

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kararlara Katılımları Arasındaki İlişki

The Relationship between School Principals' Leadership Styles and Teachers'Participation in Decisions

Doç. Dr. Gökçe Özdemir

Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Eğitim Bilimleri Bölümü, gozdemir382@gmail.com , Gaziantep, Türkiye

ORCID: 0000-0002-2608-6004

ÖZET

Öğretmenlerin karar süreçlerinin içerisinde yer alması bilginin doğru anlamlandırılması, değerlendirilmesi, kullanılması ve güçlü bir kurum kültürü oluşturulması açılarından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda çalışma nicel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, Gaziantep'in Şehitkamil ilçesinde görev yapan 380 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma verileri "Okul müdürleri liderlik stili" ve "Öğretmen kararlara katılım" ölçekleri ile toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, betimsel istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak çözümlenmiştir. Bulgulara göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerini anlamlı biçimde yordadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlardan hareketle, okul müdürlerinin liderlik süreçlerinde sergiledikleri tutum ve davranışların öğretmenler üzerindeki etkisi dikkate alınarak, kararlara katılımı destekleyen mekanizmaların güçlendirilmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra, güçlü bir kurum kültürünün oluşturulabilmesi için okul yöneticilerinin, içinde bulundukları koşullara ve karşılaştıkları durumlara uygun liderlik stillerini benimsemeleri ve bu yolla öğretmenlerin karar süreçlerine aktif katılımını teşvik etmeleri gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Stili, Kararlara Katılım.

ABSTRACT

The participation of teachers in decision-making processes is crucial for the accurate interpretation, evaluation, and utilization of information, as well as for the establishment of a strong institutional culture. In this context, the main purpose of the study is to reveal the relationship between school administrators' leadership styles and teachers' levels of participation in decision-making. In accordance with this aim, a quantitative research design was employed in the study. The research study group is composed of 380 teachers employed in schools located in the Şehitkamil district of Gaziantep. The research data were collected with "School principals' leadership style" and "Teacher participation in decisions" scales. The data obtained from the research were analyzed using descriptive statistics, correlation, and regression analyses. According to the findings, there is a moderate and significant relationship between school principals' leadership styles and teachers' levels of participation in decision-making. Furthermore, it was determined that school principals' leadership styles significantly predict teachers' participation in decision-making processes. Based on these results, it is recommended to strengthen the mechanisms that support teachers' participation in decision-making, considering the influence of principals' leadership attitudes and behaviors on teachers. In addition, to establish a strong institutional culture, school principals should adopt leadership styles appropriate to specific conditions and circumstances, thereby encouraging teachers' active involvement in decision-making processes.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Participation in Decisions.

1. GİRİŞ

Zamana, olaya ve mekâna göre değişlik gösterebilme gibi çok boyutlu bir yöne sahip olan liderlik kavramı, aslında ortak bir amaca ulaşabilme adına bir grup bireyi etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Okullarda dahil olmak üzere tüm örgütler önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için var olmaktadır. Belirlenen amaçları gerçekleştirebilme, çalışanları koordine edebilme ve bunlar arasındaki uyumu sağlayabilme işi ise liderlerin yönetiminde gerçekleşmektedir. Lider olan kişiler çalışanlardan gelebilecek her türlü önerilere açık, yenilikçi, yaratıcı, vizyon sahibi, ben merkezli olmaktan ziyade biz merkezli düşünce yapısına sahip, yerine göre yetki ve sorumluluğu paylaşabilen özellikler taşımalıdır. İşte bu noktada liderlerin sergilemiş oldukları liderlik stilleri ön plana çıkmaktadır. Liderlik stili çalışan performansından, çalışanların kararlara katılımına kadar birçok değişken ile yakından ilişkilidir. Eğitim örgütü içerisinde yer alan okullarda da yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik stillerinin okuldaki birçok faaliyeti olumlu ya da olumsuz etkilediğini söyleyebiliriz. Özellikle okul amaçlarının ortaya konması ve bu amaçlara hangi stratejiler ile erişilebileceğinin belirlenmesi sadece okul yöneticisini ilgilendiren bir süreç değildir. Okul amaçlarının, yönetim ve öğretmenler de dahil olmak üzere tüm paydaşların katılımıyla belirlenmesi ve alınacak kararlara ortak bir şekilde yön verilmesi, öğretmenlerin değişime karşı direnç göstermesini önler; sürece sahiplenme duygusunu güçlendirerek iş doyumunu ve motivasyon düzeylerini artırır. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve örgütsel karar alma süreçlerinde tercih edilen stratejiler okulun; öğretmen, öğrenci ve diğer personelleri ile kurulan iletişim biçimlerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Arslan, 2018).

1930'lu yıllardan bu yana eğitim yönetimi alanındaki kuramcılar, örgütsel karar alma süreçlerinde kararlardan etkilenecek bireylerin sürece aktif katılımının gerekliliğini vurgulamışlardır (Barnard, 1938; Simon, 1947; Likert, 1961; Hoy & Miskel, 2013; Aydın, 2014). Söz konusu savununun dayanak noktasını, katılım yoluyla alınan kararların hem meşruiyet hem de uygulanabilirlik açısından daha güçlü sonuçlar doğuracağı yönündeki inanç oluşturmaktadır. Zira alınan kararlardan doğrudan etkilenecek bireylerin karar alma sürecine dâhil olmaları, hem uygulama sürecini kolaylaştırmakta hem de kararların benimsenmesini ve desteklenmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, öğretmenlerin okul yönetimindeki kararlara katılımı büyük önem taşımaktadır. Özellikle okulun hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek adımların kararlaştırılması, yalnızca okul yönetimini ilgilendiren bir süreç değildir. Zira bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde öğretmenler kritik bir rol üstlenmekte ve sürecin en temel uygulayıcıları olarak önemli sorumluluklar taşımaktadır. Örgütlerde iş süreçlerini doğrudan yürüten çalışanların deneyim ve gerçekçi görüşlerinden yararlanan yöneticiler, alınan kararların doğruluk ve uygulanabilirlik düzeyini artırmakta; böylece yönetsel etkinlik ve verimlilik açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008). Karar alma sürecinde birlik ve katılımın sağlanması, tüm paydaşların düşüncelerini, görüşlerini ve olası itirazlarını ifade etmelerine imkân tanır. Bu sayede kararlar ortak bir mutabakatla alınır ve uygulama süreci daha kolay ve verimli hâle gelir. Aksi durumda, alınan kararlar çoğu zaman yalnızca kâğıt üzerinde kalmakta ve bu durum örgütsel iklimde olumsuz yansımaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Baş, 2019). Öğretmenlerin kararlara katılımı; onların yaratıcı düşünme becerilerinin gelişmesini ve sorumluluk üstlenme bilinçlerinin güçlenmesini desteklediğinden, bu süreçte yöneticilerin benimsedikleri liderlik stilleri ön plana çıkmaktadır. Çünkü okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stili, öğretmenlere kendilerini gerçekleştirme, gizil potansiyellerini ortaya çıkarma ve karar süreçlerine aktif katılım sağlama açısından önemli fırsatlar sunmaktadır (Randal, 2012). Ayrıca eğitim kurumları, değişim ve dönüşüm süreçlerinin odağında yer almakta; bu konuları gereği, toplumun gelişim ve yenilenme yönündeki ihtiyaçlarını karşılayacak dönüşümleri gerçekleştirme sorumluluğunu taşımaktadır (Atasoy, 2020). Bu dönüşümleri gerçekleştirirken de yöneticilerin liderlik yaparak, öğretmenler ile birlikte hareket etmeleri ve onların düşüncelerini önemsemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin okullardaki karar alma süreçlerine katılım düzeylerinin, okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stilleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Bu nedenle, araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması olarak belirlenmiştir. Bu amaca ulaşmak için şu alt problemlere cevap aranmıştır:

- Öğretmen algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ne düzeydedir?
- Öğretmenlerin kararlara katılımı ne düzeydedir?
- Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin kararlara katılım algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır?
- Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stilleri, öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi başlıklarına yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma, nicel araştırmalar arasında yer alan korelasyonel tarama araştırmasıdır. Korelasyonel araştırmalar, en az iki değişkene arasındaki ilişkileri neden-sonuç bağlamında belirlemeye yönelik olarak yürütülen çalışmalardır (Büyüköztürk, Çakmak Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2020).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, evren-örneklem hesaplamasında %95 güven düzeyi ve %5 hata payı esas alınarak, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen ve Gaziantep'in Şehitkamil ilçesinde görev yapan 380 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı

Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	202	53.2
Erkek	178	46.8
Toplam	380	100.0
Yaş		
25-35	126	33.2
36-45	181	47.6
46 ve üzeri	73	19.2
Toplam	380	100.0
Eğitim Durumu		

Lisans	266	70.0
Lisans Üstü	114	30.0
Toplam	380	100.0

Mesleki Kıdem		
1-5	76	20.0
6-10	86	22.6
11 ve üzeri	218	57,4
Toplam	380	100.0

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin %53.2'sinin kadın (n=202), %46.8'inin erkek (n=178), %33.2'sinin 25-35 yaş arası (n=126), %47.6 'sının 36-45 yaş arası (n=181), %19.2'sinin 46 yaş ve üstünde (n=73) olduğu, %70'i lisans (n=266) ve %30'ı lisansüstü eğitim mezunu (n=114) olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine bakıldığında ise, %20'sinin 1-5 yıl arası (n=76), %22.6'sının 6-10 yıl arası (n=86), %57.4'inin 11 yıl ve üzeri (n=218) mesleki kıdeme sahip oldukları saptanmıştır.

2.3 Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada verilerin toplanması için iki veri toplama aracı kullanılmıştır. Birincisi öğretmenlerin kararlara katılım durumunu belirlemek için “Kararlara Katılım Ölçeği”, ikincisi ise “Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği” dir.

a. Kararlara Katılım ölçeği

Baş (2019) tarafından geliştirilen ölçek, 4 alt boyut ve toplam 34 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte ters madde bulunmamak ile birlikte 5'li likert şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin 1-10. maddeleri “Okul yönetimine katılıma ilişkin genel durum”, 11-18. maddeleri “Karar konularına katılım durumu”, 19-28. maddeleri “Okul Müdürü Kaynaklı Katılım Engelleri”, 29-34. maddeleri ise “Öğretmen Kaynaklı Katılım Engelleri” alt boyutlarından oluşturmaktadır. Orijinal ölçeğin geneline ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı $\alpha=.98$, her bir faktör açısından ise sırasıyla $\alpha=.97$, $\alpha=.95$, $\alpha=.96$ ve $\alpha=.91$ olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında ise iç tutarlılık düzeyini belirlemek amacıyla yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin genel Cronbach Alfa katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara ilişkin Cronbach Alfa değerlerinin .88 ile .93 arasında değiştiği tespit edilmiş olup, ulaşılan sonuçlar ölçeğin kabul edilen düzeyin üzerinde güvenilir olduğunu göstermektedir.

b. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik stillerinin düzeyini belirlemek için Akan, Yıldırım ve Yalçın'ın (2014) geliştirdiği “Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 3 alt boyut ve toplam 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte ters madde bulunmamak ile birlikte 5'li likert şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin alt boyutları sırasıyla dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik olarak adlandırılmıştır. Orijinal ölçeğin geneline yönelik Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı $\alpha=.92$ olarak, her bir alt boyut yönünden ise sırasıyla $\alpha=.96$, $\alpha=.85$ ve $\alpha=.82$, olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında ise iç tutarlılık düzeyini belirlemek amacıyla yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin genel Cronbach Alfa katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara ilişkin Cronbach Alfa değerlerinin .80 ile .91 arasında değiştiği tespit edilmiş olup, ulaşılan sonuçlar ölçeğin kabul edilen düzeyin üzerinde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler, istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi amacıyla SPSS 25.0 paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Analiz öncesinde veri setinin normalliğini ve uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, eksik ve uç değerlerin varlığı Mahalanobis uzaklık değerleri üzerinden kontrol edilmiş; ayrıca veri dağılımına ilişkin merkezi eğilim ölçüleri, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. İnceleme sonuçları, veri setinde uç değer olmadığını göstermektedir. Ayrıca kararlara katılım verileri için Skewness= -,31, Kurtosis= -,17, Liderlik stili verileri için ise Skewness= -,21, Kurtosis= -,02 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda anlamlılık değerinin ($.06 > .05$) olduğu görülmüş; bu durum, değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir. Regresyon analizinde çoklu doğrusal bağlantı durumunu belirlemek amacıyla yapılan incelemede, VIF değerlerinin 1.01 olup 10'un altında, tolerans değerinin .75 olup .10'un üzerinde ve koşul indeksinin 19.7 olup 30'un altında olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun bulunmadığını ortaya koymaktadır (Çokluk vd., 2016). Bu doğrultuda, ulaşılan değerlerin regresyon varsayımlarını karşıladığı tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerin çözümlenmesinde betimsel istatistiklerden yararlanılmış; değişkenler arası ilişkiler korelasyon analiziyle, liderlik stili kararlara katılım üzerindeki yordayıcı etkisi ise regresyon analiziyle incelenmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Bulguları

Araştırmanın ilk alt problemi olan “Öğretmen algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin elde edilen bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları ve geneline yönelik betimsel istatistikler

Değişkenler	$\bar{X}$	SS
Dönüşümcü liderlik	3.03	.50
Sürdürümcü liderlik	3.21	.66
Serbest bırakıcı liderlik	3.18	.68
Liderlik stili genel	3.10	.54

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerini sürdürümcü liderlik yönünden ($\bar{X}=3.21$) diğer liderlik türlerine nazaran daha yeterli buldukları, dönüşümcü liderlik yönünden ise ($\bar{X}=3.03$) diğer liderlik türlerine daha yetersiz gördükleri görülmektedir. Liderlik stillerinin geneline yönelik algılarının ise ($\bar{X}=3.10$) orta düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca Tablo 1’e göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algılarının her üç liderlik türünde birbirine benzer olduğu sadece yöneticilerin dönüşümcü bir lider olarak, zaman zaman değişimden yana tutumları desteklemediği ve risk almaktan hoşlanmadığı söylenebilir.

3.2. Kararlara Katılım Bulguları

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Öğretmenlerin kararlara katılımı ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin elde edilen bulgular Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Kararlar katılım ölçeğinin alt boyutları ve geneline yönelik betimsel istatistikler

Değişkenler	$\bar{X}$	SS
Okul yönetimine katılımına ilişkin genel durum	3.10	.89

Karar konularına katılım durumu	3.14	.93
Okul müdürü kaynaklı katılım engelleri	2.73	.80
Öğretmen kaynaklı katılım engelleri	3.03	.90
Kararlara katılım genel	2.99	.66

Tablo 3'e göre öğretmenler, kararlara katılım sürecinde özellikle okul müdürü kaynaklı katılım boyutunda ($\bar{X} = 2.87$) daha fazla engel yaşarken, karar konularına katılım boyutunda ($\bar{X} = 3.14$) daha yüksek bir isteklilik sergilemektedirler. Bu durum, öğretmenlerin yönetsel süreçlerde daha fazla söz sahibi olma isteğine rağmen yönetim kaynaklı sınırlılıklarla karşılaştıklarını göstermektedir. Kararlara katılımın bütününe yönelik algılarının ise ($\bar{X}=2.99$) orta düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçek maddelerindeki ifadelerle ilgili olarak, okul müdürlerinin eğitim-öğretim sürecinde doğrudan öğretmeni ilgilendiren konularda görüşler aldığı ancak kendisinin yetki kaybına neden olabileceğini düşündüğü durumlarda sınırlı kişilerden görüşler aldığı ve bu durumlarda da yönetmeliği daha çok ön plana çıkardığı yorumu yapılabilir.

3.3.Liderlik Stilleri ve Kararlara Katılım Arasındaki İlişki Bulguları

Araştırmanın üçüncü alt problemine yönelik okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin kararlara katılımı düzeyleri arasındaki ilişkilerin yer aldığı bulgular Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin kararlara katılım ve okul müdürlerinin liderlikleri değişkenleri ikili korelasyon matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. OYK	1	.87**	.80**	.67**	.89**	.45**	.28**	.42**	.43**
2. KK		1	.61**	.79**	.87**	.48**	.34**	.42**	.49**
3. MKE			1	.51**	.52**	.17**	-.34**	.23**	.10**
4. ÖKE				1	.81**	.45**	.30**	.49**	.45**
5. KKG					1	.51**	.29**	.48**	.49**
6. DL						1	.78**	.81**	.96**
7. SL							1	.75**	.88**
8. SL								1	.91**
9. LSG									1

Tablo 4'de görüldüğü gibi, bağımlı değişken olan kararlara katılımın müdür kaynaklı engeller alt boyutu ile bağımsız değişken olan okul müdürlerinin liderlik stillerinin sürdürücü liderlik alt boyutu arasında negatif yönde ($r = -.34$; $p < .01$), bir ilişki bulunmaktadır. Her iki değişken arasındaki ilişkiler incelendiğinde, kararlara katılım genel algısı ile liderlik stilleri alt boyutu olan dönüşücü liderlik arasında en yüksek ilişki bulunmaktadır ($r = .51$; $p < .01$). Aynı

şekilde liderlik stilleri genel algısı ile kararlara katılımın karar konularına katılım alt boyutu arasında en yüksek ilişki bulunmaktadır ($r = .49$; $p < .01$). Kararlara katılım genel algısı ile liderlik stilleri alt boyutu olan sürdürücü liderlik arasında pozitif yönlü en zayıf ilişki bulunmaktadır ($r = .29$; $p < .01$). Liderlik stilleri genel algısı ile kararlara katılımın müdür kaynaklı engeller alt boyutu arasında en zayıf ilişki bulunmaktadır ($r = .10$; $p < .01$). Bununla birlikte öğretmenlerin kararlara katılım algılarının geneli ile okul müdürlerinin liderlik stilleri algılarının geneli arasında ($r = .49$; $p < .01$) değerleriyle, pozitif yönlü orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin kararlara katılıma yönelik algıları arttıkça okul müdürlerinin liderlik stilleri ne yönelik algıları da artmaktadır.

3.4. Liderlik Stilleri Değişkeninin Kararlara Katılım Değişkenini Yordamasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stilleri, öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamakta mıdır?” sorusuna yönelik öncelikle kararlara katılım algısının en iyi yordayıcı olan liderlik stilleri boyutlarını belirlenmiştir (Stepwise metodu). Elde edilen bulgular Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5. Kararlara katılımın en iyi yordayıcıları olan liderlik stillerini belirlemeye yönelik hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi

Yordayıcı Değişkenler	Yordanan Değişken: Kararlara katılım				
Model 1	B	ShB	β	t	p
(Sabit)	.931	.178		5.239	.000
Dönüşümcü liderlik	.681	.058	.519	11.794	.000
Model 2					
(Sabit)	.963	.177		5.446	.000
Dönüşümcü liderlik,	.472	.099	.359	4.764	.000
Serbest bırakıcı liderlik	.190	.073	.196	2.593	.001
1. Model: $R^2 = .269$ $\Delta R^2 = .267$ $F(1-378) = 139.00$ $p = .000$					
2. Model: $R^2 = .282$ $\Delta R^2 = .278$ $F(1-378) = 10.722$ $p = .000$					

Tablo 5 incelendiğinde, demografik değişkenler kontrol edildikten sonra stepwise (aşamalı) regresyon yöntemi kullanılarak yönetsel davranışın üç alt boyutunun modele eklendiği görülmektedir. Bu analizde, her bir alt boyutun öğretmenlerin kararlara katılım düzeyine olan katkısı kademeli olarak değerlendirilmiş ve modele anlamlı katkı sağlayan değişkenler belirlenmiştir. Analiz sonucunda iki farklı model elde edilmiştir. Elde edilen modellere bağlı olarak sırasıyla eklenen yordayıcı değişkenlerden birinci modelde sadece dönüşümcü liderlik ikinci modelde ise dönüşümcü liderlik ile birlikte serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarının kararlara katılımın anlamlı yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demografik değişkenler kontrol edildiğinde, model 2 verilerinin en uygun model olduğu ve kararlara katılım varyansının % 27’sini açıkladığı görülmektedir ($\Delta R^2_{\text{değişim}} = .278$, $p < .000$). Ayrıca araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stillerine ilişkin genel algılarının, öğretmenlerin kararlara katılım düzeyini yordama gücünü belirlemek amacıyla hiyerarşik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuca ilişkin bulgular, ayrıntılı biçimde Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Liderlik stillerinin kararları katılımı yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken	β	ShB	β	t	df	F	p	R ²	ΔR^2
Liderlik stili	Sabit	1.123	.174		6.469	1	120.212	.000	.241	.239
	Kararlara katılım	.604	.055	.491	10.964	378				

Tablo 6'daki sonuçlar incelendiğinde, analiz sonucuna göre ulaşılan regresyon modelinin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir $F(1,378)=120.122, p<.001$ $F(1, 378) = 120.122, p < .001$ $F(1,378)=120.122, p<.001$. Modele göre, bağımlı değişkendeki varyansın %23.9'unun ($\Delta R^2 = .239, p < .001$) bağımsız değişken tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Bu bulguya göre, liderlik stili değişkeni, kararlara katılım değişkenini küçük bir etki düzeyinde de olsa pozitif ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır $\beta=.491, t(378)=10.964, p<.001$ $\beta = .491, t(378) = 10.964, p < .001$ $\beta=.491, t(378)=10.964, p<.001$.

4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin kararlara katılımı arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasını amaçlayan çalışmanın ilk bulgusuna göre öğretmenler mevzuat hükümlerine göre yapılandırılmış politikalara bağlı olma uygulamalarını içeren sürdürümcü liderlik yönünden okul yöneticilerini daha yeterli görmüşlerdir. Bu bulgu sonucuna göre okullar da yöneticilerin daha kuralcı ve geleneksel liderlik davranışı içerisinde oldukları söylenebilir. Zira Sapre'ye (2002), göre sürdürümcü liderlik anlayışının hakim olduğu okullarda bürokrasi hakim olduğu için yöneticiler aşırı kuralcı ve katı bir tutum sergilemektedirler. Yine aynı bulgu içerisinde liderlik stilleri içerisinde okul yöneticilerinin diğer liderlik stillerine nazaran dönüşümcü liderlik davranışını daha az sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya bağlı olarak da okul yöneticilerinin kendilerinden beklenilenden daha fazlasını yapma konusunda öğretmenleri isteklendirmekte daha pasif davrandıkları söylenebilir. Çünkü dönüşümcü liderler, yalnızca öğretimsel süreçlerin doğrudan koordinasyonu, kontrolü ya da denetimine odaklanmakla kalmaz; aynı zamanda kuruluşun amaçlarını belirleme, yaratıcılığı teşvik etme ve eğitim-öğretim uygulamalarındaki yenilik ve değişimleri destekleme gibi liderlik anlayışı benimserler (Hallinger, 2003).

Araştırmanın ikinci bulgusunda öğretmenlerin müdür kaynaklı nedenlerden dolayı kararlara katılımı konusunda algılarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya bağlı olarak, okul yönetimlerinin kararlara katılımının okula sağlayacağı faydaların yani uygulama süreçlerinin kolaylığına yapacağı katkıların tam olarak farkında olmadığı yorumu yapılabilir. Oysa okulun ulaşılacak hedeflere yönelik stratejilerinin belirlenmesi ve bu hedeflere hangi stratejik yöntemlerle ulaşılacağına karar verilmesi yalnızca okul yönetimlerinin sorumluluğunda olan bir süreç değildir. Çünkü bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde öğretmenler önemli roller üstlenmekte ve sürecin en temel aktörleri olarak görev yapmaktadırlar (Baş, 2019). Benzer şekilde, Aydın (2014) yöneticilerin çalışanları ilgilendiren konularda onların kararlara katılımını sağlamanın, onlara duyulan güvenin bir göstergesi olduğunu belirtmekte ve böyle bir ortamda da, çalışanların alınan kararları benimsemelerinin kolaylaştığına ayrıca kararların uygulanması sürecinde daha içten ve özverili davranmalarına zemin hazırlandığına vurgu yapmaktadır. Yine aynı bulgu içerisinde karar konularına katılım konusunda ise öğretmenlerin daha istekli oldukları görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle, öğretmenlerin, kendilerini doğrudan ilgilendiren ve çalışmalarına etki edebileceğini düşündükleri konularda görüş ve taleplerini bildirmek istedikleri yorumu yapılabilir. Wright (1980) yaptığı araştırmada, öğretmenler kendilerini müfredat uygulamaları, öğretim süreçleri, öğrenci davranışları ve velilerle iletişim konularında etkili gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bulgusuna göre, öğretmenlerin kararlara katılım algılarının geneli ile okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının geneli arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireylerin okula yönelik görüşleri; doğrudan yaşantılar, koşullanma süreçleri, yöneticilerin tutumları ve sosyal öğrenme gibi çeşitli etkenlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Atik, 2016). Bu bulgu ve ilgili literatür doğrultusunda, öğretmenlerin okula ilişkin görüş ve tutumlarının, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarından etkilendiği söylenebilir. Unutulmamalıdır ki okullar, ortak amaçları gerçekleştirme doğrultusunda tüm çalışanların işbirliği içerisinde çalıştıkları ortamlar olmalıdırlar. Bu bağlamda, okul yöneticileri; öğretmenler başta olmak üzere tüm iç paydaşların potansiyelini en üst düzeyde kullanmayı amaçlayan katılımcı yönetim anlayışını benimsemeli ve bu anlayışla tutarlı liderlik davranışları sergilemelidir (Uygun, 2004).

Araştırmanın dördüncü bulgusunun ilk sonuçları, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin, öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerini anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir. Nitekim Randal (2012), öğretmenlerin kendilerini gerçekleştirebilmeleri, henüz açığa çıkmamış potansiyellerini geliştirebilmeleri ve alınan kararlara direnç göstermemeleri için, okul yöneticilerinin dönüşümcü bir liderlik anlayışıyla hareket etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu söylem ve elde edilen bulgular doğrultusunda, öğretmenlerin; okullarında değişimi ve gelişimi destekleyen, risk alabilen, takım çalışmasına önem veren, motivasyon sağlayan, vizyoner bir bakış açısına sahip, en iyi performans standartları oluşturmayı ve nitelikli olmayı hedefleyen entelektüel bilgi birikimine sahip yöneticilerle çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Aynı bulgu içerisinde liderlik stili bağımsız değişkeninin, kararlara katılım bağımlı değişkenini etkisi düşük düzeyde olmakla birlikte, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca bağlı olarak, okul müdürlerinin hangi tür liderlik stilini benimsiyor ve ona uygun tutum, davranışlar sergiliyor olmasının öğretmenlerin karar alma süreçlerine ne kadar önderlik ettiklerinin ve kararlara katılım konusunda bir belirleyici olduğunun göstergesidir diyebiliriz. Bogosian'ın (2012)da belirttiği gibi, okul yöneticilerinin liderlik stillerine göre farklılaşan tutumları ve davranışları, okul ortamında yaşanan sorunların erken dönemde çözülmesini kolaylaştırabileceği gibi, uygun biçimde yönetilmediğinde öğretmenlerin diyalog kurma ve fikir paylaşma konusundaki motivasyonlarını da olumsuz etkileyebilir. Araştırma sonuçlarından hareketle şu önerilerde bulunulmuştur:

- Eğitim yöneticileri, eğitim-öğretim süreçlerindeki sergilemiş oldukları liderlik stillerini gözden geçirerek öğretmenlerin karar süreçlerine katılımlarını destekleyebilirler.
- Eğitim yöneticileri belli aralıklarla öğretmenlerin görüşlerini alarak, algılamış oldukları liderlik stillerini belirlemeye yönelik çalışmalar yaparak, sergilemiş oldukları liderlik stiline ne olduğu ile ilgili çıkarımlarda bulunabilirler.
- İleriki araştırmalarda örneklem grubuna farklı yerlerde görev yapan öğretmenlerin de sürece dâhil edilmesiyle, daha geniş bir örneklem kitlesi üzerinden benzer ya da farklı sonuçların ortaya çıkıp çıkmayacağı incelenebilir.
- Bu araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Ancak, nicel verilerle elde edilen sonuçların nedenlerini ve sürece ilişkin derinlemesine dinamikleri ortaya koymak için, ileriki çalışmalarda karma desenli ya da nitel araştırma yaklaşımlarının tercih edilmesi uygun olacaktır.

KAYNAKLAR

- Arslan A. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki*, (Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Atasoy, R. (2020). The relationship between school principals' leadership styles, school, culture and organizational change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256-274.

- Atik, S. (2016). *Akademik başarının yordayıcıları olarak öğretmene güven, okula karşı tutum, okula yabancılaşma ve okul tükenmişliği*, (Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi: Kavramlar, kuramlar ve süreçler* (10. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: Kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 26-56.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. New York: Harvard University Press.
- Baş, S. E. (2019). *Karar alma süreci kapsamında öğretmenlerin okul yönetimine katılımı: samsun Atakum ilçesi örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Hacı Bayramı Veli Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bogosian, R. (2012). *Engaging organizational Voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings*, (Doktora Tezi), The George Washington Üniversitesi, Washington.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (29. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66-80.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education*, 33(3), 329-352.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York NY: McGraw-Hill.
- Leithwood, K., Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York NY: McGraw-Hill.
- Randall, D. M. (2012). Leadership and the use of power: Shaping an ethical climate. *The Journal of Applied Christian Leadership*, 6(1), 28-35.
- Sapre, P. (2002). Realizing the potential of education management in India. *Educational Management & Administration*, 30(1), 101-108.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Free Press.
- Uygun, T. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin katılımcı yönetim yeterlilikleri: Çanakkale örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 34(162).
- Wright, D. P. (1980). Teachers' perceptions of their own influence over school policies and decisions. A study of schooling in the united states (Eric No: ED 214 886), Retrieved October 05, 2025, from <https://eric.ed.gov/?id=ED214886>