

## **SINIF ÖĞRETMENLERİNİN İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARINI DEMOKRATİK OLARAK ALGILAMA DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

*Selda POLAT*

*Kastamonu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Kastamonu.*

*Zuhal KÜÇÜK*

*Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.*

*İlk Kayıt Tarihi: 03.01.2012*

*Yayına Kabul Tarihi: 30.03.2012*

### **Özet**

*Sınıf öğretmenlerinin algılamalarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetsel davranışlarının demokratiklik düzeylerini belirleyebilmeyi amaçlayan bu çalışma tarama modelindedir. Çalışmada, sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik olarak değerlendirmelerinin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini Kastamonu il merkezindeki ilköğretim okullarında görevli 121 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Veri analizinde, aritmetik ortalama, t-testi, Tek Yönlü ANOVA teknikleri kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, sınıf öğretmenleri okul yöneticilerinin davranışlarını demokratik olarak değerlendirmektedirler. Kadın öğretmenler yöneticilerin “değerlendirme” sürecine ilişkin yönetsel davranışını anlamlı biçimde demokratik olduğunu düşünmektedirler. Kıdemli öğretmenler ise yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yönetsel davranışlarını az kıdemli öğretmenlere göre daha demokratik algılamaktadırlar.*

**Anahtar Sözcükler:** *Yönetim süreçleri, demokratik yönetim, okul yöneticisi*

## **THE EVALUATION OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS' DEMOCRATICAL PERCEPTION LEVELS OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS' ATTITUDES ABOUT ADMINISTRATION PROCESSES**

### **Abstract**

*This study, aims to define democratic levels of primary school administrators' attitudes about administration processes according to primary school teachers' perception, is in the scanning model. In the study, according to gender and seniority variances whether primary school teachers' democratic evaluation senses of primary school administrators' attitudes*

about administration processes show meaningful change or not is also studied. The sample of the study is composed of one hundred twenty one primary school teachers working in Kastamonu center district primary schools. In data analysis, arithmetic mean, t-test, One way ANOVA techniques are used. According to the study findings, primary school teachers evaluate primary school administrators' attitudes about administration processes as democratical. Female teachers perceive administrators' attitudes about "the evaluation" process as meaningfully democratical. Senior teachers perceive administrators' attitudes about administration processes as more democratical than the less senior teachers.

**Key Words:** Administration processes, democratic administration, school administrator

## 1. Giriş

Yönetim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarının etkili biçimde kullanılması, kaynakların eşgüdümlemesi sürecidir. Okul yönetimi de benzer biçimde, okuldaki maddesel ve insan kaynaklarının, örgütlenmesini, düzenlenmesini ifade eder. Okulun amaçlarını gerçekleştirmesi için yönetimin, yönetimle ilgili farklı boyutları işe koşması gerekir. Bu boyutlardan biri yönetim süreçleridir.

Yönetim süreçleri, yöneticilerin uygulamada yaptıkları işin tümünü kapsar. Okulda yönetim süreci, okulun belirlediği amaçlara ulaşmak için okulda yürütülen tüm işleri ve işleyişi anlatır. Alan yazında farklı biçimlerde sınıflanmasının yanı sıra yönetim süreçleri genel olarak "karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme ve değerlendirme" biçiminde ele alınmaktadır (Aydın, 2007; Başaran, 2000; Erdoğan, 2008; Taymaz, 1997; Türkmen, 2005; Yılmaz, 2008):

**Karar verme**, en önemli yönetim süreci olarak nitelendirilir. Çünkü yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Öyle ki karar verme, planlamanın ve yönetimin temel taşı, yönetimin kalbi, diğer süreçlerin ise eksenini nitelendirilmektedir. Karar, yönetim süreçlerinde hem başlangıç hem de sonuç olarak yer almaktadır. Bu anlamda yöneticilerin temel görevi karar vermektir. Demokratik bir okul yönetiminin temel göstergelerden biri, okuldaki karar sürecine karardan etkilenenlerin katılmalarının sağlanmasıdır.

**Planlama**, kurumdaki çalışmaların belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmesini, kurumun kendi içinde tutarlı ve uyumlu olmasını, geleceğin düzenlenmesini, programlanmasını ve bu şekilde kritik durumların önceden fark edilebilmesini sağlar. Demokratik bir okulda planlama yapılırken, öğretmen, veli, öğrenci ve çevrenin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması gereklidir.

**Örgütlenme**, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleşmesi için gerekli yapının oluşturulmasındaki eylemdir. Başka bir anlatımla örgütlenme, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan işlerin görevler halinde düzenlenmesi, bu görevleri yerine getirecek uygun kişilerin ve bu kişilerin kullanacağı donanımın sağlanması sürecidir. Yani örgütteki hiyerarşik yapının kurulması, buna uygun yetki yapısının oluşturulması ve gerekli kaynakların sağlanmasıdır. Türkiye'de eğitim örgütlerinin

yapı, kadro ve donatımı Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından sağlandığından okul yöneticileri herhangi bir örgütleme eylemine girmemekte sadece var olan durumu devam ettirmeye çalışmakta ve verilmiş kararları tekrar uygulamak durumunda kalmaktadır. Okul yöneticileri daha basit ve görev paylaşımına dayalı bir biçimde örgütleme sürecini gerçekleştirmekle birlikte, yine de demokratik bir okul yöneticisi görev dağılımını nesnel değerlendirmeler ölçüsünde yapar.

**İletişim**, insan davranışını değiştirmek, sağlıklı ilişki kurmak ve geliştirmek, örgüt haberleşme ağı kurmak ve koordinasyonu sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. İletişim kurulan tarafta bir şeyin değişmesi gerekir. Eğitim, bu yönüyle bir etkileşim sürecidir. Bu yüzden eğitim örgütlerinde iletişim yapı ve süreçleri hem yönetim hem de eğitim için temel gerekliliktir. Eğitim yönetimi kapsamında okul gibi hizmet sağlayan örgütlerde, insan ilişkilerinin ve buna bağlı olarak iletişim süreçlerinin önemi, malzemesi ve ürünü insan olduğu için daha da artmaktadır. Demokratik bir iletişimin yolu, alttan üste iken, Türkiye’de eğitim örgütlerinde, tam tersi üstten alta doğru, tek yönlü bir iletişimin söz konusu olduğu söylenebilir.

**Eşgüdümleme**, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için işgören ve maddesel kaynakları bütünleştirebilmeyi ifade eder. Eşgüdüm, yönetimin her yönünde mevcuttur. Yönetim sürecinin her ögesi etkili bir eş güdülmeye katkı da bulunur. İşlevsel bir planlama, sağlıklı bir örgütlenme ve etkili bir iletişimin eş güdümün gerçekleştirilmesinde büyük bir payı vardır. Okul yönetimi sürecinde eşgüdüm sağlanabilmesi, okulun uzak ve yakın hedeflerinin tüm çalışanlarca açık ve net olarak bilinmesiyle başlamaktadır. Bu anlamda eğitim ve öğretimin yakın amaçlarının ve uzak hedeflerinin tüm personelce açık ve net olarak bilinmesi demokratik bir okul yönetiminin gereğidir.

**Değerlendirme/denetim**, amaca ulaşıp ulaşılmadığının anlaşılma sürecidir ve planlanan örgütsel hedeflerden sapmaları önlemek, örgütün işleyişini izlemek ve düzeltmek amacıyla yerine getirilen etkinliktir. Eğitim örgütlerindeki değerlendirme süreci, değerlendirilen olguyla ilgili bireylerin tümünü kapsar. Böylece değerlendirme, bir grup işlevidir. Demokratik bir kültürde değerlendirme sürecine genel bir katılım özendirilir. Değerlendirmenin etkililiği, sadece atılan adımlara ve varılan sonuçlara değil, aynı zamanda değerlendirme sürecinde geliştirilen insan davranışlarının niteliğine de bağlıdır. Yönetim süreçlerinin diğer öğelerinde olduğu gibi, değerlendirmenin amaçları, eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesi kadar personelin sürekli gelişmesini de kapsar.

Okul; yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personelin eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturduğu bir bütündür. Okulu oluşturan temel figür insan olunca, yönetiminin de diğer örgütlerden farklı olması beklenir. Amacı insanı değiştirmek/dönüştürmek/bilinçlendirmek olan eğitimin, bilincin yükselmesine koşut olarak, yönetiminin de daha insani daha eşitlikçi, daha demokratik olması beklenir. Yöneticilerin uygulamadaki yapacakları tüm işler yasalarla tanımlanmış,

okul yöneticisinin yetkileri yasa ile belirlenmiştir. Temel olarak okul yöneticisi yasa-ya bağlı olarak görev yapan kişidir. Ancak bununla birlikte okul yöneticisinin okulun felsefesini açıklamak, okul politikasını saptamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak (Balcı 2003, 118-119) kısaca daha demokratik bir okul ortamı yaratabilme gibi sorumlulukları da vardır. Okul yönetiminin demokratik olmasından, okulun tüm üyelerinin (öğrenci, veli, öğretmen, diğer çalışanlar) okul ikliminin (formal ya da informal) düzenlenmesine katılımının sağlanması kastedilmektedir. Kincal & Uluç (2003, 57) bir okuldaki/egitimdeki demokratik değerleri adalet, eşitlik, barış, farklılıklara saygı, işbirliği, güven, özgürlük, duyarlılık, iyiyi arayış gibi sıralamaktadırlar. Bu konuda okul yöneticilerine oldukça önemli görevler düşmektedir. Okul yöneticilerinin hem yasal hem de yasa dışı yer almadığı halde yönetsel uygulamalara ilişkin gösterdiği davranışlar, yöneticinin yönetim biçimini de belirler. Demokratik yöneticiler, otoriteyi (yasayla kendisine verilen gücü, yetkiyi) öne çıkarmaz. Kararlar, katılıma dayalı olarak alındığından otoriter yöneticideki gibi tek taraflı değildir, çünkü onlar karara katılacakların görüşlerini alırlar. Yönetici ve grup, sosyal bir ünite olarak hareket eder. İşgörenler onları ilgilendiren durumlar hakkında bilgilendirilir ve fikir ve önerilerini açıklamaya teşvik edilirler (Newstorm & Davis, 1993, 227; Akt: Terzi & Kurt, 2005).

İlgili alan yazında demokrasi ve okul yönetimini konu edinen araştırmalar (Şahin, 1995; Polat 1999; Işıkgöz, 1999; Yetek, 2003; Zencirci, 2003; Can, 2004; Karadağ ve diğerleri 2006) bulunmasına karşın Türkiye’de ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetsel davranışlarının demokratiklik düzeyini konu edinen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın amacı sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik algılama düzeyini belirlemek, sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetsel davranışlarını demokratik algılamalarının öğretmenlerin mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır

## 2. Yöntem

### Örneklem

Çalışmanın örnekleme, Kastamonu ili İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı Merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan kamu ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinden oluşmuştur. Kastamonu il merkezinde bulunan ilköğretim okullarının sayısı 22 ve bu okullarda görev yapan toplam sınıf öğretmeni sayısı 263’tür. Seçkisiz yolla belirlenen 150 sınıf öğretmeni çalışmanın örneklemini oluşturmuş, ölçeceği uygun biçimde yanıtlayan 121 öğretmenin görüşü değerlendirmeye alınmış. Çalışma 2009-2010 eğitim-öğretim yılında yürütülmüştür.

## Veri Toplama Araçları

Veriler, Polat (1999) tarafından geliştirilen Yönetim Uygulamaları Ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılarak toplanmıştır.

**Yönetim Uygulamaları Ölçeği (YUÖ):** Polat (1999) tarafından geliştirilen ve ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlere uygulanan Yönetim Uygulamaları Ölçeği beşli Likert biçiminde “hiçbir zaman” dan “her zaman”a doğru yapılandırılmıştır. 39 sorudan oluşan ölçekte, yönetim süreçleri altı boyutta yer almıştır. Yönetim süreçleri boyutlarının ölçekte soru dağılımı 5 ile 9 arasında değişmektedir. Bu nedenle ölçekten alınacak en yüksek puan 45’tir ve alınan puan yükseldikçe yöneticilerin demokratik davranma düzeylerinin yükseldiği kabul edilmektedir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması Polat (1999) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliği için Temel Bileşenler Analizinden yararlanılarak faktör analizi kullanılmış, ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa değerlerine bakılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı karar verme süreci .87; planlama süreci .93; örgütlenme süreci .84; iletişim süreci .91; eşgüdümleme süreci .93 ve değerlendirme süreci için .96’dır. Cronbach Alfa değeri bu çalışmada da her bir süreç için hesaplanmıştır. Çalışmada yönetim süreçlerinin alt boyutlarında Cronbach Alfa değerleri .85 ve .96 arasında bulunmuştur. Ölçeğin bu çalışma için güvenilir ve bu grup için de uygulanabilir olduğu kanısına varılmıştır.

Çalışmada ayrıca çalışmaya katılanların cinsiyet ve öğretmenlik kıdemi gibi özellikleri belirlemek amacıyla **Kişisel Bilgi Formu** oluşturulmuştur.

## Verilerin Çözümlemesi

Veri toplama, Kastamonu İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alındıktan sonra, ilgili okul müdürlüklerinden randevu alınarak öğretmenler odasında araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetsel davranışlarının demokratiklik düzeyinin belirlenmesinde aritmetik ortalamalar dikkate alınmıştır. Öğretmenlerin yönetici davranışlarını demokratik olarak algılamalarının cinsiyet ve meslek kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan istatistik çözümlemede cinsiyet için t-testi, kıdem değişkeni için Tek Yönlü ANOVA uygulanmıştır. Gruplar arasında beliren anlamlı farkın kaynağını belirleyebilmek için öncelikle verilerin homojenliğine bakılmış, karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, ve değerlendirme süreçlerinde homojenlik sağlandığından Tukey b testi, homojenliğin sağlanmadığı iletişim sürecinde ise Tamhane 2 testi kullanılmıştır. Çözümlemede, istatistik anlamlılık düzeyi “ $p < 0.05$ ” olarak alınmıştır. Ölçekte sayısal olarak verilen ortalamalar için puan aralığı hesaplanmış ( $5-1=4.4/5=0.80$ ), değerlendirmeler için kullanılan aralık değerleri: “1.00-1.80 Hiçbir zaman”; “1.81-2.60 Nadiren”; “2.61-3.40 Bazen”; “3.41-4.20 Çoğu zaman” ve “4.21-5.00 Her zaman” olarak belirlenmiş ve bulgular bu çerçevede yorumlanmıştır.

Araştırma örnekleminde yer alanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Çizelge 1’de verilmiştir.

### Çizelge 1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Çizelgesi

| Değişken      |                | N   | %     |
|---------------|----------------|-----|-------|
| Cinsiyet      | Kadın          | 47  | 38.8  |
|               | Erkek          | 74  | 61.2  |
|               | Toplam         | 121 | 100.0 |
| Mesleki Kıdem | 1-5 Yıl        | 18  | 14.9  |
|               | 6-10 Yıl       | 34  | 28.1  |
|               | 11-15 Yıl      | 20  | 16.5  |
|               | 16-20 Yıl      | 19  | 15.7  |
|               | 21 yıl ve Üstü | 30  | 24.8  |
|               | Toplam         | 121 | 100.0 |

Çizelge 1’e göre çalışmaya katılanların 74’ü erkek (% 61.2), 47’si kadındır (%38.8). Yine çalışmaya katılanların 18’i (% 14.9) 1-5 yıl; 34’ü (% 28.1) 6-10 yıl; 20’si (% 16.5); 19’u (% 15.7) ve 30’u (% 24.8) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

## 3. Bulgular

Bu bölümde çalışmanın bulguları ve yorumları, çalışma probleminin sunulmasına göre sıralanmıştır.

### 3.1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Demokratiklik Düzeyleri

Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetsel davranışlarını demokratik algılama düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 2’de verilmiştir.

### Çizelge 2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Demokratiklik Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

| Yönetim Süreçleri | N   | $\bar{X}$ | ss  |
|-------------------|-----|-----------|-----|
| Karar Verme       | 121 | 4.04      | .39 |
| Planlama          |     | 4.62      | .49 |
| Örgütlenme        |     | 4.11      | .33 |
| Eşgüdümleme       |     | 4.32      | .44 |
| İletişim          |     | 4.12      | .38 |
| Değerlendirme     |     | 4.12      | .66 |

Çizelge 2’de görüleceği gibi yönetim süreçlerine ilişkin genel aritmetik ortalamalara bakıldığında, ortalamaların birbirine göreli olarak yakın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte sınıf öğretmenleri ilköğretim okul yöneticilerinin planlama ( $\bar{x}$

=4.62) ve iletişim ( $\bar{x}$  =4.32) sürecine ilişkin yönetsel davranışlarını “her zaman”, eşgüdümleme ( $\bar{x}$ =4.12), değerlendirme ( $\bar{x}$ =4.12), örgütleme ( $\bar{x}$  =4.11) ve karar verme ( $\bar{x}$  =4.04) süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını “çoğu zaman” demokratik bulmaktadırlar.

Çalışmadan elde edilen bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, çalışmada, sınıf öğretmenlerinin yönetim süreçlerinin tümünde okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik buldukları sonucuna varılmıştır. Araştırmadan elde edilen bu sonuçla okul yöneticilerinin demokratik davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Çalışmadan elde edilen bu bulgu diğer araştırma (Terzi& Kurt, 2005; Bakır, 2007) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Söz konusu iki çalışmada da öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranışlarını demokratik olarak değerlendirdikleri bulunmuştur.

Yönetim süreçleri alt boyutlarından en düşük ortalamanın karar verme sürecine ait olması dikkate değerdir. Dönmez ve arkadaşlarının (2011), “gevşek yapılı sistemler olarak karar verme, liderlik ve çatışma kavramlarının öğretmenlerce nasıl algılandığını” ortaya koymayı amaçladıkları çalışmalarında, okul yöneticilerinin karar vermeyi mevzuatın bir gereği olarak ele aldıkları, karar vermeyi kendilerinin sorumluluğu olarak algıladıkları ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin bu türden algılamaları okul yöneticilerinin karar verme davranışlarının öteki yönetim süreçlerinden daha düşük düzeyde algılanmasına açıklık kazandırabilir. Demokrasi katılımı eşanlamlıdır. İstanbul ilinde 248 öğretmen ve 107 okul yöneticisiyle yürütülen bir çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin karar verme davranışını “orta” düzeyde yerine getirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Giray, 2006). Başka bir çalışmada (Kaya, 2000), eğitim yönetimi formasyonuna sahip olan okul yöneticilerinin karar alma sürecinde üst düzeyde demokratik davrandığını, bu formasyona sahip olmayan okul yöneticilerinin demokratik davranmadığı bulunmuştur. Oysa, bir okulu demokratik yapan ön koşullardan biri de okulda katılımın sağlanmasıdır. Katılım daha çok okulda alınacak “kararlara katılım” şeklinde yorumlanabilir. Okullarda katılımı gerekenler “öğretmenler”, “öğrenciler” ve “aileler” dir. Bir kararın etkileyeceği belirtilen birey ya da gruplar, kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamasına da o kadar çok katılırlar. Karara katılımın sağlanmadığı durumlarda ise, kararın uygulanmasına karşı çıkma olasılıkları artar. Okul ortamında katılma beraberinde işbirliğini de getirdiği için gereklidir (Kepenekçi 2003, 47)

Sınıf öğretmenlerinin kıdemlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarını demokratik olarak algılama düzeylerini gösteren Tek Yönlü ANOVA sonuçları çizelge 3’de verilmiştir.

**Çizelge 3. Kıdem Değişkenine Göre Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yöneltil Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeyleri**

| Yönetim Süreci | Kıdem          | N   | $\bar{X}$ | Ss      | F     | p    |
|----------------|----------------|-----|-----------|---------|-------|------|
| Karar verme    | 1-5 Yıl        | 18  | 21,88     | 1,20155 | 4.442 | .002 |
|                | 6-10 Yıl       | 33  | 23,58     | .73142  |       |      |
|                | 11-15 Yıl      | 20  | 23,40     | .91306  |       |      |
|                | 16-20 Yıl      | 19  | 25,10     | .94558  |       |      |
|                | 21 yıl ve Üstü | 30  | 26,56     | .60966  |       |      |
|                | Toplam         | 121 | 24,28     | .39734  |       |      |
| Planlama       | 1-5 Yıl        | 18  | 19,94     | 1.564   | 4.056 | .004 |
|                | 6-10 Yıl       | 33  | 22,88     | .80746  |       |      |
|                | 11-15 Yıl      | 20  | 22,05     | 1.2783  |       |      |
|                | 16-20 Yıl      | 19  | 23,57     | 1.22191 |       |      |
|                | 21 yıl ve Üstü | 30  | 25,83     | .73513  |       |      |
|                | Toplam         | 121 | 23,14     | .49190  |       |      |
| Örgütlenme     | 1-5 Yıl        | 18  | 18,88     | 1.00940 | 3.993 | .005 |
|                | 6-10 Yıl       | 33  | 20,11     | .56764  |       |      |
|                | 11-15 Yıl      | 20  | 19,65     | .83752  |       |      |
|                | 16-20 Yıl      | 19  | 20,73     | .96076  |       |      |
|                | 21 yıl ve Üstü | 30  | 22,60     | .46634  |       |      |
|                | Toplam         | 121 | 20,57     | .33645  |       |      |
| İletişim       | 1-5 Yıl        | 18  | 29,16     | 1.32658 | 4.053 | .004 |
|                | 6-10 Yıl       | 33  | 29,29     | .71840  |       |      |
|                | 11-15 Yıl      | 20  | 28,75     | 1.23943 |       |      |
|                | 16-20 Yıl      | 19  | 30,21     | 1.30132 |       |      |
|                | 21 yıl ve Üstü | 30  | 33,16     | .52541  |       |      |
|                | Toplam         | 121 | 30,28     | .44481  |       |      |
| Eşgüdümleme    | 1-5 Yıl        | 18  | 22,77     | 1.00507 | 4.582 | .002 |
|                | 6-10 Yıl       | 33  | 23,61     | .68080  |       |      |
|                | 11-15 Yıl      | 20  | 24,65     | .96865  |       |      |
|                | 16-20 Yıl      | 19  | 24,89     | 1.04824 |       |      |
|                | 21 yıl ve Üstü | 30  | 27,16     | .55726  |       |      |
|                | Toplam         | 121 | 24,74     | .38220  |       |      |
| Değerlendirme  | 1-5 Yıl        | 18  | 33,55     | 1.84926 | 5.107 | .001 |
|                | 6-10 Yıl       | 33  | 34,91     | 1.26967 |       |      |
|                | 11-15 Yıl      | 20  | 36,65     | 1.52052 |       |      |
|                | 16-20 Yıl      | 19  | 38,00     | 1.71167 |       |      |
|                | 21 yıl ve Üstü | 30  | 41,40     | .91802  |       |      |
|                | Toplam         | 121 | 37,09     | .66556  |       |      |

\* $P \leq .05$



Sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik olarak algılama düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığına Tek Yönlü ANOVA kullanılarak yönetim süreçlerinin altı boyutuna göre yapılmıştır. Yönetim süreçlerinin tüm boyutlarında öğretmenlerin meslek kıdemine göre yöneticilerin yönetsel davranışlarını demokratik olarak algılamada anlamlı düzeyde farklılıklar söz konusudur (Çizelge 3).

Karar verme sürecinde, yöneticilerin karar verme davranışını demokratik olarak değerlendirmede [ $F_{(4-116)}=4.442$ ;  $p<0.05$ )] öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Gruplar arasındaki bu anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin karar verme davranışlarını demokratik olarak algılama düzeyleri, kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerden ve kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksektir. Başka bir deyişle, kıdem yükseldikçe okul yöneticilerinin karar verme davranışı daha demokratik olarak değerlendirilmektedir. Bu sonuç, Küçükali'nin (2006), araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir. İlgili çalışmada, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin yöneticilerin karar verme davranışlarını kıdemi 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerden daha olumlu olarak değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır. Yine İlğan ve diğerlerinin (2011) yaptıkları çalışmada, kıdemi daha fazla olan öğretmenler, kıdemi daha az olan öğretmenlere göre karara katılımda kendilerinin daha yüksek düzeyde desteklendiklerini algılamaktadırlar.

Planlama sürecinde, yöneticilerin planlama davranışını demokratik olarak değerlendirmede [ $F_{(4-116)}=4.056$ ;  $p<0.05$ )] öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar anlamlıdır. Gruplar arasındaki anlamlı farklılık 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerle 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin planlama davranışlarını demokratik olarak algılama düzeyleri, kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksektir.

Örgütlenme sürecinde, yöneticilerin örgütlenme sürecine ilişkin yönetsel davranışını demokratik olarak değerlendirmede [ $F_{(4-116)}=3.993$ ;  $p<0.05$ )] öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı fark bulunmuştur. Söz konusu farklılaşmaya bakıldığında, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütlenme sürecine yönelik davranışlarını demokratik olarak algılama düzeyleri, kıdemi 1-5 yıl; 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksektir.

İletişim sürecinde, yöneticilerin iletişim sürecine ilişkin yönetsel davranışını demokratik olarak değerlendirmede [ $F_{(4-116)}=4.053$ ;  $p<0.05$ )] öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Tamhane 2 sonucunda (varyansların homojenliği sağlanmadığından), 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim davranışlarını demokratik olarak algılama düzeyleri, sırasıyla kıdemi 1-5 yıl; 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerden anlamlı olarak

daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Eşgüdümleme sürecinde, yöneticilerin eşgüdümleme sürecine ilişkin yönetsel davranışını demokratik olarak değerlendirmede [ $F_{(4-116)}=4.582$ ;  $p<0.05$ ] öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Söz konusu farklılıklara bakıldığında, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim davranışlarını demokratik olarak algılama düzeyleri, kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksektir.

Değerlendirme sürecinde, yöneticilerin değerlendirme sürecine ilişkin yönetsel davranışını demokratik olarak değerlendirmede [ $F_{(4-116)}=5.107$ ;  $p<0.05$ ] öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Gruplar arasındaki bu farklılıklar şöyledir: 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değerlendirme sürecine yönelik davranışlarını demokratik olarak algılama düzeyleri, kıdemi 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerden anlamlı olarak daha yüksektir.

Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetsel davranışlarını demokratik algılama düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçları çizelge 4’de verilmiştir.

**Çizelge 4.Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yönetsel Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları**

| Yönetim Süreci | Cinsiyet | N  | $\bar{X}$  | Ss   | Sd  | Ortalama Fark | t     | p    |
|----------------|----------|----|------------|------|-----|---------------|-------|------|
| Karar Verme    | Kadın    | 47 | 24.76/4.12 | .53  | 119 | -.79          | -.97  | .134 |
|                | Erkek    | 74 | 23.97/3.99 |      |     |               |       |      |
| Planlama       | Kadın    | 47 | 23.82/4.76 | 1,00 | 119 | -1.11         | -1.10 | .223 |
|                | Erkek    | 74 | 22.71/4.54 |      |     |               |       |      |
| Örgütlenme     | Kadın    | 47 | 21.27/4.25 | .68  | 119 | -1.15         | -1.68 | .111 |
|                | Erkek    | 74 | 20.12/4.02 |      |     |               |       |      |
| İletişim       | Kadın    | 47 | 31.29/4.47 | .90  | 119 | -1.64         | -1.82 | .076 |
|                | Erkek    | 74 | 29.64/4.23 |      |     |               |       |      |
| Eşgüdümleme    | Kadın    | 47 | 25.48/4.24 | .77  | 119 | -1.21         | -1.56 | .323 |
|                | Erkek    | 74 | 24.27/4.04 |      |     |               |       |      |
| Değerlendirme  | Kadın    | 47 | 38.80/4.31 | 1.34 | 119 | -2.80         | -2.08 | .022 |
|                | Erkek    | 74 | 36.00/4.00 |      |     |               |       |      |

\* $P \leq 05$

Çizelge 2’den görüleceği gibi, yönetim süreçlerinin tüm boyutlarında kadın öğretmenlerin yönetici davranışlarını demokratik algılama düzeylerine ilişkin aritmetik ortalamaları erkek öğretmenlerden daha yüksektir. Bir başka deyişle kadın öğretmenler yönetici davranışlarını erkek öğretmenlere nazaran daha demokratik olarak

algılamaktadırlar. Bu bulgu diğer araştırma (Zencirci, 2003; Can 2004; Karadağ ve diğerleri, 2006; Bakır 2007; Terzi& Kurt, 2005) sonuçlarıyla tutarlıdır. Kadın öğretmenlerin algılamasındaki bu farklılık değerlendirme sürecinde anlamlı bir farklılık göstermekte [ $t(119)=-2.08, P<.022$ ] diğer yönetim süreçlerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### **4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik olarak algılama düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, yönetici davranışlarının demokratik algılanma düzeyinin öğretmenlerin meslek kıdemleri ve cinsiyetlerine göre bir farklılaşma olup olmadığı sorusuna da yanıt aranmıştır.

Çalışma çerçevesinde elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde, mesleki kıdeme bağlı olarak yönetici davranışlarının demokratik olarak algılanması, “mesleki adanmışlık/bağlılık (organizational commitment)” kavramıyla açıklanabilir. Bu üç nedenle açıklanabilir: (1) Birey, zamanının çoğunu örgüt ve iş arkadaşlarıyla geçirdiği için onlarla arasında bir bağ oluşur, (2) kıdem, genellikle, olumlu iş tutumlarının gelişmesine neden olur, (3) yaşın ilerlemesiyle iş fırsatlarının azalması, çalıştıkları iş ve örgüte daha fazla bağlanmalarına yol açabilir (Steers, 1977; Hellriegel vd. 1998, Akt: Terzi & Kurt, 2005).

Örgütsel adanmışlık, örgüte kalıcı bireysel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine inanç, ve örgüt için çaba sarf etmeyi (Balay, 2000, 120) kapsar ve öğretmenlerin adanmışlığını Celep (2000,103) okuldaki diğer öğretmenlerle özdeşleşme ve okulun amaç ve değerlerini benimseme, amaçları gerçekleştirme çabası ve okulda kalma isteği olarak sıralar. Adanmışlık konusunda yapılan çalışmalarda, öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça, örgütsel bağlılık düzeylerinde bir artış olduğu sonucuna varılmıştır (Güner, 2006; Balay, 2000; Celep, 2000). Mesleki kıdem ile yaşın beraber ilerlediği kabul edildiğinde, bu durum Balay’ın (2000) aktardığı gibi, ileri yaştaki çalışanların işlerinde daha iyi statü kazanmalarından ve adaletli davranışlar görmelerinden kaynaklanıyor biçiminde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin yönetsel davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi konu edinen çalışmalarda da ulaşılan sonuçlar bu bulguyu destekler niteliktedir. Demirhan’ın (2010) “Eğitim Yöneticilerinin Yönetsel Tarzları İle Öğretmenlerin Adanmışlık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında, öğretmenlerin meslekte geçirdikleri süre ile adanmışlık düzeyleri arasında manidar ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Yine Terzi ve Kurt’un (2005) “ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinin” incelendiği çalışmada; öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları ile yöneticilerinin demokratik davranış puanları arasında, pozitif yönde orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Terzi & Kurt’un (2005) aktardığına göre bu bulgu,

Penley & Gould (1988) Bateman & Strasser (1984); De Cotiis & Summers (1987) ve Mathieu & Zajac'ın (1990) yapmış oldukları araştırmalarda ulaştıkları “yöneticilik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğu” bulgusuyla örtüşmektedir.

Çalışmada, sınıf öğretmenleri okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetsel davranışlarını “çoğu zaman” ve “her zaman” demokratik olarak nitelendirmişlerdir. Cinsiyet ve kıdem değişkeni açısından ulaşılan sonuç ise, kadın öğretmenlerin yöneticilerin “değerlendirme” sürecine ilişkin yönetsel davranışını demokratik olarak algıladıkları, algılamadaki bu farklılığın anlamlı olduğu; yönetim süreçlerinin tümünde öğretmenlerinin mesleki kıdemlerinin artışına paralel olarak yönetici davranışlarının demokratik algılanma düzeyinin arttığı olmuştur. Farklı okul türlerinde ve daha büyük gruplarla çalışmalar önerilebilir.

## 5. kaynakça

- Aydın M. (2007). Eğitim Yönetimi (8. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınları
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Balcı A. (2002). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme* (3. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başaran İ.E. (2000). **Eğitim Yönetimi** (4. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Bakır A.A.(2007). Sergiledikleri Tutum ve Davranış Açısından İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değerlendirilmesi (Malatya İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can N. (2004). Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Değişim ve Demokratik Katılımla İlgili Düşünce ve Davranışları. Eğitim Araştırmaları (15),132-142. Ankara: Anı Yayıncılık
- Celep, C.(2000). Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirhan G. (2010). Eğitim Yöneticilerinin Yönetimsel Tarzları İle Öğretmenlerin Adanmışlık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan İ. (2008). Eğitim ve Okul Yönetimi (7. Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Giray N. (2006). Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/Problem Çözme Yeterliliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güner H. (2006). Öğretmenlerin Adanmışlık Sorunu: İstanbul İli Örneğinde Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İşıköz E. (1999).Demokrasi Eğitiminde İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etkililiği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlhan A.; Erdem M.; Çakmak A.; Erdoğan E. Sevinç Ö.S.(2011). İlköğretim Okullarının Mesleki Öğrenme Topluluğu Olma Durumlarının Değerlendirilmesi. Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt: 19,No:1, 151-166

- Karadağ E.;Baloğlu N.;Yalçınkayalar P. (2006). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Demokratik Tutumları ile Öğretmenlerin Demokratik Değerleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırma”. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 65-82
- Kaya A.(2000). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi (Gaziantep İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kepekeçi Y. (2003) “Demokratik Okul”, Eğitim Araştırmaları 2003, Sayı:11,Ankara: Anı Yayıncılık
- Kıncal R.Y; Işık H. (2003)Demokratik Eğitim ve Demokratik Değerler. Eğitim Araştırmaları (11) 54-58 Ankara: Anı Yayıncılık
- Küçükali R. (2006) Avrupa Birliği Yolunda Yeni Okul, Okul Yöneticilerinin Karar Verme Süreci. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat Oğur S. (1999). Genel Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin A. Ç. (1995) İlköğretimi Okullarında Yönetimin Demokrasi ve Otokrasi Boyutları Arasındaki Yeri. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taymaz H. (1997). Uygulamalı Okul Yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Türkmen Ş. (2005). Okullarda Yönetim Etkinlikleri. Ankara: Alp Yayınevi.
- Terzi, A.R ve Kurt, T.(2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166.
- Yetek Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Demokratik Değerlere Sahip Olma Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz K. (2008). “Yönetim Süreçleri”.*Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ed. Memduhoğlu, H.B., Yılmaz,K. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Zencirci İ. (2003). İlköğretim Okullarında Yönetimin Demokratiklik Düzeyinin Katılım Özgürlük ve Özerklik Boyutları Açısından Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## EXTENDED ABSTRACT

**Purpose:** In Turkey, although there are researches which is about democracy and school administration, there is no study about the democracy levels of primary school administrators' attitudes about administration processes. The aim of this study is to define “primary school teachers' democratical perception levels of primary school administrators' attitudes about administration processes”. Besides, according to teach-

hers' demographic variances (seniority and gender) whether primary school teachers' democratical perception levels of primary school administrators' attitudes about administration processes change meaningfully or not is set forth.

**Methodology :** The sample of the study is composed of randomly selected one hundred fifty primary school teachers working in Kastamonu centre district public schools connected with Ministry of National Education, Point of view of one hundred twenty one teachers', responding the scale properly, is evaluated. The data is gathered by using Administration Implementations Scale (AIS), developed and made validation and verification tests by Polat (1999), and personal information form. In AIS; decision making, planning, organizing, coordinating, communication and evaluation aspects of administration processes take place. In the statistical analysis that according to gender and seniority variances whether primary school teachers' democratical evaluation senses of primary school administrators' attitudes about administration processes change meaningfully or not, for gender t-test, for seniority variance one-way ANOVA is applied. To determine the source of meaningful difference among the groups, firstly homogeneity of data is looked into, when homogeneity in processes guaranteed Tukey test, when homogeneity isn't in the communication process Tamhane's Test 2 are used. In the analysis, statistical meaningfulness level is taken as " $p<0.05$ ".

**Results:** In the study, the conclusion is that the primary school teachers find primary school administrators' attitudes about all of the administration processes democratic. Besides, in the study findings show that according to the seniority, primary school teachers' democratical perception level of primary school administrators' attitudes about administration processes change meaningfully. In all aspects of administration processes, it's seen that when teachers get seniority, they perceive administrator's attitudes more democratic. This can be explained by the term organizational devotion. In other researches it's found out that when teachers get seniority, they become more devoted to the organization. Another finding is the difference between genders about primary school teachers' democratical perception of primary school administrators' attitudes. Female teachers perceive administrator's attitudes more democratical than the male teachers. This difference in the perception is meaningful in the evaluation process, but it isn't meaningful in other processes.

**Conclusion and Discussion:** In the study, primary school teachers have defined primary school administrators' administrative attitudes related to administrative processes as "mostly" and "always" democratic. In terms of gender and seniority variants, the result is that female teachers perceive administrator's attitudes about "evaluation" process as democratical, this difference in perception is meaningful, in all of the administration processes with an increasing seniority administrator's attitudes' democratical perception level gets higher.