Uluslararası Multidisipliner Akademik Araştırmalar Dergisi / Eylül-Ekim-Kasım-Aralık Cilt: 10 Sayı:3
Journal of International Multidisciplinary Academic Researches / Sep-Oct-Nov-Dec Volume: 10 Issue: 3
2023
www.joimar.com

OKUL MÜDÜRLERİNİN DEMOKRATİK DAVRANIŞLARININ DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

EVALUATION OF THE LEVELS OF DEMOCRATIC BEHAVIOR OF SCHOOL PRINCIPALS

Nurdan AVAN

Milli Egemenlik İlkokulu, Melikgazi, Kayseri, Türkiye
e-mail: nurdanavan@gmail.com

ÖZET
Bu çalışma ile Kayseri İli Melikgazi ilçesine bağlı 2. eğitim bölgesindeki ilkokullarında görevli 135 sınıf öğretmeni bulunmakta olup öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik davranışlarının düzeylerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Verileri elde etmek amacıyla çalışma grubu oluşturulmuştur. Sample calculator programına göre Çalışma grubu 100 sınıf öğretmenin den oluşturulmuştur. Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Verilerin içerik analizi yapılmış, öğretmenlerin kurumlarını yöneten müdürlerinin demokratik davranışlarını yorumlamaları istenmiştir. Araştırmada; okul müdürlerinin yönetişim (birlikte yönetme), kararlara katılım, eşitlik ve adalet konularında eksikliklerinin olduğu, okullarda karşılıklı saygı hususunda çok önemli bir eksikliğin olmadığı ancak okul kültürünün de çoğu okulda oluşturulamadığı görülmüştür. Öğretmenler fikirlerinin göstermelik alındığını ama uygulamada yine kararları müdürlerin aldığını, müdürlerin eşitlik ve adalet ilkelerine uymadıklarını, çoğu müdürün kişisel yakınlığına veya görüş birlikteliğine göre hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca okul kültürünün oluşturulabilmesi için işbirliği halinde çalışmanın önemi vurgulanmış, tüm paydaşların amaç birlikteliği içinde çalışması halinde başarıya ulaşılabileceği dile getirilmiştir. Sonuç olarak, sınıf öğretmenleri ilkokul müdürlerinin genel olarak katılımcı, çoğulcu, eşit, adil ve demokratik davranışlar sergilemediklerini düşünmektedirler.
Anahtar Kelimeler: Demokrasi, okul müdürü, ilkokul, okul kültürü, saygı, eşitlik, adalet

JEL KODU: E21

ABSTRACT
This study was conducted to evaluate the levels of democratic behavior of teachers and school principals, with 135 classroom teachers working in primary schools in the 2nd education region of Melikgazi district of Kayseri Province. A working group was formed to obtain data. According to the Sample calculator program, the study group was formed from 100 classroom teachers. Semi-structured interview technique was used as the data collection method. Content analysis of the data was made, and teachers were asked to interpret the democratic behavior of the principals who manage their institutions. In the research; It has been observed that school principals have deficiencies in governance (co-management), participation in decisions, equality and justice, and that there is no significant deficiency in mutual respect in schools, but school culture cannot be created in most schools. Teachers stated that their opinions were taken for show, but in practice the decisions were still made by the principals, that the principals did not comply with the principles of equality and justice, and that most of them acted according to the personal closeness or consensus of the principal. In addition, the importance of working collaboratively in creating a school culture was emphasized, and it was stated that success could be achieved if all stakeholders worked in unity of purpose. As a result, classroom teachers think that primary school principals generally do not exhibit participatory, pluralistic, equal, fair and democratic behaviors.
Key Words: Democracy, principal, primary school, school culture, respect, equality, justice

JEL CODE: E21

GİRİŞ

Demokrasi kavramı temel olarak politik düzeninin temelini meydana getiren, halkın etkin bir biçimde siyasi katılımını destekleyen ve temsilciler aracılığıyla etkileşimini esas alan bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Demokrasinin ön planda olduğu yönetim biçimi, bireylerin eşit politik haklara sahip olduğu ve karar alma süreçlerine katılma hakkına sahip oldukları bir çerçeve sunmaktadır. Demokrasinin sahip olduğu temel prensipler arasında özgürlük, eşitlik, katılımcılık ve yasal hakların korunması yer almaktadır. Demokratik yapılar genellikle seçimler vasıtasıyla hükümet görevlilerinin belirlendiği ve bu görevlilerin halkın çeşitli ihtiyaçlarını temsil etme sorumluluğunu taşıdığı bir yapıya sahiptir. Buna karşılık demokrasi, sadece bir yönetim biçimi olarak değil, aynı zamanda temel hak ve özgürlüklerin güvence altına alındığı, hukuk üstünlüğünün ön planda olduğu bir sistemdir. Bu kapsamda demokrasinin etkili bir biçimde işlemesi için hesap verme sorumluluğu, şeffaflık ve politik katılımın teşvik edilmesi gibi unsurlar önem arz etmektedir. Bunun yanında demokrasinin eğitim sayesinde öğrencilere aktarılmasında gelecek nesillerin daha demokratik bir toplum içinde yaşamasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir (Oğuz, 2011; Tahiroğlu & Aktepe, 2015).

Demokrasi kavramı insanların yaşamında her zaman vazgeçilmez bir gereksinim olarak kendisini göstermiştir. Tarihin en eski dönemlerimden itibaren insanlar demokratik bir ortamda yaşayabilmek ve demokratik bir dünya oluşturabilmek amacıyla sürekli mücadele içinde olmuşlardır. Demokrasi olgusu günlük yaşamdan bürokrasiye, aile içinde verilen eğitimden okullara kadar yerini almış ve gelecek nesillere aktarılabilmek için sürekli bir çaba gösterilmiştir. Günümüzde de değerler eğitimi kapsamında öğrencilere demokrasi bilincini kazandırma faaliyetleri yürütülmektedir. Yapılan çalışmalarda özellikle sosyal bilgiler ders müfredatının değerler eğitiminde ve demokrasi öğretiminde önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Şimşek, 2011; Balcı & Yanpar-Yelken, 2013).

Yukarıda yer alan bilgilerden de anlaşılacağı gibi demokrasi, sadece bir yönetim biçimi olmanın ötesinde, bir toplumun katılımını, çeşitliliğini ve adil bir yaşamı mümkün kılma amacını taşımaktadır. Bundan dolayı demokrasi olgusu sadece siyasal bir anlam taşımaz, aynı zamanda insan ilişkilerinden toplumsal düzenlemelere kadar geniş bir yelpazede içinde değerlendirilen olgudur. Söz konusu döngü içerisinde demokrasi olgusu sadece geçmişte anılan bir olgu değil, aynı zamanda gelecek nesillere de aktarılabilecek bir değer halini almıştır. Kavramsal açıdan ele alındığım zaman demokrasi; temelde bir yönetim biçimi olup, öncelikle toplumun veya bireyin yönetilmesiyle ilişkilendirilen toplumsal içeriği, kuralları ve değerleri kapsayan bir buluş ve düzen bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yılman, 1995).

Yukarıda yer alan bilgilerin ardından demokrasiyi sözcük anlamıyla tanımlarsak, "iktidarın halkta olması" şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun yanında demokrasi kavramı halk arasında genellikle "halkın kendi kendini yönetmesi" olarak bilinmektedir. Söz konusu yaygın tanımları açacak olursak, Aktaş (2015), demokrasi kavramını “yöneticilerin adil, özgür ve düzenli seçimler yoluyla halk tarafından ve halkın içinden seçildiği bir yönetim biçimi” şeklinde ifade etmiştir. Demokrasi kavramı genel olarak çoğunluğun sesi olarak bilinirken, aynı zamanda azınlığın haklarını koruma görevini de üstlenmektedir (Doğan, 2003). Günümüzde demokrasi kavramı azınlığın haklarını korumak adına önemli bir araç olarak

değerlendirilmektedir. Demokrasi olgusu bir yaşam tarzı haline getirildiği zaman, bu anlayışın aileden başlayarak, okula ve nihayet tüm topluma yayılması mümkündür. Demokrasi, temelde empati kurma yeteneği ile gelişim göstermektedir. Her bireyin bilincinde olduğu gibi, bu da fikirlere saygı göstermekle mümkün hale gelmektedir.

Demokrasi ile eğitim arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Literatürde yer alan birçok çalışmada da eğitim ve demokrasi arasındaki ilişkinin ele alındığı göze çarpmaktadır (Önal, 2020; Özdayı, 1998). Alakaş'a (2016) göre, demokrasinin benimsendiği ülkelerde, eğitim politikalarında demokratik yurttaşlık, demokrasi ve insan hakları eğitimi gibi unsurların varlıklarını sürdürdüğü gözlemlenmiştir. Demokrasi olgusu bir toplumun mutluluğu için öğrenilmesi gereken bir değer olmakla beraber, demokrasi genellikle ülkelerdeki eğitim sistemleri önem kazanmaktadır. Söz konusu sistemler, demokrasiyi yaşatabilen ve demokratik bir yapıya sahip olma özelliklerini taşıyan öğretmen ve eğitim çalışanlarının niteliklerine göre şekillenmektedir.

Eğitim ve demokrasi arasındaki ilişki, bir toplumun temel değerlerini şekillendirme sürecinde kilit bir rol oynamaktadır. Demokratik bir toplum yapısı eğitim sistemini, insanların düşünce becerilerini geliştirmelerini, eleştirel düşünce kapasitelerini yükseltmelerini ve toplumsal sorumluluk bilinci edinmelerini teşvik edecek bir biçimde kurgulamaktadır. Eğitim olgusu demokrasi kavramının sürdürülebilirliği için temel bir araç olarak görülmektedir. Çünkü demokratik değerlere sahip bir toplumun oluşturulması, bireylerin eğitim yoluyla demokratik ideallerle donatılmasına dayanmaktadır. Bu kapsamda demokratik eğitim yapısı öğrencilere sadece bilgi sağlama işlevinin ötesine geçerek, onları aktif bir vatandaşlık anlayışıyla donatma amacını taşımaktadır. Okullarda demokrasi bilincinin gelişmesinde öğretmenlerin sahip olduğu demokratik değer ve davranışlar önemli bir yere sahiptir. Öğretmenlerin algıladıkları yönetici davranışları mesleki tutumları etkilemektedir (Boydak-Özan, 2010; Polat & Kazak, 2014). Bu noktada okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik davranışların öğrencilerde vatandaşlık becerilerinin gelişiminin yanında öğretmenlerin mesleki tutum ve davranışlarını da etkilemesi beklenmektedir. Yapılan bu çalışmada da öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin demokratik davranışları sergileme düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeline, evren ve örneklem grubuna, veri toplama aracına ve analiz aşamasında kullanılan yöntemlere ilişkin temel bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli ve Deseni

Yürütülen bu araştırma nicel veri toplama sürecine dayalı betimsel tarama desenli bir çalışmadır. Çalışma kapsamında olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim temel olarak "farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılması" şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2008). Yapılan bu çalışmada durum ve birey temelli bir yaklaşım benimsemiştir.

Yapılan bu araştırmada fenomenoloji, araştırmacıların bireylerin deneyimlerine derinlemesine odaklanmalarına olanak tanıyan bir desen olarak seçilmiştir. Söz konusu araştırma deseni

katılımcıların deneyimlerini daha iyi anlamak ve anlamlandırmak amacıyla kullanılmaktadır. Çalışma kapsamında okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları konusunda sınıf öğretmenlerinin algılarının incelenmesi amaçlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Yürütülen bu çalışmanın evrenini, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Kayseri İli Melikgazi ilçesindeki 2. eğitim bölgesindeki ilkokullarda görevli toplam 100 öğretmen meydana getirmiştir Evren temel olarak çalışmanın odaklandığı konuyla doğrudan ilişkili olmakla beraber, belirlenen coğrafi bölge içindeki ilkokul öğretmenlerini içermektedir.

Yapılan bu çalışmada faydalanılan örnekleme yöntemi, elverişli ve kolay ulaşılabilir örnekleme metodudur. Bu örneklem seçim yöntemi araştırmacının kolayca ulaşabileceği veya veri toplama sürecini yönetebileceği bir örnekleme stratejisini ifade etmektedir. Yıldırım & Şimşek'e (2013) göre, örnekleme "bir evrenin tamamının ölçülemediği durumlarda evreni en iyi temsil edebileceğine inanılan yeterli büyüklükteki bir küme" şeklinde ifade edilmektedir. Örneklemin belirlenme aşamasında çalışma kapsamına uygun olanları seçilmiştir. Örneklemin belirlenmesinde, katılımcıların konuyla ilgili deneyim ve bilgi düzeylerini yeterli şekilde temsil etmeleri amaçlanmıştır.

Elverişli ve kolay erişilebilir örnekleme yöntemi, araştırmacıların hızlı ve kolay bir şekilde erişebildiği mevcut öğeler üzerinden örneklem seçimi yapmaya katkı sağlamaktadır. Söz konusu örnekleme yöntemi genellikle nitel araştırmalarda tercih edilen, ancak kullanılması en az istenen stratejilerden birisidir (Patton, 2005). Ayrıca bu örneklem yöntemi araştırmacının belirli bir coğrafi bölge, kurum veya topluluktaki bireylere hızlı bir şekilde ulaşabilmesini sağlamaktadır.

Araştırmanın örneklem grubunu meydana getiren öğretmenlerin demografik özellikleri aşağıda yer alan Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışmada Görüşü Alınan Öğretmenlerle İlgili Bilgiler

Değişken		f	%
Cinsiyet	Erkek	48	48
	Kadın	52	52
Yaş	25-35	20	20
	35-45	30	30
	45-Üstü	50	50
Mesleki Kıdem	1-9 Yıl	10	10
	10-20 Yıl	15	15
	20 Yıl Üstü	75	75
Branş	Sınıf Öğretmeni	100	100
Medeni Durum	Evli	75	75

	Bekar	25	25

Tablo 1'de yer alan bilgiler değerlendirildiği zaman, araştırmaya katılan öğretmenlerin %52'sinin kadın öğretmenlerden oluştuğu, öğretmenlerin %50'sinin yaş ortalamasının 45 ve üzerinde olduğu, öğretmenlerin %75 gibi önemli bir bölümünün mesleki kıdeminin 20 yıl ve üzerinde olduğu, bunun yanında öğretmenlerin %75'inin medeni durumunun evli olduğu tespit edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Yürütülen bu araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi temelde tam olarak yapılandırılmış görüşmeler kadar katı olmayan, ancak yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek olmayan bir konumda bulunan bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır (Karasar, 1995).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, araştırmacının belirli konular ve sorular etrafında belirli bir yapıyı koruyarak, aynı zamanda katılımcılara verecekleri yanıtlarını daha geniş bir perspektiften ifade etme özgürlüğü tanır. Araştırmacının daha önce belirlenmiş olan konu hakkında soruları yönlendirdiği, ancak katılımcının cevaplarını kendi ifade biçimleriyle verdiği bir ortam sağlamaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırma grubunu meydana getiren öğretmenlere araştırmaya yönelik soruları içeren görüşme formları internet ortamında gönderilmiş, yanıtları için belli bir süre verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri yine dijital yolla alınmış, çalışma kapsamında veriler bilgisayara ortamında toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Yürütülen bu çalışmada elde edilen verilerin analizi için içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. Verilerin analiz sürecinde SPSS analiz programı kullanılmıştır. Bu analiz süreci dört aşamada gerçekleştirilmiş olup, söz konusu aşamalar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2008):

Verilerin Kodlanması: Görüşme kayıtları detaylı bir şekilde incelenerek, benzer temalara sahip ifadeler ve görüşler belirlenmiş ve kodlanmıştır. Kodlar, verilerin içerdiği anahtar kelimeler ve konu başlıklarını temsil etmiştir.

Kodlanan Verilerin Temalarının Belirlenmesi: Araştırma kapsamında kodlanan veriler, benzer özelliklere sahip olmaları nedeniyle temalar halinde gruplandırılmıştır. Söz konusu temalar, görüşmelerde ortaya çıkan ana konu başlıklarını ve öne çıkan düşünce kalıplarını içermiştir.

Kodların ve Temaların Düzenlenmesi: Araştırmada oluşturulan tema ve kodlar, mantıklı bir sıra içinde düzenlenmiştir. Ele alınan her bir tema, ilgili olduğu konu başlığı ile ilişkilendirilmiş ve düzenleme sürecinde verilerin bütünlüğü gözetilmiştir.

Bulguların Tanımlanması ve Yorumlanması: Araştırmada oluşturulan temalar temelinde elde edilen bulgular, yorumlandığı ve tanımlandığı aşamada çözümlenmiştir. Söz konusu süreçte, kodların ve temaların aralarındaki ilişkiler gözetilerek veriler anlamlı bir biçimde yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın veri analiz sürecinde çalışmaya katılan bireylerin veri toplama aracında yer alan maddelere verdiği yanıtlar detaylı bir şekilde incelenmiş, kodlanmış, temalara dönüştürülmüş ve söz konusu temalar düzenlenip yorumlanmıştır. Araştırmanın analiz sürecinde faydalanılan bu yöntem, araştırmanın amacına uygun olarak zengin ve anlamlı veri çıkarımına olanak sağlamıştır.

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma grubunu oluşturan öğretmenlere yöneltilen görüşme formundan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1. Sınıf Öğretmenlerin Fikirleri Ne Sıklıkta Alınıyor?

	f	%
Fikrimiz hiç alınmıyor	50	**50**
Fikirler sınırlı alınıyor	25	**25**
Fikrimiz alınıyor	25	**25**
Toplam	**100**	**100**

Tablo 2'de yer alan veri seti, sınıf öğretmenlerinin fikirlerinin alınma sıklığına dair bir anket sonucunu temsil etmektedir. Anketi yanıtlayan katılımcıların yarısı, kendi fikirlerinin hiç alınmadığını belirtmektedir. Bu durum, katılımcıların kurumlarındaki karar alma süreçlerinde sınıf öğretmenlerine danışılmadığı veya fikirlerine yeterince yer verilmediği şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların %25'i, fikirlerinin sınırlı bir şekilde alındığını ifade etmektedir. Bu durumda, sınıf öğretmenlerinin görüşlerine belirli durumlarda danışıldığı, ancak bu durumun yaygın olmadığı söylenebilir. Anketi yanıtlayan katılımcıların diğer %25'i ise, kendi fikirlerinin alındığını belirtmektedir. Bu durum, katılımcıların kurumlarında sınıf öğretmenlerine yönelik daha katılımcı ve demokratik bir yaklaşımın benimsendiğini gösterebilir. Genel olarak, bu veri seti, sınıf öğretmenlerinin fikirlerinin alınma sıklığı konusunda çeşitli düzeylerde bir algıya işaret etmektedir.

Tablo 2. Okulda Kararla Nasıl Alınır?

GÖRÜŞ	f	%
Fikirler alınsa da kararları okul müdürü verir	75	**75**
Kararlar ortaklaşa verilir	25	**25**
TOPLAM	**100**	**100**

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%75), okulda fikirlerin alınmasına rağmen nihai kararların okul müdürü tarafından verildiğini belirtmektedir. Bu durum, sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecine katkı sağlama fırsatlarının olduğunu, ancak nihai kararın genellikle okul müdürü tarafından alındığını göstermektedir. Katılımcıların %25'i, kararların ortaklaşa verildiğini ifade etmiştir. Bu durumda, sınıf öğretmenlerinin okul yönetimiyle işbirliği içinde kararlar alabildiği ve bu süreçte daha fazla katılıma sahip olduğu söylenebilir. Genel olarak, bu veriler, sınıf öğretmenlerinin çoğunluğunun okul müdürünün liderliğindeki bir karar alma modeli olduğunu göstermektedir. Okul müdürü tarafından alınan kararların sınıf öğretmenleri arasında nasıl algılandığını değerlendirmek ve gerekirse daha fazla katılım sağlamak amacıyla yönetimde potansiyel iyileştirmeler yapılabilir.

Tablo 3. Okulda Bir Karar Alınırken Öğretmenlerin Görüşlerinin Alınma Durumu

GÖRÜŞ	f	%
Öğretmen görüşü sürekli alınır	6	6
Öğretmen görüşü sınırlı alınır	81	81
Öğretmen görüşü alınmaz	13	13
TOPLAM	**100**	**100**

Tablo 4'teki verilere göre katılımcıların sadece %6'sı, öğretmen görüşlerinin sürekli olarak alındığını belirtmiştir. Bu, öğretmenlerin karar alma sürecine düzenli ve etkili bir şekilde katılım sağlandığı anlamına gelmektedir. Çoğunluk, yani katılımcıların %81'i, öğretmen görüşlerinin alındığını ancak bu sürecin sınırlı olduğunu ifade etmiştir. Bu durumda, öğretmenlerin katkıları belirli konularda alınabilir, ancak genel olarak karar alma sürecine sınırlı bir etkileri olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %13'ü, öğretmen görüşlerinin alınmadığını belirtmiştir. Bu durumda, öğretmenlerin karar alma sürecine katkıda bulunma fırsatlarının kısıtlı olduğunu ve kararların genellikle öğretmen görüşleri dikkate alınmadan alındığını göstermektedir. Genel olarak, bu veriler, öğretmen görüşlerinin okul karar alma süreçlerine yeterince entegre edilmediğini ve bu konuda iyileştirmeler yapılması gerektiğini göstermektedir. Okul yönetimi, öğretmenlerin daha fazla katılımını teşvik etmek ve görüşlerini daha etkili bir şekilde değerlendirmek için stratejiler geliştirebilir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Alınan Kararlara Katılım Durumu

GÖRÜŞ	f	%
Öğretmenin alınan kararlara katılımı sağlanır	13	13
Öğretmenin alınan kararlara katılımı sınırlı sağlanır	75	75
Kararları sadece müdür alır	12	12
TOPLAM	**100**	**100**

Tablo 5'e göre katılımcıların sadece %13'ü, öğretmenlerin alınan kararlara katılımının sağlandığını ifade etmiştir. Bu durumda, okul yönetimi öğretmenlerin görüşlerini ve

katkılarını daha fazla değerlendirme ve karar alma sürecine daha fazla dahil etme eğilimindedir. Çoğunluk, yani katılımcıların %75'i, öğretmenlerin kararlara katılımının sınırlı olduğunu belirtmiştir. Bu durum, öğretmenlere karar alma sürecinde belirli bir düzeyde katılım fırsatı sağlansa da, bu katılımın tam anlamıyla etkili olmadığını gösterir. Katılımcıların yine %12'si, kararların sadece müdür tarafından alındığını ifade etmiştir. Bu durumda, öğretmenlerin karar alma sürecindeki rolü oldukça sınırlıdır ve kararlar genellikle müdür tarafından tek başına alınmaktadır. Bu veriler genel itibarıyla öğretmenlerin karar alma sürecindeki katılım düzeyinin düşük olduğunu ve daha demokratik bir karar alma ortamı oluşturmak için çaba sarf edilmesi gerektiğini göstermektedir. Okul yönetimi, öğretmenlerin karar alma sürecine daha fazla katılımını sağlamak ve onların görüşlerini daha etkili bir şekilde değerlendirmek için çeşitli stratejiler geliştirebilir.

Tablo 5. Okulumuzda Saygı

GÖRÜŞ	f	%
Okulumuz çalışanları arasında saygı sorunu yok	**75**	**75**
Okulumuzda saygı göstermelik olarak var	**12**	**12**
Okulumuzda çalışanların değil velilerle ilgili saygı sorunu var	**13**	**13**
TOPLAM	**100**	**100**

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, %75'i, okuldaki çalışanlar arasında saygı sorunu olmadığını belirtmiştir. Bu durum, okul içindeki personel arasında olumlu bir iletişim ve işbirliği ortamının olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %12'si, saygının göstermelik olduğunu ifade etmiştir. Bu durumda, çalışanlar arasında saygı var gibi görünse de, gerçekte bu saygının derin ve samimi olmadığına işaret edebilir. Katılımcıların yine %13'ü, okuldaki saygı sorununun çalışanlar arasında değil, velilerle ilgili olduğunu belirtmiştir. Bu durumda, okul personeli ve veliler arasındaki iletişimde sorunlar yaşanabilir. Genel olarak, çoğunlukla okul içinde saygı sorunu olmadığı görülse de, göstermelik saygı veya velilerle ilgili sorunlar gibi bazı alt tema noktalarında sorunların yaşandığı gözlenmektedir. Okul, olumlu bir etkileşim ve saygı kültürünü geliştirmek için iletişimi güçlendirmeye ve potansiyel sorunlara odaklanmaya yönelik stratejiler geliştirebilir.

Tablo 6. Okulumuzda Eşitlik ve Adalet Durumu

GÖRÜŞ	f	%
Okulumuzda tam anlamıyla eşitlik ve adalet var	12	12
Okulumuzda sinirli eşitlik ve adalet var	25	25
Okulumuzda eşitlik ve adalet yok	63	63
TOPLAM	**100**	**100**

Katılımcıların %12'si, okuldaki eşitlik ve adaletin tam anlamıyla var olduğunu düşünmektedir. Bu durum, bir grup insanın okuldaki uygulamalardan memnun olduğunu göstermektedir.

%25'lik bir kesim, okuldaki eşitlik ve adaletin sınırlı olduğunu ifade etmiştir. Bu durum, bazı öğretmenlerin veya personelin algıladığı veya deneyimlediği adaletsizlik veya eşitsizlik durumlarına işaret edebilir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, %63'ü, okuldaki eşitlik ve adaletin olmadığını düşünmektedir. Bu durum, çoğu kişinin okuldaki mevcut durumdan memnun olmadığını veya bir adaletsizlik algısı taşıdığını gösterebilir. Genel olarak, çoğunlukla okuldaki eşitlik ve adalet durumunun olumsuz bir algısı olduğu görülmektedir. Okul, bu konuda öğrenciler ve personel arasında daha adil uygulamalar sağlamak için çeşitli politikalar ve önlemler geliştirebilir. Adalet ve eşitlik algısını güçlendirmek için şeffaf ve katılımcı bir süreç oluşturmak önemli olacaktır.

Tablo 7. Okul İklimi Hakkındaki Öğretmen Görüşleri

GÖRÜŞ	f	%
Okulumuzda olumlu bir okul iklimi var	19	19
Okulumuzda olumlu bir okul iklimi oluşturulmaya çalışılıyor	43	43
Okulumuzda olumlu bir okul iklimi yok	38	38
TOPLAM	**100**	**100**

Bu kategoriye dâhil olan öğretmenlerin %19'u, okullarında olumlu bir okul iklimi olduğunu düşünmektedir. Bu durum, bu öğretmenlerin genel olarak okullarındaki atmosferden memnun olduklarına işaret edebilir. %43'lük bir kesim, okullarında olumlu bir okul ikliminin oluşturulmaya çalışıldığını düşünmektedir. Bu durum, okulun bazı olumlu değişikliklere yönelik çabalar içinde olduğunu gösterebilir, ancak henüz tam anlamıyla bu hedefe ulaşılmamış olabilir. Katılımcıların %38'i, okullarında olumlu bir okul ikliminin olmadığını düşünmektedir. Bu durum, bir grup öğretmenin okul atmosferinden genel olarak memnun olmadığını veya olumsuz bir deneyim yaşadığını gösterebilir. Bu sonuçlar, okulun genel atmosferini değerlendirirken öğretmenler arasında bir çeşitliliğin olduğunu gösteriyor. Okul yönetimi, olumlu bir okul iklimini güçlendirmek için öğretmenlerin görüşlerine daha fazla odaklanabilir ve bu alandaki eksiklikleri gidermek için çeşitli stratejiler uygulayabilir. İş birliği ve iletişim, okul iklimini olumlu yönde etkileyebilecek önemli unsurlardır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yürütülen bu araştırma sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin demokratik davranışları sergileme düzeylerini belirlemek amacıyla yürütülmüştür. Nitel çalışma deseninin kullanıldığı araştırma Kayseri ilinde bulunan okullarda görev yapan 100 öğretmenin katılımı ile gerçekleşmiştir. Araştırmanın veri toplama sürecinde görüşme tekniğinden yararlanılmış, araştırmanın sonunda elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin medeni durumlarına, branşlarına, yaş gruplarına, mesleki kıdemlerine ve cinsiyetlerine göre okul yöneticilerinin demokratik davranışlarına ilişkin algılarının anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Demografik değişkenlerin öğretmen algıları üzerinde belirleyici olmamasının temelinde öğretmenlerin benzer okul iklimine sahip eğitim kurumlarında görev yapmalarının yattığı düşünülebilir. Nitekim literatürde yer alan benzer çalışmalarda da okul ikliminin öğretmenlerin mesleki tutum, davranış ve algı düzeyleri üzerinde belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Tepe & Yılmaz, 2020; Şentürk & Sağnak, 2012).

Yürütülen bu çalışma kapsamında öğretmenlere okul yöneticilerinin davranışları hakkında yöneltilen sorular yönetişim, saygı, kararlara katılım, eşitlik ve adalet, okul iklimi başlıkları altında toplanmıştır. Öğretmenlerin söz konusu yönetici davranışları hakkındaki görüşleri ve önerileri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin yönetişim konusunda yeterli görüş alınmadığı, alınan görüşlerin göstermelik olduğu ve son kararın genellikle müdürler tarafından verildiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda öğretmenler okulda alınan kararlara katılım konusunda yeterli görüş alınmadığını düşünmekte ve alınacak kararlarda tüm paydaşların asgari görüşlerinin alınarak uygulanmasının faydalı olacağı görüşünü savunmaktadır. Literatürde bu alanda yapılan bazı çalışmalarda öğretmenlerin okul yönetimi tarafından alınan kararlara katılım sağladığı bulunmuş, bazı araştırmalarda ise öğretmenlerin genellikle alınan kararlara katılım düzeylerinin düşük olduğu rapor edilmiştir (Demirtaş & Alanoğlu, 2015; Göksoy, 2014; Özdoğru & Aydın, 2016).

Yapılan bu araştırmada saygı alt temasına ilişkin bulgular incelendiği zaman, öğretmenler ve okul müdürleri arasında önemli bir sorun olmadığı, ancak bazı okul müdürlerinin saygıyı sadece makamlarına olan saygı şeklinde değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Adalet ve eşitlik konularında öğretmenlerin çoğunluğunun okullarında bu ilkelere uyulmadığını düşündükleri tespit edilmiştir. Ayrıca ortaya çıkan sonuçlara göre bazı okul müdürlerinin kendilerine yakın olan öğretmenlere farklı davrandığı ve ödül-yaptırım konusunda bir standart olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin adalet ve eşitlik algılarının yüksek olmasının iş doyumlarını ve çalışma motivasyonlarını arttırdığı bilinmektedir (Saçlı & Demir, 2022; Çelik & Gürsel, 2017). Bu noktada yapılan bu çalışmada öğretmenlerin algıladıkları eşitlik ve adalet düzeyinin düşük olmasının meslek yaşamlarını olumsuz yönde etkileyecek bir unsur olduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre okul iklimi konusunda öğretmenlerin üç gruba ayrıldığı görülmüştür. Öğretmenlerin bir bölümünün okullarında olumlu bir iklim olduğunu düşündüğü, bazı öğretmenlerin iklim oluşturulmaya çalışıldığını ifade ettiği ve bazı öğretmenlerin ise okul iklimi oluşturma çabasının olmadığını ifade ettikleri bulunmuştur. Literatürde bu alanda yapılan çalışmalarda genellikle okullarda öğretmenler tarafından algılanan okul ikliminin bazı farklılıklar gösterdiği belirtilmektedir. Bunun temel nedenlerinin başında okullarda yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzının birbirinden farklı olmasının geldiği düşünülebilir. Nitekim literatürde bu alanda yapılan çalışmalarda okul ikliminin genellikle yönetici liderlik tarzlarına göre şekillendiği belirtilmektedir (Bakkal & Radmard, 2020; Ertuğrul & Töremen, 2017).

Yürütülen bu araştırmada kararlara katılım konusunda da benzer bir tablo ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre okul müdürlerinin kararlara katılım konusunda yetersiz oldukları, bunun yanında alınan kararlarda paydaşların görüşlerinin asgari düzeyde bulunmuştur. Elde edilen bu bulgular da okuldaki demokratik süreçlerin istenilen seviyede olmadığını ortaya koymaktadır. Bunun yanında yürütülen bu çalışmada saygı konusunda genel olarak bir sorun olmadığı, buna karşılık bazı okul müdürlerinin saygıyı sadece makamlarına olan saygı şeklinde değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Adalet ve eşitlik konularında ise öğretmenlerin okullarında bu prensiplere uyulmadığını ve yaptırım-ödül konusunda bir standart olmadığını ifade ettikleri bulunmuştur. Literatürde bu alanda yapılan

benzer çalışmalarda da öğretmenlerin eşitlik ve adalet algılarının yüksek olmadığı rapor edilmiştir (Polat & Celep, 2008; Gül-Öztürk & Koşar, 2021). Bu kapsamda ortaya çıkan sonuçların literatür ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiği zaman okul müdürlerinin demokratik davranışların bir bölümünü sergileme konusunda istekli oldukları, bazı demokratik davranışların ise okul müdürleri tarafından yaygın olarak sergilenmediği tespit edilmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin büyük bir bölümünün görüşüne göre okul müdürlerinin demokratik tutumlarının sınırlı olduğu ve öğretmenlerin kararlara katılımının yeterince sağlanmadığı bulunmuştur. Araştırmada özellikle yönetişim konusunda öğretmenlerin yeterli görüş alınmadığı, alınan görüşlerin göstermelik düzeyde kaldığı ve nihai kararın genellikle müdürler tarafından verildiği tespit edilmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin demokratik süreçlere, eşitlik, adalet, kararlara katılımı, saygı ve okul iklimi gibi faktörlerde sorunlar yaşandığı bulunmuştur. Okul yöneticilerinin sergiledikleri tutum ve davranışların öğretmenlerin meslek yaşamlarını ve iş yaşamına ilişkin tutumlarını etkilediği bilinmektedir (Josanoz-Vrgovic & Pavlovic, 2014; Nyenyembe ve ark., 2016; Çetin & Özcan, 2004; Tabancalı & Cengiz, 2018). Bu noktada okul yöneticilerinin hem demokratik tutum ve davranışları benimsemesi hem de demokratik tutum ve davranışları uygulamaları önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

ÖNERİLER

Yürütülen bu çalışmada ulaşılan bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

1. Literatürde yer alan araştırmalarda okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının öğretmenler üzerindeki etkilerinin ele alındığı birçok çalışma yapıldığı görülmekle beraber, literatürde okul yöneticilerinin demokratik davranışları sergileme düzeylerinin öğretmenler üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları benimseme durumlarının öğretmen davranışları üzerindeki etkilerinin ele alındığı araştırmalar yapılabilir.

2. Öğretmenlerin okullarda alınan kararlara katılım sağlamaların sağlıklı kararların alınabilmesi için oldukça önemlidir. Bu noktada okul yöneticilerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin katılımcı yönetim anlayışına sahip olma düzeylerini arttırmak amacıyla okul yöneticilerine katılımcı liderlik konusunda hizmet içi kurs, eğitim ve seminerler verilebilir.

3. Okul müdürleri öğretmen, öğrenci ve veliler başta olmak üzere eğitim paydaşlarının rol model aldığı kişiler arasında yer almaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerin sergiledikleri demokratik davranışların okullardan başlayarak toplumun da demokratik bir yapıya sahip olmasına destek olacaktır. Bu noktada öğretmenlerin demokratik tutum ve davranışları benimsemeleri amacıyla hizmet içi seminerler düzenlenebilir.

4. Yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin özellikle adalet ve eşitlik konularında ciddi eksikleri olduğu ve öğretmenlere adil davranmadıkları bulunmuştur. Bilindiği gibi adalet ve eşitlik algısının düşük olması öğretmenlerin meslek yaşamında yüksek performans

sergilemelerine engel olmaktadır. Bu nedenle eğitim ile belirlenen amaçlara ulaşılması ve öğretmenlerin daha yüksek performansta çalışmaları için okul yöneticilerin öğretmenlere daha eşit ve adil davranabilir.

KAYNAKLAR

Aktaş, S. (2015). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin demokratik okul kültürünü oluşturmada okul meclisi projesine karşı tutumlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Alakaş, M. (2016). *Öğretmen görüşüyle okul yönetimlerinin demokratik düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bakkal, M., & Radmard, S. (2020). Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik standartlarını karşılama düzeyleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındaki ilişki. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5*(2), 163-195.

Balcı, A., & Yelken, T. (2013). İlköğretim sosyal bilgiler programında yer alan değerler ve değer eğitimi uygulamaları konusunda öğretmen görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*(1), 195-213.

Boydak-Özan, M., Türkoğlu, A.Z., & Şener, G. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20*(1), 275-294.

Çelik, O. T., & Gürsel, M. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ve iş doyumları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 4*(7), 47-56.

Çetin, M., & Özcan, K. (2013). Okul yöneticilerinin etik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20, 21-38.

Demirtaş, Z., & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 16*(2), 83-100.

Doğan, (2003). *Modern toplumda vatandaşlık, demokrasi ve insan hakları insan hakları kültürel temelleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Ertuğrul, A., & Töremen, F. (2017). Okul yöneticileri liderlik stillerinin okul iklimi üzerindeki etkisi: Gaziantep orta öğretim okullarında bir uygulama. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4*(7), 48-82.

Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*(2), 253-268.

Gül-Öztürk, A., & Koşar, S. (2021). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine bir olgubilim çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41*(3), 1951-1991.

Josanov-Vrgovic, I., & Pavlovic, N. (2014). Relationship between the school principal leadership style and teachers'job satisfaction in Serbia. *Montenegrin Journal of Economics, 10(*1), 43-57.

Nyenyembe, F. W., Maslowski, R., Nimrod, B. S., & Peter, L. (2016). Leadership styles and teachers' job satisfaction in Tanzanian public secondary schools. *Universal Journal of Educational Research, 4*(5), 980-988.

Oğuz, A. (2011). Öğretmen adaylarının demokratik değerleri ile öğretme ve öğrenme anlayışları. *Değerler Eğitimi Dergisi, 9*(22), 139-160.
Önal, G. (2020). *Sivil toplum ve eğitim ilişkisi: Demokrasi okulu. Demokrasinin beşinci gücü olarak eğitim temelli sivil toplum örgütleri*. Ankara: Pegem Akademi.
Özdayı, N. (2013). Eğitim yöneticilerinin demokrasi ve hoşgörü tutumları ile liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 10, 221-235.
Özdoğru, M., & Aydın, B. (2016). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12*(2), 357-367.
Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 54, 307-331.
Polat, S., & Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1*(1), 71-92.
Yılman, M. (1995). *Demokrasimizin kültürel temelleri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
Yıldırım A., & Şimşek H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EXTENDED ABSTRACT

The relationship between education and democracy plays a key role in the process of shaping the core values of a society. A democratic social structure structures the education system in a way that encourages people to develop their thinking skills, increase their critical thinking capacity and acquire social responsibility awareness. The phenomenon of education is seen as a fundamental tool for the sustainability of the concept of democracy. Because the creation of a society with democratic values is based on equipping individuals with democratic ideals through education. In this context, the democratic education structure aims to go beyond just providing information to students and equip them with an understanding of active citizenship. Democratic values and behaviors of teachers have an important place in the development of democracy awareness in schools. Administrative behaviors perceived by teachers affect their professional attitudes (Boydak-Özan, 2010). At this point, it is expected that the democratic behaviors exhibited by school administrators will affect the development of citizenship skills in students as well as the professional attitudes and behaviors of teachers. In this study, it was aimed to examine the level of democratic behavior exhibited by school administrators according to teachers' perceptions.

This research is a descriptive survey design study based on the quantitative data collection process. Within the scope of the study, phenomenology pattern was used. Phenomenology is basically defined as "focusing on phenomena that we are aware of but do not have an in-depth and detailed understanding" (Yıldırım & Şimşek, 2008). This study adopted a situation and individual-based approach. The population of this study consists of a total of 100 teachers working in primary schools in the 2nd education region of Melikgazi district of Kayseri Province in the 2023-2024 academic year. The universe is directly related to the subject on

which the study focuses, but includes primary school teachers within the determined geographical region. Within the scope of this research, semi-structured interview technique was preferred. Semi-structured interview method basically appears as a technique that is not as rigid as fully structured interviews, but is not as flexible as unstructured interviews (Karasar, 1995). Interview forms containing research questions were sent to the teachers who made up the research group, on the internet, and they were given a certain time for their answers. The opinions of the teachers who participated in the research were also taken digitally, and the data were collected in the computer environment within the scope of the study. Content analysis method was used to analyze the data obtained in this study. SPSS analysis program was used in the data analysis process.

This research was conducted to determine the level of democratic behavior exhibited by school principals according to the perceptions of classroom teachers. The research, in which a qualitative study design was used, was conducted with the participation of 100 teachers working in schools in Kayseri. Interview technique was used in the data collection process of the research, and according to the results obtained at the end of the research, it was found that teachers' perceptions of the democratic behaviors of school administrators did not differ significantly according to their marital status, branch, age group, professional seniority and gender. It can be thought that the reason why demographic variables are not determinant on teachers' perceptions lies in the fact that teachers work in educational institutions with similar school climates. As a matter of fact, similar studies in the literature state that school climate is a determinant on teachers' professional attitudes, behavior and perception levels (Şentürk & Sağnak, 2012).

When the findings regarding the sub-theme of respect were examined in this research, it was determined that there was no significant problem between teachers and school principals, but some school principals evaluated respect only as respect for their positions. It has been determined that the majority of teachers think that these principles are not followed in their schools regarding justice and equality. In addition, according to the results, it was concluded that some school principals behave differently towards teachers who are close to them and that there is no standard regarding rewards and sanctions. It is known that teachers' high perceptions of justice and equality increase their job satisfaction and work motivation (Çelik & Gürsel, 2017). At this point, in this study, it can be said that the low level of equality and justice perceived by teachers is a factor that will negatively affect their professional lives.

When the findings obtained in the research were evaluated in general, it was determined that school principals were willing to exhibit some of the democratic behaviors, while some democratic behaviors were not widely exhibited by the school principals. In addition, in the opinion of the majority of teachers, it was found that the democratic attitudes of school principals were limited and teachers' participation in decisions was not sufficiently ensured. In the research, it was determined that teachers did not receive sufficient opinions, especially regarding governance, that the opinions received remained at a nominal level and the final decision was generally made by the principals. In addition, it was found that there were problems in factors such as teachers' participation in democratic processes, equality, justice, decision-making, respect and school climate. It is known that the attitudes and behaviors

exhibited by school administrators affect teachers' professional lives and attitudes towards business life (Josanoz-Vrgovic & Pavlovic, 2014). At this point, it is an important issue for school administrators to both adopt democratic attitudes and behaviors and implement democratic attitudes and behaviors.