



Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarının İncelenmesi: Trabzon İli Örneği

Examination of Democratic Attitudes and Behaviors of School Administrators: Trabzon Province Example

 <https://doi.org/10.52105/temelegitim.24.1>

Murat ÇOLAK¹

 <https://orcid.org/0009-0003-1754-4119>

Geliş Tarihi/Received: 06/02/2024 Kabul Tarihi/Accepted: 30/03/2024 Yayın Tarihi/Published: 15/10/2024

Özet:

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını farklı değişkenler açısından incelemek amaçlanmıştır. Bu amaçla yöneticilerin demokratik tutum ve davranış sergileme düzeylerini; cinsiyeti, branşı, çalıştığı okul türü, yöneticilik görev türü, çalıştığı okulun bulunduğu bölge ve mesleki deneyim gibi değişkenlerin etkileme durumu değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada tarama deseninden yararlanılmıştır. Çalışmaya uygun durum örnekleme yolu ile Trabzon ilinde Milli Eğitime bağlı resmi ilk, orta ve lise düzeyindeki okullarda görev yapmakta olan 166 okul yöneticisi dahil edilmiştir. Çalışmadaki veriler, "Demokratik tutum algısı ölçeği" ile toplanmıştır. Toplanan verilerin demografik özelliklere göre analizinde parametrik testlerden bağımsız t testi ve tek yönlü anova ve ikili anova testleri yapılmıştır. Analizler sonucunda; okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin, mesleki deneyimlerinin, branşlarının ve çalıştıkları okul türlerinin demokratik tutum ve davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı görülmüşken; okulda müdür olarak görev yapanların müdür yardımcılığı görevi yapanlara göre ve ilçe merkezinde çalışan yöneticilerin il merkezinde görev yapan yöneticilere göre demokratik tutum ve davranışlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Demokrasi, Okul Yöneticileri, Demografik Özellikler, Demokratik Tutumlar

Abstract:

This study aims to examine the democratic attitudes and behaviors of school administrators in terms of different variables. For this purpose, the level of democratic attitudes and behavior of managers; An attempt was made to evaluate the impact of variables such as gender, branch, type of school where the student works, type of managerial position, the region where the school is located and professional experience. Survey design was used in the study. 166 school administrators working in public primary, secondary and high school schools affiliated with National Education in Trabzon province were included in the study through appropriate case sampling. The data in the study were collected with the "Democratic attitude perception scale". In the analysis of the collected data according to demographic characteristics, independent t-test, one-way anova and double anova tests were performed. As a result of the analysis; It has been revealed that school administrators' democratic attitudes and behavior levels are high. While it was observed that school administrators' gender, professional experience, branches and the type of schools they work in did not create a significant difference in their democratic attitudes and behaviors; It has been revealed that the democratic attitudes and behaviors of those who work as principals in the school are higher than those who work as assistant principals, and the democratic attitudes and behaviors of the administrators working in the district center are higher than the administrators working in the city center.

Keywords: Democracy, School Administrators, Demographic Characteristics, Democratic

Önerilen Atıf Bilgisi/To Cite This Article: Çolak, M. (2024). Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarının İncelenmesi: Trabzon İli Örneği, *Temel Eğitim Dergisi*, 24, 6-16.



Bu makale Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) lisansı ile lisanslanmıştır. Makalenin okuma, indirme, kopyalama, dağıtma ve yazdırma hakları herkes için kalıcı olarak serbest bırakılmıştır.



This article is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license and permanently free for everyone to read, download, copy, distribute and print.

¹ colakmrt@gmail.com, Trabzon Üniversitesi

1. Giriş

Demokrasi kavramı yüz yıllar içerisinde farklı kültürlerin katkısıyla gelişim göstermiş olsa da kavramın ana vatanı Yunanistan'dır. Bu kavram Yunanca 'Demos' ve 'Kratos' kelimelerinin birleşiminden doğmuş olup, demos; halk, ahali gibi anlamlara geliyorken, kratos; egemen, güç anlamına gelmektedir. Halkın egemenliği demek olan Demokrasi kavramı ilk kez Yunan şehir devletlerinden Atina'da ortaya atılmıştır. Yunanistan'da ortaya çıkan demokrasi farklı toplumlarda farklı isimlerle de anılmıştır. Demokrasiyi zaman içerisinde bir yönetim biçimi olarak benimsenmek şöyle dursun, ne yazık ki demokrasi zamanla yalnızca toplumların belleğinde bir düşünce olarak kalakalmıştır (Dahl, 2000). Oysa demokrasi bir yönetim biçimidir, sadece düşüncelerde kalacak bir fikir olmayıp aynı zamanda toplumun ve toplumdaki bireylerin ilişkilerini düzenleyen bir özelliğe de sahiptir (Yılman, 1995).

Demokrasi; değişen ve dönüşen dünyada kendi kavramsal alanında kendine yeni anlamlar bulmaya devam ediyor. Demokrasi yönetim biçiminden ziyade, insanlar arası ilişkilerini doğru ve uygun bir şekilde yönlendirmektedir (Akçay, 2006). O yalnızca politik bir sistem değil aynı zamanda toplumsallığın gereklerine hizmet eden bir değerler bütünüdür (Erbil, 2014). Bir değerler bütünü olan demokrasinin esasını eşitlik ilkesi teşkil etmektedir. Bu bağlamda halkı oluşturan vatandaşlar ve onların üzerinden sağlanan vatandaşlık hukuku egemenliği eşit bir şekilde tüm bireylere taksim eder. Demokrasi yönetiminin temel ilkelerini yasalar ile sağlamak ve korumak da bu yönde kaçınılmaz bir gerekliliktir (Dursun, 2002). İnsanların özgürlükten, eşitlikten, adaletten ne anladığı ve ne anlaması gerektiği noktasında demokrasinin söyleyeceği ve toplumlara öğreteceği çok şey vardır ve hiç kuşkusuz bu bağlamda toplumlardan bekleyeceği birçok ödev de vardır. Demokrasi kuvvetli bir etik problematiği olarak değerlendirildiğinde toplumu yine toplumun ihtiyacı olan dinginliğe ve uzlaşmaya yöneltecek bir geniş görüşlülük ile yönlendirildiği ölçüde başarıya ulaşacaktır (Karakülçe, 2018). İnsan yaşadığı çevre ile bütünleşebildiği ölçüde özündeki dinginliğe erişebilir. Bu türden bir bütünleşmenin temel dinamiği uzlaşma kültürüdür. Uzlaşma kültürünün gelişebilmesi hiç kuşkusuz fikirlerin rahatça ifade edilebildiği ve tartışılabilirliği bir toplumsal düzene ihtiyaç duyar. Böylesine bir toplumsal düzen en ideal biçimde demokrasi ile ve onun temel ilkeleri ile sağlanabilir (Saraç, 2019). Toplumsal düzenin sağlanmasında önemli bir faktör olan demokrasinin uygulanabilmesi için de eğitimin her aşamasında demokrasinin benimsenerek hayata geçirilmesi kaçınılmazdır. Bu bağlamda demokrasi ve eğitim ayrılmaz bir bütündür. Demokrasinin gereklerini yerine getiren bir eğitim sisteminin varlığı eğitimin öncelikli hedeflerinden biri olan insanları mutluluğa ulaştırmanın ve bunu sürekli hale getirmenin önemli bir aracı olacaktır (Başaran, 1986). Toplamların mutlu yaşayabilmesi için; bireyler arasındaki ilişkilerin demokratik kuralları çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir (Gökçe, 2009). Çünkü demokrasi bilincinde olan her bir birey farkında olmadan çevresine de mutluluk verir ve toplumun huzurunu temin eden kuralları çevresine aktarır (Başaran, 1986).

Muasırların eğitim anlayışında özgür düşünce, demokrasinin temelini oluşturmaktadır. Eğitim, özgür bir toplumda demokratik yaşama farkındalığı oluşturur. Toplumun demokratik yaşama adapte olmasını ve esasında demokratik yaşam kültürünü oluşturmasını sağlar (Türkoğlu, 1996). Demokrasi için eğitimin önemli bir değeri vardır. Çünkü eğitim insanın, dolayısıyla toplumun etkilendiği bir süreçtir. Bu amaçla demokrasiyi hayat biçimi olarak kabul edip gelecek nesillere aktarabilecek bireylerin yetiştirilmesi ancak eğitim ile mümkündür (Yeşil, 2002). Eğitim kurumları; toplumsal amaçları, kültürel değerleri, toplumun doğrularını ve yanlışlarını aktarmada köprü görevi görür. Okulların öğrencilere kazandırdığı davranış ve beceriler öğrencilerden aile ve yakın çevresine, oradan da topluma aktarılır (Nural, 2002). Bunun olabilmesi için de eğitim ortamının demokratik olması ve eğitimcilerin demokratik bir anlayışa sahip olmasının önem arz ettiği söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında işbirlikçi, demokratik, sevgi saygı, düşünce özgürlüğü gibi demokratik değerlere sahip olan okul yöneticilerinin varlığı da demokrasiyi eğitim sistemine ve topluma yansıtacaktır (Yüce, 1989). Bu nedenle okullarda demokratik ortam oluşturabilmek ve öğrencilere demokrasi fikrini vermek için demokrasinin tüm bileşenlerinin okullarda uygulanması gerekir (Zencirci, 2003). Eğitimin paydaşlarından biri olan okul yöneticileri de yönetim anlayışlarında demokrasi ilkelerini uyguladıkları takdirde başarıya ulaşabileceklerdir (Çelik, 2000). Okul yöneticileri okulları emir ve yasaklarla yönetilen hiyerarşik bir yapıdan ziyade, tüm üyelerinin fikirlerinin alındığı, kararlara katılım gösterebildikleri ve iş birliğinin hâkim

olduğu bir yapı haline getirme çabasında olmalıdırlar. Aksi takdirde çatışmaların yaşanılması kaçınılmaz olacaktır. Okul yöneticileri sağlıklı bir iletişim ortamı kurmalı, bu iletişim ortamının korunması ve devamlılığı için gerekli önlemleri almalıdır (Saraç, 2019). Eğitim örgütü olarak okullarda, çalışan bireylerin huzuru ve mutluluğu için demokrasiye ilişkin kaideleri benimsemiş, bunu da liderlik felsefesi ile bütünleştirmeyi becerebilmiş eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir (Özbek, 2016).

Eğitim kurumlarının demokratik olabilmesi için okul yöneticilerinin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Ilgar'a (2005) göre, yöneticiler mevkilerini görevleri gereği olduğunu bilip kendilerini örgütün diğer üyelerinden üstün görmemelidir. Örgütün amaçlarına varması için astlarını ekip olarak benimseyip işbirlikçi çalışmaya teşvik etmelidir. Ayrıca karar alma sürecine örgütün tüm üyelerini dahil etmelidir. İyi bir eğitim yöneticisi örgüt üyelerine saygı duyarak düşüncelerini önemsemelidir. Bunun yanında onların kişisel ve örgütsel problemlerini anlamayıp mümkün olduğunca yardımcı olmaya çalışmalıdır. Böylece eğitim yöneticisinin ilk ve en önemli görevi olan kaliteyi artırma işini gerçekleştirmiş olur (Ilgar 2005).

Demokratik okul yönetiminde hem yönetici hem de örgütün tüm üyeleri arasında birlikte çalışma ruhunu geliştirip, okul iklimine olumlu yönde fayda sağlar. Aynı zamanda demokratik okul yönetimi içinde yer alan genç kuşaklar, sürece dahil olarak ilerleyen dönemlerinde bu yönetim şeklini kendileri için uygun hayat biçimi olarak benimseyecektir. Bu yönetim biçiminde örgüt üyeleri yöneticiye yardımcı olduğu için yöneticinin güçlü yanı olacaktır (Özcan, 2008)

Araştırmanın Amacı

Ege, Marmara, Güneydoğu Anadolu, Batı Karadeniz bölgesindeki okul yöneticilerinin kendilerinin, öğretmenlerin ise yöneticilerinin demokratik tutumlarını değerlendirdikleri görülmektedir (Arslan, 2012; Bakır, 2007; Gülmek, 2012; Kamar, 2021; Karakülçe, 2018; Özdemir, 2012; Özbek, 2016; Uludağ, 2022; Zencirci, 2003). Ayrıca yurt dışında demokratik lidelik ve yönetim tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların da olduğu görülmektedir (López-Roca ve Traver-Martí, 2023; Moneva ve Pedrano, 2019). Doğu Karadeniz Bölgesinde görev yapan okul yöneticilerinin demokratik tutumlarının değerlendirilmemiş olması, yöneticilerin demokratik tutumlarının bölgelere göre farklılık gösterme durumunu ortaya koyulması ve demografik özelliklere bağlı olarak okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını saptanması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca görev yaptıkları okullarda çalışan öğretmenlerin aidiyet duygularının ve motivasyonlarının gelişmesinde rol oynayan demokratik tutumlarını gözden geçirip geliştirme çalışmaları yapmalarına olanak sağlayacaktır. Bu önemle çalışmada, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını farklı değişkenler açısından incelemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda alttaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin demokratik tutumları ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
3. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
4. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
5. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları görev değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
6. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları okulun bulunduğu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
7. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları mesleki deneyim değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
8. Okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile birlikte branşları demokratik tutum ve davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yaratmakta mıdır?

2. Yöntem

Araştırma Yöntemi

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını farklı değişkenler açısından incelemek amaçlı yapılan çalışmada durum tespitini ele alan tarama modelinden yararlanılmıştır. Genel tarama modelinde, çok sayıda katılımcıdan oluşan bir evrende, evren ile ilgili genel bir yargıya ulaşmak için evrenin tamamı ya da temsili bir grup örnek veya örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2007). Çalışmada da Trabzon ilinde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının durumunu ortaya koymak amaçlandığı için tarama modelinden yararlanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Çalışmanın örneklemini Trabzon ili ve ilçelerinde görev yapmakta olan ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme yoluyla seçilen 166 okul yöneticisi oluşturmuştur. Uygun durum örnekleme; araştırma yapılacak grupların veya bireylerin daha kolay ulaşılabilir olması nedeni ile araştırmaya dahil edilmesidir (Ekiz, 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Okul yöneticilerinin demografik bilgileri tablolar halinde verilmiştir.

Tablo-1: Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	41	24.7
Erkek	125	75.3
Branş	Frekans	Yüzde
Sınıf Öğretmeni	75	45.2
Sözel Branşlar	31	18.7
Sayısal Branşlar	60	36.1
Çalıştığı Okul Türü	Frekans	Yüzde
İlkokul	73	44.0
Ortaokul	56	33.7
Lise	37	22.3
Görevi	Frekans	Yüzde
Müdür	78	47.0
Müdür Yardımcısı	88	53.0
Mesleki Deneyimi	Frekans	Yüzde
0-20 yıl	64	38.6
21 yıl ve üstü	102	61.4
Okulun Bulunduğu Bölge	Frekans	Yüzde
İl Merkezi	39	23.5
İlçe Merkezi	89	53.6
Köy/Kasaba	38	22.9

Çalışmaya katılan yöneticilerin dörtte üçünden fazlası erkektir. Katılımcıların cinsiyet dağılımı ile genel dağılım arasında orantısal benzerlik göstermesinden dolayı örneklemin evreni temsil ettiği düşünülebilir. Okul yöneticilerinin yarısına yakınının branşı sınıf öğretmeni olduğu gibi görev yaptığı okul türü de ilkokuldur. Yarısından fazlası ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin yine yarısından fazlası 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada katılımcıların cinsiyet, branş, görev yaptıkları okul türü, görevi, okulun bulunduğu bölge, mesleki deneyimlerine dair verilerin tolanabilmesi amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 7 adet kategorik sorudan oluşan Katılımcı Demografik Veri Formu ile okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını farklı değişkenler açısından incelemek için Zencirci (2003) tarafından geliştirilen

“Yönetim Demokratiklik Düzeyi Ölçeği” kullanılmıştır. Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Çoğu zaman (4), Her zaman (5) şeklinde 5’li likert tarzda geliştirilen tek boyutlu ölçekte toplam 24 madde bulunmaktadır. Testten en düşük 24 puan alınabilirken en yüksek 120 puan alınabilmektedir. Cronbach Alpha değeri 0.95 olarak hesaplanan ölçeğin çalışmadaki Cronbach Alpha değeri 0.90 olarak hesaplanmıştır.

Veri Toplama Süreci

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını farklı değişkenler açısından incelemek amacıyla yapılan çalışmada, öncelikle literatürden amaca uygun ölçek bulunmuştur. Ölçek, 3 konu alanı (eğitim yönetimi) uzmanının uygun görmesi üzerine yazarından izin alınmıştır. Araştırmaya hız kazandırmak için ölçek sanal ortama taşınmış ve okul yöneticilerine mail ve sosyal medya aracılığıyla dağıtılmıştır. Dört hafta boyunca doldurulan ölçek, yöneticilerin bir kez doldurması için tek yanıtla sınırlandırılmıştır.

Veri Analizi

Okul yöneticilerinin demografik özellikleri (cinsiyet, branş, çalıştıkları okul türü, idarecilik görevi, idarecilik deneyimi ve görev yaptıkları okulun bulunduğu bölge) frekans ve yüzde kullanılarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının düzeyini belirlemek için minimum, maximum puanları, ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır ve ortalamaları “4.21-5.0” arası “çok yüksek”, “3.41-4.20” arası “yüksek”, “2.61-3.40” arası “orta”, “1.81-2.60” arası “zayıf” ve “1.0-1.80” arası “çok zayıf” kabul edilmiştir. Bu bağlamda 2 değişkenli (cinsiyet, görev durumu, mesleki deneyim) örneklemelerde bağımsız t testi, 3 değişkenli örneklemelerde (branş, çalıştığı kurumun türü, çalıştığı okulun bulunduğu bölge) tek yönlü Anova testleri yapılmıştır. Tek yönlü Anova testinde gruplara arasında anlamlılık çıkma durumunda anlamlılığın kimin lehine olduğuna LSD testi ile bakılmıştır. Örneklemdeki grup sayılarının birbirine yakın olmaması nedeni ile LSD testine başvurulmuştur. İki yönlü varyans analizini ise birden fazla faktörün bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini ayrı ayrı test etmek yerine birlikte eş zamanlı etkilerini test etmek için yapılır (Büyüköztürk, 1997). Çalışmada da branş ve cinsiyet, okulun bulunduğu bölge ve mesleki deneyim değişkenlerinin birlikte okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarındaki etkisi iki yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

3. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyleri ile demokratik tutum ve davranışlarının farklı değişkenler tarafından incelenmesi sonucu ortaya çıkan sonuçlara yer verilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Düzeyi

Çalışmanın bu alt boyutunda okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeylerini ortaya koyacak minimum, maksimum ve ortalama puanları ile standart sapma puanına yer verilecektir.

Tablo-2: Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarının Düzeyi

Ölçek	n	ort	ss.	Çarpıklık	Basıklık
Cinsiyet	166	1.75	0.43	-1.18	-0.61
Branş	166	1.91	0.90	0.18	-1.75
Çalıştığı Kurumun Türü	166	1.78	0.79	0.41	-1.27
Yöneticilik Görevi	166	1.53	0.50	-0.12	-2.00
Kurumun Bulunduğu Bölge	166	1.99	0.68	0.01	-0.83
Mesleki Deneyim	166	1.61	0.49	-0.48	-1.80
Demokratik Tutum	166	4,09	0.66	-0.70	0.28

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır ($X=4.09$). Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeylerinin normal dağılım gösterdiği görülmektedir ($\text{çarpıklık}=-0.70$, $\text{basıklık}=0.28$ $-1,5 < \text{çarpıklık ve basıklık} < 1,5$) (Tabachnick and Fidell, 2013). Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış ortalama puanları cinsiyet, brans, çalıştığı kurum, yöneticilik görevi, kurumun bulunduğu bölge, mesleki deneyim değişkenlerine göre 1.53 ile 1.99 puan arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeylerinin ortalama puana bakıldığında yüksek olduğu düşünülebilir. Bu anlamda okul yöneticilerinin demokratik tutumlarının öğretmenler ve yöneticiler tarafından farklı değerlendirileceği, yöneticilerin kendilerinin demokratik tutumlarını hep yüksek göstereceği düşünülebilir. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını yükseltmesi sayesinde okul ikliminin olumlu anlamda gelişeceği düşünülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarının Farklı Değişkenlerle İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının cinsiyet, görev durumu, brans, okul türü, mesleki deneyim, okulun bulunduğu bölge gibi demografik özelliklere göre farklılaşma durumuna yer verilmiştir.

Tablo-3: Cinsiyet ve Görev Durumu Değişkenine Göre Demokratik Tutum ve Davranışları Bağımsız T Testi Sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Ss	Levene testi		t	p	
				F	p			
Cinsiyet	Kadın	41	99	16.2	0.30	0.58	0.299	0.77
	Erkek	125	98	15.7				
Görev Durumu	Müdür	78	102	13.68	5.354	0.02	163	0.00*
	Müdür yrd.	88	95	16.7				
Mesleki deneyim	0-20 yıl	64	97	17	2.004	0.16	-0.700	0.49
	21 yıl ve üzeri	102	99	15				

* $p < 0.05$

Okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin ($p=0.58$, $p > 0.05$) ve mesleki deneyimlerinin ($p=0.16$, $p > 0.05$) demokratik tutum ve davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Görev durumu değişkeninde puanların homojen olmadığı görülmüş ve bu nedenle varyansların eşit olmadığı satırdaki puanlar dikkate alınmıştır. Bunun neticesinde okul yöneticilerinin görev durumlarının demokratik tutum ve davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yarattığı ($p=0.02$, $p < 0.05$), farklılığın ise ortalamalara bakıldığında müdürler lehine olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Cinsiyete göre okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının benzerlik görülmesi yöneticilerin okuldaki çalışanlara eşit mesafede yaklaşma çabasından, erkek öğretmenler tarafından okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının daha iyi algılanması yöneticilerin çoğunun hem cinsi olmasından kaynaklanıyor olabilir. Okul yöneticileri ile aynı cinsiyette olan öğretmenlerin meslekleri dışında konuşabilecekleri birçok konu olmasına rağmen okul içindeki konuşmaların mesleki çalışmalarla ilgili olması okul yöneticilerinin tüm öğretmenlere demokratik tutum sergilemeleri ile sonuçlanıyor olabilir.

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarının brans, çalıştığı okulun türü ve çalıştığı okulun bulunduğu bölge değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlılık gösterme durumları tek yönlü anova testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo-4: Branş ve Çalıştığı Okul, İdarecilik Deneyimi, Okulun Bulunduğu Bölge Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum Ve Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kar. Top.	Sd.	Kar. Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Branş	Gruplar Arası	29.741	2	14.870			
	Gruplar İçi	41258.121	163	0.443	0.059	0.94	
	Toplam	41287.861	165				
Okul türü	Gruplar Arası	.543,316	2	271.658	1.087	0.34	
	Gruplar İçi	4074.546	163	.249.967			

	Toplam	41287.861	165				
Okulun bulunduğu bölge	Gruplar Arası	1673.16	2	836.58	3.442	0.034	B>C>A
	Gruplar İçi	39614.746	163	243.035			
	Toplam	41287.861	165				

A: İl Merkezi B: İlçe merkezi C: Köy

Tablo 4'e göre, okul yöneticilerinin branşlarının ($p=0.95, p>0.05$) ve çalıştıkları okul türlerinin ($p=0.33, p>0.05$) demokratik tutum ve davranışlarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı, çalıştıkları okulun bulunduğu bölgeye göre ($p=0.04, p<0.05$) demokratik tutum ve davranışlarda anlamlılık oluşturduğu görülmektedir ($p<0.05$). Anlamlılığın il merkezine ve köye göre ilçe merkezinde çalışanlar lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Branşı sınıf öğretmenliği olan yöneticilerin sadece bir alan yerine, Türkçe, matematik, fen bilgisi, sosyal bilgiler gibi birçok alanda bilgiye sahip olması ve uzmanlaşmalarından dolayı farklı branşlardan olan öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha iyi anlıyor olmaları okul yönetiminde daha demokratik tutum sergilemelerinin nedeni olabilir. Müdür yardımcılarının öğretmenlerin idari amiri olmaması ve çalışmalarını genellikle öğretmenler ile birlikte ekip olarak yürütmesi nedenlerinden dolayı öğretmenler ile olan ilişkisi zaman zaman müdüre göre daha samimi olabilmektedir. Bu nedenle öğretmenler arası oluşabilecek gruplaşmalardaki demokratik beklentiler, müdür yardımcısı ile ortak çalışma yürütmeyen öğretmenlerin demokratik tutum algılarını olumsuz etkileyebilir.

Okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile birlikte branşları demokratik tutumlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturma durumunu belirlemek için yapılan iki yönlü anova sonucu Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Branş ile Cinsiyet Arası İki Yönlü Varyans Analizi

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Cinsiyetiniz	0,01	1	0,01	0,002	0,967
Branşınız	0,771	2	0,386	0,889	0,413
Cinsiyetiniz * Branşınız	2,797	2	1,398	3,221	0,042
hata	69,453	160	0,434		
Toplam	72,319	165			

Yöneticilerin demokratik tutum testinden elde ettikleri puanları iki yönlü varyans analizi (3 branş X 2 cinsiyet) ile karşılaştırıldığında, cinsiyet branş birlikte demokratik tutumda anlamlılık tespit edilmiştir. ($p<0.05, p=0.042$) Hangi grup lehine olduğunun tespiti için post hoc testlerinden Lsd, tukey ve benforoni ile bakılmış ama herhangi bir grup lehine anlamlılık bulunamamıştır ($p>0.05$).

Okul yöneticilerinin çalıştıkları okulun bulunduğu bölge ile mesleki deneyimleri birlikte demokratik tutumlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturma durumunu belirlemek için yapılan iki yönlü anova sonucu Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo-6: Okulun Bulunduğu Bölge İle Mesleki Deneyim Arası İki Yönlü Varyans Analizi

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Okulun Bulunduğu Bölge	2.449	2	1.224	2.885	0.06
Mesleki Deneyim	0.364	1	0.364	0.857	0.36
Okulun Bulunduğu Bölge*Mesleki Deneyim	1.515	2	0.757	1.785	0.17
Hata	67.895	160	0.424		
Toplam	72.319	165			

Yöneticilerin demokratik tutum testinden elde ettikleri puanları iki yönlü varyans analizi (3 okulun bulunduğu bölge X 2 mesleki) ile karşılaştırıldığında, puanlar arasında okulun bulunduğu bölge, mesleki deneyim ve okulun bulunduğu bölge *mesleki deneyim ortak etkisine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir [$F_{(okulunbulunduğu\ bölge)} = 2,885, p=0.59$; $F_{(mesleki\ deneyim)} = 0,857, p=0.356$; $F_{(okulunbulunduğu\ bölge*mesleki\ deneyim)} = 1,785, p=0,171$].

4. Tartışma ve Sonuç

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını farklı değişkenler açısından incelemek amacıyla yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin, mesleki deneyimlerinin, branşlarının ve çalıştıkları okul türlerinin demokratik tutum ve davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı görülürken; okulda müdür olarak görev yapanların müdür yardımcılığı görevi yapanlara göre ve ilçe merkezinde çalışan yöneticilerin il merkezinde görev yapan yöneticilere göre demokratik tutum ve davranışlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Yapmış olduğum bu çalışma daha önce yapılmış benzer çalışmaları genel anlamda destekler nitelikte olup, diğerlerinden farklı sonuçları da ortaya koyan bir özellik taşımaktadır. Araştırmadan elde ettiğim sonuçlar aşağıda belirtilmiş, benzer ve farklı araştırmalara yer verilmiştir.

Çalışmada okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bakır'ın (2007) ve Zencirci'nin (2003) çalışmasında da benzer sonuca ulaşılmıştır. Okullarda kimi yöneticilerin geleneksel bir liderlik görüşüne sahip olduğu kimilerinin ise eğitim süreçlerinin içinde yer almaya yönelik olumlu tutum içinde oldukları görülmektedir (López-Roca ve Traver-Martí, 2023). Demokratiklik düzeyi arttıkça yönetim tutumu da artmaktadır (Moneva ve Pedrano, 2019). Okul yöneticilerinin kendi yönetimlerini demokratik olduğunu düşünürken öğretmenlerin aynı fikirde olmadığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Karakülçe'nin (2018) ve Bayır'ın (2016) çalışmalarında okul yönetiminin öğretmenler tarafından her zaman demokratik tutumda algılanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Zencirci'nin (2003) yapmış olduğu araştırmasında da yöneticiler kendilerinin demokratik eğilime sahip olduklarını belirtirken; öğretmenler, yöneticilerinin daha az demokratik eğilimde olduklarını belirtmiştir.

Çalışmada, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadın ve erkek yöneticilerin benzer demokratik tutum ve davranışlar sergiledikleri düşünülmektedir. Zencirci (2003), Karakülçe (2018) ve Bakır'ın (2007) araştırmalarında da benzer sonucuna varılmıştır. Ancak öğretmenlerin cinsiyetlerinin okul yöneticisi demokratik tutum algılarında farklılık yarattığı, okul yöneticilerinin erkek öğretmenler tarafından daha demokratik algılandıkları Gülmek (2012) ve Özdemir'in (2012) çalışmalarında ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin mesleki deneyimlerinin, demokratik tutum ve davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı bulunmuştur. Kıdem yılları ne olursa olsun tüm yöneticiler, okuldaki tutum ve davranışlarının demokratik olduğu doğrultusunda cevaplar vermişlerdir. Bu sonuç Bakır'ın (2007), Karakülçe'nin (2018) ve Zencirci'nin (2003) çalışmalarıyla da örtüşmektedir. Mesleki deneyimlerin yönetimlerin demokratik tutumlar üzerine belirleyici bir etkisi olmadığı düşünülebilir.

Okul yöneticilerinin branşlarının demokratik tutum ve davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı tüm branşlardaki okul yöneticilerinin benzer demokratik tutum ve davranışlar sergiledikleri düşünülmektedir. Bakır'ın (2007) çalışmasında ise branşı sınıf öğretmeni olan okul yöneticilerinin sayısal ve sözel branşlı okul yöneticilerine oranla okul yönetiminde daha demokratik tutum ve davranışlar sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türlerinin demokratik tutum ve davranışlarında anlamlı farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Bakır'ın (2007) çalışmasında da benzer sonuca ulaşılmıştır. Ancak görevi müdür olan okul yöneticilerinin müdür yardımcılara göre demokratik tutum ve davranışlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin görev yaptığı okulun bulunduğu bölge açısından değerlendirildiğinde ilçe merkezinde görev yapan yöneticilerin köy ve il merkezinde görev yapan okul yöneticilerine göre demokratik tutum ve davranışları daha yüksek çıkmıştır. İl merkezindeki okullarda öğretmen sayısı köyde bulunan okullara göre daha fazla olduğundan dolayı, okul yöneticilerinin öğretmenleri yakından tanımlarını engellemektedir. Bu nedenle okul yöneticileri ile öğretmenler arasında sadece resmi işler konusunda görüşmeler gerçekleşmektedir. Köy okullarında çalışan öğretmen sayısının az olması ise yönetici ve öğretmenler arasında daha yakın ilişkiler kurulabilmektedir. Samimiyet ve duygusal iletişim

gösterilen okullarda çalışanlar arası demokratik beklentiler farklılık gösterebilir. İlçede ise öğretmen sayıları orta düzeyde olduğu için köyde çalışanlara göre yakın ilişkilerin çok fazla gelişmemesi nedeniyle demokratik tutumlar sergileyebilirler.

Öneriler

- 1) Öğretmen yetiştirdiği varsayılan eğitim fakültelerinde, yönetim bilimi eğitimi de verilerek yönetici yetiştirmeye katkı sağlanabilir.
- 2) İl merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını geliştirmek için okuldaki öğretmenlerden demokratik tutum ve davranışlarına yönelik yansıtıcı dönütler alabilirler.
- 3) Müdür yardımcılarının demokratik tutum ve davranışlarını müdürler kadar geliştirebilmeleri için okuldaki görev ve sorumluluklarını öğretmenlerle birlikte yürütebilirler.
- 4) Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını geliştirmek için öğretmen katımlı gezi, tiyatro gibi sosyal faaliyetler düzenlenebilir.
- 5) Köy ve il merkezlerindeki okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını geliştirmek için tüm öğretmenlerin sürece dahil edilebileceği okul temelli mesleki gelişim çalışmaları düzenlenebilir.
- 6) Okulu yöneticilerinin ne düzeyde demokratik yönetsel davranışlar gösterdiğini belirlemeye yönelik, değişik coğrafi bölgelerde yeni araştırmalar yapılabilir.
- 7) Okul yöneticilerinin sergiledikleri tutum ve davranışların demokratiklik düzeyi ilk, orta ve lise öğretim kademesine yönelik olarak ayrı ayrı araştırılabilir.
- 8) Okulu yöneticilerinin ne düzeyde demokratik davrandıklarına ilişkin her tür ve düzeyde görev yapan öğrenci ve öğrenim gören öğrenci ve veli görüşlerini içeren araştırmalar yapılabilir.
- 9) Bu çalışma nicel bir çalışmadır; nicel ve nitel çalışma birlikte yapılabilir

5. Kaynakça

- Akçay, T. (2006). Eğitim denklemi. *İstanbul: Okumuş Adam Yayınları*.
- Arslan, M. C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısına etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi.
- Bakır, A. (2007). Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi (*Bilim Uzmanlığı Tezi*) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (1986). Demokrat öğrenci nasıl yetiştirilir? *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*.
- Bayır, E. (2016). *Öğretmen algıları açısından ilk ve ortaokul yöneticilerinin demokratik tutumları üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş. (1997). İki faktörlü varyans analizi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 30(1). 1-18. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000272
- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dahl, R. A. (2000). *On democracy*. London: Yale University Pres.
- Dursun, D. (2002). *Siyaset bilimi*. Beta Yayınları.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Anı Yayıncılık.
- Erbil, D. G. (2014). *İlkokul 3. sınıf hayat bilgisi dersinde işbirlikli öğrenme yönteminin öğrencilerin akademik başarılarına, demokratik tutumlarına ve yansıtıcı düşünme becerilerine etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Gökçe, F. (2009). Değişme sürecinde devlet ve eğitim. (5. baskı). *Pegem Akademi Yayınları*, 53.
- Gülmeç, M. N. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki, Zeytinburnu örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım ve Yayıncılık
- Kadın Statü Genel Müdürlüğü (2023). *Türkiyede kadın*. Erişim Tarihi: 24.02.2024. İnternet Adresi: <https://www.aile.gov.tr/media/142379/tu-rkiye-de-kadin-temmuz-23.pdf>.
- Kamar, M. (2021). *Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.

- Karakülçe, N. (2018). *İlkokul yöneticilerinin ve sınıf öğretmenlerinin değerler eğitimi ve demokratik tutumlarının incelenmesi. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi.*
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi.* Nobel yayıncılık.
- López-Roca, A. ve Traver-Martí, J. A. (2023) Leadership in a democratic school: a case study examining the perceptions and aspirations of an educational community. *International Journal of Leadership in Education*, 26(1), 18-36.doi.10.1080/13603124.2020.1770863
- Moneva, J. C. ve Pedrano, J. P. M. (2019). Democratic leadership and attitude towards time management of the student leaders. *International Journal of Learning and Development*, 10(1), 159-175.
- Nural, E. (2002). Okul ve sınıf ortamı. E. Toprakçı (Ed.). *Eğitim üzerine. 1. Baskı. Ütopya Yayınevi.*
- Özbek, B. (2016). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 59-70.
- Özcan, H.Ö. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okuldaki disiplin yaklaşımları. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Özdemir, A. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısı ile ilişkisi. (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi.*
- Saraç, G. (2019). *Okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile ilişkisi (Yüksek lisans tezi). On dokuz Mayıs Üniversitesi.*
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (sixth ed.).* Pearson, Boston
- Türkoğlu, A. (1996). 99 soruda eğitim bilimine giriş. İzmir: Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık
- Uludağ, A. (2022). *İlköğretim yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. (Yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi.*
- Yeşil, R. (2002). *Okul ve ailede insan hakları ve demokrasi eğitimi.* Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.* Seçkin Yayıncılık.
- Yılman, M. (1995). *Demokrasimizin kültürel temelleri.* Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Yüce, K. (1989). *Demokrasi İçin Eğitim. Erişim adresi: http://www.ted.org.tr/pdf/ted_demokrasi_icin_egitim_ocr.pdf. Erişim Tarihi: 14.09.2023*
- Zencirci, İ. (2003). *İlköğretim okullarında yönetimin demokratiklik düzeyinin katılım özgürlük ve özerklik boyutları açısından değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi.*

Extended Summary

It is seen that school administrators in the Aegean, Marmara, Southeastern Anatolia, and Western Black Sea regions evaluate the democratic attitudes of themselves and teachers evaluate the democratic attitudes of their administrators (Arslan, 2012; Bakır, 2007; Gülmek, 2012; Kamar, 2021; Karakülçe, 2018; Özdemir, 2012; Özbek, 2016; Uludağ, 2022; Zencirci, 2003). The fact that the democratic attitudes of school administrators working in the Eastern Black Sea Region have not been evaluated is important in terms of revealing the differences in the democratic attitudes of administrators according to regions. In addition, in order to increase teachers' sense of belonging and motivation, school administrators who are democratic and treat teachers equally and fairly are needed. This study will enable them to review and improve their democratic attitudes that play a role in the development of teachers' sense of belonging and motivation in the schools where they work. With this importance, this study aims to examine the democratic attitudes and behaviors of school administrators in terms of different variables. For this purpose, it was tried to evaluate the effect of variables such as gender, branch, type of school, type of administrative duty, the region where the school is located and professional experience on the level of democratic attitudes and behaviors of administrators. Survey design was utilized in the study. In the study, 166 school administrators working in official primary, secondary and high schools affiliated to National Education in Trabzon province were included through convenience sampling. The data in the study were collected with the "Democratic Attitude Perception Scale". In the analysis of the collected data according to demographic characteristics, independent t test, one-way anova and two-way anova tests were performed. As a result of the analyses, it was revealed that school administrators had high levels of democratic attitudes and behaviors. While it was seen that the gender, professional experience, branches and school types of the school administrators did not create a significant difference in their democratic attitudes and behaviors, it was revealed that

those working as principals had higher levels of democratic attitudes and behaviors than those working as vice principals and those working in the district center had higher levels of democratic attitudes and behaviors than the administrators working in the provincial center.