İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİMİN DEMOKRATİKLİK DÜZEYİ: KATILIM, ÖZGÜRLÜK VE ÖZERKLİK*

Administrations' Democratic Level In Elementary Schools: Participation, Freedom And Autonomy

İsmail ZENCİRCİ**

ÖZ

Problem Durumu: Demokratik ortamların bireyin özgürce kendini gerçekleştirmesi sürecinde önemli olduğu bilinir. Eğitim örgütlerinin demokratik bir yaşam sürmeleri ve bu bağlamda temel eğitimin verildiği ilköğretim düzeyinde demokratik bir örgüt iklimi öncelikli bir öneme sahiptir. Çeşitli araştırmalar okul yönetiminde işgörenler, yönetime katılabildiklerinde, mesleki açıdan özgür olduklarında ve kendilerine özerklik tanındığında daha yaratıcı, daha üretken ve yüksek işdoyumu sağladıklarını göstermektedir. Bu açıdan ilköğretim okullarının yönetiminin demokratiklik düzeyinin bu okullarda çalışan işgörenlerin (yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin) görüşlerine dayalı olarak, katılım, özgürlük ve özerklik boyutları açısından değerlendirilmesi araştırmanın problemi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmada amaç ilköğretim okullarının yönetiminin demokratiklik düzeyinin bu okullarda çalışan işgörenlerin (yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin) görüşlerine dayalı olarak, katılım, özgürlük ve özerklik boyutları açısından saptanmasıdır.

Araştırmanın Yöntemi: Araştırmada, betimsel nitelikli genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın verileri *Demokratik Eğilimler Ölçeği (DEÖ)* ve *Yönetimin Demokratiklik Düzeyini Saptama Anketi (YDDSA)'*nin Balıkesir il merkezinde yer alan 32 resmi ilköğretim okulunda 90 yönetici, 400 sınıf öğretmeni ve 347 branş öğretmenine uygulanması ile elde edilmiştir. Araştırma istatistiğinde t-testi ve tek-yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizinde aralarında fark çıkan gruplarda farkın kaynağı da Fisher'in Asgari Anlamlı Fark (LSD) testi kullanılarak belirlenmiştir.

Araştırma Bulguları ve Sonuçları: Araştırmaya katılan yöneticiler ile sınıf öğretmenlerinin yarıdan fazlası otokratik eğilim göstermelerine karşın branş öğretmenlerinin yarıdan çok az fazlasının demokratik eğilime sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca kadın branş öğretmenlerinin, erkek branş öğretmenlerine göre daha demokratik eğilimli olduğu bulgulanmıştır. Yönetime katılım boyutu açısından kadın sınıf öğretmenleri erkek sınıf öğretmenlerine göre katılım sürecini daha demokratik bulurlarken erkek branş öğretmenleri kadın branş öğretmenlerine göre yönetimi daha demokratik bulmaktadırlar. Özgürlük boyutu açısından yönetimin demokratiklik düzeyi cinsiyet değişkenine göre değerlendirildiğinde; yönetici ve sınıf öğretmenlerinin kendi içindeki görüşleri arasında anlamlı bir farka bulgulanmamasına rağmen branş öğretmenlerinin kendi içinde görüşleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Hem erkek hem de kadın yöneticiler ile branş öğretmenleri, özerklik açısından yönetimin "çoğu zaman" demokratik olduğunu vurgularken, sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında cinsiyete bağlı anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Kadın sınıf öğretmenleri erkeklere göre yönetimi özerklik boyutunda daha demokratik algılamaktadırlar.

Öneriler: Araştırmada ulaşılan sonuçlara dayalı olarak ortaya konulan sorunların çözümüne yönelik konu ile ilgili taraflara katkı sağlayabileceği düşünülen önerilerden bir kaçı şunlardır:

Öğretmen ve diğer personel okulda kendi iradesi ve değer yargılarıyla görevinin doğasına uygun eylemlerde bulunmaları konusunda desteklenmeli ve özendirilmelidir.

Katılım, özgürlük ve özerkliğin kapsam ve uygulamalarının işleyişi, denetmenler tarafından özenle kontrol edilerek, etkililiğinin arttırılmasına yönelik rehberlik süreci etkin hale getirilmelidir.

Anahtar Sözcükler: Demokratik eğilim, yönetime katılım, öğretmen özgürlüğü, öğretmen özerkliği, yönetimin demokratikliği.

---

* Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Prof. Dr. İnayet Pehlivan Aydın Danışmanlığında Tamamlanan "İlköğretim Okullarında Yönetimin Demokratiklik Düzeyinin Katılım Özgürlük ve Özerklik Boyutları Açısından Değerlendirilmesi" Başlıklı Doktora Tezinden Özetlenmiştir.

** Öğr. Gör. Dr. Balıkesir Üniversitesi, zencirci@balikesir.edu.tr

ABSTRACT

Statement of the Problem: Importance of democratic environments in process of individual self-realization freely is known to be important. Leading a democratic life for educational organizations and in this context at the elementary school level a democratic organization climate has primary significance. Various researches indicate that administrative employees become more productive and feel occupationally fulfilled when they participate in the school administration, when they are more free and when their autonomy is recognized. In this respect, evaluation of the level of democracy of primary school administrations based on the employees' opinions working in these schools (administrators, classroom and subject-area teachers), in terms of participation, freedom and autonomy dimensions determined as the research.

Purpose/ Research Question of the Study:

The aim of this study is to determine the level of democracy of primary school administrations based on the employees' opinions working in these schools (administrators, classroom and subject-area teachers), in terms of participation, freedom and autonomy dimensions determined as the research.

Methods: In the study, descriptive survey method was used. The data were gathered using a Democratic Tendencies Scale (DTS) and a Detection Survey of Administration's Democracy Level (DSADL) from 90 administrators and 400 classroom and 347 subject-area teachers in 32 public elementary schools in the city of Balıkesir. In the research statistics, t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were used. Post-hoc Fisher's least significant difference (LSD) test was used to determine the source of the difference determined by the analysis of variance.

Findings/ Results: Although more than half of the classroom teachers and administrators participated in the study exhibit autocratic tendency, it has been seen that just a little more than half of the subject-area teachers have democratic tendency. In addition, it has been found that female subject-area teachers have more democratic tendencies than the male counterparts. Considering the participation to administration dimension, female classroom teachers found participation process more democratic than the male counterparts, while male subject-area teachers found administration more democratic than the female counterparts. Evaluating democracy level of administration in freedom dimension in terms of gender variable; although there is no significant difference between the views of administration and classroom teachers was found, there is a significant difference between the subject-area teachers opinions. Both male and female administrators and subject-area teachers emphasized that administration is "most of the time" democratic in terms of autonomy level, while gender-related significant difference between the opinions of classroom teachers has emerged. Female classroom teachers perceive administration more democratic than male in terms of autonomy dimension.

Conclusions/Recommendations: Based on the results of the study, several of the suggestions that were thought to contribute to the solution of problems related to the subject considered are as follows: Teachers and other staff at the school should be supported and encouraged to involve in appropriate activities with their own will and standard of judgments.

Scope of participation, freedom and autonomy and functioning of their application should be meticulously controlled by school inspectors; guidance for increasing the effectiveness of the process must be efficient.

Keywords: Democratic tendency, participation to administration, freedom of teacher, autonomy of teacher, democratization of administration.

1. GİRİŞ

Demokrasinin tüm kuralları ve kurumlarıyla işlemesi, yerleşmesi onun yaşam biçimi haline gelmesiyle olanaklı olduğu bilinir. Demokrasi ortamı bireylerin içten denetimlilik düzeyini artıran, kendi başına öğrenen, bilime dayalı düşünen, düşüncelerini özgürce ortaya koyan, örgütlenen bireylerin varlığı, demokrasinin kökleşmesinde önemli bir yer tutmaktadır (Büyükkaragöz, 1994: 11). Bu bağlamda yurttaşlarda demokrasi bilinci gelişimini sağlayan eğitim süreçleri ve doğal olarak eğitim sistemleri önem kazanmaktadır.

Temel eğitimin verildiği ilköğretim okullarının demokratik ilkelerle yaşatılması, bu okulların öncelikle demokratik olarak yönetilmeleriyle yakından ilgilidir. Baskıcı bir okul ortamı, yine baskıcı bir sınıf ortamı, öğretim etkinliğini zorlaştırıcı ve etkisini azaltıcı bir rol oynayabilmektedir. Demokratik olmayan okul

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt 13 Sayı 24
Aralık 2010
ss.86-114

ortamlarının ve demokratik olmayan öğretmen tutumlarının öğrencilere demokratik davranışlar kazandırması beklenemez. Böyle bir durumda okul ve sınıf ortamının katılımı sağlayıcı biçimde düzenlenmesi ve yönetilmesi önem kazanır. Okullarda demokratik ortamın yaratılmasında okulun yönetim yapısı ön plana çıkmaktadır. Demokratik okul yönetimi ise ancak demokrasiyi içselleştirilmiş okul yöneticileriyle olanaklı görülmektedir (Kontaş, 1997; Bülbül, 1989; San,1985; Çelik, 1997: 15).

1.1. Okulda demokrasi

Okulda ve sınıfta demokratik bir yaşantı sürmek kendini yönetme kavramı ile ilişkilidir. Kendini yönetme okulun amaçları doğrultusunda kendini yönetmesi ve öğrencilerin okul ortamında demokrasiyi duyumsayarak; kendilerini yönetmesi şeklinde ikiye ayrılabilir. Okulun uzmanlık eğitimi almış kişilerce yönetimi, öğretmen, öğrenci ve velilerin yönetimdeki kararlara katılımlarının temele alınması okulun kendini yönetmesini, öğrencinin okuldaki kulüp, topluluk ve eğitsel kolların yönetimi ile ilgili akademik yönetim kurullarına katılımı ise öğrencinin kendini yönetmesini içermektedir. Yönetim okulda çoğulcu ve katılıma dayalı bir yapıyı oluşturması, öğretmenlerin ise sınıf içi eylem ve işlemlerde, sınıf içindeki ilişki düzeninin yapılandırılmasında demokratik ilkelere göre davranışlar sergilemeleri okulda demokrasinin sağlanmasında önemlidir (Karakütük 2001: 23-26).

Okulda demokrasi konusu yönetici ve öğretmenlerin demokrasiden ne anladıkları ile yakın ilişki içermektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada öğretmenlerin okul örgütünde demokrasi konusunda kendini ifade etme ve mesleki işbirliği gibi temel iki şeyi önemsedikleri bulgulanmıştır. Öğretmenlerin düşüncelerini açıklamanın önemini baskın bir şekilde dile getirmiş olmaları bu konuda okul yönetimlerinde ifade özgürlüğünün sınırlı olduğu varsayımını güçlendirmektedir. Yine bir varsayım olarak araştırmada öğretmenin düşüncesini özgürce ifade etmesinin güvencesi yönetim ile okulun ilişkilerinin tutarlılığına bağlı görülmektedir (Saparnis, 2006: 250-251).

1.2. Katılım

Toplumsal yaşamın temel süreçlerinden biri olan yönetime katılım demokratikleşme çabalarındaki olmazsa olmazların başında gelmektedir.

Bireyin demokratik katılımı, bireyler arası ilişkinin doğal bir sonucu olarak kendini gösterir. Bu ilişki sürecinde katılım, yaşanan iletişim ve birlikteliğin yarattığı ortak eylemleri içermektedir. Katılımı, kişi ve grupların bir arada bulunmalarının doğal bir sonucu olmasının yanı sıra her bireyin özgücü ölçüsünde diğerleriyle etkileşimini içeren bütünsel bir eylemde görev alma biçimi olarak olarak ele almak ta olanaklıdır (Bilhan, 1986; TDK, 1993; Hesapçıoğlu, 1989). Bu anlamda Baykal (1970) katılımı, bireyin kendini ilgilendiren konularda karar sürecindeki yerini alması (rollerini oynaması/görev alması) olarak tanımlamakta ve Dünya'da yaşanan hızlı ve çok boyutlu değişmelerin bireyin katılım istemini arttırdığına dikkat çekmektedir (Baykal, 1970).

Demokrasinin özünü, yönetilenlerin yönetim kararlarına katılmaları oluşturmaktadır. Ancak bu yolla yönetilenler sistemin gücünü ve amaçlarının etkinliğini artırabilmektedir (Başaran, 1986). Katılım sürecinin etkili sonuç verebilmesinde bu süreçte gerçekleştirilecek eylem ile bireyin değerlerinin uyuşması doğrudan ilişkili olduğu ve bu uyumun katılımın düzeyini etkileyebildiği bilinmektedir. Fakat birey beklentilerini karşılamayan katılımlara zorlandığında ondan verim beklenilmesi doğru olmayacaktır (Hesapçıoğlu, 1989: 232).

Bursalıoğlu (1978), insanların yönetime güveni, bunun karar sürecinde etkili olacağına inancı ve tek adam yönetimindeki olumsuzluklardan uzaklaşma anlayışının bütünsel olarak ele alınması ile katılımın demokrasiye etki düzeyi

arasında doğrusal ilişki olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda yöneticinin liderliği önem kazanmaktadır. Hatcher (2005,) Hallinger ve Heck'e (2003) dayanarak liderliğin olmazsa olmazını "Başkaları aracılığı ile sonuç elde etme" şeklinde vurgulamış ve "başkalarının bireysel ve ortak hedefler bulmaları ve sıkı sıkı benimsemelerine yardımcı olmak" şeklinde dönüşümşel liderliğin rolünü tanımlamıştır. Konuyla ilgili olarak Woods ve diğerleri (2004) dağıtılan liderliğe vurgu yaparak liderliği bir grubun ya da birbirleriyle etkileşimde bulunan bireylerin oluşturduğu örüntünün ortak bir ürünü olarak tanımlamışlardır. Liderliğe bu açıdan yaklaşmak liderliği kurallara dayalı bir konum olmaktan çok bilgi ve güvene dayanan yeni bir örgüt kültürü yaratma işi olarak ele almayı gerekli kılmaktadır. Böylesi bir örgüt kültürü yaratma süreci paylaşım ve işbirliğini gerektirir. Fullan (2001: 134) bu noktada liderliğin paylaşılmasını gerekli kılan iki temel nedenden söz etmektedir. Bunlardan ilki yabancılaşma / ait olmama ve güçsüzlük duygusunun işgöreni verimlilik yönünden etkilemesi, ikincisi ise, özellikle bilgi temelli örgütlerde vurgulanan karmaşık problemleri çözmek için gereken bilginin kurumlar arası ve kurum içinde dağıldığını ve bunların tümünün sorunların çözümüne etki etmek için katkıda bulunabilecekleri varsayımına dayanan, dağılmış biliş teorisidir. Bu bağlamda bilgi temelli işleyen insan ilişkileri ve etkileşiminin yoğun olduğu, örgütsel duyarlılık düzeyi yüksek eğitim örgütlerinde katılım süreci daha da önem kazanmaktadır.

Eğitim örgütlerinde işgörenlerin katılımı karara katılma ve yönetime katılma olarak kendini gösterir. Bu konuda Mcpike "belirli konuda uzmanlığı ve kararları uygulamada sorumluluğu olan, sonuçlarından etkilenen herkesin, karara katılmasını" önermektedir. Blumberg ise, "Katılmalı yönetimin etkili olarak uygulandığı eğitim örgütlerinde, işten doyum ve diğer bazı olumlu tavırların geliştiğine dikkat çekmektedir (Özdemir, Cemaloğlu, 2000). Karara katılma, eğitim işgöreninin üretim gücünü uyararak işten doyumunu sağlayabilecek etkenlerin başında gelmektedir. Yönetime katılma süreci ise örgütte güdüleme amaçlı kullanılabilmektedir. Özellikle yönetimin işlevlerine katkı sağlayacak katılmalı bir yönetim, süreci yönetici ve işgören arasındaki bağı güçlendirirken diğer yandan örgüt içinde işgörenlerin kendini ifade edememelerinden kaynaklanabilecek çatışmaları kontrol altına almayı kolaylaştırabilmektedir (Genç, 1990).

Eğitim örgütünün üretim sistemleri olan okulların yöneticileri ya da personeli, işbirliğini desteklediği, personel ve öğrenciler için gelişim fırsatları sağladığı sürece değişim için önemli bir kapasite yaratılmaktadır. Araştırmalar iki değişik türde yöneticinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar: değişim sürecini tamamen destekleyerek personeliyle karar verme sürecinde işbirliği içinde bulunanlar ve değişim sürecine katılmayan ya da değişime direnç gösterenler olarak sınıflandırılmaktadır. Özellikle katılımcı olarak işbirlikli karar verme sürecinde ve yeni yaklaşımların uygulanmasında bulunan yöneticilerin gösterdiği bu davranış, değişimsel liderlik olarak algılanmaktadır (Chen ve Addi, 1995; Darling- Hammond ve McLaughlin, 1995; Jatze ve Leitwood, 1995; Leitwood ve Aitken, 1995 Liberman, 1995; Sebring, 1995).

Okul örgütünde katılım sürecinin önemini ve kendi liderlik rolünü yeterince kavrayamayan yöneticiler öğretmenlerin yönetime katılmasını, kendi yetkilerini sınırlandıracağı şeklinde algılama eğilimi gösterebilmektedir. Ayrıca işgörenin yönetime katılmasını, örgüt yöneticisinin kararlarına destek verecek kamuoyu yaratması amacını ve belirli bir seçeneği kabul ettirmede, işgörenlerin yöneticiler tarafından kullanılması olarak algılayan yöneticilere de rastlanmaktadır Böyle olmakla birlikte okul sisteminde işgörenin bu katılımından örgütsel amaçları etkinleştirmek için yararlanan yöneticilerde bulunmaktadır (Özden, 1996). Eğitim

sisteminde geçekleştirilmek istenen önemli reform hareketleri özellikle katılımı önemseyen yöneticilerden güç alabilmektedir. Bilinmelidir ki okul örgütlerinde yöneticiler yoğun ve karmaşık olan işleyiş nedeniyle yenileşmeye yönelik dayatılan reformları uygulamak için öğretmen meslektaşlarına bağımlıdırlar (Hatcher, 2005: 254).

Karara katılma, oluşmuş bir karara evet ya da hayır demek anlamına gelmemelidir. Özellikle eğitim örgütlerinde yenileşme kararı alınırken çoğu zaman geniş kapsamlı katılım sağlanamayabilir Öğretmenlerin karara katılımı, oylama ya da bilgi toplama düzeyinden daha ileri gidemediğinde, öğretmenler karara katılmış olmakla birlikte, kararın üzerinde etki düzeyleri sınırlı kalmaktadır. Bu durum ise, öğretmenlerin karara katılımından beklenen kazanımın tümüyle kaybedilmesine neden olabilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000). Konuyla ilgili olarak Özden (1996) tarafından yapılan bir araştırma da ortaya çıkan önemli bir bulgu "öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun, sorun çözme aşamalarına davet edilmiş olmalarına rağmen, kararın okul yöneticisi tarafından çoktan alındığını ve yöneticinin aldığı kararları değiştirmenin mümkün olmadığını, zamanlarının boşa harcandığını" düşündüklerini göstermiştir. Oysa eğitim işgörenlerinin karara katılımı dengeli ve tutarlı yönetim uygulamalarıyla desteklendiğinde, yenileşme sürecinde kararlara katılma, öğretmenlerin alınan kararlarda, dolayısıyla da uygulamada daha etkili olmalarını sağlayabilmektedir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

1.3. Özgürlük

"Özgürlük, bireyde özgür düşüncenin, özgür eyleme dönüşme süreci" olarak tanımlanmaktadır (TDV, 1992: 9).

Bireylerin özgürlüğü konusunda Başaran aşağıdaki özgürlüklere dikkat çekmektedir.

Bunlar; *düşünme özgürlüğü*, bireyin iç ya da dıştan kaynaklanan caydırıcı etmenlerden bağımsız olarak düşünebilmesi olarak ele alınabilir. Düşünme sürecinin doğal bir ürünü olan ve ifade etme, örgütlenme ve eyleme geçme süreçleriyle anlam kazanan *düşünce özgürlüğü* bir diğer özgürlüktür, bir başka özgürlük insanın davranışlarını iç ya da dış kaynaklı etmenlerden etkilenmeden kendi değer yargılarına uygun olarak sergilemesi *vicdan özgürlüğü* dür, İnsanın kendi değer yargılarına dayanarak bir eylemde bulunmayı reddetme hakkı i*rade özgürlüğü*, olarak tanımlanabilir. İnsanın düşünme, vicdan ve irade özgürlüklerini kullanabilmesi *eylem özgürlüğü*, olarak tanımlanabilir (Başaran,1995: 51-52).

Bireyin kendi değer yargılarına dayanarak eylemine karar vermesi, düşünme sürecinin bağımsız bir şekilde gerçekleşmesi insanın özgürlüğü açısından önemlidir.

Özgürlüklerin bireyle ilişkilendirilmesi sürecinde geleneksel olarak sergilenen bireyin ne yapacağının yasalarla düzenlenmesi yerine, neleri yapmayacağının yasalarla düzenlenmesi, bireylerin ne yapacaklarına kendilerinin karar verebilmeleri sağlayabilir. Bu yolla bireylerin örgüt ortamında daha özgür olmaları sağlanabilir (Gülmez, 2001).

Toplumsal bir örgüt özelliği gösteren okulların, bu özellikleri nedeniyle özgürlüklerin serbestçe yaşanabildiği ortamlar olması beklenir. Bu bağlamda okuldaki bireylerin beş temel özgürlüğünden söz edilebilir. Bunlar merak ettiğini sorabilmesi; bilgilendirilmesi ve bilgi vermesini içeren *bilme özgürlüğü:* özgürlüğü,.kendi düşündüğünü olduğu gibi söyleyebilmesi, olumlu ve olumsuz görüşleri dile getirilebilmesini içeren *konuşma özgürlüğü*, duygularını özgürce ifade edebilmesi, kontrol altına alabilmesini içeren *duygularını belirtme özgürlüğü*, kendi arzularına göre bir şeyi isteme ya da reddetme konusunda karar verme gücünü kullanabilmesini içeren *karar verme özgürlüğü, bireyin* kim olduğu ve ne

olmak istediği, ne yönde gelişeceği konusunda ona destek olunmasını içeren *kendi olabilme özgürlüğü* olarak belirtilebilir (Önder, 2000: 14-15) .

Özgürlük ve etkinlik birbirini tamamlayan iki temel kavram olarak kendini göstermektedir. Etkinlik göstermeden, özgürlüklerin kullanılması olanaklı görülmemektedir. Birey etkin olarak eğitim ortamında özgürlüklerini kullanabildiğinde (Bilhan, 1991: 176-177) ve katılım gösterebildiğinde demokratik ortamın oluşmasına önemli katkılar sağlanabilmektedir.

Kuçuradi (1988: 7) eğitimcilerin her yapıp ettiğinde değer korumaya yönelik çalışmamasının diğer bir anlatımla özgür olmamalarının bazı öğrencilerin özgür yetişmelerini sağlayamayacağını vurgulamaktadır. Bu açıklamadan öğretmeni özgür olmayan eğitim sistemlerinin özgür bireyler yetiştirme sürecinde yetersiz kalacağı çıkarımına ulaşılabilir.

Okul ortamında öğretmen ve diğer çalışanların özgürlüğü, özgürce düşünme ve üretme süreci ile örtüşmektedir. Bireyin özgür düşünme ve üretim etkinliği ise demokratik ortamları gerektirmektedir" (Rogovsky, 1994: 167).

1.4. Özerklik

İşgörenin örgütsel amaçlar doğrultusunda yetkilendirilmesi ve kendisine tanınan sınırlarda bazı önceliklere, örgütsel amaçlara uygun karar alabilme gücüne sahip olması, görevi ile ilgili bağımsız bir eylemi başlatması, sürdürmesi güçlendirmesi ve sonlandırmasının derecesi, onun özerklik düzeyini tanımlamaktadır. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda işgörenin işindeki özerklik düzeyinin sorumluluk duygusunu artırdığı bulgulanmıştır(Dodd ve Ganster, 1996:331; Hu ve Leung, 2003: 368). Bu bağlamda, çalışanların öz yönetim becerilerini destekleyerek ve geliştirerek bağımsız davranabilme olanakları sağlandığında onların iş verimliliğinin artırılabileceği söylenebilir.

Hargreaves (1993)'e göre, örgütsel ortamlarda zorlama bireyselcilik, stratejik bireyselcilik ve seçici bireyselcilik olmak üzere üç faklı özerklik biçimi bulunmaktadır. Zorlama bireyselcilik, yönetimsel ve örgütsel sınırlamalar nedeniyle öğretmenleri özerk biçimde çalışmaya zorlayacak bir durum olarak tanımlanabilir. Bu duruma göre işbirliği içerisine girmek isteyen öğretmenler, birbiriyle konuşacak, buluşacak zaman ve mekâna sahip değillerdir. Stratejik bireyselcilik: öğretmenlerden öğrenci velilerinin yeni beklentileri ve eğitime gereksinimi olan öğrenci sayılarının artması vb. dış baskılar nedeniyle bilinçli olarak kendi sınıflarına çekilmesi (kapanma) durumlarında oluşur. Seçici bireyselcilikte yararcı (pragmatist) endişelerden değil de daha çok gerçeklere dayalı nedenlerden dolayı öğretmenler etkin olarak yalnız çalışmayı yeğliyorlar. Özerkliğin bu türü, yaratıcılık, kişisel çalışma, yansıtma, yeni düzenlemelerin ayrıntılı incelenmesi ve bunlara bağlı olarak mesleki gelişmeyi beraberinde getirir.

Okul örgütünde işgören özerkliği, eğitimin etkililiğinde öğretmenleri toplumun ve öğrencilerin değişen gereksinimlerine göre öğretim yapma konusunda güçlendirerek önemli bir işlev yerine getirmektedir (Sergiovanni ve Moor, 1985). Bu bağlamda okulun yaşam biçiminin işgörenlerin özerk davranışları ile sıkı bir bağının olduğu, özerklik çerçevesinde işgörenlerin sahip oldukları özgürlükleri kullanma yetkilerinin bulunmasının örgütsel etkililiği artıracağı söylenebilir.

Öğretmenin okuldaki özerklik alanlarına bakıldığında her özerklik alanının sınırları bellidir. Bununla birlikte bazı durumlar için, öğretmenlere dersinin içeriğini hedefe yönlendirmedeki eylemlerde esneklikler ve yorum yapma olanağı verilerek, sınıflarında belli alanlarda, belli sınırlarda özerk kılınabilmektedir. Öğretmenin konumuna ve eylemlerine bağlı olarak kullandığı güç, sınırları olan ve öğrenciye dönük özerk bir güç niteliği taşır. Okulun ve kendi yönetimsel liderliğinin yararını algılayabilen yöneticiler, öğretmene gerektiği kadar güç ve

özerklik tanıma yolunu seçmek durumundadır (Hanson, 1991). Kaldı ki öğretmenlerin özerklik istemleri, örgütün demokratikleşmesine katkı sağlamalarında önemlidir. Hanson (1991) öğretmenlerin özerklik istemlerinin öğretmenlerin işlerinde uzmanlaşmış oldukları düşüncesine dayanarak kendilerini son otorite kabul etmeleri, ders içeriğini kendi seçimleri doğrultusunda örgütleme haklarının olduğuna inanmaları, öğretim sürecinde kendilerine yardımcı olması için kendi kişisel esnek kurallarını oluşturmaya başlamaları ve eğer öğrencinin daha iyi öğrenmesini sağlayacaksa okulun alışılmış biçimsel yapısına karşı çıkabilecekleri düşüncelerinden kaynaklandığını dile getirmektedir.

Yapılan bazı araştırmalarda okul yöneticilerinin öğretmenlere görev verirken özenli olmadıkları, belirli ölçütlere uymadıkları, eğitim-öğretim görevlerini engelleyecek nitelikte isteklerde bulunabilecek gücü kendilerinde gördükleri bulgulanmıştır,. Buradan hareketle öğretmen özerkliğini olumsuz yönde etkileyebilecek bir yönetimsel davranışın varlığından söz edilebilir (Uras, 2000: 4).

Skaalvik ve Skaalvik (2009); Vedder ve O'Dowd (1999)'a göre özerklik konusu okullardan okullara farklılık gösterir. Öğretmenlerin mesleki doyum ve özerklik derecesi çalışma koşulları, gelenekler, değerler vb. kaynaklardan etkilenebilmektedir. Eğer öğretmenin özerkliği konusu ele alınacaksa bu bağlamda okulları ayrı ayrı incelenmesi gerekir. Bir öğretmenin mesleki özerkliği dar anlamda sınıfıyla sınırlıdır. Ancak özerkliğin genişletilmesi öğretmenin sınıfın sınırlarının dışına çıkarak işbirliği yapmasıyla olanaklı görülmektedir (Rytivaara, 2010).

Öğretmenin dışsal sınırlamalarla başa çıkabilmesinin yolu onun yetkilendirilerek özerkliğinin sağlanması ile olanaklıdır. Böylece özerkliği tanınan öğretmene kişisel ve mesleki gelişim yönünden bütünsel bir destek sunulmuş olur (Barfield, A., Ashwell, T., Carroll, M., Collins, K., Cowie, N., Critchley, M., Head, E., Nix, M., Obermeier, A., M.C. Robertson, 2001). Bu bağlamda ancak özerklik elde etmiş öğretmenin, kariyerini ileri düzeyde geliştirmek için arayış içine girebileceği düşünülebilir.

Phelan (1996) ile Smyth ve Shacklock (1998) öğretmen yeterliklerinin tanımlanmasının, eğitim fakülteleri tarafından öğretim programlarının ve lisanslı ve sertifikalı öğretmenlerin sınırlarının çizilmesi, bununla birlikte ürün tabanlı programlar ve sistemin standartlaştırılmış testler yoluyla güvenilirliğinin belirlenmesinin öğretmenin özerkliğini sıkıntıya soktuğunu belirtmişlerdir (Pitt ve Phelan, 2008: 190). Florida'da yapılan bir araştırmada mesleki özerklik açısından devamlı çalışanlar ile geçici çalışanlar arasında farklılık olduğu bulgulanmıştır. Araştırmada devamlı çalışanların geçici çalışanlara göre daha fazla mesleki özerkliğe sahip oldukları belirtilmiştir (Galup ve arkadaşları, 2008: 58-68).

Kuzey Amerika ve Avrupa'nın liberal toplumlarında bireysel özeklik önemli görünmesine karşın, bayanların erkeklerden daha fazla olduğu mesleklerde özellikle de öğretmenlik mesleği açısından özerkliğin toplumsal anlamda yeterince kabul görmemesi dikkat çekici bir durumdur (Pitt ve Phelan, 2008: 191). Bu durum kadının toplumsal rollerinin algılanışı ve bu algıdan hareketle yerleştirildiği toplumsal konuma bağlı ayrımcı bir anlayıştan kaynaklanabilir.

Yukarıdaki kavramsal çerçeveden hareketle ilköğretim okullarının yönetiminin demokratiklik düzeyinin bu okullarda çalışan işgörenlerin (yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin) görüşlerine dayalı olarak, katılım, özgürlük ve özerklik boyutları açısından değerlendirilmesi araştırmanın problemi olarak belirlenmiştir. Araştırma problemine aşağıdaki sorular çerçevesinde yanıt aranmaya çalışılmıştır:

1. İlköğretim okulu yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin kişisel bilgileri nelerdir?
2. İlköğretim okulu yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin demokratik eğilimleri nedir?
3. İlköğretim okulu yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin demokratik eğilimleri;

   a) cinsiyetlerine,

   b) konusu demokrasi olan herhangi bir eğitime katılma durumlarına,

   c) mesleki kıdemlerine,

   d) yöneticilerin yöneticilikteki kıdemlerine,

   e) okuldaki görevlerine

   göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Yöneticilerin, sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin katılım özgürlük ve özerklik boyutları açısından yönetim süreçlerinin demokratiklik düzeyine ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Yöneticilerin, sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin katılım, özgürlük ve özerklik alt ölçeklerine yansıttıkları görüşler;

   a) demokratik eğilimlerine,

   b) cinsiyetlerine,

   c) konusu demokrasi olan herhangi bir hizmet içi eğitime katılma durumlarına,

   d) mesleki kıdemlerine,

   e) yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. YÖNTEM

Araştırma genel tarama modelinde betimsel nitelikli bir çalışmadır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleri olarak kabul edilmektedir (Karasar 1994).

Çalışma büyük kentler dışında kalan küçük illere ait veri tabanını zenginleştirmek için Balıkesir ili örneği üzerinde temel eğitim sürecinde demokratik ortamın eğitsel amaçlar yönünden önemi nedeniyle ilköğretim okullarında yapılmıştır. İlköğretim okullarındaki yönetimin nasıl olduğunu belirlemek üzere bilginin toplanmasını, analiz edilmesini ve işlevsel sonuçların alınmasını içeren durum saptamaları, değerlendirmeden önce gelmektedir. Geçerli bir değerlendirme, sadece geçerli ve güvenilir bir durum saptaması bilgisine dayanılarak yapılabilmektedir (Murphy, 1994).

Çalışmada kişilerin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, Yöneticilere 93 anket uygulanmış 90, anket dönüş yapmış, dönüş yüzdesi %96.8'dir. Sınıf öğretmenlerine 523 anket uygulanmış, 400 anket dönüş yapmış, dönüş yüzdesi %76.5 dir. Branş öğretmenlerine 544 anket uygulanmış, 347 anket dönüş yapmış, dönüş yüzdesi %63.8 dir. Ölçek dönüş ortalaması %72,2 olarak gerçekleşmiştir. Benzer araştırmalarda, ölçeklerin %40 ile %50 arasında bir dönüş oranına ulaşması yeterli görülmekle birlikte, beklenen, dönüş oranının %50 ile %60 oranında gerçekleşmesidir (Kerlinger, 1973: 414). Bu bağlamda ölçek verilerinin araştırma amaçlarına hizmet edeceği kanısına varılarak analiz aşamasına geçilmiştir.

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt 13 Sayı 24
Aralık 2010
ss.86-114

2.1 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen iki veri toplama aracından yararlanılmıştır. Veri toplama araçları geliştirilirken öncelikle demokratik birey özellikleri incelenmiştir. Demokratik okul özellikleri de yönetimsel açıdan irdelenmiş, yönetimin katılım, özgürlük ve özerklik boyutları açısından demokratiklik düzeyinin nasıl belirlenebileceği, alan yazındaki çalışmaların amaç ve veri toplama araçları incelenerek saptanmıştır.

Alan yazın dikkate alınarak, demokratik eğilimleri yansıtabileceği düşünülen olumlu ve olumsuz bildirimlerin dengelendiği önermeler listelenerek, "Demokratik Eğilimler" taslak ölçeği hazırlanmıştır. Aynı yaklaşımla alan yazın ışığında, katılım, özgürlük ve özerklik boyutları açısından yönetimin demokratiklik düzeyini ortaya koyabilecek önermeler listelenmiştir. Böylece katılım, özgürlük ve özerklik alt testlerinden oluşan taslak bir "Yönetimin Demokratiklik Düzeyini Saptama Anketi" oluşturulmuştur.

Likert tipi ölçek formunda düzenlenen taslak ölçme araçları, deneme uygulaması öncesinde Ankara Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Gazi Üniversitesi olmak üzere 4 farklı üniversitelerdeki 12 kişilik bir uzman grubun görüşüne sunulmuştur. Hazırlanan taslak veri toplama araçları, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarından random yolla seçilen toplam 10 ilköğretim okulunda ve toplam 197 yönetici ve öğretmen üzerinde denenmiştir. Geçerli kabul edilen

Tablo 1. Deneme Uygulamasını Tanımlayıcı Bilgiler

Geliştirilen Ölçekler	Ölçek Boyutu	Alfa Katsayısı	Madde Sayısı		Ölçek dereceleri
			Uy. Gir	Kalan	
Demokratik eğilimler Ölçeği	Otokratik Demokratik	,7274	21	18	5.Tamamen katılıyorum 4. Katılıyorum 3.Kısmen Katılıyorum 2.Katılmıyorum 1.Hiç Katılmıyorum
Yönetimin Demokratiklik Düzeyini Saptama Anketi (Her bir alt ölçek tek boyut içermektedir)	*Katılım Alt Ölçeği*	,9536	26	24	5. Her zaman 4. Çoğu zaman 3.Bazen 2.Nadiren 1. Hiçbir zaman
	Özgürlük Alt Ölçeği	,8909	14	11	
	Özerklik Alt Ölçeği	,8678	20	13	

182 yönetici ve öğretmen anketinden elde edilen veriler kullanılarak geliştirilmiştir. Deneme uygulaması sonunda, "*Demokratik Eğilimler Ölçeği*" ve "Yönetimin *Demokratiklik Düzeyini Saptama Anketi*"nde yer alan her bir alt test için ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Deneme uygulamasına ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1'deki veriler doğrultusunda araştırma için geliştirilen ölçeklerin araştırma amaçlarına hizmet edeceği kanısına varılarak araştırma ölçeklerine son şekli verilerek uygulamaya geçilmiştir.

2.2 Verilerin Analizi

Araştırmanın temel amacını gerçekleştirmek ve araştırmanın temel problemine yönelik oluşturulan alt problemleri yanıtlayabilmek üzere çalışma evrenindeki toplam 837 katılımcıdan sağlanan veriler, , SPSS for Windows

(Statistical Package for the Social Science) paket programına girilmiş, alt amaçlara yönelik analiza geçilmeden önce katılımcıların *demokratik eğilimler*i belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla her bir katılımcının *Demokratik Eğilimler Ölçeğine* yönelik test puanları belirlenmiş aritmetik ortalaması 0,00 ve standart sapması 1.00 olacak şekilde dönüştürmesi yapılmış bu yolla standart bir dağılıma ulaşılmıştır.

Standart normal dağılım puanları Z=X- $\overline{X}$ /S (Baykul, 1999:134) formülünden elde edilmiştir. Bu standart puanlar aritmetik ortalaması 50 ve standart puanı 10 olan bir dağılıma T=10xZ+50 (Baykul, 199: 137) formülü yoluyla dönüştürülmüştür. Yöneticiler, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinden test puanları 0.00-49.99 arasında olan katılımcılar "Otokratik", 50.00- 100.00 olan katılımcılar da "Demokratik" olarak kodlanmış böylece katılımcı gruplaması tanımlanarak araştırmanın alt problemlerine yönelik analize geçilmiştir.

Yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin katılım, özgürlük ve özerklik boyutları açısından yönetimin demokratiklik düzeyine ilişkin görüşlerinin; demokratik eğilimler, cinsiyet, konusu demokrasi olan herhangi bir eğitim sürecine katılma değişkenleri açısından test edilmesi amacıyla bağımsız gruplar için "t" testi'nden yararlanılmıştır. "t" testi sürekli değişkenlerden elde edilen verilerin ortalamaları arasındaki anlamlılığı ortaya çıkarmak için kullanılan güçlü bir istatistiktir. Bu testtin uygulanabilmesi için bağımlı değişken en az aralık ya da oran ölçeğinde ve iki grup birbirinden bağımsız olmalıdır. Bu test, iki grubun yaklaşık olarak evrendeki varyansları eşit sayıtlısına dayanmaktadır (Büyüköztürk, 2001: 31-32; Arseven, 1994: 140; Aziz, 1994: 156). Yine katılım, özgürlük ve özerklik boyutları açısından yönetimin demokratiklik düzeyine ilişkin katılımcı görüşlerinin kıdemleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere "Tek Yönlü Varyans" analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde aralarında fark çıkan grupların anlamlılık testleri de LSD anlamlılık testi kullanılarak yapılmıştır. Karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyi olarak 0.05 alınmıştır. Anlamlılık testi sonuçları uygun matris tablolar hazırlanarak görselleştirilmiş ve hangi gruplar arasında anlamlı farkların bulunduğu yorumlanmıştır. Yorumlamalarda Tablo: 2' de tanımlanan aralıklar temele alınmıştır.

Tablo 2. Katılım Özgürlük ve Özeklik Boyutlarının Yorumlanmasında Kullanılan Puan Aralıkları

Ortalama Toplam Puan Aralıkları			Değerlendirme	Test Maddesi Aritmetik ortalamaları
Katılım	Özgürlük	Özerklik		Tüm Testler İçin
24.00-43.19	11.00-19.79	13.00-23.39	Hiçbir Zaman	1.00-1.79
43.20-62.39	19.80-28.59	23.40-33.79	Nadiren	1.80-2.59
62.40-81.59	28.60-37.39	33.80-44.19	Bazen	2.60-3.39
81.60-100.79	37.40-46.19	44.20-54.59	Çoğu Zaman	3.40-4.19
100.80-120.00	46.20-55.00	54.60-65.00	Her Zaman	4.20-5.00

3. BULGULAR ve YORUM

Bulgular bölümü karşılaştırma yapılmasına yardım edecek değişkenlerin yer aldığı kişisel bilgiler, demokratik eğilimler, katılım, özgürlük, özerklik alt başlıklarında yapılandırılmıştır.

3.1. Yönetici, Sınıf Öğretmeni ve Branş Öğretmenlerini Tanımlayıcı Kişisel Bilgiler

Araştırmanın katılımcılarının tanımlayıcı kişisel bilgilerine Tablo: 3' de yer verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici, Sınıf Öğretmeni ve Branş Öğretmenlerini Tanımlayıcı Kişisel Bilgiler

Değişken		Yönetici		Sınıf Öğretmeni		Branş Öğretmeni		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Cinsiyet	Bayan	8	8,9	155	38,8	163	47,0	326	38,9
	Bay	82	91,1	245	61,3	184	53,0	511	61,1
	Toplam	90	100,0	400	100,0	347	100,0	837	100,0
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	-	-	-	-	70	20,2	70	8,4
	6-10 Yıl	-	-	20	5,0	31	8,9	51	6,1
	11-15 Yıl	8	8,9	22	5,5	53	15,3	83	9,9
	16-20 yıl	13	14,4	67	16,8	42	12,1	122	14,6
	21-25 Yıl	44	48,9	154	38,5	134	38,6	332	39,7
	26 ≥	25	27,8	137	34,3	17	4,9	179	21,4
	Toplam	90	100,0	400	100,0	347	100,0	837	100,0
Yöneticilik Kıdemi	1-5 Yıl	25	27,8	-	-	-	-	-	-
	6-10 Yıl	20	22,2	-	-	-	-	-	-
	11-15 Yıl	23	25,6	-	-	-	-	-	-
	16-20 yıl	11	12,2	-	-	-	-	-	-
	21-25 Yıl	11	12,2	-	-	-	-	-	-
	26 ≥	-	-	-	-	-	-	-	-
	Toplam	90	100,0	-	-	-	-	-	-
H.İ.E*	Hayır	59	65,6	320	80,0	269	77,5	648	77,4
	Evet	31	34,4	80	20,0	78	22,5	189	22,6
	Toplam	90	100,0	400	100,0	347	100,0	837	100,0
	Genel Oran	90	10,7	400	47,8	347	41,5	837	100,0

Tabloda cinsiyet değişkeni yönünde her üç grupta bayanlar baylardan daha az sayıdadır. Bu durum yöneticilik görevinde oldukça belirgin bir cinsiyet oranı farkı ortaya çıkarmaktadır. mesleki kıdem değişkeninde yöneticilerin yaklaşık %76,6 sı, sınıf öğretmenlerinin %72.8'i 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip görülürken, branş öğretmenlerinin %43,5'i 21 yıl ve üstü kıdemde olmasına karşın yaklaşık 1/5' i 1-5 yıl kıdemde görülmektedir. Tablo verilerinden hareketle branş öğretmenlerinin diğer iki katılımcı grubuna göre daha genç olduğu söylenebilir. Yöneticilerin yöneticilik kıdemi incelendiğinde %50'sinin 1-10 kıdem aralığında toplandığı görülmektedir. Dörtte birinden fazlası (%27, 8)1-5 yıl aralığında kıdeme sahiptir. Yöneticilerin %65,6'sı yaklaşık üçte ikisi konusu demokrasi olan her hangi bir eğitime katılmazken, sınıf öğretmenlerinde (%80) ve branş öğretmenlerinde (%77,5) beşte dördünün böyle bir eğitime katılmadığını görülmektedir.. Yöneticilerin diğer katılımcı gruplara oranla daha fazla demokrasi eğitimi almalarının kaynağı yöneticilik seminerlerine katılmaları olabilir.

3.2.Demokratik Eğilimler

Tablo 4'te araştırmada yer alan katılımcıların demokratik eğilimleri tanımlanmıştır. Yöneticilerin (%54,4) ve sınıf öğretmenlerinin (%52,3) yarıdan fazlası otokratik eğilimdedirler. Branş öğretmenlerinin (%50;7) yarısından çok az fazlası demokratik eğilime sahiptir. Aslında tüm katılımcılar için yaklaşık yarısının

otokratik eğilim gösterdikleri söylenebilir. Bu durum katılımcıların özellikle temel eğitimde ve yurttaşlık bilincinin temellerinin atıldığı ilköğretimde çalışıyor olmaları nedeniyle düşündürücüdür.

Tablo 4. Yönetici, sınıf öğretmenleri ve Branş Öğretmenlerinin Demokratik eğilimleri

Değişken		Yönetici		Sınıf Öğretmeni		Branş Öğretmeni		Toplam	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Demokratik Eğilimler	Demokratik	41	45,6	191	47,8	176	50,7	408	48,7
	Otokratik	49	54,4	209	52,3	171	49,3	429	51,3
	Toplam	90	100,0	400	100,0	347	100,0	837	100,0

3.3. Yönetici Sınıf Öğretmenleri ve Branş Öğretmenlerinin Demokratik Eğilimlerinin Cinsiyet, Demokrasi Konulu Eğitim Yönünden Karşılaştırılması

Araştırmada yer alan yönetici, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenleri cinsiyet ve konusu demokrasi olan herhangi bir eğitime katılma değişkenleri açısından Tablo: 5 değerlendirildiğinde yöneticilerin [t(88)=.346, p>.05] ve sınıf öğretmenlerinin [t(398)=.740, p>.05] kadın ve erkek olarak demokratik eğilimleri yönünden. 05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermedikleri bulgulanmıştır. Bir başka deyişle demokratik eğilimler her iki grubun kendi içinde eğilim yönünden farklılaşmadığını göstermektedir. Branş öğretmenlerinde ise cinsiyet değişkeni demokratik eğilimlerinde .05 düzeyinde anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır [t(345)=2.089, p<.05]. Kadın branş öğretmenlerinin ortalama puanı 69.93, erkek branş öğretmenlerinin ortalama puanı 68.35 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda kadın branş öğretmenlerinin erkeklere göre daha demokratik eğilime sahip oldukları söylenebilir. Konusu demokrasi olan hizmet içi eğitim alıp almadıkları yönünden yöneticiler [t(88)=1.763, p>.05] ile branş öğretmenleri [t(345)=1.542, p>.05] kendi içlerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu açıdan her grup kendi içinde demokratik eğilimleri açısından benzerlik göstermektedir. Katılımcı gruplarından sınıf öğretmenleri ise konusu demokrasi olan bir eğitime katılma durumları açısından farklılık göstermektedir [t(398)=2.203, p<.05]. Hizmet içi eğitime katılanların ortalama puanı 69.69 katılmayanların ortalama puanları 67.78 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda sınıf öğretmenlerinden eğitime katılanların katılmayanlara göre daha demokratik eğilim gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 5. Yönetici, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Cinsiyet ve Konusu Demokrasi olan Herhangi bir Eğitime Katılma Durumlarına Göre Demokratik Eğilimler t Testi Sonuçları

Grup	Değişken		N	$\overline{X}$	S	Sd	t	p
Yönetici	Cinsiyet	Kadın	8	68.87	4.52	88	.346	.730>.05
		Erkek	82	67.96	7.30			
	H.İ.E	Katıldım	31	69.84	7.76	88	1.763	.081>.05
		Katılmadım	59	67.10	6.57			
Sınıf Öğretmeni	Cinsiyet	Kadın	155	67.84	7.03	398	.740	.460>.05
		Erkek	245	68.37	6.91			
	H.İ.E	Katıldım	80	69.69	7.48	398	2.203	**.028<.05**
		Katılmadım	320	67.78	6.78			
Branş Öğretmeni	Cinsiyet	Kadın	163	69.93	6.61	345	2.089	**.037<.05**
		Erkek	184	68.35	7.42			
	H.İ.E	Katıldım	78	70.18	7.38	345	1.542	.124>.05
		Katılmadım	269	68.78	6.98			

Demokratik eğilimler kıdem değişkenine bağlı olarak değerlendirildiğinde (Tablo 6) bulgular, yöneticilerin mesleki kıdemlerine ya da yöneticilikteki kıdemlerine, sınıf ve branş öğretmenlerinin de mesleki kıdemlerine göre demokratik eğilimlerinin farklılaşmadığını ortaya koymuştur [Fymk(3,86)=1.378, p>.05]; [Fyyk(4,85)=1.527, p>.05]; [Fs(4,395)=2.214, p>.05]; [Fb(5,341)=1.091, p>.05]. Bu bağlamda katılımcıların demokratik eğilimlerinin meslekte geçirdikleri zamana bağlı olarak değişmediği söylenebilir. Tabloya göre katılımcıların yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin üçünü birlikte değerlendirildiğinde demokratik eğilimler yönünden birbirlerinden farklılık göstermemektedir [F(2,834)=1.874, p>.05]. Elde dilden bulgu demokratik eğilimin kişisel bir özellik olduğu ve kişisel gelişim sürecine bağlı geliştiği bu nedenle demokratik eğilimlerin okuldaki göreve bağlı olarak değişmediği düşüncesini destekler niteliktedir.

Tablo 6. Yöneticilerin Mesleki ve Yöneticilik Kıdemlerine, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Demokratik Eğilimleri Arasındaki Farkların Manidarlık(F) Testi Sonuçları

Katılımcı	Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Yönetici	Mesleki Kıdem	Gruplar	204.630	3	68.210	1.378	.255>.05
		Grup içi	4257.193	86	49.502		
		Toplam	4461.822	89			
	Yöneticilik Kıdem	Gruplar	299.096	4	74.774	1.527	.202>.05
		Grup içi	4162.726	85	48.973		
		Toplam	4461.822	89			
Sınıf Öğretmeni	Mesleki Kıdem	Gruplar	423.234	4	105.809	2.214	.067>.05
		Grup içi	18875.20	395	47.785		
		Toplam	19298.44	399			
Branş Öğretmeni	Mesleki Kıdem	Gruplar	273.604	5	54.721	1.091	.365>.05
		Grup içi	17099.44	341	50.145		
		Toplam	17373.05	346			
Tüm Katılımcılar (Yönetici, sınıf, branş öğretmenleri)	Demokratik Eğilimler Yönünden	Gruplar	184.902	2	92.451	1.874	.154>.05
		Grup içi	41133.31	834	49.321		
		Toplam	41318.21	836			

Tablo:7'da yönetici, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin katılım alt ölçeğine ilişkin görüşlerinin ölçek madde ortalamaları verilmiştir. Tablo incelendiğinde, Yöneticilerin 4.74, sınıf öğretmenlerinin 4.36 ve branş öğretmenlerinin 4.25 ile en yüksek madde ortalaması "Öğretmenler kurulunda herkesin görüş ve önerilerini sunmasına özen gösterme" önermesinde gerçekleşmiştir. Bu durum önermede yer alan eylemim üç katılımcı gurup için "Her Zaman" [4.20-5.00] gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. En düşük önerme ortalaması yöneticiler için 3.08 puan ile "Bazen" [2.60-3.39] aralığında, "Okulun çalışma takvimi, yönetici ve öğretmenlerin katılımı ile planlanır." önermesinde gerçekleşirken, sınıf öğretmenleri için 2.42 puan ve branş öğretmenleri için 2.55 puan ile "Nadiren"[1.80-2.59] aralığında "Yönetim başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesinde öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır."maddesinde yansıtılmıştır. Yönetimin demokratiklik düzeyini belirlemeye yönelik katılım alt ölçeğinin yüksek ve düşük puan alan maddeler dışında kalan maddeleri dikkate alındığında yönetici grup ölçek madde puanları 3.40 ve 463 arası dağılım göstermesinden dolayı [4.20-5.00] "Her Zaman" ve [3.40-4.19] "Çoğu Zaman" gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Buna karşın sınıf öğretmenlerinin puanları 2.93 – 4.12 arası, branş öğretmenlerinin puanlarının 2.75 – 4.01 arası dağılmış olması nedeniyle alt ölçekteki maddelerde tanımlanan eylemlerin "Çoğu Zaman" ve "Bazen" kategorilerinde gerçekleştiği bulgulanmıştır. Bu bağlamda yönetici grup ile öğretmen grupları arasında alt ölçek bir bütün olarak değerlendirdiğinde görüş farkı olduğu düşünülebilir.

Tablo 7. Yönetici Sınıf Öğretmenleri ve Branş Öğretmenlerinin Katılım Boyutu Açısından Yönetimin Demokratiklik Düzeyine Yönelik Görüşleri

Önermeler	Yönetici		Sınıf öğretmeni		Branş öğretmeni	
	N 90		N 400		N 347	
	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S
Yönetim, okul kurallarını ilgililerin (öğretmen, diğer personel ve öğrenciler) görüşlerini alarak oluşturur.	4.00	0.82	3.44	1.24	3.2	1.25
Öğretmenin ders yükü, yönetici ve öğretmenle birlikte kararlaştırılır.	3.91	1.19	3.18	1.39	3.1	1.38
Haftalık ders dağılımları yönetici ve öğretmenlerle birlikte kararlaştırılır.	3.98	1.02	3.37	1.33	3.0	1.43
Hizmet-içi eğitim etkinliklerine kimlerin katılacağını zümre öğretmenleri ve okul yöneticileri birlikte kararlaştırır.	3.39	1.39	3.05	1.43	2.7	1.42
Okul kütüphanesine alınacak kitaplar, öğrencilerin görüşleri de dikkate alınarak, zümre öğretmenleri ve yöneticiler tarafından kararlaştırılır.	3.67	1.06	3.10	1.30	2.9	1.33
Öğrencilerin sınıflara dağılımını yönetici ve öğretmenler birlikte kararlaştırır.	3.83	1.11	3.06	1.48	3.0	1.45
Okulda yürütülecek eğitsel kol etkinlikleri, öğrenci görüşleri de alınarak yönetici ve öğretmenlerle birlikte planlanır.	4.02	1.05	3.82	1.23	3.4	1.33
Ders araç-gereçlerinin kullanımı, öğretmenlerin görüşleri dikkate alınarak planlanır.	4.32	0.83	3.85	1.12	3.8	1.12
Okulun parasal kaynaklarının planlamasında öğretmen, öğrenci, diğer personel ve velilerin kendileriyle ilgili konularda görüşleri dikkate alınır.	4.09	0.92	3.22	1.39	3.1	1.39
Öğretimle ilgili konulardaki değişiklikler, zümre öğretmenlerinin önerileri doğrultusunda yöneticilerle birlikte planlanır.	4.02	1.01	3.55	1.25	3.4	1.31
Okulun çalışma takvimi, yönetici ve öğretmenlerin katılımı ile planlanır.	3.08	1.42	2.94	1.60	2.7	1.56
Şubelerin öğretmenlere dağılımı, öğretmenler kurulunda yönetici ve öğretmenlerle birlikte planlanır.	4.09	1.11	3.66	1.29	3.2	1.50
Okulda öğretmenlerin de içinde yer alacağı çalışma gruplarının belirlenmesinde yönetim, öğretmenlerin görüşlerini dikkate alır.	4.42	0.72	3.69	1.17	3.5	1.25
Okulda öğretmen ve yönetici arasında karşılıklı anlayışa dayalı iletişim vardır.	4.63	0.53	4.12	1.05	4.0	1.13
Okulda işlerin hızlandırılması için yönetim, iletişimi kolaylaştıracak önlemleri alır.	4.56	0.60	3.87	1.08	3.7	1.20
Öğretmenler kurulunda herkesin görüş ve önerilerini sunmasına özen gösterilir.	4.74	0.55	4.36	0.90	4.2	0.99
Okul yönetimi, öğretmen, diğer personel, öğrenci ve velinin gereksinim duyduğu bilgileri sağlar.	4.48	0.69	3.90	1.02	3.9	1.04
Yönetim, mesleki yenileşmeleri paylaşmaları için öğretmenleri işbirliğine yöneltir.	4.40	0.67	3.78	1.12	3.6	1.20
Okul yönetimi öğretmenleri, ilgilerini çekebilecek değişik eğitsel etkinlikler için yönlendirir.	4.23	0.77	3.28	1.26	3.2	1.27
Yönetim başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesinde öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini dikkate alır.	3.34	1.26	2.42	1.42	2.5	1.40
Öğretmen ve diğer personel, çalışmaları dikkate alınarak ödüllendirilir.	4.28	0.96	2.97	1.41	3.0	1.38
Öğretmen ve diğer personelin performans değerlendirme ölçütleri yönetici tarafından kendilerine açıklanır.	3.69	1.15	2.84	1.44	2.8	1.42
Öğretmenin performans değerlendirmesinde, kendilerinin ve öğrencilerinin görüşleri yönetim tarafından dikkate alınır.	3.46	1.19	2.93	1.38	2.9	1.38
Öğretmen ve diğer personelin değerlendirme sonuçları, yönetim tarafından kendilerine açıklanır.	3.73	1.26	3.20	1.49	3.00	1.51

Alt ölçeğe ilişkin olarak yöneticilerin öz değerlendirme yapmalarından kaynaklanan nedenlerle daha demokratik olduklarını göstermeye çalıştıkları, öğretmenlerin ise yönetim uygulamalarının tarafı ve etkileneni olmalarından dolayı yönetimi dıştan değerlendirmelerinden kaynaklanan nedenlerle katılım boyutu açısından yöneticilere oranla katılım boyutunun daha az demokratik olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Katılım alt ölçeğine yansıtılan yöneticilerin, sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri demokratik eğilimleri, cinsiyet, demokrasi konulu eğitime katılma durumu değişkenleri çerçevesinde katılımcı gruplarının kendi içinde ve birbirleriyle karşılaştırması Tablo: 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Yöneticilerin, Sınıf Öğretmenleri ve Branş Öğretmenlerinin Demokratik Eğilimlerine, Cinsiyetlerine, Konusu Demokrasi Olan Herhangi Bir Eğitime Katılma Durumlarına Göre Katılım Boyutu Açısından Yönetimin Demokratiklik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

	Değişken	Grup	N	$\overline{X}$	S	Sd	t	p
Yönetici	Eğilimler	Demokratik	41	94.32	11.20	88	1.074	.286>.05
		Otokratik	49	97.20	13.82			
	Cinsiyet	Kadın	8	96.12	7.12	88	.055	.956>.05
		Erkek	82	95.87	13.16			
	H.İ.E	Evet	31	98.87	12.03	88	1.628	.107>.05
		Hayır	59	94.32	12.87			
Sınıf Öğretmeni	Eğilimler	Demokratik	191	79.59	21.42	398	1.466	.143>.05
		Otokratik	209	82.66	20.49			
	Cinsiyet	Kadın	155	83.90	19.32	398	2.061	**.040<.05**
		Erkek	245	79.49	21.82			
	H.İ.E	Evet	80	80.92	21.57	398	.130	.897>.05
		Hayır	320	81.27	20.85			
Branş Öğretmeni	Eğilimler	Demokratik	176	78.02	23.29	345	.422	.673>.05
		Otokratik	171	79.02	20.48			
	Cinsiyet	Kadın	163	75.01	21.61	345	2.828	**.005<.05**
		Erkek	184	81.61	21.79			
	H.İ.E	Evet	78	78.70	22.86	345	.088	.930>.05
		Hayır	269	78.46	21.69			

Araştırmaya katılan yönetici [t(88)=1.074, p>.05], sınıf öğretmenleri [t(398)=1.466, p>.05] ve branş öğretmenleri [t(345)=.422, p>.05] kendi içlerinde demokratik eğilimler yönünden anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu gruplar için alt ölçekte yer alan maddelere yansıtılan görüşlerin demokratik eğilimlerden etkilenmediği söylenebilir. Yöneticilerin cinsiyet değişkeni açısından katılım alt ölçeği maddelerine yönelik görüşleri kendi içinde anlamlı bir farklılaşma göstermemiştir [t(88)=.055, p>.05]. Ancak sınıf öğretmenleri [t(398)=2.061, p<.05] ile branş öğretmenleri [t(345)=2.828, pk<.05] kendi içlerinde cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık göstermiştir. Sınıf öğretmenlerinden kadınlar ortalama puan ile ortalama puanla erkelerden farklılaşmaktadır. Bu bağlamda okuldaki yönetim sürecini katılım boyutu açısından kadın sınıf öğretmenleri 83.90 ortalama puanla [81.60-100] "Çoğu Zaman" erkek öğretmenler 79.49 ortalama puanla [62.40-81.59] "Bazen" demokratik buldukları söylenebilir. Branş

öğretmenleri kendi içlerinde cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılık göstermekle birlikte sınıf öğretmenlerindekinden farklı bir yönelim dikkat çekmektedir. Branş öğretmenleri arasında erkek öğretmenler erkek öğretmenler yönetim süreçleri yönünden katılım boyutunu 81.61puan ile [81.60-100]"Çoğu Zaman", erkek branş öğretmenleri 75.01ortala puan ile [62.40-81.59]"Bazen" demokratik bulmaktadırlar. Demokrasi konulu bir hizmet içi eğitime katılma durumları yönünden yöneticiler[t(88)=1.628, p>.05], sınıf öğretmenleri [t(398)=.130, p>.05] ve branş öğretmenleri [t(345)=.088, p>.05] kendi içinde farklılaşmamışlardır.

Tablo 9. Yöneticilerin, Sınıf Öğretmenlerinin ve Branş Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Katılım Boyutu Açısından Yönetimin Demokratiklik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Katılımcı	Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Yönetici	Mesleki Kıdem	Gruplar arası	33.944	3	11.315	.068	.977>.05
		Grup içi	14342.945	86	166.778		
		Toplam	14376.889	89			
	Yöneticilik Kıdemi	Gruplar arası	359.636	4	89.909	.545	.703>.05
		Grup içi	14017.253	85	164.909		
		Toplam	14376.889	89			
Sınıf Öğretmeni	Mesleki Kıdem	Gruplar arası	4832.312	4	1208.078	2.796	**.026<.05**
		Grup içi	170689.09	395	432.124		
		Toplam	175521.40	399			
Branş Öğretmeni	Mesleki Kıdem	Gruplar arası	2022.108	5	404.422	.839	.522>.05
		Grup içi	164292.58	341	481.796		
		Toplam	166314.69	346			
Tüm Katılımcılar (Yönetici, sınıf, branş öğretmenleri)	Yönetimin Demokratiklik Düzeyi	Gruplar arası	21743.684	2	10871.842	25.454	**.000<.05**
		Grup içi	356212.98	834	427.114		
		Toplam	377956.66	836			

Katılımcılar kıdem değişkenine göre değerlendirildiğinde (Tablo: 9) yöneticilerin mesleki kıdemleri [F(3,86)=,068, p>.05], yöneticilik kıdemleri [F(4,85)=.545, p>.05] ile branş öğretmenlerinin mesleki kıdemlerinin [F(5,41)=.839, p>.05] açısından kendi içinde farklılaşmadığı görülmektedir. Katılımcılardan sınıf öğretmenleri mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermişlerdir [F(4,95)=2.796, p<.05]. Ortaya çıkan farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD anlamlılık testinde kullanılan ortalama puanlar 6-10 yıl arası 81.20, 11-15 yıl arası 85.77, 16-20 yıl arası 81.19, 21-25 yıl arası84.49 ve 26 yıl ve üstü 76.76 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda katılım alt testinde yönetimin demokratiklik düzeyi konusunda bu iki grubun farklı görüşlerde olduğu ortaya çıkmıştır. 21-25 yıl arası kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinin ortalamaları 81.60-100.79 puan aralığında iken, 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinin ortalamaları 62.49-81.59 puan aralığında değişmektedir. 21-25 yıl arası kıdeme sahip sınıf öğretmenlerine göre katılım açısından yönetimi "Çoğu Zaman" demokratik, 26 yıl ve üzerinde kıdeme sahip sınıf öğretmenlerine göre ise katılım açısından yönetimi "Bazen" demokratik olarak değerlendirmektedir.

Araştırmada tüm katılımcılar katılım alt ölçeği çerçevesinde yönetimin demokratiklik düzeyine ilişkin birbirleriyle karşılaştırıldığında yöneticiler, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu

görülmektedir[F(2,834)=25.454, p<.05]. Belirlenen bu farka ilişkin yapılan LSD testinde yönetici 95.89, sınıf öğretmeni 81.20 ve branş öğretmeni 78.51 puan üzerinden test edilmiştir.. Yapılan testte sınıf ve branş öğretmenleri arasında araştırmada kabul edilen .05 düzeyinde bir fark bulunmamış fakat yöneticilerle öğretmen grupları arasında fark oluşmuştur. Yöneticilerin katılım alt testinden elde ettikleri 95.89 ortalama puanları 81.60-100.79 puan aralığında, sınıf öğretmenlerin 81.20 ve branş öğretmenlerinin 78.51 ortalama puanları da 62.49-81.59 puan aralığında değişmektedir. Buna göre, yöneticilerin, yönetimin katılım açısından "Çoğu Zaman", öğretmenlerin ise "Bazen" demokratik olduğu konusunda görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır.

3.5. Yönetici, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Yönetimin Demokratiklik Düzeyi Özgürlük Alt Ölçeğine Yansıttıkları Görüşler

Yönetimin demokratiklik düzeyini özgürlük boyutunda ele alan özgürlük alt ölçeğine yansıyan katılımcı görüşleri Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo:10 'da yönetici, sınıf öğretmeni ve branş öğretmenlerinin özgürlük alt ölçeğine ilişkin görüşlerinin madde ortalamaları verilmiştir. Tablo incelendiğinde, Yöneticilerin 4.70 ortalama ile "Öğretmen eğitim ve öğretimle ilgili sorunlarını yönetime iletir." önermesi, sınıf öğretmenlerinde 4.33 ve branş öğretmenlerinde 4.48 ile en yüksek madde ortalaması "Öğretmen, okutacağı ders kitaplarını, isteği doğrultusunda önerilenler arasından kendisi seçer." Katılımcıların puan ortalamaları "Her Zaman" [4.20-5.00] aralığında gerçekleşmiştir. Bu durum önermede yer alan eylemim üç katılımcı gurup için özgürce gerçekleştiği ve bu anlamda yönetimi demokratik buldukları düşünülebilir. Ölçekte en düşük önerme ortalaması yöneticiler için 3.69 puan ile"Çoğu Zaman " [3.40-4.19] gerçekleştiği belirtilen "Öğretmen ya da diğer personel değer yargılarına uymayan yönetim isteklerine direnir." maddesi sınıf öğretmenlerince 3.13 ve branş öğretmenlerince 3.27 olarak "Bazen" [2.60-3.39] gerçekleşmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin bir demokratik hak olan direnme hakkını kullanma konusunda yeterince özgür olmadıkları düşünülebilir. Özgürlük alt ölçeğine ilişkin yönetici ortalamaları 3.70 ve üstü, sınıf öğretmenlerinin ortalamaları 3.14 ve üstü, branş öğretmenlerinin ortalamaları 3.28 ve üstü olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda katılımcılar yönetim süreçlerini özgürlük boyutu yönünden "Çoğu zaman" demokratik bulmakla birlikte özellikle öğretmenlerin yönetimi "Bazen" yeterince demokratik bulmadıkları söylenebilir.

Tablo 10. Yönetici, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Özgürlük Boyutu Açısından Yönetimin Demokratiklik Düzeyine Yönelik Görüşleri

Önermeler	Yönetici		Sınıf Öğretmeni		Branş Öğretmeni	
	N 90		N 400		N 347	
	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S
Öğretmen, okutacağı ders kitaplarını, isteği doğrultusunda önerilenler arasından kendisi seçer.	4,6	0,9	4,3	0,9	4,48	0,88
Öğretmen ve diğer personel, mesleğinin gerektirdiği özene uygun olarak ne giyeceğine kendi karar verir.	4,1	1,3	4,1	1,3	4,21	1,31
Öğretmen, istediğinde mesleki amaçlı örgütlenmelerde görev alır.	4,4	0,8	3,9	1,0	4,07	1,01
Öğretmen, okulda oluşturulan komisyonlarda isteği doğrultusunda görev alır.	4,1	0,9	3,6	1,1	3,70	1,16
Öğretmen ve diğer personel, istediğinde kendini kişisel yönden geliştirme programlarına (yüksek lisans-doktora) katılır.	3,7	1,3	3,7	1,2	3,87	1,26
Öğretmen, diğer personel, veli ve öğrenciler görüş ve eleştirilerini, yönetime çekinmeden iletir.	4,5	0,6	3,9	1,0	3,90	1,14
Öğretmen ders saatlerine ilişkin isteklerini yönetime rahatlıkla iletir.	4,4	0,8	3,9	1,1	3,85	1,14
Öğretmen eğitim ve öğretimle ilgili sorunlarını yönetime iletir.	4,7	0,6	4,2	0,9	4,13	0,99
Öğretmen ve diğer personel, işi ile ilgili kararları, kişisel ya da takımla alma konusunda özendirilir.	4,2	0,8	3,5	1,1	3,58	1,18
Öğretmen ya da diğer personel değer yargılarına uymayan yönetim isteklerine direnir.	3,6	1,0	3,1	1,2	3,27	1,18
Okulda çalışanlar, mesleki gelişime yönelik eğitim isteklerini yönetime rahatlıkla iletir.	4,3	1,0	3,9	1,0	3,86	1,06

Özgürlük alt ölçeğine yansıtılan yönetici, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin görüşlerinin demokratik eğilim, cinsiyet, demokrasi konulu eğitime katılma durumu değişkenleri çerçevesinde kendi içinde ve birbirleriyle karşılaştırması Tablo: 11'de yer almaktadır. Tabloda yöneticilerin görüşlerinin demokratik eğilimler [t(88)=.547, p>.05], cinsiyet [t(88)=.314, p>.05] ve hizmet içi eğitime katılma [t(88)=.010, p>.05] değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır. Sınıf öğretmenleri demokratik eğilimler [t(398)=1.310, p>.05], cinsiyet [t(398)=1.213 p>.05] ve hizmet içi eğitime katılma [t(398)=.379, p>.05] değişkenleri açısından yönetici grup gibi kendi içinde anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Branş öğretmenleri demokratik eğilimler [t(345)= .457 p>.05] ve hizmet içi eğitime katılma [t(345)=.983, p>.05] değişkenleri açısından anlamlı farklılık göstermezken, cinsiyet değişkeni açısından erkek öğretmenler 43.76 ortalama puan ile 41.97 ortalama puana sahip kadın öğretmenlerden farklılaşmaktadırlar [t(398)=1.213 p<.05]. Bu noktada erkek öğretmenlerin kadın branş öğretmenlerine göre yönetim sürecini özgürlük boyutunda daha demokratik buldukları söylenebilir.

Tablo 11. Yöneticilerin, Sınıf Öğretmenleri ve Branş Öğretmenlerinin Demokratik Eğilimlerine, Cinsiyetlerine, Konusu Demokrasi Olan Herhangi Bir Eğitime Katılma Durumlarına Göre Özgürlük Boyutu Açısından Yönetimin Demokratiklik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Katılımcı	Değişken	Grup	N	$\overline{X}$	S	Sd	t	p
Yönetici	Eğilimler	Demokratik	41	47.44	5.27	88	.547	.586>.05
		Otokratik	49	46.80	5.79			
	Cinsiyet	Kadın	8	46.50	6.97	88	.314	.755>.05
		Erkek	82	47.15	5.43			
	H.İ.E	Evet	31	47.10	5.91	88	.010	.992>.05
		Hayır	59	47.08	5.39			
Sınıf Öğretmeni	Eğilimler	Demokratik	191	42.92	9.19	398	1.310	.191>.05
		Otokratik	209	41.81	7.79			
	Cinsiyet	Kadın	155	42.99	8.69	398	1.213	.226>.05
		Erkek	245	41.93	8.36			
	H.İ.E	Evet	80	42.66	8.63	398	.379	.705>.05
		Hayır	320	42.26	8.47			
Branş Öğretmeni	Eğilimler	Demokratik	176	43.10	7.68	345	.457	.648>.05
		Otokratik	171	42.73	7.43			
	Cinsiyet	Kadın	163	41.97	7.54	345	2.219	**.027<.05**
		Erkek	184	43.76	7.48			
	H.İ.E	Evet	78	42.18	7.98	345	.983	.326>.05
		Hayır	269	43.13	7.42			

Araştırmada özgürlük alt ölçeği için kıdem değişkeni bulguları Tablo: 12.'de verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde yöneticilerin mesleki kıdemleri [F(3,86)=,467, p>.05], yöneticilik kıdemleri [F(4,85)=.744, p>.05]ile sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemleri [F(4,395)=1.568, p>.05] grupların özgürlük alt ölçeğine ilişkin görüşlerinin kendi içinde farklılaşmadığı görülmektedir. Katılımcılardan branş öğretmenleri mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermişlerdir [F(5,341)=3.390,p<.05].Ortaya çıkan farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD anlamlılık testinde kullanılan ortalama puanlar 1-5 yıl arası40.05, 6-10 yıl arası 44.77, 11-15 yıl arası 44.07, 16-20 yıl arası 44.24, 21-25 yıl arası 43.39 ve 26 yıl ve üstü 40.82 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda özgürlük alt ölçeği bulguları yönetimin demokratiklik düzeyi konusunda 1-5 yıl arası ve 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan branş öğretmenleriyle 6-25 yıl arası dört kategoride kıdeme sahip branş öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Gerçi ölçek ortalama puan aralığına bakıldığında[37.40-46.19] branş öğretmenlerinin yönetimin demokratiklik düzeyini özgürlük boyutunda "Çoğu Zaman" demokratik olarak gördüklerini göstermektedir. Fakat 1-5 yıl arası ve 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan branş öğretmenleri yönetimin demokratiklik düzeyini özgürlük boyutunda diğer gruplara göre anlamlı bir şekilde daha az demokratik buldukları dikkat çekicidir.

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt 13 Sayı 24
Aralık 2010
ss.86-114

Bu durum 1-5 yıl için mesleğe yeni başlamanın beklentileri, 26 yıl ve üstü için meslekten beklentilerinin tam karşılanamamış olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 12. Yöneticilerin, Sınıf Öğretmenlerinin ve Branş Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Özgürlük Boyutu Açısından Yönetimin Demokratiklik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Katılımcı	Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Yönetici	Mesleki Kıdem	Gruplar arası	43.787	3	14.596	.467	.706>.05
		Grup içi	2685.502	86	31.227		
		Toplam	2729.289	89			
	Yöneticilik Kıdem	Gruplar arası	92.312	4	23.078	.744	.565>.05
		Grup içi	2636.977	85	31.023		
		Toplam	2729.289	89			
Sınıf Öğretmeni	Mesleki Kıdem	Gruplar arası	450.118	4	112.530	1.568	.182>.05
		Grup içi	28341.642	395	71.751		
		Toplam	28791.760	399			
Branş Öğretmeni	Mesleki Kıdem	Gruplar arası	933.841	5	186.768	3.390	**.005<.05**
		Grup içi	18785.899	341	55.091		
		Toplam	19719.741	346			
Tüm Katılımcılar (Yönetici, sınıf, branş öğretmenleri)	Demokratik Eğilimler Yönünden	Gruplar arası	1674.310	2	837.155	13.626	**.000<.05**
		Grup içi	51240.790	834	61.440		
		Toplam	52915.099	836			

Tablo:12 de özgürlük alt ölçeği bulguları çerçevesinde kıdem değişkeni açısından katılımcı grupları birbirleriyle karşılaştırıldığında yöneticiler, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir [F(2,834)=13.626, p<.05]. Belirlenen bu farka ilişkin yapılan LSD testinde yönetici 47.09, sınıf öğretmeni 42.34 ve branş öğretmeni 42.92 puan üzerinden test edilmiştir.. Yapılan testte sınıf ve branş öğretmenleri arasında araştırmada kabul edilen .05 düzeyinde bir fark bulunmamış fark yöneticilerle öğretmen grupları arasında gerçekleşmiştir. Yöneticilerin 47.09 ortalama puanlarının 46.20-55.00 puan aralığında "Her Zaman", sınıf öğretmenlerinin 42.34 ve branş öğretmenlerinin 42.92 ortalama puanlarının ise 37.40-46.19 puan aralığında"Çoğu Zaman", değişkenlik gösterdiği saptanmıştır. Yöneticilerin sorumlusu oldukları yönetim sürecini özgürlük boyutunda demokratik bulmaları doğaldır. Ancak öğretmenler yönetimin demokratiklik düzeyini özgürlükler boyutunda yöneticiler kadar yeterli bulmamaktadırlar.

3.6. Yönetici, Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Yönetimin Demokratiklik Düzeyi Özerklik Alt Ölçeğine Yansıttıkları Görüşler

Özerklik alt ölçeğine ilişkin görüşlerin ölçek madde ortalamaları ve standart sapmaları Tablo: 13'de verilmiştir.

Tablo 13. Yöneticilerin Özerklik Boyutu Açısından Yönetimin Demokratiklik Düzeyine Yönelik Görüşleri

Önermeler	Yönetici		Sınıf öğretmeni		Branş öğretmeni	
	N 90		N 400		N 347	
	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S
Okulda, yönetim tarafından öğretmenlerin yer aldığı çalışma grubuna gereken karar yetkileri verilir.	4.38	0.76	3.89	0.99	3.91	1.05
Öğretmen, rehberi olduğu eğitsel kolun işleyiş ilke ve kurallarını öğrencilerle birlikte kararlaştırır.	4.28	0.91	4.41	0.76	4.02	1.05
Öğretmen, okul ve sınıf yaşantısına yönelik kısa ve orta dönemli planlamaları yapar.	4.37	0.88	4.44	0.77	4.19	0.92
Öğretmen, sınıfa ait parasal harcamaları öğrencilerle birlikte planlar.	3.52	1.34	3.56	1.40	3.46	1.42
Öğretmen, ders saatlerinin dışında kalan zamanlarda öğrencileriyle eğitsel amaçlı etkinlikleri planlar.	3.40	1.03	3.51	1.11	3.57	1.17
Öğretmen, gerektiğinde ders dışı kalan zamanlarda okulun uygun olan birimlerini (Laboratuar-işlik vb.) kullanır.	3.80	1.07	3.53	1.27	3.73	1.20
Öğretmen, sınıfında öğretim amaçlı düzenlemeleri yapar.	4.47	0.58	4.51	0.74	4.25	0.84
Öğretmen, sınıfı ile ilgili sorunları yönetime taşımadan çözer.	3.57	0.89	4.08	0.77	3.93	0.79
Okuldaki öğrenci kulüpleri öğretmen ve öğrencilerin işbirliği ile yürütülür.	3.37	1.18	3.51	1.20	3.23	1.23
Öğretmen, öğrenci-veli görüşlerine göre kendini değerlendirerek geliştirir.	3.79	0.98	4.08	1.00	3.83	0.98
Öğretmen, mesleki açıdan kendine ilişkin değerlendirmesini (öz değerlendirme) başkalarına yansıtır.	3.46	0.98	3.34	1.16	3.33	1.13
Öğretmen, ulaşmak istediği mesleki hedefini dile getirir.	3.73	0.95	3.89	1.03	3.76	1.07
Öğretmen, meslek ahlakına uygun davranışları kendiliğinden sergiler.	4.39	0.67	4.60	0.71	4.47	0.75

Tabloda en yüksek ortalamaya sahip madde yöneticilerde 4.47 ile "Öğretmen, sınıfında öğretim amaçlı düzenlemeleri yapar.", sınıf öğretmenlerinde 4.60 ve branş öğretmenlerinde 4.47 ortalama puan ile "Öğretmen, meslek ahlakına uygun davranışları kendiliğinden sergiler." maddesidir. En düşük ortalamaya sahip maddeler yöneticilerde 3.37, branş öğretmenlerinde 3.23 ile "Okuldaki öğrenci kulüpleri öğretmen ve öğrencilerin işbirliği ile yürütülür." maddesi olup, sınıf öğretmenlerinde en düşük ortalama puana sahip madde olarak "Öğretmen, mesleki açıdan kendine ilişkin değerlendirmesini (öz değerlendirme) başkalarına yansıtır." maddesi göze çarpmaktadır. Maddeler incelendiğinde yöneticiler işe dönük özerklik ifadelerini ön plana çıkarmalarına karşın sınıf ve branş öğretmenleri kendi değer yağılarına dayalı bağımsız davranabilmeyi önemsedikleri dikkat çekiyor. Özerklik alt ölçeğinde puanlar yöneticiler için 3.38 ve yukarı, sınıf öğretmenleri için 3.35 ve yukarı ve branş öğretmenleri için 3.23 ve yukarı puanlara dağılmıştır. Katılımcı grupların yönetimin demokratiklik düzeyini özerklik açısından "Bazen" ," Çoğu Zaman" ve "Her Zaman" aralığında demokratik buldukları söylenebilir.

Araştırmada Özerklik alt ölçeğine yansıtılan yönetici, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin görüşlerinin demokratik eğilim, cinsiyet, demokrasi konulu eğitime katılma durumu değişkenleri çerçevesinde kendi içinde ve birbirleriyle karşılaştırması Tablo: 14 'de yer almaktadır. Tabloda yöneticilerin görüşlerinin

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt 13 Sayı 24
Aralık 2010
ss.86-114

demokratik eğilimler [t(88)=1.049, p>.05], cinsiyet [t(88)=.897, p>.05] ve hizmet içi eğitime katılma [t(88)=.865, p>.05] değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır. Branş öğretmenlerinin demokratik eğilimler [t(345)= .822, p>.05], cinsiyet [t(345)=.548 p>.05] ve hizmet içi eğitime katılma [t(345)=1.657, p>.05] değişkenleri açısından yönetici grup gibi kendi içinde anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sınıf öğretmenleri demokratik eğilimler [t(398)= 1.435 p>.05] ve hizmet içi eğitime katılma [t(398)=.280, p>.05] değişkenleri açısından anlamlı farklılık göstermemiş ancak, cinsiyet değişkeni açısından kadın sınıf öğretmenleri 53.58 ortalama puan ile erkek sınıf öğretmenlerinden 49.88 puanla farklılaşmaktadırlar [t(398)=5.212 p<.05]. Bu noktada kadın öğretmenlerin erkek sınıf öğretmenlerine göre yönetim sürecini özerklik boyutunda daha demokratik buldukları söylenebilir.

Tablo 14. Yöneticilerin Demokratik Eğilimlerine, Cinsiyetlerine, Konusu Demokrasi Olan Herhangi Bir Eğitime Katılma Durumlarına Göre Özerklik Boyutu Açısından Yönetimin Demokratiklik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Katılımcı	Değişken	Grup	N	$\overline{X}$	S	Sd	t	p
Yönetici	Eğilimler	Demokratik	41	49.61	7.82	88	1.049	.297>.05
		Otokratik	49	51.26	7.15			
	Cinsiyet	Kadın	8	48.25	6.41	88	.897	.372>.05
		Erkek	82	50.73	7.56			
	H.İ.E	Evet	31	51.45	7.84	88	.865	.389>.05
		Hayır	59	50.02	7.27			
Sınıf Öğretmeni	Eğilimler	Demokratik	191	51.85	7.26	398	1.435	.152>.05
		Otokratik	209	50.82	7.02			
	Cinsiyet	Kadın	155	53.58	6.68	398	5..212	**.000<.05**
		Erkek	245	49.88	7.07			
	H.İ.E	Evet	80	51.11	6.20	398	.280	.780>.05
		Hayır	320	51.36	7.37			
Branş Öğretmeni	Eğilimler	Demokratik	176	49.32	9.47	345	.822	.412>.05
		Otokratik	171	50.06	7.09			
	Cinsiyet	Kadın	163	49.95	8.20	345	.548	.584>.05
		Erkek	184	49.46	8.56			
	H.İ.E	Evet	78	48.31	8.28	345	1.657	.098>.05
		Hayır	269	50.09	8.39			

Araştırmada özerklik alt ölçeği için kıdem değişkeni bulguları Tablo: 15 'de verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde yöneticilerin mesleki kıdemleri [F(3,86)=2.099, p>.05], yöneticilik kıdemleri [F(4,85)=1.331, p>.05]ile branş öğretmenlerinin mesleki kıdemleri [F(5,341)=1.088, p>.05] özerklik alt ölçeğine ilişkin katılımcı görüşlerinin her grubun kendi içinde farklılaşmadığı görülmektedir. Katılımcılardan sınıf öğretmenleri mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermişlerdir [F(4,395)=3.498,p<.05].Ortaya çıkan farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD anlamlılık testinde kullanılan ortalama puanlar, 6-10 yıl arası 51.05, 11-15 yıl arası 54,45, 16-20 yıl arası 51.61, 21-25 yıl arası 52.19 ve 26 yıl ve üstü 49.71 olarak gerçekleşmiştir. 11-15 yıl arası kıdeme sahip sınıf öğretmenleri ve 21-25 yıl arası kıdeme sahip olan sınıf öğretmenlerinin görüşleri ile 26 yıl ve üzerindeki kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinin özerklik alt testinde yönetimin demokratiklik düzeyi konusundaki görüşleri arasında anlamlı farklar olduğu saptanmıştır. 11-15 yıl ve 21-25 yıl arası kıdeme sahip sınıf öğretmenleri

yönetimin özerklik konusunda daha demokratik olduğunu belirtirken, 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip sınıf öğretmenleri yönetimin özerklik açısından daha az oranda demokratik olduğunu belirtmektedirler. Ancak her iki grupta da yer alan sınıf öğretmenlerinin dereceleri farklı da olsa "Çoğu Zaman" yönetimi özerklik açısından demokratik kabul ettiği söylenebilir.

Tablo 15. Yöneticilerin, Sınıf Öğretmenlerinin ve Branş Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Özerklik Boyutu Açısından Yönetimin Demokratiklik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Katılımcı	Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Yönetici	Mesleki Kıdem	Gruplar arası	338.187	3	112.729	2.099	.106>.05
		Grup içi	4618.302	86	53.701		
		Toplam	4956.489	89			
	Yöneticilik Kıdemi	Gruplar arası	292.080	4	73.020	1.331	.265>.05
		Grup içi	4664.409	85	54.875		
		Toplam	4956.489	89			
Sınıf	Mesleki Kıdem	Gruplar arası	497.145	4	174.286	3.498	.008<.05
		Grup içi	19680.792	395	49.825		
		Toplam	20377.938	399			
Branş	Mesleki Kıdem	Gruplar arası	381.882	5	76.376	1.088	.367>.05
		Grup içi	23934.504	341	70.189		
		Toplam	24316.386	346			
		Grup içi	49650.813	834	59.533		
		Toplam	50140.884	836			
Tüm Katılımcılar (Yönetici, sınıf, branş öğretmenleri)	Demokratik Eğilimler Yönünden	Gruplar arası	490.072	2	245.036	4.116	.017<.05

Tüm katılımcı gruplar özerklik alt ölçeği yönünden birlikte değerlendirildiğinde(Tablo:15) .05 düzeyinde anlamlı bir fark göze çarpmaktadır [F(4,395)=3.498,p<.05]. Anlamlı farkın kaynağını belirlemeye yönelik yapılan LSD anlamlılık testinde yöneticiler 50.51 puan, sınıf öğretmenleri 51.31 ve branş öğretmenleri ortalama puanlar üzerinden işlem görmüş ve tüm katılımcı gruplarının ortalama puanları 44.20-54.59 puan aralığında değişim göstermiştir. Bulgular, yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin özerklik açısından yönetimi "Çoğu Zaman" demokratik olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır.

4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bir çalışma konusu olarak eğitimin demokratikliği hala önemsenmektedir. Eğitim ortamlarında demokratik bir yaşantı sürdürülebildiğinde içindeki bireyler için daha sağlıklı bir gelişim söz konusu olabilmektedir. Özellikle ilköğretim çağı bu bağlamda büyük öneme sahiptir. Bu noktadan hareketle yapılandırılan araştırmada şu sonuçlar dikkat çekicidir.

Araştırmada yöneticiler, sınıf ve branş öğretmenlerin yaklaşık yarısının otokratik eğilime sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Katılımcı grubun temel eğitimin ve yurttaşlık eğitiminin verildiği ilköğretimde çalışıyor olmaları dikkate alındığında bu durum daha iyi anlaşılacaktır. Araştırma sonuçları yönetici ve sınıf öğretmenlerinin demokratik eğilimleri cinsiyetlerine göre değişmemektedir. Bu sonuç Gözütok 1995'un "Öğretmenlerin Demokratik Tutumları" konulu araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Ancak, branş öğretmenlerinin demokratik eğilimleri cinsiyete göre farklılık göstermiştir. Kadın branş öğretmenlerinin, erkek

branş öğretmenlerine göre daha demokratik eğilimde olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç konuyla ilgili yapılan bazı çalışmalarda kadınların erkeklere göre daha demokratik oldukları sonucuyla benzerlik göstermektedir (Büyükkaragöz, Yılmaz ve Kesici.1996; Büyükkaragöz ve Kesici 1996; Büyükkaragöz, Kesici ve Yılmaz 1995; Büyükkaragöz ve Üre 1994; Büyükkaragöz, 1990;).

Yöneticilerin 59/90'ı, sınıf öğretmenlerinin 320/400'ü ve branş öğretmenlerinin 269/347'sinin konusu demokrasi olan bir eğitimde yer alamadıkları görülmektedir. Katılımcılardan yalnızca sınıf öğretmenlerinin demokratik eğilimlerinin konusu demokrasi olan herhangi bir eğitime katılmalarından etkilendiği, katılmayan sınıf öğretmenlerine göre katılanların daha demokratik eğilimde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticiler, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinde meslekte geçen sürelerine bağlı olarak demokratik eğilimlerinin değişim göstermediği saptanmıştır. Bu sonuç demokratik eğilimin kişisel bir özellik olduğu ve kişisel gelişim sürecine bağlı geliştiği bu nedenle demokratik eğilimlerin okuldaki göreve bağlı olarak değişmediği düşüncesini güçlendirmektedir.

Yönetimin demokratiklik düzeyi katılım, özgürlük ve özerklik boyutları açısından yöneticiler tarafından demokratik olarak değerlendirilmiştir. Fakat yönetimin demokratikliği konusunda öğretmenlerin yöneticilerle bezer görüşte olmadıkları dikkat çekmektedir. Araştırma sonucu bu yönüyle Ogür'ün, (1999) yaptığı araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Yönetimin katılım boyutu açısından demokratiklik düzeyi katılım değişkenine göre tüm katılımcı grupların görüşleri kendi içlerinde istatistiksel olarak farklılaşmamaktadır. Sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri kendi içinde cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. Yönetim katılım boyutu açısından kadın sınıf öğretmenleri erkek sınıf öğretmenlere göre, branş öğretmenlerinde ise açısından erkek branş öğretmenleri kadın branş öğretmenlerine göre ise yönetimin demokratiklik düzeyini daha demokratik bulmaktadır.

Yönetici ve branş öğretmenlerinin görüşleri, mesleki kıdeme göre kendi içinde farklılaşmazken, sınıf öğretmenlerinin görüşleri mesleki kıdeme göre değişmektedir. Kıdemleri 21-25 yıl arasında olan sınıf öğretmenleri ile 26 yıl ve daha üst kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasındaki fark anlamlıdır. Ulaşılan sonuç, katılım açısından yönetim, 21-25 yıl arasında mesleki kıdemdeki sınıf öğretmenleri tarafından "çoğu zaman", kıdemleri 26 yıl ve üzerinde olan sınıf öğretmenleri tarafından ise "bazen" demokratik olarak görülmektedir.

Yönetimin özgürlük boyutu açısından demokratiklik düzeyi cinsiyet değişkenine göre yönetici ve sınıf öğretmenleri yönetimi özgürlük boyutunda demokratik bulmaktadır. Ancak, erkek branş öğretmenleri kadın branş öğretmenlerine göre yönetimin daha demokratik olduğu yönünde anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

Yönetici ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri, mesleki kıdeme göre kendi içinde farklılaşmazken, Branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, 6-10, 11-15, 16-20 ve 21-25 yıl arası kıdeme sahip branş öğretmenlerinin yönetimi özgürlükler açısından, görevde yeni olan öğretmenlere göre daha demokratik olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır. Bu sonuç mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin yönetimi daha demokratik algılama eğiliminde oldukları sonucuna ulaşan araştırmalarla farklılık içermektedir (Ogür, 1999; Gözütok, 1995; Demoulin, 2000).

Yöneticilerin mesleki ve yöneticilik kıdemlerine, branş öğretmenlerinin de mesleki kıdemlerine özerklik açısından yönetimi "çoğu zaman" demokratik olarak görmektedir. Oysa sınıf öğretmeleri 11-15 yıl ve 21-25 yıl arası kıdeme sahip sınıf

öğretmenlerine göre 26 yıl ve üzerindeki kıdeme sahip sınıf öğretmenleri özerklik açısından yönetimi daha demokratik bulmaktadırlar.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar çerçevesinde şu önerilerde bulunulabilir:

Yönetimin demokratiklik düzeyine yönelik olarak tanımlanan alt boyutlarda mesleki kıdeme bağlı farklı görüşler olduğu görülmüştür. Benzer konuda yapılacak araştırmalarda, yönetimde demokratik ilkelerin yaşama geçirilmesi için, ilköğretim okullarındaki yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin, mesleki açıdan etkili bir işbirliği sürecinin sağlanmasına yönelik personel geliştirme amaçlı, düzenli ve sık aralıklı hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmalarının sağlanması yerinde olacaktır.

Demokratik olması beklenen ve gereken ilköğretim okullarının demokratik işgörenlere gereksinim duyduğu düşünüldüğünde, araştırmaya katılanların neredeyse yarı yarıya otokratik eğilime sahip yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinden oluşması düşündürücüdür. Bu durum, her üç grup katılımcının birlikte ve etkileşime dayalı bir eğitimden geçmelerini öncelikli kılmaktadır. Bu bağlamda, demokratik okulları yaratmak için sistemin en önemli üreticileri konumundaki yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin de daha demokratik kişilik özellikleriyle donanmasını sağlayacak, konusu demokrasi olan etkili ve verimli seminer ve hizmet-içi eğitim programları düzenlenmelidir.

Öğretmen ve diğer personel okulda kendi iradesi ve değer yargılarıyla görevinin doğasına uygun eylemlerde bulunmaları konusunda desteklenmeli ve özendirilmelidir.

Katılım, özgürlük ve özerkliğin kapsam ve uygulamalarının işleyişi, denetmenler tarafından özenle kontrol edilerek, etkililiğinin arttırılmasına yönelik rehberlik süreci etkin hale getirilmelidir.

KAYNAKÇA

Barfield, A., Ashwell, T., Carroll, M., Collins, K., Cowie, N., Critchley, M., Head, E., Nix, M., Obermeier, A. & M.C. Robertson.(2001). *Exploring and defining teacher autonomy: A collaborative discussion*. [Online]: http://www.encounters.jp/mike/professional/publications/ tchauto.html. (Erişim tarihi:10.09.2010).

Başaran, İ. E. (1986). Demokrat Öğrenci Nasıl Yetiştirilir? *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 19 (1-2), 111-116.

Baykal, D. (1970). *Siyasal Katılma*. Ankara: A.Ü. SBF Yayınları, No. 302.

Baykul, Y. (1999). *İstatistik. Metotlar ve Uygulamalar.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Bilhan, S. (1986). *Eğitim Sosyolojisi.* Ankara: A.Ü Dil Tarih Coğrafya Fakültesi Yayınları No: 352.

Bilhan, S. (1991). *Eğitimin Felsefesi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 164.

Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 154.

Büyükkaragöz, S., (1990). *Demokrasi Eğitimi, Ankara*: Türk Demokrasi Vakfı Yayınları.

Büyükkaragöz, S. (1994). Demokrasi Eğitimi ve Okul. *Çağdaş Eğitim Dergisi***,** 202.

Büyükkaragöz, S. ve Kesici, Ş. (1996). Öğretmenlerin Hoşgörü ve Demokratik Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,* 7, 353-365.

Büyükkaragöz, S., Kesici, Ş., Yılmaz, A. (1995).*Yükseköğretim Programları ve Demokratik Tutumlar*. Ankara: TDV yayını.

Büyükkaragöz, S.,Yılmaz, H., Kesici, Ş. (1996). "İlkokul Öğretmenlerinin İnsan Hakları ve Demokrasi ile İlgili Tutumları". *IV. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulan Bildiri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Büyükkaragöz, S. ve Üre, Ö. (1994). Öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarındaki öğrencilerin demokratik tutumları araştırılması. *Demokrasi Gündemi***.** TDV Bülteni, 19.

Büyüköztürk, Ş. (2002).*Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı***.** (2. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Chen, M. & Addi, A. (1995). Educational leaders' influencing behaviors and school restructuring. Preliminary draft. Paper presented at the annual meeting of the *American Educational Research Association*, San Fransisco, CA.

Çelik, K. (1997). *İlköğretimde Karara Katılmada Öğretmenler Kurulu***.** Yayımlanmamış Yükseklisans Tezi, H. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Darling-Hammond, L. & McLauhlin, M. (1995). Policies that support professional development in an era of reform. *Phi Delta Kappan,* 76 (8), 597-604.

Demoulin, D. F. (2000). Comparison Of Democratic Maturity And Self-Fulfillment Between High School Af Jrotc Cadets And Upper Division College. *Students Education***,** 120 (3), 410.

Dodd, N. G. & Gangster, D. C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance, *Journal of Organizational Behavior*. 17 (4), 329-347.

Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Hatcher, R. (2005). The distribution of leadership and power in schools. *British Journal of Sociology of Education,* 26 (2), 253–267.

Hanson, E. M. (1991). *Educational Administrartion and Organizational Behavior*, 3rd Ed. Boston: Allyn and Bacon.

Hargreaves, A. (1993). Individualism and individuality: Reinterpreting the teacher culture. *International Journal of Educational Research,* 19 (3), 227-246.

Hesapçıoğlu, M. (1989). *Eğitim Planlaması ve Yönetim*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Yayınları No: 7.

Hu, S. L. Y. & Leung, L. (2003). Effects of expectancy-value, attitudes, and use of the internet on psychological empowerment experienced by Chinese women at the workplace. *Telematics and Informatics,* 20 (4), 365-382.

Galup, S. D., Klein, G. & Jiang, J. J. (2008). The impacts of job characteristics on IS employee satisfaction: A comparison between permanent and temporary employees, *Journal of Computer Information Systems*, Summer: 58-68.

Genç, N. (1990). *Yönetime Katılma ve Çatışma Açısından Motivasyon*, At.Ü. Fındıkoğlu Arş. Merkezi, 8(2), Erzurum.

Gözütok, D. (1995). *Öğretmenlerin Demokratik Tutumları*, Ankara:Türk Demokrasi VakfıYayınları.

Gülmez, M. (2001). *İnsan Hakları ve Demokrasi Eğitimi*. Ankara: TODAİE Yayını.

Jatze, D. & Leithwood, K. (1995). Twoard an explanation of how teachers' perception of transformational school leadership are formed. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Fransisco, CA.

Karakütük, K. (2001). *Demokratik Laik Eğitim*, Ankara: Anı yayıncılık.

Karasar, Niyazi (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler.* (5. Basım). Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık LTD.

Kerlinger, F., N**.** (1973). *Foundations of Behavioral Reseach* (2 nd. Ed.). New York: Rinehart, Holt, and Winston Inc.

Kontaş, H. (1997). *Avrupa Topluluğu'na Girişte Türk Eğitim Sisteminde Liselerin Demokratikleşme Süreci***.** Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Kuçuradi, İ. (1988). *Uludağ Konuşmaları.* Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.

Leitwood, K. & Aitken, R. (1995). *Making School Smarter: A System for Monitoring School and District Progres.* Toronto: OISE Center for Leadership.

Liebermen, A. (1995). *Schools as Collaborative Cultures: Creating the Future Now*. New York: Falmer.

Murphy, T. Richard (1994). Eğitimde Durum Tespiti ve Değerlendirme. *Bülten.* T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Sayı: 3.

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.

Önder, Ş. (2000). Öğrenci davranışlarını etkileyen psikolojik ve sosyal faktörler. *Sınıf Yönetimi.* Ed.: Küçükahmet, L., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özdemir, *S. ve Cemaloğlu*, *N.* (*2000*). *Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma*. *Milli* Eğitim *Dergisi*, 146, 54-63.

Özden, Y. (1999). *Eğitimde Yeni Değerler*, s.107, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Pitt, A. & Phelan, A. (2008). Paradoxes of autonomy in professional life: A research problem, *Changing English*, 15 (2), 189-197.

Rytivaara, A. (2010). *Collaboration strengthens teachers' sense of professional autonomy*. (1231)" ECER 2010 Conference. [Online]: http://www.eera-ecer.eu/ecer-programmes/conference/ecer-2010/contribution/1231-1/?no_cache=1&type=123 (Erişim tarihi: 10.09.2010).

Rogovsky, H. (1994). *Üniversite: Bir Dekan Anlatıyor*; Çev: Ersoy, S. 2. Baskı, Ankara: Tübitak.

San, C. (1985). *Gençlik ve Demokrasi Eğitimi. Gençliğin Eğitimi ve Sorunları*, Ankara: TED Yayınları.

Saparnis, G. (2006). Psycho-semantics of management constructs: Expression of democracy among schoolteachers. *Proceedings of Eighth International Conference on Learning and Educational Media,* pp. 243-252. [Online]: http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED493973.pdf (Erişim tarihi: 10.09.2010).

Sebring, P., Byrk, A., & Easton, J. (1995). *Charting reform: Chicago teachers take stock,* Chicago: Consortium on Chicago School Research.

Sergiovanni, T. J. & Moore, J. H. (1985). *Schooling for Tomorrow.* Allyn & Bacon, New York, NY.

Türk Demokrasi Vakfı. (1992). *Demokrasi Nedir?* Çev. Levent Köker, Ankara: Türk Demokrasi Vakfı.

Türk Dil Kurumu. (1993). *Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Dil Kurumu.

Uras, M. (2000). Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığının moral, yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliği boyutlarına ilişkin algıları. IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu (1998), Pamukkale Üniversitesi-Denizli. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı 7.

Woods. P. A. (2004). Democratic leadership: Drawing distinctions with distributed leadership, *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3–26.

Öğr. Gör. Dr. İsmail ZENCİRCİ

Lisans öğrenimini Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde 1988'de tamamladıktan sonra aynı üniversitede 1993 yılında yüksek lisans ve 2003 yılında doktorasını tamamlamıştır. İsmail Zencirci Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesinde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır.