

**OKUL ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİMİN DEMOKRATİKLİK DÜZEYİNİN KATILIM  
ÖZGÜRLÜK VE ÖZERKLİK BOYUTLARI AÇISINDAN ÖĞRETMENLERCE  
DEĞERLENDİRİLMESİ  
(Balıkesir İli Örneđi)**

**Hayret BAŞARAN<sup>1</sup>  
Özay Nuri AKSOY<sup>2</sup>  
Turgut KIVANÇ<sup>3</sup>**

**ÖZET**

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin yönetimin demokratiklik düzeyiyle ilgili görüşlerinin belirlenmesidir. Bağımsız değişkenlerimiz cinsiyet, kıdem, konusu demokrasi olan eğitim, eğitim durumu ve okul türüdür. Araştırmada sıralı açıklayıcı karma desen kullanılmıştır. Balıkesir’de, bulunduğu okulda en az bir eğitim yılı görev yapmış olan 101 öğretmene ulaşılmış, Zencirci (2003) tarafından geliştirilen "Yönetimin Demokratik Düzeyini Saptama" ölçeği uygulanarak nicel veriler toplanmıştır. Bu ölçek üç alt testten oluşmaktadır. Bunlar, Katılım, Özgürlük ve özerkliktir. Veriler SPSS 24 Programıyla analiz edilmiş okul türleri arasında ve öğrenim durumu farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Okul türleri arasındaki anlamlı farklılıkla ilgili yönetimi daha demokratik bulan gruba yarı açık uçlu görüşme formu uygulanarak görev yaptıkları okul türündeki yönetim tutumları ve diğer faktörler ile ilgili nitel veriler toplanmış ve betimlenmiştir. Farklı eğitim durumuna sahip öğretmenlerin arasındaki anlamlı farkla ilgili açık uçlu görüşme formu uygulanarak görüşleri alınmış, betimlenmiştir. Elde edilen veriler sonucunda yönetimi daha demokratik bulan okul türündeki durum tespit edilerek diğer okul türlerinde uygulanması ve Eğitim durumu farklı öğretmenlerin farklı görüşleri betimlenerek durum tespiti yapılmış, önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Örgütü, Yönetim, Demokrasi, Demokratiklik

**ASSESSMENT OF THE DEMOCRATIC LEVEL OF ADMINISTRATION IN  
SCHOOL ORGANIZATIONS BY TEACHERS IN ASPECTS OF PARTICIPATION,  
INDEPENDENCE, AND AUTONOMY  
(Balıkesir Province Case)**

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to determine the teachers’ opinions on democratic level of the administration. Independent variables in the study are gender, professional seniority, and participation in a democracy training, education status, and school type. In this study, sequential explanatory design among mixed methods is used. In Balıkesir province, 101 teachers who have served at least one academic year in their current schools have been reached; quantitative data were collected by applying the scale “Determining Democratic Level of Administration” developed by Zencirci (2003). This scale is comprised of three subsets. These are participation, independence, and autonomy. Quantitative data were analyzed with SPSS 24 Program and significant differences were observed. Significant differences were determined between the school types and between teachers with different educational status. As an average score on significant difference among school types, a semi-standardized open-end interview form was applied to the group that finds the management more democratic than the other people do, and qualitative data on management behavior in schools were collected and described. Again, a standardized open-end interview form about the significant difference among the teachers with different educational status was applied and teachers’ feedbacks are received and described. As a result of the data obtained, the method of the school type that finds the management more democratic was determined and suggestions were made in order to apply this method to the other schools. Assessments and suggestions were made by describing different opinions of teachers with different educational status.

**Keywords:** School Organization, Administration, Democracy, Democratic

<sup>1</sup> Öğretmen, Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Bilim ve Sanat Merkezi, hayretbasaran@hotmail.com

<sup>2</sup> Öğretmen, Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Bilim ve Sanat Merkezi, ozaynuriaksoy@msn.com

<sup>3</sup> Öğretmen, Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Bilim ve Sanat Merkezi, turgutkivanc@hotmail.com

## GİRİŞ

Eğitim örgütleri demokrasinin egemen olması gereken toplumsal örgütlerdir. Eğitim örgütü, demokrasi eğitimini gerçekleştirmede en önemli toplumsal kurumdur. Eğitim örgütünde demokrasi eğitiminin verilebilmesi için eğitim ortamının katılımcıları bu ortamda demokrasiyi yaşamak durumundadır.

Okulda alınan kararlara katılan öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin yüksek olacağına yönelik bir beklenti vardır. Aynı zamanda okul yönetimine karşı direnme eğilimi içerisinde bulunan informal gruplar, karara katılma sürecinde okul yönetimi ve diğer gruplarla daha yakın ilişki kurma ve onları daha iyi tanıma fırsatı bulabilirler. Karar katılma süreci, okullardaki örgütsel öğrenme sürecini de artırabilir. Okulunda alınan kararlara katılan öğretmenler, alınan kararların amacına ulaşması için daha fazla çaba sarf edip, alınan kararların savunuculuk rolünü üstlenebilirler (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Mesleki özgürlük kişilerin, mesleğin kendilerine sağladığı yetki ve sorumlulukları çerçevesinde eylemde bulunup bulunmama kararını kendilerinin verebilme gücüdür.

Öğretmen özerkliği Little (1995)'a göre; öğretmenlerin bağımsız eylemlerde bulunmasını, yansıtıcı uygulamalarla kendilerini geliştirmelerini ve objektif olma kapasitesini anlatmaktadır. Buna ek olarak, öğretmenlerin profesyoneller gibi çalışarak, işleriyle ilgili tüm kararları alabilmeleri de özerklik kapsamına girmektedir (Ingersoll, 2007). Ancak öğretmenlerin meslekleri ile ilgili olarak özerk olmalarını kısıtlayan pek çok durum bulunmaktadır.

Okulda öğrenim gören öğrencilerin istediği yönde istediği şekilde gelişim göstermesi ve eğitim veren öğretmenin öğrenciye kazandırmak istediği hedefleri doğrultusunda bir eğitim ortamının okulda oluşması okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına bağlıdır (Born,1998).

Öğretmen profilini konu alan bir araştırma Gök ve Okçabol (1998) tarafından yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların beşte birinin eğitim sistemini demokratik bulmadığı, okullarda insan hakları eğitimini tüm deneklerin gerekli gördüğü ortaya çıkmıştır. Bunun yanında araştırmada, öğretmenin demokratik değerler yönünden donanımının, yönetici ve veli ilişkilerinin yetersizliği önemle vurgulanmıştır.

Ogür'ün (1999) "Genel Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi" konulu araştırması Ankara merkez ilçedeki liseleri kapsamaktadır. Araştırmanın örnekleminde 41 yönetici ve 345 öğretmen yer almıştır. Araştırmada;

Yönetimin tümünde yöneticiler kendilerini demokratik olarak algılarken öğretmenler yöneticileri otokratik olarak yargılamaktadır. Bu yönü ile yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı bir fark vardır.

Ünal (2002) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin demokratik liderlik özellikleri" konulu çalışmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine dayanarak okul yöneticilerinin demokratik liderlik düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin demokratik katılımcı liderlik özelliğini orta düzeyde sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Yine araştırmada, öğretmenler yöneticinin dürüst, güvenilir ve uzman kişi olması gerektiğini vurgulamışlardır.

Zencirci (2003) yaptığı çalışmada İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin demokratiklik ile ilgili tutumlarını ortaya koymuş ve yönetimin katılım, özgürlük ve özerklik

konularında durum saptamanın ötesinde derinlemesine ve genişliğine bilgilerin elde edilebileceği nitel çalışmalar yapıla bilineceğini vurgulamıştır.

Özan vd. ,(2012) okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna olumlu yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Nadarasa ve Thuraisingam (2014) demokratik liderlik ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Demokrasi kültürünün örgütlere yansımaları iş görenlerin motivasyonunu artırıcı bir unsurdur. Yönetim örgütü amaçlarına ulaştırmak için insan kaynaklarını en optimal düzeyde kullanmalıdır.

Eğitim yönetiminde demokrasinin gelişmesi toplumun demokratikleşmesinin de önemli bir etkidir. Demokratik tutum ve davranışların ancak ve ancak demokratik bir süreçle kazanılabileceği dikkate alınmalıdır.

Bu çalışmada Öğretmenlerin; cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine ve konusu demokrasi olan herhangi bir eğitime katılma durumlarına, görev yaptığı okul türü ve öğrenim durumlarına göre katılım, özgürlük ve özerklik boyutları açısından yönetimin demokratiklik düzeyi hakkındaki görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## YÖNTEM

### 1. KATILIMCILAR

Araştırmanın ulaşılabilen evreni 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Balıkesir ilinde görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan öğretmenlerin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu amaçla kurumlarında en az bir yıl görev yapıyor olmak araştırmanın örneklem seçiminde ölçüt olarak belirlenmiştir. Araştırmaya 101 öğretmen katılmıştır. Çalışma grubunun 62'si (%61,4) kadın 39'u (%38.6) ise erkektir. Kıdem durumlarına baktığımızda 21'inin (%20.8) 1-10 yıl 49'u (%48.5) 10-20 yıl 31'inin (%30.7) 20 yıldan fazla kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Konusu Demokrasi olan bir seminere 17 (%16.8) katılımcı katılım göstermiş 84 (%83.2) katılımcı böyle bir seminere katılmadığını belirtmiştir. Görev yaptıkları okul türlerine bakıldığında 12'sinin (%11.9) Fen Lisesinde 19'unun (%18.8) Anadolu Lisesinde 16'sinin (%15.8) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde 19'unun (%18.8) Bilim ve Sanat Merkezinde 16'sinin (%15.8) Ortaokulda 19'unun (%18.8) İlkokulda görev yaptığı görülmüştür. Eğitim durumlarına baktığımızda 88 (%87.1) öğretmen Lisans mezunu iken 13 (%12.9) öğretmen Lisansüstü eğitim görmüştür.

### 2. VERİ TOPLAMA ARACI

Çalışmada Zencirci (2003) tarafından geliştirilen "Yönetimin Demokratiklik Düzeyini Saptama" ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek üç alt testten oluşmaktadır. Bunlar, Katılım, Özgürlük ve özerkliktir. Maddelerin faktör yükleri 0.58 ve 0.81 arasında değişmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.96 olarak hesaplanmıştır.

Ortaya çıkan durumu açıklamak için oluşturulan yarı standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu uygulanmıştır.

### 3. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada sıralı açıklayıcı karma desen kullanılmıştır. Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada öğretmenlerin yönetimin demokratiklik düzeyi ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi amacıyla nicel veriler toplanmış. İkinci aşamada ise nicel verilerin ortaya koyduğu var olan durumun açıklanması için nitel veriler toplanarak betimlenmiştir.

SPSS for Windows 24 (Statistical Package for the Social Science) paket programı ile veriler analiz edilmiştir.

Görüşmelerden elde edilen veriler ilk önce transkript edilmiştir. Daha sonra transkriptler MAXQDA nitel veri analiz programına aktarılmıştır. Gerekli Kodlama yapılmış bu kodlamadan sonra tüm veriler belirlenen kod, kategori ve temalar ışığında ayrı ayrı analiz edilmiştir.

#### BULGULAR

##### 1. NİCEL VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi testlerin uygulanacağı ile ilgili Normallik testi uygulanmış verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş araştırma parametrik testlerle devam ettirilmiştir.

##### 1.1. CİNSİYET AÇISINDAN ANALİZ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yönetimin demokratiklik düzeyi ile ilgili görüşleri Tablo 1 de verilmiştir.

**Tablo 1.** Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Öğretmen Görüşlerinin Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Katılım	Kadın	62	82.06	19.17	99	-0.321	.749
	Erkek	39	83.38	21.60			
Özgürlük	Kadın	62	44.61	6.37	99	0.108	.915
	Erkek	39	44.46	7.63			
Özerklik	Kadın	62	52.60	6.30	99	1.719	.089
	Erkek	39	49.97	9.03			
Toplam	Kadın	62	179.27	28.48	99	0.228	.820
	Erkek	39	177.82	35.07			

Katılım özgürlük özerklik boyutlarında ve toplam puanlarda kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Anlamlı bir fark olmamasına rağmen katılım boyutunda erkeklerin; özgürlük, özerklik boyutlarında ve toplam puan ortalamalarında kadınların yönetimi daha demokratik buldukları görülmektedir.

##### 1.2. KONUSU DEMOKRASİ OLAN BİR SEMİNERE KATILIMA GÖRE VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin konusu demokrasi olan bir seminere katılmalarına göre yönetimin demokratiklik düzeyi görüşleri Tablo 2 de verilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin Konusu Demokrasi Olan Bir Seminere Katılmalarına Göre Öğretmen Görüşlerinin Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Katılım	N	$\bar{X}$	ss sd	t	p	
Katılım	Katıldım	17	85.82	20.13	99	0.731	.466
	Katılmadım	84	81.92	20.09			
Özgürlük	Katıldım	17	44.76	7.71	99	0.138	.890
	Katılmadım	84	44.51	6.71			
Özerklik	Katıldım	17	50.41	9.00	99	-0.701	.485
	Katılmadım	84	51.82	7.25			
Toplam	Katıldım	17	181.00	32.87	99	0.332	.741
	Katılmadım	84	178.25	30.82			

Tabloya göre katılım özerklik özgürlük boyutlarında ve toplam puanlarda konusu demokrasi olan bir seminere katılan ve katılmayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Fakat Seminere katılanların ortalama puanlarının katılım, özgürlük ve toplama göre katılmayanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Özerklik boyutunda ise Seminere katılanların ortalama puanları daha düşük olmuştur.

### 1.3.ÖĞRENİM DURUMUNA GÖRE VERİLERİN ANALİZİ

**Tablo 3.** Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Öğretmen Görüşlerinin Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim	N	$\bar{X}$	ss sd	t	p	
Katılım	Lisans	88	85.43	19.44	99	3.997	.000*
	Lisansüstü	13	63.23	11.89			
Özgürlük	Lisans	88	45.28	6.91	99	4.479	.005*
	Lisansüstü	13	39.62	3.71			
Özerklik	Lisans	88	52.30	7.42	99	2.534	.013*
	Lisansüstü	13	46.77	6.67			
Toplam	Lisans	88	183.01	30.46	99	6.180	.000*
	Lisansüstü	13	149.62	15.58			

\*p<.05

Lisans ve Lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin yönetimin demokratikliği ile ilgili görüşleri arasında katılım özgürlük özerklik boyutu ve toplam puanda anlamlı bir fark görüldüğü tespit edilmiştir. Lisansüstü eğitim gören öğretmenler katılım özgürlük özerklik boyutlarında ve toplam puanda yönetimi daha az demokratik bulmaktadırlar.

#### 1.4.MESLEKİ KIDEME GÖRE VERİLERİN ANALİZİ

**Tablo 4.** Mesleki Kıdem Açısından Öğretmen Görüşlerinin Analizi Sonuçlar

Ölçek	Kıdem	N	Ort.	SS	Kareler Ortalaması	F	p
Katılım	a) 1-10	21	81.71	21.152	261.676	.647	.526*
	b) 11-20	49	84.80	17.988	404.646		
	c) 20 ve Üstü	31	79.65	22.491			
Özgürlük	a) 1-10	21	43.96	7.496	25.635	.541	.584*
	b) 11-20	49	45.29	6.561	47.344		
	c) 20 ve Üstü	31	43.94	6.952			
Özerklik	a) 1-10	21	52.67	7.825	31.083	.542	.583*
	b) 11-20	49	51.80	6.895	57.330		
	c) 20 ve Üstü	31	50.52	8.390			
Toplam	a) 1-10	21	178.14	33.438	579.063	.597	.553*
	b) 11-20	49	181.88	27.785	970.250		
	c) 20 ve Üstü	31	174.10	34.480			

\*p>.05

Öğretmenlerin Kıdem durumlarına göre Yönetimin Demokratikliği ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir fark yoktur. 20 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin bütün boyutlarda ve toplamda yönetimi diğer öğretmenlerden daha az demokratik buldukları görülmektedir.

#### 1.5. ÇALIŞTIKLARI OKUL TÜRÜNE GÖRE VERİLERİN ANALİZİ

**Tablo 5.** Çalıştıkları Okul Türü Açısından Öğretmen Görüşlerinin Analizi Sonuçları

Ölçek	Okul Türü	N	Ort.	SS	Kareler O	F	p	Tukey
Katılım	a) İlkokul	19	90.53	16.153	2232.286	7.308	.000	c. d. e < a. b. f
	b) Ortaokul	16	91.31	22.258	305.445			
	c) Meslek L.	16	68.13	20.383				
	d) Anadolu L.	19	70.63	12.437				
	e) Fen L.	12	78.42	17.495				
	f) BİLSEM	19	94.00	15.822				
Özgürlük	a) İlkokul	19	47.97	5.036	242.162	6.610	.000	c. d < a. f c < b
	b) Ortaokul	16	46.63	6.652	36.633			
	c) Meslek L.	16	39.50	6.733				
	d) Anadolu L.	19	41.05	4.048				
	e) Fen L.	12	43.08	8.372				
	f) BİLSEM	19	48.68	5.841				
Özerklik	a) İlkokul	19	55.42	5.699	354.099	8.603	.000	c. d < a. b. f
	b) Ortaokul	16	54.81	5.558	41.158			
	c) Meslek L.	16	45.56	6.850				
	d) Anadolu L.	19	46.95	6.956				
	e) Fen L.	12	50.17	7.107				
	f) BİLSEM	19	55.63	6.353				
Toplam	a) İlkokul	19	193.32	22.593	6637.588	10.000	.000	c. d. e < a. b. f

---

b) Ortaokul	16	192.75	31.863	663.734
c) Meslek L.	16	153.19	28.226	
d) Anadolu L.	19	158.63	17.414	
e) Fen L.	12	171.67	29.233	
f) BİLSEM	19	198.32	25.587	

---

\*p< .05

Katılım boyutunda ve toplam puanda Meslek Lisesi, Anadolu Lisesi ve Fen Lisesinde görev yapan öğretmenler ile İlkokul, Ortaokul, BİLSEM de görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Özgürlük boyutunda Meslek Lisesi ve Anadolu Lisesinde görev yapan öğretmenler ile İlkokul ve BİLSEM de görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yine Özgürlük boyutunda meslek lisesinde görev yapan öğretmenler ile Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark vardır. Özerklik boyutunda Anadolu Lisesi ve Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenler ile İlkokul, Ortaokul ve BİLSEM de görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir fark vardır.

## 2. NİCEL VERİLERİN AÇIKLANMASI İÇİN YAPILAN GÖRÜŞME BULGULARI

Nicel verilerin sonuçlarına bakıldığında Öğrenim durumuna göre Lisans ve Lisansüstü eğitim görmüş öğretmenlerin yönetimin demokratikliği ile ilgili görüşleri arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Lisansüstü eğitimini tamamlamış öğretmenler yönetimi lisans mezunu öğretmenlerden daha az demokratik bulmaktadırlar.

-Kurumunuzda yönetimin kararlara katılım konusunda öğretmenlere karşı tutumunu nasıl buluyorsunuz?

-Kurumunuzda yönetimin özerklik konusunda öğretmenlere karşı tutumunu nasıl buluyorsunuz?

-Kurumunuzda yönetimin özgürlük konusunda öğretmenlere karşı tutumunu nasıl buluyorsunuz? Soruları ile derinlemesine inceleme yapılmaya çalışılmıştır.

Bu anlamda 4 Lisans Üstü ve 4 Lisans Mezunu öğretmenin görüşleri alınmıştır. Yönetimin katılım konusunda değerlendirilmesi istendiğinde ortaya konan görüşler 4 grupta toplanmıştır. 1-Sorumluluk 2-Eşitsizlik 3-Tutarsızlık 4- Maddi konular

8 öğretmenden 5'i sorumluluk ile ilgili vurgu yapmış bu vurguyu yapan öğretmenlerden 3 tanesinin Lisansüstü Öğrenim gören Öğretmenlerden olmuştur. Sorumluluk ile ilgili görüşlerini öğretmenler şöyle ifade etmiştir:

**Lisansüstü Öğrenim Görmüş Öğretmen 1** “Yönetimin genel olarak pek çok konuda karar alırken toplantılar yapıp ona göre karar aldığı farkındayım. Ancak karar alma mekanizmasında yer alma durumumuz sorumluluklarımızı katlıyor. Özellikle öğretmenler olarak bu duruma fazlaca maruz kalıyoruz. Bir uygulama yapılabilmesi için toplantılar yapılıyor. Evet, fikrimiz de alınıyor. Ancak bize verilen sorumluluklar, verilen yetkilerle karşılaştırıldığında biraz fazla yorucu ve zorlayıcı olabiliyor.”

**Lisans Mezunu Öğretmen 6** “Okul İdaresi Üst Yönetimin yeni getirdiği uygulamalar konusunda ve duruma vakıf olmadığı konularda görüş almak için toplantılar yaparak bu konularla ilgili sorumluluk yüklemekte ve bu da samimiyetsiz bir tutum olmaktadır”

8 öğretmenden 5'i eşitsizlik ile ilgili vurgu yapmış bu öğretmenlerin 3'ünün Lisans mezunu 2'si nin Yüksek Lisansını tamamlamış öğretmenler olduğu görülmüştür. Öğretmenler eşitsizlik ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

**Lisansüstü Öğrenim Görmüş Öğretmen 3** “Okul idaresi bazen zorunlu toplantılar dışında toplantılar yaparak fikir alıyor toplantı oylama yapılmadan bitirilip uygulamada bazı kişilerin fikirleri ön plana çıkıyor.”

**Lisans Mezunu Öğretmen 7** “ İdareye yakın olan kişiler alınan kararlarda daha etkili oluyor”

8 öğretmenden 4'ü tutarsızlık ile ilgili vurgu yapmış bu öğretmenlerin 3'ünün Lisans mezunu 1'inin Lisansüstü öğrenimini tamamlamış öğretmen olduğu görülmüştür. Öğretmenler tutarsızlık ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

**Lisansüstü Öğrenim Görmüş Öğretmen 2** “Kararlar alındıktan sonra uygulamada o kadar farklılıklar ortaya çıkıyor ki verilen karar uygulanamaz hale geliyor.”

**Lisans Mezunu Öğretmen 8** “ Son zamanlarda idarecilerimiz değişiyor ve alınan kararlar ve uygulamalar gelen kişiye göre şekilleniyor bu tutarsızlık öğrenciler tarafından bile sorgulanır oluyor”

8 öğretmenin tamamı maddi konular ile ilgili vurgu yapmıştır. Öğretmenler maddi konular ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

**Lisansüstü Öğrenim Görmüş Öğretmen 4** “Maddi kaynak kullanımında öncelik sırasının belirlenmesi idare tarafından yapılıyor.”

**Lisans Mezunu Öğretmen 6** “ Maddi kaynakların kullanımı ile ilgili fikir hiç sorulmuyor”

Yönetimin özgürlük konusunda değerlendirilmesi istendiğinde ortaya konan görüşler 2 grupta toplanmıştır. 1-Prosedür 2- Maddi konular

8 öğretmenden 7'si prosedür ile ilgili vurgu yapmış bu öğretmenlerin 3'ünün Lisans mezunu 4'ünün Lisansüstü öğrenimini tamamlamış öğretmen olduğu görülmüştür. Öğretmenler prosedür ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

**Lisansüstü Öğrenim Görmüş Öğretmen 2** “Herhangi bir dersi sınıf dışında işleyebilmemiz veya gezi yapabilmemiz için çok fazla evrakla uğraşmamız gerekiyor bu durum bizi bu işi yapmaktan alıkoyuyor.”

**Lisans Mezunu Öğretmen 6** “ Gezi ve gözlem için yapacağımız organizasyonlarda idare evraklarını hazırla diyor ve yük olarak gördüğü için hiç yardımcı olmuyor”

8 öğretmenden hepsi maddi konular ile ilgili vurgu yapmış Öğretmenler maddi konular ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

**Lisansüstü Öğrenim Görmüş Öğretmen 1** “Ancak maddi konular söz konusu olduğunda bazı kısıtlamalar ve sınırlamalarla karşılaşılıyor. Bu noktada da veliler çözüm üretmek konusunda bize destek oluyorlar.”

**Lisans Mezunu Öğretmen 7** “ Yıl içindeki çok küçük maddi istekler bile idare tarafından karşılanmıyor.”

Yönetimin özerklik konusunda değerlendirilmesi istendiğinde ortaya konan görüşler 2 grupta toplanmıştır. 1-Ortak sınavlar 2-Kurum Birimlerinin kullanımı



8 öğretmenden 3 Lisans mezunu öğretmen Ortak Sınavlar ile ilgili vurgu yapmış Öğretmenler Ortak Sınavlar ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

**Lisans Mezunu Öğretmen 1** “Girdiğim sınıflarda kendimi özerk hissediyorum ancak ortak sınavlarda girmediğim bir sınıfa soru hazırlamaya alışamadım.”

**Lisans Mezunu Öğretmen 7** “ Ortak sınavlarda Zümre arkadaşımınla sınıflara soru hazırlarken sıkıntı yaşıyorum sınava giren gözetmenlerin tutumu da sınav sonuçlarına etki ediyor bu yüzden notlandırmada özerk hissetmiyorum.”

8 öğretmenden 5’i kurum birimlerinin kullanımı ile ilgili vurgu yapmış bu öğretmenlerin 3’ü Lisan Mezunu 2’si Lisansüstü Öğrenim Görmüş öğretmendir. Öğretmenler maddi konular ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

**Lisansüstü Öğrenim Görmüş Öğretmen 3** “Okulun fiziki şartları olumsuz bir sınıf bahçede Beden Eğitimi yaparken ben gözlem yapacağım bir konu için aynı anda bahçeyi kullanamıyorum kullanmak istersem idare kibarca uyarıyor.”

**Lisans Mezunu Öğretmen 5** “ Ders dışında olsa bile öğrencilerle bir şeyler yapmak istiyorum ama okulumdaki ikili öğretim buna izin vermiyor”

Nicel veriler incelendiğinde Yönetimin Demokratikliği açısından Okul türleri arasında tüm boyutlar ve toplamda anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Yönetimin demokratikliği ile ilgili olarak ortalama puanlarda Bilim ve Sanat Merkezi Öğretmenleri Yönetimi diğer okul türlerinden daha demokratik bulmuşlardır. Bilim Sanat Merkezi Öğretmenleri Mesleklerine devam ederken belli kriterlere göre atandığı için her biri farklı okullarda çalışarak gelmişlerdir. Bu anlamda geçmişte çalıştıkları kurum türü ile karşılaştırma yapma imkanına sahiptirler. Bilim Sanat Merkezinde görev yapan 8 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Öğretmenlerin Bilim ve Sanat Merkezleri ile daha önce görev yaptıkları okulları karşılaştırmaları istenmiştir. Daha önce çalıştıkları kurumla karşılaştırmada ortaya konan görüşler 3 grupta toplanmıştır: 1- Kurumun Misyonu 2- Planlama 3- Öğretmenlerin Talep Etmesi

8 Öğretmenden 3 tanesi Kurum Misyonu ile ilgili vurgu yapmıştır. Öğretmenler kurum misyonu ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

**Daha Önce Ortaokulda Çalışan Öğretmen 1** “Daha önce çalıştığım kurumla karşılaştırdığımızda BİLSEM daha demokratik. Kurumsal yapının farklı olması. kurumların misyon ve vizyonunun birbirinden farklı olması böyle bir farkın nedeni olabilir.”

**Daha Önce Meslek Lisesinde Çalışan Öğretmen 2** “Daha önceki çalıştığım kurum imam hatip lisesiydi. Orada kararların alınması konusunda yönetimce öğretmenlerden görüş alınmazdı. İdare kendi kararlarını doğru olarak kabul edip uygulamaya sokardı. Farklılığın temel nedeni eski okulun meslek lisesi olması ve idarenin de meslek dersi öğretmenlerinden oluşması onlarca bir hak olarak görülüyordu. Okulun misyonu gereği Mesleki kararların en iyisini meslek öğretmenlerince verileceğine ilişkin bir kanı söz konusuydu. Bu kurumun mesleki bir formatının olmaması ve bir alanda alınacak kararın diğer alan öğretmenlerini de etkiliyor olması demokratik yapıya bürünmesini kolaylaştırmaktadır.”

8 Öğretmenden 4 tanesi Planlama ile ilgili vurgu yapmıştır. Öğretmenler kurum misyonu ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

**Daha Önce İlkokulda Çalışan Öğretmen 4** “İlkokulda görev yaparken bu kadar planlı davranmıyorduk. Burada etkinlikler sene başında planlanıyor yapılacak işler daha

belirgin idarede sene başında talepleri alıp ona göre planlama yapıyor. Bence bu planlılık kuruma demokrasiyi de getiriyor.”

**Daha Önce Anadolu Lisesinde Çalışan Öğretmen 6** “Burada Toplantılar amaca daha yönelik oluyor ve her şey daha planlı herkes ne yapacağını biliyor. Planlama toplantılarda hep beraber yapılarak görev dağılımı da isteklere göre yapılıncaya daha demokratik oluyor.”

8 Öğretmenlerden 4 tanesi Öğretmenlerin talep etmesi ile ilgili vurgu yapmıştır. Öğretmenler Öğretmenlerin Talep Etmesi ile ilgili görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

**Daha Önce Ortaokulda Çalışan Öğretmen 3** “Bence farklılık öğretmenlerin idarenin ve okulun durumuna göre davranarak demokrasi taleplerini farklılaştırması ile ilgili. Bazen sorumluluktan kaçma bazen de idarenin olumsuz tavırları ile mücadele etmeme bu durumun sebebi oluyor.”

**Daha Önce Anadolu Lisesinde Çalışan Öğretmen 6** “İdarecinin Kişiliği öğretmenlerin demokrasi taleplerini etkiliyor. Müdürün yapısı demokratik değilse amir konumu sebebi ile öğretmenler demokrasi taleplerini gündeme getirmiyor ve kurumu umursamaz hale geliyor.”

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Yönetimin demokratikliğinin katılım özgürlük ve özerklik boyutları açısından öğretmenlerce değerlendirilmesinde öğretmenlerin kıdemi cinsiyeti ve demokrasi konulu bir seminare katılmış olması ve olmaması arasında anlamlı bir fark oluşmamıştır. Bu sonuç cinsiyet açısından Ogür'ün (1999) “Genel Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi” konulu araştırmasında elde ettiği sonuçlarla örtüşmektedir. Yönetim süreçlerinde tüm erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre yöneticileri daha demokratik bulmalarına rağmen bu fark istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Zencirci (2003) yaptığı çalışmada İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin demokratiklik ile ilgili tutumlarını ortaya koymuş bu çalışmada öğretmenlerin demokratik yönetim algısının, konusu demokrasi olan herhangi bir eğitime katılma durumlarına göre değişmediğini belirtmiştir.

Yönetimin demokratikliğinin katılım özgürlük ve özerklik boyutları açısından öğretmenlerce değerlendirilmesinde öğretmenlerin eğitim durumu ve çalıştıkları okul türleri arasında anlamlı farklar oluşmuştur.

Eğitim durumunda Lisansüstü Öğrenimini Tamamlamış öğretmenlerin katılım özgürlük ve özerklik boyutları ve toplam puanda yönetimi Lisans Mezunu Öğretmenlerden daha az demokratik buldukları görülmüştür.

Çalıştıkları okul türlerine göre öğretmenlerin yönetimin demokratikliğini katılım özgürlük özerklik boyutlarında değerlendirmeleri incelendiğinde En yüksek puanı Bilsem öğretmenlerinin verdiği bundan sonra ilköğretim ve ortaokulların geldiği bu üç okul türü ile Anadolu Fen ve Meslek Liseleri arasında anlamlı farklar ortaya çıkmıştır.

Öğrenim durumu ile ilgili farklılığın açıklanması için yapılan görüşmelerde Lisans Mezunu ve Lisansüstü Öğrenimini tamamlamış öğretmenlerin Yönetimin demokratikliğini aynı kategorilerde eleştirdikleri fakat Lisansüstü Öğrenimini tamamlamış öğretmenlerin demokratiklikle ilgili beklentilerinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin Katılımla ilgili eleştirilerinin yönetimin sorumluluk yükleme isteği, herkese eşit davranılmaması, alınan kararların uygulanmasındaki tutarsızlık, yönetimin maddi konular ile ilgili kararlarda öğretmenlerin görüşlerini almaması konularında yoğunlaştığı görülmüştür.

Öğretmenlerin özgürlükle ilgili eleştirileri ise yönetimin yapılacak faaliyetlerde prosedüre bağlı kalması ve maddi konularda kendilerini özgür hissetmemeleri konularında yoğunlaşmıştır.

Öğretmenlerin özerklik ile ilgili eleştirilerinin girmediği sınıfa soru hazırlama, ders dışı faaliyetlerde kurum birimlerini isteğine göre kullanamaması konularında yoğunlaştığı görülmüştür.

Nicel sonuçlara göre Yönetimi Daha demokratik bulunan kurum Bilim ve Sanat Merkezleri olmuştur. Bu durumun açıklanması için diğer kurum türleri ile farklılıkları ortaya konmaya çalışılmış ve bu farklılık 3 kategoride toplanmıştır. Bunlar: 1- Kurumun Misyonu 2- Planlama 3- Öğretmenlerin Talep Etmesi

Öğretmenler Bilim ve Sanat Merkezlerinde planlamanın daha iyi olduğu, üst yönetimin yüklediği misyona göre demokratikliğinin arttığı, yüklenen misyonun idarecinin tavrına yansıdığını ve öğretmenlerinde idarecinin tavrına göre demokrasi talebinde bulunduğunu vurgulamışlardır.

## ÖNERİLER

Bu araştırma ile ulaşılan sonuçların ortaya koyduğu sorunların çözümünde katkı sağlamak için geliştirilen öneriler şunlardır:

Bu araştırma da ve önceki araştırmaların bazılarında konusu demokrasi olan bir seminere katılan ve katılmayan öğretmenlerin yönetimin demokratikliği ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Öğretmenler için düzenlenen seminerlerin sonuçlarının takip edilmesi ve seminere katılan öğretmenlerin kurumlarına döndüklerinde onlardan konu ile ilgili dönütler alınması seminerlerin amacına ulaşmasını sağlayacaktır.

Lisansüstü öğrenimini tamamlamış öğretmenlerin yönetimi daha az demokratik bulmasının bu öğretmenlerin diğerleri ile ortak sorunlara vurgu yapmasına rağmen demokratiklik ile ilgili beklentilerinin fazla olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenlere Lisansüstü öğrenim fırsatı verildiğinde beklentilerinin artacağı ve yönetimin demokratikliği ile ilgili yönetimi zorlayıcı ve motive edici bir tavır alacakları öngörülmektedir. Bu durum Okul Örgütlerinin Demokratikleşmesinde tetikleyici bir unsur olabilir.

Okul Örgütlerinde ki yöneticilerin sadece sorumluluk yüklemek için öğretmenlerin katılımını aldıkları öğretmenlerce vurgulanan bir konu olmuştur. Yöneticilerin bu duruma düşmemeleri için her konuda katılımı sağlamaya çalıştıklarını ekiplerine göstermelidirler.

Öğretmenlerin katılımında yaşadığı sorunlardan biride eşitsizlik olarak karşımıza çıkmıştır. Toplantılardan sonra oylama yapılarak karar alınması ve sonucun net olması bu sorunu ortadan kaldıracaktır.

Öğretmenlerin Okulun maddi harcamalarında söz sahibi olması onların kuruma bağlılığını arttıracaktır.

Alınan kararların uygulanmasında değişiklik gerekli ise öğretmenlere duyurulmalı uygulamada tutarsızlıklar ortadan kalkmalıdır.

Öğretmenler kendilerini prosedürler konusunda özgür hissetmemekte ve sınıf dışı uygulamalarından sırf bu yüzden vazgeçmektedirler. Bu konunun okul idarelerince üst yönetime iletilmesi en azından bir adım olacaktır.

Öğretmenler sınıflarında kendilerini özerk hissetmekte fakat ortak sınav mantığına alışmamış görülmektedirler. Ortak Sınavların il veya ilçe çapında daha genel yapılması zümre işbirliğini arttıracaktır.

Okul birimlerinin ders dışı kullanımı ile ilgili yaşanan sıkıntılar okul yönetimince görülmeli ve iyi bir planlama yapılmalıdır.

Okul idareleri planlamayı iyi yaptıklarında sorunlara daha hazır olacak. Kararların planlı verilmesi bir standartlaşma sağlayacak ve okul örgütü daha demokratik hale gelecektir.

Milli Eğitim Bakanlığı iyi okul kötü okul kavramını yıkacak stratejiler geliştirerek misyon ve vizyonunu tüm okullardan en iyi şekilde yerine getirmelerini beklerse okul örgütlerindeki idarecilerde amaçlarına ulaşmak için daha katılımcı ve demokratik tavırlar sergileyecektir. Bu durumda görev yapan öğretmenlerde kuruma veya idarecinin tavrına göre değil mesleki amacına göre demokrasi talebinde bulunacak ve daha sağlıklı eğitim örgütleri ortaya çıkacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

- Born Dominique 1996 "Fransız Eğitim Sisteminde Tarih . Coğrafya ve Yurttaşlık Bilgisi Tasarımı ve Bu Tasarımın Yurttaşın Oluşumuna Katkısı" Dersimi z Yurttaşlık(Çev. Turhan İlgaz) İstanbul: Kesit Yayıncılık- Birinci Basım 1998.
- Gök. F. Okçabol. R. (1998). Öğretmen Profilini Araştırma Raporu. Eğitim-Sen Yayını. Ankara.
- Ingersoll. R. M. (2007). Short on power. long on responsibility. Educational Leadership. 65(1). 20–25
- Little. D. (1995). Learning as dialogue: The dependense of learner autonomy on teacher autonomy. System. 23 (2) 175-181.
- Nadarasa. T. & Thuraisingam. R. (2014). The influence of principals' leadership styles on school teachers' job satisfaction – study of secondary school in Jaffna district. International Journal of Scientific and Research Publications. 4 (1).
- Ogür S. P.(1999). Genel Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Özan. M. B., Türkoğlu. A. Z. ve Şener. G. (2012). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 20 (1). 275-294.

- Özdemir. S. ve Cemaloğlu. N.. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma. Milli Eğitim Dergisi. Cilt:146. ss:54-63.
- Ünal. S.. (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Demokratik Liderlik Özellikleri. Yakın Doğu Üniversitesi XI. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Özetleri. Lefkoşa.
- Zencirci. İ. (2003). İlköğretim okullarında yönetimin demokratiklik düzeyinin katılım özgürlük ve özerklik boyutları açısından değerlendirilmesi. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara