



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MESLEKİ VE TEKNİK OKULLARDAKİ OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERE KARŞI  
DEMOKRATİK DAVRANIŞ DÜZEYLERİNİN  
BELİRLENMESİ**

**Hakan SUNGURHAN  
(Teknik Öğretmen)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**İSTANBUL, 2008**



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MESLEKİ VE TEKNİK OKULLARDAKİ OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERE KARŞI  
DEMOKRATİK DAVRANIŞ DÜZEYLERİNİN  
BELİRLENMESİ**

**Hakan SUNGURHAN  
(Teknik Öğretmen)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**DANIŞMAN  
Prof. Dr. Semra ÜNAL**

**İSTANBUL, 2008**

# ÖNSÖZ

Günümüzde demokrasi tüm dünyada en çok konuşulan, tartışılan ve ihtiyaç duyulan kavramlardan birisi olarak gündemdeki yerini korumaktadır.

Yönetim, tüm alanlarda en çok ihtiyaç duyulan istihdam alanlarının başında yer almaktadır. Yönetici ise bir organizasyonda rol alan en önemli kişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Demokratik yönetici ise, ancak demokrasinin içerdiği adalet, eşitlik, hoşgörü ve insana saygı gibi kavramları içselleştirebilmesi ile başarı sağlayabilmektedir.

Okul yöneticisi için demokratik davranış en temel gereksinimdir. Bu sayede okul yöneticisi yönetim süreçlerinde daha başarılı olabilecektir. Demokratik yönetici personelini ve öğretmenlerini yakından tanımalı, öne çıkan yönlerini bilmeli, onların yönetime ve kararlara katılımını sağlamalıdır.

Tez çalışmamda bana yardımcı olan tüm öğretmen arkadaşlarıma, özellikle eşim Ayten Sungurhan' a, tez danışmanım Prof. Dr. Semra Ünal' a teşekkür ediyorum.

**Şubat 2008**

**Hakan SUNGURHAN**

# İÇİNDEKİLER

## SAYFA

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
I.1. PROBLEM DURUMU.....	1
I.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	4
I.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
I.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	5
I.5. SAYILTILAR.....	6
I.6. SINIRLILIKLAR.....	6
I.7. TANIMLAR.....	6
BÖLÜM II.....	8
II.1. DEMOKRASİ VE EĞİTİM.....	8
II.1.1. Demokrasi.....	8
II.1.2. Demokrasi Kavramı.....	8
II.1.3. Demokrasinin Nitelikleri.....	11
II.1.4. Demokraside Bulunması Gerekli Koşullar.....	11
II.1.5. Demokrasinin Dayandığı Temel İlkeler.....	14
II.1.6. Demokrasi ve Eşitlik.....	15
II.1.7. Demokrasi ve Özgürlük.....	15
II.1.8. Demokraside Hoşgörü ve Sevgi.....	16
II.1.9. Demokrasi Eğitimi.....	17
II.1.10. Demokrasi ve Katılnalı Yönetim.....	17
II.1.10.1. Katılnalı Yönetim İçin Gerekli Örgütsel Şartlar.....	20
II.1.10.2. Değer.....	20
II.1.10.3. Yapı.....	21
II.1.10.4. Süreç.....	22
II.1.10.5. Kabul Alanı.....	22
II.1.10.6. Sonuç.....	23
II.1.10.7. Etkili Katılma.....	24
II.1.10.8. Okul Müdürünün Yönetim Anlayışı.....	25
II.1.11. Demokratik Bir Eğitim Ortamı Yaratma.....	25
II.1.12. Demokratik Eğitim.....	27
II.1.13. Demokratik Okul.....	28
II.1.14. Demokratik Sınıf.....	28

II.1.14.1. Demokratik Sınıf Ortamı.....	30
II.1.14.2. Demokratik Sınıf Yönetimi.....	31
II.1.15. Demokratik Eğitimde İnsan İlişkileri.....	33
II.1.16. Demokratik Öğretmen.....	34
II.1.17. Demokratik Yönetim.....	37
II.1.18. Demokratik Denetim.....	37
<b>II.2. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI.....</b>	<b>38</b>
II.2.1. Yönetici Davranışlarının Sınıflandırılması.....	38
II.2.2. Nitelikli Yönetici Davranışları.....	42
II.2.3. Demokratik Okul Yöneticiliği.....	44
II.2.3.1. Demokratik Okul Yöneticisinin Nitelikleri.....	45
II.2.3.2. Demokratik Okul Yöneticisinin Sağlayacağı Yararlar.....	45
II.2.3.3. Demokratik Okul Yöneticisinin Karşılaşacağı Güçlükler.....	46
II.2.4. Yönetici ve Öğretmenin İletişim Sürecindeki Tutum ve Davranışları.....	47
II.2.5. Eğitim Süreçlerine Yöneticinin Katılımı.....	48
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>50</b>
<b>METODOLOJİ.....</b>	<b>50</b>
III.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	50
III.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	50
III.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ.....	51
III.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	51
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>53</b>
<b>BULGULAR.....</b>	<b>53</b>
IV.1 BAĞIMSIZ VERİLERİN FREKANSLARI VE YÜZDELERİ.....	53
IV.2. “CİNSİYET” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	56
IV.3. “YAŞ” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	56
IV.4. “MEZUNİYET DURUMU” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR... ..	68
IV.5. “MESLEKİ KIDEM” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	83
IV.6. “AYNI YÖNETİCİ İLE ÇALIŞMA SÜRESİ” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	111
IV.7. ÖĞRETMENLERİN “OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖĞRETMENLERE KARŞI DEMOKRATİK DAVRANIŞ DÜZEYİ” İLE İLGİLİ BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMASINA GÖRE DAĞILIMI.....	117
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>119</b>
<b>TARTIŞMALAR.....</b>	<b>119</b>
V.1. ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL BİLGİ VE DİĞER BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN TARTIŞMALAR .....	119
V.2. “YAŞ” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR.....	121
V.3. “MEZUNİYET DURUMU” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR.. ..	123
V.4. “MESLEKİ KIDEM” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR.....	125
V.4. “AYNI YÖNETİCİ İLE ÇALIŞMA SÜRESİ” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR.....	130
<b>BÖLÜM VI.....</b>	<b>134</b>
<b>SONUÇLAR.....</b>	<b>134</b>
VI.1. ÖĞRETMEN DENEKLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR.....	134

VI.2. ÖĞRETMEN DENEKLERİN, BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN SONUÇLAR...	135
VI.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	135
VI.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	135
VI.2.3. Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	136
VI.2.4. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	138
VI.2.5. Aynı Yönetci İle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	140
VI.3. ÖĞRETMEN DENEKLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DAĞILIMLARINA İLİŞKİN SONUÇLAR.....	141
VI.3.1. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeyi İle İlgili Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama Ve Standart Sapma Dağılımına İlişkin Sonuçlar.....	141
VI.4. ALT PROBLEMLERE GÖRE SONUÇLAR.....	142
<b>BÖLÜM VII.....</b>	<b>143</b>
<b>ÖNERİLER.....</b>	<b>143</b>

# ÖZET

## MESLEKİ VE TEKNİK OKULLARDAKİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERE KARŞI DEMOKRATİK DAVRANIŞ DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ

Okul yöneticilerinin mesleki yeterlilikleri her geçen gün daha fazla sorgulanan bir konu olmaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin, demokratik yönetim konusundaki becerileri ile doğru orantılıdır. Mesleki ve teknik okullardaki yöneticilerin öğretmenlere karşı demokratik davranışlarının ne düzeyde olduğunu belirlemek için bu araştırma gündeme gelmiştir.

Bu araştırmada mesleki ve teknik okullardaki okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı demokratik davranış düzeyleri araştırılmış ve okul yöneticilerinin demokratik yönetim sürecindeki yeterliliklerinin hangi düzeyde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırma için saha araştırmasına geçilmeden önce, literatür taraması ile birlikte öğretmenlerin demokratik yönetim konusundaki beklentileri tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalardan sonra uzmanların görüşleri de alınarak mesleki ve teknik okullardaki okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı demokratik davranış düzeylerini belirlemek amacıyla anket soruları oluşturulmuştur. Bu anketler, 19 farklı mesleki ve teknik okulda görev yapan tesadüfî 253 öğretmene uygulanmıştır.

Anketlerin SPSS programında istatistikleri çıkartılmıştır. Mesleki ve teknik okullardaki okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı demokratik davranış düzeyleri ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Bulgular, tartışmalar kısmında yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda, mesleki ve teknik okullardaki okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı demokratik davranmadığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin demokratik yönetim konusundaki yeterlilikleri geliştirilmelidir.

**Şubat 2008**

**Hakan SUNGURHAN**

# **ABSTRACT**

## **FINDING OUT LEVEL OF DEMOCRATICAL BEHAVIOURS OF PRINCIPLES TOWARDS TEACHERS IN THECNICAL AND VOCATIONAL SCHOOLS**

Adequacy of directors in vocational and technical schools is has been discussed more and more nowadays. This situation is connected with their democratical managements in schools. This research was made to find out their level of democratic behaviors towards the teachers.

In this study, we studied on levels of democratical behaviors of principles towards teachers in vocational and technical schools and we tried to find out what are their levels of democratical attitudes toward teachers.

We find out teachers democratical expectations and we did book researches before field studies. We prepared questionnaire by asking expert to find out levels of democratical behaviors of principles towards teachers in vocational and technical schools we gave these questionnaires 53 teachers working 19 different vocational and technical schools.

We found out their statistics with spss program. We reach information about levels of democratical behaviors of principles towards teachers in vocational and technical schools. The findings are interpreted in discussions part. We saw principles are not behaving democratic towards teachers in vocational and technical schools in the end of study. Adequacy of directors on democratic behaviors in vocational and technical schools must be improved.

**February 2008**

**Hakan SUNGURHAN**



# TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> Öğretmenlerin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 2</b> Öğretmenlerin “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı.....	54
<b>Tablo 3</b> Öğretmenlerin “Mezuniyet Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı.....	54
<b>Tablo 4</b> Öğretmenlerin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre Dağılımı.....	55
<b>Tablo 5</b> Öğretmenlerin “Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Dağılımı.....	55
<b>Tablo 6</b> Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder.” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	56
<b>Tablo 6A</b> Yaş Değişkenine Göre “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	57
<b>Tablo 7</b> Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	58
<b>Tablo 7A</b> Yaş Değişkenine Göre “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir ” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	59
<b>Tablo 8</b> Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır ” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	60
<b>Tablo 8A</b> Yaş Değişkenine Göre “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	61
<b>Tablo 9</b> Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	62
<b>Tablo 9A</b> Yaş Değişkenine Göre “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	63
<b>Tablo 10</b> Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	64
<b>Tablo 10A</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	65
<b>Tablo 11</b> Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenler” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	66
<b>Tablo 11A</b> Yaş Değişkenine Göre “Öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenler” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	67
<b>Tablo 12</b> Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	68

<b>Tablo 12A</b> Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	69
<b>Tablo 13</b> Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Her öğretmene eşit şekilde davranır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	70
<b>Tablo 13A</b> Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Her öğretmene eşit şekilde davranır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	72
<b>Tablo 14</b> Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	73
<b>Tablo 14A</b> Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	75
<b>Tablo 15</b> Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Okulun düzenlenmesine ilişkin görüşleri dikkate alır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	76
<b>Tablo 15A</b> Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Okulun düzenlenmesine ilişkin görüşleri dikkate alır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	78
<b>Tablo 16</b> Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Okulda çalışanların, çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	79
<b>Tablo 16A</b> Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Okulda çalışanların, çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	81
<b>Tablo 17</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	83
<b>Tablo 17A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	84
<b>Tablo 18</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okul ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağlar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	85
<b>Tablo 18A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okul ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağlar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	86
<b>Tablo 19</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulda çalışanlarla ilişkilerinde içten ve saygılıdır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	87
<b>Tablo 19A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulda çalışanlarla ilişkilerinde içten ve saygılıdır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	88

<b>Tablo 20</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	89
<b>Tablo 20A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	90
<b>Tablo 21</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	91
<b>Tablo 21A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	92
<b>Tablo 22</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	93
<b>Tablo 22A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	94
<b>Tablo 23</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Kendi kendini değerlendirme becerisine sahiptir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	95
<b>Tablo 23A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Kendi kendini değerlendirme becerisine sahiptir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 24</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Çalışmaları ile ilgili kararların öğretmen ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesinden rahatsız olmaz” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	97
<b>Tablo 24A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Çalışmaları ile ilgili kararların öğretmen ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesinden rahatsız olmaz” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	98
<b>Tablo 25</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	99
<b>Tablo 25A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 26</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	101
<b>Tablo 26A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	102
<b>Tablo 27</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Toplantılarda her bir katılanın rahatça kendini ifade etmesini sağlar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	103
<b>Tablo 27A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Toplantılarda her bir katılanın rahatça kendini ifade etmesini sağlar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek	

Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	104
<b>Tablo 28</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Demokratik davranışları ile herkese örnek olur” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	105
<b>Tablo 28A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Demokratik davranışları ile herkese örnek olur” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	106
<b>Tablo 29</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerle iletişimi artırmak için kapısını devamlı açık tutar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	107
<b>Tablo 29A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerle iletişimi artırmak için kapısını devamlı açık tutar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	108
<b>Tablo 30</b> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulun yönetim işlerinde öğretmenleri de dahil eder” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	109
<b>Tablo 30A</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulun yönetim işlerinde öğretmenleri de dahil eder” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	110
<b>Tablo 31</b> Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre “Okul Malzemelerinin Kullanılmasında Eşitliği Gözetir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	111
<b>Tablo 31A</b> Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre “Okul Malzemelerinin Kullanılmasında Eşitliği Gözetir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	112
<b>Tablo 32</b> Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre “Kararlardan Etkilenen Kişilerin Gelişim Düzeylerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	113
<b>Tablo 32A</b> Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre “Kararlardan Etkilenen Kişilerin Gelişim Düzeylerini Dikkate Alır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	114
<b>Tablo 33</b> Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre “Okulda Çalışanların Çalışmalarında Birbirine Kaynaştırıcı Rol Oynar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	115
<b>Tablo 33A</b> Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre “Okulda Çalışanların Çalışmalarında Birbirine Kaynaştırıcı Rol Oynar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları.....	116
<b>Tablo 34</b> Öğretmenlerin “Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeyi” İle İlgili Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama Ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı.....	117

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırma konusunu oluşturan, problem durumu, problem cümlesi, amaç, önem, varsayımlar, kapsam ve sınırlılıklar verilmiştir.

### I.1. PROBLEM DURUMU

İnsanlık tarihi boyunca birçok yönetim şekli var olmuştur. Yönetim şekilleri belirli süreçler dâhilinde gerçekleşmiştir. Amacı gerçekleştirmek için yapılan çalışmaların tümü yönetim olarak adlandırılmaktadır. Bir başka görüşe göre, yönetim karar verme sürecidir. Etkili bir yönetim için planlama, organizasyon, komuta, koordinasyon ve kontrol gibi bir süreç geliştirilmiştir. Yönetimden bahsedebilmek için yönetilen unsurların oluşması gerekir. Yönetilecek unsurlar ise ancak bir örgüt içerisinde mümkün kılınabilir.

Meslek seçimi, bireyin hayatında verdiği kararlardan biridir. Çünkü bireyin hayatının üçte biri meslek etkinliklerini içermektedir. Meslek, sadece bir para kazanma, geçim sağlama yolu değil, belki bunlardan da önemlisi bireyin kendini ifade etme, kendini gerçekleştirme yoludur.(www.egitim.com./genclik/0454/0451.1' den aktaran; Bilge, 2007, s.16). Böyle bir durumun yönetim süreçleri içerisinde değerlendirilirken örgütsel boyutu da düşünülmelidir.

Kaya (1999) devlet kadrolarında çalışan hemen tüm kamu görevlilerinin bozuk bir ücret sisteminden, yetki sorumluluk dengesizliğinden ve değerlendirme yetersizliklerinden yakınmakta olduğunu belirtmektedir. “Testiyi kıran da getiren de bir” inancı içinde memurlarımız sorumluluk almaktan, iş yapmaktan kaçınmaktadır (Kaya, 1999, s.122' den aktaran; Şenufuk, 2004, s.2)

Genel olarak örgüt denildiğinde iki veya daha fazla insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün

yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilir.(Hicks, 1975) Yine biçimsel örgütlerde yapılan her çeşit çalışmanın eşgüdümü ve ilişkilerin düzenlenmesi söz konusudur (Organ ve Hammer, 1982’ den aktaran; Keskinlik, 2007, s.1).

Okulların etkililiği ve başarısı, toplumun geleceğini doğrudan etkiler. Okulların başarılı ve etkili olmalarında, okulların iyi yönetilemelerinin önemi büyüktür. Bu anlamda, “müdür” ünvanlı yöneticilerin ve yardımcılarının sorumluluğunda, eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü Türkiye’ deki okulların iyi yönetilebilirleri ve kendilerinden beklenen toplumsal görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için, okul yönetiminde karşılaşılan sorunların belirlenmesi ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerin geliştirilmesi önemlidir (Memduhoğlu, 2007, s.87, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/176/index3-icindekiler.htm>).

Eğitimin sosyal bir süreç olması ve çok çeşitli toplulukların varlığı, eğitim-öğretimin yapısı ve uygulanacak değerlendirme ölçütü, özel sosyal bir ülkeye dayanmalıdır. Bir sosyal yaşam biçiminin değerini ölçmek için seçilen iki nokta şudur: bir gurubun yararına olanı o gurubun tüm üyelerinin paylaşımlarındaki çokluk ve süreklilik ve o gurup ile diğer gurup arasındaki etkileşimin doygun ve özgün olmasıdır. Başka deyimle, istenilmeyen toplum, deneyimlerin özgürce aktarılamadığı ve üyeler arasındaki özgür üyelere eşit olanaklar hazırlayan ve kurumların yumuşak, yeni uyumlar yapma işinde yardımcı olan, ortak yaşam için değişik biçimlerde etkileşime yol açan bir toplum olabildiğince demokratiktir. Böyle bir toplumun, bireylere sosyal ilişki ve sosyal denetim için kişisel bireysel ilgi uyandırması ve sosyal değişimleri düzensizliğe, bozgunluğa bırakmayacak eşit düşünce biçimleri, alışkanlıkları edindirecek bir eğitim sistemine sahip olması gerekir. (Dewey,1996, s.95)

Demokrasi; insanların eşit haklara sahip olarak yaşadığı ülkelerde varolan yönetim sisteminin adıdır. Yönetim ise, amacı gerçekleştirmek için yapılan iş ve eylemlerin tümüdür. Demokratik yönetim, yöneticilerin yapmış olduğu faaliyetlerde

personeler hak ve özgürlükler açısından eşit davranması olarak tanımlanır. Demokrasinin bir diğer boyutu da katılımdır. Demokratik bir yönetim için alt kademe de bulunan personelin yönetim sürecine katılımı gerekmektedir. Okul içerisindeki bütün organizasyonlarda yönetici ve öğretmen işbirliği içerisinde bulunmalıdır. Okul yöneticisi öğretmenlerine yapmış olduğu toplantılarda söz söyleme şansı tanınmalıdır. Sürekli kendi görüşlerini aktaran okul yöneticisinin demokratik olduğundan söz edilemez. Muhatabını dinleyen okul yöneticisi, yönetimde güvenilen kişi rolüne bürünerek aynı zamanda öğretmenlerine karşı etkili ve demokratik bir yönetimi de sağlamış olur. Katılımın olmadığı hiçbir yönetim demokratik değildir. Okul yöneticisi, öğretmenlerini iyi tanımalı yeteneklerinden ve bireysel özelliklerinden haberdar olmalıdır. Yapmış olduğu faaliyetlerde öğretmenlerin öne çıkan özelliklerinden istifade ederek, öğretmenleri yönetim mekanizmasının içine dahil etmelidir. Bu şekilde yönetici katılımcı bir ruh sergilemiş olur. Okul yönetiminde katkısı olan öğretmen, kendisini artık okulun bir parçası olarak hisseder. Yönetici, yetkisini doğru zamanda ve doğru yerde kullanarak okulu yönetmelidir. Yönetimi otokratik süreçlerden uzak tutmalıdır. Okul, sadece yönetici tarafından yönetilemez. Okulu okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenler yönetir. Okul müdürü karar vereceği zaman konularında uzman olan öğretmenlerin fikirlerine başvurmalıdır. Daha sonra kendi öz değerlendirmesini yaparak sorumluluğu üzerine almalı ve son sözü söylemelidir.

Okul yöneticilerinin mesleki yeterlilikleri her geçen gün daha fazla sorgulanan bir konu olmaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin, demokratik yönetim konusundaki becerileri ile doğru orantılıdır. Mesleki ve teknik okullardaki yöneticilerin öğretmenlere karşı demokratik davranışlarının ne düzeyde olduğunu belirlemek için bu araştırma gündeme gelmiştir. Okullardaki problemler yönetici ile doğrudan ilişkilidir. Bütün sorunların altında yönetim sorunu vardır. Yönetici kimi zaman okulda bulunma sebebinin öğrenciye hizmet vermek olduğunu unutarak görevini kötüye kullanabilmektedir. Demokratik yönetim anlayışına sahip olmayan yöneticiler okulların kendileri için var olduğunu düşünerek yönetimde demokrasi yerine otokrasiyi tercih edebilmektedirler. Okul yöneticisi, yönetim süreçlerini kimi zaman doğru kullanamamaktadır. Çoğu zaman vazife savmakta ya da antidemokratik uygulamalar yapmaktadır. Bu durum yönetimde kayırma, çifte standart,

usulsüzlükler gibi sorunlara yol açmaktadır. Oysa meslek okullarındaki birçok problem yöneticilerin öğretmenlere karşı daha demokratik davranması ile aşılabılır.

Mesleki ve teknik okullar, meslek edindirme amacı ile açılmış kurumlardır. Bu amaç doğrultusunda mesleki ve teknik okullarda hem kültür hem de meslek dersi öğretmenleri bulunmaktadır. Farklı branşlardaki öğretmen davranışları okul yöneticisinin öğretmenlere karşı demokratik davranışında farklılık oluşturmaktadır. Meslek dersi öğretmenleri ile kültür dersi öğretmenleri arasında öğrenciye yaklaşım bakımından farklı durumlar gözlenmektedir. Buna paralel olarak okul yöneticisinin bu okullardaki yönetme davranışı zorlaşmaktadır. Bu nedenle okul yöneticisinin demokratik davranışlar konusunda daha bilinçli ve farklılıkları kavrayan bir yapıda olması gerekir.

Bu çalışma, okul yöneticilerinin demokratik yönetim konusundaki yeterliliklerini ortaya koyarak, eğitimin kalitesinin artması yolunda ipuçları verecektir. Demokratik yönetim okullardaki birçok problemi daha başlamadan çözecektir. Yöneticinin demokratik olduğuna inanan personel ve öğretmenler işlerini daha özenli yaparak daha verimli çalışacaklardır. Yönetimin demokratik olmadığı yerlerde yatırımlar israfa dönüşecek, eğitim ve öğretim hizmetleri olması gereken nitelikten uzaklaşacak ve eğitimin kalitesi düşecektir. Bu çalışma, yöneticilerin demokratik yönetim alanındaki yeterlilikleri konusunda ve demokratik yönetim konusunda önemli bir boşluğu doldurarak eğitimcilere ışık tutacaktır.

## **I.2. PROBLEM CÜMLESİ**

Bu araştırmanın temel problemi, mesleki ve teknik okullarda görev yapan okul yöneticilerinin, öğretmenlere karşı demokratik davranış düzeylerinin, ne düzeyde olduğunu belirlemektir.

## **I.3. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Demokratik yönetim ülkemizde 1923 yılından beri uygulanmaktadır. Ülkemizin geleceği olan çocuklarımız bu anlayış ile yönetilen okullarda eğitim almalıdır. Mesleki ve Teknik okullar ülkemizdeki eğitim sürecinde konularında uzman kişilerin üzerinde en çok odaklandığı bölümü oluşturmaktadır. Bu okulların yöneticilerinin yönetim anlayışı da günden güne önem kazanmaktadır.



Bu araştırmanın amacı, mesleki ve teknik okullarda görev yapan okul yöneticilerinin, okullarda “öğretmenlere karşı demokratik davranışlarının ne düzeyde olduğunu” belirleyerek Milli Eğitim Bakanlığına ve eğitimcilere ışık tutmaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Müdürlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı cinsiyetteki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Müdürlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Müdürlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Müdürlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı fakülte mezunu öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. Müdürlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede, farklı sürelerde aynı yönetici ile çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. Öğretmen görüşleri açısından mesleki ve teknik okul yöneticileri demokratik değerlere ne düzeyde sahiptirler?

#### **I.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Bu araştırma, mesleki ve teknik okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı demokratik değerlere sahip olma düzeyleri ölçüsünde, daha verimli eğitim hizmetlerinin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi sürecinde, demokratik değerlere sahip olmanın önemini ortaya koyacaktır. Bu araştırma demokratik yönetim alanında yapılacak diğer çalışmalara kaynak teşkil edecektir. Demokrasi, kişisel hak ve özgürlüklere saygıyı öngörür. Araştırma, bu bağlamda mesleki ve

teknik okullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı demokratik davranışlarının ne düzeyde olduğu konusuna yöneliktir.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar, başta MEB olmak üzere tüm eğitimciler ve yöneticilere ışık tutacaktır.

## **I.5. SAYILTILAR**

Araştırmada iki temel sayıltı vardır.

1. Ankete cevap veren öğretmenleri anket sorularını anlamış ve kendilerine en uygun cevabı işaretlemişlerdir.
2. Ankete katılan her öğretmen sorulara kendi öz düşüncelerini yansıtmıştır.

## **I.6. SINIRLILIKLAR**

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma 2007-2008 öğretim yılında İstanbul ilinde bulunan Meslek lisesi ve Teknik liseler ile sınırlıdır.
2. Araştırmada sözü edilen “Mesleki ve Teknik Okul Öğretmenleri” ifadesi de Meslek Lisesi ve Teknik Lise öğretmenlerini kapsamaktadır. Kadrosu başka bir kurumda ya da başka bir okulda olup da araştırmaya konu olan okula, derse gelen öğretmen ve görevliler kapsam dâhilindedir.
3. Araştırma anket sorularına verilen cevaplarla sınırlandırılmıştır.

## **I.7. TANIMLAR**

Araştırmada adı geçen bazı temel kavramların tanımları şunlardır:

**Davranış:** İnsanın başka bir insan yada başka bir deneyci tarafından gözlenebilen yada kendisince değişik yöntemlerle anlatılabilen bilinçli etkinlikler (Başaran, 1991’ den aktaran; Oğur, 1999, s.6).

**Demokrasi:** Bir kurum, bir topluluk içerisinde kişilerin karşılıklı hak ve özgürlüklerinin varlığına dayanan yaşama biçimidir.

**Demokratik Eğitim:** Amacı, programları ve yöntemleri demokrasinin dayandığı temel ilkelere göre belirlenen eğitimidir.

**Demokratik Eğitim Yönetimi:** Okul ortamında öğretmen, öğrenci ve velileri karar sürecine katan, okul personeline özgür çalışma ortamı sağlayan haksız uygulamalardan uzak, kişiler arasında karşılıklı sevgi, saygı ve güven uyandıran bir yöntemdir.

**Demokratik Yönetim:** Yönetilenler üzerinde haksız uygulamaların olmadığı, yönetilenlerin kararlara katılma hakkına sahip oldukları, düşüncelerini özgürce söyleyebildikleri, kendi seçimlerini yapabildikleri, kendi kararlarını alabildikleri ve başarılı oldukları oranda üst düzeyde yer alabildikleri yönetim biçimidir.

Demokratik değerler ise:

1. İnsan haklarına saygı
2. Eşitlik
3. Duyarlılık
4. Özeleştirisi
5. Özgürlük
6. İşbirliği

olarak ele alınmıştır.

**Yönetim:** Bir örgütte çalışan insanların eylemlerini düzenli bir işbirliği içinde, eşgüdümleyerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için onları etkilemektir.

**Demokratik Değer:** İnsanların bir arada uyum içinde yaşamlarını düzenleyen demokrasiyi oluşturan alt sistemlerdir. Kısaca tanımlayacak olursak demokratik değer, toplumların yaşayıp sahip çıktığı evrensel değerlerdir (Yetek, 2003, s.6-7).

**Okul Yöneticisi:** Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 1997, s.91' den aktaran; Onatır, 2005, s.4).

# BÖLÜM II

## II.1. DEMOKRASİ VE EĞİTİM

### II.1.1. Demokrasi

Son 150 yılın siyasal oluşumlarına bakıldığında demokrasinin popüler bir kavram olduğu, ülkelerin demokratik bir toplum oluşturma için çaba sarf ettiği, bireylerin ise demokrat olmakla övündüğü görülecektir. Demokrasi kavramının ilk kullanıldığı günden bugüne farklı ideolojilerle bağlantısı kurulmuş ve farklı anlamlar yüklenilmiştir. Aşağıda demokrasinin tarihçesiyle birlikte literatürdeki tanım ve tartışmalara kısaca değinilmiştir (Turan, 2001, s.121).

### II.1.2. Demokrasi Kavramı

Demokrasi kavramı, ilk olarak Eski Yunan'da siyasal yaşam biçimi anlamında kullanılmıştır. Yunanca isim olan ve "sıradan insanlar" anlamına gelen demos ve fiil olan ve yönetmek anlamına gelen kratein kelimelerinin birleşmesinden türetilmiştir. Sıradan insanların yönettiği veya kural koyduğu bu yönetim biçiminin merkezinde çoğunluk esas alınmıştır. Bu çoğunluk, Eski Yunan'da tek bir sınıfın egemenliği anlamındadır ve alt sınıfın çıkarı için çalışan bir biçimdir. Atina demokrasinin temel kavramlarından en önemlisi vatandaşlık idi. Vatandaş olabilmek için yetişkin, özgür ve erkek olmak gerekmektedir. Kadınlar, yabancılar ve köleler, Atina demokrasisinin dışında bırakılmıştı. İsa'dan önce 4. ve 5. yy.'da ise demokrasi farklı eleştiriler almıştır. Özellikle Plato (İ.Ö.427-347) demokrasi tehlikesine dikkati çekmiş ve siyasal gücün cahil ve çıkarıcı insanların eline bırakılmayacağını iddia etmiştir. İnsanlar arasında önemli farklılıkların olduğuna inanan Plato, insanların yönetimde eşit söz hakkı olamayacağına inanmaktaydı. Plato'dan sonra demokrasi karşıtı tartışmalar bu asırlarda taraftar bulmuştur. Bunlardan biri de Plato'nun öğrencisi Aristo (İ.Ö.384-322) 'dur. Aristo'ya göre, demokrasi bir siyasal sistemdir. Bu sistemde, siyasal güç, tek bir kişi, birkaç kişi veya çoğunluğun elinde bulunabilir. Gücün, bütün toplumun iyiliği için kullanılmasının iyi ve doğru olduğunu da savunan

Aristo, gücü, yönetenler için kullanmanın yanlışlığına işaret etmiştir. Tek kişi yönetimini monarşi, birkaç kişinin yönetimini aristokrasi ve çoğunluğun yönetimini de demokrasi olarak tanımlamıştır. Aristo, demokrasiyi kaos oluşturacağı, monarşiyi ise tek adaman bir toplumu yönetecek kadar yeterlikleri taşımayacağı gerekçesiyle reddetmiş, seçkin insanların yönetimi olan aristokrasinin önemine vurgu yapmıştır. Plato'dan günümüze güç kavramı ile siyasal yönetim arasındaki tartışmalar önemli bir yer tutmuştur (Aydın, 2000; DiClerica & Hammack,1992; Ball & Dagger, 1991'den aktaran; Turan, 2001, s.121).

Demokrasi üzerine olan tartışmalar devam etmesine rağmen, genel olarak demokrasinin üç tanımı yapılmaktadır. Birincisi, “çoğunluğun yönetimi olarak demokrasidir” ki bu, belli politikaları benimsemesi ve bunların uygulanması için bazı liderlere yetki verilmesi ilkesine dayanmaktadır. Demokrasinin ilk uygulamaları da bu basit tanım etrafında toplanmıştır. Çoğunluk yönetiminde azınlıkların hakları, otorite ve gücü kullanmada moral\ahlaki sınır tanımaması, çoğunluk demokrasisine yapılan eleştirilerden bazılarıdır. Demokrasinin ikinci tanımı ise, “liberal demokrasi” olarak adlandırılmaktadır. liberal demokrasi, çoğunluk demokrasisinin, çoğunluğun yönetimi ilkesini kabul etmekle beraber, temel hak ve özgürlüklere, bireysel hakların korunmasının önemine vurgu yapmaktadır (Turan, 2001, s.122).

Peter Berger, demokrasiyi, siyasi gücü ellerinde bulunduranların seçimle uzaklaştırılabildiği bir siyasi sistem olarak tanımlanmaktadır. Siyasi sistem olarak demokrasinin tanımlarının en anlamlısının Barry Holden tarafından yapıldığı söylenebilir. Holden'e göre, toplumsal yaşamda meydana gelen önemli sorunlar hakkında temel belirleyici kararların bütün halk tarafından alındığı bir siyasi sistemdir demokrasi (Lewis, s.22'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60).

Özgürlüğün çoğunlukla demokrasinin yerine geçecek biçimde kullanıldığı söylenebilir. Demokrasi, özgürlüğe ilişkin düşünceler ve ilkeler kümesi olduğu göz önüne alındığında, özgürlüğün kuramsallaşması olarak tanımlanabilir (Dewey,1987 'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60).

Temel haklar, her vatandaşın

- örgütlenme,
- siyasal partilere ve derneklere katılma,
- bilgiye ulaşma,

- protesto etme,
- düşüncesin açıkça ifade edebilme

hakların içermektedir. Kısaca liberal demokraside bireylerin hukukunun korunması, kanunların hiçbir ayırım yapmadan herkese adil ve eşit biçimde uygulanmasıdır. Üçüncü. bir demokrasi tanımı ise, “ sosyal ve ekonomik eşitliğe” dayanan anlayıştır. Bu görüş taraftarı olan demokratlara göre, bazı toplumlarda sosyal ve ekonomik gücün adil olmayan bir biçimde dağılımı, demokrasinin özünü ve ruhunu zedelemektedir. Bu bakımdan sosyal ve ekonomik eşitliğe inanma ilkesi, zenginliğin dağılım, eğitimde eşitlik ve yasaların eşit şekilde uygulanması gereğinin altını çizmektedir. Genel olarak demokrasi, çoğunluğun yönetimine dayalı, bireysel hak ve özgürlükleri koruyan ve aynı zamanda vatandaşlar arasında belli bir dereceye kadar eşitliği sağlamak için çaba gösteren bir yönetim biçimidir (Cohen, 1971; Mayo, 1960’ dan aktaran; Turan, 2001, s.122).

Demokrasi, bireysel ve ortak özgürlüğün toplumsal kurumlarca tanınması ve tüm vatandaşların özgür iradeleriyle koydukları kurallara dayalı bir siyasi sistemdir. Demokratik bir toplumda her birey kararlara, gruplara katılma, katılmama ya da grubu yönlendirme hakkına sahiptir (Kışlalı, s.207’den aktaran; Gökçe, 2007, s.60). Bununla birlikte demokrasi, bireysel ve ortak özgürlük, yönetenler-yönetilenler tarafından serbest belirlenmeden ve toplumsal kurumların oluşumuna, değişimine en yüksek düzeyde katılım sağlanmadan var olamaz (Beetham, Boyle,1995’den aktaran; Gökçe, 2007, s.60-61).

Demokrasinin var olmasının yukarıda belirtilenlerle sınırlı olduğu söylenemez. Demokrasinin varlığı, gerekli toplumsal koşullara bağlıdır. Bu koşullar sağlanmadıkça, demokrasinin kurulması ya da varlığı tehlikeye girebilir. Kışlalı’ ya (1995) göre demokrasinin var olması:

- a) Ulusal bütünlüğün sağlanmış olmasına,
- b) Toplumsal sınıflardan hiçbirinin diğeri üzerinde kesin bir üstünlüğünün bulunmamasına,
- c) Toplumsal sınıflar arasındaki yatay ve dikey hareketliliğin yüksek olmasına,
- d) Toplumda çoğunluğun kitle iletişim araçlarından yararlanacak düzeyde bir eğitime sahip olmasına,

e) İnsanların eşitlik ve özgürlüğüne,

Hoşgörü ve uzlaşmaya dayalı bir değerler sisteminin ulusal kültürde egemen olmasına bağlıdır (Kışlalı, s.206'dan aktaran; Gökçe, 2007, s.61).

### II.1.3. Demokrasinin Nitelikleri

Bir toplum, farklı gruplar, aileler, birlikler, çalışanlar ve çalıştıranlardan oluşuyorsa, belirlenen amaçlar ve uyulması gerekli kuralların, sorumlulukların ve faydaların paylaşılmasındaki kararların geniş kitlelere dayanması gerekir. Demokrasi, kararların birlikte alındığı bir sistemdir. Demokraside kararları birlikte alma zorunluluğu, alınan kararlardan tüm toplum yaşamını etkilemesindedir. Demokrasi, birlikte alınan kararlar üzerinde halkın kontrolü ve bu kontrolün uygulanmasında haklarının eşit olarak kullanıldığı ilkeler üzerine kuruludur. Bu iki ilke, bir sistemin demokratik olarak nitelenmesini sağlar (Schmitter, Philippe, Karl,1992, s.12-13'den aktaran; Gökçe, 2007, s.61).

Bu şekliyle demokrasi, sadece bir siyasi sistem olmaktan öte tüm toplumun yaşam biçimi olarak anlam kazanır (Lijphart,1986'dan aktaran; Gökçe, 2007, s.61).

### II.1.4. Demokraside Bulunması Gerekli Koşullar

Bir siyasi sistemin demokrasi olarak adlandırılması belli koşullara bağlıdır. Demokrasiye dayanak oluşturan bu koşullar aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

1. Halk egemenliği,
2. Siyasi gücün yönetilenlerin rızasına dayalı olması,
3. Çoğunluğun yönetimi,
4. Azınlık haklarının korunması,
5. Temel insan haklarının güvence altında olması,
6. Özgür ve adil seçimler,
7. Yasalar önünde eşitlik,
8. Uyuşmazlıkları hukuka dayalı olarak çözme,
9. Hükümetin anayasa ile sınırlandırılması,
10. Toplumsal, ekonomik ve siyasi çoğulculuk,

11. Hoşgörü, işbirliği ve uzlaşma değerlerinin paylaşılması (Lijphart,1986'dan aktaran; Gökçe, 2007, s.61-62).

Kışlalı (1995) ise demokrasinin temel niteliklerini:

- a) Siyasi iktidarın özgür genel seçimlerle oluşturulması,
- b) Gerektiğinde siyasi iktidarın karar ve uygulamalarını da denetleyebilen bağımsız yargı,
- c) Farklı toplumsal çıkar ve görüşleri temsil eden siyasi partiler,
- d) Farklı toplum kesimlerini temsil eden ve siyasi katılımı kolaylaştıran,
- e) Dernekler ve sendikalar gibi kitle örgütleri,
- f) Yurttaşların gelişmelerden doğru bilgi edinme haklarını sağlayacak, özgür kitle iletişim araçları

olarak belirtmektedir (Powell, 1990'dan aktaran; Gökçe, 2007, s.62).

Demokrasinin en ayırt edici noktası seçme ve seçilme hakkıyla donatılmış vatandaşlardır. Bununla birlikte, çoğunluğun yönetimi, işbirliği, temsilcileri belirleyebilme demokrasinin koşullarındandır. Bir demokraside bulunması gerekli koşullar şu şekilde sıralanabilir;

Demokraside:

1. Siyasi gücü kullananlar üzerindeki kontrol, anayasal olarak seçilmiş organlar ait olmalıdır.
2. Seçilmiş organlar, dürüstçe yapılmış seçimlerde oluşturulmalıdır.
3. Yetişkin kabul edilenlerin tümü seçimde oy hakkına ve seçilebilme hakkına sahip olmalıdır.
4. Vatandaşlar, çeşitli tehditlere uğramadan görüş ve düşüncelerini serbestçe açıklayabilmelidirler.
5. Vatandaşlar, bilgi edinmede seçeneklere sahip olmalı ve bu seçenekler yasalarla güvence altına alınmalıdır.
6. Vatandaşlar, siyasi tercihlerini örgütleyebilmeli ve örgüt şekillendirme haklarına sahip olmalıdırlar,
7. Halkın seçimi ile oluşturulan kurumlar, seçilmemiş kurumların baskısı altında olmamalıdır.
8. Devlet, diğer baskı gruplarından bağımsız olarak kendi kendini yönetebilmelidir (Keane,1994'den aktaran; Gökçe, 2007, s.62-63).



Dahl'a (1993) göre ise bu koşullar;

1. Örgüt kurma ve bunlara katılma özgürlüğü,
2. Düşünce ve düşünceyi açıklama özgürlüğü,
3. Oy verme hakkı,
4. Kamu görevliliğine getirebilme hakkı,
5. Siyasi liderlerin seçmen tercihini kazanmak için yarışabilme hakkı,
6. Değişik haber alma kaynaklarından yararlanma hakkı,
7. Serbest ve adil seçimler,
8. Hükümet politikalarını oylara ve diğer tercih belirtilerine dayandırmak için gerekli kurumların bulunmasıdır (Erdoğan, s.186'dan aktaran; Gökçe, 2007, s.63).

Powell'a göre (1990) göre ise bir demokraside;

1. Siyasi iktidarın meşruluğu, vatandaşların isteklerini temsil etme durumuna bağlıdır.
2. Kabulü sağlayan örgütlenmiş yarışma kurumu siyasi seçimlerdir. Bu nedenle bir demokraside en az iki siyasi partiye gerek vardır.
3. Yetişkinlerin çoğu, hem seçen hem de seçilen olarak seçim sürecine katılır.
4. Oylama gizlidir ve zorlama söz konusu değildir.
5. Vatandaşlar ve liderler, söz, basın, dernek ve örgütlenme temel özgürlüklerine sahiptirler (Dewey,1967'den aktaran; Gökçe, 2007, s.63).

Demokrasi, daha önceki tanımlardan da anlaşılacağı üzere halk yönetimi olarak yasaları oluşturma, uygulama ve yargılamanın yurttaşların hak ve görevi olduğu bir siyasi sistemdir (Dewey, s.87'den aktaran; Gökçe, 2007, s.64). Bunun doğurduğu sonuç, vatandaşların kendi oluşturdukları yasalara itaat etme ve hak ve görevle yüklenmiş olmalarıdır. Demokrasi, siyasi sistemler içinde şimdiye kadar yerine başkalarının konulmadığı bir siyasi sistem olarak, insanın doğasından kaynaklanan haklarının korunduğu, bu haklarını özgürce kullanabildiği bir yaşam modeli olarak değerlendirilebilir (Gökçe, 2007, s.64).

Diğer taraftan demokrasi, bütün çekiciliğine rağmen korunması ve yaşatılması en zor siyasi sistemdir. Zira demokrasinin birbirine bağımlı, fakat aykırı durumlar içermesi, bunlardan doğan gerilimlerin her zaman kolayca çözülemediği bir

durum yaratır. Demokrasi, bir yandan farklı görüş ve düşünceleri, öte yandan görüşler üzerinde birlikteliği gerektirir. Demokrasi hem temsile dayalı hem de yönetilebilirliği sağlamak durumundadır. Ayrıca bir yandan demokratik bir yönetimi gerektirir, diğer taraftan etkin yönetimi. Dolayısıyla, bu durumlar demokrasinin sınırlılığı olarak kabul edilir (Russel,1995'den aktaran; Gökçe, 2007, s.64). Ancak demokrasi, sivil toplum demokrasisi anlayışıyla, yukarıda belirtilen türdeki yetersizliklerini çözebilecek bir noktaya doğru ilerlemektedir. Demokrasinin gelecekteki sorunu devletçiliğe ya da despotizme olanak sağlaması değil, toplumsal yaşamda bireylerin ve grupların değerlerine yanıt verebilme yeterliliği konusunda yoğunlaşacağı söylenebilir (Gökçe, 2007, s.65).

## II.1.5. Demokrasinin Dayandığı Temel İlkeler

Demokrasinin dayandığı ilke ve kurallar, demokrasiyi diğer siyasi sistemlerden değerli kılar. Gruplandırmak gerekirse, demokrasinin yukarıda belirtilen özellikleri aşağıdaki başlıklar altında irdelenebilir (Gökçe, 2007, s.63).

- Demokrasiye dayalı siyasal sistemlerde vatandaş olarak herkes eşit siyasi ve yaşama hakkına sahiptir.
- Demokrasiye dayalı siyasi sistem, ortalama vatandaşının gereksinimlerini diğer siyasi sistemlere göre daha iyi karşılar.
- Demokrasi, çoğunluğun kararlarına ve uzlaşmaya dayalıdır.
- Demokrasi temel özgürlüklerini korur.
- Demokrasi toplumun kendi yenilenmesine ve değişmesine olanak tanır.
- Demokraside insanlar, seçim yoluyla siyasi gücü oluşturur, doğrudan ya da dolaylı biçimde kontrol eder.
- Demokrasi hak ve özgürlüklerin kullanımını ve siyasi eşitliğin sağlanmasını Anayasa ile kurumlaştırır ve garanti altına alır.
- Bir demokrasi, birbirlerini denetleyen kurumlar aracılığı ile dengede kalır (Gökçe, 2007, s.63-64).

## II.1.6. Demokrasi ve Eşitlik

Demokrasinin bir diğer önemli kavramı eşitliktir. Duverger'e göre doğada mutlak olarak bir eşitlik söz konusu değildir. İnsanlar arasında yaratılan eşitlik, hukuksal eşitliktir (Duverger,1997'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60).

Eşitlik aynılıkla ilgili olduğundan, demokrasi açısından ortaya konulan eşitliğin, bireysel, ekonomik ve siyasal özgürlüklerin kullanımına ilişkin olduğu söylenebilir (Lewis, s.70'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60). Siyasi eşitlik, demokrasinin varoluş nedenidir. Siyasi eşitliği sağlayan demokrasi, tüm yurttaşlara aynı hakların verildiği ve kullanıldığı bir siyasi sistem olmaktan öte, toplumsal eşitsizlikleri ahlaksal haklar adına dengeleyen bir araçtır. Siyasi eşitlik, siyasi bir topluluğun en zayıf üyelerinin, siyasi gücü kullananların kendileri için sağladıkları ilgi ve saygıya eşit bir ilgi ve saygı görme hakkına sahip oldukları bir durumdur (Touraine, s.35'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60).

## II.1.7. Demokrasi ve Özgürlük

Demokrasi, siyasal eşitlik ve bireysel özgürlükler temel alınarak farklı biçimlerde tanımlanabilir. Demokrasi tanımı, özgürlük eşitlik ve hak egemenliği kavramlarının birlikte alınmasıyla anlam kazanır. Bu anlamda demokrasi, yönetim ve yaşama biçimi olarak insanın toplumdaki yerini belirlemede siyasal bir varlık olarak özgürce karar verebildiği bir siyasal sistem ve yaşama biçim olarak tanımlanabilir (Köker, 1992'den aktaran; Gökçe, 2007, s.59).

Thomas Jefferson'a göre insan özgür doğar. İnsanın özgür doğması, ona bireysel, ekonomik ve siyasal haklarını özgürce kullanma hakkını sağlar (Duverger, s.122'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60). Bu nedenle insan, bireysel haklarını kullanmada, düşünme ve düşüncelerini açıklamada, kendi kararlarını vermede, iletişim haklarını kullanmada ve siyasal gücü belirlemede özgür olmalıdır (Erdoğan, s.182'den aktaran; Gökçe, 2007, s.60).

Sürekli söylenen bir şeyi tekrarlıyor olmak riskini göze alarak, toplumsal denetim sorununun diğer yönüyle, yani özgürlüğün doğası hususu ile ilgili bir şeyler de söylemek istiyorum. Önemi hiç yitirmeyecek olan tek bir özgürlük vardır: düşünme özgürlüğü, ya da başka bir deyişle özünde düşünölmeye değer olan amaçlar

adına gözlem ve muhakeme yapma özgürlüğü. Bence bu özgürlük biçimi ile ilgili yapılan en genel hata bu özgürlüğün hareket özgürlüğü ile veya hareketin harici ve fiziksel yönü ile özdeşleştirilmesidir. Hareketin harici ve fiziksel yönü, içsel olan yönünden, yani düşünce, istek ve amaç özgürlüğünden ayrı düşünülemez. Öğrencilerin sabitlenmiş sıralarda oturduğu ve askeri oturma düzenlerinde sadece belli işaretle istinaden hareket etmelerine müsaade edilen geleneksel okullardaki değişmez düzenlemelerin hareketin harici yönü üzerine getirdiği kısıtlama, aynı zamanda zihinsel ve ahlaki özgürlük üzerinde de sınırlama getirmiştir. Eğer bireylerin özgürlüğün zihinsel kaynaklarından beslenerek büyümeleri şansı yaratılmak isteniyorsa, ki böyle olmadığı sürece gerçek ve devamlı bir normal büyümenin gerçekleşmesi zaten garanti edilemez, bu deli gömleği ve prangalı zincir uygulamalarından kurtulma zorunluluğu vardır (Dewey, 2007, s.75-76).

## II.1.8. Demokraside Hoşgörü ve Sevgi

Demokrasi eğitimine uygun bir öğretmenin önemsemesi ve göz ardı etmemesi gereken bir konu da sevgidir. Sevgisiz bir eğitim, hele ki demokrasiye uygun bir eğitim düşünülemez. Bütün eğitim etkinlikleri, aile ve eğitim kurumlarında sevgiye dayandırılmalıdır. Çocukla eğitimciler arasındaki etkileşimi sağlayan temel etken sevgi olmalıdır. Ancak böylece çocuk olduğu gibi görünerek, bütün yetenekleri sonuna kadar geliştirilebilir. Bu nedenle, doğa, çocukları sevmek ve yardım edilmek üzere yaratmıştır (1966,49), diyen Rousseau, çocukları seviniz, oyunlarına, eğlencelerine saygılı ve uygun olunuz (1966,19) der. Russel da (1984,181) eğitimde ilerlemenin yalnız bir yolu vardır ki, o da sevgiyle işlenmiş bilim yoludur, der. Çünkü ona göre, bilim olmadan sevgi güçsüzdür, sevgi olmadan bilim yıkıcıdır. Bu nedenle bütün eğitim etkinlikleri sevgiyle gerçekleştirilmelidir. Bilgisayar, televizyon, radyo, teyp gibi araç ve gereçler öğrencilerin eğitiminde çeşitli katkılar sağlayabilir. Ancak, Sönmez' in de belirttiği gibi (1991,143), bunlar, öğrenciye karşı sevgi, saygı, içtenlik, hoşgörü, anlayış gibi insani özellikleri göstermede öğretmenin yerini tutamazlar. Sevgiyle verilen bilgi daha kalıcı ve etkili olacağı gibi, istenen davranış değişiklikleri de bireyin kişiliği bozulmadan, zedelenmeden gerçekleştirilebilir (Maboçoğlu, 2000, s.37).

## II.1.9. Demokrasi Eğitimi

Günümüz toplumlarında demokrasi, bir yaşam biçimi olarak kabul edilmektedir. Bu anlayışın bir sonucu olarak, demokratik ilkelerin eğitim sürecinde öğrenilmesi ve uygulanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Kıncal, 2006, s.17).

Demokrasi, her şeyden önce kültürel alanla ilgili bir konudur. Dolayısıyla, bireyler, demokrasi kültürüyle ilgili değerlere sahip oldukları ölçüde, demokratik davranışlar yaygınlaşabilecektir. Bunu gerçekleştirmeni yolu da, ailede başlayıp, okulda ve çevrede devam eden bir süreç olan eğitimden geçmektedir (Kıncal, 2006, s.17).

Günümüzde, öğrencilere kazandırılan bilgilerin özelliği kadar, nasıl bir ortamda öğretildiği ve eğitim sürecinde iletişimin nasıl gerçekleştirildiği de önemlidir. Demokrasiyi bir yaşam biçimi olarak seçen toplumların, aynı yaklaşımı okulda da uygulamaları gerekir. Öğrenciyi merkeze almayan, öğrenciye göre düzenlenmeyen bir eğitim ortamında, eğitimin niteliği de istenilen düzeyde gerçekleştirilemeyecektir (Kıncal, 2006, s.17).

Demokrasi kültürünün temelinde esas olarak, “kendime istediğim özgürlükleri, başkasına da tanımak gereklidir” anlayışı yatmaktadır. Aynı şekilde, demokrasi kültürünün temelinde, önce “kendine saygı”, sonra da, bu saygının “insana saygı” biçimine dönüşmüş hali yer almaktadır (Kıncal, 2006, s.17).

## II.1.10. Demokrasi ve Katılnalı Yönetim

Katılnalı Yönetim, (Participative Decision Making) özellikle iş dünyasında popülerlik kazanan ve demokratik gelişmenin bir parçası olarak tüm örgütlerde denenilen bir yönetim şeklidir. Bu yönetim şeklinde katılma hiyerarşiden daha ziyade uzmanlığa dayalıdır. Tüm katılımcıların statü farkı olmaksızın eşit söz hakkına sahip olarak karar alabilmelerini ifade eder. Katılnalı yönetimin etkili olabilmesi için katılanların eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olması lazımdır. Katılnalı yönetim demokratik yönetim biçiminin temel gereklerindedir: “Kararın sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan, kararları uygulamadan sorumlu olan ve sonuçlarından etkilenen herkesin”(McPike, 1987, s.14) karara katılmasını öngörür (Özden, 1996, s.427).

Okulların yönetiminde öğretmenin katılımının daha anlamlı olabilmesi için; sadece görüş belirtmek için sınırlı kalmaması, sorunun çözümüne kadar olan aşamalarda da söz sahibi olması gerekir. Öğretmenin okul yönetimine katılmasını öngören Katımlı Yönetimin uygulanması için kimi zaman karar sürecine katılma yerine sorun çözmeye katılma önerilmekte, ancak asıl olanın uygulama aşamasında da öğretmenlerin katılımlarının sağlanması olduğu belirtilmektedir (Alexander, 1979). Alınan kararların uygulanmasını da takip edecek olan bir katılma şekli öğretmenlere katılmalarının sonuçlarını da görme olanağı sunduğu için daha anlamlı olacaktır (Özden, 1996, s.428).

Uygulamayı içermeyen Katımlı Yönetim öğretmenin etkisini çok sınırlı, hatta olumsuz kılacaktır. Çünkü “ ... örgütler hiçbir zaman uygulayamayacakları çok kararlar alırlar” (Imber ve Duke, 1984). Böylesine sadece laftan ibaret kalan, uygulamaya hiçbir zaman yansımayan bir katılma da öğretmenler için hem prestij hem otonomi kaybına yol açmakta hem de psikolojik açıdan rahatsız edici olmaktadır (Mansbridge, 1973’ den aktaran; Özden, 1996, s.428).

Eğitim sisteminde yapılan yenileşme sürecinde, katımlı yönetimin etkili olabilmesi için, karara katılanların eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olması gerekir. Katımlı yönetim, aynı zamanda demokratik yönetim biçiminin de temel gereklerindedir. Mcpike “ Kararın sonuçlarından etkilenen o konuda uzmanlığı ve kararları uygulamada sorumluluğu olan, sonuçlarından etkilenen herkesin karara katılmasını” öngörmektedir (Mcpike, s.46’ dan aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.16). Blumberg ise, “ Katımlı yönetimin etkili olarak uygulandığı eğitim örgütlerinde, işten doyum ve diğer bazı olumlu tavırların geliştiğini göstermeyen araştırmanın olmadığına dikkat çekmekte, böylesi bir bulgunun da, sosyal bilimlerde ender görülen bir durum” olduğunu ileri sürmektedir (Blumberg, 1968, s.123’ den aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.16).

Eğitimin yenileşme sürecinde kararlara katılma, öğretmenlerin alınan kararlarda, dolayısıyla da uygulamada daha etkili olmalarına uygun ortam yaratabilir. Öğretmenlerin karara katılımı, oylama ya da bilgi toplama aşamasında olduğu zaman, öğretmenler karara katılmış olmakta, fakat kararın üzerinde fazla etkili olamamaktadırlar. Bu durum ise, öğretmenlerin karara katılımı ile elde edilmesi

beklenen kazanımın tamamen kaybedilmesine sebep olabilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.16).

Karara katılma, karara evet ya da hayır demek değildir. Katılım geniş bir alandan, sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık gösterebilir. Karar vermeye geniş katılım, bireyin karar verme sürecine olabildiğince, işlemin başından ve uzun bir süre katılımın ifade etmektedir (Celep,1996,s.57'den aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.16). Yenileşme kararı alınırken çoğu zaman geniş kapsamlı bir katılımın sağlanması, bazen uygulama aşamasında uygun olmayabilir. Bu sebeple, öğretmenlerin karara katılımı dengeli ve tutarlı yönetim uygulamalarıyla desteklenmelidir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.16).

Yeniliğe direnme olduğunda, eğer yeniliğin aciliyeti az ise, yenilikten etkilenenlerin, yeniliğin nasıl uygulanacağı kararına aktif olarak katılmalarına izin vererek, yoğun katılımı gerçekleştirmek en uygun yöntemdir. Bu yaklaşımın avantajı, yenilikten etkilenenlerin olayı sahiplenmesi ile motivasyonun artmasının ve yeniliğinin büyük olasılıkla başarıyla gerçekleşmesinin, mümkün olabilmesidir (Wood, s.55-64'den aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.16).

Öğretmenlerin karar süreçlerine katılmaları, okullarda demokratik yönetim biçiminin gelişmesine de katkı da bulunabilir. Aynı zamanda öğretmenlerin okullarını daha fazla sahiplenmelerini ve iş doyumunu elde etmelerini sağlayacak, düzenlemelerin yapılması da gerekmektedir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.16).

Eğer öğretmenlerin yeniliğe katkıda bulunmaları için becerileri kısıtlı ve hemen yetiştirilmeleri de imkansız ise karara katılım sınırlandırılabilir. Beceri eksikliğinden karara katılımın etkinliği kısıtlandırıldığında, toplu olarak herkesi işe dahil etmek, yoğun ve düzenli iletişimi gerektirir (Hussey,1997.s.17'den aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.16). Yenileşme uygulamalarında, özellikle de, iletişim ve eşgüdüm sorunlarının yaşanıyor olması, varolan sorunları daha da arttırabilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.16).

Okul yöneticisinin yönetim biçimi ve tavırları, alınan kararları etkileyecektir. Okul yöneticisinin, otokratik yöntemlere dayalı olarak uygulayacağı sorun çözme yaklaşımlarında, katılım ne kadar olursa olsun beklenen etkililiği sağlamayacaktır. Okul yöneticisinin, öğretmenlerden bilgi toplayıp kararı kendisinin aldığı sorun çözme biçimi ise, oldukça önemli sınırlılıklara sahiptir. Okuldaki yenileşme

sorunlarıyla ilgili olarak, okuldaki öğretmen ve yöneticiler, sorunları birlikte tanımlamalı, sorunları analiz etmeli, çözüm yolları üretmeli, olası seçenekleri belirlemeli ve oy birliğiyle verilen kararların uygulanmasında çaba sarf etmelidir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.16).

Yenileşme sürecinde karara katılma ile ilgili olarak, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, sorun çözme aşamalarına davet edilmiş olmalarına rağmen, kararın okul yöneticisi tarafından çoktan alındığını düşünmekte, yöneticinin aldığı kararları değiştirmenin mümkün olmadığını, zamanlarını boşa harcadığını ileri sürerek kararlara katılmak istememektedirler. Böyle bir durumda, okul yöneticisi karara katılma sürecinin başından itibaren kişisel eğilimlerini ve ön yargılarını öğretmenlere kabul ettirmeye çalışmamalıdır. Okul yöneticisinin beklentilerinin etkili olduğu durumlarda ise, tamamen iyi niyetli olarak başlayan karara katılma süreci, yenileşme uygulamalarına zarar verebilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.16-17).

### **II.1.10.1. Katımlı Yönetim İçin Gerekli Örgütsel Şartlar**

Türk Eğitim Sistemi'nde yapılan yenileşme uygulamalarında, karara katılma sürecinin etkili olarak gerçekleşmesi için yapısal değişikliğe gidilmesi gerekir. Yenileşme kararlarının merkezi yönetim tarafından alınıp okullara dikte ettirildiği durumlarda, öğretmenlerin karara katılımlarından söz etmek imkansızdır. Wood öğretmenlerin okul yönetimine etkili bir şekilde katılmaları için gerekli değer, yapı ve süreç değişikliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Wood, s.59'dan aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000,s.17).

### **II.1.10.2. Değer**

Eğitimde yenileşme uygulamalarında karara katılacak öğretmenler, mesleğine karşı sorumlu, güdülenmiş ve güvenilir olması gerekmektedir. Yenileşme sürecinde rol alan öğretmenlerin, güdülenme düzeyi, uygulamanın da başarısını belirleyici bir özelliğe sahiptir. Berman ve Mclaughlin “ Öğretmenler için en önemli özendiricilerin, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması” olduğunu ileri sürmektedirler (Berman ve Mclaughlin,1977, s.136'dan aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.17).



Karara katılanların, alınan kararların kalitesini arttıracak yeterliliklere sahip olma bakımından oldukça önemlidir. Çünkü, yeniliğin başarısı yeniliği yürüten öğretmen ve yöneticilerin yeterlilikleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple, yenileşme ile birlikte, eğitim örgütlerinde personel geliştirme eylemlerine ağırlık verilmesi gerekir. Karara katılmada sağlıklı bir iletişim mekanizması kurulmalıdır. Yenileşme hakkındaki bilgi sağlıklı bir iletişim yoluyla anlatılmalıdır. Öğretmen ve okul yöneticilerine, bilgi ve deneyimlerini açıklama olanağı verilmelidir (Fullan,1982, s.67'den aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.17).

Okul yöneticisi karar sürecinde okul ortamında meydana gelen çatışmadan kaçınmamalı, çatışmayı bir bilgi üretme aracı olarak ele almalıdır. Okul yöneticisi çatışmayı yönetebilmelidir. Karar sürecinde etkili olan, karar sürecine katılan kişilerin statüleri değil, uzmanlıkları esas alınmalıdır. Bu duruma göre, ast ve üst ilişkilerinin formal esaslara bağlı olarak yürütüldüğü bir karar sürecinin etkililiğinden söz etmek imkansızdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.17).

### **II.1.10.3. Yapı**

Örgüt politikaları, öğretmenlerle kendilerini etkileyen karara katılma hakkı sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekir. Karara katılanlar, yeni bir konuyu gündeme getirebilme ve tartışmanın seyrini etkileyebilme gücüne sahip olmalıdırlar (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.17).

Okul ortamında, okul yöneticisi ile öğretmen arasındaki emir-komuta zincirinin ve hiyerarşik farklılıkların etkisini yok edecek prosedürler hazırlanması gerekir. Eğer alışılmış, sorunlu örgüt yapısında yenileşme uygulaması yapılıyorsa, yeniliğin başarıya ulaşma olasılığı oldukça düşük olabilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.17).

Karara katılanları sınırlayan, örgütsel kural ve düzenlemeler, etkili karar sürecini engelleyebilir. Bu sebeple, daha geniş yetkili, daha serbest karar alma birimleri oluşturulmalıdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.17).

#### **II.1.10.4. Süreç**

Karara katılanlar, karar alınan konu hakkında bilgi sahibi olmalı ve fikirlerini ikna edecek bir şekilde savunabilmelidir. Karara katılanların güvenilir, sağlam ve yeterli düzeyde bilgiye sahip olmaları gerekir. Karar verilecek konu hakkında karara katılanların sınırlı düzeyde bili sahibi olması, yenileşme uygulamalarına zarar verebilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.17).

Katılımcıların birbiriyle ilişkilerinde ve etkileşimlerinde, açıklık ve dürüstlük egemen olmalıdır. Özellikle de, eğitim yöneticileri açık iletişim önemine inanmalı ve bunun gereğini yapmalıdırlar. Savunmacı iletişim ve aşırı gizlilikten vazgeçmelidir. Eğitim yöneticisi her türlü iletişim girişimini kendisi başlatarak çevrenin negatif yönlendirmesinin de önüne geçmelidir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.17).

Karar sürecinde çatışma yaşanabilir. Çatışmanın olması örgütün yaşamasının en önemli işaretlerinden birisidir. Çatışmayı zararlı görmek örgütlere zarar verebilir. Okul yöneticisi çatışmayı iyi yönetip yönlendirdiğinde, örgüte çok önemli kazanımlar sağlayabilir (Mullins, 1992, s.67'den aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.17).

Örgütteki statüsü ne olursa olsun, her personel kendini ilgilendiren konularda, karar sürecine katılması sağlanmalı ve ast-üst ilişkilerinde serbest ve güdüleyici bir karar ortamı yaratmalıdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.17).

#### **II.1.10.5. Kabul Alanı**

Kabul alanı kavramı, emir alan kimselerin o emri kabul edilebilir değerde görmeleri ve kabul etmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Aydın, 1988, s.17'den aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.17). Karar katılma kavramı içerisinde, okulda alınan her karara öğretmenlerin katılması gerektiğine yönelik bir kabul bulunmaktadır. Özden, "Her öğretmenin okulda alınan her karara katılma beklentisi içinde olamayacağını" ileri sürmektedir (Özden, 1996, s.427-438'den aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.17). Okulda alınacak olan karar, öğretmeni ilgilendiriyorsa, öğretmen kararlara katılmak isteyecektir. Okulda her olup biten için öğretmenin karara katılması öğretmenin görev tanımı içerisinde bulunan işlerin yapılmasını engelleyebilir. Karara katılma konusunda öğretmenlerin tutum ve davranışlarını belirleyen bir başka durum ise, Özden'e göre "aldırmazlık alanı"

kavramıdır (Özden, 1996, s.427-438'den aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.18). Bu kavram genellikle öğretmenlerin ilgilenmedikleri alanlarla ilgilidir. Owens öğretmenlerin kişisel olarak ilgi duydukları ve kolay kolay vazgeçmek istemedikleri karar alanları için “Duyarlılık alanı” kavramını kullanmaktadır (Owens, 1981, s.53'den aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.18). Bunlara ek olarak Owens ve Lewis ise “Kararsızlık alanı” kavramından söz etmektedirler (Owens ve Lewis, 1976, s.55-66'dan aktaran; Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.18). Bütün bu alanlar okul yöneticisine yenileşme sürecinde, neyi, nerede, nasıl, ne zaman, kiminle yapacağını iyi bilmesinin ne kadar zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır. Alınan kararlar öğretmenlerin ilgilendirdiğinde, öğretmenin alandaki uzmanlığı, yeterliliği sorunun çözümü aşamasında sağlayabileceği katkı söz konusu olduğunda, öğretmenler yetkilendirildiğinde, karara katılım daha etkili olarak gerçekleşebilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.18).

#### **II.1.10.6. Sonuç**

Eğitimde karara katılma süreci. Sadece yenileşme süreciyle sınırlandırılmayacak kadar geniş bir konudur. Bu sebeple karara katılma, eğitim kurumlarının tüm iş ve eylemlerinde işe koşulabilir. Öğretmenlerin yaptıkları işten doyun elde etmelerini sağlamak, eğitim örgütleriyle bütünleşmelerini sağlamanın yollarından birisi de, hiç şüphesiz öğretmenlerin karara katılımının sağlanmasıdır. Okulda yenileşme uygulamalarını yürüten okul yöneticileri, öğretmenleri kararlara katılmaya teşvik etmelidir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin kararlara katılma sürecini iyi planlamalı ve uygulamalıdır. İyi planlanmadığında, öğretmenlerin zamanları boşa harcanacaktır. Böyle bir duruma maruz kalan öğretmenler, etkisiz bir karar eylemine katıldıkları yönündeki yargıları ile yenileşme sürecini olumsuz olarak etkileyebilecek tutumlar içerisine girebilirler. Böyle bir durum kurum kültürünü de olumsuz olara etkileyecek özellikle yeni katılan üyeler hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Böyle bir durumda olmaması gereken bir durum sergilendiği için olumsuz bir sosyalleşme süreci yaşanacaktır. Yeni üyeler yapılmaması gereken ama yapılan şeyleri isteyerek veya istemeyerek öğrenerek eski kültürün bir devam ettiricisi olacaklardır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.18).

Bütün bu sebeplerden dolayı, öğretmenlerin okulda alınan yenileşme ile ilgili kararlara katılımı sağlanmalı, öğretmenlerin duyarlılık alanları genişletilmelidir.

Okulda alınan kararlara katılan öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin yüksek olacağına yönelik bir beklenti vardır. Aynı zamanda okul yönetimine karşı direnme eğilimi içerisinde bulunan informal gruplar, karara katılma sürecinde okul yönetimi ve diğer gruplarla daha yakın ilişki kurma ve onları daha iyi tanıma fırsatı bulabilirler. Karara katılma süreci, okullardaki örgütsel öğrenme sürecini de arttırabilir. Karara katılan öğretmenler, bireysel amaçları ile örgütsel amaçları dengeleme yoluna gidebilirler. Çünkü, karara katılma öğretmenlere kişisel doyum olanağı sağlayabilir. Kararlara katılan öğretmenler okullarında daha kaliteli eğitim ortamı sağlamaya yönelik çaba içerisine girebilir. Karar katılan öğretmenlerin moral düzeyi yükselebilir. Bu durum ise, öğretmen hareketliliğini engelleyebilir ve okullarda daha dengeli ve daha istikrarlı öğretmen kadroları oluşturulmuş olabilir. Okulunda alınan kararlara katılan öğretmenler, alınan kararların amacına ulaşması için daha fazla çaba sarfedip, alınan kararların savunuculuk rolünü üstlenebilirler (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000, s.18).

#### **II.1.10.7. Etkili Katılma**

Katılmalı Yönetimin daha etkili olabilmesi için dikkat edilmesi gereken diğer bir konu öğretmenlere sadece katılmış olmanın ötesinde, gerçekten alınan kararlar ve dolayısı ile uygulamalar üzerinde etki yapabilecekleri bir mekanizma hazırlamaktır. Öğretmenin katılımı sadece oylama aşamasında ya da bilgi toplama aşamasında olduğunda öğretmen katılmış olmakta, fakat karar üzerinde bir etki sahibi olmamaktadır (Imber ve Duke, 1984). Katılmalı yönetim bu haliyle öğretmenlerin plastik damga gibi kullanılmalarına yol açmakta; idarecilerin kendi aralarında aldıkları kararları öğretmenlere onaylatmak gibi öğretmenlere kullanıldıkları hissini veren bir uygulamaya yol açmaktadır (Özden, 1996, s.428).

Diğer yanda, öğretmenler sorun çözme sürecinin tüm aşamalarına katılırlarsa, ki bu aşamalar “sorun çözmeyi gerekseme” ile başlar ve “sorunu tanıma”, “çözüm seçenekleri arama”, “eylemi kararlaştırma”, “kararı uygulama” ve “çözümü

değerlendirme”yi içerir (Başaran, 1982). Katılma etkili olmaktadır. Sonuçlar üzerinde kedi etkisini gören öğretmen okulunu daha iyi sahiplenmekte ve okulunda kendisini daha etkili (efficacy) hissetmektedir (Duke ve diğerleri, 1980).

#### **II.1.10.8. Okul Müdürünün Yönetim Anlayışı**

Katılmalı yönetimin başarısı büyük oranda okul yöneticisinin yönetim şekline ve tavırlarına bağlıdır. Yöneticinin öğretmenlere önceden hiç bilgilendirmediği yada bilgilendirip görüşlerini istemediği otokratik sorun çözme yönteminde Katılmalı yönetim hiç gerçekleşmemekte, öğretmenlerden görüş toplayıp kararı kendisinin aldığı istişari (consultative) sorun çözme biçiminde ise sınırlı kalmaktadır. Okuldaki üst ve astların sorunu beraber tanımladıkları, analiz ettikleri, çözümler ürettikleri, alternatifleri seçtikleri ve oybirliği ile karar verdikleri durumda ise gerçek Katılmalı Yönetim uygulanabilmektedir (Wood, 1984’ den aktaran; Özden, 1996, s.429).

Bazen de öğretmen tüm sorun çözme aşamalarına davet edilmiş olmasına rağmen kararın okul müdürünce çoktan alınmış olduğu ve bunu değiştirmenin mümkün olmadığı düşüncesindedir (Drenth,1979). Böyle durumlarda öğretmenler zamanlarının boşa geçtiğini düşünmekte, otoritelerinin azaldığını hissetmekte, daha da kötüsü okul müdürü ile zıt düşmenin okuldaki geleceklerini tehlikeye düşüreceği endişesini yaşatmaktadır (Duke ve diğerleri, 1980’ den aktaran; Özden, 1996, s.429).

#### **II.1.11. Demokratik Bir Eğitim Ortamı Yaratma**

Öğretmen öğrencileriyle oluşturduğu iletişim ortamı hem bireyselleştirme süreci açısından hem de bağımsız düşünme alışkanlığı geliştirme açısından çok önemlidir.

Düşünceler dille birlikte gelişirler. Doğuştan gelmezler. Birey doğumundan hemen sonra dış dünya ile ilişki ve etkileşimlerinden algıladıklarıyla bir düşünme sürecini doğal bir oluşumla kendiliğinden başlatır. İnsanın düşüncesi salt algıladıklarıyla sınırlı değildir. İnsan gelişmesinin belli bir aşamasında algıladıklarından hareketle algılayamadıkları üzerinde de düşünmeye başlar. Düşüncenin temeli insanın yaptığı işler ve kurduğu ilişkilerdir. Yani, insanın düşünmesi ve iletişimi birbirlerini tamamlayan iki süreçtir (Zıllıoğlu,1993,s.42’ den aktaran; Demirbolat, 1999, s.232).

Düşünme gibi benlik bilincinin oluşumu da insanın çevresiyle kurduğu etkileşimin bir ürünüdür. Çünkü benlik bilincinin gelişmenin temelinde insanın çevresi ve kendisi ile ilgili soruları ve bu sorulara aldığı yanıtlar vardır. İnsan toplumsal ve bireysel varlığının bilincine başkalarıyla kurduğu iletişimle varır (Zıllıoğlu,1993, s.44). Bireyin özellikle öğretmeniyle girdiği iletişim bireyin benlik bilincinin oluşumuna büyük ölçüde etki eder. Öğretmenin öğrencisine yaptığı ilk kategorileştirme (tembel, çalışkan, uslu, yaramaz...) çocuğun benlik bilincinin oluşumuna katkının olumlu ve olumsuz en ilkel örnekleridir. Bireyin kendisini nasıl algıladığı bir başka deyişle bireye kendisinin nasıl algılatıldığı önemlidir. Çünkü bireyin davranışlarına yön veren, başarısını belirleyen sahip olduğu güç ve yetiden çok kendisinin algıladığı güç ve yetidir. Başarısızlığın öğretmen tarafından büyütülmesi, çocuğun sadece notla değerlendirilmesi, birey olarak, onun biricikliğinin fark edilmemesi, kısaca kendisiyle ilgili ona verilen her olumlu ya da olumsuz mesaj benlik bilincinin oluşumuna bir etkidir (Demirbolat, 1999, s.233).

Öğretmenin öğrencileriyle sağlıklı ve verimli ilişkiler kurabilme yeteneği temelde onların birey olarak, ihtiyaçlarını, dürtülerini ve isteklerini anlama gücüne bağlıdır. İnsan davranışlarının temelinde ihtiyaçlar yaratmaktadır. Öğrenci öğrenme ortamına bu ihtiyaçlarıyla gelmektedir. İhtiyaçlar bir anlamda bireyin amacını da belirler. Eğer öğretmen öğrencisinin ihtiyaçlarını bir başka ifadeyle, öğrencinin iletişim sürecine katılmadaki gerçek amacını bilmez ise sağlıklı bir iletişim başlatma şansına da sahip olamaz (Ergin, 1995, s.200). Öğretmenin her şeyden önce öğrencisini tanımak, amacını bilmek ve kendi amacıyla öğrencinin amacını örtüştürmek gibi bir sorunu vardır. Sağlıklı ve demokratik bir iletişim ortamı yaratmanın ilk şartı da budur (Demirbolat, 1999, s.233).

Başarılı bir iletişim süreci bir yandan öğrencinin benlik bilincinin oluşumuna, diğer yandan öğrencinin bağımsız düşünme alışkanlığı edinmesine olumlu katkı sağlamak bağlamında kullanılabilecek önemli bir araç olduğu gibi, güçlü demokrasilerin ihtiyaç duyduğu tartışan ve uzlaşabilen nesillerin yetiştirilmesi açısından da önemli bir süreçtir (Demirbolat, 1999, s.233).

Öğretmen, birey olarak öğrenciye duyması gereken sevgi ve saygıyı yansıtmazsa, öğrenciye değerlendirirken notu en önemli ölçü olarak kabul ederse, her

öğrencinin gelişme hızının ve kapasitesinin benzer olmasını beklerse, öğrenciyi gerçek anlamında iyi tanımadan belli kategorilere yerleştirirse, ona özgürce kendisini ifade edebileceği güven, sevgi ve saygıyı içinde barındıran bir ortam sunmazsa, onun kendisine verilenleri tekrar etmekten öte kendisini gerçekleştirme ihtiyacı içinde olduğunu hatırlamazsa, ona doğrudan bilgiler sunmak yerine sorular sorarak düşünmeye ve bilgi üretmeye davet etmezse demokratik eğitim adına en önemli işlevlerini gözden geçiriyor demektir (Demirbolat, 1999, s.234).

## II.1.12. Demokratik Eğitim

Demokratik bir yönetim biçimi demokratik kişiliklerin var olmasına dayanır. Demokratik kişilikler, edilgenlikten etkinliği, geçmişten geleceği ayırmak için direnebilen özne bireyleri ifade eder (Touraine, 1994, s.186).

Eğitimde iki eşit ağırlık amaç saptanmalıdır. Bir yandan usun ve ussal eylemin oluşumu; öte yandan kişisel yaratıcılığın ve ötekinin özne olarak tanınmasının gelişimidir (Touraine,1994, s.212).

Öğretmen usun temsilcisidir. Aynı zamanda çocuğa ya da gence kendi kimliğini oluşturmakta yardım eden, anne ve baba kadar etkili bir örnektir. Bir başka açıdan da birine ötekini tanımayı öğreten bir araçtır (Demirbolat, 1999, s.230).

Okul sadece ortak bir ulusal ideolojinin ve tarihsel belleğin kazandırdığı yer değil, öğrencilerin ailevi ve toplumsal özelliklerine bakılmaksızın eşit muamele gördüğü kurmaca bir ortamdır. Bu ortam insanların farklılıklarının ve eşitsizliklerinin ötesinde onursallık açısından eşit oldukları ve hukuksal ve siyasal anlamda eşit muamele görmeleri gerektiği düşüncesine dayanır (Schnapper, 1998, s.150).

Bu açıdan bakıldığında eğitimde eşitlik herkesin aynı okullara gitmesini sağlamak değil, her öğrencinin kendi yetenekleri doğrultusunda geliştirilmesine, başarılı olmasına eşit katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda amaç yurttaş yetiştirmektir. İdeal yurttaş, okul sayesinde, yargılama konusunda mutlak bağımsızlığı olan birisidir (Born,1998, s.150).

Bir kişinin yurttaşlığı, etkin bir biçimde kendi yazgısını denetleyebilmesinin derecesidir (Leca, 1998, s.17). Ancak bu bağlamda demokrasi, “halk yönetimi” ya da “kitle yönetimi” değildir. Çünkü katılım rastgele bir faaliyet değildir. Katılım yurttaşlıkla çevrelenen bir boyuta sahiptir. Kitleler gürültü yapar, yurttaşlar eylemde

bulunur; kitleler çarpışır, yurttaşlar bağ kurar, paylaşır ve katkıda bulunur (Barber 1995, s.199-200). Sonuçta güçlü demokrasinin ideal temeli yaratıcı uzlaşmadır (Barber, 1995, s.278). Yaratıcı uzlaşmanın oluşması benliğinin ayırımına varmış, bağımsız düşünebilen özne bireylerin varlığına bağlıdır (Demirbolat, 1999, s.230-231).

Bu insanları yetiştirmek, demokratik eğitim ortamlarının varlığını zorunlu kılar. Eğitim ortamının en önemli ögesi öğretmendir. Demokratik yurttaşlar yetiştirmek demokrasi adına öğretmenlerin en önemli görevidir. Fransız ihtilalinden itibaren ilkökul öğretmenlerine “rejan” değil “ensitör”(kurucu) denilmeye başlandı. Çünkü onlar artık ulusu kurmakla yükümlüydüler (Schnapper, 1998, s.141).

Öğretmenin görevlerine demokrat yurttaşlar yetiştirme bağlamında bakıldığında, öğretmenin 3 önemli sorunda odaklanması gerekir. Birbirleriyle örtüşen birinin gerçekleşmesi için diğerinin olmazsa olmaz koşul olduğu, bu üç nokta: bireyselleştirmeyi başarma, bağımsız düşünme alışkanlığı kazandırma, demokratik iletişim ortamı yaratmadır (Demirbolat, 1999, s.231).

### II.1.13. Demokratik Okul

Okullar, bir takım rutinler ve soyut amaç ifadelerinden daha çok paylaşılan ortak anlamlara ve değerlere gerek duyan yerlerdir. Okul, moral ve ahlaki ilkelerin geliştirilmesi ve yaşanması gereken bir yerdir. Ancak modern toplumlarda okul, giderek liberal ekonominin kavramlarıyla çözümlenmekte; üretim, rekabet, performans, verimlilik, müşteri gibi ekonomik ve rasyonel kavramlar çevresinde bir işletme olarak tasarlanmaktadır. Bu durum, okulun ve eğitimin asli işlevine ters düşmektedir. Okulun ve eğitimin temel işlevi, erdemli insanlar yetiştirmek ve erdemli insanlardan oluşan bir toplum inşa etmektir (Şişman, 2007, s.39).

### II.1.14. Demokratik Sınıf

Öğretmenlere, “ Öğrencileriniz için uzun vadedeki amaçlarınız nelerdir?” veya “öğrencilerinizi yirmi birinci yüzyıl toplumunda nasıl bir yetişkin olarak görmek istersiniz?” gibi sorular yöneltirse, büyük bir olasılıkla alınacak cevap, öğrencileri mutlu, sorumlu, kendine güvenen, yaratıcı, başkalarının haklarına saygılı



ve hayat boyu öğrenen bireyler olarak yetiştirmek olacaktır. Aynı sorular ebeveynlere de sorulacak olsa, büyük bir olasılıkla hiçbir veli, ben çocuğumun otoriteye ve kurallara, onların doğruluğunu sorgulamadan, uymasını ve çocuğumun itaatkar bir kişi olarak yetişmesini istiyorum, demeyecektir (Saban, 2000, s.25).

O halde, çocuklarda, arzu edilen davranış değişikliklerinin ve geliştirilmek istenen toplumsal ve evrensel insani niteliklerin klasik disiplin yöntemleri olan itaat, ceza ve ödül ile gerçekleştirilebilmesi güçtür ve hatta imkansızdır, denilebilir. Diğer bir deyişle, öğretmenler öğrencilerden kendi geliştirdikleri kurallara uymalarını ne kadar çok isterlerse, çocuklarına toplumsal ve evrensel ahlaki değerlere sahip bireyler olarak yetişmelerini ve kendilerini gerçekleştirmelerini de o ölçüde erteler ve zorlaştırırlar. O halde sorulması gereken soru: klasik disiplin yöntemlerinin bütün bu söz edilen dezavantajlarını ve olumsuz etkilerini yok edecek ve aynı zamanda öğrencilerde arzu edilen ahlaki değer yargılarını geliştirecek alternatif disiplin yöntemleri nelerdir? (Saban, 2000, s.25).

Bilindiği gibi, öğretmenlerin disiplin konusundaki yaklaşımları temelde iki farklı anlayıştan kaynaklanır. Bunlardan ilki öğretmen ile öğrenci arasındaki ilişkinin bir alt-üst ilişkisi olarak algılanması sonucunda bir öğretmenin her istediğini öğrencilere yaptırmasıdır (otokratik sınıf ortamı). İkincisi ise, birlikte çalışma ilkesi ışığında öğretmen ve öğrencilerin sınıfta nelerin yapılacağı konusunda birlikte hareket etmesi, birlikte kararlar alması ve o kararları birlikte uygulaması esasına dayanır (demokratik sınıf ortamı) (Saban, 2000, s.25).

Dolayısıyla, öğretmen ve öğrenciler birlikte hareket ederek demokratik bir sınıf topluluğu (democratic community) oluşturmaya çalışmalıdırlar. Öğretmen sınıfındaki öğrencilere güvenmeli ve onların saygısını kazanmalıdır. Öğrenciler de, öğrenme işini öğretmenin söylediği veya istediği için değil, kendileri için anlamlı ve yararlı olduğu için istemeli ve gerçekleştirmelidirler. Örneğin, bir öğrencinin silgisini sınıftaki bir arkadaşı ile paylaşmasını nedeni, öğretmenin onu görüp “ aferin, ne güzel bir davranış, seninle gurur duyuyorum” demesi değil, arkadaşının gerçekten bir silgiye ihtiyacı olduğunu hissetmesi ve kendisinin de arkadaşına yardım etmek istemesi olmalıdır. Dikkat edilirse, yukarıdaki iki davranış da sonuç itibari ile aynıdır; fakat önemli olan bu öğrenciyi belli bir davranışa iten sebeptir. Yani, mantıksal dayanaktır (Saban, 2000, s.25).

### **II.1.14.1. Demokratik Sınıf Ortamı**

Sınıfı demokratik bir topluluk haline dönüştürmek demek, sınıfta “ben” yerine “biz” bilincini öğrencilere kazandırmak demektir. Böyle bir sınıftaki öğrenciler ise:

1. Birbirlerine saygılıdır,
2. Birbirlerine zor anlarda yardım eder ve moral destek sağlarlar,
3. Kendilerinin sınıftaki diğer öğrenciler için değerli olduklarını bilirler,
4. Sınıfın birer önemli ve vazgeçilmez üyesidirler,
5. Sınıfta olmaktan kıvanç duyarlar ve bir gruba ait olma duygusunu geliştirirler,
6. Sınıftaki aktivitelere aktif olarak katılırlar,
7. Birbirlerinin öğrenmelerine katkıda bulunurlar (Saban, 2000, s.25).

Sınıf-içi toplantılar her problemin ortaya çıkışında, her günün sonunda veya haftalık olarak düzenlenebilir. Bu yolla öğrenciler birbirlerini dinlemeyi, birbirlerine soru sormayı, sınıfta gelişen olayları muhakeme etmeyi, seçenekler arasından analiz etmeyi, grup içinde tartışmayı ve karşılıklı fikir alışverişinde bulunmayı, herhangi bir problemin çözümü için müzakere etmeyi ve sağlıklı bir karar vermeyi öğrenir (Saban, 2000, s.26).

Ancak, demokratik bir sınıf ortamının oluşturulması uzun zaman gerektirebilir. Buna ek olarak öğretmen, öğrencilerde sınıfa karşı bir güven duygusu yaratmalıdır. Öğrencilerin öğretmene soru sormaktan, ders konusu hakkında yeni fikirler ileri sürmekten ve sınıfta hata yapmaktan korkmak gibi kaygıları taşımamaları gerekir. Örneğin, eğer öğrencilere, sınıfta öğretmenlerin kendilerinden en çok ne yapmalarını istedikleri sorusu yöneltirse, “ sus, konuşma ve işini zamanında bitir” cevapları yerine “ soru sor, sorumlu kararlar ver ve diğerlerine yardım et” cevapları olmalıdır (Saban, 2000, s.26).

Geleneksel disiplin yöntemleri olan itaat, ceza ve ödülün sınıf yönetiminde sıkça kullanılması, uzun vadede, toplumda otoriteye körü körüne bağlı olan veya çıkarıcı insanların yetişmesine sebep olabilmektedir. Bu durumda, örneğin, dersten zayıf not almamak veya öğretmenin kötü söz ve davranışlarına maruz kalmamak için kopya çekmeye başvuran çocuk, yetişkin hayatını başkalarına muhtaç olarak geçirmemek için de hayali ihracatçılığa da soyunursa hiç şaşmamak gerekir. Çünkü,

insanlar almış oldukları eğitimin birer ürünüdür. Diğer bir deyişle, sınıfta kendi geleceğini ilgilendiren önemli kararların alınmasında kendisinin görüşüne başvurulmayan bir öğrenci, ilerdeki mesleki hayatında da ya çok itaatkâr ya da çok otoriter bir yetişkin rolüne bürünebilir. O halde, sınıflar, çocukların katılımcı demokrasiye hazırlandığı ve daha önemlisi, katılımcı demokrasinin yaşandığı birer eğitim ortamı haline getirilmelidir (Saban, 2000, s.27).

Ancak, katılımcı ve demokratik sınıf ortamlarının oluşturulması öğrenci-merkezli bir öğrenme ve öğretme sürecinin uygulanmasını gerektirir. Çünkü öğrencilerin görüşlerine saygının duyulmadığı ve öğrencilerde bir aidiyet, bağlılık duygusunun geliştirilmediği bir sınıf ortamında, problem çözmeye yönelik sınıf-içi toplantıları gerçekleştirmek çok zor ve hatta imkânsızdır. Unutmamak gerekir ki, öğretmenler öğrenciler için birer modeldir; dolayısıyla, öğrenciler için önemli olan husus, öğretmenlerin sınıfta ne söyledikleri değil, fakat ne yaptıklarıdır. Buradan hareketle, öğretmenler sınıfta sadece ders veren kişi değil, aynı zamanda kendilerinin sahip olduğu değer yargıları, toplumsal normları ve düşünce tarzları ile öğrencilerin karakter oluşumlarını doğrudan etkileyen en somut modellerdir (Saban, 2000, s.27).

#### **II.1.14.2. Demokratik Sınıf Yönetimi**

Burada unutulmaması gereken en önemli ilke, Gerzon'un (1997:6) deyişiyle, "demokrasiyi öğretmenin en iyi yolu, onun sınıfımızda uygulamalı olarak gerçekleştirilmesi" olmalıdır. Çünkü, öğrencilerimizi en çok etkileyen şey, bizim sınıfta ne söylediklerimiz değil, fakat daha çok ne yaptığımızdır. Diğer bir deyişle, birtakım demokratik normların ve değer yargılarının öğrencilerimiz tarafından kazanılması ancak ve ancak bir öğretmen olarak kendimizin onları sınıfımızda yaşamamız ve öğrencilerimize yaşatmamız ile mümkündür (Saban, 2000, s.26).

O halde, öğrenciyi demokratik, toplumsal ve evrensel ahlaki değerlere sahip bir birey olarak yetiştirmenin en sağlıklı yolu, kendisine öğretmen tarafından, kazanılması istenilen birtakım değerlerin kendisi için ne anlam taşıdığına, sınıfta öğrenebilme fırsatının verilmesidir. Örneğin, öğrenciler genellikle doğru söylemekten korktukları veya doğruyu söyleme eyleminin tehlikeli olduğunu düşündükleri durumlarda yalana başvururlar. Bu gibi durumlarda, sınıfta neler olup bittiğinin öğrenciler ile birlikte irdelenmesi, tartışılması ve incelenmesi

gerekmektedir. Öğrencilerin korkmasını gerektiren sebepler, yalan söylediklerinde başkalarında kendileri hakkında uyandırdıkları izlenim ve yalan söylemenin doğurduğu sonuçlar tartışılmalı ve sınıfta gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Aksi takdirde, öğrencileri yalan söyledikleri için cezalandırma eğilimi, öğretmenin yalan söyleme probleminin sadece öğrencilerden kaynaklandığına inanması sonucundadır. Yani, problem öğrencidedir. Öğrenciler yalan söylediklerinden dolayı suçludur, kabahatlidir ve bu durumdan da sorumludur; dolayısıyla, sınıfta onların yalan söylemesine neden olan sebepler araştırılıp düzeltilmeye çalışılmaz (Saban, 2000, s.26).

Halbuki, aktif öğrenme ilkesine göre, öğrenciler pasif değildir; yani, belli bir konudaki bilgiler pasif bir şekilde sıralarda oturan öğrencilerin kafalarına başkaları tarafından aktarılamaz (Harmin, 1994). Öğrenciler “çamur” değil ki şekil verilsin, “bilgisayar” değil ki programlansın ve en önemlisi “hayvan” değil ki kontrol edilsin. Aksine, çocuklar öğrenmeye zihinsel, duyuşal, sosyal ve fiziksel yönden aktif olarak katılır ve öğrendikleri şeylerin kendileri için ne anlam ifade ettiğine yine kendileri karar verir. Ne zaman ki, bir öğrenciden bir şeyin ezberlenmesi ve onun yalnız tek bir doğru cevaba ulaşması istenir, o öğrenci için anlamlı öğrenme gerçekleşmez. Bu tür bir öğretim yaklaşımı da öğrenciye şu mesajı yollar: sınıfta kabul edilebilir tek doğru davranış vardır ve herkesin ona uyması beklenir (Saban, 2000, s.26).

Bu nedenle, sınıfta herhangi bir disiplin problemi ile karşılaşıldığında, sınıf ortamının problem çözmeye ve tartışmaya elverişli hale getirilmesi gerekir. Burada sorulması gereken esas soru: sınıftaki disiplin kurallarını kim koymaktadır? Öğretmen mi yoksa öğretmen ve öğrenciler birlikte mi? Sınıftaki öğrenciler problem çözme sürecinin bir parçası yapılmalı ve problemin gerçekte ne olduğu, problemin ortaya çıkmasına nelerin sebep olduğu ve çözümün nasıl olması gerektiği konularında onların görüşleri alınmalıdır. Ancak bu yolla öğrencide istenilen tutum ve davranış değişikliği sağlanır. Bu yöntem öğrencilerin kendi kendilerine disiplinli (self-discipline veya inner-discipline) olmalarını sağlar (Saban, 2000, s.26).

Ayrıca, okuldaki yetişkinler tarafından hazırlanan kurallara öğrencilerin harfiyen uymalarını beklemek, onların gerçek hayatta kendi başlarına sağlıklı karar vermeleri için gerekli olan becerileri kazanmalarına ket vurmak demektir. Nitekim, çocukların da okuldaki diğer yetişkinler gibi özerk olmaya ihtiyacı vardır ve gerçekte

öğrencilere seçenekler sunmak, demokratik sınıf ortamının bir gereğidir (Saban, 2000, s.26).

Bu nedenle, öğrencilerin sınıftaki karar verme sürecine katılımını sağlamak ve katılımcı, demokratik bir sınıf ortamının yaratılmasına katkıda bulunmak için düzenli ve sistemli (periyodik) sınıf-içi toplantıları oluşturmalıdır. Sınıf-içi toplantılarının amaçları başlıca şu şekilde sıralanabilir:

1. Belli bir konu, bir problem veya yapılması düşünülen ya da tasarlanan bir olay hakkında karşılıklı görüş alışverişinde bulunmak,
2. Belli bir problemin çözümü hakkında fikir üretmek, bir plan hazırlamak ve onun nasıl uygulamaya konulacağına dair karar vermek,
3. Belli bir uygulama ile ilgili olarak derinlemesine bilgi toplamak ve uygulamanın başarısına yönelik olarak değerlendirme yapmak.

## II.1.15. Demokratik Eğitimde İnsan İlişkileri

İnsan İlişkileri akımı, okulların yönetimi kadar programlarını da etkiledi. Çocuğun hayata uyumu, bu programların genel amacı oldu. Eğitim felsefecilerinden bazılarının fikirleri de, bu amacı destekleyecek şekilde yorumlandı. Özellikle demokratik toplumlarda, okulun öğrenciyi sosyalleştirme görevinin, demokratik yönetimle gerçekleştirebileceği savunuldu. Okul yönetimini demokratlaşma koşulları da şöyle özetlendi: Eğitimin sosyal görevinin tanımlanması, demokratik liderliğin geliştirilmesi, demokratik bir örgüt yapısı kurulması, herkesin bu yönetime katılması, öğretmenin rolünün tekrar tanımlanması (Kopman, 1943, s.7-12'den aktaran; Bursalıoğlu, 2005, s.29-30).

İnsan ilişkileri akımı eğitimde teftiş sürecini de etkilemiş ve müfettişin görevleri ve rolünde önemli yeniliklere yol açmıştır. Öğretmenlerin duygu ve heyecanları olduğu kabul edilmiş ve teftiş süreci demokratik insan ilişkileri ışığında yeniden düzenlenmiştir. Teftişin teknik yanı ile sosyal yanına aynı ağırlığın tanınması gereği kabul edilmiş ve müfettişin insanlık hüneryleri kazanması zorunlu olmuştur. Kişilik ve davranışın anlaşılması, yenilik ve değişme, iletişim ve öğrenme gibi sorunların, böyle hüneryer aracılığıyla incelenebileceği ve çözülebileceği anlaşılmıştır. Maiyetini değerlendirme görevi olan eğitim yöneticisinin bunlar arasındaki etkileşimi kolaylaştırabilmesi için, insanlık hüneryerinde yetişmiş

olmasına ihtiyaç duyulmuştur (Lucio, s.10, 34, 164'den aktaran; Bursalıoğlu, 2005, s.30)

Okul denilen örgütün havası ile, içindeki insan ilişkileri arasında sıkı bir bağ olduğunu ispatlayan araştırmalar çoktur. Fakat bu araştırmacılar insan ilişkilerini, önemini kabul etmekle beraber yönetimin gerçek amacı saymazlar (Fox, 1996'dan aktaran; Bursalıoğlu, 2005, s.30). Olumlu insan ilişkilerinin örgüt havasını düzeltmesi nedeniyle böyle ilişkileri benimseyen ve davranışa çevirebilen okul yöneticisinin, bu davranışıyla etrafındakilerin beklentilerini karşılayabilmesinden ileri gelmektedir (Campbell, 1957'den aktaran; Bursalıoğlu, 2005, s.30). Böylece, örgüt amaçları ile üye ihtiyaçlarını dengeleştirmiş olan eğitim yöneticisi, örgütü sosyal bir sistem olarak kabul eden teoriyi de uygulamış olmaktadır. Yönetimin birçok alanlarında uygulama olanağı görülen insan ilişkileri ilkeleri, özellikle personel yönetiminde gerekli ve yararlıdır (Mıhçıoğlu, 1955'den aktaran; Bursalıoğlu, 2005, s.30).

Eğitim yöneticisi, çeşitli uzmanların bilgi ve hünelerini koordine etmek sorumluluğunu, iyi bir personel yöneticisi olmakla gerçekleştirebilir (Bursalıoğlu, 2005, s.30).

## II.1.16. Demokratik Öğretmen

Öğretime yön veren, öğrencinin yaşantılarını düzenlemesine yardım edip “davranış değişikliği”ne yol açan öğretmenin görevi günümüzde oldukça güç ve karmaşıktır. Öğretmen bir yandan bilgi, beceri ve tutumları ile öğrencilerinin eğitimi görevini yürütürken, diğer yandan davranışlarıyla onları etkiler. Öğretmenin bilgi ve becerisi kadar öğrenciye yaklaşım biçimi de yeni davranış örüntülerini belirler. Öğrencide istendik davranışların oluşması temelde öğretmenlerin niteliklerine bağlıdır. Öğretmenin kişiliğinin tüm özelliklerinin öğrencinin kişiliğini şekillendirdiği okul ortamında, demokratik ve işbirliğine dayanan sınıf ortamı yaratan öğretmenlerin öğrencilerinin daha verimli oldukları bilinmektedir. Öğretmen hükmedici ve baskıcı davrandığında, öğrencilerin okul çalışmalarında uyumsuzluk gösterdikleri görülmektedir (Kalkan, 1997, s.57'den aktaran; Güçlü, 2000, s.21).

Öğrenciler, öğretmenin konuşmasından yürüyüşüne, giyinişine kadar, ondan örnek alıp aynısını yapma eğiliminde olurlar. Bu durum, öğretmenin her konuda, eğitimin amaçlarına uygun davranmasını gerektirir. İstenen davranışlara götürmenin bir yolu, bireylerin o davranışlarla sık sık yüz yüze gelmesini sağlamaktır (Başar, 1996, s.116'dan aktaran; Güçlü, 2000, s.21).

Demokratik bir öğretmen öğrenci ile girdiği iletişimi sadece bir öğrenme ve öğretme etkenliği olarak ele almamalıdır. Sınıf ortamındaki iletişim, öğrenme ve öğretme etkinliğinden öte öğrencisinin benlik bilincinin gelişmesine olumlu katkı sağlamak, özne birey olarak varlığının değerinin farkına vardırarak ve bu süreçlerin doğal bir uzantısı olarak bağımsız düşünme alışkanlığını kazandırmak gibi çok önemli işlevlere sahiptir (Demirbolat, 1999, s.233).

Taush önemli olan öğretmen davranışı boyutlarını tanımlamıştır. Bu boyutlar, öğrencilerin eğitim ve öğrenmeye yönelmelerinde önemli etkilere sahiptir. Taush'a göre, temel öğretmen davranışı "duygusal" (emotional) ve "otoriter" (Authoritarian) olmak üzere iki temel boyutta incelenebilir. Duygusal davranış boyutu, sekiz alt boyuta ayrılabilir. Bunlar aşağıda gösterilmiştir (Grell,1982, s.47'den aktaran; Güçlü, 2000, s.21).

1. Takdir-samimiyet-şefkat'e karşı alay-soğukluk-nefret,
2. Anlayışa karşı anlayışsızlık,
3. Sosyal değişimliğe karşı sosyal sabitlik,
4. Cesaretlendirmeye karşı cesaretini kırma,
5. Sabıra karşı sabırsızlık,
6. İyimserliğe karşı kötümserlik,
7. Nezakete karşı kabalık,
8. Terbiyeye karşı terbiyesizlik.

Öğretmenin duygusal durumu, sınıfta her türlü kararını etkiler. Öğretmenin olumlu duygusal halini öğrenciye yansıtması öğrenci davranışını değiştirebilmektedir (Başar, 1996, s.118'den aktaran; Güçlü, 2000, s.21). Öğretmenin samimi, anlayışlı, sabırlı, nazik olması, öğrenciyi olumlu düşünmeye yöneltecek, güdüleyecek, tersi davranışlar ise, öğrenci üzerinde olumsuz etki yaratacaktır (Başar, 1996, s.118'den aktaran; Güçlü, 2000, s.21).

Otoriter boyut ise, “maksimum otoriter boyuttan minimum otoriter boyuta” doğru derecelenmiştir. Ayrıca bu boyut farklı iki bağımsız boyuta da ayrılabilir: “Otoriter-kontrol aktivitesi” ve “kontrole dayanmayan uyarma aktivitesi”. Öğretmenler, sürekli verdikleri emir ve talimatlarla, öğrencilere sordukları sorularla, uzun konuşmalarla, devamlı yaptıkları eleştirilerle ve cezalarla sıkı bir kontrol sağlamaktadırlar. Daha az otoriter olan öğretmenin davranış biçimi ise, öğretmenin kendi yöntem ve eğilimlerini söylemesi veya talimatlar yerine arzu ve isteklerini sunması, otoriter cümleler yerine arzu edilen şeyi direkt söylemesi. Örneğin; “sessiz olun” yerine “ hep beraber konuştuğunuzda bir şey anlamıyorum” demek gibi (Grell, 1982, s.48’den aktaran; Güçlü, 2000, s.21-22).

Wubbels ve arkadaşları ise, öğretmen davranışlarını “otoriter” ve “öğrenciye yönelik” olarak diye ayırmaktadırlar. Otoriter öğretmene göre, “eğer öğretmenler öğrencileri kontrol altında tutmazlarsa öğrencinin dikkati dağınık ve onlara fazla özgürlük zararlıdır.” Bu öğretmenlerin sert tavırları vardır. Öğrenciye yönelik öğretmene göre ise, “ her şeyden önce öğrenciler sınıfı sevmelidir. Eğer ortam hoş ve teşvik edici ise, çalışma şevki gelir, başarıya doğru gider. Ayrıca öğrencinin hatalarını göstermek yerine onu ödüllendirmek gerekir.” Öğrenciye yakın öğretmen öğrenciye güvenir, onlara sorumluluk verir (Wubbels ve Brekelmans, 1997, s.84-85’den aktaran; Güçlü, 2000, s.22).

Çoğu öğretmen, kontrolü bırakmaya karşı normal ve mantıklı bir direnç gösterir. Fakat çocuklara kendi kararlarını almaları için vermek, onlara özgür olma fırsatını vermek, kontrolü kaybetmek anlamında değil, öğrenmek için bir zemin oluşturmak, öğretim adına beklentileri olmasını sağlamak ve kendi yönlendirmelerini yapabilmeleri için seçenekler sunmak demektir (Zachlod, 1996, s.51’den aktaran; Güçlü, 2000, s.22).

Willower ve arkadaşları, öğretmen davranışlarını “gözetimci” (custodial) ve “insancıl” (hümanistic) olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Gözetimci davranış sergileyen öğretmenlere göre öğrenciler, emirlere itiraz etmeden uymalıdır. Öğrenciler, cezalandırıcı yöntemlerle kontrol edilmesi gereken, disipline olmamış sorumsuz bireyler olarak görülmektedirler. Öğrenci sadece dinleyici durumundadır ve tek yönlü iletişim vardır. İnsancıl öğretmenler ise, iyimserdir, öğrenciye sevgi ve saygıyla yaklaşırlar. Sınıfta demokratik bir hava oluştururlar. Çift yönlü bir iletişim



vardır ve öğrenci kendisini rahatça ifade edebilir. Öğrenci kendi kendini kontrol edebilir (Willower, Eidell ve Hoy, 1973, s.5-6'dan aktaran; Güçlü, 2000, s.21).

## II.1.17. Demokratik Yönetim

Eğitimin yapısı ve niteliği gereği okul demokratik bir yaklaşımla yönetilmelidir. Ayrıca esnek yapılanmış ilişkilerin, katılımcılığın ve empatik iletişimin okul yönetiminin en önemli özellikleri olduğu açıktır. Çünkü okul, öğrencilerin demokratik yaşamın gereklerine uygun sağlıklı birer kişilik yapısı geliştirmelerine yardımcı olmak durumundadır. Bu nedenle okul yönetimi öğrencilerin gereksinimleri ile toplumsal yaşamın gereklerini uyumlaştırabilmelidir (Aydın, 2000, s.20).

Okul yönetiminde öğretmenler de önemli bir etkidir. Bu nedenle yönetimin, öğretmenlerin moral ve iş doyumlarını gözetmesi gerekir. Öğretmenlerin beklenti ve gereksinimlerinin bilinmesi ve karşılanabilmesi ise, öğretmenler kurulunun yönetsel etkinliğinin artırılmasına bağlıdır. Böylece okul yönetiminde karar sürecine etkin bir biçimde katılma olanağı bulan öğretmenlerin, mesleki tutumları gelişirken, başarı için güdülenmeleri kolaylaşır, ayrıca bu yolla kurumda olumlu bir kültür de geliştirilebilir (Aydın, 2000, s.21).

## II.1.18. Demokratik Denetim

Demokrasi, insanların kendilerince yönetilmesidir, çoğunluğun yönetimi değil, çoğulcu yönetimdir. Demokratik denetim, denetim işine denetleneni de katmak, onu da denetçi yapmaktır. Bu, denetime direnci azaltır, kişiyi bilinçlendirir, özdenetime götürür. Denetçinin denetimden etkilenen herkesin düşüncelerine açık olması, denetim süreçlerinin tamamına denetlenenleri de katması gerekir. Denetlenenin katılımı olanları anlamasını, gelişebilmesini sağlar, denetime denetlenenin gözüyle bakmayı kolaylaştırır, katılmayla alınan kararı denetlenenin benimsemesi ve uygulaması olasılığını artırır. Demokratik olmayan denetçinin, denetlenenin direnmesi ve bilgi gizlemesi nedeniyle, durumu belirleyebilmesi bile çok güçtür (Keskinkılıç, 2007, s.113-114).

## II.2. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

### II.2.1. Yönetici Davranışlarının Sınıflandırılması

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır (Açıkalın, 1994, s.6, Karip ve Köksal, 1999, s.193).

Örgüt amaçları doğrultusunda etkinlikte bulunacağından bunun için bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticilik, zorlayıcı olmayan bir etkinin sonucuna grup aktivitelerini paylaşılan hedefin gerçekleşmesi yönünde yönlendiren ve eşgüdümleyen bir bireyin davranışı olarak tanımlanmaktadır (Rowden, 2000, 30).

Khan (1999,574), 1939 yılında Lewin, Leppit ve White'ın yöneticilikle ilgili yapmış oldukları çalışmalarında yöneticiliği demokratik, otoriter ve laissez-faire(ilgisiz) yöneticilik olarak ayırdıklarından bu yana, bu ayrımın birçok yöneticilik çalışmasında kullanıldığını belirtmektedir (Terzi ve Kurt, 2005, s.99).

Yöneticilik davranışının türünü belirleyen ve şekillendiren en önemli etmen yöneticinin yetkiyi kullanım tarzıdır. Otoriter, demokratik ve ilgisiz yönetici davranışlarının genel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Terzi ve Kurt, 2005, s.99).

Otoriter yönetim biçiminde, yöneticinin asıl ilgisi daima görev ya da iş üzerinde toplanır. İnsandan çok işe önem verir. Yöneticinin istediği işgörenin azami ölçüde çalışmasıdır (Peker ve Aytürk, 2000, s.72).

Otoriter yönetici, önemli tüm kararları astlarına danışmaksızın alır. Grubun karar alma sürecine katılmasına izin vermez. Üyelere, kişisel değerlendirmelerine dayalı olarak ödül veya ceza verir. Emir, bilgi veya nasihat vereceği durumlar dışında grup aktivitelerinden uzak kalırlar (Weissenberg, 1971, s.448; Khan, 1999, s.574).

Otoriter yöneticinin erk kaynağı genellikle yasalar ve bulunduğu makamdır. Astlarıyla ilişkisi az ve biçimseldir. Bu biçimsel ilişkileri için pek çok kural koyar. Otoriter yöneticinin yetke kullanma biçimi çoğunlukla korku salmaya dayalıdır (Başaran, 1998, s.70-71' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.99).

Otoriter yöneticiler, güç ve karar alımını kendilerinde merkezileştirir. Bu yöneticiler, işgörenlerinin ne söylenirse onu yapmasını bekler ve işgörenlerinin bütün iş durumlarını düzenleyerek, tüm yetkeyi üzerine alırlar. Otoriter yöneticiler, genellikle olumsuzdurlar, tehdit ve cezalandırmayı esas alırlar (Newstorm ve Davis, 1993, 227). Demokratik yönetici, grup hedeflerin başarısına göre performansa dayalı ödüllendirmeler yapar. Yönetici, grubun bir parçası olarak kalır. Emirle yağdırmaksızın işgörenlerin faaliyetlerde yer almasını sağlar (Weissenberg, 1971, s.448' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.99).

Demokratik yönetici, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşır. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışını belirlemeye önem gösterir (Eren, 1989, s.382-383' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.99).

Demokratik yöneticiler, otoriteyi desentralize eder. Kararlar, katılıma dayalı olarak alındığından otoriter yöneticideki gibi tek taraflı değildir, çünkü onlar takipçilerinden ve katılımcılarından danışmanlık alırlar. Yönetici ve grup, sosyal bir ünite olarak hareket eder. İşgörenler onları ilgilendiren durumlar hakkında bilgilendirilir ve fikir ve önerilerini açıklamaya teşvik edilirler (Newstorm ve Davis, 1993, s.227' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.99).

İlgisiz yönetici, bir örgütün üst makamlarında bulunan kişilerin yetkilerini kullanmamalarından dolayı ortaya çıkar. İşgörenlerin işten doyumunu yöneticiyi ilgilendirmez. Örgütte oluşan çatışmalar sürer gider ve ya da zamanla kendiliğinden unutulur. Takım ruhunu geliştirmek için yöneticinin hiçbir girişimi yoktur. İşgörenler planlı bir eğitimle değil, birbirlerini etkileyerek yetişirler. İlgisiz yönetici, izleyicileri kendi hallerine bırakır ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar gösterir (Eren,1989, s.382-383; Başaran, 1998, s.78).

İlgisiz yönetici, örgütteki faaliyetlerde çok az yer alır ve emir vermez, o sadece asgari düzeyde bilgi, yönlendirme istendiğinde yanıt verir, gruba kendi aktivitelerini ve metotlarını belirlemede tam serbestlik sağlar, ancak kendisinden yardım beklenmesini istemez. Bir yönetici, hemen her zaman pasif kalıyorsa o

laissez faire stilini göstermektedir (Khan, 1999, s.574'den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.100).

İlgisiz yöneticiler, güç ve sorumluluktan kaçınırlar. Onlar, büyük ölçüde grubun kendi hedeflerini belirlemesine ve onların kendi problemlerini kendilerinin çözmesine bağımlıdır (Newstorm ve Davis, 1993, s.228' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.100).

Etkili yöneticiler, olumlu inanç ve tutumlarını olumlu davranışlarla uygun bir şekilde birleştirdikleri için örgütteki diğer insanlar üzerinde güçlü ve olumlu bir izlenim bırakırlar. Bu inanç ve eylemler, işgörenlerin bağlılığını şekillendirir (Hersey vd.1996, 446).

Teorik olarak yapı, kaynak, itibar ve mesleki destek sağlayan; tarafsız bir şekilde ve denetleyici olmayan yöneticiler tarafından yönetilen okullar öğretmen bağlılığını sağlayan örgütlerdir (Tarter vd.1989,132).

Öğretmenlerin okullarına, öğrencilerine, öğretim aktivitelerine, mesleğe ve meslektaşlara bağlılığı; diğer bir deyişle, biçimselciliğin ötesinde öğretmen tutumları, bu grupların normatif beklentilerine ve okulun etkiliğine amaçlı bir etki yapar (Celep, 2000' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.101).

Eğitim örgütleri gibi, çıktı olarak kişileri değiştiren ya da onlarla ilgilenen örgütler göz önünde bulundurulduğunda, büyük ölçüde güdülenmiş ve işleriyle özdeşleşmiş kişilere gereksinim vardır. Faaliyet alanı, insanın yetiştirilmesi ve dönüştürülmesi olan okulların etkili işleyişi için, okulda bulunan üyelerin çoğu, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdır (Katz ve Kahn, 1977, 378-408).

Örgütsel bağlılık, işgörenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday vd.1979, s.311' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.101).

Bağlılığın çok ve farklı tanımları olmasına rağmen, bu tanımların başlıca üç ana temayı yansıttığı görülmektedir;

1. Örgütte duygusal olarak bağlı olma,
2. Örgütten ayrılmayla ortaya çıkacak kaybın göz önüne alınması ve
3. örgütte kalma zorunluluğu (Meyer ve Allen, 1991, s.351-354).

Bir iş tutumu olarak örgütsel bağlılık, iş doyumundan daha farklı ve kapsamlıdır. Çünkü yapılan işten ziyade tüm örgütü kapsar. Bağlılık örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak için kişinin aktif bir şekilde katkısını gerektirir. Bağlılık, kişinin örgüte ve onun hedef ve değerlerine bağlılığını vurgularken, iş doyumunu işgörenin görevini gerçekleştirdiği belirli bir iş ortamını vurgular (Mowday vd.1979, s.311-312' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.101).

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak niteleyen O'Relly III ve Chatman (1986,493), bağlılığın belirli bir ödülü alma isteğine dayalı olan uyum, diğer işgörenlerle yakın ilişkiler kurma isteğine dayalı özdeşleşme, birey ve örgüt değerlerinin uyumu üzerine kurulu içselleştirme olmak üzere üç farklı boyutu olduğunu bildirmiştir (Terzi ve Kurt, 2005, s.101).

Ücret, üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş koşulları, ilerleme fırsatları gibi faktörler nedeniyle örgüte bağlılık artar veya azalır. İşgörenler örgütte çalışmaya başladıktan bir süre sonra, örgütsel bağlılık güçlenme eğilimine girer. Bunun başlıca üç nedeni vardır. Bunlar;

1. Birey, zamanın 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, s.300-36; Hellriegel vd.1998, s.56).

Yönetici davranış ve uygulamalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğinin kanıtları vardır. Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen, karar alımında sınırlı rol alan ve iş rolü ve performansı hakkında geribildirim almayan bireyler genellikle düşük bağlılık göstermektedir. Örgütte ağırlıklı olarak uygulanan liderlik stili örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etki edebilir (Dick ve Metcalfe, 2001, s.115' den aktaran; Terzi ve Kurt, 2005, s.101-102).

Daha önceden yapılmış çalışmalarda (Bateman ve Strasser, 1984; DeCotti ve Summers,1987; Mathieu ve Zajac,1990; Akt.Lok ve Crawford, 1999, 371) yöneticilerin benimsenmiş olduğu yönetim davranışları ile örgütsel bağlılık arasında

ilişki bulmuşlardır. Zangaro (2001,16) yöneticilik tarzının bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Terzi ve Kurt, 2005, s.102).

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve müdürün algılanan destekleyici liderlik davranışları arasındaki ilişkililik bulunmuştur (Yuen, 1991).

Karizmatik yönetici davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Rowden (1999,32-33) ise yöneticilerin, üye gereksinimleri konusunda hassas olması açık bir şekilde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ve yöneticilerin üyelerin ihtiyaçlarına önem vermediği örgütlerde bağlılık gelişmediği şeklinde sonuçlara varmıştır (Terzi ve Kurt, 2005, s.102).

Üst davranışı ile bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran Tao ve diğerleri (1998, 202-203), bu ilişkinin temelinde işyerindeki kişisel ilişkilerin olduğuna işaret etmektedir. İşyerindeki kişisel ilişkiler işgörenlerin örgütsel bağlılığının temellerini oluşturmaktadır. Bu yüzden, işyerindeki insan ilişkileri, işgörenlerin örgütsel bağlılığı için çok önemlidir (Terzi ve Kurt, 2005, s.102).

Engellenmiş öğretmen davranışı ve öğretmenin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişkililik bulunurken, destekleyici lider davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı olumlu bir korelasyon ayrıca bulunmuştur (Turan, 1998).

Örgütleri amaçlarına göre yaşatmak zorunda olan yöneticilerin davranışlarının işgören üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olduğu ifade edilebilir. Bunlar işgörenlerin örgütsel bağlılığına etki eder (Terzi ve Kurt, 2005, s.102).

## II.2.2. Nitelikli Yönetici Davranışları

Müdür, bir insan olarak hangi eylem ve insan tipini tercih etmelidir? Eğer eğitim ve okul, aynı zamanda bir toplumu dönüştürme ve yeniden inşa etme aracı olarak görülürse, bu süreçte baş aktörlerden birinin müdür olması beklenir. Okullar, çevrelerinin ürünüdür. Okullar, içinde yer alan insanlarıyla birlikte çevrelerini dönüştürmeye talip olabilirler ya da çevrelerine tabi olmayı tercih edebilirler. Eğer bir veli, “siz eski köye yeni adet mi getirmek istiyorsunuz?” derse, okul müdürünün tavrı ne olacaktır? Eğer müdür eyleminin haklılığına ve meşruluğuna inanıyorsa, iletişim, diyalog ve ikna süreçlerinden yararlanacak ve eylemin meşruiyetini gösterecektir. Böylece kendisine destek verecek bir taraftar kitlesi oluşturacaktır.

Aksi halde çok haklı olduğu bir eylem karşısında bile kocaman bir veli kitlesini karşısında bulabilir ve savunmasız kalabilir. Bir okul müdür için, hiçbir şey yapmamayı, yani eylemsizliği tercih etmek, “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” demek, herhalde hiç düşünölemeyecek bir durumdur (Şişman, 2007, s.41).

Müdür, çevreyi, çevrenin eğilimlerini, özelliklerini, değerlerini iyi tanımalıdır. Tanımak, değıştirme ya da dönüştürmenin ilk koşuludur. İnsanların alışkanlıkları, en zor değışen öğelerdir. Sabırlı olmak, sevmediğı bazı insanlara ve onları istenmeyen eylemlerine katlanmak değıl, kararlı eylemlerini ısrarla sürdürmektir. Nedense sabır ve müsamaha ya da hoşgörü, kültürümüzde yaygın olarak başkalarının istenmeyen ve onaylanmayan eylemlerine katlanmak olarak algılanmaktadır. İçinde yaşadığımız toplumun dilinden anlar ve ona kendi anladığı dilden mesajımızı iletirsek, onlar da bizi mutlaka anlayacaktır (Şişman, 2007, s.41).

Ortak eylemler içinde olması beklenen insanların, asgari düzeyde bazı eylem kodlarını ve anlamları paylaşmaları gerekir. Müdür, çok sesli bir orkestra olan okul yaşamının temel aktörlerindedir. Bu yaşama ilişkin ortak eylem kodlarının ve anlamlarının oluşmasında diğeri için örnek, yol gösterici ve lider olmalıdır. Okulda yapılan işin zenginleştirilmesi, bir bakıma yapılan işin daha anlamlı hale getirilmesidir. Eğer bir okulda insanlar, hep eski ve geçmişte kalan ya da yaşamak istedikleri günlerin özlemine duyuyor ve mevcut okul yaşamından mutlu olmuyorlarsa orada ciddi bir anlam krizi de var demektir (Şişman, 2007, s.37).

Müdür, aile reisi ve okul müdürü rollerinde, grubun diğeri üyelerine göre ayrıcalıklı bir statüye sahip olur. Bu statü, ona güç kazandırır. Ancak bu güç, grubun diğeri üyelerini güdülecek nesnelere olarak görmeyi gerektirmez. Esasen bulunduğunuz statü ve makamın size verdiği güçten çok daha önemlisi, üyesi olduğunuz insan gruplarının size verdiği önem ve değerdir. Müdülden, bir müdür gibi davranışta bulunması beklenir. Yani insanların kafasında yaygın bir müdür imajı vardır. Bu müdür, yürümesi, bakışları, konuşması, giyinmesi ile insanların görmek istediğı bir müdürdür. Yani bir müdür düşünün ki mahallede, sokakta, okulda yürürken ve konuşurken “işte bu müdür gibi müdür” dedirtir. Herkes ona saygı duyar, sözüne itibar eder (Şişman, 2007, s.45).

Müdür, sosyal hayatın içinde olan kişidir. Bir müdür düşünün ki, mahallede, alış-veriş merkezinde, kasapta, manavda, herkes ona öncelik tanır, “önce siz buyurun efendim” der. Bu müdür, mahalle halkının saygı duyduğu, “öğretmenlerin öğretmeni” ve “başöğretmen” olarak görülen müdürdür. Ancak mahallede kimse onun farkında olmuyorsa, mahallede “görünür, görünmez kişi” olarak geziniyorsa, bu müdür sıradan bir mahalleli vatandaştan farklı değildir (Şişman, 2007, s.45).

### II.2.3. Demokratik Okul Yöneticiliği

Her yönetimde olduğu gibi, okul yönetiminde de iki tür yöneticilikten söz edilebilir.

- 1) Otokratik okul yöneticiliği,
- 2) Demokratik okul yöneticiliği

Otokratik okul yöneticiliği, otokratik yönetimlere özgü bir yönetim biçimidir. Burada her şey emirle yapılır. Yöneticinin verdiği her emir, hiç duraksamadan yerine getirilir. Yöneticinin yanlış hareket edebileceği kimsenin aklından geçmez; geçse bile, bunu ortaya koyamaz. Böyle bir yerde, sıkı disiplin vardır. Kimi yerler için zorunlu ve gerekli olan böyle bir yönetim okul gibi eğitim kurumları için geçerli değildir. Çünkü, okul her şeyden önce, bir eğitim yuvasıdır. Orada her şeyin çocuğu “geliştirecek” biçimde bir eğitim ortamı içinde yapılması gerekir. Böyle bir yöneticilik, aslında yalnız okul gibi yerlerde değil, verimin artırılmasını isteyen her yer için geçerlidir. Çağdaş örgütlerde ve yönetimlerde insani ilişkilere önem verilir. İnsani ilişkiler, demokratik bir ortam içinde açıkça görülür. Bu nedenle, otokratik okul yöneticiliği iyi bir okul yöneticisinin seçeceği yönetim biçimi olmamalıdır (İlgar, 2005, s.94).

Demokratik yönetici, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşır. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışını belirlemeye önem gösterir (Eren,1989, 382-383’ den aktaran; <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-kurt.htm>).



### **II.2.3.1. Demokratik Okul Yöneticisinin Nitelikleri**

1. Kendisini bir üst ya da amir olarak görmez. Oturduğu masa ya da sandalyeyi, işin gereği olarak verilmiş bir yer olarak görür.
2. Çevresindeki arkadaşlarını örgü amacına ulaştırmada kendisine yardım eden bir kimse gibi görür. Amaca ulaşmak için onlarla işbirliği yapmak gereğine inanır.
3. Yukarıdaki amaca ulaşabilmek için birlikte çalıştığı kimselere önem ve değer verir, onların ufak tefek kusurlarını görme çabasında bulunmaz. Onların resim, hatta özel sorunlarıyla ilgilenir; elinden gelen yardımı yapmaktan çekinmez.
4. Yapılan örgüt çalışmalarıyla ilgili olarak, birlikte çalıştığı kimselere sık sık sorular sorar; hatta yapılan işlerin eleştirilmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratır. “her şeyin en iyisini kendi biliyormuş” gibi bir tutum göstermekten sakınır.
5. Verdiği kararların, örgütü oluşturan kimselerin ortak bir kararı olmasına önem verir.

Yukarıdaki ilkelere uygun bir okul yöneticiliğinin sağlayacağı yararlar da şunlar olabilir (Ilgar, 2005, s.95).

### **II.2.3.2. Demokratik Okul Yöneticisinin Sağlayacağı Yararlar**

1. Böyle bir yönetimde, hem yönetici, hem de örgütte çalışan diğer kişiler, her şeyi, açık seçik ortaya koyar. Örgütteki insanlar arasında bulunması gerekli olan işbirliği ruhunu artırır. Bu da mesleki çalışmalar sırasında insanı daha rahat bir psikolojik ortam içinde tutar. Başkalarını kıskanma, nefret etme, dedikodu yapma gibi insana özgü zayıflıklardan kişiyi korur.
2. Böyle bir yönetimi gözleyen ve onun içinde yaşayarak kişiliğini geliştiren genç kuşaklar, ileriki yaşamlarında bu demokratik yaşamı kendileri için bir “ideal yaşam” biçimi olarak kabul etmelerine olanak hazırlar. Bu da bu tür eğitimin değerini belirtir.
3. Demokratik yönetimde, iş arkadaşları yöneticiye yardım ettiği için yöneticiliğin güçlüğü, (zorluğu) bir ölçüde azalır.

Yukarıdaki yararlarına karşın, demokratik yönetim de kendisine özgü rahatsız edici birtakım güçlükleri de vardır. Yönetici bunları da bilmek ve bu güçlükleri en az düzeye indirmek zorundadır (Ilgar, 2005, s.95).

### **II.2.3.3. Demokratik Okul Yöneticisinin Karşılaşacağı Güçlükler**

1. İşbirliği yapılan kimseler, çok kez iyi yetişmiş ve kişilik yönünden de olgunlaşmış kimseler değildir. Yönetici, bunları göz önünde bulundurarak, birlikte çalıştığı kimselerle olan ilişkilerini buna göre ayarlamayı bilmelidir. Demokrasi; bilen, anlayan ve takdir edebilen insanların elinde gelişir.
2. Demokratik yöneticiliğin gereklerini yapmayı örgütte çalışanların bir kısmı bir zayıf yöneticilik belirtisi olarak görebilirler. Bunun bir zayıflık değil, iyi bir yöneticinin özelliği sayılması gerektiği de zaman zaman açıklanır. Böylece, yönetici, birlikte çalıştığı kimseleri, demokrasi eğitimi bakımından da yetiştirmek durumunda kalacaktır.
3. Demokrasi, güç işleyen bir yönetim biçimidir. Demokratik davranışları kimi insanlar can sıkıcı bulabilirler. Bu nedenle, her konuyu, kurula getirmeye; her konuda herkesin oyunu almaya gerek yoktur. Bu takdirde, yönetici de gücünü yitirebilir. Bununla birlikte zaman zaman herhangi bir konu üzerinde ilgililere görüş alış verişinde bulunmanın yararı vardır.
4. Çatışan görüşler olursa, bunlar gerekçeleriyle birlikte ortaya konmalıdır. Böylece, üst makamların daha doğru karar vermelerine yardım edilmiş olur.
5. Demokrasi, azınlıkta olanların, çoğunlukta olanların kararlarına saygı göstermeleriyle varlığını koruyabilir. Herhangi bir konuda tartışma yapıp karar alındıktan sonra, azınlıkta olanlar alınan kararlara uymak zorundadırlar. Çoğunlukta olanlar da azınlıkta olanlara karşı iyi duygular beslemeli, onları görüşlerinden dolayı kırmamalı, eleştirmemelidir.

Bu ilkelere uyularak yapılacak bir demokratik yönetimde güçlükler giderilmiş olur. Örgütte çalışanların bilinçli hareketli örgütü daha verimli çalışmaya götürür. Bu da demokrasinin bir ürünüdür (Ilgar, 2005, s.96).

## II.2.4. Yönetici ve Öğretmenin İletişim Sürecindeki Tutum ve Davranışları

İletişim sürecinde bilgiyi aktaran ile alanın tutum ve davranışları, bilginin doğru biçimde algılanmasını büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Eğitim örgütünün temel amaçlarından birisi de bireylere bilgi aktarmak yoluyla onlarda istedik davranış değişikliği sağlamaktır. Bu bağlamda bir eğitim örgütünde iletişim sürecinde yer alan bireylerin tutum ve davranışlarının önemi daha da artmaktadır (Celep, 2000, s.46).

Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecindeki tutum ve davranışlarına yönelik olarak öğretmen görüşlerinin saptanmasına çalışılmıştır.

Öğretmenlerin bu konudaki sorulara verdikleri yanıtların sonuçlarında;

1. Yöneticileri ile istedikleri zaman randevu almadan görüşebildikleri,
2. Yöneticilerin öğretmenler tarafından düzenlenen sosyal etkinliklere katıldıkları anlaşılmaktadır.
3. Ancak, yöneticilerin görüşme sürecinde öğretmenlerin ceketlerinin ilikli olmasına önem verdiği öğretmenlerin % 54.73'ü tarafından belirtilmektedir.
4. Öğretmenlerin, büyük bir bölümünün odasına girdiklerinde yöneticilerin, oturmaları için kendilerine yer gösterdikleri görüşünde olmalarına karşın, %16.04'ü bu görüşe katılmamaktadır.

Yöneticilerin, öğretmenlere iyi arkadaşlık ilişkileri kurmaya özen gösterdikleri, ancak yeterince başarılı olmadıkları, bu konudaki soruya verilen yanıtlardan ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeninin; yöneticilerin iletişim sürecinde öğretmenlere karşı resmi davranışları olduğu ileri sürülebilir. Çünkü, öğretmenlerin % 55.77'si yöneticilerin kendilerine karşı resmi, yani biçimsel davranışlar gösterdiği kanısındadır. Ayrıca, başarılı öğretmenlerin görev ve unvan terfii için gerekli çabayı harcamadıkları belirtilmektedir (Celep, 2000, s.46-47).

Bununla beraber, aynı yönetici ile birlikte çalışmaktan gurur duyanlar, yöneticilerinin saygıdeğer bir kimse olduğu görüşünde olanlar ile başka okulda

çalışmaya istekli olmayanların yüzde olarak oranı önemli bir yer tutmaktadır. Bu görüşlere katılmayanların oranı ise % 15.00'i bulmaktadır (Celep, 2000, s.47).

## II.2.5. Eğitim Süreçlerine Yöneticinin Katılımı

Kesin hükümlü olmayacak şekilde geleneksel eğitim anlayışının temelini oluşturan düşünceleri kabaca sıralamak gerekirse şunları sayabiliriz: eğitimin konusu ve içeriği, geçmişte işe yaramış olan bilgi ve becerilerden oluşur; bu nedenle okulun temel görevi bunları yeni kuşaklara aktarmaktır. Geçmişte, davranış standartları ve kuralları da geliştirilmiştir; bu nedenle ahlaki eğitimin amacı bu kurallara ve standartlara uygun davranış alışkanlıkları oluşturmaktır. Son olarak da, okul örgütlenmesinin genel biçimi (bununla öğrencilerin birbirleriyle ve öğretmenlerle olan ilişkilerini kastediyorum) okulu diğer toplumsal kurumlardan son derece farklı bir kurum haline getirmektedir. Sıradan bir dersliği, ders programlarını, sınıflandırma, sınav, yükselme ve sınıf düzeni için koyulan kuralların bulunduğu şemaları hayalinizde canlandırırsanız "örgütlenme biçimi"nden ne kastettiğimi daha kolay anlayabilirsiniz. Bu görüntüyle, mesela, aile ortamında olup biteni karşılaştırırsanız okulun diğer toplumsal kurumlardan son derece farklı bir kurum olduğunu düşüncesine siz de katılacaksınız (Dewey, 1997, s.20).

Geleceğin geçmişle neredeyse aynı olabileceği düşüncesi büyük ölçüde toplumsal kültürün bir ürünüdür, ancak bu düşünce şu anda değişimin istisna değil de kaide olduğu bir toplumda eğitimin gıdası olarak kullanılmaktadır. Yeni eğitim uygulamalarında ima edilen eğitim felsefesini formülleştirmeye kalkarsak, sanıyorum, şu anda mevcut olan çok sayıda çeşitli ilerlemeci okullarda görülen bazı ortak prensipleri keşfedebiliriz (Dewey, 1997, s.22).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarıyla yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlamasına bağlıdır([http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya\\_no=137241](http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=137241)).

Okul müdürü, pozitif ortamı bozmamak için gayret sarf etmelidir. Öğretmenlerden yeterli olmayanları, hizmet içi eğitim, çalıştaylar, konferanslar, çalışma grupları, okullar arası ziyaretler, dersler ve elemanları geliştirme günleri ile başarısız olan öğretmenleri daha yeterli hâle getirebilir. Bazı öğretmenler, bu aktivitelerin gerekli olmadığını düşünür ve karşı dururlar. Okul yöneticisi bunları idare etmeyi bilmeli, bu öğretmenlere karşı otoritesini zamanında koyamaz ve bunlar etkin hâle gelirlerse eğitim zorlaşır. Hizmet içi eğitimler, bütün elemanlar katılır ve herkes katkıda bulunursa çok iyi sonuçlar alınabilir(Akyüz, 2007, s.47).

# BÖLÜM III

## METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan, evren ve örneklem; verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin işlenmesi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

### III.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Sosyal bilimlerde bilgi toplama yöntemlerinde bir tanesi de, insanlara araştırılması düşünülen konular hakkında yazılı sorular sorarak cevap almaktır. Bu teknik saha araştırması olarak isimlendirilmektedir. Saha araştırmasında anket tekniğini kullanarak araştırma yapmak mümkündür. Böylece insanların bir konu hakkında ne düşündüğü saptanmaya çalışılmaktadır.

Bu araştırmada Mesleki ve Teknik Okullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı demokratik davranış düzeyleri araştırılmış ve okul yöneticilerinin öğretmenler ile ilişkilerinde onlara ne kadar demokratik davrandığı bulunmak istendiği için, anket yolu ile saha araştırması yöntemi kullanılmıştır.

### III.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini İstanbul ili oluşturmaktadır.

Örnekleme, bir grup bütünü kendi içinden seçilmiş parçalarıyla temsil edilmesidir. Bu araştırmada örneklem gruplarından tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Böylece örnekleme giren her kişinin eşit oranda seçilme şansı olmuştur.

Araştırmanın grubunu İstanbul ili; Avcılar, Bağcılar, Bahçelievler, Bayrampaşa, Beykoz, Eminönü, Gaziosmanpaşa, Kartal, Küçükçekmece, Pendik, Şişli, Ümraniye, Üsküdar, Zeytinburnu İlçe Mili Eğitim Müdürlüklerine bağlı Mesleki ve Teknik okullarda görev yapmakta olan ve araştırmaya tesadüfî olarak

katılan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu ilçelerde 19 farklı mesleki ve teknik okulda 253 öğretmene ulaşılmıştır. 253 öğretmen üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %33,6'sı bayan, %66,4'ü erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

### **III.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ**

Araştırmanın veri kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması için literatür taraması yapıldıktan sonra araştırmanın amaçları doğrultusunda, öğretmenlere uygulanmak üzere açık uçlu soruların da bulunduğu ön anket hazırlanmış ve 30 öğretmene uygulanmıştır. Ön ankette alınan veriler, literatür bilgileri ve uzman görüşlerinden yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Bu anket formu geliştirilirken 30 öğrenciye uygulanıp onların görüşleri doğrultusunda eksik yönler tamamlanıp gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Oluşturulan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 6 bağımsız soru, ikinci bölümde ise okul yöneticisinin öğretmenlere karşı demokratik davranış düzeyini ölçmek için 33 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde sorulan sorularda dörtlü derecelendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Bunlar; Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum, Katılıyorum ve Tamamen katılıyorumdur.

### **III.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ**

Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programı yardımı ile istatistikî işlemlere tabi tutulmuş ve yorumlanabilecek tablolar haline getirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde istatistiklerden frekans (N), yüzde (%), ortalama (X), standart sapma (ss), ortalamalar arası farkın anlamlılığını test etmek üzere t testi ve çoklu değişkenlerde  $n > 30$  olduğu durumlarda t testi, ikiden fazla şıklı bağımsız değişkenlere ise varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde gruplar arasında ortaya çıkan farklılıkların, hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek amacıyla LSD test tekniği kullanılmıştır.

Geliştirilen anketin güvenilirliği  $r=.91$  çıkmıştır. Anlamlılık düzeyi  $p<0.05$  kabul edilmiştir.

Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bu bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

<b>Verilen Ağırlık</b>	<b>Seçenekler</b>	<b>Sınırı</b>
<b>1</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>1.00–1.74</b>
<b>2</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>1.75–2.49</b>
<b>3</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>2.50–3.24</b>
<b>4</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>3.25–4.00</b>



# BÖLÜM IV

## BULGULAR

Bu bölümde Mesleki ve Teknik okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmış anket çalışması sonuçlarından elde edilen tablolar ve bu tablolara ait bulgular yer almaktadır. Bu araştırma kapsamında 253 öğretmenin cevapladığı anketler değerlendirmeye alınmıştır.

### IV.1 BAĞIMSIZ VERİLERİN FREKANSLARI VE YÜZDELERİ

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili; cinsiyet, yaş, mezun olduğu fakülte, mesleki kıdem ve aynı yöneticiyle çalışma süresi ile ilgili frekans değerleri ve buna bağımlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bu değişkenlere ilişkin sayısal değerleri aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Cinsiyet” değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 1** Öğretmenlerin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (F)	Yüzde (%)
Bayan	85	33,6
Erkek	168	66,4
Toplam	253	100,0

Tablo 1 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin 85’inin (%33,6) bayan öğretmenler olduğu, 168’inin (%66,4) erkek öğretmenler olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Yaş” değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 2** Öğretmenlerin “Yaş” Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (F)	Yüzde (%)
21-25	10	4,0
26-30	66	26,1
31-35	96	37,9
36-40	55	21,7
41 ve üstü	26	10,3
Toplam	253	100,0

Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin 10’ unun (%4,0) 21-25 yaş arasında, 66’ sının (%26,1) 26-30 yaş arasında, 96’ sının (%37,9) 31-35 yaş arasında, 55’ inin (%21,7) 36-40 yaş arasında ve 26’ sının (%10,3) 41 yaş ve üstü yaş aralıklarında olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Mezuniyet Durumu” değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 3** Öğretmenlerin “Mezuniyet Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı

Mezuniyet Durumu	Frekans (F)	Yüzde (%)
Teknik Eğt. Fak.	101	39,9
Eğitim Fak.	70	27,7
Fen Edebiyat Fak.	47	18,6
Beden Eğt. Spor Yük. Okulu	9	3,6
Mesleki Eğitim Fak.	4	1,6
Dil ve Tarih Coğ. Fak.	3	1,2
İlahiyat Fak.	5	2,0
Diğer	14	5,4
Toplam	253	100,0

Tablo 3 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin 101’ inin (%39,9) Teknik Eğitim Fakültesi mezunu, 70’ inin (%27,7) Eğitim Fakültesi mezunu, 47’

sinin (%18,6) Fen Edebiyat Fakültesi mezunu, 9' unun (%3,6) Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu mezunu, 4' ünün (%1,6) Mesleki Eğitim Fakültesi mezunu, 3' ünün (%1,2) Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi mezunu, 5' inin (%2,0) İlahiyat Fakültesi mezunu ve 14' ünün (%5,4) diğer fakültelerden mezun olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Mesleki Kıdem” değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4** Öğretmenlerin “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	Frekans (F)	Yüzde (%)
1-5	47	18,6
6-10	94	37,2
11-15	79	31,2
16-20	15	5,9
21 ve üstü	18	7,1
Toplam	253	100,0

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin 47' sinin (%18,6) 1-5 yıl arası, 94' ünün (%37,2) 6-10 yıl arası, 79' unun (31,2) 11-15 yıl arası, 15' inin (%5,9) 16-20 yıl arası ve 18' inin (%7,1) 21 yıl ve üstü Mesleki Kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi” değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 5** Öğretmenlerin “Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Dağılımı

Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi	Frekans (F)	Yüzde (%)
1-5	173	68,4
6-10	68	26,9
11-15	9	3,6
16 yıl ve üzeri	3	1,2
Toplam	253	100,0

Tablo 5 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin 173' ünün (%68,4) 1-5 yıl arası, 68' inin (%26,9) 6-10 yıl arası, 9' unun (%3,6) 11-15 yıl arası, 3' ünün (%1,2) 16 yıl ve üzeri süre ile aynı yönetici ile birlikte çalıştıkları görülmektedir.

## IV.2. “CİNSİYET” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Cinsiyetler arasında yapılan t testleri, ankete katılan öğretmenlerin yönetici davranışları ile ilgili 33 soruya vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda yapılmıştır. T testleri sonucunda “p” anlamlılık değeri 0,05 seviyesinin üzerinde çıkmıştır. Cinsiyetler arasında, yöneticilerin öğretmenlere karşı demokratik davranışı bakımından, anlamlı bir fark yoktur.

## IV.3. “YAŞ” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 6** Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder.” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S12	21-25	10	3,40	,699	G.Arası	7,480	4	1,870	2,572	,038
	26-30	66	2,64	,853	G.İçi	180,331	248	,727		
	31-35	96	2,53	,906	Toplam	187,810	252			
	36-40	55	2,55	,789						
	41 ve üstü	26	2,73	,827						
	Toplam	253	2,62	,863						

Tablo 6 'da belirtildiği gibi, “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21-25 yaş grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 31-35 yaş grubu öğretmenlerine ait olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 6A** Yaş Değişkenine Göre “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
<b>S12</b>	21-25	26-30	,76*	,289	,009
		31-35	,87*	,283	,002
		36-40	,85*	,293	,004
		41 ve üstü	,67*	,317	,036
	26-30	21-25	-,76*	,289	,009
		31-35	,11	,136	,441
		36-40	,09	,156	,560
		41 ve üstü	-,09	,197	,633
	31-35	21-25	-,87*	,283	,002
		26-30	-,11	,136	,441
		36-40	-,01	,144	,922
		41 ve üstü	-,20	,189	,291
	36-40	21-25	-,85*	,293	,004
		26-30	-,09	,156	,560
		31-35	,01	,144	,922
		41 ve üstü	-,19	,203	,362
	41 ve üstü	21-25	-,67*	,317	,036
		26-30	,09	,197	,633
		31-35	,20	,189	,291
		36-40	,19	,203	,362

Tablo 6A’da ifade edildiği gibi, “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 21-25 yaş grubu öğretmenleri bu ifadeye diğer yaş gruplarına göre daha fazla katılmışlardır ve 21-25 yaş grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 7** Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S13</b>	21-25	10	3,40	,966	G.Arası	10,056	4	2,514	3,352	,011
	26-30	66	2,50	,827	G.İçi	185,983	248	,750		
	31-35	96	2,51	,918	Toplam	196,040	252			
	36-40	55	2,47	,920						
	41 ve üstü	26	2,85	,543						
	Toplam	253	2,57	,882						

Tablo 7 'da belirtildiği gibi, “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir ” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21-25 yaş grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 36-40 yaş grubu öğretmenlerine ait olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<.05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 7A** Yaş Değişkenine Göre “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S13</b>	21-25	26-30	,90*	,294	,002
		31-35	,89*	,288	,002
		36-40	,93*	,298	,002
		41 ve üstü	,55	,322	,087
	26-30	21-25	-,90*	,294	,002
		31-35	-,01	,138	,940
		36-40	,03	,158	,863
		41 ve üstü	-,35	,201	,086
	31-35	21-25	-,89*	,288	,002
		26-30	,01	,138	,940
		36-40	,04	,146	,797
		41 ve üstü	-,34	,191	,081
	36-40	21-25	-,93*	,298	,002
		26-30	-,03	,158	,863
		31-35	-,04	,146	,797
		41 ve üstü	-,37	,206	,071
	41 ve üstü	21-25	-,55	,322	,087
		26-30	,35	,201	,086
		31-35	,34	,191	,081
		36-40	,37	,206	,071

Tablo 7A’da ifade edildiği gibi, “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 21-25 yaş grubu öğretmenleri bu ifadeye diğer yaş gruplarına göre daha fazla katılmışlardır ve 21-25 yaş grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 8** Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

$f, \bar{x}$ ve $ss$ Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S14</b>	21-25	10	2,90	,876	<b>G.Arası</b>	8,735	4	2,184	3,365	,012
	26-30	66	2,47	,789	<b>G.İçi</b>	165,897	248	,669		
	31-35	96	2,17	,763	<b>Toplam</b>	174,632	252			
	36-40	55	2,13	,883						
	41 ve üstü	26	2,27	,919						
	Toplam	253	2,28	,832						

Tablo 8 'de belirtildiği gibi, “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21-25 yaş grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 36-40 yaş grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.



**Tablo 8A** Yaş Değişkenine Göre “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S14</b>	21-25	26-30	,43	,278	,122
		31-35	,73*	,272	,007
		36-40	,77*	,281	,006
		41 ve üstü	,63*	,304	,039
	26-30	21-25	-,43	,278	,122
		31-35	,30*	,131	,021
		36-40	,34*	,149	,023
		41 ve üstü	,20	,189	,291
	31-35	21-25	-,73*	,272	,007
		26-30	-,30*	,131	,021
		36-40	,04	,138	,776
		41 ve üstü	-,10	,181	,571
	36-40	21-25	-,77*	,281	,006
		26-30	-,34*	,149	,023
		31-35	-,04	,138	,776
		41 ve üstü	-,14	,195	,467
	41 ve üstü	21-25	-,63*	,304	,039
		26-30	-,20	,189	,291
		31-35	,10	,181	,571
		36-40	,14	,195	,467

Tablo 8A’da ifade edildiği gibi, “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır ” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 21-25 yaş grubu öğretmenleri bu ifadeye diğer yaş gruplarına göre daha fazla katılmışlardır ve 21-25 yaş grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 26-30 yaş grubu öğretmenleri bu ifadeye 31-35 ve 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır ve 26-30 yaş grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 9** Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

$f, \bar{x}$ ve $SS$ Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S19</b>	21-25	10	3,00	,667	<b>G.Arası</b>	8,449	4	2,112	2,999	,019
	26-30	66	2,55	,826	<b>G.İçi</b>	174,681	248	,704		
	31-35	96	2,43	,818	<b>Toplam</b>	183,130	252			
	36-40	55	2,38	,972						
	41 ve üstü	26	2,92	,688						
	Toplam	253	2,52	,852						

Tablo 9 'da belirtildiği gibi, “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21-25 yaş grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 36-40 yaş grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 9A** Yaş Değişkenine Göre “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S19</b>	21-25	26-30	,45	,285	,112
		31-35	,57*	,279	,041
		36-40	,62*	,289	,033
		41 ve üstü	,08	,312	,806
	26-30	21-25	-,45	,285	,112
		31-35	,12	,134	,379
		36-40	,16	,153	,287
		41 ve üstü	-,38	,194	,053
	31-35	21-25	-,57*	,279	,041
		26-30	-,12	,134	,379
		36-40	,05	,142	,750
		41 ve üstü	-,50*	,186	,008
	36-40	21-25	-,62*	,289	,033
		26-30	-,16	,153	,287
		31-35	-,05	,142	,750
		41 ve üstü	-,54*	,200	,007
	41 ve üstü	21-25	-,08	,312	,806
		26-30	,38	,194	,053
		31-35	,50*	,186	,008
		36-40	,54*	,200	,007

Tablo 9A’da ifade edildiği gibi, “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 21-25 yaş grubu öğretmenleri bu ifadeye 31-35 ve 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır ve 21-25 yaş grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 41 ve üstü yaş grubu öğretmenleri bu ifadeye 31-35 ve 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır ve 41 ve üstü yaş grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 10** Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S21</b>	21-25	10	3,00	,943	<b>G.Arası</b>	11,455	4	2,864	3,594	,007
	26-30	66	2,82	,858	<b>G.İçi</b>	197,628	248	,797		
	31-35	96	2,61	,922	<b>Toplam</b>	209,083	252			
	36-40	55	2,33	,840						
	41 ve üstü	26	2,96	,958						
	Toplam	253	2,66	,911						

Tablo 10’ da belirtildiği gibi, “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21-25 yaş grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 36-40 yaş grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 10A** Yaş Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S21</b>	21-25	26-30	,18	,303	,549
		31-35	,39	,297	,195
		36-40	,67*	,307	,029
		41 ve üstü	,04	,332	,908
	26-30	21-25	-,18	,303	,549
		31-35	,20	,143	,155
		36-40	,49*	,163	,003
		41 ve üstü	-,14	,207	,489
	31-35	21-25	-,39	,297	,195
		26-30	-,20	,143	,155
		36-40	,29	,151	,058
		41 ve üstü	-,35	,197	,080
	36-40	21-25	-,67*	,307	,029
		26-30	-,49*	,163	,003
		31-35	-,29	,151	,058
		41 ve üstü	-,63*	,212	,003
	41 ve üstü	21-25	-,04	,332	,908
		26-30	,14	,207	,489
		31-35	,35	,197	,080
		36-40	,63*	,212	,003

Tablo 10A’da ifade edildiği gibi, “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 21-25 yaş grubu öğretmenleri, bu ifadeye 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır ve 21-25 yaş grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 26-30 yaş grubu öğretmenleri bu ifadeye 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır ve 26-30 yaş grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 41 ve üstü yaş grubu öğretmenleri bu ifadeye 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır ve 41 ve üstü yaş grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 11** Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenler” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S29</b>	21-25	10	2,90	,994	<b>G.Arası</b>	8,368	4	2,092	2,967	,020
	26-30	66	2,15	,749	<b>G.İçi</b>	174,889	248	,705		
	31-35	96	2,33	,948	<b>Toplam</b>	183,257	252			
	36-40	55	2,07	,790						
	41 ve üstü	26	2,46	,647						
	Toplam	253	2,26	,853						

Tablo 11’ de belirtildiği gibi, “Öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenler” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21-25 yaş grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 36-40 yaş grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 11A** Yaş Değişkenine Göre “Öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenler” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Yaş (i)	Yaş (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S29</b>	21-25	26-30	,75*	,285	,009
		31-35	,57*	,279	,043
		36-40	,83*	,289	,005
		41 ve üstü	,44	,312	,162
	26-30	21-25	-,75*	,285	,009
		31-35	-,18	,134	,177
		36-40	,08	,153	,608
		41 ve üstü	-,31	,194	,112
	31-35	21-25	-,57*	,279	,043
		26-30	,18	,134	,177
		36-40	,26	,142	,068
		41 ve üstü	-,13	,186	,490
	36-40	21-25	-,83*	,289	,005
		26-30	-,08	,153	,608
		31-35	-,26	,142	,068
		41 ve üstü	-,39	,200	,053
	41 ve üstü	21-25	-,44	,312	,162
		26-30	,31	,194	,112
		31-35	,13	,186	,490
		36-40	,39	,200	,053

Tablo 11A’ da ifade edildiği gibi, “Öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenler” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 21-25 yaş grubu öğretmenleri, bu ifadeye 26-30, 31-35 ve 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır ve 21-25 yaş grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

#### IV.4. “MEZUNİYET DURUMU” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 12** Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S1	Tek.Eğt.Fak.	101	2,68	,787	<b>G.Arası</b>	9,838	7	1,405	2,243	,031
	Eğt.Fak.	70	2,64	,817	<b>G.İçi</b>	153,490	245	,626		
	FenEdeb.Fak.	47	2,62	,768	<b>Toplam</b>	163,328	252			
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	9	2,44	,882						
	Mesleki Eğitim Fak.	4	3,00	1,155						
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	3	1,00	,000						
	İlahiyat Fak.	5	2,80	,447						
	Diğer	14	2,43	,756						
	Toplam	253	2,62	,805						

Tablo 12’ de belirtildiği gibi, “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin Mesleki Eğitim Fakültesi grubu, en az katılan öğretmenlerin ise Dil ve Tarih Coğ. Fakültesi grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mezuniyet Durumu değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.



**Tablo 12A** Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mezuniyet Durumu (i)	Mezuniyet Durumu (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S1</b>	Tek.Eğt.Fak.	Eğt.Fak.	,04	,123	,744
		FenEdeb.Fak.	,07	,140	,636
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	,24	,275	,387
		Mesleki Eğitim Fak.	-,32	,404	,433
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,68*	,464	,000
		İlahiyat Fak.	-,12	,363	,748
		Diğer	,25	,226	,260
	Eğt.Fak.	Tek.Eğt.Fak.	-,04	,123	,744
		FenEdeb.Fak.	,03	,149	,863
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	,20	,280	,480
		Mesleki Eğitim Fak.	-,36	,407	,381
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,64*	,467	,001
		İlahiyat Fak.	-,16	,366	,668
		Diğer	,21	,232	,356
	FenEdeb.Fak.	Tek.Eğt.Fak.	-,07	,140	,636
		Eğt.Fak.	-,03	,149	,863
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	,17	,288	,550
		Mesleki Eğitim Fak.	-,38	,412	,354
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,62*	,471	,001
		İlahiyat Fak.	-,18	,372	,624
		Diğer	,19	,241	,435
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	Tek.Eğt.Fak.	-,24	,275	,387
		Eğt.Fak.	-,20	,280	,480
		FenEdeb.Fak.	-,17	,288	,550
		Mesleki Eğitim Fak.	-,56	,476	,244
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,44*	,528	,007
		İlahiyat Fak.	-,36	,441	,421
		Diğer	,02	,338	,963
	Mesleki Eğitim Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,32	,404	,433
		Eğt.Fak.	,36	,407	,381
		FenEdeb.Fak.	,38	,412	,354
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	,56	,476	,244
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	2,00*	,605	,001
		İlahiyat Fak.	,20	,531	,707
		Diğer	,57	,449	,204
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	Tek.Eğt.Fak.	-1,68*	,464	,000
		Eğt.Fak.	-1,64*	,467	,001
		FenEdeb.Fak.	-1,62*	,471	,001
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-1,44*	,528	,007
		Mesleki Eğitim Fak.	-2,00*	,605	,001
		İlahiyat Fak.	-1,80*	,578	,002
		Diğer	-1,43*	,504	,005
	İlahiyat Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,12	,363	,748
		Eğt.Fak.	,16	,366	,668
		FenEdeb.Fak.	,18	,372	,624
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	,36	,441	,421
		Mesleki Eğitim Fak.	-,20	,531	,707
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,80*	,578	,002
Diğer		,37	,412	,369	
Diğer	Tek.Eğt.Fak.	-,25	,226	,260	
	Eğt.Fak.	-,21	,232	,356	
	FenEdeb.Fak.	-,19	,241	,435	
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,02	,338	,963	
	Mesleki Eğitim Fak.	-,57	,449	,204	
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,43*	,504	,005	
	İlahiyat Fak.	-,37	,412	,369	

Tablo 12A’ da ifade edildiği gibi, “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” ifadesinin mezuniyet durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; bütün gruplar, bu ifadeye Dil Tarih Coğrafya grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır ve Dil Tarih Coğrafya grubu dışında kalan tüm grupların lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<.05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 13** Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Her öğretmene eşit şekilde davranır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S7	Tek.Eğt.Fak.	101	2,40	,873	G.Arası	12,019	7	1,717	2,188	,036
	Eğt.Fak.	70	2,53	,944	G.İçi	192,282	245	,785		
	FenEdeb.Fak.	47	2,30	,883	Toplam	204,300	252			
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	9	2,78	,441						
	Mesleki Eğitim Fak.	4	2,00	1,414						
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	3	1,67	,577						
	İlahiyat Fak.	5	3,60	,894						
	Diğer	14	2,43	,756						
	Toplam	253	2,44	,900						

Tablo 13’ de belirtildiği gibi, “Her öğretmene eşit şekilde davranır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin İlahiyat Fak. grubu, en az katılan öğretmenlerin ise Dil ve Tarih Coğ.

Fakültesi grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mezuniyet Durumu değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 13A** Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Her öğretmene eşit şekilde davranır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mezuniyet Durumu (i)	Mezuniyet Durumu (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
S7	Tek.Eğt.Fak.	Eğt.Fak.	-,13	,138	,337
		FenEdeb.Fak.	,10	,156	,531
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,38	,308	,217
		Mesleki Eğitim Fak.	,40	,452	,381
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	,73	,519	,161
		İlahiyat Fak.	-1,20*	,406	,003
		Diğer	-,03	,253	,898
	Eğt.Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,13	,138	,337
		FenEdeb.Fak.	,23	,167	,169
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,25	,314	,428
		Mesleki Eğitim Fak.	,53	,455	,247
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	,86	,522	,100
		İlahiyat Fak.	-1,07*	,410	,010
		Diğer	,10	,259	,700
	FenEdeb.Fak.	Tek.Eğt.Fak.	-,10	,156	,531
		Eğt.Fak.	-,23	,167	,169
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,48	,322	,138
		Mesleki Eğitim Fak.	,30	,461	,519
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	,63	,528	,233
		İlahiyat Fak.	-1,30*	,417	,002
		Diğer	-,13	,270	,628
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	Tek.Eğt.Fak.	,38	,308	,217
		Eğt.Fak.	,25	,314	,428
		FenEdeb.Fak.	,48	,322	,138
		Mesleki Eğitim Fak.	,78	,532	,145
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,11	,591	,061
		İlahiyat Fak.	-,82	,494	,097
		Diğer	,35	,378	,357
	Mesleki Eğitim Fak.	Tek.Eğt.Fak.	-,40	,452	,381
		Eğt.Fak.	-,53	,455	,247
		FenEdeb.Fak.	-,30	,461	,519
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,78	,532	,145
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	,33	,677	,623
		İlahiyat Fak.	-1,60*	,594	,008
		Diğer	-,43	,502	,394
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	Tek.Eğt.Fak.	-,73	,519	,161
		Eğt.Fak.	-,86	,522	,100
		FenEdeb.Fak.	-,63	,528	,233
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-1,11	,591	,061
		Mesleki Eğitim Fak.	-,33	,677	,623
		İlahiyat Fak.	-1,93*	,647	,003
		Diğer	-,76	,564	,178
	İlahiyat Fak.	Tek.Eğt.Fak.	1,20*	,406	,003
		Eğt.Fak.	1,07*	,410	,010
		FenEdeb.Fak.	1,30*	,417	,002
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	,82	,494	,097
		Mesleki Eğitim Fak.	1,60*	,594	,008
Dil ve Tarih Coğ. Fak.		1,93*	,647	,003	
Diğer		1,17*	,462	,012	
Diğer	Tek.Eğt.Fak.	,03	,253	,898	
	Eğt.Fak.	-,10	,259	,700	
	FenEdeb.Fak.	,13	,270	,628	
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,35	,378	,357	
	Mesleki Eğitim Fak.	,43	,502	,394	
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	,76	,564	,178	
	İlahiyat Fak.	-1,17*	,462	,012	

Tablo 13A’ da ifade edildiği gibi, “Her öğretmene eşit şekilde davranır” ifadesinin mezuniyet durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; İlahiyat Fakültesi grubu, bu ifadeye Tek.Eğt.Fak., Eğt.Fak., FenEdeb.Fak., Mesleki Eğitim Fak., Dil Tarih Coğrafya Fak. Ve Diğer grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır ve İlahiyat Fakültesi grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<.05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 14** Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S19</b>	Tek.Eğt.Fak.	101	2,35	,830	<b>G.Arası</b>	15,181	7	2,169	3,164	,003
	Eğt.Fak.	70	2,59	,893	<b>G.İçi</b>	167,950	245	,686		
	FenEdeb.Fak.	47	2,62	,768	<b>Toplam</b>	183,130	252			
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	9	3,22	,667						
	Mesleki Eğitim Fak.	4	2,75	1,258						
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	3	1,33	,577						
	İlahiyat Fak.	5	3,20	,837						
	Diğer	14	2,64	,633						
	Toplam	253	2,52	,852						

Tablo 14’ de belirtildiği gibi, “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin İlahiyat Fak. grubu, en az katılan öğretmenlerin ise Dil ve Tarih Coğ.

Fakültesi grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mezuniyet Durumu değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 14A** Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mezuniyet Durumu (i)	Mezuniyet Durumu (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S19</b>	Tek.Eğt.Fak.	Eğt.Fak.	-,24	,129	,064
		FenEdeb.Fak.	-,27	,146	,065
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,88*	,288	,003
		Mesleki Eğitim Fak.	-,40	,422	,340
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,01*	,485	,038
		İlahiyat Fak.	-,85*	,379	,025
		Diğer	-,30	,236	,211
	Eğt.Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,24	,129	,064
		FenEdeb.Fak.	-,03	,156	,841
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,64*	,293	,031
		Mesleki Eğitim Fak.	-,16	,426	,700
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,25*	,488	,011
		İlahiyat Fak.	-,61	,383	,110
		Diğer	-,06	,242	,814
	FenEdeb.Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,27	,146	,065
		Eğt.Fak.	,03	,156	,841
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,61*	,301	,046
		Mesleki Eğitim Fak.	-,13	,431	,758
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,28*	,493	,010
		İlahiyat Fak.	-,58	,389	,136
		Diğer	-,03	,252	,918
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	Tek.Eğt.Fak.	,88*	,288	,003
		Eğt.Fak.	,64*	,293	,031
		FenEdeb.Fak.	,61*	,301	,046
		Mesleki Eğitim Fak.	,47	,498	,343
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,89	,552	,001
		İlahiyat Fak.	,02	,462	,962
		Diğer	,58	,354	,103
	Mesleki Eğitim Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,40	,422	,340
		Eğt.Fak.	,16	,426	,700
		FenEdeb.Fak.	,13	,431	,758
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,47	,498	,343
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,42*	,632	,026
		İlahiyat Fak.	-,45	,555	,419
		Diğer	,11	,469	,820
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	Tek.Eğt.Fak.	-1,01*	,485	,038
		Eğt.Fak.	-1,25*	,488	,011
		FenEdeb.Fak.	-1,28*	,493	,010
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-1,89*	,552	,001
		Mesleki Eğitim Fak.	-1,42*	,632	,026
		İlahiyat Fak.	-1,87*	,605	,002
		Diğer	-1,31*	,527	,014
	İlahiyat Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,85*	,379	,025
		Eğt.Fak.	,61	,383	,110
		FenEdeb.Fak.	,58	,389	,136
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,02	,462	,962
		Mesleki Eğitim Fak.	,45	,555	,419
Dil ve Tarih Coğ. Fak.		1,87*	,605	,002	
Diğer		,56	,431	,198	
Diğer	Tek.Eğt.Fak.	,30	,236	,211	
	Eğt.Fak.	,06	,242	,814	
	FenEdeb.Fak.	,03	,252	,918	
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,58	,354	,103	
	Mesleki Eğitim Fak.	-,11	,469	,820	
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,31*	,527	,014	
	İlahiyat Fak.	-,56	,431	,198	

Tablo 14A’ da ifade edildiği gibi, “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” ifadesinin mezuniyet durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; Bütün gruplar, bu ifadeye Dil Tarih Coğrafya Fakültesi öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır ve Dil Tarih Coğrafya Fakültesi grubu aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Beden eğt. Spor Yük. Okulu grubu öğretmenleri bu ifadeye, Tek. Eğt. Fak., Eğt. Fak. Ve Fen Edeb. Fak. Grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. Beden eğt. Spor Yük. Okulu grubu öğretmenlerinin lehine olan bu farklılık itatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İlahiyat Fak. Öğretmenleri bu ifadeye Tek. Eğt. Fak. Öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. İlahiyat Fak. Grubu öğretmenlerinin lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 15** Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Okulun düzenlenmesine ilişkin görüşleri dikkate alır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S24	Tek.Eğt.Fak.	101	2,39	,800	<b>G.Arası</b>	8,591	7	1,227	2,082	,046
	Eğt.Fak.	70	2,60	,689	<b>G.İçi</b>	144,437	245	,590		
	FenEdeb.Fak.	47	2,64	,819	<b>Toplam</b>	153,028	252			
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	9	2,67	,500						
	Mesleki Eğitim Fak.	4	3,25	,957						
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	3	1,67	,577						
	İlahiyat Fak.	5	3,00	,707						
	Diğer	14	2,57	,852						
	Toplam	253	2,53	,779						



Tablo 15’ de belirtildiği gibi, “Okulun dzenlenmesine ilişkin gorusleri dikkate alır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mezuniyet durumu değişkenine gore anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara gore bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin Mesleki Eğitim Fak. grubu, en az katılan öğretmenlerin ise Dil ve Tarih Coğ. Fakültesi grubu öğretmenleri olduğu görölmektedir. Mezuniyet Durumu değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 15A** Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Okulun düzenlenmesine ilişkin görüşleri dikkate alını” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mezuniyet Durumu (i)	Mezuniyet Durumu (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S24</b>	Tek.Eğt.Fak.	Eğt.Fak.	-,21	,119	,075
		FenEdeb.Fak.	-,25	,136	,064
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,28	,267	,295
		Mesleki Eğitim Fak.	-,86 *	,391	,028
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	,72	,450	,111
		İlahiyat Fak.	-,61	,352	,082
		Diğer	-,19	,219	,398
	Eğt.Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,21	,119	,075
		FenEdeb.Fak.	-,04	,145	,792
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,07	,272	,807
		Mesleki Eğitim Fak.	-,65	,395	,101
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	,93 *	,453	,040
		İlahiyat Fak.	-,40	,355	,262
		Diğer	,03	,225	,899
	FenEdeb.Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,25	,136	,064
		Eğt.Fak.	,04	,145	,792
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,03	,279	,919
		Mesleki Eğitim Fak.	-,61	,400	,127
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	,97 *	,457	,035
		İlahiyat Fak.	-,36	,361	,318
		Diğer	,07	,234	,775
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	Tek.Eğt.Fak.	,28	,267	,295
		Eğt.Fak.	,07	,272	,807
		FenEdeb.Fak.	,03	,279	,919
		Mesleki Eğitim Fak.	-,58	,461	,207
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,00	,512	,052
		İlahiyat Fak.	-,33	,428	,437
		Diğer	,10	,328	,772
	Mesleki Eğitim Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,86 *	,391	,028
		Eğt.Fak.	,65	,395	,101
		FenEdeb.Fak.	,61	,400	,127
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	,58	,461	,207
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,58 *	,586	,007
		İlahiyat Fak.	,25	,515	,628
		Diğer	,68	,435	,120
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	Tek.Eğt.Fak.	-,72	,450	,111
		Eğt.Fak.	-,93 *	,453	,040
		FenEdeb.Fak.	-,97 *	,457	,035
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-1,00	,512	,052
		Mesleki Eğitim Fak.	-1,58 *	,586	,007
		İlahiyat Fak.	-1,33 *	,561	,018
		Diğer	-,90	,488	,065
	İlahiyat Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,61	,352	,082
		Eğt.Fak.	,40	,355	,262
		FenEdeb.Fak.	,36	,361	,318
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	,33	,428	,437
		Mesleki Eğitim Fak.	-,25	,515	,628
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,33 *	,561	,018
Diğer		,43	,400	,285	
Diğer	Tek.Eğt.Fak.	,19	,219	,398	
	Eğt.Fak.	-,03	,225	,899	
	FenEdeb.Fak.	-,07	,234	,775	
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,10	,328	,772	
	Mesleki Eğitim Fak.	-,68	,435	,120	
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	,90	,488	,065	
	İlahiyat Fak.	-,43	,400	,285	

Tablo 15A’ da ifade edildiği gibi, “Okulun düzenlenmesine ilişkin görüşleri dikkate alır” ifadesinin mezuniyet durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; Eğt. Fak., Fen Edeb. Fak., Mesleki Eğt. Fak. Ve İlahiyat Fak. Grubu öğretmenleri bu ifadeye Dil Tarih Coğrafya Fakültesi öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır ve Dil Tarih Coğrafya Fakültesi grubu aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Mesleki Eğt. Fak. Öğretmenleri bu ifadeye Tek. Eğt. Fak. Öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. Mesleki Eğt. Fak. Grubu öğretmenlerinin lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 16** Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Okulda çalışanların, çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S25	Tek.Eğt.Fak.	101	2,19	,717	<b>G.Arası</b>	10,044	7	1,435	2,134	,041
	Eğt.Fak.	70	2,39	,906	<b>G.İçi</b>	164,723	245	,672		
	FenEdeb.Fak.	47	2,51	,975	<b>Toplam</b>	174,767	252			
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	9	2,67	,500						
	Mesleki Eğitim Fak.	4	3,00	1,155						
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	3	1,33	,577						
	İlahiyat Fak.	5	2,20	,447						
	Diğer	14	2,50	,650						
	Toplam	253	2,34	,833						

Tablo 16’ da belirtildiği gibi, “Okulda çalışanların, çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mezuniyet durumu

değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin Mesleki Eğitim Fak. grubu, en az katılan öğretmenlerin ise Dil ve Tarih Coğ. Fakültesi grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mezuniyet Durumu değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 16A** Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre “Okulda çalışanların, çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mezuniyet Durumu (i)	Mezuniyet Durumu (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S25</b>	Tek.Eğt.Fak.	Eğt.Fak.	-,20	,128	,123
		FenEdeb.Fak.	-,32*	,145	,027
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,48	,285	,095
		Mesleki Eğitim Fak.	-,81	,418	,053
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	,85	,480	,076
		İlahiyat Fak.	-,01	,376	,975
		Diğer	-,31	,234	,184
	Eğt.Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,20	,128	,123
		FenEdeb.Fak.	-,12	,155	,420
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,28	,290	,334
		Mesleki Eğitim Fak.	-,61	,422	,146
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,05*	,483	,030
		İlahiyat Fak.	,19	,380	,625
		Diğer	-,11	,240	,634
	FenEdeb.Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,32*	,145	,027
		Eğt.Fak.	,12	,155	,420
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,16	,298	,601
		Mesleki Eğitim Fak.	-,49	,427	,253
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,18*	,488	,017
		İlahiyat Fak.	,31	,386	,421
		Diğer	,01	,250	,966
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	Tek.Eğt.Fak.	,48	,285	,095
		Eğt.Fak.	,28	,290	,334
		FenEdeb.Fak.	,16	,298	,601
		Mesleki Eğitim Fak.	-,33	,493	,499
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,33*	,547	,015
		İlahiyat Fak.	,47	,457	,309
		Diğer	,17	,350	,635
	Mesleki Eğitim Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,81	,418	,053
		Eğt.Fak.	,61	,422	,146
		FenEdeb.Fak.	,49	,427	,253
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	,33	,493	,499
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,67*	,626	,008
		İlahiyat Fak.	,80	,550	,147
		Diğer	,50	,465	,283
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	Tek.Eğt.Fak.	-,85	,480	,076
		Eğt.Fak.	-1,05*	,483	,030
		FenEdeb.Fak.	-1,18*	,488	,017
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-1,33*	,547	,015
		Mesleki Eğitim Fak.	-1,67*	,626	,008
		İlahiyat Fak.	-,87	,599	,149
		Diğer	-1,17*	,522	,026
	İlahiyat Fak.	Tek.Eğt.Fak.	,01	,376	,975
		Eğt.Fak.	-,19	,380	,625
		FenEdeb.Fak.	-,31	,386	,421
		Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,47	,457	,309
		Mesleki Eğitim Fak.	-,80	,550	,147
		Dil ve Tarih Coğ. Fak.	,87	,599	,149
Diğer		-,30	,427	,483	
Diğer	Tek.Eğt.Fak.	,31	,234	,184	
	Eğt.Fak.	,11	,240	,634	
	FenEdeb.Fak.	-,01	,250	,966	
	Beden eğt.Spor Yük.Okulu	-,17	,350	,635	
	Mesleki Eğitim Fak.	-,50	,465	,283	
	Dil ve Tarih Coğ. Fak.	1,17*	,522	,026	
	İlahiyat Fak.	,30	,427	,483	

Tablo 16A' da ifade edildiği gibi, “Okulda çalışanların, çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar” ifadesinin mezuniyet durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; Eğt. Fak., Fen Edeb. Fak., Beden Eğt. Spor Yük. Okulu, Mesleki Eğt. Fak. Ve Diğer Grubu öğretmenleri bu ifadeye Dil Tarih Coğrafya Fakóltesi öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır ve Dil Tarih Coğrafya Fakóltesi grubu aleyhine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Fen Edeb. Fak. Öğretmenleri bu ifadeye Tek. Eğt. Fak. Öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. Fen Edeb. Fak. öğretmenlerinin lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

## IV.5. “MESLEKİ KIDEM” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 17** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S1	1-5	47	2,85	,859	G.Arası	8,023	4	2,006	3,203	,014
	6-10	94	2,67	,781	G.İçi	155,305	248	,626		
	11-15	79	2,47	,782	Toplam	163,328	252			
	16-20	15	2,20	,862						
	21 ve üstü	18	2,83	,618						
	Toplam	253	2,62	,805						

Tablo 17’ de belirtildiği gibi, “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 1-5 yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 16-20 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 17A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
S1	1-5	6-10	,18	,141	,202
		11-15	,38*	,146	,009
		16-20	,65*	,235	,006
		21 ve üstü	,02	,219	,936
	6-10	1-5	-,18	,141	,202
		11-15	,20	,121	,096
		16-20	,47*	,220	,034
		21 ve üstü	-,16	,204	,424
	11-15	1-5	-,38*	,146	,009
		6-10	-,20	,121	,096
		16-20	,27	,223	,230
		21 ve üstü	-,36	,207	,079
	16-20	1-5	-,65*	,235	,006
		6-10	-,47*	,220	,034
		11-15	-,27	,223	,230
		21 ve üstü	-,63*	,277	,023
	21 ve üstü	1-5	-,02	,219	,936
		6-10	,16	,204	,424
		11-15	,36	,207	,079
		16-20	,63*	,277	,023

Tablo 17A’ da ifade edildiği gibi, “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerinin lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenlerinin lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı



bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 18** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okul ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağlar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S8	1-5	47	2,70	1,020	G.Arası	11,755	4	2,939	4,003	,004
	6-10	94	2,38	,791	G.İçi	182,055	248	,734		
	11-15	79	2,14	,858	Toplam	193,810	252			
	16-20	15	2,27	,884						
	21 ve üstü	18	2,72	,669						
	Toplam	253	2,38	,877						

Tablo 18’ de belirtildiği gibi, “Okul ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21 ve üstü yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 11-15 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 18A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okul ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağlar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
<b>S8</b>	1-5	6-10	,32*	,153	,038
		11-15	,56*	,158	,000
		16-20	,44	,254	,088
		21 ve üstü	-,02	,237	,933
	6-10	1-5	-,32*	,153	,038
		11-15	,24	,131	,064
		16-20	,12	,238	,626
		21 ve üstü	-,34	,220	,125
	11-15	1-5	-,56*	,158	,000
		6-10	-,24	,131	,064
		16-20	-,13	,241	,598
		21 ve üstü	-,58*	,224	,010
	16-20	1-5	-,44	,254	,088
		6-10	-,12	,238	,626
		11-15	,13	,241	,598
		21 ve üstü	-,46	,300	,130
	21 ve üstü	1-5	,02	,237	,933
		6-10	,34	,220	,125
		11-15	,58*	,224	,010
		16-20	,46	,300	,130

Tablo 18A’ da ifade edildiği gibi, “Okul ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağlar” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenlerinin lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 19** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulda çalışanlarla ilişkilerinde içten ve saygılıdır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S9</b>	1-5	47	2,74	,943	<b>G.Arası</b>	8,238	4	2,059	2,992	,019
	6-10	94	2,60	,807	<b>G.İçi</b>	170,727	248	,688		
	11-15	79	2,38	,789	<b>Toplam</b>	178,964	252			
	16-20	15	2,07	,884						
	21 ve üstü	18	2,72	,752						
	Toplam	253	2,53	,843						

Tablo 19’ da belirtildiği gibi, “Okulda çalışanlarla ilişkilerinde içten ve saygılıdır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 1-5 yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 16-20 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 19A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulda çalışanlarla ilişkilerinde içten ve saygılıdır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
<b>S9</b>	1-5	6-10	,15	,148	,316
		11-15	,36*	,153	,018
		16-20	,68*	,246	,006
		21 ve üstü	,02	,230	,922
	6-10	1-5	-,15	,148	,316
		11-15	,22	,127	,089
		16-20	,53*	,231	,023
		21 ve üstü	-,13	,213	,554
	11-15	1-5	-,36*	,153	,018
		6-10	-,22	,127	,089
		16-20	,31	,234	,182
		21 ve üstü	-,34	,217	,115
	16-20	1-5	-,68*	,246	,006
		6-10	-,53*	,231	,023
		11-15	-,31	,234	,182
		21 ve üstü	-,66*	,290	,025
	21 ve üstü	1-5	-,02	,230	,922
		6-10	,13	,213	,554
		11-15	,34	,217	,115
		16-20	,66*	,290	,025

Tablo 19A’ da ifade edildiği gibi, “Okulda çalışanlarla ilişkilerinde içten ve saygılıdır” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerinin lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenlerinin lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı

bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 20** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S12</b>	1-5	47	2,74	,943	<b>G.Arası</b>	10,309	4	2,577	3,601	,007
	6-10	94	2,71	,838	<b>G.İçi</b>	177,502	248	,716		
	11-15	79	2,33	,843	<b>Toplam</b>	187,810	252			
	16-20	15	2,73	,704						
	21 ve üstü	18	2,94	,725						
	Toplam	253	2,62	,863						

Tablo 20’ de belirtildiği gibi, “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21 ve üstü yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 11-15 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 20A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
<b>S12</b>	1-5	6-10	,03	,151	,833
		11-15	,42*	,156	,008
		16-20	,01	,251	,964
		21 ve üstü	-,20	,235	,395
	6-10	1-5	-,03	,151	,833
		11-15	,38*	,129	,003
		16-20	-,02	,235	,930
		21 ve üstü	-,23	,218	,288
	11-15	1-5	-,42*	,156	,008
		6-10	-,38*	,129	,003
		16-20	-,40	,238	,091
		21 ve üstü	-,62*	,221	,006
	16-20	1-5	-,01	,251	,964
		6-10	,02	,235	,930
		11-15	,40	,238	,091
		21 ve üstü	-,21	,296	,476
	21 ve üstü	1-5	,20	,235	,395
		6-10	,23	,218	,288
		11-15	,62*	,221	,006
		16-20	,21	,296	,476

Tablo 20A’ da ifade edildiği gibi, “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerinin lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenlerinin lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı

bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 21** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S13</b>	1-5	47	2,64	,987	<b>G.Arası</b>	8,904	4	2,226	2,950	,021
	6-10	94	2,63	,867	<b>G.İçi</b>	187,136	248	,755		
	11-15	79	2,34	,861	<b>Toplam</b>	196,040	252			
	16-20	15	2,60	,910						
	21 ve üstü	18	3,06	,416						
	Toplam	253	2,57	,882						

Tablo 21’ de belirtildiği gibi, “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21 ve üstü yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 11-15 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 21A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
<b>S13</b>	1-5	6-10	,01	,155	,945
		11-15	,30	,160	,065
		16-20	,04	,258	,882
		21 ve üstü	-,42	,241	,084
	6-10	1-5	-,01	,155	,945
		11-15	,29*	,133	,032
		16-20	,03	,242	,909
		21 ve üstü	-,43	,223	,057
	11-15	1-5	-,30	,160	,065
		6-10	-,29*	,133	,032
		16-20	-,26	,245	,292
		21 ve üstü	-,71*	,227	,002
	16-20	1-5	-,04	,258	,882
		6-10	-,03	,242	,909
		11-15	,26	,245	,292
		21 ve üstü	-,46	,304	,135
	21 ve üstü	1-5	,42	,241	,084
		6-10	,43	,223	,057
		11-15	,71*	,227	,002
		16-20	,46	,304	,135

Tablo 21A’ da ifade edildiği gibi, “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 6-10 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenlerin lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.



**Tablo 22** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S14</b>	1-5	47	2,64	,870	<b>G.Arası</b>	12,912	4	3,228	4,950	,001
	6-10	94	2,28	,754	<b>G.İçi</b>	161,721	248	,652		
	11-15	79	2,06	,822	<b>Toplam</b>	174,632	252			
	16-20	15	1,93	,704						
	21 ve üstü	18	2,56	,922						
	Toplam	253	2,28	,832						

Tablo 22’ de belirtildiği gibi, “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 1-5 yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 16-20 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 22A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
<b>S14</b>	1-5	6-10	,36*	,144	,013
		11-15	,58*	,149	,000
		16-20	,70*	,239	,004
		21 ve üstü	,08	,224	,712
	6-10	1-5	-,36*	,144	,013
		11-15	,21	,123	,085
		16-20	,34	,225	,128
		21 ve üstü	-,28	,208	,181
	11-15	1-5	-,58*	,149	,000
		6-10	-,21	,123	,085
		16-20	,13	,227	,568
		21 ve üstü	-,49*	,211	,020
	16-20	1-5	-,70*	,239	,004
		6-10	-,34	,225	,128
		11-15	-,13	,227	,568
		21 ve üstü	-,62*	,282	,028
	21 ve üstü	1-5	-,08	,224	,712
		6-10	,28	,208	,181
		11-15	,49*	,211	,020
		16-20	,62*	,282	,028

Tablo 22A’ da ifade edildiği gibi, “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenlerin lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 23** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Kendi kendini değerlendirme becerisine sahiptir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S15</b>	1-5	47	2,64	,792	<b>G.Arası</b>	6,853	4	1,713	2,646	,034
	6-10	94	2,47	,743	<b>G.İçi</b>	160,570	248	,647		
	11-15	79	2,25	,869	<b>Toplam</b>	167,423	252			
	16-20	15	2,07	,884						
	21 ve üstü	18	2,56	,784						
	Toplam	253	2,42	,815						

Tablo 23’ de belirtildiği gibi, “Kendi kendini değerlendirme becerisine sahiptir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 1-5 yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 16-20 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<.05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 23A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Kendi kendini değerlendirme becerisine sahiptir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S15</b>	1-5	6-10	,17	,144	,238
		11-15	,39*	,148	,010
		16-20	,57*	,239	,017
		21 ve üstü	,08	,223	,711
	6-10	1-5	-,17	,144	,238
		11-15	,21	,123	,081
		16-20	,40	,224	,074
		21 ve üstü	-,09	,207	,673
	11-15	1-5	-,39*	,148	,010
		6-10	-,21	,123	,081
		16-20	,19	,227	,411
		21 ve üstü	-,30	,210	,151
	16-20	1-5	-,57*	,239	,017
		6-10	-,40	,224	,074
		11-15	-,19	,227	,411
		21 ve üstü	-,49	,281	,083
	21 ve üstü	1-5	-,08	,223	,711
		6-10	,09	,207	,673
		11-15	,30	,210	,151
		16-20	,49	,281	,083

Tablo 23A’ da ifade edildiği gibi, “Kendi kendini değerlendirme becerisine sahiptir” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 24** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Çalışmaları ile ilgili kararların öğretmen ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesinden rahatsız olmaz”

İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S17	1-5	47	2,62	,848	G.Arası	14,298	4	3,575	5,908	,000
	6-10	94	2,24	,729	G.İçi	150,057	248	,605		
	11-15	79	2,13	,723	Toplam	164,356	252			
	16-20	15	1,87	,834						
	21 ve üstü	18	2,78	1,003						
	Toplam	253	2,29	,808						

Tablo 24’ de belirtildiği gibi, “Çalışmaları ile ilgili kararların öğretmen ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesinden rahatsız olmaz” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21 ve üstü yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 16-20 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 24A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Çalışmaları ile ilgili kararların öğretmen ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesinden rahatsız olmaz” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
<b>S17</b>	1-5	6-10	,37*	,139	,008
		11-15	,49*	,143	,001
		16-20	,75*	,231	,001
		21 ve üstü	-,16	,216	,457
	6-10	1-5	-,37*	,139	,008
		11-15	,12	,119	,321
		16-20	,38	,216	,082
		21 ve üstü	-,53*	,200	,008
	11-15	1-5	-,49*	,143	,001
		6-10	-,12	,119	,321
		16-20	,26	,219	,237
		21 ve üstü	-,65*	,203	,002
	16-20	1-5	-,75*	,231	,001
		6-10	-,38	,216	,082
		11-15	-,26	,219	,237
		21 ve üstü	-,91*	,272	,001
	21 ve üstü	1-5	,16	,216	,457
		6-10	,53*	,200	,008
		11-15	,65*	,203	,002
		16-20	,91*	,272	,001

Tablo 24A’ da ifade edildiği gibi, “Çalışmaları ile ilgili kararların öğretmen ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesinden rahatsız olmaz” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 25** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi)

Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S19</b>	1-5	47	2,62	,848	<b>G.Arası</b>	7,904	4	1,976	2,797	,027
	6-10	94	2,50	,800	<b>G.İçi</b>	175,227	248	,707		
	11-15	79	2,35	,892	<b>Toplam</b>	183,130	252			
	16-20	15	2,60	,828						
	21 ve üstü	18	3,06	,802						
	Toplam	253	2,52	,852						

Tablo 25’ de belirtildiği gibi, “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21 ve üstü yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 11-15 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 25A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S19</b>	1-5	6-10	,12	,150	,437
		11-15	,26	,155	,091
		16-20	,02	,249	,946
		21 ve üstü	-,44	,233	,061
	6-10	1-5	-,12	,150	,437
		11-15	,15	,128	,258
		16-20	-,10	,234	,669
		21 ve üstü	-,56*	,216	,011
	11-15	1-5	-,26	,155	,091
		6-10	-,15	,128	,258
		16-20	-,25	,237	,301
		21 ve üstü	-,70*	,220	,002
	16-20	1-5	-,02	,249	,946
		6-10	,10	,234	,669
		11-15	,25	,237	,301
		21 ve üstü	-,46	,294	,122
	21 ve üstü	1-5	,44	,233	,061
		6-10	,56*	,216	,011
		11-15	,70*	,220	,002
		16-20	,46	,294	,122

Tablo 25A’ da ifade edildiği gibi, “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 6-10 ve 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 21 ve üstü yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.



**Tablo 26** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S21</b>	1-5	47	2,68	,958	<b>G.Arası</b>	17,771	4	4,443	5,759	,000
	6-10	94	2,88	,774	<b>G.İçi</b>	191,312	248	,771		
	11-15	79	2,30	,925	<b>Toplam</b>	209,083	252			
	16-20	15	2,53	,743						
	21 ve üstü	18	3,06	1,056						
	Toplam	253	2,66	,911						

Tablo 26’ da belirtildiği gibi, “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21 ve üstü yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 11-15 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 26A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S21</b>	1-5	6-10	-,20	,157	,199
		11-15	,38*	,162	,021
		16-20	,15	,260	,572
		21 ve üstü	-,37	,243	,125
	6-10	1-5	,20	,157	,199
		11-15	,58*	,134	,000
		16-20	,35	,244	,153
		21 ve üstü	-,17	,226	,446
	11-15	1-5	-,38*	,162	,021
		6-10	-,58*	,134	,000
		16-20	-,23	,247	,354
		21 ve üstü	-,75*	,229	,001
	16-20	1-5	-,15	,260	,572
		6-10	-,35	,244	,153
		11-15	,23	,247	,354
		21 ve üstü	-,52	,307	,090
	21 ve üstü	1-5	,37	,243	,125
		6-10	,17	,226	,446
		11-15	,75*	,229	,001
		16-20	,52	,307	,090

Tablo 26A’ da ifade edildiği gibi, “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 6-10 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 21 ve üstü yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan

( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 27** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Toplantılarda her bir katılanın rahatça kendini ifade etmesini sağlar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S22	1-5	47	2,51	,930	G.Arası	10,937	4	2,734	3,528	,008
	6-10	94	2,71	,838	G.İçi	192,193	248	,775		
	11-15	79	2,29	,963	Toplam	203,130	252			
	16-20	15	2,20	,775						
	21 ve üstü	18	2,83	,618						
	Toplam	253	2,52	,898						

Tablo 27’ de belirtildiği gibi, “Toplantılarda her bir katılanın rahatça kendini ifade etmesini sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21 ve üstü yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 11-15 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 27A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Toplantılarda her bir katılanın rahatça kendini ifade etmesini sağlar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
<b>S22</b>	1-5	6-10	-,20	,157	,200
		11-15	,22	,162	,177
		16-20	,31	,261	,235
		21 ve üstü	-,32	,244	,187
	6-10	1-5	,20	,157	,200
		11-15	,42*	,134	,002
		16-20	,51*	,245	,037
		21 ve üstü	-,12	,226	,595
	11-15	1-5	-,22	,162	,177
		6-10	-,42*	,134	,002
		16-20	,09	,248	,713
		21 ve üstü	-,54*	,230	,019
	16-20	1-5	-,31	,261	,235
		6-10	-,51*	,245	,037
		11-15	-,09	,248	,713
		21 ve üstü	-,63*	,308	,041
	21 ve üstü	1-5	,32	,244	,187
		6-10	,12	,226	,595
		11-15	,54*	,230	,019
		16-20	,63*	,308	,041

Tablo 27A’ da ifade edildiği gibi, “Toplantılarda her bir katılanın rahatça kendini ifade etmesini sağlar” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 6-10 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (p<,05) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 6-10 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan (p<,05) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 28** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Demokratik davranışları ile herkese örnek olur” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S23</b>	1-5	47	2,32	,837	<b>G.Arası</b>	12,820	4	3,205	5,087	,001
	6-10	94	2,50	,773	<b>G.İçi</b>	156,247	248	,630		
	11-15	79	2,10	,841	<b>Toplam</b>	169,067	252			
	16-20	15	1,87	,516						
	21 ve üstü	18	2,72	,752						
	Toplam	253	2,32	,819						

Tablo 28’ de belirtildiği gibi, “Demokratik davranışları ile herkese örnek olur” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21 ve üstü yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 16-20 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 28A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Demokratik davranışları ile herkese örnek olur” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
<b>S23</b>	1-5	6-10	-,18	,142	,203
		11-15	,22	,146	,137
		16-20	,45	,235	,056
		21 ve üstü	-,40	,220	,068
	6-10	1-5	,18	,142	,203
		11-15	,40*	,121	,001
		16-20	,63*	,221	,004
		21 ve üstü	-,22	,204	,278
	11-15	1-5	-,22	,146	,137
		6-10	-,40*	,121	,001
		16-20	,23	,224	,295
		21 ve üstü	-,62*	,207	,003
	16-20	1-5	-,45	,235	,056
		6-10	-,63*	,221	,004
		11-15	-,23	,224	,295
		21 ve üstü	-,86*	,277	,002
	21 ve üstü	1-5	,40	,220	,068
		6-10	,22	,204	,278
		11-15	,62*	,207	,003
		16-20	,86*	,277	,002

Tablo 28A’ da ifade edildiği gibi, “Demokratik davranışları ile herkese örnek olur” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 6-10 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 21 ve üstü yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 29** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerle iletişimi artırmak için kapısını devamlı açık tutar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S26</b>	1-5	47	2,55	,880	<b>G.Arası</b>	9,390	4	2,348	3,218	,013
	6-10	94	2,73	,857	<b>G.İçi</b>	180,910	248	,729		
	11-15	79	2,30	,882	<b>Toplam</b>	190,300	252			
	16-20	15	2,53	,640						
	21 ve üstü	18	2,83	,786						
	Toplam	253	2,56	,869						

Tablo 29’ da belirtildiği gibi, “Öğretmenlerle iletişimi artırmak için kapısını devamlı açık tutar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21 ve üstü yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 11-15 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 29A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerle iletişimi artırmak için kapısını devamlı açık tutar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S26</b>	1-5	6-10	-,18	,153	,237
		11-15	,25	,157	,114
		16-20	,02	,253	,938
		21 ve üstü	-,28	,237	,238
	6-10	1-5	,18	,153	,237
		11-15	,43*	,130	,001
		16-20	,20	,237	,399
		21 ve üstü	-,10	,220	,652
	11-15	1-5	-,25	,157	,114
		6-10	-,43*	,130	,001
		16-20	-,23	,241	,341
		21 ve üstü	-,53*	,223	,018
	16-20	1-5	-,02	,253	,938
		6-10	-,20	,237	,399
		11-15	,23	,241	,341
		21 ve üstü	-,30	,299	,316
	21 ve üstü	1-5	,28	,237	,238
		6-10	,10	,220	,652
		11-15	,53*	,223	,018
		16-20	,30	,299	,316

Tablo 29A’ da ifade edildiği gibi, “Öğretmenlerle iletişimi artırmak için kapısını devamlı açık tutar” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 6-10 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 21 ve üstü yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.



**Tablo 30** Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulun yönetim işlerinde öğretmenleri de dahil eder” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S27</b>	1-5	47	2,38	,898	<b>G.Arası</b>	7,157	4	1,789	2,726	,030
	6-10	94	2,37	,816	<b>G.İçi</b>	162,780	248	,656		
	11-15	79	2,16	,791	<b>Toplam</b>	169,937	252			
	16-20	15	1,80	,561						
	21 ve üstü	18	2,56	,784						
	Toplam	253	2,29	,821						

Tablo 30’ da belirtildiği gibi, “Okulun yönetim işlerinde öğretmenleri de dahil eder” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 21 ve üstü yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 16-20 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 30A** Mesleki Kıdem Değişkenine Göre “Okulun yönetim işlerinde öğretmenleri de dahil eder” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
<b>S27</b>	1-5	6-10	,01	,145	,941
		11-15	,22	,149	,145
		16-20	,58*	,240	,016
		21 ve üstü	-,17	,225	,443
	6-10	1-5	-,01	,145	,941
		11-15	,21	,124	,094
		16-20	,57*	,225	,012
		21 ve üstü	-,18	,208	,380
	11-15	1-5	-,22	,149	,145
		6-10	-,21	,124	,094
		16-20	,36	,228	,111
		21 ve üstü	-,39	,212	,066
	16-20	1-5	-,58*	,240	,016
		6-10	-,57*	,225	,012
		11-15	-,36	,228	,111
		21 ve üstü	-,76*	,283	,008
21 ve üstü	1-5	,17	,225	,443	
	6-10	,18	,208	,380	
	11-15	,39	,212	,066	
	16-20	,76*	,283	,008	

Tablo 30A’ da ifade edildiği gibi, “Okulun yönetim işlerinde öğretmenleri de dahil eder” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 6-10 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 21 ve üstü yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

## IV.6. “AYNI YÖNETİCİ İLE ÇALIŞMA SÜRESİ” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 31** Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre “Okul Malzemelerinin Kullanılmasında Eşitliği Gözetir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S6	1-5	173	2,72	,858	G.Arası	6,462	3	2,154	2,947	,033
	6-10	68	2,57	,852	G.İçi	181,981	249	,731		
	11-15	9	2,67	,866	Toplam	188,443	252			
	16 yıl ve üzeri	3	1,33	,577						
	Toplam	253	2,66	,865						

Tablo 31’ de belirtildiği gibi, “Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 1-5 yıl grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 16 yıl ve üzeri grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 31A** Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre “Okul Malzemelerinin Kullanılmasında Eşitliği Gözetir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Aynı yönetici ile çalışma süresi (i)	Aynı yönetici ile çalışma süresi (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
<b>S6</b>	1-5	6-10	,15	,122	,224
		11-15	,06	,292	,849
		16 yıl ve üzeri	1,39*	,498	,006
	6-10	1-5	-,15	,122	,224
		11-15	-,09	,303	,759
		16 yıl ve üzeri	1,24*	,504	,015
	11-15	1-5	-,06	,292	,849
		6-10	,09	,303	,759
		16 yıl ve üzeri	1,33*	,570	,020
	16 yıl ve üzeri	1-5	-1,39*	,498	,006
		6-10	-1,24*	,504	,015
		11-15	-1,33*	,570	,020

Tablo 31A’ da ifade edildiği gibi, “Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetir” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 1-5 yıl arası olan öğretmenler bu ifadeye 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 6-10 yıl grubu öğretmenler bu ifadeye 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır 6-10 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 11-15 yıl grubu öğretmenler bu ifadeye 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır 11-15 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 32** Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre “Kararlardan Etkilenen Kişilerin Gelişim Düzeylerini Dikkate Alır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S10</b>	1-5	173	2,49	,736	<b>G.Arası</b>	5,690	3	1,897	3,315	,021
	6-10	68	2,22	,770	<b>G.İçi</b>	142,484	249	,572		
	11-15	9	2,78	1,093	<b>Toplam</b>	148,174	252			
	16 yıl ve üzeri	3	3,00	,000						
	Toplam	253	2,43	,767						

Tablo 32’ de belirtildiği gibi, “Kararlardan etkilenen kişilerin gelişim düzeylerini dikkate alır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 16 yıl ve üzeri grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 6-10 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 32A** Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre “Kararlardan Etkilenen Kişilerin Gelişim Düzeylerini Dikkate Alır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Aynı yönetici ile çalışma süresi (i)	Aynı yönetici ile çalışma süresi (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S10</b>	1-5	6-10	,27*	,108	,013
		11-15	-,29	,259	,269
		16 yıl ve üzeri	-,51	,441	,249
	6-10	1-5	-,27*	,108	,013
		11-15	-,56*	,268	,039
		16 yıl ve üzeri	-,78	,446	,082
	11-15	1-5	,29	,259	,269
		6-10	,56*	,268	,039
		16 yıl ve üzeri	-,22	,504	,660
	16 yıl ve üzeri	1-5	,51	,441	,249
		6-10	,78	,446	,082
		11-15	,22	,504	,660

Tablo 32A’ da ifade edildiği gibi, “Kararlardan etkilenen kişilerin gelişim düzeylerini dikkate alır” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 1-5 yıl grubu öğretmenleri bu ifadeye 6-10 yıl grubu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 11-15 yıl grubu öğretmenleri bu ifadeye 6-10 yıl grubu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 11-15 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p < ,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 33** Öğretmenlerin Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre “Okulda Çalışanların Çalışmalarında Birbirine Kaynaştırıcı Rol Oynar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
<b>S25</b>	1-5	173	2,42	,829	<b>G.Arası</b>	6,461	3	2,154	3,186	,024
	6-10	68	2,16	,803	<b>G.İçi</b>	168,306	249	,676		
	11-15	9	1,89	,928	<b>Toplam</b>	174,767	252			
	16 yıl ve üzeri	3	3,00	,000						
	Toplam	253	2,34	,833						

Tablo 33’ de belirtildiği gibi, “Okulda çalışanların çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan öğretmenlerin 16 yıl ve üzeri grubu, en az katılan öğretmenlerin ise 11-15 yıl grubu öğretmenleri olduğu görülmektedir. Aynı yönetici ile çalışma süresi değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc testi tekniğine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 33A** Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre “Okulda Çalışanların Çalışmalarında Birbirine Kaynaştırıcı Rol Oynar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post Hoc Testi Sonuçları

	Aynı yönetici ile çalışma süresi (i)	Aynı yönetici ile çalışma süresi (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>S25</b>	1-5	6-10	,26*	,118	,028
		11-15	,53	,281	,059
		16 yıl ve üzeri	-,58	,479	,228
	6-10	1-5	-,26*	,118	,028
		11-15	,27	,292	,350
		16 yıl ve üzeri	-,84	,485	,085
	11-15	1-5	-,53	,281	,059
		6-10	-,27	,292	,350
		16 yıl ve üzeri	-1,11*	,548	,044
	16 yıl ve üzeri	1-5	,58	,479	,228
		6-10	,84	,485	,085
		11-15	1,11*	,548	,044

Tablo 33A’ da ifade edildiği gibi, “Okulda çalışanların çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar” ifadesinin aynı yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc testi sonucunda; 1-5 yıl grubu olan öğretmenler bu ifadeye 6-10 yıl grubu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 16 yıl ve üzeri grubu olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl grubu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır ve 1-5 yıl grubu lehine olan bu farklılık istatistiksel açıdan ( $p<,05$ ) düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.



**IV.7. ÖĞRETMENLERİN “OKUL YÖNETİCİSİNİN ÖĞRETMENLERE  
KARŞI DEMOKRATİK DAVRANIŞ DÜZEYİ” İLE İLGİLİ  
BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE,  
ORTALAMA VE STANDART SAPMASINA GÖRE DAĞILIMI**

**Tablo 34** Öğretmenlerin “Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeyi” İle İlgili Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama Ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı

SORULAR	Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeyi									
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		X	Ss
	N	%	N	%	N	%	N	%		
S1	25	9,9	72	28,5	129	51,0	27	10,7	2,62	,805
S2	29	11,5	82	32,4	126	49,8	16	6,3	2,51	,780
S3	25	9,9	87	34,4	115	45,5	26	10,3	2,56	,807
S4	40	15,8	82	32,4	113	44,7	18	7,1	2,43	,841
S5	23	9,1	88	34,8	111	43,9	31	12,3	2,59	,819
S6	26	10,3	73	28,9	114	45,1	40	15,8	2,66	,865
S7	42	16,6	87	34,4	95	37,5	29	11,5	2,44	,900
S8	43	17,0	94	37,2	92	36,4	24	9,5	2,38	,877
S9	33	13,0	77	30,4	118	46,6	25	9,9	2,53	,843
S10	28	11,1	102	40,3	108	42,7	15	5,9	2,43	,767
S11	33	13,0	82	32,4	114	45,1	24	9,5	2,51	,839
S12	32	12,6	65	25,7	124	49,0	32	12,6	2,62	,863
S13	29	11,5	89	35,2	97	38,3	38	15,0	2,57	,882
S14	45	17,8	110	43,5	81	32,0	17	6,7	2,28	,832
S15	36	14,2	93	36,8	107	42,3	17	6,7	2,42	,815
S16	37	14,6	107	42,3	99	39,1	10	4,0	2,32	,770
S17	43	17,0	106	41,9	91	36,0	13	5,1	2,29	,808
S18	41	16,2	127	50,2	74	29,2	11	4,3	2,22	,764
S19	35	13,8	76	30,0	117	46,2	25	9,9	2,52	,852
S20	53	20,9	98	38,7	83	32,8	19	7,5	2,27	,877
S21	35	13,8	58	22,9	119	47,0	41	16,2	2,66	,911
S22	36	14,2	83	32,8	100	39,5	34	13,4	2,52	,898
S23	44	17,4	97	38,3	99	39,1	13	5,1	2,32	,819
S24	22	8,7	98	38,7	110	43,5	23	9,1	2,53	,779
S25	43	17,0	97	38,3	97	38,3	16	6,3	2,34	,833
S26	30	11,9	85	33,6	104	41,1	34	13,4	2,56	,869
S27	42	16,6	113	44,7	81	32,0	17	6,7	2,29	,821
S28	42	16,6	104	41,1	92	36,4	15	5,9	2,32	,818
S29	47	18,6	112	44,3	74	29,2	20	7,9	2,26	,853
S30	48	19,0	89	35,2	101	39,9	15	5,9	2,33	,849
S31	46	18,2	88	34,8	99	39,1	20	7,9	2,37	,870
S32	39	15,4	110	43,5	92	36,4	12	4,7	2,30	,786
S33	44	17,4	92	36,4	94	37,2	23	9,1	2,38	,876
<b>GENEL ORTALAMA</b>									<b>2,43</b>	

Tablo 34 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri en olumlu yanıtlar  $x=2,66$  (Katılıyorum) düzeyinde "Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetir" ifadesine,  $x=2,66$  (Katılıyorum) düzeyinde "Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz" ifadesine ve  $x=2,62$  (Katılıyorum) düzeyinde "Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar" ifadesine verilmiştir.

Anket çalışmasına katılan öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri en olumsuz yanıtlar  $x=2,22$  (Katılmıyorum) düzeyinde "İnsiyatifini öğretmenlere eşit şekilde yansıtır" ifadesine,  $x=2,26$  (Katılmıyorum) düzeyinde "Öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenler" ifadesine ve  $x=2,27$  (Katılmıyorum) düzeyinde "Gerektiğinde mevzuatı esneterek çalışanların menfaatini gözetir" ifadesine verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen denekler, Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeyi" 'ne yönelik sorulara  $x= 2,43$  (Katılmıyorum) düzeyinde cevap vermişlerdir.

# BÖLÜM V

## TARTIŞMALAR

### V.1. ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL BİLGİ VE DİĞER BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %33,6'sının bayan, %66,4'ünün erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Bu durum;

- Mesleki ve teknik okullarda araştırma içine dahil edilen bölümlere talebin, daha çok erkek öğretmenler tarafından olduğu anlamına gelebilir.
- Erkek öğretmenler mesleki ve teknik okullarda çalışmanın daha avantajlı olduğunu düşünüyor olabilir.

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %4'ünün 21-25 yaş arası, %26,1'inin 26-30 yaş arası, %37,9' unun 31-35 yaş arası, %21,7'sinin 36-40 yaş arası, %10,3' ünün 41 ve üstü yaş grubu öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum;

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş bazında dağılımı, tam homojen olmamakla birlikte, birbirine paralel dağılımlı bir uygulamanın yapılmış olduğunu gösterir.
- 31-35 yaş grubu öğretmenlerin, diğer yaş gruplarındakilere göre daha katılımcı oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin; %39,9'unun Teknik Eğitim Fakültesi mezunu, %27,7' sinin Eğitim Fakültesi mezunu, %18,6' sının Fen Edebiyat Fakültesi mezunu, %3,6' sının Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu mezunu, %1,6' sının Mesleki Eğitim Fakültesi mezunu, %1,2'sinin Dil ve Tarih

Coğrafya Fakültesi mezunu, %2' sinin İlahiyat Fakültesi mezunu ve %5,4' ünün Diğer Fakültelerden mezun olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre;

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin önemli bir bölümünün Teknik Eğitim Fakültesi ve Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenler olduğu görülmektedir. Bu bölümlerden mezun olan öğretmenlerin araştırmalara daha fazla ilgi gösterdiği düşünülebilir.
- Teknik Eğitim Fakültesi mezunu olan öğretmenlerin kendi çalıştıkları kurumları daha fazla benimsedikleri anlamına gelebilir.

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin %18,6' sının 1-5 yıl arası, %37,2' sinin 6-10 yıl arası, %31,2' sinin 11-15 yıl arası, %5,9' unun 16-20 yıl arası ve %7,1' inin 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Buna göre;

- 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin araştırmaya daha çok katıldığı görülmektedir. Bu durum 6 ile 15 yıl arasında kıdeme sahip olan öğretmenlerin bilimsel çalışmalara daha fazla önem verdikleri anlamına gelebilir.
- Öğretmenlik mesleğinin ilk 5 yıllık periyodunda öğretmenlerin daha çekingen bir duruşu olduğu anlamına gelebilir.
- Öğretmenlik mesleğinin 2. ve 3. 5 yıllık dönemlerinde öğretmenlerin daha katılımcı oldukları ve mesleklerini daha fazla benimsedikleri anlamına gelebilir.

Tablo 5 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin %68,4' ünün 1-5 yıl arası, %26,9' unun 6-10 yıl arası, %3,6' sının 11-15 yıl arası, %1,2' sinin 16 yıl ve üzeri süre ile aynı yönetici ile birlikte çalıştıkları görülmektedir. Buna göre;

- 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası süre ile aynı yönetici ile birlikte çalışan öğretmenlerin, araştırmaya daha çok katıldığı görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin yöneticileri ile uzun soluklu ilişkiler kurmaktan ve sabit bir kurumda çalışmaktan hoşnut olmadıkları anlamına gelebilir.
- Öğretmenlerin çok azının buldukları kurumda örgüt kültürünü kanksayabildikleri anlamına gelebilir.

## V.2. “YAŞ” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Bu bölümde öğretmenlerde, “yaş” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova (Tek yönlü varyans analizi) testi sonucunda 33 sorudan 6 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.

Tablo 6A incelendiğinde; 21-25 yaş grubu öğretmenleri’ nin oluşturduğu grubun, diğer yaş gruplarının oluşturduğu gruba göre, “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir. Bu durum;

- 21 ve 25 yaş grubu öğretmenleri’ nin sosyal ve kültürel etkinliklere katılım düzeyinin diğer yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla olduğu anlamına gelebilir.
- Okul yöneticisinin, 21 ve 25 yaş grubu öğretmenleri ile, sosyal ve kültürel etkinliklerde birlikte çalışmayı daha çok tercih ettiği söylenebilir.
- Genç öğretmenlerin, okul yöneticisinin bu davranışından daha fazla etkilendiği anlamına gelebilir.

Tablo 7A incelendiğinde; 21-25 yaş grubu öğretmenleri’ nin oluşturduğu grubun, diğer yaş gruplarının oluşturduğu gruba göre, “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir” ifadesine daha fazla katıldığı görülmektedir. Bu durum;

- 21-25 yaş grubu öğretmenleri’ nin sosyal etkinliklere katılmaya diğer yaş grubu öğretmenlere göre daha fazla meyilli olduğuanlamına gelebilir.
- Genç öğretmenlerin, okul yöneticileri ile sosyal etkinlik konusunda diğer yaş grubu öğretmenlere göre daha sık biraraya gelme isteğinde olduğu anlamına gelebilir.

Tablo 8A incelendiğinde, 21-25 yaş grubu öğretmenlerin “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır“ ifadesine diğer yaş gruplarına göre daha fazla katılmışlardır. 26-30 yaş grubu öğretmenleri bu ifadeye 31-35 ve 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre;

- 21-25 yaş grubu öğretmenlerin, diğer yaş grubu öğretmenlerine göre okul yöneticisinin bu davranışından daha fazla etkilendiği anlamına gelebilir.
- 26-30 yaş grubu öğretmenlerin bu fikre 21-25 yaş grubuna göre daha az katılmıştır. Bu durum, bu yaş grubu öğretmenlerinin okul yöneticisine bakış açılarının daha kötümser olduğu anlamına gelebilir.

Tablo 9A incelendiğinde, 21-25 yaş grubu öğretmenleri “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” ifadesine 31-35 ve 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. 41 ve üstü yaş grubu öğretmenleri bu ifadeye 31-35 ve 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre;

- 21-25 yaş grubu öğretmenleri, 31-35 yaş grubu öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin bu davranışından daha fazla etkilenmiş olabilir. Yine aynı şekilde 41 ve üstü yaş grubu öğretmenleri, 31-35 ve 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin sorumluluk bilincine daha fazla sahip olduğunu düşünüyor olabilirler.

Tablo 10A incelendiğinde, 21-25 yaş grubu öğretmenleri “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” ifadesine 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. 26-30 yaş grubu öğretmenleri bu ifadeye 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır . 41 ve üstü yaş grubu öğretmenleri bu ifadeye 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre;

- Genç öğretmenlerin doğal olarak okul yöneticisi ile informal iletişimi daha zayıftır. Bu durum, 21-25 yaş grubu öğretmenlerin, okul yöneticisini, 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha az tanıdıkları anlamına gelebilir.
- 26-30 yaş grubu öğretmenlerinin, 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla sosyal olduğu söylenebilir.
- 41 ve üstü yaş grubu öğretmenlerin 36-40 yaş grubu öğretmenlere göre özel hayatlarına daha fazla önem verdikleri düşünülebilir.

- İlerleyen yaş gruplarında mesleki doyumun fazla olduğu ve öğretmenlerin sosyalleşmeye daha fazla zaman ayırdığı anlamına gelebilir.

Tablo 11A incelendiğinde, “Öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenler” ifadesine 21-25 yaş grubu öğretmenleri, 26-30, 31-35 ve 36-40 yaş grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre;

- 21-25 yaş grubu öğretmenlerin, seminer ve toplantılara katılma isteğinin daha yüksek olduğu anlamına gelebilir.
- Okul yöneticisinin 21-25 yaş grubu öğretmenlerle daha sorunsuz bir şekilde toplantı ve seminer düzenleyebildiği anlamına gelebilir.

### **V.3. “MEZUNİYET DURUMU” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR**

Bu bölümde öğretmenlerde, “Mezuniyet Durumu” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların, Mezuniyet Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova (Tek yönlü varyans analizi) testi sonucunda 33 sorudan 5 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.

Tablo 12A incelendiğinde, “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” ifadesine bütün gruplar, Dil Tarih Coğrafya grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre;

- Dil Tarih Coğrafya grubu öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin saygı konusunda daha duyarsız olduklarını düşündükleri anlamına gelebilir.
- Tek. Eğt. Fak., Eğt. Fak. Fen Edebiyat Fak., Mesleki Eğitim Fak., İlahiyat Fak. Ve Diğer grubu öğretmenlerinin, Dil Tarih Coğrafya grubuna göre, okul yöneticileri ile daha saygılı ilişkiler kurabildikleri söylenebilir.

Tablo 13A incelendiğinde, “Her öğretmene eşit şekilde davranır” ifadesine İlahiyat Fakültesi grubu, Tek.Eğt.Fak., Eğt.Fak., FenEdeb.Fak., Mesleki Eğitim Fak.,

Dil Tarih Coğrafya Fak. Ve Diğer grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır.

- İlahiyat Fak. Öğretmenlerinin, okul yöneticisinin demokrasideki eşitlik ilkesine daha fazla bağlı olduğunu düşündüğü anlamına gelebilir.
- İlahiyet Fak. Öğretmenlerinin okul yöneticisinin karar ve kanaatlerine daha ılımlı yaklaştığı anlamına gelebilir.

Tablo 14A incelendiğinde, “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” ifadesine bütün gruplar, Dil Tarih Coğrafya Fakültesi öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. Beden eğt. Spor Yük. Okulu grubu öğretmenleri bu ifadeye, Tek. Eğt. Fak., Eğt. Fak. Ve Fen Edeb. Fak. Grubu öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. İlahiyat Fak. Öğretmenleri bu ifadeye Tek. Eğt. Fak. Öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır.

- Dil Tarih Coğrafya Fakültesi öğretmenleri hariç, bütün grupların, okul yöneticisinin bu davranışından etkilendiği anlamına gelebilir.
- Dil Tarih Coğrafya Fakültesi dışında kalan öğretmenlerin okul yöneticisini sorumluluk sahibi olarak gördükleri anlamına gelebilir.
- Beden eğt. Spor Yük. Okulu grubu öğretmenleri, Tek. Eğt. Fak., Eğt. Fak. Ve Fen Edeb. Fak. Grubu öğretmenlerine göre okul yöneticisinin bu davranışını daha fazla benimsemiş olabilirler.

Tablo 15A incelendiğinde, “Okulun düzenlenmesine ilişkin görüşleri dikkate alır” ifadesine Eğt. Fak., Fen Edeb. Fak., Mesleki Eğt. Fak. Ve İlahiyat Fak. Grubu öğretmenleri, Dil Tarih Coğrafya Fakültesi öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. Mesleki Eğt. Fak. Öğretmenleri bu ifadeye Tek. Eğt. Fak. Öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır.

- Eğt. Fak., Fen Edeb. Fak., Mesleki Eğt. Fak. Ve İlahiyat Fak. Grubu öğretmenleri, Dil Tarih Coğrafya Fakültesi öğretmenlerine göre, okul yöneticisinin öğretmenlerin fikrine daha fazla değer veren bir yapıda olduğu düşüncesine sahip olabilir.
- Mesleki Eğt. Fak. Öğretmenleri, Tek. Eğt. Fakültesi öğretmenlerine göre, okul yöneticisinin bu fikrinden daha fazla etkilendiği anlamına gelebilir.



Tablo 16A incelendiğinde, “Okulda çalışanların, çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar” ifadesine Eğt. Fak., Fen Edeb. Fak., Beden Eğt. Spor Yük. Okulu, Mesleki Eğt. Fakültesi ve diğer grubu öğretmenleri, Dil Tarih Coğrafya Fakültesi öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır. Fen Edeb. Fak. Öğretmenleri bu ifadeye Tek. Eğt. Fak. Öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır.

- Eğt. Fak., Fen Edeb. Fak., Beden Eğt. Spor Yük. Okulu, Mesleki Eğt. Fakültesi ve diğer grubu öğretmenlerine göre, okul yöneticisinin daha kaynaştırıcı olduğunu anlamına gelebilir.
- Fen Edeb. Fak. Öğretmenleri, Tek. Eğt. Fak. Öğretmenlerine göre okul yöneticisinin daha kaynaştırıcı olduğunu düşünüyor olabilir.

#### **V.4. “MESLEKİ KIDEM” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR**

Bu bölümde öğretmenlerde, “Mesleki Kıdem” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların, Mesleki Kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova (Tek yönlü varyans analizi) testi sonucunda 33 sorudan 14 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.

Tablo 17A incelendiğinde, “Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar” ifadesine 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- Kıdemi az olan öğretmenler(1-5 yıl arası), 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin öğretmenlerle iletişimde daha saygılı olduğunu düşünüyor olabilir.
- 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler, 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre okul yöneticisini daha saygılı olarak değerlendiriyor olabilirler.

Tablo 18A incelendiğinde, “Okul ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağlar” ifadesine 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin bu ifadesinden daha fazla etkilendikleri anlamına gelebilir.
- 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisi ile daha iyi ilişkiler kurabildikleri anlamına gelebilir.

Tablo 19A incelendiğinde, “Okulda çalışanlarla ilişkilerinde içten ve saygılıdır” ifadesine, 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre okul yöneticisinin bu düşüncesinden daha fazla etkilenmiş olabilir.
- 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisi ile daha iyi bir çalışma iklimini yakalayabildikleri anlamına gelebilir.
- 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, mesleki doygunluk düzeyinin daha yüksek seviyede olduğu anlamına gelebilir.

Tablo 20A incelendiğinde, “Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder” ifadesine, 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere daha fazla teşvik ettiğini düşünüyor olabilirler.
- 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere daha fazla teşvik ettiğini düşünüyor olabilirler.
- 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere daha fazla teşvik ettiğini düşünüyor olabilirler.

Tablo 21A incelendiğinde, “Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir” ifadesine, 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin bu fikrinden daha fazla etkilenmiş olabilirler.
- 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenlerin, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisi ile daha fazla informal iletişim kurabildiği anlamına gelebilir.

Tablo 22A incelendiğinde, “Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır” ifadesine, 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin daha demokratik olmasını istediği anlamına gelebilir .
- 21 ve üstü yıl kıdemi olan öğretmenlerin, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin bu davranışını daha fazla kanıksadıkları anlamına gelebilir.

Tablo 23A incelendiğinde, “Kendi kendini değerlendirme becerisine sahiptir” ifadesine, 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin bu davranışından daha fazla etkilenmişlerdir.
- Genç öğretmenlerin, okul yöneticisi ile daha fazla iletişim kurabildikleri anlamına gelebilir

Tablo 24A incelendiğinde, “Çalışmaları ile ilgili kararların öğretmen ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesinden rahatsız olmaz” ifadesine, 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, okul yöneticisini daha demokratik gördüğü anlamına gelebilir.
- 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, emeklilik sürecinde olmaları bu kanaatlerinde etkili olmuş olabilir.

Tablo 25A incelendiğinde, “Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir” ifadesine, 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 6-10 ve 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, okul yöneticisini daha farklı açılardan değerlendirebildikleri anlamına gelebilir.

Tablo 26A incelendiğinde, “Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz” ifadesine, 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Buna göre;

- 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin öğretmen ve öğrencinin özel

hayatına müdahalesi olmadığı düşüncesinden daha fazla etkilendiği anlamına gelebilir.

- 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin bu düşüncesinden daha fazla etkilendikleri anlamına gelebilir.
- 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, okul yönetim sürecinden ve okuldan uzaklaştıkları anlamına gelebilir.

Tablo 27A incelendiğinde, “Toplantılarda her bir katılanın rahatça kendini ifade etmesini sağlar” ifadesine, 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin bu fikrinden daha çok etkilendikleri anlamına gelebilir.
- 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisini daha iyi tanıdıkları anlamına gelebilir.

Tablo 28A incelendiğinde, “Demokratik davranışları ile herkese örnek olur” ifadesine, 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisini daha demokratik bulduğu anlamına gelebilir.
- 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, 11-15 ve 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisini daha adil buldukları anlamına gelebilir.

Tablo 29A incelendiğinde, “Öğretmenlerle iletişimi artırmak için kapısını devamlı açık tutar” ifadesine, 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl arası kıdemi

olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin iletişime daha fazla önem verdiğini düşünüyor olabilirler.
- 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisi ile informal iletişim kurmaya daha yatkın oldukları anlamına gelebilir.

Tablo 30A incelendiğinde, “Okulun yönetim işlerinde öğretmenleri de dahil eder” ifadesine, 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenler bu ifadeye 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, okul yöneticisinin katılımcı ruhundan daha fazla etkilendikleri anlamına gelebilir.
- 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre okul yöneticisinin bu fikrinden daha fazla etkilendikleri anlamına gelebilir.
- 21 ve üstü yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin, 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlere göre, okul yöneticisi ile yönetim kademesinde daha fazla birlikte çalıştıkları anlamına gelebilir.

#### **V.4. “AYNI YÖNETİCİ İLE ÇALIŞMA SÜRESİ” DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR**

Bu bölümde öğretmenlerde, “Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılacaktır. Öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların, Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Anova (Tek yönlü varyans analizi) testi sonucunda 33 sorudan 14 soruya verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur.

Tablo 31A incelendiğinde, “Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gösterir” ifadesine, 1-5 yıl arası olan öğretmenler, 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 6-10 yıl grubu öğretmenler bu ifadeye 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 11-15 yıl grubu öğretmenler bu ifadeye 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin, 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre, okul yöneticisinin eşitlik anlayışından daha fazla etkilendikleri anlamına gelebilir.
- 6-10 yıl grubu öğretmenlerin , 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre, okul malzemelerini daha fazla kullanmak istedikleri anlamına gelebilir.
- 11-15 yıl grubu öğretmenler , 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre, okul malzemelerinden daha fazla yararlanmak istedikleri anlamına gelebilir.

Tablo 32A incelendiğinde, “Kararlardan etkilenen kişilerin gelişim düzeylerini dikkate alır” ifadesine, 1-5 yıl grubu öğretmenleri, 6-10 yıl grubu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 11-15 yıl grubu öğretmenleri bu ifadeye 6-10 yıl grubu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 1-5 yıl grubu öğretmenlerinin, 6-10 yıl grubu öğretmenlere göre, okul yöneticisi ile daha fazla etkileşim halinde olduğu anlamına gelebilir.
- 11-15 yıl grubu öğretmenleri, 6-10 yıl grubu öğretmenlere göre, okul yöneticisinin kararlarından daha fazla etkilendikleri ve okul yöneticisi ile bu durumu değerlendirebildikleri anlamına gelebilir.

Tablo 33A incelendiğinde, “Okulda çalışanların çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar” ifadesine, 1-5 yıl grubu olan öğretmenler 6-10 yıl grubu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. 16 yıl ve üzeri grubu olan öğretmenler bu ifadeye 11-15 yıl grubu öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

- 1-5 yıl grubu olan öğretmenlerin, 6-10 yıl grubu öğretmenlere göre, okul içersindeki çalışmalara katılmaya daha fazla yöneldikleri anlamına gelebilir.

- 16 yıl ve üzeri grubu olan öğretmenlerin, 11-15 yıl grubu öğretmenlere göre, okul yöneticisinin bu fikrinden daha fazla etkilendikleri anlamına gelebilir.

Tablo 34 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri en olumlu yanıtlar  $x=2,66$  (Katılıyorum) düzeyinde "Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetir" ifadesine,  $x=2,66$  (Katılıyorum) düzeyinde "Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz" ifadesine ve  $x=2,62$  (Katılıyorum) düzeyinde "Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar" ifadesine verilmiştir.

Anket çalışmasına katılan öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdikleri en olumsuz yanıtlar  $x=2,22$  (Katılmıyorum) düzeyinde "İnsiyatifini öğretmenlere eşit şekilde yansıtır" ifadesine,  $x=2,26$  (Katılmıyorum) düzeyinde "Öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenler" ifadesine ve  $x=2,27$  (Katılmıyorum) düzeyinde "Gerektiğinde mevzuatı esneterek çalışanların menfaatini gözetir" ifadesine verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen denekler, Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeyi" 'ne yönelik sorulara  $x= 2,43$  (Katılmıyorum) düzeyinde cevap vermişlerdir. Buna göre;

- Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticisinin, okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözettiğini düşünüyor olabilirler.
- Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticisinin, öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmadığını düşünüyor olabilirler.
- Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticisinin, öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyduğunu düşünüyor olabilirler.
- Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticisinin, insiyatifini öğretmenlere eşit şekilde yansıtmadığını düşünüyor olabilirler.
- Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticisinin, öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenlemeye istekli olmadığını düşünüyor olabilirler.



- Araştırmaya katılan retmenler, okul yneticisinin, gerektiğinde mevzuatı esneterek alışanların menfaatini gzetmediğini dşunyor olabilirler.
- Araştırmaya katılan retmenler, okul yneticisinin, retmenlere karşı demokratik davranmadığını dşunyor olabilirler.

# BÖLÜM VI

## SONUÇLAR

Bu bölümde mesleki ve teknik okullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı demokratik davranış düzeylerine ilişkin sonuçlar verilmiştir.

### VI.1. ÖĞRETMEN DENEKLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Bu bölümde, öğretmen deneklerin kişisel bulgularına ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Öğretmen deneklerin çoğunluğunu, (%66,4'ünü) erkek öğretmenler oluşturmaktadır.
2. Öğretmen deneklerin çoğunluğunu, (%37,9) 31-35 yaş arası öğretmenler oluşturmaktadır. Diğer öğretmen gruplarının %26,1'inin 26-30 yaş arası, %21,7'sinin 36-40 yaş arası, %10,3' ünün 41 ve üstü yaş grubu ve %4'ünün 21-25 yaş arası öğretmenlerden oluştuğu görülmüştür.
3. Öğretmen deneklerin çoğunluğunu, (%39,9)Teknik Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenler oluşturmaktadır. Diğer öğretmen gruplarının %27,7' sinin Eğitim Fakültesi mezunu, %18,6' sının Fen Edebiyat Fakültesi mezunu, %3,6' sının Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu mezunu, %1,6' sının Mesleki Eğitim Fakültesi mezunu, %1,2'sinin Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi mezunu, %2' sinin İlahiyat Fakültesi mezunu ve %5,4' ünün diğer fakültelerden mezun olduğu anlaşılmaktadır.
4. Öğretmen deneklerin çoğunluğunu, (%37,2) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Diğer öğretmen gruplarının %31,2' sinin 11-15 yıl arası, %18,6' sının 1-5 yıl arası, %7,1' inin 21 yıl ve üstü ve %5,9' unun 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

5. Öğretmen deneklerin çoğunluğunu, (%68,4) 1-5 yıl arası süre ile aynı yönetici ile birlikte çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Diğer öğretmen gruplarının %26,9' unun 6-10 yıl arası, %3,6' sının 11-15 yıl arası, %1,2' sinin 16 yıl ve üzeri süre ile aynı yönetici ile birlikte çalıştıkları görülmektedir.

## **VI.2. ÖĞRETMEN DENEKLERİN, BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN SONUÇLAR**

### **VI.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar**

Bu bölümde, öğrenci deneklerin “cinsiyet” değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Cinsiyetler arasında yapılan t testleri, ankete katılan öğretmenlerin yönetici davranışları ile ilgili 33 soruya vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda yapılmıştır. T testleri sonucunda “p” anlamlılık değeri 0,05 seviyesinin üzerinde çıkmıştır. Cinsiyetler arasında, yöneticilerin öğretmenlere karşı demokratik davranışı bakımından, anlamlı bir fark yoktur.

### **VI.2.2. Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar**

Bu bölümde, öğretmen deneklerin “yaş” değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

#### **21-25 yaş grubundaki öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Okul Yöneticisinin, okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Okul Yöneticisinin, kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
4. Okul Yöneticisinin, yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

5. Okul Yöneticisinin, öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
6. Okul Yöneticisinin, öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenler, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **26-30 yaş grubundaki öğretmen denekler;**

1. Okul Yöneticisinin, kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Okul Yöneticisinin, öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **41 ve üstü yaş grubundaki öğretmen denekler;**

1. Okul Yöneticisinin, yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Okul Yöneticisinin, öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

### **VI.2.3. Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Sonuçlar**

Bu bölümde, öğretmen deneklerin “Mezuniyet Durumu“ değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

#### **Teknik Eğitim Fakültesi grubundaki öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Okul Yöneticisinin, yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **Eğitim Fakültesi grubundaki öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

2. Okul Yöneticisinin, yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Okul Yöneticisinin, okulun düzenlenmesine ilişkin görüşleri dikkate alır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **Fen Edebiyat Fakültesi grubundaki öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Okul Yöneticisinin, yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Okul Yöneticisinin, okulun düzenlenmesine ilişkin görüşleri dikkate alır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
4. Okul Yöneticisinin, okulda çalışanların, çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **Mesleki Eğitim Fakültesi grubundaki öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Okul Yöneticisinin, yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Okul Yöneticisinin, okulun düzenlenmesine ilişkin görüşleri dikkate alır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu grubundaki öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Okul Yöneticisinin, yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **İlahiyat Fakültesi grubundaki öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

2. Okul Yöneticisinin, her öğretmene eşit şekilde davranır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Okul Yöneticisinin, yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
4. Okul Yöneticisinin, okulun düzenlenmesine ilişkin görüşleri dikkate alır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### VI.2.4. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen deneklerin “Mesleki Kıdem“ değişkenine ait sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

##### **1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Okul Yöneticisinin, okul ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Okul Yöneticisinin, okulda çalışanlarla ilişkilerinde içten ve saygılıdır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
4. Okul Yöneticisinin, çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
5. Okul Yöneticisinin, kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
6. Okul Yöneticisinin, kendi kendini değerlendirme becerisine sahiptir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
7. Okul Yöneticisinin, çalışmaları ile ilgili kararların öğretmen ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesinden rahatsız olmaz, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
8. Okul Yöneticisinin, öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
9. Okul Yöneticisinin, okulun yönetim işlerinde öğretmenleri de dahil eder, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

### **6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir
2. Okul Yöneticisinin, okulda çalışanlarla ilişkilerinde içten ve saygılıdır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Okul Yöneticisinin, çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
4. Okul Yöneticisinin, okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
5. Okul Yöneticisinin, öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
6. Okul Yöneticisinin, toplantılarda her bir katılanın rahatça kendini ifade etmesini sağlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
7. Okul Yöneticisinin, demokratik davranışları ile herkese örnek olur, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
8. Okul Yöneticisinin, öğretmenlerle iletişimi artırmak için kapısını devamlı açık tutar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
9. Okul Yöneticisinin, okulun yönetim işlerinde öğretmenleri de dahil eder, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

### **21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Okul Yöneticisinin, okul ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Okul Yöneticisinin, okulda çalışanlarla ilişkilerinde içten ve saygılıdır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
4. Okul Yöneticisinin, okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
5. Okul Yöneticisinin, kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

6. Okul Yöneticisinin, çalışmaları ile ilgili kararların öğretmen ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesinden rahatsız olmaz, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
7. Okul Yöneticisinin, yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
8. Okul Yöneticisinin, öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
9. Okul Yöneticisinin, toplantılarda her bir katılanın rahatça kendini ifade etmesini sağlar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
10. Okul Yöneticisinin, demokratik davranışları ile herkese örnek olur, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
11. Okul Yöneticisinin, öğretmenlerle iletişimi artırmak için kapısını devamlı açık tutar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
12. Okul Yöneticisinin, okulun yönetim işlerinde öğretmenleri de dahil eder, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

### VI.2.5. Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde, öğretmen deneklerin “Aynı Yönetici İle Çalışma Süresi“ değişkenine ait sorulara verdiği cevaplarla ilişkin sonuçlar verilmektedir.

#### **1-5 yıl arası aynı yönetici ile çalışan öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Okul Yöneticisinin, kararlardan etkilenen kişilerin gelişim düzeylerini dikkate alır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
3. Okul Yöneticisinin, okulda çalışanların çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

#### **6-10 yıl arası aynı yönetici ile çalışan öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.



**11-15 yıl arası aynı yönetici ile çalışan öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetir, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.
2. Okul Yöneticisinin, kararlardan etkilenen kişilerin gelişim düzeylerini dikkate alır, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

**11-15 yıl arası aynı yönetici ile çalışan öğretmen deneklerin;**

1. Okul Yöneticisinin, okulda çalışanların çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar, düşüncesine daha fazla katıldıkları görülmektedir.

### **VI.3. ÖĞRETMEN DENEKLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DAĞILIMLARINA İLİŞKİN SONUÇLAR**

Bu bölümde, öğretmen deneklerin bağımlı sorulara verdiği cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma dağılımlarına ilişkin sonuçlar verilmektedir.

#### **VI.3.1. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeyi İle İlgili Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama Ve Standart Sapma Dağılımına İlişkin Sonuçlar**

1. Öğretmen denekler en çok, okul yöneticilerinin, okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetir düşüncesine katılmaktadırlar.
2. Öğretmen denekler en çok, okul yöneticilerinin, öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz düşüncesine katılmaktadırlar.
3. Öğretmen denekler en çok, okul yöneticilerinin, öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar düşüncesine katılmaktadırlar.
4. Öğretmen denekler en az, okul yöneticilerinin, insiyatifini öğretmenlere eşit şekilde yansıtır düşüncesine katılmaktadırlar.
5. Öğretmen denekler en az, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenler düşüncesine katılmaktadırlar.

6. Öğretmen denekler en az, okul yöneticilerinin, gerektiğinde mevzuatı esneterek çalışanların menfaatini gözetir düşüncesine katılmaktadırlar.
7. Öğretmen denekler “Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeyi” ne (x=2,43) Katılmıyorum seviyesinde cevap vermişlerdir.

#### **VI.4. ALT PROPLEMLERE GÖRE SONUÇLAR**

1. Müdürlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı cinsiyetteki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
2. Müdürlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.
3. Müdürlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.
4. Müdürlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede farklı fakülte mezunu öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.
5. Müdürlerin demokratik değerleri benimseme düzeylerini değerlendirmede, farklı sürelerde aynı yönetici ile çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.
6. Öğretmen görüşleri açısından mesleki ve teknik okul yöneticileri demokratik değerlere istenilen düzeyde sahip değildirler. Öğretmen denekler “Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeyi” ne (x=2,43) Katılmıyorum seviyesinde cevap vermişlerdir.

# BÖLÜM VII

## ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgulardan ve ulaşılan sonuçlardan faydalanılarak, mesleki ve teknik okullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı demokratik davranış düzeylerini olumsuz etkileyen nedenlerin öğrenilmesi ve giderilmesi yolunda alınabilecek önlemler ve okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı demokratik davranışı konusundaki aksaklıkların giderilmesi ve geliştirilmesi için aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

1. Okul yöneticilerinin demokratik davranış düzeyini artırmak için, hizmet içi eğitim programlarına “Demokratik Eğitim Yönetimi” konusu dahil edilmelidir.
2. Öğretmenlerin okul yönetimine daha çok katılması sağlanmalıdır. Öğretmenlere sadece sorumluluk değil, aynı zamanda yetki de verilmelidir.
3. Okullarda demokratik eğitim konusunda daha fazla ders okutulmalı ve etkinlik yapılmalıdır.
4. Okul yöneticileri demokratik kriterlere göre seçilmelidir. Belirsiz kriterlere göre atanan okul yöneticilerinin demokratik davranış göstermesi beklenemez.
5. Okul yöneticileri, yıl sonu performans testleri, öğrenci, veli ve öğretmen değerlendirme anketleriyle her yıl değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.
6. Çoğu zaman okul yöneticileri sorunlu okul imajına sirküle olmaktan çekindikleri için yönetmelikleri uygulamaktan kaçınırlar. Okul yöneticileri ödül ceza yönetmeliğini adalet çizgisinden sapmayarak uygulamalıdır.
7. Birçok okul, vekil okul yöneticileri tarafından yönetilmektedir. Bu yüzden okullarda sağlanması muhtemel gelişmelerdeki hız ivme kaybetmektedir. Bir an önce vekaleten okul yönetimi anlayışından uzaklaşılmalı ve okullara

demokratik kriterlere göre belirlenmiş demokratik asil yöneticiler atanmalıdır.

8. Okul yöneticileri farklı cinsiyetteki öğretmenlerin hassasiyetlerini dikkate alarak mevzuatı esnetebilmelidir.
9. Okul yönetiminde öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılımı sağlanmalıdır. Sorumluluk ve yetki dengeli dağıtılmalı, etkili kişiler aynı zamanda yetkili olmalıdır.
10. Okul yöneticisi, eşit konumdaki kişilere eşit davranmalıdır.
11. Okul yöneticisi, öğretmenlerinin farklı değer yargılarını, bölgesel, dinsel ve kültürel farklılıklarına eşit mesafede durmalıdır.
12. Okul yöneticisi, öğretmenlerinin farklı yeteneklerini, hobilerini ve fobilerini formal ve informal yöntemlerle kısa sürede öğrenmelidir.
13. Demokrasinin öğelerinden biriside içtenliktir. Okul yöneticisi, okuluna yeni tayin olan öğretmenlere sıcak davranmalı, ilgi göstermeli, kendisini ve okulu kısaca tanıtmalıdır.

# KAYNAKÇA

## Kitaplar ve Dergiler

- [1] AÇIKALIN, Aytaç; ŞİŞMAN, Mehmet; TURAN, Selahattin: “Bir İnsan Olarak Okul Müdürü”, Pegem A Yayıncılık, Öncü Basımevi, 1.Baskı, Ankara, Eylül **2007**.
- [2] AYDIN, Ayhan: “Sınıf Yönetimi“, Anı Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, **2000**.
- [3] BAŞARAN, İbrahim Ethem: “Yönetimde İnsan İlişkileri“, Nobel Yayınevi, 3.Baskı, Ankara, **2004**.
- [4] BURSALIOĞLU, Ziya: “Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama“, Pegem A Yayıncılık, 8.Baskı, Ankara, Ekim **2005**.
- [5] CELEP, Cevat: “Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler“, Anı Yayıncılık, Eylül, **2000**.
- [6] DEWEY, John: “Demokrasi ve Eğitim”, Başarı Yayıncılık A.Ş., İstanbul, **1996**.
- [7] DEWEY, John: “Deneyim ve Eğitim”, ODTÜ Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, Ekim, **2007**.
- [8] KESKİNKILIÇ, Kadir: “Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi”, Pegem A Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, **2007**.
- [9] DEMİRBOLAT OZTEKİN, Ayşe: “Demokrasi ve Demokratik Eğitim”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Bahar **1999**, Sayı:18.
- [10] GÖKÇE, Feyyat: “Değişme Sürecinde Devlet ve Eğitim”, Tek Ağaç Eylül Yayıncılık, 4.Baskı, Ankara, **2006**.

- [11] GÜÇLÜ, Nezahat: “Öğretmen Davranışları“, Milli Eğitim Dergisi, Temmuz, Ağustos, Eylül **2000**, Sayı:147.
- [12] ILGAR, Lütfü: “Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi“, Beta Basım Yayım Dağıtım, Kırklareli, **2005**.
- [13] KINCAL, Remzi Y. : “Eğitim Bilimine Giriş”, Nobel Yayıncılık, Ankara, **2006**.
- [14] MABOÇOĞLU, Mehmet: “Demokrasi Eğitimine Uygun Öğretmen Nasıl Olmalıdır?”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Ocak **2000**, Sayı:115.
- [15] ÖZDEN, Yüksel : “Okullarda Katımlı Yönetim”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Yaz **1996**, Sayı:3.
- [16] ÖZDEMİR, Servet; CEMALOĞLU, Necati: “Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma”, Milli Eğitim Dergisi, Nisan, Mayıs, Haziran **2000**, Sayı 146.
- [17] SABAN, Ahmet: “Okulda Demokratik Sınıf Yönetimi”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Ocak **2000**, Sayı:115.
- [18] TERZİ, Ali Rıza; KURT, Türker: “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi“, Milli Eğitim Dergisi, Bahar **2005**, Sayı:166.
- [19] TURAN, Selahattin: “Demokratik Bir Toplum ve Okulda Bir Lider Olarak Öğretmenin Rolü”, Eğitim Araştırmaları Dergisi, Mart **2001**, Sayı:3-4.

### **Tezler**

- [1] YETEK, Yusuf: “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Demokratik Değerlere Sahip Olma Düzeyleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans

Tezi, Çanakkale, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2003**.

- [2] OĞUR, Selda Polat: “ Genel Liselerde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **1999**.
- [3] BİLGE, Murat: “Endüstri Meslek Lisesi Öğrencilerinin Meslek Alanlarına Yönlendirilme Etkinliklerinin Yeterlilik Düzeyi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, **2007**.
- [4] ONATIR, Melahat: “Endüstri Meslek Liselerinde Yönetici-Öğretmen İletişimi“, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, **2005**.
- [5] ŞENUFUK, Yusuf: “Resmi Ödüllerle Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdülemesine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri“, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **2005**.

### **Elektronik Yayınlar**

- [1] MEMDUHOĞLU, Hasan Basri: “Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi Ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı“, Milli Eğitim Dergisi, Güz **2007**, sayı:176  
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/176/index3-icindekiler.htm>  
(Erişim Tarihi : 12.02.2008)
- [2] AKYÜZ, Ünal: “Okul Yönetimi Ve Öğretimin Değerlendirilmesi“, Milli Eğitim Dergisi, Mart **2007**, sayı:85  
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi85/sayi85/85.pdf>

(Erişim Tarihi : 13.02.2008)

[3] <http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosyano=137241>

(Erişim Tarihi : 16.02.2008)

[4] TERZİ, Ali Rıza: “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi“, **2005**

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/orta3-kurt.htm>

(Erişim Tarihi : 16.02.2008)



## SAYGIDEĞER MESLEKTAŞIM

Elinizdeki anket formu "**Mesleki ve teknik okullardaki yöneticilerin öğretmenlere karşı demokratik davranışlara**" ne düzeyde sahip olduklarını belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Anket **Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezine** veri oluşturmak amacıyla kullanılacaktır. Ankete verdiğiniz cevaplar araştırmacı dışında hiçbir kurum veya kişi tarafından kullanılmayacaktır. Bu nedenle uygulayıcının ad ve soyadının belirtilmesi gerekmemektedir. Araştırmacının amacına ulaşması için vereceğiniz cevapların kendi görüşlerinizi içermesi, araştırmanın geçerli ve güvenilir olması için önem teşkil etmektedir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Her bölüme ait özel açıklamalar bölüm öncelerinde yer almaktadır.

Anketin uygulanmasına katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Semra ÜNAL**

**Tezi Hazırlayan**  
**Hakan SUNGURHAN**

### BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Size uygun seçenekleri işaretleyiniz. Lütfen birden fazla şıkkı işaretlememeye ve boş bırakmamaya özen gösteriniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

#### **SORULAR**

1. Cinsiyetiniz  
 Bayan  Bay
2. Yaşınız  
 21-25  26-30  31-35  35-40  41 ve üstü
3. En son bitirdiğiniz eğitim kurumu  
 Teknik Eğitim Fakültesi  
 Eğitim Fakültesi  
 Fen Edebiyat Fakültesi  
 Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu  
 Mesleki Eğitim Fakültesi  
 Yüksek Öğretmen Okulu  
 Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi  
 İlahiyat Fakültesi  
 Diğer.....
4. Mesleki kıdeminiz  
 1-5  6-10  11-15  16-20  21 ve üstü
5. Kaç yıldır aynı yönetici ile çalışıyorsunuz?  
 1-5  6-10  11-15  16 yıl ve üzeri

## BÖLÜM II

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
	1	2	3	4
1. Öğretmenlerle diyalogunda onlara saygı duyar.				
2. Öğretmenlerin kendisine güvenmelerini sağlar.				
3. Öğretmenlerin farklı görüşlerini değerlendirir.				
4. Çalışanların haklarını savunmalarına fırsat verir.				
5. Okulun imkânlarından öğretmen ve öğrencilerin eşit şekilde yararlanması için çalışır.				
6. Okul malzemelerinin kullanılmasında eşitliği gözetir.				
7. Her öğretmene eşit şekilde davranır.				
8. Okul ile ilgili kararlara öğretmenlerin katılmasını sağlar.				
9. Okulda çalışanlarla ilişkilerinde içten ve saygılıdır.				
10. Kararlardan etkilenen kişilerin gelişim düzeylerini dikkate alır.				
11. Atölye çalışmalarında sektörel ihtiyaçları dikkate alır.				
12. Çalışanlarını sosyal ve kültürel etkinliklere teşvik eder.				
13. Okulla ilgili sosyal etkinliklere bizzat katılma duyarlılığını gösterir.				
14. Kendisine yöneltilen eleştirilere açıktır.				
15. Kendi kendini değerlendirme becerisine sahiptir.				
16. Okuldaki tüm faaliyetlerin eleştirel bir şekilde gözden geçirilmesine açıktır.				
17. Çalışmaları ile ilgili kararların öğretmen ve öğrenciler tarafından değerlendirilmesinden rahatsız olmaz.				
18. İnsiyatifini öğretmenlere eşit şekilde yansıtır.				
19. Yaptığı faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir.				
20. Gerekliğinde mevzuatı esneterek çalışanların menfaatini gözetir.				
21. Öğretmen ve öğrencinin özel hayatına müdahalesi olmaz.				
22. Toplantılarda her bir katılanın rahatça kendini ifade etmesini sağlar.				
23. Demokratik davranışları ile herkese örnek olur.				
24. Okulun düzenlenmesine ilişkin görüşleri dikkate alır.				
25. Okulda çalışanların çalışmalarında birbirine kaynaştırıcı rol oynar.				
26. Öğretmenlerle iletişimi arttırmak için kapısını devamlı açık tutar.				
27. Okulun yönetim işlerinde öğretmenleri de dahil eder.				
28. Öğretmenlerin düşüncelerini rahatlıkla söyleyebileceği ortamı yaratır.				
29. Öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmesi için seminerler, toplantılar düzenler.				
30. Öğretmenlerin bireysel ve kültürel farklılıklarını dikkate alır.				
31. Öğretmenlerin düşüncelerine ve öğrettiklerine değer verir.				
32. Demokratik becerilerin gelişmesi için sosyal etkinlikler düzenler.				
33. Öğretmenler ile ilişkilerinde açık ve dürüsttür.				

Ek:2

## ANKET UYGULAMASI YAPILACAK OKULLARIN LİSTESİ

Araştırma İstanbul ilinde aşağıda isimleri verilen Mesleki ve Teknik Okullarda çalışan öğretmenleri kapsamaktadır.

<u>İLÇE</u>	<u>OKULLAR</u>
Avcılar	Avcılar ATL. AML. TL. ve EML.
Bahçelievler	Erkan Avcı ATL.TL. ve EML.
Bahçelievler	Kocasinan AML. TL. ve EML.
Bayrampaşa	İnönü ATL. AML. ve EML.
Bayrampaşa	Bayrampaşa And. Kız Mes. Lis.
Beykoz	Beykoz ATL. EML. ve EML.
Eminönü	Kadırga AML. TL. ve EML.
Eminönü	Cağaloğlu And. Kız Mes. Lis.
Eminönü	Cağaloğlu And. Moda Tasarımı Mes. Lis.
Gaziosmanpaşa	Küçükköy ATL. AML. TL. ve EML.
Kartal	Yakacık ATL. TL. ve EML.
Küçükçekmece	İsmet Aktar ATL. TL. ve EML.
Pendik	Pendik ATL. AML. TL. ve EML.
Şişli	Şişli ATL. AML. TL. ve EML.
Şişli	Maçka ATL. AML. TL. ve EML.
Ümraniye	Atatürk ATL. AML. TL. ve EML.
Üsküdar	Haydarpaşa ATL. AML. TL. ve EML.
Üsküdar	İmkb Kız Mes. Lis.
Zeytinburnu	Zeytinburnu ATL. AML. TL. ve EML.

# ÖZGEÇMİŞ

## HAKAN SUNGURHAN

01 Kasım 1978 yılında İstanbul’ da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini İstanbul’ un Eminönü ilçesinde bitirdi. İlkokulu Kadırga İlkokulunda, ortaokulu Mahmutpaşa Ortaokulunda, lise öğrenimini ise Kadırga Teknik Lisesi' nde tamamladı.

1996 yılında Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Kontrol Öğretmenliği bölümünü kazandı. Bu bölümden 2001 yılında mezun oldu. 2002-2003 yılları arasında askerlik görevini kısa dönem erbaş olarak yaptı. 2004 yılı Şubat ayında Cağaloğlu Anadolu Kız Meslek Lisesi’ nde Bilgisayar Bölümü Öğretmeni olarak göreve başladı. 2007 yılında Bağcılar Abdurrahman ve Nermin Bilimli Teknik ve Endüstri Meslek Lisesine tayin oldu ve halen aynı okulda görevini sürdürmektedir. 2006 yılında evlendi ve Ali isminde bir oğlu bulunmaktadır.

2005-2006 eğitim öğretim yılında Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı’nda başladığı lisans üstü öğrenimine halen devam etmektedir.

E-mail : hakansungurhan@gmail.com