan kurul toplantılarının işlevsiz olmasının sebeplerini uzun aralıklarla toplanılması, birbiri ile ilişkilendirilerek gelişimsel süreci ele alacak şekilde yapılmaması, yönetmelik ve prosedürlerin katı ve hiyerarşik niteliği gibi hususların önemli etkenler olduğunu tespit edilmiştir.

Öğretmenler kurulu toplantılarının, kurul karar defterleri ile öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi ve özellikle eğitim ve öğretimin niteliksel gelişimine katkısını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada kurul toplantılarında prosedürel, mevzuat ve şekilsel iş ve işlemlere yeterince yer verildiği, buna karşın özellikle eğitim ve öğretime dair hususların yeterince ele alınmadığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Okulun örgütsel amaçları, teknik özü ve işleyişinin temel hedefi eğitimsel bakımdan beklenen çıktılara ulaşmaktır (Hoy ve Miskel: 2010). Bu bakımdan okuldaki tüm öğretmen ve yöneticilerin katıldığı öğretmenler kurulu toplantılarının, okulun temel işlevini oluşturan eğitim ve öğretimin niteliğini geliştirici çabalara odaklanması gerekmektedir. Bu kapsamda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin güçlendirilmesi, müdür ve öğretmenlerin katılımcı yönetim yaklaşımını kazanmaları ve eğitimsel hedeflere odaklanılmasını mümkün kılacak çalışmalara ağırlık verilmesi önerilebilir.

5. KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Al Şensoy, S., Sağsöz, A., (2015). Eğitim yapılarında öğrenci odaklı tasarım. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic-*, 10(11), 1311-1332.
- Apple, M. W. ve Beane, J. A. (2011). *Demokratik okullar* (M. Sarı Çev.). Ankara: Dipnot Yayınları.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Barnard, C. (1995). *Organization Theory: To the present and beyond*. ed. Oliver E. Williamson. New York : Oxford University press.
- Çelik, V. (2011). Okul ve sınıf. F. Töremen (Ed.) *Eğitim bilimine giriş* (s. 371-388). İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Demirtaş, H. ve Cömert, M. (2006). Zümre öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi: Malatya ili örneği. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(25), 96-108.
- Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N. ve Cömert, M. (2008). Öğretmenler kurulu toplantılarının etkililiğine ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 55-74
- Dengiz, A. (2007). Devlet ve özel ilköğretim okullarında öğretmenlerin öğretmenler kurulu aracılığıyla yönetime katılmalarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Goddard, Y. L., Goddard, R. D. ve Tschannen Moran, M. (2007). A theoretical and empirical investigation of teacher collaboration for school improvement and student achievement in public elementary schools. *The Teachers College Record*, 109(4), 877-896.

- Gömleksiz, M. N. ve Ülkü Kan, A. (2012). Eğitimde duyuşsal boyut ve duyuşsal öğrenme. *Turkish Studies -International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic-*,7(1), 1159-1177.
- Güneş, D. Z. ve Kara, S. B. K. (2016). İlkokulların Sorunlarının Öğretmenler Kurulu Toplantılarına Dayalı Olarak İncelenmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 142–153.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan Çev.). Ankara: Nobel Dağıtım.
- Johnson, B. (2003). Teacher collaboration: Good for some, not so good for others. *Educational Studies*, 29, 337–350.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçoğlu, E. (2013). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının, okul yöneticilerinde olması gereken demokratik tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri. *Turkish Studies -International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic-*, 8(6), 413-430.
- Main, K. ve Bryer, F (2005) What does a ‘good’ teaching team look like in a middle school classroom? In. Bartlett, B., Bryer, F. and Roebouck, D. (Eds.) *Stimulating the “action” as participants in participatory research: proceedings of the 3rd international conference on cognition, language, and special education*. Griffith University: School of Cognition, Language, and Special Education. Google Scholar
- MEB (2014). *Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*. Resmi Gazete, 26/7/2014–29072.
- Özden, Y. (1996). Okullarda katılnmalı yönetim. *Eğitim Yönetimi*, 2(3), 427–438.
- Ronfeldt, M., Owens Farmer, S., McQueen, K. ve Grissom, J. A. (2015). Teacher collaboration in instructional teams and student achievement. *American Educational Research Journal*, 52, 475–514.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasında İlişki, *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(57), 133–160.
- Şişman, M. (2006). Eğitimde demokrasi ve sosyal adalet: Türkiye eğitim sisteminin değışmeyen miti. *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı*, 4-5 Kasım, Ankara. Eğitim Bir-Sen Yayınları, 291–305.
- Şişman, M. (2011). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Turan, S. Dönmez, A. ve Çakmak, G. (2009). İlköğretim okullarındaki bazı kurulların etkililiği üzerine bir inceleme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2/2, 44–58
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., ve Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: Asystematic review. *Educational Research Review*, 15, 17–40.
- Westheimer, J. (2008). Learning among colleagues: Teacher community and the shared enterprise of education. In M. Cochran-Smith, S., Feiman-Nemser and J. McIntyre (Eds.), *Handbook of research on teacher education* (pp. 756-782). Reston, VA and Lanham, MD: Association of Teacher Educators and Rowman.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, S. (1997). *Okul yönetimine katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.