



Eğitim Felsefesi erevesinde Lider-Yönetici Dikotomisinde Demokrasi Kültürünün İncelenmesi

Necati Sağlam

MEB Eğitim Yöneticisi

necatisaglam2020@gmail.com, ORCID:0000-0009-2439-9081

Selda Kılıdere

Sınıf Öğretmeni

seldakilicdere@gmail.com, ORCID:0000-0009-6084-1090

Meral Budak Topçu

İngilizce Öğretmeni

mrl_budak@hotmail.com, ORCID:0000-0009-8056-9231

Özet

Bu çalışmada, eğitim felsefesi çerçevesinde lider-yönetici dikotomisinde demokrasi kültürünün incelenmesi amaçlanmaktadır. Bilindiği gibi bugüne kadar demokrasi kavramına ilişkin pek çok tanım yapılmış ve bu tanımlar herkes için farklılık gösterdiğinden tek bir tanıma ulaşmak mümkün olmamıştır. Ancak ortak bir tanıma ulaşılamamakla birlikte herkes tarafından kabul edilen demokrasi otoriterlik, mutlakiyetçilik veya diktatörlük değildir. Demokrasinin çeşitli tanımlarını genel olarak ele alırsak, üç farklı yaklaşımın olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar: Demokrasi yönetim biçimini vurgulayan tanımlar, demokrasinin insan hakları bağlamını vurgulayan tanımlar ve demokrasinin hayati yönünü vurgulayan tanımlar şeklinde kategorize edilmektedir. Demokrasinin içsel kavramlarından biri hiç kuşkusuz liderliktir. Antik Yunan'da Sokrates, Platon, Aristoteles, Konfüçyüs, Tao, Buda gibi ünlü düşünürlerin dahi tartışma konusu edindiği liderlik kavramı günümüze kadar güncelliğini koruyan ve birçok araştırmacının kendine özgü farklı ifadeleri ile tanımlanmaya devam edilen evrensel bir olgudur. Günümüze kadar yapılan tanımlamaların fazlalığındaysa liderliğin tanımının, liderlik tanımını yapma işini üstelenen kişi sayısı kadar

olduğu görülecektir. Liderlik tanımlarına bakıldığında liderliğin, kişisel potansiyelini kullanarak, üyesi olduğu grubu veya örgütü etkileme ve belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme gücü olduğu anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Felsefesi, Lider, Yönetici, Demokrasi

Examination of the Culture of Democracy in the Leader-Manager Dichotomy within the Framework of Educational Philosophy

Abstract

In this study, it is aimed to examine the culture of democracy in the leader-manager dichotomy within the framework of educational philosophy. As it is known, many definitions of the concept of democracy have been made so far, and since these definitions differ for everyone, it has not been possible to reach a single definition. However, democracy, which is accepted by everyone even though a common definition cannot be reached, is not authoritarianism, absolutism or dictatorship. If we take the various definitions of democracy in general, we can say that there are three different approaches. These are categorized as: definitions that emphasize the form of democratic governance, definitions that emphasize the human rights context of democracy, and definitions that emphasize the vital aspect of democracy. One of the internal concepts of democracy is undoubtedly leadership. The concept of leadership, which even famous thinkers such as Socrates, Plato, Aristotle, Confucius, Tao, Buddha in ancient Greece have made the subject of discussion, is a universal phenomenon that remains up-to-date and continues to be defined by different unique statements of many researchers. If it is in the excess of the definitions made until today, it will be seen that the definition of leadership is the same as the number of people who undertake the task of defining leadership. When looking at the definitions of leadership, it is understood that leadership has the power to influence the group or organization of which it is a member by using its personal potential and mobilizing it in accordance with the determined goals.

Key Words: Philosophy of Education, Leader, Manager, Democracy

Giriş

Liderlik tanımlarına bakıldığında liderliğin, kişisel potansiyelini kullanarak, üyesi olduğu grubu veya örgütü etkileme ve belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme gücü olduğu anlaşılmaktadır.

Literatüre bakıldığında liderliğin bazı önemli tanımları şu şekildedir: "Liderlik, belirli koşullar altında bir birey veya grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini başlatma ve yönlendirme sürecidir" (Kochel, 2001, s. 42).

Hoy ve Miskel'e göre (2004/2015, s. 377) liderliğin en geniş tanımı; "İç ve dış olayların yorumlanmasını, hedeflerin seçimini, faaliyetlerin organizasyonunu, bireysel motivasyon ve yetenekleri, güç ilişkilerini ve grup üyelerinin ortaklıklarını etkileyen sosyal bir süreçtir."

Yukl'a (2002) göre, birçok tanımdan sentezlenen liderlik, "bir bireyin, bir grubun diğer üyelerini bazı başarı veya örgütsel hedeflere ulaşmak için etkileme sürecidir."

Liderliğin etki gücünü vurgular nitelikte Şişman (2018, s.3) şu tanımlamayı yapmıştır: "En yaygın biçimiyle liderlik, belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileme ve motive etme yeteneğidir."

Yapılan tanımlamalarda liderlik kavramı ile ilgili ortak noktanın etki gücü olduğu görülmektedir.

Ancak liderlik kavramına farklı bir bakış açısı getiren Bennis (2009, s.18), uyarlanabilir kapasiteyi ve değişen bir bağlama tepki olarak yeniden karar verme ve harekete geçme kabiliyetini liderliğin kilit noktası olarak ifade etmiştir.

Demokrasinin Kuramsal Çerçevesi

Demokrasi, Yunanca Demos (insanlar) ve Kratos (güç, güç, iktidar) kelimelerinden türetilmiştir. Halk gücü, halkın yönetimi demektir (Turan, 2019, s. 2).

TDC'ye (2022) göre demokrasi, "halkın egemenliğine, gücüne ve demokrasisine dayalı bir yönetim biçimi" olarak tanımlanmaktadır. Fransızca "democracy" kelimesinden Türkçe'ye çevrilmiştir.

Amerikan başkanlarından Abraham Lincoln, demokrasiyi "halkın halk için yönetimi" olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 2015, s. 282).

Tunç'a (2008, s. 1115) göre demokrasi, yüce gücün halka ait olduğu, halkın kendi seçimlerini yaptığı ve temsil yoluyla dolaylı olarak halkın kullandığı bir yönetim biçimine izin veren bir

siyasal sistemdir ve yetki devri, eşit zaman aralıklarıyla tanınan serbest seçimlerdeki temsilcilerle yürütülür (2020, s. 92).

Democracy and Education adlı kitabında demokrasinin bir hükümet biçiminden çok bir yaşam tarzı olduğunu savunuyor.

Öte yandan Aron (2011, s. 310) demokrasiyi, tüm yetki ve hakların halk tarafından kullanıldığı, her yurttaşın oy kullanarak halkın çıkarlarına hizmet edecek bir hükümet kurma hakkına sahip olduğu bir rejim olarak açıklamaktadır.

Congar'a (1983) göre demokrasi, ülkenin sorunlarının çözümünde mevcut hükümetle aynı fikirde olmayanların düşüncelerini ifade etme ve yayma hakkına sahip olduğu çoğunluğun yönetimidir.

Demokrasinin çeşitli tanımlarını genel olarak ele alırsak, üç farklı yaklaşımın olduğunu söyleyebiliriz.

Bunlar:

1. Demokrasi yönetim biçimini vurgulayan tanımlar
2. Demokrasinin insan hakları bağlamını vurgulayan tanımlar
3. Demokrasinin hayati yönünü vurgulayan tanımlar (Işık, Güven, Apaydın, 2004, s. 454).

Görüldüğü gibi bugüne kadar demokrasi kavramına ilişkin pek çok tanım yapılmış ve bu tanımlar herkes için farklılık gösterdiğinden tek bir tanıma ulaşmak mümkün olmamıştır.

Ancak ortak bir tanıma ulaşılamamakla birlikte herkes tarafından kabul edilen demokrasi otoriterlik, mutlakiyetçilik veya diktatörlük değildir (Atar, 1997, s. 73).

Liderlik

M.Ö. 400'lü yıllarda Platon, Sokrates, Aristoteles, Konfüçyüs gibi ünlü düşünürlerin dahi tartışma konusu edindiği liderlik kavramı (Bennis, 2009) günümüze kadar güncelliğini koruyan ve birçok araştırmacının kendine özgü farklı ifadeleri ile tanımlanmaya devam edilen evrensel bir olgudur (Yukl, 2002).

Günümüze kadar yapılan tanımlamaların fazlalığı ise, "Liderliğin tanımı, liderlik tanımını yapma işini üstelenen kişi sayısı kadardır" (Stogdill, 1974: akt. Gedikoğlu, 2015, s.25)

Literatüre bakıldığında liderliğin bazı önemli tanımları şu şekildedir: "Liderlik, belirli koşullar altında bir birey veya grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini başlatma ve yönlendirme sürecidir" (Kochel, 2001, s. 42).

Hoy ve Miskel'e göre (2004/2015, s. 377) liderliğin en geniş tanımı; "İç ve dış olayların yorumlanmasını, hedeflerin seçimini, faaliyetlerin organizasyonunu, bireysel motivasyon ve yetenekleri, güç ilişkilerini ve grup üyelerinin ortaklıklarını etkileyen sosyal bir süreçtir."

Yukl'a (2002) göre, birçok tanımdan sentezlenen liderlik, "bir bireyin, bir grubun diğer üyelerini bazı başarı veya örgütsel hedeflere ulaşmak için etkileme sürecidir." Lunenburg ve Ornstein (2012/2013, s. 100) bu tanımın üç önemli yönüne dikkat çekmiştir:

1. Liderlik etki gerektirir
2. Liderlik bir hedefe ulaşılmasını gerektirir
3. Liderlik amaca odaklanılmasını gerektirir
4. Liderlik üst düzey beceriler gerektirir
5. Liderlik takipçiler gerektirir.

Liderliğin etki gücünü vurgular nitelikte Şişman (2018, s.3) şu tanımlamayı yapmıştır: "En yaygın biçimiyle liderlik, belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileme ve motive etme yeteneğidir."

Yapılan tanımlamalarda liderlik kavramı ile ilgili ortak noktanın etki gücü olduğu görülmektedir.

Ancak liderlik kavramına farklı bir bakış açısı getiren Bennis (2009, s.18), uyarlanabilir kapasiteyi ve değişen bir bağlama tepki olarak yeniden karar verme ve harekete geçme kabiliyetini liderliğin kilit noktası olarak ifade etmiştir.

Şişman farklı yönlerde yapılan tüm tanımlamalardan yola çıkarak liderlik tanımının önemli noktalarını ise belli başlıklar altında sıralamıştır:

1. Kişisel niteliklerin sahip olduğu güç,
2. Karar verme ve alınan kararları uygulama yetkisi,

3. Gruba liderlik etmek ve grup içi koordinasyonu sağlamak,
4. Ortak amaçlar için grup üzerinde etki,
5. Grup ve birey arasındaki etkileşim süreci
6. Mevcut amaç, yapı, prosedür ve kuralları değiştirebilme yeteneği (Şişman, 2018, ss. 3-4).

Liderlik tanımlarına bakıldığında liderliğin, kişisel potansiyelini kullanarak, üyesi olduğu gruba veya örgütü etkileme ve belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme gücü olduğu anlaşılmaktadır.

Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici; kar-zarar ve risk durumları konusunda daha az sorumlu olan, örgüt üyelerine ücret karşılığı iş yaptıran, bulunduğu birimin hizmet ve amacına ulaşmak için planlama-örgütlemeyönlendirme-denetleme süreçlerini kullanarak yönetim sağlayan kişidir (Dobrin, 2012; Mücevher, 2019; Bozkurt-Ergun, 1998; Koçel, 2011).

Genellikle üst makamlar tarafından görevlendirilen yönetici, hali hazırdaki hedeflere ulaşmaya çalışır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Kurumun amacına ulaşmak için kurum prosedürünün dışına çıkmadan yönetimi sağlar. Bu nedenle kurumdan ayrıldığında işleyişte aksama olmaz (Torrington and Chapman, 1983; Dubrin, 1997; Rachman et al., 1993).

Liderlik ve yönetim arasındaki açık benzerliklere rağmen, aralarında önemli farklılıklar da vardır (Herdman, 2012).

Liderlik, çoğu zaman yöneticilikle karıştırılmakta olup, gelişen zamanla birlikte aradaki farklar iyice belirginleşmiştir (Çırpan, 1999).

Yukarıda belirtilen yönetici ile liderlik tanımlamalarından yola çıkarak, iki kavramın arasındaki farklar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Tablo 1. Lider ile Yönetici Arasındaki Temel Farklılıklar

LİDER	YÖNETİCİ
Yenilikçidir	Yöneticidir
Farklılık yaratır	Düzeni sürdürür
Geliştirici	Koruyucu
Birey merkezli	Sistem ve yapı merkezli
Güveni özendirici	Kontrol eğilimli

Uzun vadeli bakış açısı	Kısa vadeli bakış açısı
Ne ve niçin önemlidir	Nasıl ve ne zaman önemlidir
Mevcut durumu sorgular	Mevcut durumu kabul eder
Doğru iş yapan	İşi doğru yapan
Etkileyici, harekete geçirici	Meslek uygulaması
Görev tanımı yoktur	Görev tanımı vardır
Değişim ve dönüşüm yapar	Hedefe ulaştırır

alışan odaklı	Üretim odaklı
----------------	---------------

Yönetici, eskiyi devam ettirmekte kararlı iken lider her zaman yeniliği savunur. Bunun doğal sonucu olarak da yönetici; yerleşmiş düzeni sürdürürken, liderin yönlendirmesi ile olağan düzenin dışına çıkılarak daha verimli, adaletli ve herkesi memnun edebilen bir düzen kurulabilir (Tengilimoğlu, 2005; Koçel, 2011).

Bunların yanı sıra yönetici; devamlılığını sürdürmek istiyor, değişim ve gelişimlere ayar uydurmak istiyorsa, bazı liderlik özelliklerine de sahip olması gerekmektedir (Gümüşeli, 2001).

Toplum Genelinde Demokrasi Eğitiminin Yapısal İşlevi

Demokrasi, insan hak ve özgürlüklerini üst düzeyde koruyan, gelişmeye açık bir yönetim sistemidir (Kalaycıoğlu, 1995, s. 18).

Modern bir hükümet ne kadar demokratik olursa, insanların o kadar çok hakka sahip olduğu, daha fazla özgürlük ve eşit fırsatlardan yararlandığı anlayışı, ülkeleri bu kavramı kullanmaya zorlamış ve demokratik bir yönetim sistemi idealini yaratmıştır.

Sonuç olarak, dünyadaki birçok ülke, yönetim sistemlerini "demokrasi" kavramıyla değiştirerek demokrasi yönetişimini uygulamaya çalıştı. Burada da kritik bir soru ortaya çıkıyor.

Ülkelerin yönetim sistemlerine demokrasiyi yazmaları, demokrasiyi kendilerine uygun gördükleri şekilde tanımlamaları ve kendi kurumlarını oluşturmaları daha mı demokratik olur?

Ne yazık ki çoğu ülke demokrasinin özünü ve mantığını kavrayamamış ve demokrasiyi yapısal reformlar ve kurumlarla yönetmeyi planlamıştır. Demokrasi sadece yasalara değil, aynı zamanda siyasi kültüre de dayanır (Touraine, 2015, s. 26-27).

Dolayısıyla demokrasi, arzu eden tüm toplumların hemen uygulayabileceği bir yönetim biçimi değildir (Kuzgun, 2002, s. 56).

Ülkelerin demokratik durumunu ölçen Economist Intelligence Unit (EIU) raporuna (Wikipedia, 2021) göre dünyadaki 167 ülkeden 23'ü tam demokratik. 52 ülkenin demokrasininin eksik olduğu saptanmış, 35 ülkenin karma yönetime sahip olduğu ve 57 ülkenin otoriter sisteme sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Demokrasinin toplumda etkili bir şekilde uygulanabilmesi için bazı temel koşulların bulunması gerekir.

Söz konusu olan bu koşulları aşağıdaki şekilde maddeler halinde sıralamak mümkündür:

1. İnsanlar hükümete geniş ölçüde dahil edilmelidir.
2. Farklı görüşlerin özgürce ifade edilmesine izin verilmelidir.
3. Farklı görüşte kişi ve gruplar bir araya getirilmelidir.
4. Çoğunluğun kararları toplum tarafından uygulanmalıdır.
5. Azınlıkların hakları korunmalıdır.
6. Temel hak ve özgürlükler güvence altına alınmalıdır (Yavuz, Duman ve Karakaya, 2020, s. 65).

Erdoğan'a (2015, s. 283-289) göre demokrasi, insanların amaçlarını özgürce belirlemelerine ve bu doğrultuda yaşamlarını sürdürmelerine olanak tanır, bireysel özgürlükler sağlayarak onları geliştirir, farklı yaşam biçimine sahip insanlarla bir arada yaşamalarını sağlar.

Shishman (2006) demokratik bir toplumun özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

1. İnsanların siyasi hayata katılmasına izin verilir.
2. Toplumun potansiyelini geliştirmek önemlidir.
3. Adaleti tesis etmek gereklidir.
4. Sosyal çatışmaları çözmek değerlidir.
5. Sosyal izolasyonu kaldırmak veya hafifletmek olmazsa olmazdır.
6. Kişi hak ve özgürlükleri kanunla güvence altına alınmıştır.
7. İnsanlar kişisel ve politik yaşamlarını seçmekte özgürdür.
8. Bireyler siyasal ve toplumsal oluşumlara en üst düzeyde katılabilirler.
9. Demokratik olarak iktidara gelen hükümetin temel görevi, vatandaşlarının sosyal ve ekonomik güvenliğini sağlamaktır.

10. Demokratik olarak seçilmiş temsilciler vatandaşlara karşı sorumludur.
11. Demokratik kurumlar, vatandaşların bilgiye ücretsiz erişimi ve bilgi alışverişi konusunda şeffaftır.
12. Bireyler fikirlerini özgürce ifade etmektedir.
13. Bireyler kişisel gelişimlerini destekleme ve yaratıcılıklarını geliştirme fırsatı bulurlar (s. 291-292).

Sonuç

Lider ile yönetici arasında birtakım benzerlikler olduğu kadar pek çok farklar da bulunmaktadır. Liderlik, çoğu zaman yöneticilikle karıştırılmakta olup, gelişen zamanla birlikte aradaki farklar iyice belirginleşmiştir.

Yönetici, kar-zarar ve risk durumları konusunda daha az sorumlu olan, örgüt üyelerine ücret karşılığı iş yaptıran, bulunduğu birimin hizmet ve amacına ulaşmak için planlama-örgütlenme-yönlendirme-denetleme süreçlerini kullanarak yönetim sağlayan kişidir.

Genellikle üst makamlar tarafından görevlendirilen yönetici, hali hazırdaki hedeflere ulaşmaya çalışır. Kurumun amacına ulaşmak için kurum prosedürünün dışına çıkmadan yönetimi sağlar. Bu nedenle kurumdan ayrıldığında işleyişte aksama olmaz.

Yönetici, eskiyi devam ettirmekte kararlı iken lider her zaman yeniliği savunur. Bunun doğal sonucu olarak da yönetici, yerleşmiş düzeni sürdürürken, liderin yönlendirmesi ile olağan düzenin dışına çıkılarak daha verimli, adaletli ve herkesi memnun edebilen bir düzen kurulabilir.

Bunların yanı sıra yönetici; devamlılığını sürdürmek istiyor, değişim ve gelişimlere ayar uydurmak istiyorsa, bazı liderlik özelliklerine de sahip olması gerekmektedir.

Kaynakça

Aydın, K. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları: Konya/Meram ilçesi örneği [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.

Aydın, M. (2014). Eğitim yönetimi. Gazi Kitabevi. Ayverdi, İ. (2005). Misalli büyük Türkçe sözlük. Kubbealtı Yayıncılık.

Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2017). Örgütsel demokrasinin örgütsel adalet ve örgütsel destek algıları üzerine etkileri: Otel çalışanlarına yönelik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(4), 1031-1048.

Bakır, A. (2007). Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.

Bayata, G. (2017). Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.

Beugre, C. D. (1998). Managing fairness in organizations. Greenwood Publishing Group.

Biesta, G. (2007). Education and the democratic person: Toward a political conception of democratic education. Teachers College Record, 109(3), 740-769.

Büyüköztürk, Ş. (2020). Sosyal bilimler için el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum (27. Baskı). Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2021). Bilimsel araştırma yöntemleri (30. Baskı). Pegem Akademi.

Canbaz, S. (2022). İlkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

Cansoy, R. ve Polatcan, M. (2018). Türkiye’de okullarda örgütsel adalet araştırmaları: Ampirik araştırmalara bir bakış. Turkish Studies, 13(4), 163-184.

Cesur, A. (2019). Okul yönetiminde kayırmacılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ili örneği [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi.

Ersoy, S. (2020). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Greenberg, J. (1990b). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561- 568.

Greenberg, J. ve Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 433-444.

Gölmek, M. N. (2012). İlköğretim okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki: Zeytinburnu örneği [Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.

Gölmez, M. (2004). İnsan hakları uluslararası hukukunda insan hakları ve demokrasi eğitimi. *Uluslararası Demokrasi Eğitimi Sempozyumu*, Çanakkale, Türkiye.

Karadağ, E., Baloğlu, N. ve Yalıncayalar, P. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile öğretmenlerin demokratik değerleri üzerine ilişkisel bir araştırma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4(12), 65-82.

Karaman, M. (2021). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkileri: Karaman ilinde bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.

Köse, A. (2020). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet algısı ile ilişkisi: Kocaeli ilindeki eğitim kurumlarında yapılan bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yalova Üniversitesi.

Kurnaz, A. (2011). İlköğretim öğretmenlerinin yaratıcılık düzeyleri ve demokratik tutumları arasındaki ilişki [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Oğuzkan, F. (1993). Eğitim terimleri sözlüğü (3. Baskı). Emel Matbaacılık. Okutan, M. (2010). Türk eğitim sisteminde demokrasi eğitimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 938-946.

Ören, A. (2019). Demokratik tutum ve davranışlar açısından ortaöğretim kurumu müdürlerinin değerlendirilmesi (Bolu ili örneği) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Özbek, B. (2015). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşleri [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Zirve Üniversitesi.

Özcan, B. M., Türkoğlu, A. Z. ve Şener, G. (2010). Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(1), 275-294.

Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54(54), 307-331.

Resmi Gazete. (1973). Milli eğitim temel kanunu (Yayın no. 14574). <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/14574.pdf>

Sweeney, P. D., McFarlin, D.B. ve Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. Academy of Management Journal, 33(2), 423- 436.

Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 523-547.

Tekcan, T. (2019). Algılanan farklılık yaklaşımları ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasındaki ilişki [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi.

Tezcan, M. (2021). Eğitimin siyasal temelleri. V. Sönmez (Ed.), Eğitim bilimine giriş (15. Baskı, s. 310-322) içinde. Anı Yayıncılık.

Thibaut, J. ve Walker, J. (1975). Procedural Justice: A psychological Analysis. NJ:Erbaum.

Touraine, A. (2015). Demokrasi nedir? (6. Baskı). (O. Kunal, Çev.). Yapı Kredi Yayınları.

Tunç, H. (2008). Demokrasi türleri ve müzakereci demokrasi kuramı. Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 12(1), 1113-1132.

Turan, R. (2019). İnsan hakları ve demokrasi eğitimi (2. Baskı). Pegem Akademi.

Eğitim Felsefesi erevesinde Lider-Yönetici Dikotomisinde Demokrasi Kültürünün İncelenmesi

Türk Dil Kurumu (2022). Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr> adresinden 12 Ocak 2022 tarihinde alınmıştır.

Türk Dil Kurumu (2022). Türk dil kurumu sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 22 Şubat 2022 tarihinde alınmıştır.

Ünal, A. ve Gülmez, D. (2017). Motivasyon kuramları ve uygulamalar.

Servet Ö. ve Necati C. (Ed.), Örgütsel davranış ve yönetimi (2. Baskı, s. 89- 128) içinde. Pegem Akademi.

Vinterek, M. (2010). How to live democracy in the classroom. *Education Inquiry*, 1(4), 367-380.

Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176. <https://doi.org/10.1037/H0033967>

Wikipedia (2021). https://en.wikipedia.org/wiki/Democracy_Index adresinden 23 Kasım 2021 tarihinde alınmıştır.

Yavuzer, H. (1999). Ana-baba ve çocuk (12. Baskı). Remzi Kitabevi.