

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum Ve Davranışlarının Değerlendirilmesi

Geliş Tarihi: 12 Aralık 2022 Kabul Tarihi: 17 Haziran 2023 Yayın Tarihi: 30 Haziran 2023 Sayfa no: 30-45

Metin ALMA^a

Atalay GÜRBÜZ^b

Mehmet KARACAN^c

Özet

Araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının değerlendirilmesi olduğu için amaca uygun olarak nitel yöntem takip edilmiştir. Öğretmen görüşlerinin belirlenmesi için nitel araştırma tekniklerinden olan görüşme tekniği kullanılmış ve görüşme teknikleri arasında soruların görüşmeler sırasında yeniden düzenlenmesine imkân tanıyan yarı yapılandırılmış görüşme formunun kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmada çalışma grubunun belirlenmesi için kolayda örneklem yöntemi kullanılmış ve gönüllü 20 katılımcıya 4 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Ulaşılan veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan analizde; karar sürecine katılımın eğitim bağlamında demokrasinin açıklaması olabileceği, demokratik okul yöneticisinin en önemli özelliğinin adalete inanmak olduğu, demokratik okul yöneticilerinin aldığı kararlarla ilgili herkesi memnun etmekte zorlandıkları, demokratik okul yöneticisinin gelişime açık bir öğrenme ortamına katkı sağladığı, demokratik okul yöneticisinin öğretmene kendini değerli hissettirdiği ve desteklediği, öğrenciyeye özgür ve geliştirici ortam açısından katkı sunduğu, velilere iş birliği yaklaşım kazandırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen görüşleri bağlamında ulaşılan sonuçlara dayanarak demokrasinin okulda benimsenmesinde ve tüm paydaşlar arasında yaygınlaşmasında okul yöneticisinin önemli bir rol üstlendiği, araştırmanın genel sonucu olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla okul yöneticisine demokratik yaklaşımların kazandırılması için farkındalık oluşturulması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Demokrasi, demokratik okul yöneticisi, öğretmen.

Evaluation Of The Democratic Attitudes And Behaviors Of School Heads In Person Of Teachers

Abstract

Since the aim of the research is to determine the opinions of teachers about the democratic attitudes and behaviors of school administrators, a qualitative method was followed in accordance with the purpose. The interview technique, which is one of the qualitative research techniques, was used to determine the views of the teachers, and it was decided to use the semi-structured interview form, which allows the questions to be rearranged during the interviews, among the interview techniques. In the research, convenience sampling method was used to determine the study group and a semi-structured interview form consisting of 4 open-ended questions was applied to 20 volunteers. The obtained data were analyzed by content analysis method. In the analysis made; Participation in the decision-making process can be the explanation of democracy in the context of education, the most important feature of democratic school administrators is to believe in justice, democratic school administrators have difficulty in satisfying everyone about the decisions they take, democratic school administrators contribute to a learning environment open to development, democratic school administrators make teachers feel valued and supported. It has been concluded that, it contributes to the student in terms of a free and developing environment and provides a collaborative approach to the parents. Based on the results obtained in the context of teachers' opinions, it can be stated as the general result of the research that the school administrator plays an important role in the adoption of democracy at

^a Yüksek Lisans, Milli Eğitim Bakanlığı, metin_alma@hotmail.com, 0000-0001-5018-7692 (Sorumlu Yazar);

^b Yüksek Lisans, Milli Eğitim Bakanlığı, atalaygurbuz@hotmail.com, 0009-0005-1191-8997

^c Yüksek Lisans, Milli Eğitim Bakanlığı, mhmtkrncn1071@gmail.com, ve 0009-0001-9803-182X

school and its spread among all stakeholders. Therefore, it is recommended to raise awareness in order to bring democratic approaches to school administrators.

Keywords: Democracy, democratic school administrator, teacher.

Giriş

Demokrasi sözlük anlamı itibariyle halkın kendi kendini yönetme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Ejder, 1996). Latince bir deyim olan demokrasi halk anlamına gelen “demos” ile “egemenlik-iktidar” anlamına gelen kratos sözcüklerinden oluşmaktadır (Gözübüyük, 2003). Demokrasi en genel tanımıyla halkın halk tarafından yönetilmesi, egemenliğin millete veya halka ait olmasıdır (Derdiman, 2006). Bu çerçevede demokrasi iktidarın halkın elinde olmasına vurgu yapan bir kavramdır. Abraham Lincoln 1864 yılında verdiği bir söylevde demokrasiyi “halkın, halk tarafından, halk için yönetimi” olarak tanımlamıştır.

Demokrasi denince akla ilk olarak, eski Atina sitelerinde uygulanan doğrudan demokrasi örnekleri gelmektedir. Bu uygulama biçiminde, halk bir meydana toplanmakta ve önemli konulardaki kararlarını yöneticilere doğrudan bildirmektedir. Atina’da uygulanan bu yöntem antik çağda bilinen ilk demokrasi örneği olmakla birlikte, bu yönetim tarzında, yalnız vatandaşlar demokratik hak ve özgürlüklerden yararlandırılmakta, kölelerin ise hiçbir hak ve özgürlüğü bulunmamaktadır. Toplantılara sadece belli bir yaşın üzerindeki erkek vatandaşlar katılabilmekte, alınan kararlar bir grup tarafından uygulanmaktadır. Atina demokrasisinde her ne kadar eşitlik, oy hakkı, söz hakkı gibi kurallar bulunmasa da, burada uygulanan demokrasi “tek kişinin yönetimde mutlak ve sınırsız söz sahibi olması” özelliğini taşımamaktadır (Giritli/Sarmaşık, 2006)

Demokrasi temelde daha iyi bir toplum yaratmak ve sürdürmek için var olan bir yönetim biçimidir; devlette düzen ve güvenliği sağlamak için bireye azami özgürlüğü vermek için vardır (Özer, 1996). Ortak karar alma, eşit oy hakkı ve seçimler demokratik yönetimin ilkeleridir (Aydın, 2010). Bu ilkelere göre yaşayan toplumlar demokratik toplumlar olarak tanımlanır.

Demokratik bir toplum yapısı, insan için yaşamı kolaylaştıran olumlu yönleri sahiptir. Demokrasinin topluma yansıyan olumlu yönleri arasında eşitlik, hoşgörü, farklılıklara saygı ve insana verilen değer gösterilebilir. Demokrasi, tüm bu olumlu yönlerinin yanı sıra bireylere belirli sorumluluklar da yüklemektedir. Demirtaş ve Durmuş’a (2009) göre demokratik toplumların vatandaşlarından belirli beklentileri vardır. Bu beklentiler; İnsanlar kararlarından ve davranışlarından sorumlu olduklarını bilmeli, kişilik hak ve özgürlüklerine sahip olmanın kendilerini toplumdan üstün ve önemli görmeleri anlamına gelmediğini bilmeli, birey, demokratik toplumların hizmetkarı olmadığını bilmeli ve bunu ortaya koymalıdır.

Demokratik toplumlar içerisinde en önemli kavramlarda biri de demokratik liderliktir. Demokratik liderler, gücün dağıtımını ve paylaşımını teşvik eder. Bunun yerine uzman gücü ve karizmatik güç gibi kişisel güçler ön plana çıkmaktadır. Başında bir lider olmasa bile sistem düzgün bir şekilde çalışmaya ve işlemeye devam eder (Güner, 2002). Okullarda demokratik okul yöneticileri, eğitim sisteminin devamlılığının ve etkinliğinin sağlanmasında kilit rol

oynamaktadır. Öyle ki okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik demokratik tutumları, öğretmenlerin öğrencilere daha demokratik bir yaklaşım sergilemelerine neden olmaktadır. Öğretmenlerinde gördükleri demokratik tutum, öğrencilerin demokrasiyi daha fazla kabul etmelerini sağlamakta ve onların tutum ve davranışlarına demokratik bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Dolayısıyla okul müdürleriyle başlayan bu zincirleme süreç, tüm eğitim sistemini ve toplumu etkilemektedir.

Eğitim-öğretim sürecini iyileştirmek ve öğrenciler ve öğretmenler adına çalışmak için okul müdürlerinin bu süreçte aktif rol oynaması ve ilgili tüm paydaşları yönlendirecek ve rehberlik yapacak donanıma ve kapasiteye sahip olması gerekmektedir. (Deniz ve Erdener, 2016). Bu bağlamda çalışma okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarını öğretmen görüşleri bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın temel problemi “Öğretmenlere göre okul yönetiminin demokratik görüş ve davranışları ne düzeydedir?” sorusudur. Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır ve bu sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri de öğretmendir. Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilişkisi öncelikle okul atmosferini ve personelin moralini etkiler. Öğretmenler, müdürleri meslekte kendilerini mutlu veya mutsuz eden faktörler olarak görmekte ve tutumlarını buna göre düzenlemektedir. Bu ilişkiler demokratik olduğunda okuldaki atmosfer uyumlu hale gelir ve personelin morali yükselir (Bursalıoğlu, 2002).

Bu çalışmada okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmen görüşleri bağlamında incelenmiştir. Araştırma kapsamında öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, mevcut müdürün görev süresi ve kıdemine göre tanımlayıcı bilgileri işlenerek demografik özellikleri değerlendirilmiştir. Ayrıca yöneticilerin demokratik tutum ve davranışları içerik analizi yoluyla öğretmenlerin algılarına göre yorumlanarak bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde, demokratik tutum ve davranışlara ilişkin çeşitli alanlarda çok sayıda araştırma olmasına rağmen, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin araştırmaların sınırlı sayıda olması da araştırmanın önemini göstermektedir. Çalışma elde edilen bulgularla tutarlı olarak, demokratik tutumların ve yönetici davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığını belirleyerek literatüre önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Eğitim sisteminin başarısı, yönetici ve öğretmenlerin etkin bir şekilde çalışabilecekleri bir ortama bağlıdır. Okul yönetimi bu ortamı sağlayan en üst organdır. Okulun misyon, vizyon ve hedeflerini belirleyip uygulayacak ve öğrenmeyi yönlendirecek kişiler öğretmenlerle birlikte okul yöneticileridir. Araştırmalar, okul yönetiminin öğretmenlere yönelik demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin verimliliğini artırdığını göstermektedir. Etkili bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi için okul yönetiminin demokratik görüş ve davranışa sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin demokratik görüş ve davranışlarını öğretmen görüşleri bağlamında incelemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

- Demokrasi kelimesi ile eğitim arasındaki bağlantı nasıl açıklanabilir?
- Demokratik bir okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?
- Demokratik bir okul yöneticisi ne gibi sorunlarla karşılaşacaktır?
- Demokratik bir tavırla okul yöneticisi; Öğrenme ortamına, Öğretmene, Öğrenciye ve Bir ebeveyne nasıl katkıda bulunur?

Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır ve bu sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri de öğretmendir (Bursalıoğlu, 2002). Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilişkisi öncelikle okul atmosferini ve personelin moralini etkiler. Öğretmenler, müdürleri meslekte kendilerini mutlu veya mutsuz eden faktörler olarak görmekte ve tutumlarını buna göre düzenlemektedir. Bu ilişkiler demokratik olduğunda okuldaki atmosfer uyumlu hale gelir ve personelin morali yükselir (Bursalıoğlu, 2002).

Bu çalışmada okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmen görüşleri bağlamında incelenmiştir. Araştırma kapsamında öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, mevcut müdürün görev süresi ve kıdemine göre tanımlayıcı bilgileri işlenerek demografik özellikleri değerlendirilmiştir. Ayrıca yöneticilerin demokratik tutum ve davranışları içerik analizi yoluyla öğretmenlerin algılarına göre yorumlanarak bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde, demokratik tutum ve davranışlara ilişkin çeşitli alanlarda çok sayıda araştırma olmasına rağmen, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin araştırmaların sınırlı sayıda olması da araştırmanın önemini göstermektedir. Çalışma elde edilen bulgularla tutarlı olarak, demokratik tutumların ve yönetici davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığını belirleyerek literatüre önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırma yöntemi, araştırma ekibi, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve veri analizi hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri, gözlem, görüşme ve doküman analizi şeklinde veri toplama yöntemlerini kullanan, katılımcının doğal ortamındaki olaylarla ilgili düşüncelerini gerçekçi ve bütüncül bir bakış açısıyla yansıtan araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Görüşme yöntemleri arasında yapılandırılmış görüşmeler, yarı yapılandırılmış görüşmeler ve yapılandırılmamış görüşmeler yer almaktadır (Karasar, 2005). Bu çalışmada görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Tablo 1: Çalışma Grubu

Çalışma Grubu	Yaş Aralığı	Cinsiyet	Çalışılan Eğitim Kademesi	Kıdem Yılı
2021 – 2022 Eğitim Öğretim Yılı'nda Sakarya'da Görev yapan Öğretmenler	20 – 30: 2	Kadın: 12	İlkokul: 4	1-5 Yıl: 0
	30 – 40: 8		Ortaokul: 14	6-10 Yıl: 4
	40 – 50: 10	Erkek: 8	Lise: 1	11-15 Yıl: 12
	50 ve Üzeri: 0			16 Yıl ve Üzeri: 4

Araştırmanın çalışma grubu, bilgisayar destekli internet ortamından gönderilen bir ankete erişimi olan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 20 öğretmenden oluşmaktadır.

Kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmanın çalışma grubu gönüllü olan öğretmenler arasından belirlenmiştir. 2021-2022 Eğitim Öğretim Yılı'nda Sakarya ili merkez ilçelerinde bulunan ilk, orta ve lise dereceli okullarda çalışmakta olan 20 öğretmen bir çalışma grubu oluşturmuştur.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme formu, öğretmenlerin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymalarına olanak tanıyan 4 açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

Veri Analizi

Katılımcılardan alınan verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde belirli kurallara göre kodlama yapılır ve iddia daha küçük içerik kategorileri ile özetlenir. Bir mesajın belirli özelliklerinin objektif ve sistematik olarak tanınmasına yönelik çıkarımların yapıldığı bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2016). Katılımcıların kimlik bilgilerinin gizliliği esas alındığından ad ve soyadlarına yer verilmemekte ve her katılımcıya K1, K2, K3, K4... gibi kodlar atanmaktadır. Katılımcıların yarı yapılandırılmış görüşme şeklinde sorulara verdikleri yanıtlar bağlamında alt temalar belirlenmiştir. Veriler alt temalara son şekli verilerek tablo halinde hazırlanmıştır. Tabloların altında doğrudan aktarım yöntemi kullanılarak bazı katılımcı görüşleri verilmiştir.

BULGULAR

Demokrasi Kelimesiyle İlgili Bulgular

Katılımcılara sorulan “Demokrasi kelimesini eğitimle ilişkilendirerek tanımlayabilir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar göre alt temalar, alt temaları tekrar eden katılımcılar ve alt temaların tekrar etme sayısı oluşturulmuş ve Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Eğitim Bağlamında Demokrasi Tanımıyla İlgili İfadeler

Alt temalar	Katılımcılar	Alt temaların tekrar etme sayısı
Eşitlik	K2, K5, K6, K7, K9, K13	6
Demokrasinin yaygınlaşması eğitimi ilgilidir	K3, K16	2
Karar sürecine katılım	K1, K4, K8, K10, K11, K14, K15, K17, K19	9
Adalet	K18	1
Talep ve beklentilerin ifade edilebilmesi	K20	1

Tabloya bakıldığında eğitim bağlamında demokrasi tanımıyla ilgili 5 alt tema oluştuğu

görülmektedir. Bu alt temalardan “Eşitlik” alt temasını 6 katılımcı; “Demokrasinin yaygınlaşması eğitimle ilgilidir” alt temasını 2 katılımcı; “Karar sürecine katılım” alt temasını 9 katılımcı; “Adalet” alt temasını 1 katılımcı; “Talep ve beklentilerin ifade edilebilmesi” alt temasını 1 katılımcı tekrar etmiştir. Buna göre alt temalar arasında “Karar Sürecine Katılım” alt temasının diğerlerine kıyasla daha fazla katılımcı tarafından tekrar ettiği anlaşılmaktadır.

Eğitim bağlamında demokrasi tanımıyla ilgili ifadelere yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

K3 (Demokrasinin yaygınlaşması eğitimle ilgilidir): Demokrasi fikrinin benimsenmesinde eğitimin hazırlayıcı bir görevi vardır.

K6 (Eşitlik): Demokrasi eşitliği simgeler bence, eşit şartlarda herkese eşit eğitim olmalı bence fiziki koşullar, sınıf sayıları, teknolojik donanım, kaynak vs. demokratik eğitim şartları.

K10 (Karar sürecine katılım ilgili konu): Muhataplarının görüşleri alınarak değerlendirilmeli, kararlaştırılmalı. Bu idare, öğretmen ve öğrencileri kapsamalı.

K18 (Adalet): Her alanda hür irade. İdare-öğretmen-öğrenci-öğretmen. Mobbing kavramının olmadığı bireyin kendi ile ilgili kararları seçimleri rahatça alıp ifade edebilmesi. Eğitimde demokrasi idarenin öğretmen üzerinde baskı kurmaması ile olur bence.

K20 (Talep ve beklentilerin ifade edilebilmesi): Talep ve beklentilerin ifade edilebilmesi-Her öğrenci ve öğretmenin istediği zaman uygun dille talepte bulunabilmesi

Demokratik Okul Yöneticisinin Sahip Olduğu Niteliklerle İlgili Bulgular

Katılımcılara sorulan “Demokratik okul yöneticisi, hangi niteliklere sahip olmalıdır?” sorusuna verilen cevaplar göre alt temalar, alt temaları tekrar eden katılımcılar ve alt temaları tekrar etme sayısı belirlenmiş ve Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Demokratik Okul Yöneticisinin Sahip Olduğu Nitelikler

Alt temalar	Katılımcılar	Alt temaların tekrar etme sayısı
Kararlara katılımı önemseyen	K1, K3, K8, K14	4
Herkes için adalete inanan	K2, K4, K5, K6, K7, K11, K13, K17, K18,	9
Yenilikçi ve gelişim odaklı	K8, K10, K15	3
Fırsat eşitliği sağlayan	K9	1
Empati kurabilen	K12, K19, K20	3

Tabloya bakıldığında 5 alt temanın olduğu görülmektedir. Bu alt temalardan “Kararlara katılımı önemseyen” alt temasını 4 katılımcı; “Herkes için adalete inanan” alt temasını 9 katılımcı; “Yenilikçi ve gelişim odaklı” alt temasını 3 katılımcı; “Fırsat eşitliği sağlayan” alt temasını 1 katılımcı; “Empati kurabilen” alt temasını 3 katılımcı tekrar etmiştir. Buna göre en fazla tekrar eden alt temanın “Herkes için adalete inanan” alt teması olduğu ifade edilebilir.

Demokratik okul yöneticisinin sahip olduğu niteliklerle ilgili katılımcı görüşleri şu şekildedir:

K11 (Herkes için adalete inanan): Adil, tarafsız olmalıdır. Uygulamalarda ideoloji, sendika vb. gözetmeksizin herkese eşit tutumlar içinde olmalıdır.

K13 (Herkes için adalete inanan): Adil yönetim esaslarına uygun, bireysel farklılıkları gözetken, eğitim teknolojilerine hakim.

K14 (Kararlara katılımı önemseyen): Alınacak kararlarda veli öğretmen ve öğrencilere de tercihlerini sormalı bunları dikkate almalıdır.

K19 (Empati Kurabilen): Farklı fikir ve görüşlere saygılı, Empati sahibi, anlayışlı, güler yüzlü, hoşgörülü, liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Ekibini bir hedef doğrultusunda harekete geçirebilecek yeterliliklere (motivasyon, problem çözücü vs.) sahip olmalıdır.

K8 (Yenilikçi ve gelişim odaklı): Lider ruhlu, yeniliklere açık, kişilerin fikirlerini önemseyen ve çoğunluğun görüşünü destekleyen, hümanist olmalıdır.

K9 (Fırsat eşitliği sağlayan): Eşitlikçi, fırsat veren ve paylaşan olmalıdır.

Demokratik Okul Yöneticisinin Karşılaşacağı Güçlükler

Katılımcılara sorulan “Demokratik okul yöneticisinin karşılaşacağı güçlükler size göre nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar göre alt temalar, alt temaları tekrar eden katılımcılar ve alt temaları tekrar etme sayısı Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Demokratik Okul Yöneticisinin Karşılaşacağı Güçlükler

Alt temalar	Katılımcılar	Alt temaların tekrar etme sayısı
Üst yöneticilerin baskısı	K1, K4	2
Zorluk bulunmamakta	K2	1
Herkesi memnun eden karar almanın zor olması	K3, K6, K10, K15, K16, K19, K20	7
Yönetmelikler	K5	1
Genel baskı ve eleştiri	K7, K11, K12, K18,	4
Karar sürecinin uzun sürmesi	K8, K9, K17	3
Kültürel farklılıklar	K13	1
Kararların merkezden alınması	K14	1

Tabloya bakıldığında katılımcı görüşleri bağlamında 8 alt temanın oluştuğu görülmektedir. Bu alt temalardan “Üst yöneticilerin baskısı” alt temasını 2 katılımcı; “Zorluk

bulunmamakta” alt temasını 1 katılımcı; “Herkesi memnun eden karar almanın zor olması” alt temasını 7 katılımcı; “Yönetmelikler” alt temasını 1 katılımcı; “Genel baskı ve eleştiri” alt temasını 4 katılımcı; “Karar sürecinin uzun sürmesi” alt temasını 3 katılımcı; “Kültürel farklılıklar” alt temasını 1 katılımcı; “Kararların merkezden alınması” alt temasını 1 katılımcı tekrar etmiştir. Alt temaların tekrar etme sayısına göre “Herkesi memnun eden karar almanın zor olması” alt temasının daha fazla tekrar ettiği ifade edilebilir.

Demokratik okul yöneticisinin karşılaştığı güçlüklerle ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları:

K4 (Üst yöneticilerin baskısı): Baskı altında çalışması olabilir. Yapmak istediği şeylerin yapmasına izin verilmemesi durumunda kendini değersiz, işe yaramaz ve özgüveni düşük bir insan olarak görebilir. Böylece mesleğine olan sevgi ve saygısını kaybedebilir.

K8 (Karar sürecinin uzun sürmesi): Okul yönetimi esnasında ani kararlar alınması gerektiğinde uygulanabilirliğinin zorluğu, alınacak kararların daha uzun sürede alınması, pratik olmaması.

K10 (Herkesi memnun eden karar almanın zor olması): Her görüşün değerlendirildiği ama sonuca dahil olmadığı ortamlarda kapsayıcı karar alınmasında zorluk yaşanabilir.

K2 (Zorluk bulunmamaktadır): Demokrat bir yöneticinin karşılaştığı herhangi bir zorluk olmayacaktır.

K5 (Yönetmelikler): Var olan yönetmelikler demokratik tutumu etkileyebilir.

K7 (Genel baskı ve eleştiri): Okul yönetiminde demokrasiyi kabul edemeyen dar düşünceli insanların itirazları dışında bir sorun yaşanmaz.

K13 (Kültürel farklılıklar): Farklı kültürlerden gelen öğrenci öğretmen ve kurum çalışanlarının aynı anlayışa sahip olmaması.

K14 (Kararların merkezden alınması): Demokratik kültürün okulda ve çevrede yeterince gelişmemiş olması ve birçok kararın merkezden verilmesidir.

Demokratik Tutum Sahibi Okul Yöneticisinin Sağlayacağı Yararlarla İlgili Bulgular

Demokratik tutum sahibi okul yöneticisinin sağlayacağı yararları öğrenme ortamına, öğretmene, öğrenciye ve veliye göre değerlendiren katılımcılarla ilgili bulgulara Tablo 5, 6, 7 ve 8’de yer verilmiştir.

Tablo 5: Demokratik Tutum Sahibi Okul Yöneticisinin Öğrenme Ortamına Göre Sağlayacağı Yararlar

Alt temalar	Katılımcılar	Alt temaları tekrar etme sayısı
Gelişime açık olma	K1, K2, K6, K13, K14, K17, K20	7
Huzur ve güven vermek	K3, K7, K10, K12, K18	5
İşbirlikçi öğrenmeyi desteklemek	K4, K8, K15, K19	4
Motivasyon	K5, K11	2

Bireysel farklılıkları dikkate almak	K9, K16	2
--------------------------------------	---------	---

Tabloya bakıldığında 5 alt temanın oluştuğu görülmektedir. Bu alt temalardan “Gelişime açık olma” alt temasını 7 katılımcı; “Huzur ve güven vermek” alt temasını 5 katılımcı; “İşbirlikçi öğrenmeyi desteklemek” alt temasını 4 katılımcı; “Motivasyon” alt temasını 2 katılımcı; “Bireysel farklılıkları dikkate almak” alt temasını 2 katılımcı tekrar etmiştir. Alt temaların tekrar edilme sıklığı dikkate alındığında “Gelişime açık olma” alt temasının diğer alt temalara kıyasla daha fazla tekrar ettiği anlaşılmaktadır.

Demokratik tutum sahibi okul yöneticisinin öğrenme ortamına göre sağlayacağı yararlarla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları:

K4 (İşbirlikçi öğrenmeyi desteklemek): Demokratik bir yönetimde yönetici işini, okulunu, öğrenci, veli ve öğretmen arkadaşlarını sevdiği için zengin bir öğretme ortamı sunacağı için okul aile ve öğretmen işbirliği en üst seviyede olacaktır.

K5 (Motivasyon): Motivasyon artar başarı yükselir

K11 (Motivasyon): Okulda yöneticinin uyguladığı demokratik tutum öğretmenin de öğrencinin de motivasyonunu ve okul yönetimine güvenini artıracığından huzurlu bir ortam oluşacak bu da öğretimi olumlu etkileyecektir.

K1 (Gelişime açık olma): Öğretmenin daha özgür bir çalışma ortamı bulacağı ancak bu süreçte daha büyük sorumluluk alma ihtiyacı hissedeceği ve bunu öğrencilerine de yansıtacağı bir ortam.

K3 (Huzur ve güven vermek): Huzurlu ve güven dolu bir ortam oluşur, eğitimciler birbirlerinin fikirlerine saygı gösterirler, bu olumlu ortam öğretme ortamına da yansır.

K9 (Bireysel farklılıkları dikkate almak): Bireysel özelliklere göre eğitim ortamı sağlanabilir.

Tablo 6: Demokratik Tutum Sahibi Okul Yöneticisinin Öğretmene Sağlayacağı Yararlar

Alt temalar	Katılımcılar	Alt temaları tekrar etme sayısı
Değerli hissetmek/desteklenmek	K1, K2, K3, K6, K7, K9, K10, K12, K15	9
Çok yönlü kazanım	K4	1
Motivasyon	K5, K11, K19	3
Kararlara katılım	K8	1
Teknolojik yeterliliği artar	K13	1
Güven ve huzur	K14	1
Adil ve eşitlikçi bir ortam	K16	1
Kurumu benimseme	K17, K18	2
Ekip ruhu gelişir	K20	1

Tabloya bakıldığında 9 alt temanın oluştuğu görülmektedir. Bu alt temalardan “Değerli

hissetmek/desteklenmek” alt temasını 9 katılımcı; “Çok yönlü kazanım” alt temasını 1 katılımcı; “Motivasyon” alt temasını 3 katılımcı; “Kararlara katılım” alt temasını 1 katılımcı; “Teknolojik yeterliliği artar” alt temasını 1 katılımcı; “Güven ve huzur” alt temasını 1 katılımcı; “Adil ve eşitlikçi bir ortam” alt temasını 1 katılımcı; “Kurumu benimseme” alt temasını 2 katılımcı; “Ekip ruhu gelişir” alt temasını 1 katılımcı tekrar etmiştir. Alt temaların tekrar etme sayısına göre en çok tekrar eden alt temanın 9 katılımcı tarafından belirlenen “Değerli hissetmek/desteklenmek” alt teması olduğu anlaşılmaktadır.

Demokratik tutum sahibi okul yöneticisinin öğretmene sağlayacağı yararlarla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları:

K1 (Değerli hissetmek, desteklenmek): Öğretmen planladığı ve yapacağı tüm çalışmalarının değer göreceği ve desteklenebileceği duygusu ile çalışmalarını planlayabilir.

K14 (Güven ve huzur): Öğretmenin güvenilir huzurlu bir ortamda eğitim faaliyetlerini yürütmesini sağlar.

K15 (Değerli hissetmek, desteklenmek): Fikirleri dinlenen ve önemsenen öğretmen okulda daha mutlu ve aktif olacağından eğitim kalitesi de bu okullarda ciddi bir şekilde yükselecektir.

K19 (Motivasyon): Öğretmenler okula severek giderler ve işlerini severek yaparlar. Bu durum iş performansına olumlu yansır. Ortak hedef ve projelerde istekli olurlar ve motivasyonu yüksek bir şekilde projelere katılım sağlayabilirler.

K4 (Çok yönlü kazanım): Demokratik okul yöneticisi demokratik öğretmenler ile çalıştığı için okul, öğrenci ve veliler açısından kazanımı yüksek bir ortam oluşacaktır.

K8 (Kararlara katılım): Okul yönetiminde söz sahibi olabilmeleri yaşanan sorunlara daha iyi çözüm bulmalarını sağlayacak, kurallara uyum artacak, öğrenme ortamı düzelecek ve başarı artacaktır.

K13 (Teknolojik yeterliliği artar): Yeni öğretim teknolojilerine hakim olurlar.

K16 (Adil ve eşitlikçi bir ortam): Adil, eşitlikçi ortamda çalışmak öğretmenin okulu benimsemesini sağlar. böylece öğretmen daha verimli çalışır.

K17 (Kurumu benimseme): Kurumu daha çok benimser ve kabullenir, Personel rahat hisseder.

K20 (Ekip ruhu gelişir): Ekip ruhu gelişir.

Tablo 7: Demokratik Tutum Sahibi Okul Yöneticisinin Öğrenciye Sağlayacağı Yararlar

Alt temalar	Katılımcılar	Alt temaları tekrar etme sayısı
Özgür ve geliştirici bir ortam	K1, K3, K4, K7, K8, K9, K17, K18, K20	9
Fırsat eşitliği	K2	1
Kurallar anlaşılır olur	K5, K12, K16	3
Adil ortam güven oluşturur	K6, K19	2
Demokrasi bilinci oluşturma	K10, K11, K13, K14, K15	5

Tabloya bakıldığında katılımcı görüşleri bağlamında 5 alt temanın olduğu görülmektedir. Bu alt temalardan “Özgür ve geliştirici bir ortam” alt temasını 9 katılımcı; “Fırsat eşitliği” alt

temasını 1 katılımcı; “Kurallar anlaşılır olur” alt temasını 3 katılımcı; “Adil ortam güven oluşturur” alt temasını 2 katılımcı; “Demokrasi bilinci oluşturma” alt temasını 5 katılımcı tekrar etmiştir. Alt temalara bakıldığında “Özgür ve geliştirici bir ortam” alt temasının diğer alt temalara kıyasla daha fazla tekrar edildiği anlaşılmaktadır.

Demokratik tutum sahibi okul yöneticisinin öğrenciye sağlayacağı yararlarla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları:

K1 (Özgür ve geliştirici bir ortam): Öğrenciler okul yöneticisi ve öğretmen arasında gördükleri demokratik tutum ve davranışları öğretmen ve öğrenci arasında da göreceği için daha özgür ve mutlu bir eğitim ortamı bulacaktır.

K10 (Demokrasi bilinci oluşturma): Öğrencilerde demokrasi bilinci oluşur, eğitim-öğretim sürecinin işleyişine katıldıkları için (temsilci düzeyinde de olsa) önemsendiklerinin farkına varırlar. Ancak bu katılım göstermelik değil işlevsel olmalı. Gerçekleşen ve gerçekleşmeyen talepler öğrencilere net bir şekilde açıklanmalı.

K15 (Demokrasi bilinci oluşturma): Öğrenme ortamında söz sahibi olan öğrenciler bu durumda isteklerinin dinlendiği, yönetsel anlamda aktif bir paydaş olduğunu hissedince okula ve öğrenme ortamında kendini güvende hissedip eğitim süreçlerinin yönetiminde her zaman aktif olacaktır. Bu aktiflik öğrencileri okula uyumlu bireyler olarak karşımıza çıkarıp geleceğe demokratik bireyler yetiştirmeye yarayacaktır.

K2 (Fırsat eşitliği): Öğrenciler için sağlıklı bir ortam hazırlarlar ve eğitimde fırsat eşitliği açısından faydalı olur.

K5 (Kurallar anlaşılır olur): Dengelerin kurulu olduğunu idare öğretmen süzgecinde öğrenci de en iyisini alır. Sorun yoksa ilerleme vardır.

K19 (Adil ortam güven oluşturur): Okul yöneticilerinin kendi fikir, istek ve düşüncelerine değer verildiğini gören öğrenci hem okula güven duyar hem mutlu olur hem de okula olan aidiyetlik duygusu güçlenir.

Tablo 8: Demokratik Tutum Sahibi Okul Yöneticisinin Veliye Sağlayacağı Yararlar

Alt temalar	Katılımcılar	Alt temaları tekrar etme sayısı
İş birliği yaklaşım	K1, K4, K7, K9, K10, K15, K16, K19	8
Güven	K2, K6, K8, K11, K20	5
Eğitime karşı olumlu tutum geliştirme	K3, K12, K17, K18	4
Eşitlik	K5	1
Demokrasi bilinci	K13	1
Aidiyet	K14	1

Tabloya bakıldığında katılımcıların cevaplarına göre 6 alt temanın oluşturulduğu görülmektedir. Bu alt temalardan “İş birliği yaklaşım” alt temasını 8 katılımcının; “Güven” alt temasını 5 katılımcının; “Eğitime karşı olumlu tutum geliştirme” alt temasını 4 katılımcının; “Eşitlik” alt temasını 1 katılımcının; “Demokrasi bilinci” alt temasını 1 katılımcının; “Aidiyet” alt temasını 1 katılımcının tekrar ettiği anlaşılmaktadır. Alt temaların tekrar edilme sayısına

bakıldığında en fazla tekrar eden alt temanın “İş birlikçi yaklaşım” alt teması olduğu ifade edilebilir.

Demokratik tutum sahibi okul yöneticisinin veliye sağlayacağı yararlarla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları:

K7 (İş birlikçi yaklaşım): Okula karşı ön yargılı olmayan, okul kurallarını daha iyi benimsemiş bir tutum içerisinde olan bir kitle elde edilir.

K11 (Güven): Velinin okul yönetimine güveni artar, bu durum öğrenciye de ve öğretmene de olumlu şekilde yansır.

K13 (Demokrasi Bilinci): Demokrasinin ihtiyaç duyduğu farklılıklara duyarlı, eleştirel düşünebilen, yaratıcı, hak ve özgürlüklerin farkında, bilinç düzeyi yüksek, sorumluluklarının bilincinde olan çocuklara sahip olurlar.

K19 (İş birlikçi yaklaşım): Veliler demokratik okul yöneticisi sayesinde kendilerinin de eğitim sürecinde aktif rol aldıklarını gördüklerinde okulu ve eğitim sürecini sahiplenirler. Okula her konuda maddi manevi destekte bulunmakta istekli olabilirler.

K12 (Eğitime karşı olumlu tutum geliştirme): Veliler okul kültürüne uyum sağlayıp eğitime daha çok destek olurlar.

K5 (Eşitlik): Eşitliğin olduğu bir ortam meydana gelir.

K14 (Aidiyet): Velilerin okuldaki karar alma süreçlerine dahil olmaları aidiyet duygusunu geliştirir.

Sonuç Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada nitel yöntem takip edilerek yarı yapılandırılmış görüşme formuyla araştırmanın verileri toplanmıştır. Elde edilen verilerin içerik analizi sonucunda oluşturulan bulgular bu bölümde alanda yapılan diğer çalışmalarda ulaşılan bulgularla kıyaslanmıştır.

Araştırmanın bulgularına dayanarak karar sürecine katılımın eğitim bağlamında demokrasi kelimesini açıkladığını ifade etmek mümkündür. Aydın, (2010) ve Taymaz, (1997) araştırmalarında ortak karar almanın, kararlara katılımın önemli olduğu belirtilmektedir. Kararlara katılım sağlanmasının demokrasinin bir gereği olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla araştırmada öğretmenlerin karar sürecine katılmayı demokrasi olarak tanımlamaları, demokrasinin dayandığı temellerle ilgili öğretmenlerin bilgi sahibi olduklarını göstermektedir.

Bulgulara göre demokratik okul yöneticisinde bulunması gereken niteliklerle ilgili öne çıkan niteliğin adalete inanmak olduğu sonucuna varılmaktadır. Taymaz, (2005) araştırmasında mevcut araştırma sonucunu destekleyen ifadelerle rastlanmaktadır. Taymaz (2005) adil olmanın, adaleti uygulamanın demokrasinin bir gereği olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırmada demokratik okul yöneticisinin en önemli özelliği olarak adalete inanması gerektiğinin belirtilmiş olması literatürle uyumludur. Denilebilir ki okul yöneticisinin adil davranması demokrasinin işlemlerini sağlayacaktır.

Araştırmada demokratik okul yöneticilerinin herkesi memnun eden kararlar almakta zorlandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan bu sonuca göre okul yöneticisinin demokratik bir ortamın sağlanmasında uygulanması gereken stratejileri ya tam olarak uygulamadığı ya da ortamda bulunanların demokratik tutumlarının çok gelişmediği için uygulamaları içselleştirmekte zorlandıkları düşünülmektedir. Nitekim demokratik

uygulamalarda önemli olan herkesi memnun eden kararlar almak değildir. Yönetimin kararlar alınırken ne tür kurallara uyacağı bellidir. Kuralları olması gerektiği gibi uyguladığında zamanla ortamda demokratik tutum da gelişecektir. Ilgar (2005), araştırmasında kurallara uyma konusunda okul yöneticisinin takipçi olması ve adaleti sağlamanın önemi vurgulanmıştır. Bu bağlamda okul yöneticisinin herkese eşit yaklaşımını içeren adalet duygusu, demokrasiye sahip çıktığı şeklinde yorumlanabilir. Ve bu doğrultuda ortamda bulunanlar tarafından okul yöneticisinin demokratik olup olmamasıyla ilgili algıları demokrasi tanımına uygun bir şekilde gelişebilir. Kaya (2013) araştırmasında da kurallara uyarak demokratik anlayışın geliştirilebileceği savunulmaktadır. Dolayısıyla literatürle uyumlu bir sonucun elde edildiği ifade edilebilir. Alan yazın incelendiğinde Gümüseli (2007) araştırmasında demokratik okul yöneticisinin “öğrenmeyi kolaylaştırma, disiplini teşvik etme, okulun rekabet gücünü artırma, çatışmaları azaltma, sürdürülebilir demokrasilerin geleceğini güvence altına alma” gibi önemli katkılar sunacağını bildirmektedir. Mevcut araştırmada da Gümüseli (2007) araştırmasında belirtilen katkılara benzer şekilde demokratik okul yöneticisinin öğrenme ortamına, öğretmene, öğrenciye ve veliye büyük kazanımlar için fırsat sunacağı yönünde öğretmen görüşleri olduğu belirlenmiştir. Demokrasinin bireylerde birçok beceriyi geliştirmeye yönelik önemli bir yaklaşım olduğu Bursalıoğlu, (1991) tarafından yapılan araştırmada da belirtilmektedir.

Araştırmada ulaşılan sonuçları maddeler halinde şu şekilde belirtmek mümkündür:

- Karar sürecine katılım eğitim bağlamında demokrasiyi ifade etmektedir.
- Demokratik okul yöneticisinin en önemli özelliği, adalete inanmaktır.
- Demokratik okul yöneticileri, aldığı kararlarla ilgili herkesi memnun etmekte zorlanmaktadırlar.
- Demokratik okul yöneticisi gelişime açık bir öğrenme ortamına katkı sağlamaktadır.
- Demokratik okul yöneticisi öğretmene kendini değerli hissettirmek ve öğretmeni desteklemek konusunda katkı sunmaktadır.
- Demokratik okul yöneticisi öğrenciye özgür ve geliştirici ortam açısından katkı sunmaktadır.
- Demokratik okul yöneticisi velilere iş birlikçi yaklaşım kazanmalarında katkı sağlamaktadır.
-

Araştırmada ulaşılan sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda şu öneriler sunulmaktadır:

- Okul yöneticilerinde demokratik yaklaşımların benimsenmesi ve yaygınlaşması için teorik bilgi kazandırılırken uygulamaya dönük etkinlikler de planlanmalıdır.
- Eğitim yönetimi disiplininde uygulamaya yönelik içeriklerin zenginleştirilmesi önerilmektedir.
- Okul yöneticilerinin demokratik uygulamalarına ilişkin ilgili birimlerce kontrolün sağlanması önerilmektedir.
- Okul yöneticilerinin demokratik yaklaşımlarının öğrenme ortamı, öğretmen, öğrenci ve veli yönüyle önemli kazanımlar sağladığıyla ilgili okul yöneticilerine farkındalık eğitimleri verilmelidir.
- Alanda yapılan araştırmalarda nicel yöntemle birlikte nitel yöntemin de kullanıldığı karma yöntem araştırmalara ağırlık verilmesinin katılımcıların algılarının derinlemesine analiz edilmesine olanak sağlaması açısından katkı sunacaktır.

- Nitel araştırmalar için oluşturulan temaların artırılması ve temaların tekrar etme oranının artırılması için daha geniş örneklem kitlesi üzerinde çalışılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Arslan, M. C. (2012).** *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısına etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aydın, A. (2010).** *Sınıf yönetimi*. (11.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bakır, A. (2007)** *Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okul yöneticilerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Başar, H. (2001).** *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bursalioğlu, Z. (1991).** *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yay. No : 12.
- Bursalioğlu, Z. (2010).** *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyükkaragöz, S. (1996).** *Demokratik eğitim politikası*. Eğitim ve Bilim Dergisi, 20, 9-16.
- Büyükkaragöz, S. Kesici, Ş. (1996).** *Öğretmenlerin hoşgörü ve demokrasi tutumları*. *Eğitim Yönetimi*, 2(3), 353-365.
- Büyükköztürk, Ş.(2016).** *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.(22.bas.)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Can, N. (2004).** Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin değişim ve *demokratik katılımı ile ilgili düşünce ve davranışları*. Eğitim Araştırma Dergisi, 4(15), 132-142.
- Çelik, V. (2000).** *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çınar, O. & Büyükkasap, E. (2004).** *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birlikte yaşama kültürü*. Uluslararası Demokrasi Eğitimi Sempozyumu. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 20-21.
- Dağlı, İ. ve Polat, N. (1999).** *Demokrasi ve insan hakları el kitabı*. Ankara: Türk Demokrasi Vakfı.
- Dahl, R.A. (2001).** *On democracy*. London: Yale University Pres.
- Demirbolat, A. (1997).** *Eğitim-demokrasi ilişkisi: demokrasi ve insan hakları eğitimi. İçinde L. Küçükahmet (Ed.). Eğitim bilime giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Durmuş, G. & Demirtaş, H. (2009).** *Genel lise öğretmenlerinin sınıf yönetiminde gösterdikleri davranışların demokratikliğine ilişkin öğretmen ve öğrenci görüşleri*, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 121-138.

- Deniz, Ü., & Erdener, M. A.** (2016). *Okul müdürlerinin sergilediği öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Tüfekçi, Ö. K. (Ed.). Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar (ss. 69-81). Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Derdiman R.** (2006). *Anayasa Hukukunun Genel Esasları ve Türk Anayasa Düzeni*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa
- Doğan, P.** (2013). *Hendek ilçesi ilköğretim okullarında demokratik eğitim uygulamasına ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Erdoğan, İ.** (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ejder, Y.** (1996). *Hukuk Sözlüğü*, Yetkin Yayınları, Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara
- Gülmek, M. N.** (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki, Zeytinburnu örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Giritli İ. & Sarmaşık j.** (2006). *Anayasa Hukuku*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş Yeni Bası, 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul
- Gözler, K.** (2006). *Anayasa Hukukuna Giriş*, Yedinci Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa
- Gözübüyük, A.** (2003). *Anayasa Hukuku*, Son Değişikliklerle Güncelleştirilmiş 11. Bası, Turhan Kitabevi, Ankara
- Gümüşeli,A.İ.**(2007). Demokratik okul yönetimi modeli.Erişim adresi: http://www.byclb.com/kobi/egitim_kurumlari/Default.aspx?
- Ilgar, L.** (2005) *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Işıköz, E.** (1999). *Demokrasi eğitiminde ilköğretim okulu yöneticilerinin etkililiği (Adapazarı örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- İpek, C.** (2003). *Sınıf ortamında öğretmen*. İçinde Ö. Üre (Ed.). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Mikro Yayınları.
- Karadağ, E. Baloğlu, N. Yalçınkayalar, P.** (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile öğretmenlerin demokratik değerleri üzerine ilişkisel bir araştırma*. Değerler Eğitimi Dergisi, 4(12), 65-82.
- Karasar, N.** (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (12. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Karip, E. & Köksal, K.** (1999). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (18), 193-204.
- Kaya, C.** (2013). *Sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetimindeki demokratik tutumlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Koçak, H.** (2009). *Küreselleşme ve yerelleşme çağında yerel demokrasi ve kentsel yaşam*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), 133-142.

- Mayo, H.B.** (1964). *Demokratik teoriye giriş*. (E. Kongar, Çev.). Ankara: Ayyıldız Matbaası.
- Öncül, R.** (2000). *Eğitim ve eğitim bilimleri sözlüğü*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Özan, M.B. 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.
- Özdemir, A.** (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkisi, İstanbul ili Sancaktepe-Çekmeköy ilçeleri*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özden, Y.** (2008). *Eğitimde dönüşüm, eğitimde yeni değerler*. (7. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Özer, İ.** (1996). *Siyasal kültür, demokrasi ve demokratik değerler*. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 71-98.
- Sezen, S.** (2000). *Seçim ve demokrasi*. Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Şahin, G.** (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin demokratik tutumları ile dogmatik düşünce biçimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şaylan, G.** (1998), *Demokrasi ve demokrasi düşüncesinin gelişmesi*. Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi.
- Şimşek, A.** (2000). *Sınıfta demokrasi*. Ankara: Eğitim Sen Yayınları.
- Taymaz, H.** (1997). *Eğitim sisteminde teftiş kavramlar ilkeler yöntemler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H.**(2005). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Türkoğlu, A.** (1996). *99 soruda eğitim bilimine giriş*. İzmir: Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık.
- Uras, M.** (2002). *Eğitimin toplumsal temelleri. İçinde E. Toprakçı (Ed.). Eğitim üzerine. 1. Baskı*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Yeşil, R.** (2002). *Okul ve ailede insan hakları ve demokrasi eğitimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yetek, Y.** (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin demokratik değerlere sahip olma düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H.** (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zencirci, İ.** (2003). *İlköğretim okullarında yönetimin demokratiklik düzeyinin katılım özgürlük ve özerklik boyutları açısından değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.