



# **Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Davranışlarının Okul Yönetim Becerilerine Etkisinin Değerlendirilmesi**

**Abdurrahman Göktürk**

MEB Eğitim Yöneticisi

[gktrkabdurrahman@gmail.com](mailto:gktrkabdurrahman@gmail.com), ORCID:0009-0009-3255-2794

**Neslihan Cennetkuşu Mermer**

Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni

[neslihan-ck@hotmail.com](mailto:neslihan-ck@hotmail.com), ORCID:0009-0002-4996-1622

**Semih Tekin**

Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Öğretmeni

[semihtekinpdr@gmail.com](mailto:semihtekinpdr@gmail.com), ORCID:0009-0000-3692-9151

**Özlem Gümüştekin**

Türkçe Öğretmeni

[ozlemgumustekinn@gmail.com](mailto:ozlemgumustekinn@gmail.com), ORCID:0009-0000-1942-7731

## **Özet**

Bu araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışlarının okul yönetim becerilerine etkisinin değerlendirilmesidir. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu, anadolu meslek lisesi müdürlerinin demokratik liderliğinin okul yönetimi becerileri üzerindeki etkisiyle anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. ilişkisel tarama modeli; Bunlar, amacı iki veya daha fazla değişken arasındaki kovaryansın varlığını ve/veya derecesini saptamak olan keşfedici

modellerdir. Araştırma Adana ilinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Adana ilinde bulunan meslek liselerinde görev yapan 85 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiş ve istatistiksel veriler tablolara dönüştürülmüştür. Anketler, Google Forms aracılığıyla çevrimiçi olarak toplanmıştır. Çalışma sırasında toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için normallik testi yapılmıştır. Çalışmada güvenilirlik testi, faktör analizi, frekans analizi ve demografik faktörler açısından farklılıkları incelemek için Mann-Whitney U-testi ve Kruskal-Wallis-H testi kullanılmıştır. Ayrıca mesleki ve teknik Anadolu ortaokulu müdürlerinin demokratik liderliğinin okul yönetimi becerileri üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman korelasyon testi kullanılmıştır. Okul yönetimi, okul personeli arasında siyasi, dini, etnik ve cinsiyet ayrımına izin vermez, üst yönetimin emir ve kararlarını zamanında öğretmenlere duyurur, saldırgan ve aşağılayıcı davranışlardan kaçınır, ekibin kararlarına saygı gösterir. Ancak okul yönetimi eleştirilere karşı durmuyor. Öğretmenleri öz-değerlendirme yapmaya teşvik etmez ve öğretmenler arasında resmi olmayan ilişkiler geliştirmez. Okulun vizyonunu ve misyonunu öğretmenlerle tanımlamaz, öğretmenlerle okulun programı ve çalışması hakkında bilgi paylaşmaz. Regresyon analizi sonuçlarına göre ( $R=0.79$ ,  $R^2=0.63$ ,  $p<0.01$ ), okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyleri, algılarının toplam dağılımının %63'ünü açıklamaktadır  $F(1,404) = 704,45$ . Bu sonuca göre okul yönetiminin demokratik tutum ve davranışlarını yordamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Yönetici, Demokratik Liderlik

## **Evaluation of the Effect of Democratic Leadership Behaviors of School Principals on School Management Skills**

### **Abstract**

The main purpose of this research is to evaluate the effect of democratic leadership behaviors of school principals on school management skills. Quantitative research method was used in this study. This study aimed to determine whether there is a meaningful relationship with the effect of the democratic leadership of Anatolian vocational high school principals on school management skills. relational screening model; These are exploratory models whose purpose is to Decipher the existence and/or degree of covariance between two or more variables. The research was conducted in Adana province. The universe of the research consists of 85 participants working in vocational high schools located in Adana province. The data obtained from the study were analyzed using the SPSS 22 program and the statistical data were converted into tables. The surveys were collected online through Google Forms. The data collected during the study were analyzed using the SPSS program. A normality test was performed to determine whether the data were

distributed normally. In the study, Mann-Whitney U-test and Kruskal-Wallis-H test were used to examine the differences in terms of reliability test, factor analysis, frequency analysis and demographic factors. In addition, the Spearman correlation test was used to determine the relationship between the effect of the democratic leadership of vocational and technical Anatolian secondary school principals on school management skills. Dec. The school administration does not allow political, religious, ethnic and gender discrimination among the school staff, announces the orders and Decrees of the senior management to the teachers on time, avoids offensive and humiliating behavior, respects the decisions of the team. However, the school administration does not stand up to criticism. It does not encourage teachers to conduct self-assessment and does not develop informal relationships Decoupled between teachers. It does not define the vision and mission of the school with the teachers, does not share information about the program and work of the school with the teachers. According to the results of the regression analysis ( $R=0.79$ ,  $R^2=0.63$ ,  $p<0.01$ ), the democratic attitudes and behavior levels of school administrators explain 63% of the total distribution of their perceptions  $F(1,404) = 704.45$ . According to this result, it predicts the democratic attitudes and behaviors of the school administration.

**Key Words:** School, Administrator, Democratic Leadership

## **Giriş**

21. yüzyılda yaşanan teknolojik gelişme bilgiye erişimi kolaylaştırmış, ülkeleri, toplumları ve sistemleri birbirini etkilemeye başlamıştır. Artık teknoloji sayesinde siyasi, sosyal, ekonomik olaylar ve değişimler anında haber alınmakta ve bu değişimlere karşı kapalı bir devlet, toplum ve sistem yapısı imkansız hale gelmiştir. Bu sayede güçlenme, gelişme, muasır medeniyetler seviyesine ulaşma ve medeni bir millet yaratma arzusu en iyi ve ideal sistemlere dikkat çekmiştir. Dünyanın gelişmiş ülkelerinin yönetim sistemlerine bakacak olursak bu ülkelerin ortak düşüncesinin demokratik olarak yönetilen ülkeler olduklarını anlayabiliriz.

Demokratik ülkelerin refahı, diğer ülkelerin hükümetlerinin demokrasi ile yönetilmesi ve ülke vatandaşlarının da demokrasi ile yönetilmesi idealini desteklemektedir. Dolayısıyla ülkeler yönetim sistemlerini ve kurumlarını demokratik bir sistemin gereklerini karşılayacak şekilde oluşturmaya çalışsalar da bazı ülkeler bu yönde ciddi çabalar sarf ederken bazı ülkelerde demokrasi sadece demokrasi uğruna kalmaktadır. ulusal hükümetler. En basit tanımıyla demokrasi, halkın halkı yönettiği bir yönetim biçimidir (Erdoğan, 2015, s. 282).

Ülkede demokrasinin doğuşu yakın gelecekte beklenmemelidir. Demokrasinin kendine has kuralları, kurumları ve sistemleri vardır. Ve en önemlisi demokrasi, demokrasiye inanan, demokrasiyi yaşayan ve destekleyen bir toplumun varlığını gerektirir. Bu kısa sürede sağlanamaz.

Demokrasi, hükümet, toplum, eğitim ve aile gibi birçok unsuru içerir. Bu unsurlar birbirleriyle etkileşim halindedir. Demokrasinin toplumda kök salması için bu unsurların demokrasi için gerekli değerler çerçevesinde birbirini desteklemesi gerekir. Diğer bir ifadeyle yönetim, toplum, eğitim, aile ve okul yaşamı demokrasi ilke ve ilkeleriyle çelişmemelidir.

Liderlik, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek ve bu yolda karşılaştığı problemler ile başa çıkmada göstermiş olduğu tutumlar olarak tanımlanabilmektedir (Ayan ve Kahraman, 2013). Kamu çalışanlarının diğer örgütlerde de olduğu gibi örgüt amaçlarına yönlendirilmesi ve odaklanmalarının sağlanabilmesinde liderlerin payı oldukça büyüktür (Kaşlı ve Seymen, 2010).

1970’li yıllardan itibaren liderlik türlerinin ve lider-üye etkileşimlerinin tükenmişlik sendromuna ve çalışan stresine etkisi sıklıkla tartışılan konular arasındadır (Maslach et al, 2001; Malach-Pines, 2005; Schyns and Wolfram, 2008; Huang et al., 2010). Kamu çalışanlarının iş stresi ve tükenmişlik sendromunun artmasının çeşitli sebepleri vardır ancak bu çalışmada özellikle demokratik ve okul yönetme becerileri liderlik ile aralarındaki ilişki incelenmek istenmiştir.

Çalışmamızda stres ve tükenmişlik sendromunun artması ya da azalması üzerinde liderlerin ne kadar etkili olduğu saptanmak istenmektedir. Geliştirilen hipotezlerin çözümlenebilmesi için öncelikle liderlik ve liderlik tarzları incelenmiş, demokratik, okul yönetme becerileri ve liderlik tarzları üzerine incelemeler yapılmıştır. Ayrıca stresin ve tükenmişlik sendromunun sonuçları irdelenmiş olup, özellikle kamu çalışanlarında bu duyguların liderle bağlantısının belirlenebilmesi için özellikle kamu çalışanlarına yönelik bir anket çalışması yürütülmüştür.

Demokratik, okul yönetme becerileri ile alakalı liderliğin iş stresi ve tükenmişlik sendromu üzerindeki etkileri ile ilgili literatürdeki çalışmalara fazla rastlanılmadığından dolayı bu konu üzerinde yoğunlaşmıştır. Ayrıca yine literatüre bakıldığında buna benzer çalışmaların daha çok özel sektörde yapılmasına ve kamu kurumlarındaki araştırmaların daha az olmasına istinaden, çalışmamız kamu çalışanlarına yönelik yapılmıştır.

Buna ek olarak bu tarz çalışmaların tek bir kuruma yönelik yapılmasından dolayı çeşitli kamu kurumlarından veriler toplanarak çalışmamız daha da genişletilmiştir. Bu çalışmaya benzer daha

önce kamu kurumlarına yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında, aynı iş yerinde çalışan kişilerin stres, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi duygularından sadece biri için araştırma yapıldığına rastlanılmıştır.

Daha kapsamlı olarak yapılan çalışmamız ile stres ve tükenmişliğin aynı doğrultuda benzer şartlar altında etkilendiğinin tespitinin yapılması öngörülmüştür. Böylelikle bu iki duygunun aslında birbiriyle de bağlantılı olduğunu, aynı anda ikisinin de ele alınması gerekliliği irdelenmiştir. Bu çalışmaya konu olan çalışma ile örgütlerdeki liderlik tarzlarının örgüt üyelerinin stres ve tükenmişlik duygularını nasıl ve ne derece etkilediği ortaya konulmak istenmiştir.

Demokratik, okul yönetme becerileri ve liderliğin hangi örgütlerde daha çok kabul gördüğü, hangilerinde istenmediği ile ilgili araştırmalardan edilen bilgiler ışığında örgüt üyeleri ile ilgili çeşitli etkileşimleri ortaya sunulmuştur. Mesleki ve teknik Anadolu lisesi müdürlerinin demokratik liderlik davranışlarının okul yönetme becerilerine etkisini incelemektir.

Toplumların gelişmesinde ve ilerlemesinde demokrasinin önemi herkes tarafından anlaşılmaktadır. Demokrasi kültürünün topluma kazandırılmasında en önemli görevlerden biri de eğitim kurumlarında demokratik bir ortamın oluşturulmasıdır. Bu bağlamda okullarda demokrasi kültürünün yaşatılması esas olarak okul müdüründen beklenmektedir.

Müdürün liderlik algısının ve demokratik tutum ve davranışlarının onu ne ölçüde etkilediğinin ortaya konulması okul yönetimini kolaylaştıracak ve farklı bir bakış açısı sağlayacaktır. Literatürde demokratik liderlik ve tutumlar üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Ancak okul yöneticilerinin demokratik davranışları ile okul yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan bu çalışma muhtemelen önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

### **Demokratik Liderliğin Kavramsal Çerçevesi**

Gogeuin ve Mitrani (1994:60), demokratik liderlik tarzının, genel örgütsel üretkenliği artırmak için çalışma değerlerini teşvik eden bireyleri ve takımları yönlendirmenin ve yönlendirmenin bir yolu olduğunu varsayar. Şirketin hedefleri doğrultusunda, Ikhlefk ve Sadane (2015:105-106)

şirketin çalışanlarının beklenti ve isteklerini dikkate almaya dayandığından bahsetmektedir. Dolayısıyla, bu liderlik biçiminin katılımcı modelini oluşturmak.

Bu nedenle katılımcı tarz, yöneticinin çalışanlarına danıştığı ve onlarla tartıştığı şirket içinde insan ilişkilerinin uygulanmasını içerir. Bu nedenle Baker (2018:380), bu tür liderliğin iletişimi, diyalogu ve yetki devrini savunduğu konusunda hemfikirdir. Pan (2003), her liderin sahip olması gereken demokratik liderlik tarzının dört ana ilkesini ifade eder, bunlar;

1. Personelin seferber edilmesi,
2. Aktif personel geliştirme politikası,
3. Yetki devri,
4. Kontrol mekanizmalarının uygulanması.

Bu ilkelere dayanarak, literatür, demokratik liderlik tarzının hem çalışanlara hem de liderlere sayısız faydasını tartışmaktadır. Goguelin ve Mitrani'nin (1994:57) altını çizdiği gibi, demokratik veya katılımcı tarz, çalışanların yeni temel ihtiyaçlarını karşılar, bu da onların güvenlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olduğu anlamına gelir. Ayrıca, demokratik liderlik tarzı altındaki şirket, çalışanlara şirketteki çalışma prosedürleri üzerinde artan haklar sağlayan daha insani bir rol üstlenmektedir.

Yahaya'nın (2016) belirttiği gibi, katılımcı tarz çalışanların tanınmasını sağlar. Yetki devri, çalışanlara sorumluluk verir ve kendilerini gerçekleştirmelerine izin veren kişisel gelişimlerini teşvik eder. Ayrıca bu liderlik tarzı herkes için eşitlik ve saygıyı sağlamayı amaçlar (Henri, 2016). Demokratik bir liderlik tarzının şirkete nasıl fayda sağladığıyla ilgili olarak Edward (2017), bunun organizasyondaki her aktörün (hem çalışanlar hem de liderler) şirketin büyümesinde işbirlikçi bir rol oynadığı bir çalışma ortamı ürettiğini açıklıyor.

Benzer şekilde, bu liderlik tarzı sayesinde çalışanlar, karar alma ve hedef belirleme sürecinin ayrılmaz bir parçası oldukları için daha fazla çalışmaya motive olurlar. Ayrıca, çalışanlara organizasyonel kural ve politikaların oluşturulmasına katılma fırsatı verildiğinden, çalışanların belirledikleri hedefe ulaşmaları için maksimum performans göstermeleri beklenmektedir. Demokratik bir liderlik tarzı altında tam bir çalışan katılımının beklendiği sonucu çıkarılabilir. Benzer şekilde, bu, liderler ve çalışanlar arasında artan etkileşim için bir fırsat yarattığından, böyle

bir liderlik tarzı altında çalışanların güveni kolayca kazanılır ve çoğu durumda mevcut en iyi seçeneğin seçilmesine yol açabilecek çok sayıda fikir vardır.

Karar verme sürecine yüksek oranda çalışan katılımı olduğu için, çatışmaların genellikle azaldığı ve verimliliğin arttığı not edilebilir. Ofisteki demokratik stilde de önemli sınırlamalar vardır. İlklefk ve Sadane'nin (2015:106) belirttiği gibi, bu liderlik tarzındaki en büyük sınırlama zaman ve maliyet sorunlarıdır.

Genel katılım daha yüksek bir bütçe gerektirdiğinden, şirketin tüm çalışanlarının bir sorunun çözümüne katılmasını sağlamak doğası gereği zorlaşır çünkü daha fazla sayıda karar verici şirket için daha yüksek bir maliyet anlamına gelir. İkinci bir sınırlama, personel direnci olarak adlandırılır; bu, personel yeni bir çalışma ortamına uyum sağlamayı reddettiğinde ve ofiste daha az katılımcı olmaya karar verdiğinde kendini gösterir. Demokratik liderlik tarzına yönelik bir diğer önemli sınırlama, çalışanlar örgütün liderliğine meydan okuduğunda ortaya çıkabilir. Katılımcı liderliğin kullanılması nedeniyle, çalışanların şirkette daha fazla özerkliğe sahip olmasıyla örgütün hiyerarşik yapısı bozulabilir.

Herhangi bir yerde liderliği analiz ederken, Türkiye'de liderliği etkileyebilecek sosyal ve kültürel faktörleri göz önünde bulundurmak esastır. Bu nedenle, kültürün liderlik üzerindeki etkisinde Hofstede (1983:72), kültür ve liderlik arasında önemli bir ilişki olduğunu ve bunun bir bölgenin iş ortamını büyük ölçüde etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Buna "güç mesafesi" denir. Çekmecelioğlu'na (2019:5) göre, Türkiye'deki liderlik tarzlarındaki güç mesafesi, erkeklik, kolektivizm, feminizm ve hatta sosyo-politik etkiler gibi konuları tartışırken görülebilir.

Hofstede'ye (1983:73) göre, güç mesafesi, eşit olmayan liderlik seviyelerindeki insanların birbirleriyle etkileşim ve iletişim kurma biçimleriyle ilgilidir. Liderler ve işçiler arasında müzakerelerin nasıl yapıldığını, liderlerin işçiyi nasıl dinlediğini, liderleri işçileri etkilemek için hangi faktörlerin motive edebileceğini, liderler ve takipçiler arasında verimli çalışma koşullarının nasıl geliştirilebileceğini vurgular.

Sargut (2001:23), güç mesafesinin, Türkiye'de sosyal özelliklerden, davranış kalıplarından, toplumsal cinsiyet yapısından ve örgütsel hiyerarşiden de etkilenebilecek olan merkezi otoritenin konumunu büyük ölçüde yansıttığını ileri sürer. Özşahin ve Zehir (2011:48), Türkiye'de elde edilebilecek güç mesafesi gibi üst düzey güç mesafesine sahip kültürlerde, hiyerarşi ve cinsiyet normunun örgütsel performans ve yapıda tanımlayıcı faktör olarak ortaya çıktığını bulmaktadır.

Bu bulgu, Hofstede'nin (1983:71) güç mesafesi ve bir organizasyonda farklı konumlardaki insanlar arasında etkileşimin nasıl yürütüldüğüne ilişkin orijinal çalışmasında sağladığına benzer. Çalışma, gerçekten de katı bir düzen ve etkileşim düzenlemesi olduğunu gösterdi; burada işçiler bazı durumlarda işte görüşlerini ifade etmekte zorlanabilirler.

Kabasakal ve Bodur (2002:45), tipik bir Türk çalışma ortamı için karizmatik liderlik stratejilerinin en etkili olduğunu ve bu nedenle çoğu kuruluştaki çalışanların daha karizmatik değerlere sahip liderlere yüksek oranda odaklandığını bulmuşlardır. Bunun, karizmatik bireylerin daha az karizmatik olanlara göre daha yüksek güç ve statü elde ettiği bilinen Türk toplumunun bu tarihsel yaşamının bir sonucu olduğu söylenebilir.

Hofstede (1983:73), yeni çalışma ortamının iticiliği anlamına gelen belirsizlikten kaçınmanın Türkiye'deki liderlik politikalarını da etkileyebileceğinden bahsetmektedir. Bu nedenle Sargut ve Özen (2000:9), Türkiye'deki şirketlerin büyük bir çoğunluğu için sadece nihai ürüne değil, amaca ulaşmada kullanılan yöntem ve süreçlere önem verildiğini vurgulamaktadır. Türkiye'deki liderlik sürecini anlamada önemli olan bir diğer boyut da kadınlık ve erkeklik ile ilgili cinsiyet statüsüdür. Toplumsal cinsiyet ve feminizm tartışması tüm ülkelerde, özellikle de güçlü kültürel kökleri olan ülkelerde mevcuttur. Dünyanın her yerinde mevcut olmasına rağmen, cinsiyet ayrımının gösterilme düzeyi bir yerden diğerine değişebilir.

Sargut'un (2001:23) belirttiği gibi, Türkiye'de kadınsı özelliklerle ilişkilendirilen kavramlar şefkat, kibarlık, sadakat ve nezaket gibi kavramları içerirken, erkeksi özellikler ise saldırganlık, atletik, baskınlık ve baskıcı özellikleri içermektedir. Sargut'a (2001:24) göre Türkiye'deki liderlik yapısı, özellikle kolektif bir amaç belirlemeye çalışıyorsa usulüne uygun olarak izlenir. Bu nedenle, bir hedefe ulaşmak için bir liderin işyeri çevresinde merkezi hedefleri zorlaması gerektiği sonucuna varılabilir, bu da işçilere, onların güçlü noktaları olmayabilecek görevleri uygulamak anlamına gelir.

Türkiye'de liderlik yapısı, kültürel inançlar, sosyal düzenleme ve değerler gibi faktörlerden güçlü bir şekilde etkilenir, bu nedenle, yukarıda belirtilen faktörlerin, çalışan performansını etkileyen liderlik düzenlemesini nasıl etkilediğini anlamak önemlidir.

Çekmecelioglu (2019:7), Türkiye'deki liderlik tarzlarının çalışanların davranışları kadar liderin davranış özelliklerine de bağlı olduğunu altını çiziyor. Bu görüş, liderlik davranışının doğasının bu faktörün benimsenecek liderlik tarzı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabileceğini açıkladığını



vurgulayan Koçel (2015:17) tarafından paylaşılmıştır. Bu, organizasyonun doğasının, üretimin ve koordinasyonun dahil olan liderlere göre neden farklılık gösterebileceğini açıklar.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **1. Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma, sosyal ve fiziksel dünyanın aynı şekilde incelenebileceğini ve bu nedenle sosyal fenomenlerin doğa bilimlerinde kullanılan yöntemle incelenmesi gerektiğini savunan pozitivist bir yaklaşıma dayanmaktadır. Nicel araştırma, sayısal olarak ölçülen verilerin istatistiksel analizi yoluyla toplumsal olguları inceleyen ve bu olgular arasındaki nedensel ilişkileri belirleyerek toplumsal örgütlenmede örüntüler bulmayı amaçlayan araştırmalardır. Başka bir deyişle, büyük ölçekli örneklemelerden nicel veriler toplayan, bu verileri istatistiksel olarak analiz eden ve önceden oluşturulmuş hipotezleri test etmek için sonuçlarını genellemeye çalışan araştırmadır. Nicel veriler, laboratuvarında gerçekleştirilen deney veya gözlemlerden veya saha çalışmalarında gerçekleştirilen gözlem, anket veya yapılandırılmış görüşmelerden elde edilebilir. Bu, Anadolu meslek lisesi müdürlerinin demokratik liderliğinin okul yönetimi becerileri üzerindeki etkisiyle anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Oransal Tarama Modeli; Bunlar, iki veya daha fazla değişken arasındaki kovaryansı ve/veya kovaryansı saptamak için tasarlanmış keşif modelleridir.

### **2. Evren ve Örneklem**

Araştırma Adana ilinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Adana ilinde bulunan meslek liselerinde görev yapan 85 katılımcı oluşturmaktadır. Demokratik liderlik davranışı ile okul yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi incelemek için bir araştırmanın tüm evrenini yakalamak zor olduğundan örnekleme ve uygun bir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Zaman ve iş gücü

kaybından kaçınmayı amaçlayan uygun bir örnekleme yöntemi, gerekli grup büyüklüğüne ulaşılan kadar en uygun yanıtlayıcılardan başlayarak bir örneklem oluşturur.

### **3. Veri Toplama Araçları**

Araştırma 3 aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama konunun tanımlanması, ikinci aşama konu ile ilgili literatürün taranması ve üçüncü aşama ise çalışmanın amacına uygun olarak anket hazırlanarak çalışmanın yazılı hale getirilmesi aşamasıdır.

### **4. Verilerin Toplanması**

Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiş ve istatistiksel veriler tablolara dönüştürülmüştür. Anketler, Google Forms aracılığıyla çevrimiçi olarak toplanmıştır.

### **5. Verilerin Analizi**

Çalışmada güvenilirlik testi, faktör analizi, frekans analizi ve demografik faktörlerdeki farklılıkları belirlemek için Mann-Whitney U-testi ve Kruskal-Wallis-H testi kullanılmıştır. Ayrıca Anadolu'daki mesleki ve teknik okul müdürlerinin demokratik liderlik ile okul yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman korelasyon testi kullanılmıştır.

## **ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırmanın bu kısmında Mesleki ve teknik Anadolu lisesi müdürlerinin demokratik liderlik davranışlarının okul yönetme becerilerine etkisi konusuna dair bulgulara yer verilmiştir.

## 1. Demografik Bulgular

**Tablo 1 Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Geçerli</b>	<b>Erkek</b>	55	64,7	64,7	64,7
	<b>Kadın</b>	30	35,3	35,3	100,0
	<b>Total</b>	85	100,0	100,0	

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların Cinsiyet dağılımı verilmiştir. Buna göre Erkek %64,7 ve Kadın %35,3 şeklinde belirtmişlerdir. Buna göre araştırmaya katılan 85 katılımcıdan en fazla erkeklerin katıldığı gözlemlenmektedir.

**Tablo 2 Araştırmaya Katılan Katılımcıların Branş Dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Geçerli</b>	<b>Branş Öğretmeni</b>	83	97,6	97,6	97,6
	<b>Sınıf Öğretmeni</b>	2	2,4	2,4	100,0
	<b>Total</b>	85	100,0	100,0	

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların Branş dağılımı verilmiştir. Buna göre Branş öğretmeni %97,6 ve Sınıf öğretmeni %2,4 şeklinde belirtmişlerdir. Buna göre araştırmaya katılan 85 katılımcıların en fazla Branş öğretmenlerinin katıldığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 3 Araştırmaya Katılan Katılımcıların Meslekteki Yıl Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Geçerli</b>	<b>1-5</b>	1	1,2	1,2	1,2
	<b>11-15</b>	7	8,2	8,2	9,4
	<b>16-20</b>	10	11,8	11,8	21,2
	<b>21-25</b>	26	30,6	30,6	51,8
	<b>26 ve Üzeri</b>	37	43,5	43,5	95,3
	<b>6-10</b>	4	4,7	4,7	100,0
	<b>Total</b>	85	100,0	100,0	

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların meslekteki yıl dağılımı verilmiştir. Buna göre 1,5 yıl %1,2, 6-10 yıl %4,7, 11-15 yıl %8,2, 16-20 yıl %11,8, 21-25 yıl %30,6, 26 ve üzeri %43,5 şeklinde belirtilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 85 katılımcıların en fazla 26 ve üzeri meslekte görev yapan öğretmenlerin katıldığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 4 Araştırmaya Katılan Katılımcıların Şu An Ki Okulda Hizmet Yılı Dağılımı**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
<b>Geçerli</b>	<b>1-5</b>	26	30,6	30,6	30,6
	<b>11-15</b>	17	20,0	20,0	50,6
	<b>16-20</b>	4	4,7	4,7	55,3
	<b>21-25</b>	10	11,8	11,8	67,1
	<b>26 ve Üzeri</b>	8	9,4	9,4	76,5
	<b>6-10</b>	20	23,5	23,5	100,0
	<b>Total</b>	85	100,0	100,0	

Tablo 4’te araştırmaya katılan katılımcıların şu anki okullarında hizmet yılı dağılımı verilmiştir. Buna göre 1,5 yıl %30,6, 6-10 yıl %23,5, 11-15 yıl %20,0, 16-20 yıl %4,7, 21-25 yıl %11,8, 26 ve üzeri %9,4 şeklinde belirtilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 85 katılımcıların en fazla 30,6 şu anki okullarında hizmet yılı yapan öğretmenlerin katıldığı gözlemlenmiştir.

## **2. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik Değerlerinin Analizi**

Bu başlık altında, öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları ölçeğine verdikleri yanıtların ortalamaları ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranış düzeylerinin sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 5 Öğretmen Algılarında Göre Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranış Düzeyi**

Ölçek	N	X	SS
Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları	85	4.38	0.72

Tablo 5'teki sonuçlara bakıldığında Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Ölçeği anketine katılan 85 öğretmenin aritmetik ortalamasının ,38 ve standart sapmasının 0,72 olduğu görülmektedir.

### **2.1. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Analiz Sonuçları**

**Tablo 6 Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları algılarının cinsiyet değişkenine göre T-testi sonuçları**

Değişken	Cinsiyet	N	X	SS	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Demokratik Tutum ve Davranış	Erkek	55	4.35	.53	85	1.55	.12
	Kadın	30	4.43	.54			

Okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $t(85)=1.55$ ,  $p > 0.05$ ). Okulun idari kadrosundaki kadın öğretmenler ( $X = .35$ ) ile erkek öğretmenlerin ( $X = .3$ ) demokratik tutum ve davranış düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

N, X ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları								
Değişken	Kategori	N	X	SS	Var.K.	K. T.	SD	K. O.	F	p	A. Fark	
Demokratik Tutum ve Davranış	(1)	16	4.58	.47	G.Arası	1.796	3	.599	2.08	.101		
		Meslekte	308	4.38	.52	G. İçi	115.279	402	.287			
		Okuldaki	37	4.22	.51	Toplam	117.075	405				
		Diğer	45	4.45	.63							

Analiz sonuçlarına göre öğretmen sektörü değişkeni  $F(3, 02) = 2.08$  için okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranış düzeylerinde anlamlı bir farklılık yoktur.  $p > 0.05$ ).

### 3. Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarının Yordama Durumunun Analiz Edilme

Bu bölümde okul yönetiminde demokratik tutumları yordayıp yordamadığına yönelik bir analizin sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 7 Demokratik Tutum Algısının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Standart Hata	B	T	P
Sabit		.38	14		2.59	.010
Demokratik Tutum Ve Davranış	Okul Yöneticileri		.89	0.3	.797	.000
R=.79, R <sup>2</sup> =.63;	F=704.45, P<.05					

Tablo 7'deki regresyon analizi sonuçlarına göre ( $R = 0.79$ ,  $R^2 = 0.63$ ,  $p < 0.01$ ), okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranış düzeyleri  $F(1, 0)$  c algılarındaki toplam değişimi açıklamaktadır. = 70 . 5. Bu sonuca göre okul yönetiminin demokratik tutum ve davranışlarını yordamaktadır.

### Sonuç

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Amaç, Anadolu'daki meslek lisesi müdürlerinin okul liderliği becerileri üzerinde demokratik liderliğin etkisi ile anlamlı bir ilişki olup



olmadığını ortaya çıkarmaktır. Oransal Tarama Modeli; Bunlar, iki veya daha fazla değişken arasındaki kovaryansı ve/veya kovaryansı saptamak için tasarlanmış keşif modelleridir.

Araştırma Adana ilinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Adana ilinde bulunan meslek liselerinde görev yapan 85 kişi oluşturmaktadır. Demokratik liderlik davranışı ile okul yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi incelemek için bir araştırmanın tüm evrenini yakalamak zor olduğundan örnekleme ve uygun bir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Zaman ve iş gücü kaybından kaçınmayı amaçlayan uygun bir örnekleme yöntemi, gerekli grup büyüklüğüne ulaşılan kadar en uygun yanıtlayıcılardan başlayarak bir örneklem oluşturur.

Araştırma 3 aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama konunun tanımlanması, ikinci aşama konu ile ilgili literatürün taranması ve üçüncü aşama ise çalışmanın amacına uygun olarak anket hazırlanarak çalışmanın yazılı hale getirilmesi aşamasıdır. Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiş ve istatistiksel veriler tablolara dönüştürülmüştür. Anketler, Google Forms kullanılarak çevrimiçi olarak toplandı. Çalışma sırasında toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için normallik testleri yapılmıştır.

Çalışmada güvenilirlik testi, faktör analizi, frekans analizi ve demografik faktörlerdeki farklılıkları belirlemek için Mann-Whitney U-testi ve Kruskal-Wallis-H testi kullanılmıştır. Ayrıca mesleki ve teknik Anadolu ortaokulu müdürlerinin demokratik liderliğinin okul yönetimi becerileri üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman korelasyon testi kullanılmıştır. Okul yönetimi, okul personeli arasında siyasi, dini, etnik ve cinsiyet ayrımına izin vermez, üst yönetimin emir ve kararlarını zamanında öğretmenlere duyurur, saldırgan ve aşağılayıcı davranışlardan kaçınır, ekibin kararlarına saygı gösterir. Ancak okul yönetimi eleştirilere karşı durmuyor. Öğretmenleri öz-değerlendirme yapmaya teşvik etmez ve öğretmenler arasında resmi olmayan ilişkiler geliştirmez. Okulun vizyonunu ve misyonunu öğretmenlerle tanımlamaz, öğretmenlerle okulun programı ve çalışması hakkında bilgi paylaşmaz. Regresyon analizi sonuçlarına göre ( $R=0.79$ ,  $R^2=0.63$ ,  $p<0.01$ ) okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranış düzeyleri gözlemlerinin toplam dağılımının c  $F(1, 0) = 70.5$ 'ini açıklamaktadır. Bu sonuca göre okul yönetiminin demokratik tutum ve davranışlarını yordamaktadır.

Öğretmenlerin algılanan demokratik tutumları ile okul müdürlerinin davranış ve iş deneyimleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre 11-20 yıl iş tecrübesine sahip

öğretmenler, 1-5, 6-10, 21 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip öğretmenlere göre okul yönetiminin demokratik tutum ve davranış düzeyini daha yüksek görmektedir.

Özbek'in (2015) araştırmasına göre en az 21 yaşındaki öğretmenler, okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını 11-20 yaşındaki öğretmenlere göre daha yüksek bulmuşlardır. Okul yöneticilerinin yaş değişkeni ile demokratik tutum ve davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmayan araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Akyel, 2015; Baloğlu, Karadağ ve Yalçınkayalar, 2006; Çelik, 2019; Ören, 2019; Özer ). , 2019).

Araştırma, öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ve iş deneyimi değişkeninde anlamlı bir farklılık bulmuştur. Bu bulguya göre 11-20 yaş arası öğretmenlerin örgütsel adalet algıları 1-5, 6-10 ve 21 yaş arası öğretmenlere göre daha yüksektir. Tecrübe, öğretmenler mesleklerinin en karlı olduğu yaşıdır. Öğretmenlerin ideallerini gerçekleştirme isteklerinin en yüksek olduğu bu çağda, detayların öğretmen adaleti üzerindeki etkisi daha az olmaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adalet düzeyi daha yüksek olabilir.

Araştırmalar ışığında örgütsel adalet ile yaşlılık değişkeni arasında farklı sonuçların olduğu ve bu sonuçlar arasında belirli bir yönelim olmadığı söylenebilir.

Bu çerçevede araştırmaya göre okul yöneticilerine eleştiriye açık olma, informal ilişkileri geliştirme, misyon ve vizyon kavramlarının önemi konusunda eğitimler ve hizmet içi etkinlikler düzenlenmelidir. Okul yöneticileri arasında demokratik tutum ve davranışların geliştirilmesi için milli eğitim birimleri bünyesinde kurullar oluşturulabilir. İş planları yapılarak toplantılar organize edilebilir.

Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını geliştirmeye yönelik programlar oluşturularak bu programların eğitimin demokratik yönetişimine katkısı izlenebilir. Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarını artıracak değerlendirme ölçütleri belirlenebilir ve bu ölçütlere göre okul müdürlerine ödül, takdir, hizmet puanı gibi teşvikler sağlanabilir.

Demokratik tutum ve davranış kavramının eğitimde örgütsel adalet kavramına göre daha az araştırıldığı gözlemlenmiştir. Eğitimde demokratik tutum ve davranışlar konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu çalışmalar daha demokratik eğitim ve öğretim süreçlerine katkı sağlayabilir.

## **Yararlanılan Kaynaklar**

Açıl, Y. (2020). Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.

Alazmi, A. A. ve Alenezi, A. S. (2020). Exploring the mediating role of trust in principal on the relationship between organizational justice and teacher commitment in Kuwait. *International Journal of Leadership in Education*, 1-17. DOI: 10.1080/13603124.2020.1832705

Aron, R. (2011). *Demokrasi ve totalitarizm* (2. Baskı). (V. Hatay, Çev.). Kadim Yayınları.

Binbaşıoğlu, C. (1988). *Eğitim yöneticiliği: İlk ve orta dereceli okul öğretmenleri için eğitim yönetimi ilkeleri ve uygulamaları* (4. Baskı). Binbaşıoğlu Yayınevi.

Branson, M. S. (2004, March, 20-21). Education for citizenship and the teaching of democracy in schools. *International Symposium on Democracy Education*, Çanakkale, Turkey.

Budak, G., Tolay, E., Sezgin, O. B., Arpacı, S. Ç. ve Aksu, S. G. (2018). *Örgütsel adalet* (1. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.

Büyükkaragöz, S. (1990). *Demokrasi eğitimi*. Türk Demokrasi Vakfı Yayınları.

Çakır, Ö. (2006). Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri. *Kamu İşKamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını*.

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press.

Erdoğan, M. (2015). *Anayasal demokrasi* (12. Baskı). Siyasal Kitabevi. Eroğlu, F. (2015). *Davranış bilimleri* (14. Baskı). Beta Yayıncılık.

Fulk, J., Brief, A. P. ve Barr, S.H. (1985). Trust in supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13(4), 299-313.

Gözütok, D. (2011). *Öğretim ilke ve yöntemleri* (3. Baskı). Ekinoks Yayınevi.

Halis, M. ve Akova, O. (2008). Turizm işletmelerinde örgütsel adalet. F. Okumuş ve U. Avcı (Ed.), *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri* (s. 459-478) içinde. Detay Yayıncılık.

İnel, Y. (2019). *Demokratik hayat*.

Kaya, P. A. (2000). Sosyal adaletin teorik çerçevesi üzerine bir değerlendirme. Prof. Dr. Nusret Ekin'e armağan (s. 229-244) içinde. Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.

Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45(1), 1-52.

Oğuz, A. (2004). Demokratik değerlerin kazandırılmasında etkin öğretim yöntemleri. *Uluslararası Demokrasi Eğitimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 109-116.

Özen, J. (2002). Adalet kuramlarının gelişimi ve örgütsel adalet türleri. *Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi*, 5, 107-117.

Pigman, B. B. (2001). Current status of the effective use of classroom rules: Without a plan, you have a plan; it is a plan to fail. *The University of Toledo*, 62(2), 448.

Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Kitabevi.

Tarkan, G. ve Tepeci, M. (2006). Örgütsel adalet ve yönetimde merkezileşmenin çalışan hırsızlığına etkileri: Mersin üniversitesi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu öğrenci algılamaları üzerine bir araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 137-152.

Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.