



## Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumları

*Democratic Attitudes of School Directors*

İbrahim Gül\* & Günay Saraç\*\*

### Öz

Okulun siyasal işlevini etkili olarak yerine getirmesi, okulu yöneten müdürlerin demokratik tutumlarına bağlıdır. Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin demokratik tutumlarını ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın yöntemi nitel bir çalışma olup, veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel ve içerik analizi kullanılmıştır. Görüşmecilerin doldurmuş olduğu formlar önce numaralanmış ve sonra bunlar analize tabi tutulmuştur. Elde edilen kavramlardan kategorilere ve temalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenler demokratik tutum kavramını “eşitlik ve hakkaniyet” olarak değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin demokratik tutuma sahip olmadığı görüşündedirler. Okul müdürlerinde eksik gördükleri demokratik tutumlar, ayrımcılık yapma, yeniliklere açık olmama, başkalarının fikirlerini almama olarak sıralanmıştır. Okul müdürünün demokratik tutuma sahip olmaması halinde, eğitim öğretimin olumsuz etkileneceğini, güven, bağlılık ve motivasyonun azalacağı vurgulanmaktadır. Öğretmenler, demokratik bir müdürde bulunması gereken davranışları, farklı görüşlere saygı duyar, adaletli davranır ve yeniliklere karşı açıktır olarak nitelendirmişlerdir. Okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarını geliştirmeye yönelik eğitim almaları önerilmiştir.

*Anahtar Kelimeler:* Okul müdürü, öğretmen, demokratik tutum

### Abstract

The effective fulfillment of the political function of the school depends on the democratic attitudes of the principals of the schools. The purpose of this research is to investigate the democratic attitudes of school principals, according to the views of teachers. The research is based on qualitative design and the data are collected by semi-structured interview form developed by the researchers. Descriptive and content analysis are used in the analysis of the data obtained in the research. Firstly, forms filled out by interviewers are coded and numbered and then analyzed. The concepts and themes are created based on those forms. According to the findings of the research, the teachers regarded the concept of democratic attitude as "equality and equity". The majority of teachers believe that school principals do not have democratic stance. The democratic attitudes that teachers observe as incomplete in school principals, and they can be given as follows: discrimination, not being open to innovation. It is also emphasized that if the schoolmaster does not have a democratic attitude, the education will be adversely affected and trust, commitment and motivation levels of the teachers will be decreased. Teachers regarded behaviors that must be found in a democratic principal as respecting different views, acting justly and being open to innovation. It has been suggested that school principals should be trained to improve their democratic attitudes and behavior.

*Keywords:* school principal, teacher, democratic attitude

\* (Dr. Öğretim Üyesi); Ondokuz Mayıs Üniversitesi, igul@omu.edu.tr, ORCID: [orcid.org/0000-0002-0501-8221](https://orcid.org/0000-0002-0501-8221)

\*\* Ondokuz Mayıs Üniversitesi, gsarac08@hotmail.com, ORCID: [orcid.org/0000-0002-4062-7954](https://orcid.org/0000-0002-4062-7954)

## Extended Summary

### Purpose and Significance

The purpose of this study is to reveal the democratic attitudes of school principals according to teachers views. For this purpose, the following questions have been sought. 1) What do teachers understand when they refer to a democratic attitude? 2) What are the democratic attitudes teachers observe in their school principals? 3) What are the possible negative effects of school principals who do not demonstrate democratic attitudes to teachers and the educational process? 4) What are the democratic attitudes teachers expect from school principals? The school is where democratic attitudes and behavior are gained. Schools have responsibilities in transferring democratic, contemporary and national values to future generations (Hotaman, 2010; Bilgen, 1994). School administrators with democratic attitudes make a significant contribution to the development of democratic life because they should be open to change and development (Türkoğlu, 2011; Tanilli, 1982). As an educational institution, the school should have a collaborative, democratic, loving and humane approach, not an authoritarian one, when it serves this purpose (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). One of the basic principles of the education system is democracy education (MEB, 1973). According to Açıkalın (1994), a democratic school principal has competent and effective communication skills in behavioral sciences. Bursalıoğlu (1994) defines the democratic manager as people who are able to participate in the decision process in their decision-making process, to cooperate with stakeholders, follow objective and rational models and methods. There are some literature regarding the views of teachers on the democratic attitudes of school administrators made Turkey such as Terzi ve Kurt, 2005; Bakır, 2007; Özdemir, 2012; Özbek, 2016). However, qualitative research in this area is limited.

### Methodology

The research is a qualitative study aimed at determining the democratic attitudes of school principals. Qualitative study is the investigation spontaneous, naturally occurring phenomena within all complexity ((Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). Descriptive and content analysis method was used in the study. Descriptive analysis is to reveal the situation as it is. Content analysis is a research technique used to generate systematic and unbiased results from specific characters defined in the text (Stone vd., 1966). The study group consists of 20 teachers working in public schools, primary and secondary schools in the central district of Artvin. Maximum Variation Sampling method was used in the research. The interview form developed by the researchers was used as data collection tool. In qualitative research, reliability can be ensured by careful monitoring of the research design and by the use of audit-trail (Lincoln and Guba, 1986). Based on this explanation, the research process has been defined in detail. Then, the research process was examined by a non-researcher. In order to ensure the internal reliability of the research, some of the participants' answers to the questions were given directly without comment. The expert's opinion is taken to ensure the content validity of the form. The interview form was examined by an associate professor and two faculty members in the Department of Educational Administration. As a result of the review, the deficiencies were eliminated and a questionnaire consisting of 4 items was formed. Each teacher was interviewed for about 30-40 minutes. Descriptive and content analysis techniques were used in the analysis of the data. Content analysis consists of coding of data, categorization and creation of themes (Patton, 1990; Hancock, 2002). Interview forms were coded and categories and some themes were formed.

### **Results, discussion and conclusion**

As a result of the research, five themes were created. Teachers often refer to the concept of "equal treatment of everyone" in terms of democratic attitudes. It is seen that equality is one of the fundamental values of democracy (Demir, 2010). Gombert et al. (2010) view equality and justice as the most fundamental values of social democracy. Majority of teachers have stated that school principals "do not exhibit democratic attitudes and behavior". However, the opinions of the teachers about the democratic attitudes of the school administrators were found high in the researches of Terzi and Kurt (2005), Bakır (2007), Özdemir (2012) and Özbek (2016). Some teachers have used positive expressions such as "everyone is equal in the distribution of tasks, everyone has equal responsibilities, all classes have equal physical conditions". In one study, candidate teachers, and school principals were asked to be uncompromising humanist, justice and equality principles (Koçoğlu, 2013, s. 420). The majority of the teachers stated that the democratic attitudes and behaviors they found lacked in the school principals were "discriminatory and not consider the opinions of others". Some teachers have stated that managers like non-democratic attitudes such as "they do not take individual differences into account, they have stereotypical thoughts, they are not open to innovation, they do things outside responsibility". In one study, both state and private high school principals defined themselves as the most shared and democratic (Kıranlı, 2010, s. 246). Teachers assessed the potential adverse effects of a non-democratic schoolmaster on the education process and teachers as reducing trust, loyalty and motivation, increasing negative emotions. There is a significant relationship between democratic attitudes and behaviors of school principals and student achievement (Arslan, 2012). Given the teacher's views on how school principals should demonstrate a democratic attitude, they used the phrase "everyone should respect the idea and be respectful, and have a justice, respect for the worker and the students, open to innovation". It can be said that many of the features listed here are the basic features of democracy. Findings overlap with many studies in the literature (Bursalıoğlu, 1994, Ilgar, 2005, Açıkalın, 1994, Balcı, 2001, Yüce, 1989). It has been proposed that school principals should receive training in this regard.

## Giriş

Okul, eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü bir yer olup, toplumun varlığını devam ettirmesinde önemli bir konuma sahiptir. Ayrıca okul, eğitimin amaçlarının gerçekleştirildiği ve kültürün gelecek kuşaklara aktarıldığı bir yerdir. Demokratik, çağdaş ve milli değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasında, okula önemli görevler düşmektedir (Hotaman, 2010; Bilgen, 1994). Okulun görevlerini etkili olarak yerine getirmesinde, okul müdürlerin tutum ve davranışları önemli rol oynamaktadır. Demokratik tutuma sahip okul yöneticileri, yeniliklere ve değişime daha açık olacaklarından (Türkoğlu, 2011; Tanilli, 1982) demokratik yaşamın gelişmesine önemli katkı sağlarlar.

Okul müdürü, okulun yönetim, denetim ve her türlü işleyişinden sorumludur. Okulun görevlerini etkili olarak yerine getirmesi, onu yöneten kişinin niteliğine bağlıdır. Demokratik yaşam biçiminin ancak demokratik bir ortamda yaparak yaşayarak kazanılacağı dikkate alındığında, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının, demokratik bireyler yetiştirmedeki rolü daha iyi anlaşılacaktır (Ağiroğlu, 2007, s.5).

Okulun etkili olarak görevini yetire getirmesi beklenir ve bunun da önemli gösterleri vardır. Hoy ve Ferguson'a (1985) göre, etkili okulun önemli göstergelerinden birisi, öğretmenlerin işini severek yapması ve öğrenci başarısıdır (Balci, 1988, s.23). Öğrenci başarısı ile öğretmen motivasyonu arasında bir ilişki olduğu gibi, okul müdürünün demokratik tutum ve davranışlarının da öğretmen motivasyonu üzerinde önemli bir etkisinin olduğu bilinmektedir (Arslan, 2012, s.81). Okul müdürlerinin ne düzeyde bir demokratik tutuma sahip oldukları önem taşımaktadır.

Okul yöneticilerinin tutum ve davranışları hakkında en iyi değerlendirmeyi öğretmen ve öğrenciler yapar (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Bu bağlamda okul müdürleri tutum ve davranışlarıyla öğretmenleri, öğretmenler de öğrencileri etkilerler. Bu bakımdan demokratik tutum ve davranışlara sahip öğrencilerin yetiştirilmesinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışları önemli rol oynar. Türkiye'de yapılan bazı araştırmalarda öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutumlarına ilişkin görüşleri yüksek bulunmuştur (Terzi ve Kurt, 2005; Bakır, 2007; Özdemir, 2012; Özbek, 2016). Konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmak amacıyla demokrasi, demokrasi ve eğitim, okul müdürlerinin demokratik tutumlarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### Demokrasi

Demokrasi, halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimidir (TDK, 2005: 495). Demokrasinin en çok bilinen ve kullanılan tanımını, Abraham Lincoln'a göre demokrasi, halkın halk tarafından halk için yönetimidir (Altunya, 2003, s. 61). Halkın kendi seçtiği temsilciler aracılığı ile yönetildiği demokratik sistemler, günümüzde en iyi yönetim biçimi olarak kabul edilmektedir.

Demokrasinin temel hedefi, başta özgürlük ve eşitlik olmak üzere siyasal temsil, siyasal katılım ve haklar gibi kavramları hayata geçirmektir (Demir, 2010, s. 601). Sosyal demokrasinin en temel değerleri de özgürlük, eşitlik/adalet ve dayanışmadır (Gombert vd, 2010, s. 9). Bir ülkede demokrasiden söz edilebilmesi için bu kavramların hayata geçirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Dewey (1937), demokrasinin sadece bir yönetim biçimi olmadığını, aynı zamanda hayatın içinde yaşayan bir olgu olduğunu ileri sürmektedir. Demokrasi sadece bir yönetim biçimi, seçimler aracılığıyla yöneticileri seçme ve yöneticilerin kanun yapması değildir. Demokrasi, insan ilişkileri üzerinde temellenmiştir ve bireyin kişilik olarak gelişimini öngörür. Demokrasi eğer bir yaşam biçimine dönüştürülürse, toplumlar huzur ve adalet anlayışı içinde yönetilebilirler.

Demokratik toplumlarda yaşayan bireylerde bulunması gereken iki temel özellik, açık görüşlülük ve kabullenmedir (Genç ve Kalafat, 2007, s.11). Bu iki kavram, toplumsal sorunların çözümü ve uzlaşma sağlamada önemli yer tutar. İnsanların başkalarının görüşlerine saygı duyduğu ve

kabullendiği toplumlarda, şiddete dayalı çözümler yerine akla dayalı akıl yürütmeler ön plana çıkar. Kararlar katılımcı yollarla alınır. Demokrasi bir koşul olarak hoşgörüyü de beraberinde getirir.

### **Demokrasi ve Eğitim**

Bir ülkede nasıl bir insan yetiştirileceği meselesi, eğitim felsefesinin konu alanına girmektedir. Klasik realizme ve idealizme dayanan daimicilik orta çağda egemen olan anlayışa dayanır. Eğitimde değişmez gerçekleri savunur (Sönmez, 2005). Yararcılık yani pragmatist felsefesine dayalı ilermemecilik (progressivizm), demokratik eğitimi önemser ve okulu yaşama hazırlıktan öte yaşamın kendisini olarak görür (Sarıpkaya, 2004). İlerlemeciğin devamı niteliğindeki yeniden kurmacılık'a (reconstructionism) göre eğitimin amacı toplumda gerçek demokrasiyi yerleştirmek olmalıdır (Demirtaş, 2010). Bir araştırmada, eğitim felsefesi dersinde yer alan konular öğrencilerin felsefi anlayışlarına yönelik görüşlerini etkilediğini göstermiştir (Aslan, 2014).

Her ülke, kendi yaşam biçimi veya rejimine uygun nesiller yetiştirmek ister. Bir eğitim kurumu olarak okulun bu amaca hizmet ederken, otoriter değil aksine işbirlikçi, demokratik, sevgi ve insanca bir yaklaşıma sahip olması gerekir (Yüce, 1989). Diğer taraftan okul, demokrasinin önemli koşullarından birisi olan düşünce özgürlüğüne saygılı olmalı, öğretmen ve öğrenciler özgür bir şekilde düşüncelerini ifade edebilmelidirler (Russel, 1995, s. 223).

Okulun öğrenme çıktıları üzerinde olumlu etkileri, okulu iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına olan ilgiyi artırmıştır (Day ve Sammons, 2014, s. 5). Üretim alt sistemi içinde görev alan öğretmen tutumlarının da öğrenci davranışlarını şekillendirmede önemli bir etken olduğu kabul edilmektedir (Taçman, 2006, s. 37). Bu bakımdan öğrencilere demokratik ilkelerin kazandırılmasında öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. Demokrasinin yaşam biçimine dönüşmesi ise, onun ilkelerinin okulda, toplumda, hayatın her alanında yaşanması ve yaşatılmasıyla mümkündür.

Okul, yönetici, öğretmenleri ve öğrencileriyle bir bütündür. Öğretmenler tutum ve davranışları ile nasıl öğrencileri etkilemekte ise, okul yöneticilerinin tutum ve davranışları da öğretmenleri etkileyebilir. Hatta dolaylı olarak bundan öğrenciler de etkilenebilir. Okul ortamının demokratik bir özellik taşıması öğretmen ve öğrenci başarısını da etkileyebilmektedir. Böyle bir ortam, öğrencilerde demokratik tutum ve davranışların gelişmesine de yardım edicidir (Gömleksiz ve Çetintaş, 2011; Arslan, 2012). Bu tür çalışmalar, okul yöneticilerinin demokratik tutumlarının öğrenciler üzerinde etkili olduğunu göstermek bakımından önemlidir.

Diğer taraftan ortak demokratik değerler grubuna bağlılık, toplumda ana birleştirici güçlerden birisidir. Bu bakımdan okulda, öğrencilerin demokratik değer ve becerileri başta mihver dersler olmak üzere, okuma-yazma, matematik ve diğer dersler yoluyla geliştirilmelidir. O'Neil (1997), güç ve korku yerine demokratik değerlerle beslenen okullara ihtiyaç duyulduğunu, böyle bir uygulamanın, toplumun demokrasi kültürünü besleyeceğini belirtmektedir (Democracy and Classroom Management, 2017). Bazıları ise sınıflarda çok sesliliği bir zenginlik olarak görmektedir (Nadda, 2017, s. 743).

Glickman'a (1991) göre, okulun gelişimi için okul lideri ve çalışanları birbirlerine güvenmeyi öğrenmeli, öğretme-öğrenmeyle ilgili ortak kararlar almalı, demokratik ortamlarda, gücü paylaşmalıdır. Günümüzde birlikte kararların alındığı, seçim ve sorumlulukların paylaşıldığı, yani katılımcı liderliğin paylaşıldığı okullara ihtiyaç vardır (Seitz, 1995, s. 29). Eğer öğrenciler arasında demokratik tutum ve davranışları geliştirmeye çalışıyorsak, dersliklerde karşılıklı saygı ve özgürlüğe kapı açmalıyız (Olbrys, 2004; Akt. Yiğit ve Çolak, 2010, s. 91 ).

Türk Milli Eğitim Sisteminin hem genel amaçları hem de temel ilkeleri arasında *demokrasi eğitimi* konusu yer almaktadır. Güçlü, hür ve demokratik bir toplum düzeninin gerçekleştirilmesi için bu genel amaç ve ilke doğrultusunda öğretim yapılması gerekir. Böylece, öğrencilere okulda bir

yandan demokrasi bilinci kazandırılırken, diğer yandan onların ülke yönetimine ilişkin kavrayışları da artacaktır. Böylece öğrenciler daha fazla sorumluluk almayı isteyeceklerdir (MEB, 1973).

Demokratik tutum ve değerlerin öğrenilmesi özel bir yaklaşım gerektirir. Bireyler demokrasiyi yaparak ve yaşayarak öğrenirler. Bu konuda başta öğretmenler olmak üzere okul toplumuna önemli görevler düşmektedir. Çağdaş bir toplumda okul; yeni bilgiler üretebilen ve bu ürettiği bilgileri bir takım sorunların çözümünde kullanan, bilgiye dayalı olarak bağımsız kararlar alabilen, öğrenerek kendisini yenileyen ve kendisini geliştiren bireyler yetiştirir (Doğanay, 2000). Okulun yetiştirmiş olduğu bireyler ise toplum kararlarına aktif katılarak, üzerlerine düşen hak ve sorumluluklarını yerine getirip, demokrasinin gelişmesine ve hayat standartlarının yükselmesine katkıda bulunurlar (Sağlam, 2000).

### **Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumları**

Okul yöneticiliği özel bir uğraş alanıdır. Okul müdürü, eğitim sistemi içindeki özgün yerinin ve işlevinin farkında olmalı, iş görevlerini de motive etmesini bilmelidir (Demirel, 2007, s. 17). Doğrudan ve dolaylı olarak, öğretmen tutum ve davranışlarını etkileyerek, okulda demokratik tutum ve değerlerin yerleşmesine katkıda bulunabilirler. Demokratik bir çevresi olmadan yapılan demokrasi eğitimi, boşuna bir çabadır (Dürr, 2013, s. 13). Öğrencilere gerekli bilgi ve becerilerin uygun yollarla kazandırılması, okulun ve okul yöneticilerinin en önemli amaçları arasında yer almaktadır (Bayrak, 2001). Okul yöneticilerinin algılanan demokratik tutum düzeyleri ile öğretmenlerin demokratik değerleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Karadağ, Baloğlu, Yalçınkayalar, 2006, s. 78).

Okulun amaçlarının gerçekleşmesi, yapının korunması ve niteliğin geliştirilmesi okul yöneticisine düşmektedir (Ünal, 2009). Hızla değişen ve gelişen bir ortamda, başarılı bir biçimde okulu gelecek yüzyıla taşıyacak okul yöneticilerinden, okulu ve toplumu daha iyi anlamaları, yönetmiş olduğu okul toplumuna liderlik yapmaları ve sürekli olarak kendilerini yenileyip geliştirmeleri beklenmektedir (Bartell ve Birch, 1995, Akt: Karip, Koksal, 1999). İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile okul müdürlerinde algıladıkları demokratik tutumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Özdemir, 2012).

Demokratik yönetici, yönetim yetkisini astlarıyla paylaşma eğilimi gösterir, plan ve politikaların belirlenmesinde astlarının fikirlerini alır. Onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışlarını biçimlendirir (Eren, 2000, s. 437). Kısaca, okul toplumuna modellik yapar. Okulda çalışanların görüşlerini dikkate alma, bir eylemin sonuçlarını ve başkaları üzerindeki etkilerini dikkate alarak davranışta bulunma, bu model davranışlardan yalnızca birkaçıdır (Alshurman, 2015, s. 863).

Açıklan'a (1994) göre, demokratik bir okul yöneticisi, davranış bilimlerinde yetkin ve etkili iletişim becerisine sahiptir. Ana dili yanında başka bir yabancı dil konuşabilir. Felsefe, matematik eğitimi almıştır ve iletişim teknolojilerini etkili kullanır. Liderlik özellikleri güçlü, beden ve ruh sağlığı yerindedir. En önemlisi eğitimin önemine inanmıştır. Bursalıoğlu (1994) demokratik yöneticiyi, karar sürecinde astlarına katılma olanağı veren, işbirliği öneren, objektif ve rasyonel model ve yöntemler izleyen kişiler olarak tanımlamaktadır. Yapılan bir araştırmada, öğretmen adayları, okul müdürlerinin hümanist, adalet ve eşitlik ilkelerinden taviz vermeyen birisi olmasını istemişlerdir (Koçoğlu, 2013, s. 420).

Demokratik bir okul müdürü kendini amir olarak görmez. Arkadaşlarını kendisine yardım edenler olarak algılar, onlarla işbirliği yapar ve onlara değer verir. Onların özel sorunlarıyla ilgilenir. Örgüt çalışmalarının eleştirilerine açıktır. Aldığı kararların örgütü oluşturanların ortak kararı olmasına özen gösterir (İlgar, 2005). Okul müdürleri, demokrasinin ilkelerini yönetime uyguladıkları, öğretmen ve öğrencileri karar sürecine kattıkları sürece, bir okulun eğitim-öğretiminde

etkililikten söz edilebilir (Balcı, 2001). Bir araştırmada, hem devlet lisesi hem de özel lise müdürleri, kendilerini en çok paylaşımcı ve demokrat olarak tanımlamışlardır (Kıranlı, 2010, s. 246).

Okullar, demokrasinin öğrenildiği, yerleştiği ve yeşerdiği örgütlerdir (Zencirci, 2013). Bu nedenle her okulda demokratik bir anlayış ve yaşam hâkim olmalıdır. Demokratik okul yönetimi, gençlerin demokrasiyi kendileri için *ideal yaşam* biçimi olarak kabul etmelerine imkân sağlar (İlgar, 2005). Demokratik okul yönetiminin öğrencilerin demokratik tutum ve davranış kazanmalarına yardım edeceğine ilişkin araştırmalar bulunmaktadır (Yağcı, 1998; Gömleksiz ve Çetintaş, 2011; Duman ve Koç, 2004). Bazı çalışmalarda öğretmenlerin demokratik tutumları orta düzeyde bulunmuştur (Karatekin, Meray ve Kuş, 2012, s. 569).

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutumlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenler, demokratik tutum deyince ne anlamaktadırlar?
2. Okul müdürlerinde gözlemledikleri ve eksik gördükleri demokratik tutum ve davranışlar nelerdir?
3. Demokratik tutum sergilemeyen okul müdürlerinin öğretmenler ve eğitim-öğretim süreci üzerine olası olumsuz etkileri nelerdir?
4. Öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri demokratik tutumlar nelerdir?

### **Yöntem**

#### **Araştırmanın Modeli**

Araştırma, okul müdürlerinin demokratik tutumlarını belirlemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Nitel çalışma, kendiliğinden, doğal olarak oluşan olguları tüm karmaşıklığı içinde inceleme ve irdelemedir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). Çalışmada betimsel ve içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz durumu olduğu gibi ortaya koymaktır. İçerik analizi, metin içinde tanımlanan belirli karakterlerden sistematik ve tarafsız sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir (Stone ve diğ., 1966). Bu çalışma ile konuya derinlemesine bir bakış açısı getirilmeye çalışılmış olup genelleme amacı gütmemektedir.

#### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu, Artvin ili merkez ilçede devlet okullarında, ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışan ve araştırmaya gönüllü katılacağını belirten 20 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun bir çalışma grubu oluşturmak amacıyla görüşme yapılması düşünülen okulların sayısı belirlenmiştir. Başlangıçta 25 öğretmen belirlenmiş ancak 20 öğretmen görüşmeyi kabul etmiştir. Nitel araştırmanın amacına uygun, amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle problemin çözümüne katkı sağlayabilecek bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu örneklem ile çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliği maksimize edilmeye çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Yani farklı cinsiyet, alandan ve kıdem bakımından farklı öğretmenlerin seçilmesine özen gösterilmiştir. Çalışma grubundaki öğretmenlere ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Çalışma Grubuna Alınan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler**

Değişken n=20		f	%
Cinsiyet	Erkek	12	60
	Kadın	8	48
Alanı	Matematik	3	15
	Edebiyat	3	15
	Fizik	2	10
	Kimya	2	10
	Coğrafya	2	10
	Tarih	2	10
	Meslek dersleri	2	10
	Sınıf öğretmenliği	4	20
Kıdemi	5 yıldan az	6	30
	5-10 yıl	9	45
	10 yıl üzeri	5	25

Tablo 1’de öğretmenlerin cinsiyetleri dağılımının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Alanlarına bakıldığında çeşitliliğin dikkate alındığı farklı branşlardan öğretmenlerle görüşülmeye çalışıldığı ve öğretmenlerin çoğunluğunun 5–10 yıl kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

#### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formundaki sorular, alanyazında (Özbek, 2016; Özan, Türkoğlu ve Şener, 2010; Akan, 2014) yapılmış çalışmalar incelenerek ve araştırmanın amacına hizmet edecek şekilde hazırlanmış ve hazırlanan bu görüşme formu, Eğitim Yönetimi anabilim dalında görevli bir doçent ve iki doktor öğretim üyesine incelettirilmiştir. İnceleme sonucunda belirtilen eksiklikler giderilmiş ve 4 madden oluşan bir soru formu oluşturulmuştur. Oluşturulan sorular, farklı alanlardan 4 öğretmene okutulmuş, anlaşılamayan ya da kavram kargaşası yaratan soruların bulunmadığı tespit edildikten sonra, forma sok şekli verilmiştir.

Formda, demokratik tutum kavramı, okul müdürlerinde gözlemlenen ve eksik görülen demokratik tutumlar, bunların eğitim-öğretim sürecine olumlu ve olumsuz etkileri ile okul müdürlerinin nasıl bir demokratik tutum sergilemelerini konu alan sorulara yer verilmiştir. Böylece görüşülen kişilere kendi düşüncelerini yazılı olarak açıklama olanağı sağlanmıştır (Büyüköztürk vd., 2012, s. 152). Sorular hazırlanırken anlaşılır olmasına ve yönlendirici olmamasına dikkat edilmiştir (Bogdan ve Biklen, 1992; Akt.Yılmaz ve Altunkurt, 2011).

#### **Verilerin Toplanması**

Araştırmanın verileri, öğretmenlerin kendilerini rahat ifade edebileceği bir ortamda elde edilmiştir. Her öğretmenle yaklaşık olarak 30–40 dakika görüşülmüştür. Görüşmelerin süreleri uzun tutularak etkileşim yoluyla iç geçerlik (inandırıcılığı) sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşmede alınan cevapların kavramsal çerçeveye uygunluğu sürekli kontrol edilmiştir. Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabılır oluşunu) artırmak için araştırma sürecinde yapılan bütün işlemler ayrıntılı olarak betimlenmiştir. Nitel araştırmalarda güvenilirlik, araştırma deseninin dikkatle izlenmesi ve denetim-izi (Lincoln ve Guba, 1986) tekniğinin kullanımı ile sağlanabilmektedir. Bu açıklamaya dayalı olarak araştırma süreci ayrıntılı şekilde tanımlanmış ve bu sürece sadık kalınmıştır. Ardından, denetim-izine ilişkin olarak araştırma süreci, araştırmayla ilgisi olmayan bir uzmana inceletilmiştir. Araştırmanın iç güvenilirliğini temin etmek için katılımcıların bir kısmının sorulara verdikleri yanıtlar yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir.



### Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Veriler sistematik olarak analiz edilmiştir. Verilerin çözümlemesinde üç aşamalı bir yöntem izlenmiştir. Bunlar; betimleme, analiz ve yorumlamadır (Walcott, 1993). Betimsel analizin amacı, elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu amaçla toplanan veriler araştırma sorularındaki temalara bağlı kalınarak tablolarda özetlenmiştir. Görüşmecilerden doğrudan alıntılar yapılarak çalışmada sunulmuş ve bunlar yorumlanmıştır. Buna bağlı olarak içerik analizi de yapılmıştır. İçerik analizinin temel amacı, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayacağı biçimde yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). İçerik analizi, verilerin kodlanması, kategorize edilmesi ve temaların oluşturulması aşamalarından oluşur (Ekiz, 2009; Hancock, 2002). Çalışmada, öğretmenlerin görüşme formlarına birer numara verilmiştir (Ö1, Ö2, Ö3...). Formlar dikkatlice taranarak bunlar içinde önemli kelimeler (kodlar) belirlenmiştir. Bu kodlardan kategoriler oluşturulmuş ve bunlar belli temalar altında toplanmıştır. Daha sonra tümevarım yoluyla görüşler sentezlenmiş, okuyucunun anlayacağı şekilde yorumlanmaya çalışılmıştır.

### Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde betimsel ve içerik analizi yapılmış ve sonuçları tablolar halinde özetlenmiştir. Çarpıcı öğretmen görüşleri tırnak içinde değiştirilmeden aynen verilmiştir.

#### Öğretmenler, demokratik tutum kavramından ne anlamaktadırlar?

Öğretmenlerin demokratik tutum kavramından ne anladıklarına ilişkin görüşleri Tablo 2’ de verilmiştir.

**Tablo 2. Demokratik Tutum Deyince Öğretmenler Ne Anlamaktadırlar?**

Kodlar	Öğretmen No	n
Herkese eşit davranma	1,2,3,5,6,8,9,10,11,12,13,15,16,17,18,20	16
Farklı düşüncelere saygı duyma	2,4,7,14,16,17,19	7
Kişisel hak ve özgürlüklere saygı duyma	7,11,16	3
Otoritenin sorgulanabilmesi	3	1
Çoğunluğun kararlarının uygulanması	10	1

Tablo 2’de öğretmenlerin çoğunluğu, demokratik tutum deyince “herkese eşit davranma” akla gelmekte, bir kısım öğretmen ise “farklı düşüncelere saygı duyma” anlamını çıkarmaktadırlar. Diğer öğretmenler sırasıyla, “hak ve özgürlüklere saygı duyma”, “otoritenin sorgulanabilmesi” ve “çoğunluğun kararlarının uygulanması” anlamı çıkarmaktadırlar. Buna ilişkin bazı öğretmen görüşleri değiştirilmeden aynen aşağıya çıkarılmıştır:

*“Demokratik tutum bana göre adil davranmaktır. Yani karşısındaki kişinin seninle aynı görüşte olmamasına bakmadan haklanın yanında olmaktır” (Ö1).*

*“Bulunduğu ortamda beraber olduğu insanlar kim olursa olsun, hangi görüşte olursan olsun eşit davranmalıdır. İşini gerçek anlamda yapan kişi ödüllü hak etmelidir. Görüş ayrılığı olan bir yerde çalışmayan bir insan asla öne çıkarılmamalıdır” (Ö4).*

*“Demokratik tutum bana göre bulunduğu ortamda beraber olunan insanlar kim olursa olsun, hangi görüşte olursa olsun eşit davranmaktır. İşini genel anlamda yapan kişi ödüllü hak etmelidir. Görüş ayrılığı olan bir yerde, çalışmayan insan asla öne çıkarılmamalıdır” (Ö5).*

*“Demokratik tutum, eşitlikçi, adaletli bir yaklaşımdır” (Ö6).*

*“Bence bir grup ile ilgili karar verirken, bireyler arasında ayırım gözetmemek, herhangi bir özelliğinden dolayı bir veya birkaç kişiyi diğerlerinden farklı değerlendirmemektir” (Ö9).*

### Öğretmenlerin Okul Müdürlerinde Gözlemedikleri ve Eksik gördükleri Demokratik Tutum ve Davranışlar

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde gözlemedikleri ve eksik gördükleri demokratik tutum ve davranışlar ayrı iki tabloda özetlenmiştir.

#### Gözlemlenen demokratik tutum ve davranışlar

Okul müdürlerinde gözlemlenen demokratik tutum ve davranışlar Tablo 3'te verilmiştir:

**Tablo 3. Okul Müdürlerinde Gözlemlenen Demokratik Tutum ve Davranışlar**

Kodlar	Öğretmen No	n
Demokratik tutum ve davranış sergilemez	3,6, 8,10, 11.12.15.17,	8
Herkesin fikrini almaya çalışır	1.2.4.7.14.19	6
Görev dağılımında hakkaniyetli davranır	2.5.9.4.13	5
Herkese eşit mesafede durur	20	1
Bütün sınıflarda fiziki koşulları eşit hale getirir	16	1

Tablo 3'te öğretmenlerin çoğunluğu, okul müdürlerinin, “demokratik tutum ve davranış sergilemediğini”, belirtirken, bazı öğretmenler “görev dağılımında hakkaniyetli davranır”, “herkese eşit mesafede durur”, “bütün sınıflarda fiziki koşulları eşit hale getirir” gibi olumlu tutumlar gözlemediklerini ifade etmişlerdir. Beş öğretmen ise bu konuda açıklama yapmaktan kaçınmışlardır. Buna ilişkin bazı öğretmenleri görüşleri değiştirilmeden aynen aşağıya çıkarılmıştır.

*“Okul müdürümüz okulla ilgili bir karar alınacağı zaman herkesin fikrini almaya çalışır ve çoğunluk ne yönde karar verirse onu uygular” (Ö7).*

*“Okul müdürümüz genel itibariyle demokratik tutum ve davranışlar sergilememektedir. Sadece amirleri tarafından verilen görevleri uygulamaktadır. Çalıştığı kurumu merkeze alarak karar vermemektedir” (Ö8).*

*“Okul müdürü odasında kameralardan okulu kontrol edip isteklerini WhatsApp'tan yazdığından dolayı konuyu örneklendiremeyeceğim” (Ö10).*

*“Toplantılarda herkesin fikrini almaya çalışması. Başka söyleyeceğim yok” (Ö13).*

*“Yapılan okul içi faaliyetlerde herkesi gönüllülük esasına göre katılmaya teşvik eder. Bütün sınıflarda fiziki koşulları eşit yaratarak eğitim ortamının sosyal ve duygusal atmosferi açısından öğrencilere eşit davranır” (Ö16)*

#### Eksik görülen demokratik tutum ve davranışlar

Öğretmenlerin okul müdürlerinde eksik gördükleri demokratik tutum ve davranışlar Tablo 4'te verilmiştir:

**Tablo 4. Okul Müdürlerinde Eksik Gördükleri Demokratik Tutum ve Davranışlar**

Kodlar	Öğretmen No	n
Ayırım yapma veya siyasi davranma	4,7,8,11,12,14,15,17,18,19,20	11
Fikirleri dikkate almama	8,12,15,17,18,4,10,13	8
Herkese söz ve tercih hakkı tanımama	8, 20	2
Bireysel farklılıkları dikkate almama	6	1
Kalıplaşmış düşüncelere sahip olması, yeniliğe açık olmama	9	1
Sorumluluk dışı işler veriyor olma	17	1
Yönlendirmeye çok açık olma	4	1
Otoriter tavır ve davranışlar sergileme	3	1

Tablo 4’te öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinde “ayırım yapma ve siyasi davranma”, “fikirleri dikkate almama” tutum ve davranışlarını gözlemlediklerini belirtirken, bazıları ise, “herkese söz ve tercih hakkı tanımama”, “bireysel farklılıkları dikkate almama”, “kalıplaşmış düşüncelere sahip olma”, “yeniliğe açık olmama”, “sorumluluklar dışında işler verme”, “yönlendirmeye çok açık olma”, “otoriter tavır ve davranışlar sergileme” gibi tutum ve davranışlar gözlemlediklerini belirtmektedirler. Buna ilişkin bazı öğretmenleri görüşleri değiştirilmeden aynen aşağıya çıkarılmıştır.

*“Benim müdürüm hiçbir demokratik tutum ve davranış göstermemektedir. Tamamen siyasi emeller beslemektedir” (Ö4).*

*“Buna tanıklık etmek zor. Otoriter tavır ve davranışlar sergilemekte. Yukarıdan aşağıya direktiflerle yaklaşmakta. Aşağıdan yukarıya bilgi aktarmakta, çalışanların düşüncelerini savunmada yetersiz” (Ö3).*

*“Herkesine adil davranmasını beklerdim. Düşüncesi ne olursa olsun okuldaki bütün öğretmenlere saygı göstermesini isterdim” (Ö7).*

*“Okul müdürümüzün herkese söz ve tercih hakkı vermesini, empati kurabilmesini ve herkesin düşüncesine değer vermesini beklerdim” (Ö8).*

*“Görevden geri duran öğretmenleri gözetip eşit görev dağılımı yapmasını beklerdim. Çalışmalarımızda yapılacak eylemleri belirlerken kişinin kendisine zaman ayırmayı isteyişini anlayışla karşılamasını beklerdim” (Ö11).*

#### **Demokratik Tutum Sergilemeyen Okul Müdürlerinin Öğretmenler ve Eğitim-Öğretim Süreci Üzerine Olası Olumsuz Etkileri**

Öğretmenlerin, demokratik tutumu sergilemeyen okul müdürlerinin eğitim-öğretim süreci ve öğretmenler üzerine olası olumsuz etkilerine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5. Demokratik Tutum Sergilemeyen Okul Müdürlerinin Öğretmenler ve Eğitim-Öğretim Süreci Üzerinde Olası Olumsuz Etkilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

<b>Kodlar</b>	<b>Öğretmen No</b>	<b>n</b>
Güven ve bağlılığı azaltır	2,4,5,7,11,13,14,15,17,19	10
Motivasyonunu düşürür	1,3,6,8,9,10,16	7
Olumsuz duygu halleri (sinir, stres, korku) yaratır	1,2,6,7,12,14,20	7
Huzursuz bir çalışma ortamı oluşur	4,5,7,8,19	5
Verimin azaltır	3,4,10,17,20	5
Fedakârlıktan kaçınma davranışları gözlenir	2,9,11,15	4
Sağlıksız kararlar alınır	2,5,18,19	3
İletişimin azalmasına neden olur	1,6,14	3
Pasifize olma durumu ortaya çıkar	2,8	2
Okul yönetiminin otoritesi sarsılır	16	1

Tablo 5’te öğretmenlerin çoğunluğunun demokratik olmayan bir okul müdürünün öğretmenler ve eğitim-öğretim süreci üzerine olası olumsuz etkilerini, “güven ve bağlılığı azaltır”, “motivasyonu düşürür”, “olumsuz duygu halleri yaratır”, “huzursuz bir çalışma ortamı oluşur”, “verimi azaltır”, “fedakârlıktan kaçınma davranışları gözlenir”, “sağlıksız kararlar alınır” gibi ifadelerle belirtmişlerdir. Birkaç öğretmen görüşlerini “pasifize olma durumu ortaya çıkar” ve “okul yönetiminin otoritesi sarsılır” olarak ifade etmişlerdir. Buna ilişkin bazı öğretmenleri görüşleri değiştirilmeden aynen aşağıya çıkarılmıştır.

“Alınan kararların adil olmadığını düşünebilirim. Adam kayırma olduğunu düşünerek güvensiz bir ortamda olduğuma inanabilirim. Çalışmalarımın karşılığını alamadığımı düşünüp dersimi verip çıkmaya yönelebilirim” (Ö2).

“Bu olayı şahsen 3,5 yıldır yaşadığımdan okul müdürü çalışma ortamında olduğu sürece huzursuz olmuştum. Sırf bu yüzden okula giderken ayaklarım geri geri gidiyor. Ancak öğrencilerimin hatırı için öğretmenliğim adına hiçbir fedakârlıktan kaçınmıyorum ve görevime devam ediyorum” (Ö8).

“Öğrencilere olan duygu ve düşüncelerim ya da işime olan sevgim, iş disiplini hiçbir idarecinin, amirin, kimsenin tutumuna göre değişmez. Ancak iç huzurum için ya da insana yakışan davranışların gerektirdiği doğrultuda kişiler arası ayırım yapılması beni rahatsız eder. Kendini gerçekleştirmiş bireylerde söz konusu olmasa da kendine demokratik davranılmayan birey başkalarına demokratik davranmama hakkını kendinde görebilir. Bu durumun sonucunda yine zararlı çıkan öğrenciler, dolayısıyla toplum olur. Bu tür tutumlar kişilerin motivasyonunu olumsuz yönde etkiler” (Ö9).

“Huzursuz bir çalışma ortamı olduğunu düşünüyorum. Bu konuda çok fazla bir şey söylemek istemiyorum” (Ö10).

“Stres yaratıyor, her an insanın moralini bozabilecek tutumlar sergileyebiliyorlar” (Ö3),

### **Okul Müdürleri Nasıl Bir Demokratik Tutum Sergilemelidirler?**

Okul müdürlerinin nasıl bir demokratik tutum ve davranış sergilemeleri gerektiğinin bilinmesi önemlidir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin nasıl bir demokratik tutum sergilemelerine ilişkin görüşlerine Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6. Okul Müdürlerinin Nasıl Bir Demokratik Tutum Sergilemeleri Gerektiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

<b>Kodlar</b>	<b>Öğretmen No</b>	<b>n</b>
Herkesin fikrine önem vermeli ve saygı duymalı	5,8,9,13,14,15,16,18,20	9
Adaletli olmalı	3,8,10,12,15,16,17,18,19	9
Herkese eşit mesafede durmalı	1,5,13,14	5
İşine, çalışanlara ve öğrencilere saygılı olmalı	2,6,10,11,20	5
Yeniliğe açık olmalı	7,16,17,19	4
Demokrasiyi özümsemiş olup bunu davranışlarına yansıtmalı	5,6,18	3
Herkesin düşüncesini özgürce ifade edeceği ortam oluşturmali	6,15,17	2
Şeffaf olmalı	2,4,11	2
Destekleyici olmalı	1,7,9	2
Okul kurallarını yerinde, tutarlı ve nesnel olarak uygulamalı	13	1
Kendi kararlarını kendi vermeli	18	1

Tablo 6’da öğretmenlerin çoğunluğunun, okul müdürlerinin nasıl bir demokratik tutum sergilemeleri gerektiğine ilişkin görüşleri incelendiğinde, “herkesin fikrine önem vermeli ve saygı duymalı”, “adaletli olmalı”, “herkese eşit mesafede durmalı”, “işine, çalışanlara ve öğrencilere saygılı olmalı” gibi ifadeler ön plana çıkmaktadır. Bunları sırasıyla, “yeniliğe açık olmalı”, “demokrasiyi özümsemiş olmalı”, “herkesin düşüncesini özgürce açıklayacağı ortam oluşturmali”, “şeffaf ve destekleyici olmalı”, “okul kurallarını yerinde, tutarlı ve nesnel olarak uygulamalı”, “kendi kararlarını kendi vermeli” ifadeleri izlemektedir. Buna ilişkin bazı öğretmenleri görüşleri değiştirilmeden aynen aşağıya çıkarılmıştır.

*“Kişiler arasında hiçbir ayırım gözetmeden, fikir, düşünce, sosyal statü, maddi olanak açısından değil de işine saygılı, görevini yerine getiren, esas odağın öğrenci olduğunun farkında olan öğretmenlere gerekli tüm olanakların, çalışma ortamının hazırlandığı bir düzen için çaba sarf eden” (Ö7).*

*“Öğretmene saygı duyar. Öğretmenin isteklerini göz önünde bulundurur. Öğretmenlere adil davranır, onları veliden ve öğrenciden korur. Öğrencilere de adil davranır. Genç öğretmenlere özellikle saygısızlık yapmaz, onların öğrenci değil meslektaşısı olduğunu bilir” (Ö11).*

*“Demokratik okul müdürü herkesin fikrine önem vermeli ve saygı duymalıdır. Karar alırken bunları dikkate almalıdır. Okul kurallarının yerinde, tutarlı ve nesnel uygulanmasını sağlamalıdır” (Ö13).*

*“Görev dağılımını eşit yapmalı, değerlendirme veya program oluşturma, nöbet görevleri gibi durumlarda adil davranmalı, herkesin düşüncelerini rahatça söyleyebileceği bir ortam oluşturabilmeli” (Ö15).*

*“Diğer yanıtlarda da belirttiğim gibi kişiler arasında hiçbir ayırım gözetmeden, fikir, düşünce, sosyal statü, maddi olanak açısından değil de işine saygılı, görevini yerine getiren, esas odağın öğrenci olduğunun farkında olan öğretmenlere gerekli tüm olanakların, çalışma ortamının hazırlandığı bir düzen için çaba gösterilmesi gerekir. Yönetici bunları sağlamalıdır” (Ö16).*

### Tartışma

Araştırma sonucunda beş tema oluşturulmuştur. Bunlar sırasıyla, öğretmenlerin demokratik tutum kavramından ne anladıkları, okul müdürlerinde gözlenen ve eksik görülen demokratik tutum ve davranışlar, demokratik tutum sergilemeyen okul müdürlerinin öğretmenler ve eğitim-öğretim süreci üzerine olası olumsuz etkileri, okul müdürlerinin nasıl bir demokratik tutum sergilemeleri gerektiğidir.

Araştırmaya katılan öğretmen görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu demokratik tutumdan “herkese eşit davranılması” anlamını çıkarmaktadırlar. Yani bir davranışın demokratik olmasında en önemli ölçüt eşitliktir. Öğretmenler, okul müdürünün demokratik tutumuyla ilgili olarak özellikle, “eşitlik” ve “hakkaniyet kavramlarına vurgu yapmaktadırlar. Literatüre bakıldığında, eşitliğin, demokrasinin temel değerlerinden birisi (Demir, 2010) olduğu görülmektedir. Ayrıca Gombert ve diğ. (2010), eşitlik ve adaleti sosyal demokrasinin en temel değerleri olarak görmektedirler. Öğretmenlerin “eşitlik” kavramı üzerinde ısrarla durmaları, “okullarda acaba okul müdürleri eşitlik kavramını pek dikkate almıyorlar mı?” sorusunu akla getirmektedir.

Öğretmenlerin çoğunluğu, okul müdürlerinin “demokratik tutum ve davranış sergilemediklerini” gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Terzi ve Kurt (2005), Bakır (2007), Özdemir (2012) ve Özbek’in (2016) araştırmalarında, öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutumlarına ilişkin görüşleri yüksek bulunmuştur. Bulgular bu araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Ancak bazı öğretmenler “herkesin fikrini alır, görev dağılımında hakkaniyetli davranır, herkese eşit mesafede durur, bütün sınıflarda fiziki koşulları eşit hale getirir” gibi olumlu ifadeler kullanmışlardır. Bursalıoğlu (1994) demokrat yöneticiyi, karar sürecinde astlarına katılma olanağı veren, işbirliği öneren, objektif ve rasyonel model ve yöntemler izleyen kişiler olarak tanımlamaktadır. Yapılan bir araştırmada, aday öğretmenler, okul müdürlerinin hümanist, adalet ve eşitlik ilkelerinden taviz vermeyen biri olmasını istemişlerdir (Koçoğlu, 2013, s. 420). Bu araştırma ve kuramsal bilgilerin çalışmayı desteklediği görülmektedir.

Öğretmenlerin çoğunluğu, okul müdürlerinde eksik gördükleri demokratik tutum ve davranışları, “ayırım yapar ve başkalarının fikirlerini dikkate almaz” olarak ifade etmişlerdir. Bazı

öğretmenler, “herkese söz ve tercih hakkı tanımaz, bireysel farklılıkları dikkate almaz, kalıplaşmış düşüncelere sahiptir, yeniliklere açık değildir, sorumluluklar dışında işler verir” gibi ifadelerle müdürlerin demokratik olmayan tutumlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Tanilli (1982), demokratik insanların, yeniliklere ve değişime açık olmaları gerektiğini belirtirken, Dewey (1937), demokrasinin sadece bir yönetim biçimi olmadığını ve insan ilişkileri üzerine kurulu olduğunu ifade eder. Demokratik toplumlarda, bireylerde bulunması gereken iki temel özellik, açık görüşlülük ve kabullenmedir (Genç ve Kalafat, 2007). Bir çalışmada, hem devlet lisesi hem de özel lise müdürleri, kendilerini en çok paylaşımcı ve demokrat olarak tanımlamışlardır (Kıranlı, 2010, s. 246). Bulgular bu çalışmayla tutarlık göstermemektedir. Bir başka çalışmada, demokrasiye ilişkin tutum üzerinde işbirliği, sorumluluk ve güvenin önemli bir etkisi olduğu belirtilmiştir (Çankaya, 2010)

Öğretmenler, demokratik olmayan bir okul müdürünün eğitim-öğretim süreci ve öğretmenler üzerinde olası olumsuz etkilerini, “güven, bağlılık ve motivasyonu azaltır, olumsuz duyguları artırır” olarak değerlendirmişlerdir. Bazıları, “huzursuz bir çalışma ortamı oluşur, verimi azaltır, fedakârlıktan kaçınılır, sağlıksız kararlar alınır, iletişimi azaltır” gibi açıklamalarda bulunmuşlardır. Okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Arslan, 2012). Diğer yandan okul müdürünün demokratik tutum ve davranışlarının motivasyonu artıracağı, öğrenciye örnek olunacağı, iletişim ve samimiyeti artıracağı ve daha sağlıklı kararlar alınmasına yardım edeceği bilinen bir gerçektir. Okul müdürlerinin, öğrenci çıktıkları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu bazı çalışmalarda da vurgulanmaktadır (Day ve Sammons, 2014; Taçman, 2006). Türk Milli Eğitim Sisteminin temel ilkelerinden birisi, öğrencilere demokratik yaşamı benimsetmektir (MEB, 1973). Ancak demokratik bir eğitim çerçevesi ve çevresi olmadan yapılan demokrasi eğitimi boşuna bir çabadır (Dürr, 2013). Demokratik tutum ve davranışların okul için önemli olduğunu gösteren birçok araştırma da bulunmaktadır (O’Neil,1997; Glickman, 1991; Seitz, 1995; Olbrys, 2004; Zencirci, 2013).

Okul müdürlerinin nasıl bir demokratik tutum sergilemeleri gerektiğine ilişkin öğretmen görüşlerine bakıldığında “herkesin fikrine önem vermeli ve saygı duymalı, adaletli olmalı, işine ve çalışanlara ve öğrencilere saygılı, yeniliklere açık olmalı” ifadelerini kullanmışlardır. Bazı öğretmenler okul müdürlerinin, “herkese eşit mesafede durması, demokrasiyi özümsemiş ve bunu davranışlarına yansıtan, herkesin düşüncesini özgürce ifade edebildiği bir ortam oluşturan, şeffaf, destekleyici, okul kurallarını yerinde, tutarlı ve nesnel olarak uygulayan, kendi kararlarını verebilen kişiler” olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Burada sayılan özelliklerin birçoğunun demokrasinin temel özellikleri olduğu söylenebilir. Bulgular literatürde yer alan birçok çalışmayla da örtüşmektedir (Bursalıoğlu, 1994; Ilgar, 2005; Açıklım, 1994; Balcı, 2001; Yüce,1989).

### Sonuçlar ve Öneriler

Okul müdürlerinin demokratik tutumlarına ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenler, demokratik tutum deyince, *herkese eşit davranılması* anlamını çıkarmaktadırlar. Kısaca eşitlik ve adalet duygularına vurgu yapmaktadırlar.

Öğretmenlerin çoğunluğu, okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranış sergilemediğini ileri sürerken, bazıları bu konuda olumlu bir görüşe sahiptirler. Okul müdürlerinin ayrımcılık yapma, başkalarının fikirlerini almama, söz hakkı vermeme ve tercih hakkı tanımama, kalıplaşmış düşüncelere sahip olma ve yeniliklere açık olmama gibi eksik demokratik tutum ve davranışlara sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir.

Demokratik olmayan bir okul müdürünün eğitim-öğretim sürecini olumsuz etkileyeceğini ve bunun öğretmenler üzerinde de olumsuz etkilerinin olacağını dile getirmişlerdir. İnsanların birbirine olan güven ve bağlılığı azalacak, olumsuz duygular artacak ve huzursuz bir çalışma ortamı oluşacaktır. Ayrıca sağlıksız kararlar alınacak, fedakârlıktan kaçınma yanında iletişim sorunları ortaya çıkacaktır. Eğitim-öğretimde motivasyon azalacak ve iş verimi düşecektir.

Öğretmenler, okul müdürlerinin herkesin fikrine önem veren ve saygı duyan, adaletli, işine ve çalışanlara ve öğrencilere saygılı olan, yeniliklere açık, demokratik bir tutum sergilemelerini beklemektedirler. Ayrıca müdürlerin, herkese eşit mesafede, demokrasiyi özümsemiş ve bunu davranışlarına yansıtan, herkesin düşüncesini özgürce ifade edebildiği bir ortam oluşturan, şeffaf, destekleyici, okul kurallarını yerinde, tutarlı ve nesnel olarak uygulayan, kendi kararlarını kendisi verebilen kişiler olmalarını istemişlerdir. Bu bağlamda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

Okul müdürleri öğretmenlerle olan ilişkilerinde daha demokratik tutum ve davranış sergilemelidirler. Müdürler, öğretmenleri arasında ayırım yapmamalı ve karar alırken onların görüşlerini dikkate almalıdırlar. Okul müdürleri öğretmenlere karşı daha adaletli davranmalıdır.

### Kaynakça

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının personel yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları
- Ağroğlu Bakır, A. (2007). *Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi*, basılmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Akan, D. (2014). Öğretmen algılarına göre ilk ve ortaokul yöneticilerinin demokratik tutumları ile okul kültürü arasındaki ilişki, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 35–48.
- Alshurman, M. (2015). Democratic education and administration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 176, 861 – 869.
- Altunya, N. (2003). *Vatandaşlık bilgisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, M. C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısına etkisi*. Basılmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep
- Aslan, Ö., M. (2014). Eğitim felsefesi dersinin okul öncesi öğretmen adaylarının felsefi tercihlerine ve eleştirel pedagojiye yönelik görüşlerine olan etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 1-14.
- Bakır, A. A. (2007). *Sergiledikleri demokratik tutum ve davranış açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Balcı, A. (1988). Etkili okul. *Eğitim ve Bilim*. 12 (70), 21-30.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bayrak, C. (2001). Bir sistem olarak okul. *Öğretmenlik mesleğine giriş*, Ö. Demirel ve Z. Kaya (Ed.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bilgen, N. (1994). *Çağdaş ve demokratik eğitim, ders geçme ve kredi uygulaması*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

- Bursalıoğlu, Z., (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Genişletilmiş 9. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çankaya, İ., H. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin demokrasiye ilişkin tutumlarını etkileyen bazı etkenler üzerine bir araştırma, *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*,10(2),945-960.
- Day, C ve Sammons, P. (2014). *Successful school leadersh*. 24 Kasım 2017 tarihinde <https://www.educationdevelopmenttrust.com/~media/EDT/Reports/Research/2015/r-successful-school-leadership.pdf> adresinden alındı.
- Demir, N. (2010). Demokrasinin temel ilkeleri ve modern demokrasi kuramları. *Ege Akademik Bakış*, 10 (2), 597-611.
- Demirel, Y. (2007). *ilköğretim okulu yöneticilerinin branş öğretmenlerini motive etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*, basılmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul
- Demirtaş, Z. (2010). Eğitimin felsefi temelleri, *eğitim bilimine giriş* (Ed. Z. Cafoğlu), Ankara: Grafiker Yayıncılık.
- Democracy and Classroom Management (2017). Teaching strategies to promote democracy and multicultural education., Part 2, 25 Kasım 2017 tarihinde <http://www.uwyo.edu/edstudies/files/edst3000/democracy%20and%20classroom%20management.pdf> adresinden alındı.
- Dewey, J. (1937). Democracy and educational administration. *School and Society* 45, 457 –467.
- Doğanay, A. (2000). Yaratıcı öğrenme, (Ed. A. Şimşek). *Sınıfta demokrasi*. (171-207). Ankara: Eğitim-Sen Yayınları.
- Duman, T. ve Koç, G. (2004). Eğitim fakültesi öğrencilerinin öğretim elemanlarının demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Dürr, K. (2013). The school: a demokratik learning communitiy. 24 Kasım.2017 tarihinde <https://rm.coe.int/16802f726f> adresinden alındı.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (2.bs.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Fraenkel, J., Wallen, N. ve Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8.ed.). Boston: McGraw Hill.
- Genç, S. Zeki ve Kalafat, T. (2007). Öğretmen adaylarının demokratik tutumları ile problem çözme becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (22),10–22.
- Gombert, T vd. (2010). Sosyal demokrasinin temelleri. *Sosyal Demokrasi El Kitabı I*, (Çeviren: Recai Hallaç), (3. Baskı) İstanbul: Sena-Ofset.
- Gömlüksiz, M. N. ve Çetintaş, S. (2011). Öğretmen adayların demokratik tutumları. *Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 1-14.



- Hancock, B. (2002). *Trent focus for research and development in primary health care: an introduction to qualitative research*. Trent Focus Group.
- Helvacı, M., A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/2, 41–60.
- Hotaman, D. (2010). Demokratik eğitim: demokratik bir eğitim programı. *Kuramsal Eğitimbilim*, 3(1), 29–42.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım ve Yayım.
- Karadağ, E., Baloğlu, N. ve 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.
- Karatekin, K., Merey, Z. ve Kuş, Z. (2012). Öğretmen adayları ve öğretmenlerin demokratik tutumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 1(2), 560–574.
- Kıranlı, S. (2010). Lise müdürlerinin yönetsel davranış biçimleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 229–250.
- Koçoğlu, E. (2013). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının, okul yöneticilerinde olması gereken demokratik tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri. *Turkish Studies*, 8 (6),413-430.
- Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for evaluation*, (30), 73-84.
- MEB (1973). Milli eğitim temel kanunu, *Resmî Gazete*: 24.6.1973/14574
- Nadda, P. (2017). Teaching strategies in a multicultural classroom, *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*,3(2), 741-743.
- 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.
- 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.
- Özdemir, A (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısı ile ilişkisi (İstanbul İli Sancaktepe-Çekmeköy İlçeleri)*, Basılmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Patton, M.Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods* (2<sup>nd</sup> ed.), Newbury Park, CA: Sage.
- Russel, B. (1995) *Sorgulayan denemeler*, Çeviren: Nermin Arık, (2. Basım) Ankara: Basım Matbaacılık.
- Sağlam, H. İ. (2000). Sosyal bilgiler dersinin demokratik tutum geliştirmedeki rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 146, 67-71.

- Sarpkaya, R. (2004). Eğitimin felsefî temelleri. *Eğitim bilimine giriş*. (Ed. C. Celep).Ankara. Anı Yayıncılık.
- Sönmez, V. (2005). *Eğitim felsefesi* (7. basım). Ankara: Anı Yayıncılık
- Stone, P., J., Dunphy, D., C., Marshall, S., S. ve D., M., Ogilvie (1966). *The general inquirer: a computer approach to content analysis*, The M.I.T. Press, Massachusetts.
- Şişman, M, Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3/1, 167–182.
- Taçman, M. (2006). İlköğretim sınıf öğretmenlerinin demokratik tutumları. *Cypriot Journal of Educational Sciences*. 1(1), 60–46.
- Tanilli S. (1982). *Devlet ve demokrasi*, 3. Basım, İstanbul: Say Kitap Pazarlama.
- TDK. (2005). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 98-113.
- Türkoğlu, A. (2011). *109 Soruda Eğitim Bilimine Giriş*. İzmir: Teknofset Matbaacılık.
- Ünal, S. (2014). İlköğretim okul yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (7), 84-90.
- Walcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: description, analysis and interpretation*. London: SAGE Publications
- Yağcı, E. (1998). Demokrasi ve eğitim. *Eğitim ve Bilimi*, 22 (107), 15-22.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5.bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yiğit, E. Özlem ve Çolak, Kerem (2010). Democratic attitudes of social studies pre-service teachers. *The International Journal of Research in Teacher Education*, 1, 82-95.