

# **Öğretmen Algılarına Göre İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Demokratik Tutumları ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki**

Durdağı AKAN<sup>1</sup>

## **ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre ilk ve ortaokul yöneticilerinin demokratik tutumları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmada buldukları okulda en az üç yıl görev yapan 180 ilk ve ortaokul öğretmenine yanıtlamaları için Demokratik Tutum Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu ve Basit Doğrusal Regresyon Analizinden yararlanılmıştır. Bulgular, öğretmenlerin algıladıkları okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile okul kültürü arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir.

*Anahtar Sözcükler:* Okul kültürü, Demokratik tutum, Eğitim yönetimi

 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.12973/jesr.2014.42.3>

---

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr. - Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi - [durdagiakan@atauni.edu.tr](mailto:durdagiakan@atauni.edu.tr)

## GİRİŞ

Örgütlerin kuruluş felsefesine uygun olarak kendilerini sürekli olarak yapılandırma ve buna uygun olarak varlıklarını sonsuza kadar sürdürme çabaları vardır. Örgütler bu süreçte çevreleriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak topluma mal ve hizmet sunarlar. Sunmuş oldukları bu mal ve hizmetin yanında çeşitli araçlar kullanarak kültürel değer üretme ve bu değerleri yayma gibi bir işlevi de bünyelerinde taşırlar.

“Kültür, insana özgü bir olgudur. İnsanın elinin ve aklının ortaya koyduğu şeylerdir. İnsanın ya da grupların, yaşam, düşün, geçim biçimlerinin etkileşimli bütünlüğüdür. Kültür, “insanın doğaya eklediği-kattığı, kavram ve öğelerin bütünüdür” (Açıkalın, 1994). Schein’e (2002) göre kültür, bir grubu oluşturan bireylerin bu grubun dış çevreye ait karşılaştığı sorunları çözümlerken, kendi içinde de hayatta kalma problemleri ile uğraşırken belirli bir sürede öğrendikleridir.

Eğitim örgütleri, diğer örgütlerden farklı olarak doğrudan insana hizmet veren örgütlerdir. Bu örgütteki faaliyetler, örgütteki bireyler arasındaki yoğun etkileşim ve iletişime dayanır ve örgüt kültürü böyle bir ortamda oluşur (Erdem & İşbaşı, 2001). Örgüt kültürü örgütü diğerlerinden ayıran, örgütsel verimliliğe etki eden, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını yönlendiren dinamik bir özellik gösterir (Göktaş, Aslan, Aslantekin & Erdem, 2005). Okul kültürü ise en basit anlamıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimidir (Çelikten, 2003).

Okul kültürünün temel öğeleri, sayılılar, değerler, normlar, törenler, hikâyeler ve masallardır (Taymaz, 2003). Okuldaki kutlamalar, eğlenceli ve başarıları tanımak ve ortak değerleri güçlendirmek için anlamlı bir yoldur (DuFour, 1998). Olumlu bir okul kültürünün oluşturulmasında birlikte çalışmak ve etkili bir iletişim kurmak gerekir (Richardson, 1999). Olumlu ve etkili bir okul kültürünün okula bağlılığı artırma, okul ve yönetimine karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan öğretim elemanları ile öğrencilerin davranış ve beklentilerini şekillendirerek okulun başarısını artırma vb. gibi birçok yararları vardır (Gümüşeli, 2006). Okul kültürü, eğitim örgütlerinde diğer örgütlerde olduğu gibi belirli havayı ve çalışmalarda karşılaşılan karmaşık gücü anlamaya ve algılamaya yardım eder (Gaziel, 1997). Okul kültürü, okulun felsefesini gösterir. Okul felsefesi devletin eğitim felsefesiyle tutarlı olmak zorundadır. Okul kültürünü benimsemeyen öğretmen ve yönetici, devletin eğitim felsefesine aykırı davranmaktadır. Devletin eğitim politikasının başarısı, öğretmenlerin ve yöneticilerin okulun misyonunu ve kültürünü kabullenmelerine bağlıdır (Çelik, 2009).

Kültürel değerlerin oluşumunda ve yaşatılmasında okul yöneticilerine önemli roller düşmektedir. Etkili okulların liderlik özelliğine sahip etkili yöneticileri vardır. Geleneksel okul yöneticileri, öğretmen ve öğrencilerin gelişimlerine önderlik edemezlerken; lider okul yöneticileri, enerjilerini okulun eğitim öğretim kalitesini artırmaya ve kaliteli eğitime engel olan sorunları çözmeye, okulun tüm paydaşlarının gelişimlerini sağlamaya harcamaktadırlar (Glasser, 1999). Lider okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarında demokratik özelliklerin varlığı dikkat çeker.

Demokrasi, iktidarın halk için ve yine halk tarafından kullanılacağı siyasal bir modeldir. Demokrasi sayesinde devlet ve toplum ilişkisinin şekli belirlenir. Demokrasilerde sadece belirli bir grup, zümre ya da sınıfın değil, o topluluğa ait herkesin eşit görüş bildirme ve karara katılma hakkı vardır. Bu sebeple, demokrasilerin vazgeçilmez unsurları arasında

eşitlik ilkesi en başta gelir. Çünkü tüm halkın eşit derecede yönetme hakkına sahip olması ilkesine dayalı olan demokrasi yönetimi, ancak tüm topluma hizmet ederek, uzlaşa ve hoşgörü kültürünü geliştirerek gereklerini yerine getirebilir (Dağlı & Polat, 1999).

Günümüz toplumlarının vazgeçilmez ögesi olan demokrasi kavramı, tarihi süreçte bazen güçlenerek bazen de gücünü yitirerek, ama her zaman toplumları derinden etkileyerek onlara yepyeni deneyimler kazandıran bir yönetim şekli olarak süregelmiştir (Ağiroğlu, 2007). Demokratik yöneticiler; öncelikle insan haklarına saygılı, insana dönük çalışmayı kendilerine görev edinmiş, çağdaş düşünebilen, okulun tüm zorluk ve olanaklarını paylaşabilen kişiler olmalıdırlar. Günümüzde demokrasiyi ve onun erdemlerini bir yaşam felsefesine dönüştürebilen yöneticiler ile demokrasi kültürünün bir iklim olarak yaşandığı okullara olan ihtiyaç gittikçe artmaktadır (Karadağ, Baloğlu & Yalçınkayalar, 2006).

Demokratik bir çalışma ortamının oluşturulması sayesinde okul örgütlerinde öğretmenlerin iş verimliliğinin ve yaratıcılığının artmasına, eğitim ortamının daha elverişli ve olumlu özellikler taşımasına zemin hazırlanır, yani okul örgütünün demokratikleştirilmesine katkı sağlanmış olur (Başaran, 1982). Bursalıoğlu (1994) “demokrat yöneticinin” özelliklerini şöyle sıralanmaktadır: 1) Karar sürecinde astlarına katılma olanağı verir. 2) İşbirliğini önerir. 3) Objektif ve rasyonel model ve yöntemler izlemeye çalışır.

Okullardaki demokratik bir yönetim biçimi demokratik kişiliklerin var olmasına dayanır. Demokratik kişilikler, edilginlikten etkinliği, geçmişten geleceği ayırmak için direnebilen öznel bireyleri ifade eder (Touraine, 1997). Etkili bir eğitim-öğretim ortamının oluşturulması için, okulda “saydam, katılımcı bir yönetimin” var olması gerekir. Okul yöneticileri demokrasi ilkelerini yönetim anlayışlarına uyguladıkları, gerek öğretmenleri gerekse öğrencileri karar sürecine kattıkları oranda etkili bir okuldan ve verimli bir eğitim – öğretim ortamından bahsedilebilir (Balci, 2001).

Okul yönetiminin önemi aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Okul yönetiminin görevi okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Özellikle okul ortamında etkili sosyalleşmeyi, aktif öğrenme düzeyini, uyumlu öğrenme ortamını sağlamak amacıyla okul yöneticilerinin ilgili alan uzmanlarıyla işbirliği yapmaları gerekir. Okulda öğrenim gören öğrencilerin istediği yönde istediği şekilde gelişim göstermesi ve eğitim veren öğretmenin öğrenciye kazandırmak istediği hedefleri doğrultusunda bir eğitim ortamının okulda oluşması okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına bağlıdır (Born, 1998).

Okullar demokrasinin yerleştiği ve yeşerdiği örgütler olmalıdır. Çünkü eğitim ile demokrasi arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Zencirci, 2013). Okul ortamlarının demokratik bir özellik taşıması öğretmen ve öğrenci başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Böyle bir ortam öğretmenlerde ve öğrencilerde demokratik tutum ve davranışların gelişmesini sağlayacaktır (Yağcı, 1998; Gömleksiz & Çetintaş, 2011). Demokratik okul ortamları hem öğretmeni hem de öğrenciyi olumlu yönde etkilemekte ve onların demokratik tutum ve davranışları kazanmasına katkıda bulunmaktadır (Duman & Koç, 2004). Demokratik yaşam biçimi ancak demokratik bir yaşayış yoluyla öğrenilebilir. Demokrasi bilincinin oluşumunda okul atmosferi kadar, okul yöneticilerine de önemli roller düşmektedir (Ağiroğlu, 2007).

Yapılan araştırmalar okulların başarıları ile örgütsel kültürleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Çelik, 2009). Bir okulun gelişmesi, yeniliklere açık ve

olumlu bir ortamın oluşmasına bağlıdır. Bir okulda böyle bir ortamı sağlayacak olan okul yöneticisidir. Okul kültürünün oluşmasında ve yönetilmesinde en önemli işlevi okul yöneticisi görür (İpek, 1999). Okul yöneticisinin bu işlevini yerine getirirken demokratik tutum sergileme oranı, okulun işleyişini özellikle okul kültürünü doğru orantılı olarak etkileyecektir.

Mevcut durumun bilinmesi ve geleceğin bu bilgilerin ışığında doğru planlanabilmesi için bu araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmış ve bu bağlamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum düzeyleri ile okul kültürüne ilişkin algıları nasıldır?
2. Okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile okul kültürü arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Okul yöneticilerinin demokratik tutumları okul kültürü alt boyutlarının anlamlı birer yordayıcısı mıdır?

## YÖNTEM

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır.

### Evren-Örneklem

Araştırmanın evreni 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Erzurum il merkezinde görev yapmakta olan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan öğretmenlerin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu amaçla aynı okulda en az 3 yıl görev yapıyor olmak araştırmanın örneklem seçiminde ölçüt olarak belirlenmiştir. Araştırmada ilk ve ortaokullarda görev yapan 180 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada yer alan öğretmenler cinsiyet durumlarına göre incelendiğinde; öğretmenlerden 101'inin (% 56,1) erkek, 76'sının (% 43,9) kadın; 91'inin (% 50,6) sınıf öğretmeni, 89'unun (% 49,4) branş öğretmeni, kıdem durumlarına göre incelendiğinde ise 22'sinin (% 12,2) 3-6 arası, 36'sının (% 20) 7-10 arası, 58'inin (% 32,2) 11-14 arası, 45'inin (% 10,6) 15-18 arası ve 19'unun (% 10,6) 19 ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları saptanmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada demokratik tutum algısı ölçeği ve okul kültürü ölçeği olmak üzere iki adet veri toplama aracı kullanılmıştır.

*Okul Kültürü Ölçeği*, Terzi (2005) tarafından geliştirilen ölçek; 4 faktörlü, Hiçbir Zaman(1), Nadiren (2), Bazen (3), Genellikle (4) ve Her Zaman (5) olmak üzere 5'li likert tipi toplam 29 maddeden oluşmaktadır. Okul Kültürü Ölçeğinde yer alan faktörlerden birinci faktör "destek" kültürü, ikinci faktör "başarı" kültürü, üçüncü faktör "bürokratik" kültürü, dördüncü faktör "görev" kültürü boyutlarını ifade etmektedir. Okul Kültürü Ölçeğinin birinci alt boyutuna ilişkin Cronbach Alfa katsayısı .88, ikinci alt boyuta ilişkin Cronbach Alfa katsayısı .82 , üçüncü alt boyuta ilişkin Cronbach Alfa katsayısı ise .76, dördüncü alt

boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .74 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise Cronbach Alfa katsayısının boyutlar bazında sırasıyla .87, .47, .80 .77 düzeyinde değer aldığı belirlenmiştir.

*Demokratik Tutum Algısı Ölçeği*, Zencirci (2003) tarafından geliştirilmiş, 24 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan maddelerin ifade ettiği her bir nitelik düzeyi beşli Likert tipi bir cevap ölçeği yardımıyla ve Her zaman (5), Çoğu zaman (4), Bazen (3), Nadiren (2) ve Hiçbir zaman (1) seçenekleriyle değerlendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .95 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise Cronbach Alfa katsayısının .94 düzeyinde değer aldığı belirlenmiştir. Ölçekten alınan puanın benzer düzeyde olması ölçeğe ilişkin olumlu görüşü göstermektedir.

### Veri Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde demokratik tutum algısı ölçeği ile okul kültürü ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkilerin saptanması için Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi; demokratik tutum ölçeğinden elde edilen puanlarının okul kültürü ölçeğinden elde edilen puanları yordama düzeyinin belirlenmesinde ise Basit Doğrusal Regresyon Analizi tekniğinden yararlanılmıştır.

## BULGULAR

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile bu değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Değişkenlerin aritmetik ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

	$\bar{X}$	S	1	2	3	4	5
1. Destek kültürü	3,91	,65					
2. Başarı kültürü	3,76	,94					
3. Bürokratik kültür	4,05	,60					
4. Görev	4,05	,60					
5. Demokratik tutum	3,49	,71	.70**	.56**	.26**	.51**	-

n=180; \*\*p<.01

Tablo 1’deki verilere göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutumlarına ilişkin algı düzeyleri ( $\bar{X} = 3,49$ ) olmuştur. Okulun örgüt kültürü boyutları açısından en yüksek puan ortalaması görev kültürü ve bürokratik kültür boyutlarında ( $\bar{X} = 4,05$ ) olurken, en düşük puan ortalaması başarı kültürü boyutunda olmuştur ( $\bar{X} = 3,76$ ). Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde ise, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile okul kültürü boyutlarından destek [ $r=.70$ ]; başarı [ $r=.56$ ]; bürokratik [ $r=.26$ ] ve görev [ $r=.51$ ] puanları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile destek kültürü arasındaki basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Destek	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Sabit	15,906	1,397		11,382	,00
Demokrasi	,216	,016	,705	13,246	,00

n=180, R=.70, R<sup>2</sup>=.49, F=175,467 p<.01

Tablo 2’de görüldüğü üzere; okul yöneticilerinin demokratik tutum puanlarının okul kültürünün “destek kültürü” alt boyutu puanını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [F=175,467, p<.01]. Standardize edilmiş ( $\beta$ ) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde okul yöneticilerinin demokratik tutum özelliklerinin okul kültürünün “destek kültürü” alt boyutu özelliklerinin bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Araştırmada okul kültüründeki “destek kültürü” alt boyutuna ilişkin toplam varyansın % 49’u [R=.70, R<sup>2</sup>=.49] okul yöneticisinin demokratik tutumu ile açıklanabileceği, destek kültürü alt boyutu puanındaki % 51’lik değişimin ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile başarı kültürü arasındaki basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Başarı	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Sabit	12,944	1,883		6,873	,000
Demokrasi	,198	,022	,560	9,011	,000

n=180, R=.56, R<sup>2</sup>=.31, F=81,195 p<.01

Tablo 3’te görüldüğü üzere; okul yöneticilerinin demokratik tutum puanlarının okul kültürünün “başarı kültürü” alt boyutu puanını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. [F=81,195, p<.01]. Standardize edilmiş ( $\beta$ ) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde okul yöneticilerinin demokratik tutum özelliklerinin okul kültürünün “başarı kültürü” alt boyutu özelliklerinin bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Araştırmada Okul kültüründeki “başarı kültürü” alt boyutuna ilişkin toplam varyansın % 31’i [R=.56, R<sup>2</sup>=.31] okul yöneticisinin demokratik tutumu ile açıklanabileceği, başarı kültürü alt boyutu puanındaki % 69’luk değişimin ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği belirlenmiştir.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile bürokratik kültür arasındaki basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Bürokratik	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Sabit	12,551	1,615		7,773	,000
Demokrasi	,068	,019	,260	3,586	,000

n=180, R=.26, R<sup>2</sup>=.067, F=12,859 p<.01

Tablo 4’te görüldüğü üzere; okul yöneticilerinin demokratik tutum puanlarının okul kültürünün “bürokratik kültür” alt boyutu puanını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [F=12.859, p<.01]. Standardize edilmiş ( $\beta$ ) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde okul yöneticilerinin demokratik tutum özelliklerinin okul kültürünün “bürokratik kültürü” alt boyutu özelliklerinin bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Araştırmada okul kültüründeki bürokratik kültürü alt boyutuna ilişkin toplam varyansın % 6’sı [R=.26, R<sup>2</sup>=.067] okul yöneticisinin demokratik tutumu ile açıklanabileceği, bürokratik

kültür alt boyutu puanındaki % 94'lük değişimin ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile görev kültürü arasındaki basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Görev	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Sabit	15,136	1,156		13,097	,000
Demokrasi	,109	,013	,519	8,095	,000

n=180, R=.51, R<sup>2</sup>=.27, F=65,525, p<.01

Tablo 5'te görüldüğü üzere; okul yöneticilerinin demokratik tutum puanlarının okul kültürünün "görev kültürü" alt boyutu puanını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [F=65,525, p<.01]. Standardize edilmiş ( $\beta$ ) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde okul yöneticilerinin demokratik tutum özelliklerinin okul kültürünün "görev kültürü" alt boyutu özelliklerinin bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Araştırmada okul kültüründeki görev kültürü alt boyutuna ilişkin toplam varyansın % 27'si [R=.51, R<sup>2</sup>=.27] okul yöneticisinin demokratik tutumu ile açıklanabileceği, görev kültürü alt boyutu puanındaki % 73'lük değişimin ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği anlaşılmaktadır.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile okul kültürünün alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Konuyla ilgili alanyazın incelendiğinde; okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir çalışmaya rastlanmazken, okul kültürü ile okul yöneticilerinin liderlik özellikleri vb. konuları içeren ve bu araştırmanın sonuçları ile benzerlik gösteren birçok çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmalar arasında; Şahin (2003), okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürünü ilişkilendirdiği araştırmasında, dönüşümcü liderlik ile okul kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Bakan (2008) tarafından yapılan bir araştırmada, örgüt çalışanlarının demokratik bir tutumu içeren "liderlik" ve "örgüt kültürü" türlerine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Özdemir (2006)'in yapmış olduğu bir araştırmada; okul kültürünün oluşturulmasında müdürlerden beklenen davranışların onlarda gözlenen davranışlara göre yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Koşar ve Çalık (2011) yapmış oldukları araştırmada, yönetsel gücün okul kültürünün oluşumunda destekleyici bir etken olduğunu belirlemişlerdir. Özan vd. , (2010) okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna olumlu yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Niemann & Kotze (2006) okul kültürü ile okul müdürlerinin liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında bu iki değişken arasında ilişkiler bulmuşlardır. Le Clear (2005), Martin (2009) sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasında, Nadarasa ve Thuraisingam (2014) ise demokratik liderlik ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Benzer bir konuda Tütüncü ve Akgündüz (2011) yaptığı çalışmada katılımcı liderlik ile bürokratik kültür arasında negatif, yenilikçi kültür, toplumcu kültür arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin demokratik

tutumuyla okul kültürü arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılan araştırmayı desteklemektedir. Bilindiği üzere okul kültürünün oluşturulması ve korunmasında en büyük sorumluluk okulun yöneticisine aittir. Okul yöneticisi bu görevini yerine getirebilmesi için öncelikle kültürü oluşturan faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Daha sonra da bulunduğu okulu bu kültürel faktörler bakımından analiz ederek, doğru bir biçimde tanımlayabilmelidir. Bunlar olmadan okulun amaçlarına katkıda bulunacak bir örgüt kültürü geliştirmek olanaklı görülmemektedir (Gümüşeli,2006). Okul yöneticilerinin demokratik tutum sergilemeleri hem öğrenme ortamına olumlu yönde yansiyacak, hem de öğretmen ve öğrencilerin benzer tutum içerisinde olmalarına yardımcı olacaktır.

Araştırmada okul kültürü boyutlarından görev kültürü ve bürokratik kültür boyutu öğretmenler tarafından en yüksek düzeyde algılanırken, başarı kültürü boyutu en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Bu bulgu, ilköğretim okullarında görev yönelimli bir kültürün baskın olduğuna vurgu yapan Terzi'nin (2005) ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul kültürünün en yüksek düzeyde gerçekleşen boyutunun görev kültürü olduğu sonucuna ulaşan Koşar (2008) ve Sezgin'in (2010) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Araştırmada bürokratik kültür boyutu ile ilgili elde edilen bulgunun Erdem'in (2007) elde etmiş olduğu işgörenlerin algılarına göre en yüksek düzeyde gerçekleşen örgüt kültürü boyutunun hiyerarşi kültürü olduğu bulgusu ile de uyumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutum düzeylerinin diğer algı düzeylerine göre daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Bu durum, ülkemizde demokrasi kültürünün yeterince gelişmediğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu incelendiğinde ise; öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin demokratik tutumları, okul kültürünün "destek kültürü", "başarı kültürü", "bürokrasi kültürü" ve "görev kültürü" olmak üzere her dört alt boyutunu anlamlı düzeyde yordamaktadır. En yüksek düzeyde yordama "destek kültür" boyutunda olurken, en düşük düzeyde yordama ise "bürokratik kültür" boyutunda olmuştur. Bu sonuç Şimşek (2003), Terzi (2005) ve Koşar'ın (2008) yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla benzeşmektedir. Ozan, Türkoğlu ve Şener (2010) tarafından yapılan bir araştırmada okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin görüşlerine göre olumlu düzeyde olduğu görülmüştür. Okul ortamlarının demokratik bir özellik taşıması öğretmen ve öğrenci başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Böyle bir ortam öğretmenlerde ve öğrencilerde demokratik tutum ve davranışların gelişmesini sağlayacaktır (Yağcı, 1998; Gömleksiz & Çetintaş, 2011). Yaratıcı bir okul kültürü oluşturmak isteyen yöneticinin; okulda özgür, bağımsız, araştırmacı, kendisini ifade edebilen, iyi ilişkiler kurabilen, özgün düşünceler üretebilen kendi kararını kendisi verebilen, örgütsel kararlara etkin katılabilen, örgütsel olaylara duyarlı, kısaca demokratik bir tutum içerisinde olması beklenir (Taş, 1999). Demokrasinin varlığı, ancak demokratik değerlere inanmış insanların varlığı ile olanaklı olabilir. Bu araştırmada nicel yöntemlerle bulgular elde edilmiştir. Benzer çalışmalar görüşme, gözlem ve mülakat gibi nitel yöntemler kullanılarak farklı okullarda da yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ağiroğlu, B. A. (2007). Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okul yöneticilerinin değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 8 (14), 13-14.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Born, D. (1998). *Fransız eğitim sisteminde tarih, coğrafya ve yurttaşlık bilgisi tasarımı ve bu tasarımın yurttaşın oluşumuna katkısı dersimiz yurttaşlık*. (Çev: T. İlğaz). İstanbul: Kesit Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çarıkcı, B. (2006). Öz değerlendirme ve Türk kamu sektöründe uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çelik, V. (2009). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (4), 1-17.
- Dağlı, İ. D. & Polat, N. (1999). *Demokrasi ve insan hakları el kitabı*. Ankara: Türk Demokrasi Vakfı Yayınları.
- DuFour, R. (1998). Why celebrate? it sends a vivid message about what is valued. *Journal of Staff Development*, 19(4), <http://www.nsd.org/library/jsd/dufour194.html>.
- Duman, T. & Koç, G. (2004). Eğitim fakültesi öğrencilerinin öğretim elemanlarının demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Erdem, F. & İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 1 (1), 33-57.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (2), 63-79.
- Gaziel, H. H. (1997). Impact of school culture on effectiveness of secondary schools with disadvantaged students. *The Journal of Educational Research*, 90 (5), 310-325.
- Glasser, W. (1999). *Okulda kaliteli eğitim*. (Çev: U. Kaplan). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Göktaş, B.; Aslan, G. Aslantekin & Erdem R. (2005). Örgüt kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ kadın hastalıkları ve doğum hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 351-372.
- Gömlüksiz, M. N. & Çetintaş, S. (2011). Öğretmen adayların demokratik tutumları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 1-14.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul kültürü ve liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*, 8 (14).
- Işık, A. N & Gürsel, M. (2009), Örgüt kültürünün bazı değişkenlere göre analizi (Eğitim fakültesi örneği). *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 187 - 205.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Karaca, E. (2008). Eğitimde kalite arayışları ve eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 61-80.
- 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*, 12, 65-82.
- Koşar, S. (2008). İlköğretim Okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koşar, S. & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Le Clear E. A. (2005). Relationships among leadership styles, school culture, and student achievement. *Unpublished Doctoral Dissertation*. University of Florida.
- Martin, S. T. (2009). Relationship between the leadership styles of principals and school culture. *Electronic Theses & Dissertations*. Georgia Southern University Jack N. Averitt College of Graduate Studies, Statesboro, Georgia.
- Nadarasa, T. & Thuraisingam, R. (2014). The influence of principals' leadership styles on school teachers' job satisfaction – study of secondary school in Jaffna district. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4 (1).
- Niemann R. & Kotz. T. (2006). The relationship between leadership practices and organisational culture: an education management perspective. *South African Journal of Education*, 26 (4), 609–624.
- Ozan, 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.
- 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. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 411-433.
- Richardson, J. (1999). Norms put the 'golden rule' into practice for groups (Tools for Schools). *National Staff Development Council (NSDC)*, <http://www.nsd.org/members/tools/t-aug99.pdf>
- Schein, E. H. (2002). Örgütsel kültür (Çev: Atilla Akbaba), *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 1-32.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35 (156), 142-159.
- Şahin, S. (2003). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürleri arasındaki ilişkiler. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, Y. (2003). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında ilişki. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Taş, H. (1999). Yaratıcı örgüt kültürü ve yönetim. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A.

- Terzi, A.R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 423-442.
- Touraine, A. (1997). *Demokrasi nedir?* (Çev: O. Kunal). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki: Kuşadası bölgesinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (1), 59-72.
- Yağcı, E. (1998). Demokrasi ve eğitim. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 22 (107), 15-22.
- Zencirci, İ. (2003). İlköğretim okullarında yönetimin demokratiklik düzeyinin katılım özgürlük ve özerklik boyutları açısından değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

## **The Relationship between Democratic Attitudes of Primary and Secondary School Managers and School Culture as measured by Teachers' Perceptions**

Durdağı AKAN<sup>2</sup>

### **Introduction**

Organizations produce their own customs, traditions, exercises, values, and philosophies; hence, they establish their own culture while manufacturing goods or services for the society. In particular, educational institutions have the ability to produce and spread culture in a way different from other organizations (Çelik, 2009).

“Culture is a phenomenon unique to mankind. It consists of things delivered by human hand and brain. It is the interactive integrity of living, thinking, and relationship modes of men and groups of men. Culture is the whole of concepts and elements added-contributed by mankind to nature” (Açıkalın, 1994). According to Schein (2002), culture is what individuals in a group learn while they solve problems confronting the group from the external environment and also struggle with survival problems within their own group.

Premises, values, norms, exercises, stories, and tales are basic components of school culture (Taymaz, 2003). Celebration in schools is a good way to recognize achievements, have fun, and strengthen common values (DuFour, 1998). Cooperation and effective communication is required in order to develop a positive school culture (Richardson, 1999).

A positive and effective school culture provides innumerable advantages; for example, a positive school culture promotes increased loyalty to the school, builds trust in the school and management, prevents disruptive conflicts, and shapes the behaviors and expectations of teachers and students to improve success etc. (Gümüşeli, 2006). Just as in other organizations, school culture helps the educational community perceive and understand the school climate (Gaziel, 1997).

A school's culture represents the school's philosophy, and it is required that a school's philosophy parallels with the educational philosophy of the state. Consequently, teachers and managers who do not adopt the school culture act against the official educational philosophy of the state. The success of the state's educational policy depends on teachers and managers adopting the school mission and culture (Çelik, 2009).

School managers play a critical role in creating and maintaining cultural values. Successful schools have effective managers with leadership ability. Leader school managers focus their efforts on improving the educational quality of the school, overcoming the barriers to providing quality education, as well as focusing on the positive development of all stakeholders of the school (Glasser, 1999). Leader school managers stand out because of their democratic attitudes and behaviors.

Democratic managers respect human rights, commit themselves to human-oriented studies, share all hardships and opportunities of the school, and adopt a contemporary way of thinking. Today, there's a growing need for managers who can transform democracy and its merits into a life philosophy, but they are also needed in schools where a democratic culture is an established tradition (Karadağ, Baloğlu & Yalçınkayalar, 2006).

Various researchers have shown a meaningful relationship between the success of schools and their organizational culture (Çelik, 2009). Development of a school culture

---

<sup>2</sup> Asst. Prof. Dr. - Atatürk Universtiy Kazım Karabekir Education Faculty - durdagiakan@atauni.edu.tr

depends on creating a positive environment that is open to new ideas. The school manager is primarily responsible for creating such an environment. School managers play the cardinal role in creating and managing a school's culture (İpek, 1999). School managers' democratic attitudes as they fill this role directly affect the operation of the school and, in particular, the school culture. This study aims to identify the relationship between the democratic attitudes of school managers and their schools' respective cultures as measured by teachers' perceptions. To identify and describe the current situation and properly plan for the future, this study focuses on three questions:

1. What is the level of teachers' perceptions about school culture and democratic attitudes of school administrators?
2. Is there a meaningful relationship between the democratic attitudes of school managers and school culture?
3. Is the democratic attitude of a school manager a meaningful predictor for the emergence of sub-dimensions in the school culture?

## **Methods**

This study adopts a relational design to identify the relationship between the democratic attitudes of school managers and the correlate school culture as measured by teachers' perceptions. The target population for the study consists of primary and secondary school teachers working at Erzurum City Center during the 2012-2013 school year. 180 primary and secondary school teachers were selected for this research sample using an easily accessible sampling method. In this study, the Democratic Attitude Scale developed by Zencirci (2003), and the Organizational Culture Scale developed by Terzi (2005) were used as data collection tools. The first factor in the Organization Culture Scale represents the school's "support" culture; the second factor represents "success" culture, the third factor "bureaucratic" culture, and the fourth factor "duty" culture dimensions. The Democratic Attitude Perception Scale consists of 24 items and a single dimension. For research data analysis, researchers used Pearson Product Moment Correlation Analysis to identify the relationship between the democratic attitude perception scale and the school culture scale scores; Simple Linear Regression Analysis was used to identify the predictive value of the democratic attitude scale scores on school culture scale scores. The democratic attitude scale is considered an independent variable, while the subdivisions of (i) support, (ii) success, (iii) bureaucratic, and (iv) duty in the school culture scale are considered as dependent variables of the study.

## **Results**

The results of the Pearson Product-Moment Correlation Analysis indicated a positive meaningful relationship between the democratic attitudes of school managers and support culture [ $r=.70$ ]; success culture [ $r=.56$ ]; bureaucratic culture [ $r=.26$ ]; and duty culture [ $r=.52$ ] sub-dimension scores. Simple linear regression analysis found that the democratic attitude scores of school managers show a statistically significant predictive power on school culture's "support culture" , [  $R^2=.49$ ,  $p<.01$ , ] "success culture", [  $R^2= .31$ ,  $p<.01$ ] "bureaucratic culture" [ $R^2= .067.31$ ,  $p<.01$ ] and "duty culture", [ $R^2=.27$ ,  $p<.01$ ] sub-dimension scores.

### Conclusions, Discussion, and Implications

The study concludes that there is a statistically significant relationship between the democratic attitudes of school managers and the sub-dimensions of school culture as reported by teachers. Currently, there are no studies in the literature which directly focus on the relationship between the democratic attitudes of school managers and school culture. However, there are many studies of topics such as school culture and the leadership abilities of school managers which parallel with the results of this study. For example, Şahin (2003) studied the association between the leadership styles of school managers and school culture, and found a positive relationship between transformational leadership and school culture. A study of organizations by Bakan (2008) found a statistically significant relationship between employees' perceptions of "leadership" and the "organizational culture" which encompasses aspects of democratic attitudes. A study by Özdemir (2006) concluded that the behaviors expected by principals in creating a school culture are manifest at a higher rate than other observed behaviors. Koşar and Çalık's (2011) research identified administrative power as a supportive factor in creating a school culture. Niemann and Kotze (2006) found a relationship between school culture and the leadership practices of school principals. Le Clear (2005), Martin (2009) found a positive relationship between transactional and transformational leadership styles and school culture.

Another important finding of this study is the predictive value of teachers' perceptions of the democratic attitudes of school managers as it predicts all four sub-dimensions of school culture, namely "support culture", "success culture", "bureaucracy culture" and "duty culture". This result parallels with the research results of Şimşek (2003), Terzi (2005) and Koşar (2008). In a research study conducted by Ozan, Türkoğlu and Şener (2010), teachers' perceptions of the democratic attitudes and behaviors exhibited by school managers proved to be positive. A democratic school environment significantly influences the success of both teachers and students. Such an environment helps improve the democratic attitudes and behaviors of teachers and students (Yağcı, 1998; Gömleksiz & Çetintaş, 2011). This is important since the existence of democracy depends on the existence of people believing in democratic values. A manager who desires to establish a creative school culture is expected to garner an environment which encourages free expression, independence, self-expression, free-thinking, and good relationships. He must ensure participatory decision-making and an organization-sensitive environment as well as exhibit a democratic attitude (Taş, 1999).

The findings of this study were obtained through quantitative methods. Similar studies can be carried out in different schools using qualitative methods such as interview, observation and meeting.

*Key Words:* School culture, Democratic attitude, Educational administration

#### Atf için / Please cite as:

Akan, D. (2014). Öğretmen algılarına göre ilk ve ortaokul yöneticilerinin demokratik tutumları ile okul kültürü arasındaki ilişki [The relationship between democratic attitudes of primary and secondary school managers and school culture as measured by teachers' perceptions]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 4 (2), 35-48. <http://ebad-jesr.com/>