

Received/Geliş	:	2023	/	2023	Accepted/Kabul	:	2023	/	2023	Published/Yayın	:	2023	/	2023
		August		Ağustos			September		Eylül					Eylül

## Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışı ile Öğretmenlerin Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Asım Kendirci<sup>1</sup> Nezir Açar<sup>2</sup> Muzaffer Gökçe<sup>3</sup>

**Atıf/Reference:** Kendirci, A., Açar, N. ve Gökçe, M. (2023). Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışı ile Öğretmenlerin Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 199-206.

### Özet

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin bireysel performans algıları üzerindeki etkisini incelemektir. İlişkisel tarama modeli kullanılan araştırmada, Gaziantep ilinde görev yapan öğretmenler evreni oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutumlarını orta düzeyde algıladıkları, öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutumlarına ilişkin algılarında cinsiyetlerine göre istatistiksel bir farklılık olmadığı; 1 - 5 yıl arası mesleki deneyim sahip olan öğretmenlerin demokratik tutum ve davranış algıları 6-10 yıl arası ile 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip gruplarına göre daha yüksek algıladıkları; okul müdürlerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin bireysel performans algıları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenlerin bireysel performanslarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Demokratik tutum ve davranışı, okul müdürü, öğretmen, performans.

### Investigation of the Relationship between Democratic Attitude and Behaviour of School Principals and Teachers' Performance

#### Abstract

The aim of this study is to examine the effect of democratic attitudes of school principals on teachers' perceptions of individual performance. Relational survey model was used in the study and teachers working in Gaziantep province constituted the population. As a result of the research, it was determined that teachers perceived the democratic attitudes of school principals at a moderate level; there was no statistical difference in teachers' perceptions of democratic attitudes of school principals according to their gender; teachers with 1 - 5 years of professional experience perceived democratic attitudes and behaviours higher than the groups with 6-10 years and 16 years and more professional experience; there was a significant and positive relationship between democratic attitudes of school principals and teachers' perceptions of individual performance. In addition, democratic attitudes and behaviours of school principals positively affect teachers' individual performance.

**Keywords:** Democratic attitude and behaviour, school principal, teacher, performance.

#### 1. Giriş

Demokrasinin bir yaşam biçimi haline gelmesinde ve toplum tarafından benimsenmesinde eğitimin rolü büyüktür. Toplumlar, eğitim sistemlerinin sahip olduğu demokratik süreçler oranında demokrasiyi öğrenir, benimser ve sosyal hayatlarına uygularlar. Okullar da kendi yapılarını ve tüm paydaşlarını ilgilendiren kararlar

<sup>1</sup> Okul Müdürü; Şahinbey Zeynep Çoban İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0002-7106-2703>; asimkendirci@hotmail.com;

<sup>2</sup> Müdür Yardımcısı; Şahinbey Ahmet Karahan Ortaokulu, <https://orcid.org/0009-0002-2545-6912>; neziragar47@gmail.com;

<sup>3</sup> Müdür Yardımcısı; Şahinbey Ahmet Karahan Ortaokulu, <https://orcid.org/0009-0006-8504-4206>; gokce02092019@gmail.com;

doğrultusunda bu rolü yerine getirebilirler (Gündüz & Saraç, 2021). Okul müdürleri bu konuda kilit bir role sahiptir çünkü demokratik okul müdürlerinin varlığı okul örgütünün verimliliği ve sürekliliği için önemlidir (Durdağı, 2014). Ayrıca, okul müdürlerinin eğitim süreçlerindeki demokratik tutumları, öğretmenlerin öğrencilere yönelik demokratik tutumlarını da etkilemektedir (Güner, 2002). Öğretmenlerin demokratik tutumları, öğrencilerin demokrasiyi daha fazla benimsemelerine ve davranışlarına yansımalarına yardımcı olacaktır. Dolayısıyla okul müdürü ile başlayan bu süreç potansiyel olarak eğitim sistemini ve toplumu etkileyebilir (Bursalıoğlu, 2000).

Son yıllarda sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda yaşanan gelişmeler okulların işleyişinde bazı değişiklikleri beraberinde getirmiş ve okul müdürlerinin niteliklerinin yeniden belirlenmesini gerekli kılmıştır. Bu bağlamda okulun iç ve dış çevresindeki tüm paydaşları motive edebilecek ve ortak bir hedefe odaklanmalarını sağlayabilecek okul müdürlerine günümüz dünyasında ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan okul müdürleri, öğretmen davranışlarını doğrudan etkileyebilen, okulda demokratik iklim ve değerlerin yerleşmesine hizmet eden bir konumdadır (Aslan, Doğan, & Akbulut, 2023). Eğitim süreçlerinin başarısı, etkili ve sağlıklı bir iletişim ortamı ancak öğretmenlerin okul örgütüne güvenmesi, bağlılık göstermesi ve kararlarına saygı duyulmasıyla sağlanabilir. Bunun da okul yönetiminde okul müdürlerinin demokratik tutumları ile mümkün olabileceği açıktır. Demokratik tutuma sahip okul müdürleri, amaçlarına ulaşmak için birlikte çalıştıkları insanlara değer verir, yönetim yetkisini astlarıyla paylaşır, tüm eğitsel ve yönetsel süreçlerde onların görüşlerini alır ve liderlik davranışlarını onların görüşleri doğrultusunda şekillendirirler. Ayrıca, uzlaşmacı, hoşgörülü ve dürüsttürler, doğru yönetim sergilerler ve etkili iletişim becerileri gösterirler. Öte yandan, demokratik tutumlara sahip olmayan okul müdürleri tarafından yönetilen okullarda iç paydaşlar giderek iz bırakabilir, kendilerini güçsüz hissedebilir ve örgütsel mutluluk azalabilir (Doğan & Aslan, 2021).

Kuruluşların faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri büyük ölçüde çalışan performansına bağlıdır. İş performansı basitçe, çalışanların iş yerinde gerçekleştirdikleri tüm davranışlar ya da çalışanların örgütsel hedeflere hizmet etmek için doğrudan gerçekleştirdikleri veya dolaylı olarak neden oldukları ölçülebilir eylemler, davranışlar ve çıktılar olarak tanımlanmaktadır (Viswesvaran & Ones, 2000). Bir başka tanımda Motowidlo (2003, s. 42) iş performansının, belirli bir dönemde çalışan tarafından sergilenen davranışsal bölümlerin beklenen toplam değeri olduğunu belirtmektedir. Jamal'a (2007) göre iş performansı, bir çalışanın düzenli koşullar altında örgütsel kaynakları kullanarak görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilme derecesi olarak tanımlanabilir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş performansı, çalışan davranışı ya da çalışan tarafından üretilen çıktılar açısından kavramsallaştırılabilir. Ancak bu çalışmada öğretmenlerin iş performansı davranışsal bir perspektifle ele alınmaktadır.

Bu araştırmada, okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin bireysel performans algıları üzerindeki etkisinin incelenmesi önem taşımaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, eğitim faaliyetlerinin uygulayıcısı olan öğretmenler temel alınarak ilişkiler çok boyutlu olarak incelenmiştir. Bu olası psikolojik ve sosyal sorunlar, okul müdürlerinin demokratik olmayan davranışlarından kaynaklanıyor olabilir. Literatürde okul müdürlerinin demokratik tutumlarının okul kültürü (Durdağı, 2014), yetki devri (Karakaya & Uluğ, 2011), örgütsel güven (Gündüz ve Saraç, 2021), motivasyonda istikrar (Bayar & Yıldırım, 2022) ve demokratik değer (Karadağ, Baloğlu, & Yalçınkayalar, 2006) üzerindeki etkisini raporlayan çalışmalar olmasına rağmen demokratik tutumun bireysel performans üzerindeki etkisine ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmaması çalışmanın özgünlüğünü göstermektedir. Bu bağlamda bu çalışma, okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin bireysel performans algıları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

## **2. Yöntem**

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir (Karasar, 2005). Araştırmanın evrenini Gaziantep ilinde görev yapan öğretmenler (N=272) oluşturmaktadır. Araştırma grubunun seçiminde olasılığa dayanmayan örnekleme çeşidinden uygun (amaca yönelik) örnekleme tekniği kullanılmıştır (Şimşek & Yıldırım, 2013). Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında betimsel istatistiklere ait veriler aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tabloda yer alan istatistiki değerlere göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 51,5'inin kadın olduğu; % 41,9'unu 31-40 yaş arası olduğu; %70,6'sının evli olduğu; % 30,9'unun 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu ve % 80,9'unun lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	140	51.5
	Erkek	132	48.5
Yaş Grubu	22-30 yaş arası	83	30.5
	31-40 yaş arası	114	41.9
	41 yaş ve üzeri	75	27.6
Medeni Durumu	Evli	192	70.6
	Bekar	80	29.4
Mesleki Deneyim	1 - 5 yıl arası	84	30.9
	6 - 10 yıl arası	55	20.2
	11 - 15 yıl arası	50	18.4
	16 yıl ve üzeri	83	30.5
Eğitim Durumu	Lisans	220	80.9
	Lisansüstü	52	19.1

p &lt; .05

Veri toplama aracı olarak, okulu yöneticilerinin okul yönetiminde sergiledikleri tutum ve davranışların demokratiklik düzeyini ölçmek amacıyla oluşturulmuş 33 soru maddesi yer bulunmaktadır. Ölçek 2007 yılında Aslı Ağıroğlu Bakır tarafından geliştirilmiştir (Bakır, 2007). Ölçek 33 madde ve tek boyutta oluşurken Cronbach alfa katsayı değeri .98 çıkmıştır.

Linda Koopmans tarafından 2014 yılında geliştirilen ve Gözcü (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Bireysel İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Bireysel İş Performansı Ölçeği işletmelerin verimliliği ile rekabet yeteneğini etkileyen, takım ve örgüt performansında çalışanın önemini ölçmeye yönelik çalışmasından yola çıkmıştır.

**Tablo 2.** Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	S. s	Skewness		Kurtosis	
						İstatistik	S. H	İstatistik	S. H
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	272	2.03	5.00	4.0780	.78792	-.642	.148	-.529	.294
Performans Ölçeği	272	2.58	5.00	4.0304	.52441	-.447	.148	.436	.294

p &lt; .05

Araştırma ölçeği analizinde, Hair ve arkadaşlarına (2013) göre çarpıklık ve basıklık değeri +1.0 ile -1.0 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2013). Bu anlamda demokratik tutum ve davranış ölçeği ve performans ölçeği normallik varsayımına göre uygun ve parametrik analizlerin yapılabileceği gerekmektedir.

Ayrıca demokratik tutum ve davranış ölçeği aritmetik ortalaması 4,08±0,78 ve performans ölçeği aritmetik ortalaması 4,03±0,52 ile ortalamanın üstünde çıktığı görülmektedir.

### 3. Bulgular

Araştırmada kullanılan demokratik tutum ve davranış ölçeği ve performans ölçeği ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

**Tablo 3.** Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Algılarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

Değişken		N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	Kadın	140	4.0844	.79931	.138	270	890
	Erkek	132	4.0712	.77863			
Performans Ölçeği	Kadın	140	3.9876	.50204	-1.388	270	166
	Erkek	132	4.0758	.54539			

p &lt; .05

Bağımsız örneklem t testi, Katılımcıların cinsiyetlerine göre Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Algılarının farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda; öğretmenlerin algılarına göre Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Algılarının kadın ve erkeğe göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan demokratik tutum ve davranış ölçeği ve performans ölçeği ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 4.** Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Algılarının Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

Puan	Grup	f. x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	22-30 yaş arası	83	4.4231	.61738	Gruplar arası Grup içi Toplam	14.243 153.998 168.241	2 269 271	7.121 .572	12.439	.000*
	31-40 yaş arası	114	3.9200	.81977						
	41 yaş ve üzeri	75	3.9362	.79530						
	Total	272	4.0780	.78792						
Performans Ölçeği	22-30 yaş arası	83	4.0856	.53911	Gruplar arası Grup içi Toplam	.372 74.155 74.527	2 269 271	.186 .276	.675	.510
	31-40 yaş arası	114	4.0009	.53054						
	41 yaş ve üzeri	75	4.0140	.50023						
	Total	272	4.0304	.52441						

p < .05

Tabloda görülebileceği üzere, demokratik tutum ve davranış ölçeği ve performans ölçeği öğretmen algılarına ait aritmetik ortalamalarının yaş durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda;

Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği ile yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(2,269); ,000). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre 22-30 yaş arası olan grup 31-40 ile 41 yaş ve üzeri gruplarına göre daha yüksek algıladıkları sonucu çıkmıştır. Geriye kalan performans ölçeğindeki ortalamalar yaş değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmada kullanılan demokratik tutum ve davranış ölçeği ve performans ölçeği ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

**Tablo 5.** Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Algılarının Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

Değişken		N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	Evli	192	3.9804	.82490	-3.573	189.659	.000*
	Bekar	80	4.3121	.63704			
Performans Ölçeği	Evli	192	4.0252	.53787	-.251	270	.802
	Bekar	80	4.0428	.49366			

p < .05

Bağımsız örneklem t testi, Katılımcıların medeni durumlarına göre Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Algılarının farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda; öğretmenlerin algılarına göre Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışları medeni durumları arasında farklılık çıkmıştır. Buna göre bekarların Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranış algıları evlilere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan Öğretmenlerin Performans Algılarının evli ve bekarla göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan demokratik tutum ve davranış ölçeği ve performans ölçeği ile mesleki deneyim grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 6.** Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Algılarının Mesleki Deneyim Gruplarına Göre İncelenmesi

Puan	Grup	f. x ss Değerleri			ANOVA Sonuçları						
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p	
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	1 - 5 yıl arası	84	4.4621	.63580	Gruplar arası	21.859	3	7.286	13.340	.000*	
	ve 6 - 10 yıl arası	55	3.8011	.75173							Grup içi
	11 - 15 yıl arası	50	4.1455	.70503	Toplam	168.241	271				
	16 yıl ve üzeri	83	3.8321	.84072							
	Total	272	4.0780	.78792							
Performans Ölçeği	1 - 5 yıl arası	84	4.0457	.57740	Gruplar arası	1.260	3	.420	1.536	.205	
	6 - 10 yıl arası	55	3.9129	.55619							Grup içi
	11 - 15 yıl arası	50	4.1284	.38089	Toplam	74.527	271				
	16 yıl ve üzeri	83	4.0336	.51539							
	Total	272	4.0304	.52441							

p &lt; .05

Tabloda görülebileceği üzere, demokratik tutum ve davranış ölçeği ve performans ölçeği öğretmen algılarına ait aritmetik ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda;

Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği ile mesleki deneyim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(3,268); ,000). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre 1 - 5 yıl arası mesleki deneyim sahip olan öğretmenlerin demokratik tutum ve davranış algıları 6-10 yıl arası ile 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip gruplarına göre daha yüksek algıladıkları sonucu çıkmıştır. Geriye kalan performans ölçeğindeki ortalamalar mesleki deneyim değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmada kullanılan demokratik tutum ve davranış ölçeği ve performans ölçeği ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

**Tablo 7.** Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Algılarının Eğitim Durumlarına Göre İncelenmesi

Değişken			N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	Lisans		220	4.1318	.77352	2.337	270	.020*
	Lisansüstü		52	3.8502	.81496			
Performans Ölçeği	Lisans		220	4.0297	.51664	-.046	270	.963
	Lisansüstü		52	4.0334	.56137			

p &lt; .05

Bağımsız örneklem t testi, Katılımcıların eğitim durumlarına göre Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Performans Algılarının farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda; öğretmenlerin algılarına göre Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarında lisans mezunlarının algıları lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Diğer yandan Öğretmenlerin Performans Algılarının lisans ve lisansüstü olmasına göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Aşağıdaki tabloda, Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Performans algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Tablo 8.** Korelasyon Tablosu

Değişkenler		N	X	S.S.	1	2
1	Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	272	4.08	.79	1	.356**
2	Performans Ölçeği	272	4.03	.52		1

p &lt; .01

Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgularda; araştırma kapsamındaki katılımcıların, Demokratik Tutum ve Performans ölçeği genel boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır (r=0,356, p<0,01). Katılımcıların algılarına göre, okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları öğretmenlerin bireysel performansları

üzerine ne gibi etkilerinin olduğunu incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 9.** Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Bireysel Performans Algısı Üzerine Etki Analizi

Değişken	B	Beta	t	Sig.	VIF	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	F
Sabit	3.065		19.496	.000					
Demokratik Tutum ve Davranış Ölçeği	.237	.356	6.251	.000*	1.285	.356 <sup>a</sup>	.126	.123	.000 <sup>b</sup>

p < .05

Katılımcıların okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin bireysel performans algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır [(R= .356; R<sup>2</sup>= .126; Uyarlanmış R<sup>2</sup>=.123) F(1,170)= 39.079; p<0,01]. Katılımcıların okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları bağımsız değişken, öğretmenlerin bireysel performans algılarının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi sonucunda katılımcıların bireysel performans algılarındaki değişimin % 12,6'sını açıklamaktadır (R<sup>2</sup>= .126). Başka bir ifadeyle, Katılımcıların okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarındaki değişimin, bireysel performans davranışını etkilediği görülmektedir. Katılımcıların bireysel performans algılarındaki değişimin % 87,4'ünün başka etmenlerle ilişkili olduğu söylenebilir.

Yapılan regresyon analizinin t değerlerine bakıldığında, katılımcıların okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları [t= 6,251; p= .000 (p<0.01)] algılarının öğretmenlerin bireysel performans algılarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile katılımcıların okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarındaki 100 birimlik artışın bireysel performans davranışını % 23,7 artırmaktadır.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin performans algıları üzerindeki etkisini incelemektedir. İlk bulgu, öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutumlarını orta düzeyde algıladıklarıdır. Bu bulgu Bayır'ın (2016) çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Literatürde günümüzde okul müdürlerinin demokratik tutumlarının yüksek olması gerektiği yönünde değerlendirmeler bulunmakta ve yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin demokratik tutum düzeylerinin yüksek olduğu bildirilmektedir (Özbek, 2016). Okullar şüphesiz demokrasinin öğretildiği ve yerleştiği örgütlerdir (Zencirci, 2013). Sonuç olarak, eğitim örgütlerindeki tüm paydaşların yüksek düzeyde demokratik tutuma sahip olması beklenen ve istenen bir durumdur.

İkinci bulgu, öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutumlarına ilişkin algılarında cinsiyetlerine göre istatistiksel bir farklılık olmadığıdır. Bu bulgu Bakır'ın (2007) çalışmalarıyla tutarlıdır. Ancak diğer çalışmalarda erkek öğretmenlerin algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Akyel, 2015; Özbek, 2016). Bu sonuç, erkek öğretmenlerin okul müdürleriyle daha yakın bir ilişki içinde olmasıyla açıklanabilir. Demokrasinin varlığı, demokratik değerlere ve adil uygulamalara inanan insanların varlığına bağlıdır ve ancak cinsiyet, etnik köken, dil veya din ayrımı yapılmaksızın gerçekleştirilebilir (Demir, 2010).

Diğer bir bulgu, öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutumlarına ilişkin algılarının mesleki deneyime göre anlamlı bir şekilde farklılaşmasıdır. Bu bulgu Bakır (2007) ile Gündüz ve Saraç'ın (2021) çalışmalarıyla tutarlıdır; ancak farklı bulgular bildiren başka çalışmalar da vardır (Akyel, 2015; Özbek, 2015).

Araştırmada ayrıca okul müdürlerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin bireysel performans algıları arasında istatistiksel olarak pozitif bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin demokratik tutumları, öğretmenlerin bireysel performans algılarındaki varyansın %12,6'sını açıklayabilmektedir. Öğretmenlerin bireysel performans ile okul müdürlerinin demokratik tutumları arasındaki ilişkiye odaklanan bir çalışmaya rastlanmamış olsa da, okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin bireysel performansları üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, demokratik bir iklimin hâkim olmadığı eğitim örgütlerinde öğretmenlerin olumsuz duygular yaşamaları ve bireysel performanslarının düşmesi beklenmektedir.

Araştırmada elde edilen tüm bulgulara dayanarak, okul müdürlerinin öğretmenlerin kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamlar yaratmaları ve hem yatay hem de dikey iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik tutumlarına ilişkin algılarını artırmak için okul müdürleriyle birlikte karar alma süreçlerine dahil olabilecekleri profesyonel ekip projelerinde

yer almaları gerekmektedir.

## 5. Kaynakça

- Akyel, Ö. (2015). *Determining the level of democratic attitudes and behaviors of school principals based on the opinions of secondary school teachers: Kocaeli province İzmit district case. Unpublished Master's Thesis. Okan University Institute of Social .*
- Aslan, H., Doğan, Ü., & Akbulut, E. (2023). Examining The Effect of School Principals' Democratic Attitudes On Teachers' Perceptions of Organizational Alineation. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 1855-1873.
- Bakır, A. A. (2007). *Sergiledikleri Demokratik Tutum Ve Davranışlar Açısından İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlendirilmesi (Malatya İli Örneği) . Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Bayar, Y., & Yıldırım, B. (2022). The relationship between school administrators' democratic attitudes and teachers' motivational determination. *Balıkesir University Journal of Institute of Social Sciences*, 1-20.
- Bayır, E. (2016). *A research on the democratic attitudes of primary and secondary school administrators in terms of teacher perceptions: The case of Ataşehir district of Istanbul province. Unpublished Master's Thesis. Yeditepe University.*
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak ve sistemi çözümlmek. Ankara: Pegem.*
- Demir, N. (2010). Basic principles of democracy and modern theories of democracy. *Journal of Aegean Academic Review*, 597-611.
- Doğan, Ü., & Aslan, M. (2021). Examining the relationship between teachers' perceptions of chaotic leadership, organizational alienation and organizational happiness with structural equation modeling. *Journal of Inonu University Faculty of Education*, 460-485.
- Durdağı, A. (2014). The relationship between democratic attitudes of primary and secondary school administrators and school culture according to teachers' perceptions. *Journal of Educational Sciences Research*, 35-48.
- Gözcü, H. (2019). *Spor Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çalışan Performansı İle İlişkisi . Sakarya : Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.*
- Gündüz, Y., & Saraç, G. (2021). The relationship between school principals' democratic attitudes and teachers' perceptions of organizational trust. *Journal of National Education*, 335-356.
- Güner, Ş. (2002). *Power sources of transformational leadership and evaluation of the armed forces organization in terms of suitability for transformational leadership. Unpublished Master's Thesis. Isparta: Süleyman Demirel University.*
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis. Boston: Pearson Education Limited.*
- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 175-187.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., & Yalçınkayalar, P. (2006). A correlational study on primary school administrators' democratic attitudes perceived by teachers and teachers' democratic values. *Journal of Values Education*, 65-82.
- Karakaya, M., & Uluğ, F. (2011). Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Yetki Devri. *Education Sciences*, 744-759.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.*
- Motowidlo, S. J. (2003). *Job performance. New Jersey: John Wiley & Sons.*
- Özbek, B. (2015). *Teachers' views on democratic attitudes and behaviors of school administrators. Unpublished Master's Thesis. Gaziantep: Institute of Social Sciences.*
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.*
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics. Boston : Pearson.*
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 216-226.
- Zencirci, İ. (2003). *Evaluation of the democratic level of administration in primary schools in terms of participation, freedom and autonomy dimensions. Unpublished Doctoral Dissertation. Ankara: Ankara University Institute of Social Sciences.*

In this study, it is important to examine the effect of school principals' democratic attitudes on teachers' perceptions of individual performance. As mentioned before, the relationships were analysed multidimensionally based on teachers who are the practitioners of educational activities. These possible psychological and social problems may be caused by the undemocratic behaviours of school principals. Although there are studies in the literature reporting the effect of principals' democratic attitudes on school culture (Durdağı, 2014), delegation of authority (Karakaya & Uluğ, 2011), organisational trust (Gündüz & Saraç, 2021), stability in motivation (Bayar & Yıldırım, 2022) and democratic value (Karadağ, Baloğlu, & Yalçınkayalar, 2006), there is no study on the effect of democratic attitude on individual performance, which shows the originality of the study. In this context, this study aims to examine the effect of school principals' democratic attitudes on teachers' perceptions of individual performance.

This research was conducted with relational survey model (Karasar, 2005). The population of the research consists of teachers (N=272) working in Gaziantep province. In the selection of the research group, appropriate (purpose-oriented) sampling technique was used (Şimşek & Yıldırım, 2013). As a data collection tool, there are 33 question items designed to measure the level of democratic attitudes and behaviours of school administrators in school management. The scale was developed by Aslı Ağıroğlu Bakır in 2007 (Bakır, 2007). The scale consists of 33 items and one dimension and Cronbach's alpha coefficient value was .98.

The Individual Job Performance Scale developed by Linda Koopmans in 2014 and adapted into Turkish by Gözcü (2019) was used. The Individual Job Performance Scale is based on the study to measure the importance of the employee in team and organisational performance, which affects the productivity and competitiveness of businesses.

This study examines the effect of school principals' democratic attitudes on teachers' perceptions of performance. The first finding is that teachers perceive the democratic attitudes of school principals at a moderate level. This finding is in parallel with Bayır's (2016) study. In the literature today, there are evaluations that the democratic attitudes of school principals should be high and it is reported that the level of democratic attitudes of school principals is high in the studies (Özbek, 2016). Schools are undoubtedly organisations where democracy is taught and established (Zencirci, 2013). As a result, it is expected and desired that all stakeholders in educational organisations have a high level of democratic attitude.

The second finding is that there is no statistical difference in teachers' perceptions of school principals' democratic attitudes according to their gender. This finding is consistent with Bakır's (2007) study. However, in other studies, it is stated that the perceptions of male teachers are higher than female teachers (Akyel, 2015; Özbek, 2016). This result can be explained by the fact that male teachers have a closer relationship with school principals. The existence of democracy depends on the existence of people who believe in democratic values and fair practices and can only be realised without discrimination of gender, ethnicity, language or religion (Demir, 2010).

Another finding was that teachers' perceptions of school principals' democratic attitudes differed significantly according to professional experience. This finding is consistent with the studies of Bakır (2007) and Gündüz and Saraç (2021); however, there are other studies reporting different findings (Akyel, 2015; Özbek, 2015).

The study also found a statistically positive relationship between the democratic attitudes of school principals and teachers' perceptions of individual performance. Democratic attitudes of school principals can explain 12.6% of the variance in teachers' individual performance perceptions. Although there is no study focusing on the relationship between teachers' individual performance and principals' democratic attitudes, it was found that principals' democratic attitudes have a significant and positive relationship with teachers' individual performance. Accordingly, in educational organisations where a democratic climate is not dominant, teachers are expected to experience negative emotions and their individual performance is expected to decrease.

Based on all the findings of the study, school principals should create environments where teachers can express themselves freely and use both horizontal and vertical communication channels effectively. In addition, in order to increase teachers' perceptions of school principals' democratic attitudes, they should take part in professional team projects in which they can be involved in decision-making processes together with school principals.