

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN DEMOKRASİ VE HOŞGÖRÜ TUTUMLARI İLE LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ*

Yrd.Doç.Dr. Nurhayat ÖZDAYI**

ÖZET

Bu bildiri, eğitim yöneticilerinin demokrasi ve hoşgörü tutumları ile liderlik davranışları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak için yapılmıştır.

Demokrasinin temelinde var olan insan haklarına saygı göstermek demokrasinin başlıca görevlerinden biri olduğu gibi, eğitimin temel ilkesi olan fırsat eşitliğini sağlamak da demokratik yönetimin başlıca sorumluluklarındandır. Bu sorumluluğu üstlenmiş olan okul yöneticileri eğitimin ve öğretimin planlanan hedeflere ulaşmasında ne ölçüde demokratik ve hoşgörülü davranmaktadırlar? Araştırma bu soru üzerinde odaklanmaktadır.

Araştırmada 125 okul yöneticisine 21 maddelik Demokrasi ve hoşgörü Tutum Ölçeği ile 20 maddelik Liderlik Ölçeği uygulanmıştır.

Yapılan değerlendirme sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin demokrasi ve hoşgörü tutumlarının çağdaş yönetim anlayışına uygun olduğu ve demokratik liderlik davranışları sergiledikleri görülmüştür. Ancak bu görüşlerinin uygulamalarına ne kadarını yansıttıkları tartışmaya açık bir konudur.

GİRİŞ

Eğitim hakkı ve insan hakları bireylerin yetişmesinde barışa ve özgür sosyal devlet ilkelerine uygun olarak ele alındığında eğitimin nasıl yapılması gerektiği günümüzde önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu konuda eğitime ilişkin uluslararası bilgilerdeki ilke ve kurallar, uluslararası metinler göz önüne alındığında, onları kabul eden uluslararası kuruluşlara üye olan devletler için birer yükümlülüktür (Gülmez, 1994, s.1).

* Bu araştırma 10-12 Nisan 1997 tarihlerinde İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen "Eğitim Sempozyumu 97. Nasıl Bir Eğitim Sistemi?" konulu sempozyuma bildiri olarak sunulmuştur.

** Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi. Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi.

Bu bağlamda 14 Haziran 1973 tarih 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda eğilim ve öğretimin genel çizgisi belirtilmiş olup; genel olarak Türk gençliğinin Atatürk Milliyetçiliğine bağlı, Türk Milletinin milli, ahlaki, insani ve manevi değerlerini benimseyen koruyan ve geliştiren, demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren yurttaşlar olarak yetiştirilmesi öngörülmektedir.

Görüldüğü gibi laiklik ve laik eğitim tartışmaları sürüp giderken Milli Eğitim'in amaçlarının gerçekleştirilmesinde hangi ilkelerin esas alınacağı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda açık bir şekilde ifade edilmiştir.

Laiklik; tüm insanlığın ortak ürünü ve yargısı olan, bilim temeline dayalı olmak kaydıyla, herkes için bağımsız düşünme, araştırabilme ve inanabilme özgürlüğüne giden yolları açık ve aydınlık tutma siyasasıdır (Karasar, 1981. s. 147).

Bu bakımdan demokratik ilkelerin bireylere kazandırılması ve davranış haline dönüştürülmesi ancak eğitimle sağlanır. Demokratik eğitim, amacı, programları ve yöntemleri, demokrasinin dayandığı temel ilkelere göre belirlenen eğitimidir. Demokratik eğitimde temel olan fırsat eşitliğini sağlamak demokratik yönetiminin başlıca sorunlarından (Büyükkaragöz, 1994, s.243-246).

Dünya bilgi üretimi ve kullanımı yolunda hızla ilerlerken, çağdaş ülkelerin vatandaşları genelde insan haklarına daha saygılı ve demokratik bir yaşam sürdürürken Türkiye'de başta yaşam hakkı olmak üzere tüm insan haklarına uyulması ve saygılı olunması zamanı gelmiş ve geçmektedir (Akçabol, 1196, s. 102) Çünkü demokrasi ancak tutum ve davranışlar düzeyinde günlük yaşamda pratiği yapılarak öğrenebilecek ve benimsenebilecek bir rejimdir (San, 1985, s. 211-216).

Bir toplumda demokrasi bilincinin gelişmesi okul ve öğretmenlerle olur. Okul öncesi eğitimden yükseköğrenime kadar bütün eğitim ve öğretim kurumlarının demokrasinin temel ve geçerli değerleri doğrultusunda yeniden yapılandırılması ve örgütlendirilmesine ihtiyaç vardır (Yılman, 1995, s. 110). Eğitim örgütü içinde çalışanların eğitsel amaçları uygulama konusunda müşterek görüş birliği içinde hareket etmeleri önemlidir. Bu da kişilerde olumlu tavır geliştirme, yapıcı olabilme kişilerin birbirlerine hoşgörü ile davranabilmesi ile gerçekleşir.

Çağdaş yönetim anlayışında, demokrasi ve eğitim arasındaki ilişkiler, eğitim yönünden gelişmiş ülkelerin özgürlükçü demokrasiyi sağlıklı sürdürebildikleri ve baskıcı yönetimlerin ancak eğitim bakımından geri olan toplumlarda geçerli olduğunu göstermektedir (Ersan, 1994, s. 1082).

Çağdaş yönetim temelde demokratik ilke ve esaslara dayalı, çalışanlar arasında işbirliğinin sağlandığı uzlaşmacı bir yönetim anlayışıdır.

Demokratik bir yönetici iş görenlere önemli ölçüde çalışanlara karar verme gücü bırakır. İş görenlere yaratıcılıklarını kullanmalarına ve işlerini etkileyen meselelerini belirlemede yardım eder (Davis, 1984, s. 136).

Eğitim örgütlerinin sağlıklı bir yapıya uygun olarak geliştirilmesi yöneticilerin liderlik güçlerine bağlıdır. Güçlü bir liderlik olmadan eğitim sistemini geliştirmek mümkün değildir. Eğitimi geliştirme sürecinin temelinde okulun amaçlarını geliştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak iç öğelerin lideri olan okul yöneticisi önemli bir rol oynamaktadır (Bursalıoğlu, 1979, s. 59). Okul yöneticisinin liderlik davranıştan eğitim örgütünün amaçlarını olduğu kadar, personelin işe karşı tutumunu da etkilemektedir. Liderlik niteliği kazanabilen eğitim yöneticileri, olumlu bir örgüt iklimi yaratma yanında etkili bir eğitim yönetimini gerçekleştirebilmektedir (Alıç, 1987, s. 147). Yöneticiler etkileyici ve inandırıcı iletişim yeteneğine sahip olduğu müddetçe çevresinde daha olumlu bir atmosfer yaratabilmektedir.

Ayrıca liderler dinamik ekipler yaratmak suretiyle meslektaşlarıyla işbirliği yapar, kaynakları yaratıcı bir şekilde kullanılır, örgüt iklimini olumlu bir şekilde değiştirirse (Bakıoğlu, Hesapcıoğlu 1997, s. 49-78) okula önemli katkıda bulunmuş olurlar.

Bu yönetici demokratik değerlerin birey yaşamındaki önemini kavramış olmalıdır. Bu değerleri şu şekilde maddeleştirmek mümkündür.

1. Fikir çatışmalarının barışçı yollarla çözümlenmesi.
2. Değişen bir toplumda (teknolojik değişme, sosyal ve siyasi nüfus değişimi vb.) barışçı bir değişimin sağlanması.
3. Yöneticilerin alternatiflerini demokratik kurallara uygun olarak kullanması.
4. Karar verme sürecinde zorlanmanın en az olması.
5. Fikir çatışmalarının geniş hoşgörü perspektifinde oluşturulması.
6. Hukukun üstünlüğünün kabul edilmesi.
7. Öğretimin demokratikleştirilmesi (Büyükkaragöz, 1990, s. 3).

Görülüyor ki yönetici birlikte çalıştığı kimselere diktatörlük değil, önderlik yapmalı ve hedeflere ulaşmada sorumluluk üstlenmelidir. Gurubu aynı amaç etrafında çalışmaya özendirilmeli ve çalışanlara kendi kendilerine yetiştirme fırsatı vermelidir (Reeder, 1961, s. 8-9).

Yöneticinin demokratik davranışları ancak uygulamada belli olur. Demokratik tutumlarla ilgili Türkiye'de çeşitli eğitim düzeylerinde yapılmış araştırmalarda, gerek öğretmenlerin, gerekse öğrencilerin demokrasiye bağlı oldukları ve bunu davranış olarak yansıtmak istedikleri görülmektedir (Büyükkaragöz, 1995; Yılman, 1995, Özyürek ve Türkmen. 1994; Gömleksiz, 1988).

Yurt dışında son yıllarda yapılan araştırmalar ise; demokratik tutumların geliştirilmesinde liderlik, örgütsel iklim, yönetici etkinliği, iletişim, okul ve toplum arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Rush, 1996, Bookbinder, 1996; Crow- Slater, 1996).

Bugün eğitim sistemimizin nitel ve nicel olarak verimliliğin yükseltilmesi, eğitimine ayrılan sınırlı kaynaklardan en yüksek verimi almak için yeterliliğin artırılabilmesi ve bunların fırsat eşitliği ilkesi gözetilerek yapılması, her şeyden önce sistemin çağdaş yönetim süreçlerine göre yönetilmesine bağlıdır (Alçay, 1190, s. 60).

Araştırmanın Önemi

Günümüzde ortaöğretim kurumlarında hoşgörülü davranma, sorumluluk, astlarıyla birlikte çalışma, karar verebilme ve bunları uygulayabilme, eğitsel ve sosyal faaliyetlerle okulu çevreye tanıtma gibi pek çok husus göz ardı edilmektedir. Güncel kararlarla okullar yönetilmeye çalışılmaktadır, öğrencilere kazandırılması gerekli olan demokratik davranışlar üzerinde yeteri kadar durulmamaktadır.

Uygulamada yine otoritenin hakim olduğu, kararların üst kademeler tarafından verilip yürürlüğe konulduğu bir geleneksel örgüt yapısının devam ettiği görülmektedir.

Bu araştırma sonuçları; yöneticilerin demokrasi ve hoşgörü anlayışları ile eğitim hizmetlerin planlanması ve yürütülmesi sürecinde nasıl bir liderlik örneği sergilediklerini belirleyeceği ve bu konuda olumlu yönde atılacak adımlara rehberlik etmeye yardımcı olacağı için önem taşımaktadır.

Araştırmanın Amacı

Demokrasinin tüm kurum ve kuralları ile uygulanması sürecinde şüphesiz okul yöneticilerine pek çok görevler düşmektedir. Bu araştırma, aşağıdaki sorulara yanıt aramak için yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin,

1. Demokrasi ve hoşgörü tutumları nasıldır?
2. Liderlik tutumları yönünden hangi davranış özelliklerine sahiptirler?
3. Gerek demokrasi, gerekse liderlik tutumlarında cinsiyete, branşa, yaşa, mesleki deneyime, yöneticilik kıdemine ve görev yerine göre bir farklılık göstermekte midirler?
4. Demokrasi ve hoşgörü tutumları ile liderlik tutumları arasında anlamlı bir ilişki mevcut mudur?

Varsayımlar

1. Araştırmada kullanılan demokrasi ve hoşgörü tutum ölçeği ile liderlik ölçeğinin amaca uygun olabileceği,
2. Yöneticilerin verdikleri cevapların doğru ve güvenilir olduğu,
3. Yapılan istatistiksel analizin de doğru ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

Tanımlar

Demokrasi: Halkın söz sahibi olduğu yani sayısal gücün halkın yetkisinde bulunduğu ve bu gücü sağlamak için hürriyet, adalet, eşitlik, danışma, hoşgörü, fikir alış veriş, denetim vb. ilkelerin söz sahibi olduğu fonksiyonel sistemdir (Büyükkaragöz, 1995, 98).

Tutum: *Bireyin* insanlar, olaylar ve cansız varlıklar karşısında takındığı davranış biçimidir (Oğuzkan, 1974, s. 153).

Liderlik: İnsanların belirlenmiş hedefler yönünde çaba gösterme yönünde ikna etme yeteneğidir (Davis, 1984, s. 141).

Hoşgörü: *Kişilerin* birbirlerine karşı belirli bir anlayış ve müsamaha ile yaklaşabilmeleridir.

Araştırma Yöntemi

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığının 1995-1996 öğretim yılında Mersin ve Ak- Saray Hizmet-içi Eğitim merkezlerinde hizmet-içi eğitim kurslarına katılan 208 Müfredat Laboratuar Okulu'nda görevli yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Bilgi Formu istekli olanlara verilmiş ve 125 okul yöneticisi Bilgi Formunu eksiksiz olarak doldurmuştur.

Veri toplama aracı olarak Büyükkaragöz'ün geliştirmiş olduğu 21 maddelik "Demokrasi ve Hoşgörü Tutum Ölçeği" ile Uzunçarşılı ve Özdayı'nın geliştirmiş olduğu 20 Maddelik "Liderlik ölçeği" kullanılmıştır, ölçekler Likert tipindedir(Büyükkaragöz, 1995, Uzunçarşılı, Özdayı, 1996) Büyükkaragöz'ün geliştirmiş olduğu ölçeğin güvenilirlik katsayısı $r = 059$, Uzunçarşılı ve Özdayı'nın geliştirmiş olduğu ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısı $r = 0757$ 'dir.

Demokrasi ve Hoşgörü Tutum Ölçeğindeki 21 maddenin 10'u demokrasi, 11'i hoşgörü ifadelerini içermektedir. Liderlik ölçeğinde de 20 maddenin 10'u demokratik, 10'u bürokratik davranış ifadelerini içermektedir, liderlik ölçeğinin demokratik alt ölçeği alfa katsayısı $a = .586$, otokritik alt ölçeği alfa katsayısı $a = .888$ 'dir.

Demokrasi ve Hoşgörü Tutum Ölçeği "katılıyorum, kararsızım ve katılmam" şeklinde 3'lü olarak derecelendirilmiştir. Liderlik ölçeği ise "kesinlikle aynı fikirdeyim, fikre kanlıyorum, emin değilim, aynı fikirde değilim, bu fikre kesinlikle katılmıyorum" şeklinde 5'li bir dereceleme yapılmıştır.

istatistiksel teknik olarak yüzdelik, ağırlıklı tek yönlü varyans analizi ve korelasyon katsayısı, t testi kullanılmış olup veriler SPSS paket programında değerlendirilmiştir.

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmaya katılanların %48'i kadın, %95.2'si erkektir. Branş olarak, %28.8 Fen Bilgisi, %33.6'sı Türkçe-Sosyal Bilgiler, %1.6'sı Yabancı Dil, %7.2'si Beden Eğitimi, %28.8'i sınıf öğretmenidir.

Yaş durumuna göre, :%4' 35 yaşın altında(5 kişi), %35.2'si (44 kişi) 36-40 yaşında, %60.8'i (76 kişi) 41 ve üzerindedir. Görüldüğü gibi yöneticilerin büyük bir çoğunluğu orta yaş grubundadır.

Görev süresine göre; %32'si 10 yılın altında, %19.2'si 11-15 yıl arasında, %40'ı 16-20 arasında, %21.6'sı 20-25 yıl arasında, %16'sı 26 yıl ve üzerinde çalışmaktadır.

Görev yerine göre %91.2'si il ve ilçede, %8.8'i köy ve kasabalarda bulunmaktadır.

Yöneticilik kıdemine göre, %40.8'i 10 yılın altında, %44' 11-20 yıl arasında %10.4' 20-25 yıl arasında, %4' 26-30 arasında, 1 kişi de 30 yılın üzerinde görev yapmaktadır. Yine en fazla 11-20 yıl arasında görev yapan yöneticiler çoğunluktur.

Aşağıda yöneticilerin demokrasi ve hoşgörü tutumları ile liderlik tutumlarıyla ilgili dağılımlar verilmiştir.

Tablo 1: Yöneticilerin Demokrasi ve Hoşgörü Tutumlarını Gösteren Dağılım

Hoşgörü Tutum Faktörü Alt Ölçeği				Demokratik Tutum Faktörü Alt Ölçeği			
No	Madde	X	Ss	No	Madde	X	Ss
1	Hoşgörü; Karşılıksız Anlayıştır.	2.85	0.48	4	Demokrasi; Kişisel özgürlüktür	2.74	0.55
2	Karşılıklı Anlayıştır	2.48	0.49	6	Hoşgörünün Etkisi vardır.	2.71	0.55
3	Fikirlere Saygıdır.	2.89	0.35	7	Hoşgörünün Kendiliğinden Gerçekleşmesidir.	2.32	0.73
5	Dayanışmanın Artmasıdır.	2.70	0.56	11	Karşılıklı Saygıdır	2.68	0.64
8	Demokrasinin Temelidir.	2.56	0.66	13	İletişim. Sevgi Ve Saygı Ortamıdır.	2.72	0.59
9	Demokrasinin Kalıcılığıdır.	2.43	0.71	14	Yardımlaşma Ve İşbirliğidir.	2.61	0.63
10	Siyaset, Kültür Ve Eğitime Etkidir.	2.54	0.66	15	Hoşgörü ile ilişkilidir.	2.59	0.64
12	Demokratik Tutum Düşünce ve Anlayışı Benimser.	2.70	0.51	17	Toplumsal Yaşayışa Etkidir.	2.52	0.67
16	Kişi Haklarına Saygıdır.	2.64	0.62	18	Karşılıklı Anlayış Ve Güvendir.	2.68	0.53
19	Güven Duygusudur.	2.68	0.53	21	Demokrasi Eğitimi Kişiliğın Genel Bir Tutumu Olmalıdır.	2.66	0.74
20	İşleri Kolaylaştırma Anlayışdır.	2.75	0.56				

Tablo 1'e göre yöneticilerin en fazla hoşgörü faktöründe benimsedikleri tutumlar, his anların fikirlerine karşı sevgi, saygı ve anlayış ile yaklaşılması ($x=2.89$), hoşgörünün insanlarda karşılıksız sevgi, saygı ve anlayış olduğu ($x=2.85$), hoşgörünün bireylere ve toplumlara işleri kolaylaştırma anlayışı kazandırması ($x=2.75$), bireylerin hoşgörülü davranmasının dayanışmayı artırması ($x=2.70$), hoşgörülü toplumların demokratik tutum ve anlayışı daha çabuk benimsemiş toplumlar olduğu ($x=2.70$) görüşleridir.

En az benimsedikleri tutumlar ise, hoşgörünün demokrasinin kalıcılığını sağlaması ($x=2.43$), insanların karşılıklı sevgi, saygı ve anlayışın hoşgörüyü gerektirmesi ($x=2.48$), hoşgörünün demokrasinin temel ögesi olması ($x=2.50$) hoşgörünün demokrasi üzerindeki etkisinin siyaset, kültür, iletişim gibi unsurlara da hakim olması ile ortaya çıkarması ($x=2.54$) boyutları ile ilgilidir.

Demokratik tutum faktörlerinde ise, fazla benimsedikleri tutum; Demokrasilerde insanların kişisel özgürlüklerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesinde hoşgörünün etkili olması ($x=2.74$), toplumlarda demokratikleşmenin sağlanmasında insanlar arasında kurulacak olan iletişimde, hoşgörü ve sevgi ortamına ihtiyaç olduğu ($x=2.72$). İnsanlarda demokratik tutum ve düşüncelerin oluşmasında ve gelişmesinde hoşgörünün etkisinin olduğu ($x=2.71$), demokrasilerde insanların birbirine saygılı davranmalarının temelinde karşılıklı saygı olduğu ($x=2.68$) ve demokrasinin temelinde karşılıklı anlayış ve güven olduğu ($x=2.68$) demokrasiye inanç ve bunun kişinin genel bir tutumu olarak kabul edilmesinin bireye verilecek demokrasi eğitimiyle mümkün olduğu ($x=2.66$) görüşleridir.

En az kabul gören demokratik tutum boyutu ise, demokrasinin her yerde hoşgörünün kendiliğinden ortaya çıkan bir olgu olduğu ($x=2.32$), demokrasinin toplumların hoşgörülü tutum ve düşüncelerini etkilediğidir ($x=2.52$).

Özyürek ve Türkmen'in (1994) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada da insanların hak ve özgürlüklerine saygılı olunması, herkesin yasalar karşısında eşit olduğu, anlayış ve işbirliği içinde çalışılması gerektiği fikirlerine öğretmenler büyük bir çoğunlukla katılmaktadırlar. Büyükkaragöz'ün (1995) üniversitelerde yaptığı araştırmada da insanların düşüncelerini açıklayabilmeleri ve teşkilatlanmaya izin verilmesi gerektiği, insanın yaşadığı toplumdan sorumlu olduğu gibi demokratik görüş ve düşünceler üniversite gençliğinin çoğunluğu tarafından desteklenmektedir.

Yine Yılman'ın öğretmenler ve öğrenciler üzerinde yaptığı araştırmada da öğretmenler yönetsel yönden Türk Eğitim sistemini statik-otoriter bularak otorite ve baskıya karşı duyarlılık göstermektedir.

Tablo 2: Yöneticilerin Liderlik Özelliklerine Göre Tutumlarını Gösteren Dağılım

Demokratik Liderlik Faktörü Alt Ölçeği				Otokritik Liderlik Faktörü Alt Ölçeği			
No	MADDE	X	SS	NO	MADDE	X	SS
2	Sıkı Kontrolün Zararı	2.10	1.45	1	Lider, yönetimde çalışanların yaptığından sorumludur.	3.24	1.39
4	Mümkün Olduğunca Görev Paylaşımı	1.86	1.35	3	Disiplin uygulamasında bir orta yolu bulmalıdır.	2.07	1.32
7	Minimum Talimata ihtiyaç	2.85	1.26	5	Liderlik Paylaşılmaz Sorumluluğudur.	2.32	1.18
9	Liderliğin Grup Üyelerince Paylaşımı	2.71	1.27	6	Grup Faaliyetlerinden Lider Sorumluluğudur	2.25	1.26
11	Sorunlara Demokratik Yaklaşım	2.60	1.38	8	İş gören Sıkı Kontrol Edilmeli	2.37	1.19
12	İş görenin işini Eksiksiz Yapacağına inanç	2.83	1.19	10	Liderlik Üst Kademedен Gelmelidir	2.88	1.35
13	Liderlik Seçimle Olmalı	2.85	1.17	14	Lider Organizasyon Temsil Etmelidir.	2.22	1.25
17	Herkesin Kendi Kontrolünü Yapabileceği inancı	2.68	1.41	15	Grupta Tek Lider Olmalı	2.08	1.21
18	Disiplinin Esnek Olması	2.68	1.40	16	Lider Disiplin Sistemini Yerleştirmeli Ve Zorlamalıdır.	2.19	1.23
19	İşlerin Yapılmasında Beraberlik	2.82	1.56	20	Liderlik İş görenler Üzerinde Bir Görev Pozisyonudur.	2.44	1.34

Tablo 2'ye göre yöneticilerin demokratik liderlik alt ölçeği ile ilgili maddeler incelendiğinde, yöneticiler, en fazla insanların çoğunun iyi bir iş yapmak için liderlerin sadece minimum talimatına ihtiyaç göstermeleri ($x=2.85$), liderliğin seçimle olması ve liderin organizasyonu temsil eden bir grup üyesi olduğu ($x=2.85$), liderin iş görenin işini eksiksiz yapacağına inanması ($x=2.83$), liderin işlerin yapılmasında, birlik ve beraberliğin sağlanmasında etkin olması gerektiği ($x=2.82$), görüşlerine katılmaktadırlar.

En az katıldıkları görüşler ise, bir liderin elemanlarında mümkün olduğu kadar göre paylaşılması yapması gerektiği ($x=1.86$) ve sıkı kontrolün insanlara zarar verdiği, ($x=2.10$) görüşleridir. Görüldüğü gibi yöneticiler öğretmenlerin görev ve sorumluluklarının bilincinde olduklarını düşünmektedirler.

Otokritik liderlik faktöründe de, yöneticilerin en az katıldıkları görüşler, lider çalışanların yaptığından sorumludur, ($x=3.24$), liderliğin üst kademelerden gelmesi gerektiği fikirleridir ($x=2.88$). En fazla katıldıkları görüşler ise; (ortalamalardaki sıralamaya göre) disiplinin önemliliği ve disiplinin uygulanmasında liderin orta bir yol bulunmasının zorunlu olduğu ($x=2.07$), grupta kabul edilen tek bir liderin olması ($x=2.08$), iyi bir liderin bireysel olmayan bir disiplin sisteminin yerleştirilmesi ($x=2.19$), bir liderin organizasyon üzerinde kontrollü olması gerektiği ($x=2.22$), liderin grup faaliyetlerinden sorumlu olması, etkinlikler yararlı olmuşsa çalışanların ödüllendirilmesi ($x=2.25$), grup içinde liderliği paylaşma veya gerçek demokratik tarz ancak sürece yardımcı olan tanınmış bir lider olduğunda gerçekleştirilebilir görüşü ($x=2.32$), bazı insanların sıkı bir liderin kontrolüne ihtiyaç göstermesi ($x=2.37$), liderliğin işgörenler üzerinde bir göre v pozisyonu olduğu ($x=2.44$) görüşleridir.

Görülüyor ki okul yöneticileri çağdaş yönetim anlayışının gerektirdiği demokratik liderlik davranışlarına sahiptirler. Bilhassa grup faaliyetlerinin yönlendirilmesi, sorunların demokratik yollardan çözümü, göre paylaşımında iş görenin görevini yapmasına karşı duyulan inanç gibi konularda tamamen demokratik anlayışın gerektirdiği yönetici sivilini çizmektedirler. Ancak uygulamalarda düşündükleri gibi davrandıkları söylenemez.

Alıç'ın (1989) yaptığı bir araştırmada da bilhassa kadın öğretmenler okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını yeterince olumlu bulmamaktadırlar, öğretmenlerin moral düzeyleri okul müdürlerinin olumlu liderlik davranışları ile yükselmekte, olumsuz liderlik davranışları ile düşmektedir.

Yine Ensari (1994) üniversitede bölüm ve anabilim dalı başkanları üzerinde yaptığı araştırmada da, bölüm başkanlarının demokratik davranış göstermeleri (%14), konum ve gücünü kullanma (%29), bölüm elemanları ile işbirlikçilik yapma da (%8) gibi konularda çok düşük liderlik davranışı göstermektedirler.

Yöneticilerin yönetim kademeleri yükseldikçe daha çok demokratik davranış göstermeleri ve işbirliği içinde çalışmaları gerekirken, bunun tersine bir tutum sergilemeler' oldukça düşündürücüdür.

Tablo 3: Yöneticilerin Demokrasi ve Hoşgörü Tutumları ile Liderlik Alt Ölçekleri Faktör Ortalamaları

FAKTÖR	X	Ss	SH	Varyans
Hoşgörü Tutum	2.69	.563	0.16	.352
Demokrasi Tutum	2.63	.644	.018	.415
Demokratik Lider	2.75	1.35	.038	1.82
Otokratik Lider	2.30	1.32	0.37	1.74

Tablo 3'e göre yöneticilerin toplam olarak faktörlerden aldıkları ortalamalar incelendiğinde, sırası ile en fazla demokratik liderlik ortalaması ($x=2.75$), sonra hoşgörü tutumları ($x=2.69$), demokrasi tutumu ($x=2.63$), en az ortalama da otokritik liderlik ($x=2.30$) faktöründe görülmüştür.

Yöneticilerin cinsiyet, yaş, branş, görev yeri, yöneticilik kıdem değişkenlerinin, demokrasi ve hoşgörü tutumu ile demokratik ve otokritik liderlik davranışları arasında bir farklılık olup olmadığı varyans analizi ile araştırıldığında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak yöneticilerin otokritik liderlik davranışları ile görev yerleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür (Ek Tablo: 5-6) Farklılığın nedenleri "t" testi ile araştırılmış olup ilde görev yapan müdürler ($N=114$, $x=2.79$) Köy kasabada göre yapan ($N=11$, $x=2.09$) müdürlere göre daha otokritik davranmaktadırlar ($t: 4.76$ $p>.05$).

Tablo 4: Yöneticilerin Hoşgörü ve Demokratik Tutumu ile Liderlik Alt ölçekleri Arasındaki Korelasyonu Gösteren Dağılım

	Hoşgörü T.	Demokrasi T.	Demokratik L.	Otokritik L.
Hoşgörü T.	-			
Demokrasi T.	.0853	-		
Demokratik L.	.0273	.0327	-	
Otokritik L.	.0007	.0700	.0030	-

Tablo 4'e göre faktörler arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma sonucu göstermektedir ki, eğitim yöneticilerin toplumsal yaşayış temeli olan demokratik tutum ve anlayışa sahiptirler. Ancak bir yönetim biçimi olarak kabul edilen demokratik tutum ve anlayışın eğitim sürecinde eylem olarak sürdürülmesi ve bu anlayışın okullarda genç kuşaklara aktarılması önemlidir.

Bu yönüyle bakıldığında yöneticiler fikirlere saygılı olmayı, hoşgörünün karşılıklı, saygı ve anlayış olduğu, hoşgörülü toplumların demokrasiyi daha da benimseyeceklerini ve hoşgörünün kişilerde işleri kolaylaştırma anlayışı kazandırdığını belirtmektedirler.

Yine kişisel özgürlüklerin kullanılmasında hoşgörünün etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada en az kabul gören düşünceler ise hoşgörünün demokrasinin kalıcılığının sağlaması, demokrasi olan yerde hoşgörünün kendiliğinden ortaya çıkan bir olgu olduğu fikirleridir. Yöneticiler demokrasi için hoşgörünün bir yere kadar kabul göreceğine inanmaktadırlar.

Liderlik davranışlarında da demokratik liderlik özellikleri ağır basmaktadır. Yine araştırmacının yaptığı başka çalışmada da aynı doğrultuda bulgular elde edilmiştir (öz- dayı, 1996 Uzunçarşılı; Özdayı, 1996). Ancak uygulamalara bakıldığında okullarımızda yönetici ve öğretmenler eğitim ve öğretim çalışmalarında gereği kadar demokratik görüş ve anlayışa sahip değildirler. Ayrıca üst yönetimlerden gelen politik karar ve uygulamalar demokratik anlayış ve havayı kesintiye uğratmakta işbirliğini engellemektedir.

Yöneticiler liderlerin seçimle olabileceğini, bireysel olmayan bir disiplin sisteminin yerleştirilmesini, sorunların demokratik yollardan çözülmesini istemektedirler.

Görevin eksik yapılmasının istenmesi, liderliğin üst kademelerden gelmesi, sıkı kontrolün zararı, görev paylaşımının ayrıntılı yapılması en az kabul gören fikirlerdir.

Yöneticilerin demokrasi ve hoşgörü tutumları ile liderlik alt ölçekleri arasında cinsiyet, branş, mesleki deneyim, yaş ve yöneticilik deneyimine göre anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak otokritik liderlik faktöründe ilde göre yapan yöneticilerin kasabada görev yapan yöneticilere dayalı otokritik davrandıkları söylenebilir.

Bu araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki önerilerin dikkate alınmasında fayda vardır.

1. Yöneticilere daha fazla hareket serbestisi, yani karar verme ve uygulama imkânlarında serbestlik verilmelidir.
2. Eğitim Sistemi merkezîyetçilikten kurtarılmalıdır.
3. Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirtilen hedeflere uygun olarak eğitim politikaları uygulanmalı ve uygulamalardan taviz verilmemelidir.

4. Demokratik eğitim için yönetici ve öğretmenler somut davranışlarla öğrencilere örnek olmalı ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmelidirler.
5. Eğitim örgütleri demokrasiyi yaşayarak öğretecek uygun ortamlar olarak ele alınıp yapılandırılmalıdır.

Ek Tablo 5: Yöneticilerin Demokrasi ve Hoşgörü Tutumlarına Göre Varyans Analizi özet Dağılımı

	HOŞGÖRÜ TUTUMU					DEMOKRASİ TUTUMU				
	Kareler Toplamı	sd	ört. Kare	Hata	F	Kareler Toplamı	sd	Ort. Kare	Hata	F
1. Branş	.809	4	202	28.599	.202	.780	4	.19	37.028	.63
2. Cinsiyet	.131	1	.131	29.777	.13	.038	1	.038	37.770	3.727
3. Yaş	.341	3	.114	29.067	.47	1.223	3	.408	36.585	1.34
4. Görev Süresi	.703	5	.141	28.705	.58	2.55	5	.510	35.258	1.72
5. Görev Yeri	.250	1	.250	29.159	1.05	.475	1	.475	37.330	1.56
6. Yöneticilik Kıdemi	.425	4	.106	28.983	.44	1.18	4	.285	36.670	.331
	Toplam 29.408					Toplam 37.808				

Ek Tablo 6: Yöneticilerin Liderlik özelliklerine Göre Varyans Analizi Özet Dağılımı

	DEMOKRATİK LİDERLİK					OTOKRATİK LİDERLİK				
	Kareler Top.	sd	Ort. Kare	Hata	F	Kareler Top.	sd	Ort. Kare	Hata	F
1. Branş	1.28	4	.321	260.508	.14	11.264	4	2.81	229.536	1.47
2. Cinsiyet	5.58	1	5.58	256.207	2.68	.426	1	.426	240.374	.218
3. Yaş	15.312	3	5.10	246.480	2.50	7.005	3	2.335	233.795	1.20
4. Görev Süresi	10.564	5	2.113	251.228	1.00	7.463	5	1.493	233.337	.761
5. Görev Yeri	11.387	1	11.387	250.405	2.53	11.285	1	11.285	229.515	6.05
6. Yöneticilik Kıdemi	5.23	4	1.309	256.558	.612	8.785	4	2.196	232.015	1.136
	Toplam 261.792					Toplam 240.80 Planlama<.05				

KAYNAKLAR

- Akçay, Cengiz. Ortaöğretim Politika ve Uygulamalarının Bugünkü Durumu Türkiye'nin Eğitim Politikası, İstanbul ticaret Odası Yayın No: 1990-5 İstanbul:1990.
- Akçabol, Rıfat. Eğitim Sistemi Bozuk! Bozuk Olan ne? Motif Basım Ltd. Kasım 1990.
- Alıç, Mehmet. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişki E.ÜAÜ. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 2, sayı 2, 1989.
- Alıç, Mehmet. Eğitimin Yönü Eskişehir Anadolu Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 2, Sayı 2, 1989.
- Bakioğlu, A. Hesapçioğlu, M. Düşünmeyi Öğretmekte öğretmen ve Okul Yöneticisinin rolü, Düşünmek, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 9, İstanbul, 1997.
- Bookbinder, Robert M. The Principal Leadership for the Effective and Productive School RIE s. 52 AUG 1996.
- Bursalioğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yay. No:78, Ankara, 1979.
- Büyükkaragöz, Savaş. Demokrasi Eğitimi Demokrasi Vakfı Yay. Ankara 1990.
- Büyükkaragöz, Savaş. Yükseköğretim Programları ve Demokratik Tutumlar. Türk Demokrasi Vakfı Ankara, 1995.
- Büyükkaragöz, Savaş. Genel öğretim Metotları, Atlas Kitabevi, Konya, 1995.
- Crow, Gary M. Robert Stater. Educating Democracy. The Role of Systemic Leadership s. 48 RIE Jun 1996.
- Davis, Keith. İşletmelerde İnsan Davranışı. Çev: Kemal Tosun Başkanlığında Bir Ekip. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 136, 1984.
- Ersan, Nurgün. Eğitim Programlarının Uygulanmasına Eğitim Yöneticilerinin rolü. Ç.Ü Eğitim Fakültesi 1. Eğitim Bilimleri Kongresi: Bildiri. Cilt 3, 28-30 Nisan 1994, Balcalı Adana.
- Ensari, Hoşcan. M.Ü.A.E.F. Bölüm ve Anabilim Dalı Başkanlarında Liderlik Teorilerinin Yansıması M.Ü. Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 6, İstanbul. 1994.
- Gömlüksiz, Müfit. Demokratik Bir Sınıf Ortamı Açısından öğretim Elemanları ile öğrenci Davranışlarının Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1988.

- Gülmez, Mesut. İnsan Hakları ve Demokrasi Eğitimi TODAI Enstitüsü Ankara, Yayın No. 256, 1994.
- Karasar, Niyazi. Laiklik ve Bilimsel Temelleri. Atatürk Devrimleri ve Eğitim Sempozyumu. A.Ü. Eğitim Fak. Yay. No: 92. Ankara: 9.10 Nisan. 1981.
- Oğuzhan, Ferhan. Eğitim Terimleri Sözlüğü. TDK. Ankara, 1981.
- Özdayı, Nurhayat. Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ile Liderlik özellikleri Arasındaki İlişkiler. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi. 2. Ulusal Eğitim Sempozyumu. 1996.
- Özyürek, Dilek - Huriye. Türkmen, öğretmenlerin Sendikalaşmaya İlişkin Görüşleriyle İlgili Bir İnceleme Ç.Ü. 1. Eğitim bilimleri Kongresi. Cilt 1. 28-30 Nisan 1994.
- Reeder, Word. Okul İdareciliğinin Esasları. Çev: Turhan, Oğuzkan. M.E.B. Yay. Cilt 1. İstanbul, 1961.
- Rush, Edith A. Leadership in Evolving Democratic School Communities. S. 42 RIE Jul. 1996.
- San, Coşkun. Gençlik ve Demokrasi Eğitimi Gençliğin Eğitimi ve Sorunlar TED Yay. Ankara, 1985.
- Uzunçarşılı, Ülkü. Nurhayat, özdayı. Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık Özellikleri İle Liderlik İlişkilerinin Araştırılması. Bildiri. Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim bilimleri Kongresi, 5-7 Eylül 1996.
- Yılman, Mustafa Demokrasinin Kültürel Temelleri, İzmir, Serdar Ofset, 1995.