



ROUTE

EDUCATIONAL & SOCIAL SCIENCE JOURNAL

ISSN: 2148-5518



Volume 8, Issue 5, May 2021, p. 345-361

**Article Information**

***Article Type: Research Article***

***This article was checked by iThenticate.***

**Article History:**

**Received**

04/02/2021

**Received in revised form**

25/05/2021

**Available online**

28/05/2021

**A RESEARCH ON THE EFFECTS OF SCHOOL ADMINISTRATORS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ROLES ON ORGANIZATIONAL INNOVATION AND DECISION PARTICIPATION ACCORDING TO TEACHERS' PERCEPTIONS**

ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ROLLERİNİN ÖRGÜTÜN YENİLEŞME VE KARARLARA KATILIM DURUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Muhiddin ERKEK<sup>1</sup>**

**Abstract**

In this study, the effects of the transformational leadership roles of school administrators on the organization's innovation and participation in the decisions are examined according to the teachers' perceptions. In the study universe of the research, there are 6908 public and private teachers working in preschool, primary and secondary education working in Zonguldak province. 280 teachers were determined by the stratified sampling method that is one of the non-random methods. Transformational leadership scale, organizational innovation scale, teacher decision-making scales were used to collect data in the descriptive survey model. Descriptive statistics, t-test, ANOVA, analyzes were used to analyze the data in the study according to the research questions. According to the perceptions of male participants and female participants, and the perceptions of teachers working in the public and private sectors, there was a significant difference in school administrators' attitudes towards transformational leadership and decision making. When the perceptions of the participants were examined according to seniority, age, school level, and type of work placement, significant differences were found in school administrators' attitudes towards transformational leadership and organizational innovation and participation in decisions. At the same time, when the perceptions of the participants were analyzed according to the union they are members of, the significant differences were found in the attitudes of school administrators towards

<sup>1</sup> Zonguldak Ereğli Mesleki Eğitim Merkezi Elektrik- Elektronik Öğretmeni, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Ereğli Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, erkek.s@hotmail.com, ORCID NO: 0000-0003-2241-3108

**RESS Journal**

**Route Educational & Social Science Journal**

Volume 8/Issue 5, May 2021

transformational leadership, organizational innovation and participation in decisions.

**Keywords:** School administrators, transformational leadership, organizational innovation, participation in decisions.

### Özet

Bu araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerinin örgütün yenileşme ve kararlara katılım durumları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmanın çalışma evreninde Zonguldak ilinde çalışan Okul öncesi, İlköğretim, Ortaöğretimde görevli;6908 kamu ve özel sektör öğretmeni bulunmaktadır. Çalışmaya 280 öğretmen seçkisiz olmayan (non-random) örneklem yöntemlerinden tabakalı örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Betimsel tarama modelinde yapılan araştırmada verilerin toplanması için Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Yenileşme Ölçeği, Öğretmen Karara Katılma Ölçeği, kullanılmıştır. Çalışmadaki verilerin araştırma sorularına göre analiz edilebilmesi için betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA, analizleri kullanılmıştır Araştırma sonucunda; erkek katılımcılar ile kadın katılımcıların algıları ile kamu ve özel sektörde çalışan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve kararlara katılım konusundaki tutumlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Katılımcıların algıları kıdeme göre, yaşa göre, okul kademesine göre, işe yerleşme tipine göre incelendiğinde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik örgütsel yenileşme ve kararlara katılım konusundaki tutumlarında anlamlı farklar bulunmuş. Aynı zamanda katılımcıların algıları üye oldukları sendikaya göre incelendiğinde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik örgütsel yenileşme ve kararlara katılım konusundaki tutumlarında anlamlı farklar bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Okul yöneticileri, dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, kararlara katılımı.

## GİRİŞ

İnsanlığın yaratılışından itibaren, insani ilişkiler, sosyalleşme, topluluklar, liderler ve yöneticilerin insanları dönüşüme sürükleyen özellikleri, ilgi duyulan konular olmuştur. Endüstriyel dönüşüm birçok yeniliği, kavramı ve yaşam tarzını beraberinde getirmiş, yönetimin niteliği, zamanı iyi kullanma, alan becerisi konuları öne çıkmıştır. 1800'ü yılların ilk çeyreğinde yönetim bilimsel olarak incelenmeye başlamıştır. 1800'ü yılların son çeyreğinde yönetim üniversitelerde müfredata girmiş bilimsel yaklaşımlar ışığında değerlendirilmeye başlamıştır (Nişancı, 2015:22). Sosyal varlık olarak yaratılan insanın yalnız yaşaması mümkün değildir. İnsanın temel, psikolojik, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını kendi kendine karşılaması çok zordur (Karkın, 2004:44). Topluları oluşturan fertler kişisel hedeflere yönelmiş olsalar da iyi bir yönetim ile toplumu oluşturan değerler için birlikte, özveri ile çalıştırılabilirler (Şahin, 1983:11- 23).

Maslow' a göre insanlar, ihtiyaçlar hiyerarşisinin temelindeki fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerini yürütme eğilimindedirler. İnsanlar tarafından kabul gören bir gurubun üyesi olma isteği, aidiyet duygusu fertlerin doyurulması gereken sosyolojik ihtiyaçları arasındadır (Demirdag, 2019). Temelinde fizyolojik ihtiyaçların daha kolay karşılanması için oluşan grup anlayışı, grup içi ilişkilerin daha doğru yönetilmesini, grubun amaçlarının da gözetilmesini gerektirir (Tiftik, 1985:1).

İnsan ihtiyaçlarından hareketle 1900' lü yılların ilk çeyreğinde yönetim ilk kez analitik olarak ele alınmıştır James Watt' ın 1765' te buhar makinesi' ni yapması teknolojik olarak, Adam Smith'in 1776'daki milletlerin serveti ekonomik olarak, 1789 Fransız ihtilali politik olarak insanlık adına dönüşüm

noktaları ol-muştur. Buhar enerjisinin makinelerde kullanılmaya başlaması ile üretim şekil değiştirmiş, bu değişim sanayi devrimi olarak literatür de yerini almıştır. Değişim yeni kurullarla sanayi toplumunu meydana getirmiştir. Sanayi devrimi olarak adlandırılan buhar enerjisi üretimde kullanılmaya başlamasıyla sosyal değerleri değişen yeni yapıların oluşmasına neden olmuştur. Oluşan bu sosyal yapı sanayi toplumu olarak adlandırılacaktır (Erkan, 1998:5-11).

Sanayi devrimi ile üretim evlerden fabrikalara kaymaya başladı. Fabrikaların olduğu yerlerde şehirler oluşmaya başladı. Değişim yeni sosyal yaşamı da beraberinde getirdi. Zaman içinde işçi baskıdan kurtuldu, her alanda endüstriyel dönüşüm başladı. Yöneten ve yönetilenlerin arasındaki yapı değişti, yönetilenlerin örgüt içerisindeki kadro durumları değişti, uzmanlaşmak değer kazandı (Erkan, 1998:5-11). Adam Smith' in 1776 da yayınlamış olduğu milletlerin serveti isimli kitabında girişimcinin üretim faktörleri arasında yer almasıdır. İlkel düşünceye göre üretim toprak ve emek olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır. Adam Smith üretim faktörlerinin arasına girişimciyi eklemiştir. Fizyokratlar buna tarım girişimcisini eklerken ticaret ve endüstriyi artık değer oluşturmeyen çalışmalar olarak değerlendirmişlerdir (Yozgat, 1992:3-9). 1789 Fransız ihtilali sanayi toplumunun ana düşüncesi olan liberalizmi doğurmuş, bireylerin hür düşünebilmesi ve din baskısından kurtulması ile birlikte özgürleşmesine de yol açmıştır (Erkan, 1998:5-11). 1789 Fransız ihtilali ile liberal düşünce yapısının hâkim olacağı anlaşılmış. Buhar makinasının bulunması, milletler serveti, Fransız ihtilali insanlık yaşamına işletmeleri sokmuş ve bu işletmelerdeki yönetim önem kazanmıştır (Demirdağ ve Khalifa, 2020).

21. Yüzyıl ile birlikte iletişim ve ulaşım teknolojilerinin hızlı gelişimi zaman ve uzaklık engellerini ortadan kaldırmakta ve küreselleşmeyi hızlandırmaktadır. Değişimin insanlık için hayatta kalmanın temel zorunluluğu haline geldiği günümüzde eğitim önemi gün yüzüne çıkmaktadır.

Yaşanılan değişim ve yeni ekonominin beraberinde getirdiği koşullara liderlik mekanizmasının uyum sağlama çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan dönüşümcü liderlik düşüncesi hem araştırmacılar hem de uygulamacılar arasında çok büyük bir ün kazanmıştır (Doğanalp, 2009:135). Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı ve gelişiminde en önemli katkıların Downton (1973), Burns (1978) ve Bass' a (1985) ait olduğu görülmektedir. Burns (1978) sıra dışı lideri sıradan liderden ayırmak için etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramlarını kullanmıştır. Etkileşimci liderlik kavramı lider ve yönetilen arasındaki ilişkide beklenen ödüllerin ve karşılıklı değişimin önemini vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderlik kavramı ise değişim amacına odaklanmış bir liderliği ifade etmektedir (House ve Singh, 1987:684). Burns' un liderlik olgusunu boyutsal yapıda ele alarak, dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere iki farklı liderlik tarzı şeklinde incelemesine karşın Bass liderliği bir yelpaze olarak düşünmüş ve dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliği, bu yelpazenin ayrı yöndeki iki ucu olarak değerlendirmiştir (Berber, 2000:48). Bass' a göre bir lider hem etkileşimci liderlik özellikleri hem de dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyebilir (Can, Aşan ve Aydın, 200:325). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin üzerine inşa edilmiştir. Dönüşümcü lider, etkileşimci liderin tek başına yapabileceğinin daha ötesinde izleyicilerin performans ve çaba düzeyini arttırmaktadır. Yönetici iyi bir etkileşimci lider olmakla birlikte, dönüşümcü lider özelliklerini taşıyorsa, ortalama bir lider olarak tanımlanır (Robbins ve Judge, 2013: 391). Bass ve Riggio (2006) dönüşümcü liderliği karizma, bireysel destek, ilham verici güdülünme ve entelektüel uyarım temellerine oturtmuştur.

Yenilikçilik, Latince innovare kökünden türetilmiş olup İngilizce literatürde İnovation şeklinde kullanılmaktadır. Türkçe literatür de ise; yenilenme olarak ele alınmıştır (Eraslan, 2004:1-22). Yenilenme, (Narayanan, 2001:67). Peters ve Waterman'a göre yenilik; meydana gelen değişimleri özümseme ve yeni ürün ortaya koyabilmektir. Birçok tanımı olan yenilik aslında özet olarak, bir fikri ya da düşünceyi, mal veya hizmete dönüştürmek olarak ifade edilebilir. Basit ifadeyle yeniliğe, fikrin oluşmasıyla başlayan uygulama neticesinde sonlanan bir kavramdır diyebiliriz (Ayhan, 1999:5). Yenilik Schermerhon' a (2007:333) göre, hem süreç hem de ulaşılan sonuçtur. Yani yeni mal ve hizmetlere yenilik çalışmaları sonucunda ulaşıldığını söylemektedir. Dünyanın en yeni ve en güzel fikri olsa da ekonomik ve sosyal değer oluşturamadığı zaman, bu durumdan yenilik diye söz etmek yanlış olur (Aygören, Şenyürek, Ercil ve Kara, 2009:8). Yenilik, örgütün yeni değerler oluşturmasının yanında, performansının, dinamizminin ve durgunluktan kurtulmasının önemli süreçlerini içermektedir (Naktiyok, 2007:215). Yenilik kavramı; yeni bir fikrin, düşüncenin, davranışın örgüt için benimsenme sürecidir. Örgütsel yenilikteyse; yeni fikir ve davranışların örgüt içi ve dışındaki etkilerinden bahsedilmektedir (Uzkurt ve Şen, 2012). Örgütsel yenilikçilik kavramı ise, yeni fikir ve teknolojileri toplumun isteklerine uyumlu hale getirerek elde edilen yeni ürünleri piyasaya arz isteğidir. Tek bir yenilikten çok, çok sayıda yeniliğin bulunması örgütsel yenilikçiliğin başarılı olması anlamına gelmektedir (Özkan, 2012). Çağımızda gerçekleşen sosyoekonomik değişimler örgütleri yenilikçi yaklaşımlara zorlamaktadır. Bu zorlama aynı zamanda rekabet ortamının kaynağıdır. Küresel ekonomik, rekabetçi kurallar örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için hem tüm yeniliklerden haberdar olmalarını hem örgüte uyarlayabilmelerini hem de örgüt tarafından geliştirilmelerini zorlamaktadır (Güleş ve Bülbül 2004). Örgütsel yenilikçilik yeni bir fikir ile başlamaktadır. Bu fikir ile üretilen ürün ve faaliyetlerin tümünün ticarileştirilmesi süreciyle sonlanmaktadır. Bu açıdan yenilik, örgüt için, ticarileşme sürecinin tüm alanlarını kapsamaktadır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012). Örgütsel yenilikçiliğin boyutları Burns (1978), Bass (1985), Bass ve Avolio (1990, 1993) olmak üzere birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bu boyutlar davranışsal yenilikçilik, stratejik yenilikçilik, zamansal yenilikçilik, mekânsal yenilikçilik ve ürün-hizmet yenilikçiliği olmak üzere beş boyutta adlandırılmıştır.

Karar verme kavramı 1930'larda yönetim bilimleri alanında yer almaya başlamıştır (Ada ve Baysal, 2012:80). Herhangi bir sorunun o günün şartlarına göre çözümüne dair yollardan en doğru olanın tercih edilmesi karar verme olarak tanımlanabilir (Aydın, 2010:126). Fakat karar vermek için sorunun olması gerekmez. Her an karar verme durumu ile karşılaşabilir. Bir harekete yol açan seçeneklerden birini ya da bir kaçını tercih etme karar verme olarak tanımlanabilir (Ada ve Baysal, 2012; Yıldırım, 2014). Örgütsel kararların etkinliği bu kararların akılcılığının artırılması ile üst düzeye çıkarılabilir. İnsan aklının sınırlı olması yönetim kuramına olan gereksinimi ortaya çıkarmaktadır (Aydın, 2010:127). Bireyin sahip olduğu sınırlı akıldan kurtulmak için ortak akıl ön plana çıkmakta ve birlikte karar verme ile beraber, birlikte yönetme kavramı karşımıza gelmektedir. Yönetimde kararları birlikte alma kavramı dönüşümcü bir yönetim anlayışına işaret etmekte olup bu tür yönetimin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların karara katılması ile birlikte daha akılcı ve gerçekçi kararların alınması beklenmektedir. Gregg'e göre personelin karara katılımının sağlanması, karar verme yetkisinin aktarılması değil paylaşılması anlamına gelmektedir (Akt. Memişoğlu 2013:132). Karara katılmak karar verme sürecine etki etmeyi gerektirir. Karar verme sürecinin daha nitelikli hale getirilmesi amacıyla yapılan çalışmalar, yönetim bilimine "yönetilenlerin-çalışanların karara katılması" kavramını getirmiştir. Karara katılmanın

sağlanması ile daha sağlıklı kararlar alınabilir, verilen kararların anlaşılması ve benimsenmesi daha kolay olur. Benimsenen bu kararlar daha etkili şekilde uygulamaya konulur (Demirdag, Goff ve Tress, 2020). Ayrıca karara katılma bireyin örgütsel amaç ve programlarla özümsemesini sağlar (Aydın, 2010 :130). Alınacak bir kararın etkileyeceği hedef kitle, kararın alınmasına ne kadar iştirak ederse uygulamaya da o kadar iştirak eder. Karara katılmaları ne kadar engellenirse, uygulamaya da o kadar karşı çıkma eğiliminde olurlar (Bursalioglu, 2000: 82). Eğitim örgütlerinde kararlara geniş bir katılımın sağlanması yerinde bir davranıştır (Memişoğlu 2013:132). Vizyon oluşturmaya yönelik kararlarda bütün katılımcıların fikir ileri sürmesi beklenirken politikanın uygulanması yönetimin sorumluluğundadır (Aydın 2010:129). Kararın niteliği bir anlamda kararın kim tarafından alınacağını belirlemeye yönelik önemli bir etkidir. Vizyon oluşturulmasına katkı sağlama fırsatının verilmesi öğretmenlerin motivasyonunu yükselttiği, karara katılmanın iş doyumlarını olumlu yönde etkilediğini, ancak öğretmenlerin okullarda verilecek bütün kararlara katılma eğiliminde olmadıklarını belirtmektedir (Hoy ve Miskel, 2010:323). Öğretmenler bütün kararlara katılmak yerine özellikle kendilerini ilgilendiren kararlara katılmayı daha çok isterler. Benzer şekilde Aydın (2010: 130) öğretmenlerin öğretim ve program konularındaki kararlara katılma eğilimini daha fazla gösterdiklerini ifade etmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılımı, davranışlarındaki ilişkinin tespit edilmesi küreselleşme ile hızlanan rekabetçi ortamda yöneticilerin yeterliliklerini arttırmak için neler yapılabileceği belirlenecektir.

Bu araştırma ile öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerinin örgütün yenileşme ve kararlara katılım tutumları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın araştırma soruları şu şekildedir:

- Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılım davranışları ne düzeydedir?
- Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılım davranışlarında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
- Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılım davranışlarında, işe yerleştirilme tipi değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
- Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılımı, davranışlarında, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
- Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılımı, davranışlarında, yaş değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
- Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılımı, davranışlarında, okul kademesi değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, betimsel bir çalışmadır. Bu model ile geçmişte ya da hâlâ var olan bir durumun olduğu gibi betimlenmesi amaç edinilmiştir (Karasar,



2010). Araştırmada kıdeme, yaşa, cinsiyete, okul tipi, üye oldukları sendikaya göre, okullarda görevli kamu ve özel sektör öğretmenlerin görüşleri alınarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerini ne derece sergilediklerini tespit edebilmek, örgütün yenileşme ve kararlara katılım durumlarını inceleyip anlamlı farklar olup olmadığını ortaya koymaktır.

### Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Zonguldak ilinde çalışan okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretimde görevli; 6908 kamu ve özel sektör öğretmenleri oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleminde 280 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmadaki katılımcılar, seçkisiz olmayan (non-random) yöntemlerden tabakalı örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Seçkisiz örneklemlerde, çalışmadaki katılımcıların seçilme olasılıkları eşittir. Tabakalı yöntemin seçilmesinin nedeni örnekleme betimlemek, alt gruplar arasında karşılaştırmalar yapmak ve bu grupların belli özelliklerini göstermektir. Katılımcılara ilişkin demografik veriler Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

|                                  |   | 1                    | 2                     | 3                | 4                | 5                  | Toplam  |
|----------------------------------|---|----------------------|-----------------------|------------------|------------------|--------------------|---------|
| Cinsiyet                         | n | Kadın<br>134         | Erkek<br>146          |                  |                  |                    | 280     |
|                                  | % | 47,90%               | 52,10%                |                  |                  |                    | 100,00% |
| Mesleki kıdeminiz                | n | 1-5 yıl<br>8         | 6-10 yıl<br>52        | 11-15 yıl<br>40  | 16-20 yıl<br>48  | 21 ve üstü<br>132  | 280     |
|                                  | % | 2,90%                | 18,60%                | 14,30%           | 17,10%           | 47,10%             | 100,00% |
| Yaşınız                          | n | 20-25 yaş<br>38      | 26-30 yaş<br>48       | 31-35 yaş<br>18  | 36-40 yaş<br>176 | 41 ve üstü         | 280     |
|                                  | % |                      | 13,60%                | 17,10%           | 6,40%            | 62,90%             | 100,00% |
| İşe yerleştirilme tipiniz        | n | Kamu<br>240          | Özel<br>40            |                  |                  |                    | 280     |
|                                  | % | 85,72%               | 14,28%                |                  |                  |                    | 100%    |
| Sendikanız                       | n | Eğitim Bir Sen<br>40 | Türk Eğitim Sen<br>40 | Eğitim Sen<br>24 | Eğitim İş<br>6   | Üye Değilim<br>170 | 280     |
|                                  | % | 14,30%               | 14,30%                | 8,60%            | 2,10%            | 60,70%             | 100,00% |
| Görev yaptığınız okulun kademesi | n | Okul öncesi          | İlkokul<br>84         | Ortaokul<br>84   | Lise<br>112      |                    | 280     |
|                                  | % |                      | 30%                   | 30%              | 40%              |                    | 100,00% |

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların 134’i kadınlardan (% 47,9), 146’i ise erkeklerden (% 52,1) oluşmaktadır. Katılımcıların 84’ü İlkokul Öğretmenlerinden (% 30,0), 84’ü Ortaokul Öğretmenlerinden (% 30,0), 112’si de Lise Öğretmenlerinden (% 40,0) oluşmaktadır. Katılımcıların 8’i 1-5 yıl (% 2,9), 52’si 6-10 yıl (% 18,6), 40’i 11-15 yıl (% 14,3) 48’i 16-20 yıl (% 17,1), 132’si 21Yıl üstü (% 47,1) olarak görev yapmışlardır. Katılımcıların 38’i 26-30 Yaş (% 13,6), 48’i 31-35 Yaş (% 17,1), 18’i 36-40 Yaş (% 6,4), 176’sı 41 ve Üstü (% 62,9) yaş aralıklarındadır. Katılımcıların 240’ü Kamu (% 85,72), 40’i Özel (% 14,28) öğretmenden oluşmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ); Padsakoff (1993) tarafından geliştirilen ölçek, İscan (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi (1; Hiç Katılmıyorum, 2; Katılmıyorum, 3; Kararsızım, 4; Katılıyorum, 5; Kesinlikle Katılıyorum) olup 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi aşamasında araştırmacı, faktör analizi sonucunda, ölçeğin 5 faktörlü olduğu tespit etmiştir. Ölçeğin alt boyutları; Vizyon İlham sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma Boyu-tunda 1, 13, 7, 14, 19, 22, 2, 8. maddeler yer

almaktadır. Gurup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutunda 9, 23, 15, 20, 3. maddeler yer almaktadır. Entelektüel Teşvikte Bulunma Boyutunda 12, 18, 6, 21. maddeler yer almaktadır. Bireysel İlgi Gösterme Boyutunda 17, 5, 11. maddeler yer almaktadır. Yüksek Başarı Beklenti-sine Sahip Olma Boyutunda 4, 16, 10. maddeler yer almaktadır. Yapılan güvenilirlik çalışması sonucunda ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha = .9302$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde sırasıyla Vizyon İlham sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma Boyutu için  $\alpha = .9119$ , Gurup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutu için  $\alpha = .9128$ , Entelektüel Teşvikte Bulunma Boyutu için  $\alpha = .8693$ , Bireysel İlgi Gösterme Boyutu için  $\alpha = .9282$  ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma Boyutu için  $\alpha = .8198$  olarak bulunmuştur (İscan, 2006).

Örgütsel Yenileşme Ölçeği (ÖYÖ); Yiğit ve Hatipler (2014) ikilisinin oluşturduğu Ölçek 5'li Likert tipi (1; Hiç Katılmıyorum, 2; Katılmıyorum, 3; Kararsızım, 4; Katılıyorum, 5; Kesinlikle Katılıyorum) olup 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi aşamasında araştırmacı, faktör analizi sonucunda, ölçeğin 4 faktörlü olduğunu tespit etmiştir. Ölçeğin alt boyutları; Örgütsel değişim öncesine bakış boyutunda 1, 2, 3, 4, 5, 6. maddeler yer almaktadır. Örgütsel değişim sürecine bakış boyutunda 7, 8, 9, 10. maddeler yer almaktadır. Örgütsel yenileşme öncesine bakış boyutunda 11, 12, 13, 14, 15, 20, 21. maddeler yer almaktadır. Örgütsel yenileşme süresine bakış boyutunda 16, 17, 18, 19, 22, 23. maddeler yer almaktadır. Ölçeğin genel güvenilirlik değeri  $\alpha = 0.93$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde sırasıyla Örgütsel değişim öncesine bakış boyutu için  $\alpha = 0.96$ , Örgütsel değişim sürecine bakış boyutu için  $\alpha = 0.94$ , Örgütsel yenileşme öncesine bakış boyutu için  $\alpha = 0.91$ , Örgütsel yenileşme süresine bakış boyutu için  $\alpha = 0.93$  değerlerinde bulunmuştur (Yiğit ve Hatipler, 2014).

Öğretmen Karara Katılım Ölçeği (ÖKK); Alanoğlu (2019) tarafından geliştirilen Ölçek 5'li Likert tipi (1; Hiçbir Zaman, 2; Nadiren, 3; Bazen, 4; Çoğunlukla, 5; Her zaman) olup 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirilmesi aşamasında araştırmacı, faktör analizi sonucunda, ölçeğin üç faktörlü olduğunu tespit etmiştir. Ölçeğin alt boyutları; Zümre Kararları Boyutunda 1, 2 ve 3. maddeler yer almaktadır. Okul Yönetimi Boyutunda 4, 5 ve 6. maddeler yer almaktadır. Öğren-ci İşleri ve Akademik Kararlar Boyutu 7, 8, 9 ve 10. maddeler yer almaktadır. Öğretmen karara katılma ölçeği ve boyutlarının geçerlilik ve güvenlik analizi yapılmıştır. Ölçek genelinin iç tutarlık katsayısı  $\alpha = .85$ , Zümre Kararları Boyutu için  $\alpha = .86$ , Okul Yönetimi Boyutu için  $\alpha = .77$  ve Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar Boyutu için ise  $\alpha = .81$  olarak hesaplanmıştır.

## Veri Analizi

Bu çalışmadaki veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 20. 0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel metotlar kullanılmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre Dönüşümcü liderlik, Örgütsel yenileşme, Karara katılım konularının cinsiyet ve işe yerleştirilme tipi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi analizleri yapılmıştır. Öğretmen algılarının dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılım konularında Okul Tipi, Mesleki kıdem, Yaş, Sendika, Okul kademesi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

## BULGULAR

Araştırmanın birinci alt probleminde Zonguldak ilinde görevli öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme ve karara katılım düzeyleri incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme ve karar katılma alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de verilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderlik ( $X=3,72$ ; katılıyorum), örgütsel yenileşme ( $X=3,73$ ; katılıyorum) ve karara katılma ( $X=3,43$ ; bazen) olarak algıladıkları görülmüştür. Buna göre, puanların karşılık geldiği aralıklar alt boyutlardaki farklılıkları belirlemektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutları incelendiğinde, başarı beklentisine sahip olma için en yüksek düzeyde ( $X=3,95$ ), entelektüel teşvikte bulunma için ise en düşük düzeyde ( $X=3,57$ ) olduğu görülmektedir. Örgütsel yenileşmeye yönelik algılarda en yüksek düzey Örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti ve Örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti ( $X=3,87$ ), en düşük düzey ise Örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti ( $X=3,54$ ), olduğu görülmektedir. Karara katılma alt boyutları incelendiğinde en yüksek ortalama Zümre kararları boyutu ( $X=3,90$ ), en düşük ortalama ise Okul yönetimi boyutu ( $X=2,45$ ) olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemde öğretmenlerin algularına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılım davranışlarında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılım davranışlarının cinsiyet değişkenine göre analizi yapılmış olup dağılımı tablo 2’de verilmiştir. Analiz sonucunda, cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik genel puanında ve karara katılma genel puanında anlamlı bir fark görülürken örgütsel yenileşme genel puanında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılma alt boyutları analiz edildiğinde, vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yük-sek başarı beklentisine sahip olma, örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti, örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti, zümre kararları boyutu, okul yönetimi boyutu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu, alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

**Tablo 2.** Cinsiyete göre T-test Sonuçları

| Grup               | Değişkenler                                   | Cinsiyet | n   | $\bar{x}$ | S    | t    | p     |
|--------------------|---|----------|-----|-----------|------|------|-------|
|                    | Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | Kadın    | 134 | 3,97      | 0,75 | 4,83 | 0,00* |
|                    |   | Erkek    | 146 | 3,46      | 0,97 |      |       |
|                    | Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama             | Kadın    | 134 | 3,99      | 0,81 | 3,79 | 0,00* |
|                    |   | Erkek    | 146 | 3,57      | 1,00 |      |       |
| Dönüşümcü Liderlik | Entelektüel Teşvikte Bulunma                  | Kadın    | 134 | 3,77      | 0,85 | 3,71 | 0,00* |
|                    |   | Erkek    | 146 | 3,38      | 0,93 |      |       |
|                    | Bireysel İlgi Gösterme                        | Kadın    | 134 | 3,94      | 0,81 | 4,64 | 0,00* |
|                    |   | Erkek    | 146 | 3,39      | 1,10 |      |       |
|                    | Başarı Beklentisine Sahip Olma                | Kadın    | 134 | 4,15      | 0,53 | 4,36 | 0,00* |
|                    |   | Erkek    | 146 | 3,76      | 0,89 |      |       |
|                    | Dönüşümcü liderlik genel puanı                | Kadın    | 134 | 3,96      | 0,72 | 4,52 | 0,00* |
|                    |   | Erkek    | 146 | 3,50      | 0,94 |      |       |
|                    | Örgütsel Değişim Öncesine İlişkin Beklenti    | Kadın    | 134 | 3,80      | 0,96 | 3,91 | 0,00* |
|                    |   | Erkek    | 146 | 3,30      | 1,16 |      |       |



|                    |  |       |     |      |      |      |       |
|--------------------|--|-------|-----|------|------|------|-------|
| Örgütsel Yenileşme | Örgütsel Değişme Sürecine İlişkin Beklenti   | Kadın | 134 | 3,91 | 1,00 | 3,61 | 0,00* |
|                    |  | Erkek | 146 | 3,41 | 1,27 |      |       |
|                    | Örgütsel Yenileşme Öncesine İlişkin Beklenti | Kadın | 134 | 3,91 | 0,74 | 0,75 | 0,45  |
|                    |  | Erkek | 146 | 3,83 | 0,95 |      |       |
|                    | Örgütsel Yenileşme Sürecine İlişkin Beklenti | Kadın | 134 | 3,91 | 0,74 | 0,75 | 0,45  |
|                    |  | Erkek | 146 | 3,83 | 0,95 |      |       |
|                    | Örgütsel yenileşme genel puanı               | Kadın | 134 | 3,88 | 0,83 | 2,72 | 0,07  |
|                    |  | Erkek | 146 | 3,58 | 0,96 |      |       |
| Karara Katılma     | Zümre Kararları                              | Kadın | 134 | 4,13 | 0,81 | 3,65 | 0,00* |
|                    |  | Erkek | 146 | 3,68 | 1,22 |      |       |
|                    | Okul Yönetimi                                | Kadın | 134 | 2,62 | 1,19 | 2,36 | 0,01* |
|                    |  | Erkek | 146 | 2,29 | 1,14 |      |       |
|                    | Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar          | Kadın | 134 | 4,11 | 1,01 | 4,12 | 0,00* |
|                    |  | Erkek | 146 | 3,56 | 1,20 |      |       |
|                    | Karara Katılma genel puanı                   | Kadın | 134 | 3,67 | 0,81 | 4,09 | 0,00* |
|                    |  | Erkek | 146 | 3,21 | 1,02 |      |       |

\*p < .05

Araştırmanın üçüncü alt probleminde öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılım davranışlarında, işe yerleştirilme tipi değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılım davranışlarının işe yerleştirilme değişkenine göre analizi yapılmış olup dağılımı Tablo 3'de verilmiştir. Analiz sonucunda, İşe Yerleştirilme Tipi değişkenine göre dönüşümcü liderlik genel puanında, örgütsel yenileşme genel puanında ve kararlara katılım genel puanında anlamlı bir fark görülmüştür. Öğretmenlerin İşe Yerleştirilme Tipilerine göre dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılma alt boyutları analiz edildiğinde, dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme alt boyutlarında anlamlı fark görülmüşken, öğretmen karara katılım alt boyutlarında anlamlı fark görülmemiştir.

**Tablo 3.** İşe Yerleştirilme Tipine göre T-test Sonuçları

| Grup                                       | Değişkenler                                   | İşe Yerleştirilme |     | n    | $\bar{x}$ | S    | t     | p     |
|--|---|-------------------|-----|------|-----------|------|-------|-------|
|  |   | Tipi              |     |      |           |      |       |       |
| Dönüşümcü Liderlik                         | Vizyon İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma | Kamu              |     | 240  | 3,60      | 0,89 | 5,15  | 0,00* |
|  |   | Özel              |     | 40   | 4,31      | 0,79 |       |       |
|  | Gurup Amaçlarının Kabulünü Sağlama            | Kamu              |     | 240  | 3,69      | 0,93 | 4,28  | 0,00* |
|  |   | Özel              |     | 40   | 4,27      | 0,77 |       |       |
|  | Entelektüel Teşvikte Bulunma                  | Kamu              |     | 240  | 3,47      | 0,89 | 4,86  | 0,00* |
|  |   | Özel              |     | 40   | 4,17      | 0,84 |       |       |
|  | Bireysel İlgi Gösterme                        | Kamu              |     | 240  | 3,55      | 0,99 | 4,43  | 0,00* |
|  |   | Özel              |     | 40   | 4,25      | 0,89 |       |       |
|  | Başarı Beklentisine Sahip Olma                | Kamu              |     | 240  | 3,84      | 0,74 | 7,36  | 0,00* |
|  |   | Özel              |     | 40   | 4,57      | 0,54 |       |       |
|  | Dönüşümcü liderlik genel puanı                | Kamu              |     | 240  | 3,62      | 0,85 | 5,17  | 0,00* |
|  |   | Özel              |     | 40   | 4,30      | 0,75 |       |       |
|  | Örgütsel Değişme Öncesine İlişkin Beklenti    | Kamu              |     | 240  | 3,43      | 1,09 | 4,52  | 0,00* |
|  |   | Özel              |     | 40   | 4,18      | 0,93 |       |       |
| Örgütsel Değişme Sürecine İlişkin Beklenti | Kamu  |                   | 240 | 3,54 | 1,18      | 5,11 | 0,00* |       |
|  | Özel  |                   | 40  | 4,35 | 0,87      |      |       |       |

|                                     |  |                 |      |      |      |      |       |      |
|-------------------------------------|--|-----------------|------|------|------|------|-------|------|
| Örgütsel Yenileşme                  | Örgütsel Yenileşme Öncesine İlişkin Beklenti | Kamu            | 240  | 3,77 | 0,86 | 6,05 | 0,00* |      |
|                                     |  | Özel            | 40   | 4,42 | 0,57 |      |       |      |
|                                     | Örgütsel Yenileşme Sürecine İlişkin Beklenti | Kamu            | 240  | 3,77 | 0,86 | 6,05 | 0,00* |      |
|                                     |  | Özel            | 40   | 4,42 | 0,57 |      |       |      |
|                                     | Örgütsel yenileşme genel puanı               | Kamu            | 240  | 3,63 | 0,9  | 4,76 | 0,00* |      |
|                                     |  | Özel            | 40   | 4,28 | 0,77 |      |       |      |
|                                     | Karara Katılma                               | Zümre Kararları | Kamu | 240  | 3,82 | 1,07 | 3,15  | 0,05 |
|                                     |  |                 | Özel | 40   | 4,34 | 0,93 |       |      |
| Okul Yönetimi                       |  | Kamu            | 240  | 2,40 | 1,15 | 1,62 | 0,87  |      |
|                                     |  | Özel            | 40   | 2,75 | 1,25 |      |       |      |
| Öğrenci İşleri ve Akademik Kararlar |  | Kamu            | 240  | 3,79 | 1,14 | 1,10 | 0,26  |      |
|                                     |  | Özel            | 40   | 4,01 | 1,16 |      |       |      |
| Karara Katılma genel puanı          |  | Kamu            | 240  | 3,38 | 0,95 | 2,10 | 0,03* |      |
|                                     |  | Özel            | 40   | 3,73 | 0,96 |      |       |      |

\*p < .05

Araştırmanın dördüncü alt probleminde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme ve karara katılım düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre ANOVA testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı örgütsel yenileşme düzeylerinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı karara katılım düzeylerinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 4.** Kıdem Değişkenine göre ANOVA Sonuçları

| Dönüşümcü Liderlik                            | Kareler toplamı | F      |
|---|-----------------|--------|
| Vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma | Grup içi        | 60,22  |
|   | Gruplar arası   | 170,85 |
| Gurup amaçlarının kabulünü sağlama            | Grup içi        | 62,06  |
|   | Gruplar arası   | 183,51 |
| Entelektüel teşvikte bulunma                  | Grup içi        | 57,43  |
|   | Gruplar arası   | 178,38 |
| Bireysel ilgi gösterme                        | Grup içi        | 60,45  |
|   | Gruplar arası   | 225,73 |
| Başarı beklentisine sahip olma                | Grup içi        | 48,06  |
|   | Gruplar arası   | 115,27 |
| Dönüşümcü liderlik genel puanı                | Grup içi        | 56,82  |
|   | Gruplar arası   | 156,69 |
| Örgütsel yenileşme                            | Kareler toplamı | F      |
| Örgütsel değişme öncesine ilişkin beklenti    | Grup içi        | 108,74 |
|   | Gruplar arası   | 232,02 |
| Örgütsel değişme sürecine ilişkin beklenti    | Grup içi        | 98,62  |
|   | Gruplar arası   | 290,21 |
| Örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti  | Grup içi        | 30,08  |
|   | Gruplar arası   | 174,98 |
| Örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti  | Grup içi        | 30,08  |
|   | Gruplar arası   | 174,98 |
| Örgütsel yenileşme genel puanı                | Grup içi        | 57,37  |
|   | Gruplar arası   | 174,07 |
| Karara Katılma                                | Kareler Toplamı | F      |
| Zümre kararları boyutu                        | Grup içi        | 124,68 |
|   | Gruplar arası   | 196,51 |

|  |               |        |       |
|--|---------------|--------|-------|
| Okul yönetimi boyutu                       | Grup içi      | 47,67  |       |
|  | Gruplar arası | 339,08 | 9,66  |
| Öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu | Grup içi      | 108,52 |       |
|  | Gruplar arası | 258,14 | 28,90 |
| Karara katılma genel puanı                 | Grup içi      | 74,26  |       |
|  | Gruplar arası | 181,82 | 28,08 |

\*p < .05

Araştırmanın beşinci alt probleminde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme ve kararlara katılım düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre yapılan ANOVA sonuçları Tablo 5'de verilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı örgütsel yenileşme düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı karara katılım düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 5.** Yaş Değişkenine göre ANOVA Sonuçları

| Dönüşümcü Liderlik                            | Karaler toplamı | F      |
|---|-----------------|--------|
| Vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma | Grup içi        | 34,36  |
|   | Gruplar arası   | 196,71 |
| Gurup amaçlarının kabulünü sağlama            | Grup içi        | 19,55  |
|   | Gruplar arası   | 226,02 |
| Entelektüel teşvikte bulunma                  | Grup içi        | 39,47  |
|   | Gruplar arası   | 196,35 |
| Bireysel ilgi gösterme                        | Grup içi        | 25,59  |
|   | Gruplar arası   | 260,59 |
| Başarı beklentisine sahip olma                | Grup içi        | 22,83  |
|   | Gruplar arası   | 140,53 |
| Dönüşümcü liderlik genel puanı                | Grup içi        | 28,22  |
|   | Gruplar arası   | 185,29 |
| Örgütsel yenileşme                            | Karaler toplamı | F      |
| Örgütsel değişme öncesine ilişkin beklenti    | Grup içi        | 50,67  |
|   | Gruplar arası   | 290,08 |
| Örgütsel değişme sürecine ilişkin beklenti    | Grup içi        | 44,50  |
|   | Gruplar arası   | 344,32 |
| Örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti  | Grup içi        | 18,81  |
|   | Gruplar arası   | 186,25 |
| Örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti  | Grup içi        | 18,81  |
|   | Gruplar arası   | 186,25 |
| Örgütsel yenileşme genel puanı                | Grup içi        | 29,99  |
|   | Gruplar arası   | 201,44 |
| Karara katılım                                | Kareler toplamı | F      |
| Zümre kararları boyutu                        | Grup içi        | 47,55  |
|   | Gruplar arası   | 273,64 |
| Okul yönetimi boyutu                          | Grup içi        | 55,21  |
|   | Gruplar arası   | 331,54 |
| Öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu    | Grup içi        | 49,96  |
|   | Gruplar arası   | 316,70 |
| Karara katılma genel puanı                    | Grup içi        | 47,28  |
|   | Gruplar arası   | 208,80 |

\*p < .05

Araştırmanın altıncı alt probleminde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme ve kararlara katılım

düzeylerinin okul kademesine değişkenine göre anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre yapılan ANOVA sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin okul kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı örgütsel yenileşme düzeylerinin okul kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin okul kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 6.** Okul Kademesi Değişkenine göre ANOVA Sonuçları

| Dönüşümcü Liderlik                            | Kareler toplamı | F      |
|---|-----------------|--------|
| Vizyon ilham sağlama ve uygun rol modeli olma | Grup içi        | 81,03  |
|   | Gruplar arası   | 150,04 |
| Grup amaçlarının kabulünü sağlama             | Grup içi        | 92,24  |
|   | Gruplar arası   | 153,33 |
| Entelektüel teşvikte bulunma                  | Grup içi        | 92,91  |
|   | Gruplar arası   | 142,90 |
| Bireysel ilgi gösterme                        | Grup içi        | 80,31  |
|   | Gruplar arası   | 205,88 |
| Başarı beklentisine sahip olma                | Grup içi        | 58,36  |
|   | Gruplar arası   | 105,00 |
| Dönüşümcü liderlik genel puanı                | Grup içi        | 81,93  |
|   | Gruplar arası   | 131,58 |
| Örgütsel Yenileşme                            | Kareler toplamı | F      |
| Örgütsel değişme öncesine ilişkin beklenti    | Grup içi        | 122,66 |
|   | Gruplar arası   | 218,09 |
| Örgütsel değişme sürecine ilişkin beklenti    | Grup içi        | 140,44 |
|   | Gruplar arası   | 248,39 |
| Örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti  | Grup içi        | 33,44  |
|   | Gruplar arası   | 171,62 |
| Örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti  | Grup içi        | 33,44  |
|   | Gruplar arası   | 171,62 |
| Örgütsel yenileşme genel puanı                | Grup içi        | 70,24  |
|   | Gruplar arası   | 161,20 |
| Karara Katılım                                | Kareler toplamı | F      |
| Zümre kararları boyutu                        | Grup içi        | 70,41  |
|   | Gruplar arası   | 250,78 |
| Okul yönetimi boyutu                          | Grup içi        | 57,71  |
|   | Gruplar arası   | 329,40 |
| Öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu    | Grup içi        | 100,56 |
|   | Gruplar arası   | 266,10 |
| Karara katılma genel puanı                    | Grup içi        | 63,42  |
|   | Gruplar arası   | 192,66 |

\*p < .05

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme ve kararlara katılım düzeylerinin demografik değişkenlerle anlamlı ilişkileri bulunmuştur. Titrek (2009) okul yöneticilerinin insani ilişkiler bazında davranışlarının yönetilenler tarafından genel olarak olumlu düzeyde karşılandığını bulmuştur. Bu araştırmada da öğretmen algıları yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme konularındaki tutumlarına katılıyor düzeyindedir. Bu bulgulara göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme konularında başarılı oldukları söylenebilir. Bu sonuç alan yazınla uyumlu haldedir. Alan yazındaki birçok çalışma okul yöneticilerinin liderlik ve yönetim tarzlarının okul ile ilgili olumlu çıktılar ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Aluntaş, Demirdağ ve Ertem, 2020; Kalo-Efe, Demirdağ, & Ertem, 2020) Diğer taraftan, bu çalışma okullardaki örgütsel davranışlar açısından da alan yazına ışık tutmaktadır. Ertem (2020) okullarda gözlenen örgütsel davranışları konu alan çalışmasında hem örgütsel davranışların önemine dikkat çekmiş hem de alan yazındaki boşluğun doldurulması noktasında gelecek araştırmacılara öneriler sunmuştur.

Araştırma da ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlardan birinin öğretmenlerin karara katılma ölçeği boyutlarından zümre kararları boyutunda “çoğunlukla”, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutunda “çoğunlukla”, okul yönetimi boyutunda ise “nadiren” düzeyinde kararlara katıldıkları görülmüş-tür. Öğretmenlerin okul yönetimini ilgilendiren karara düşük düzeyde katıldıkları söylenebilir. Literatürde öğretmenlerin karara katılımlarının çoğunlukla yönetsel kararlar ve eğitimsel kararlar olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Eğitimsel kararlara ilişkin olarak karara katılma durumlarının “çoğunlukla” (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015; Turgut, 2010), “genellikle” (Aksay, 2005) düzeyinde olduğunu gösteren çalışmalara rastlanmıştır. Mosheti (2013) de öğrencilerin akademik gelişimi, kariyer seçimi ve rehberlik ile ilgili kararlara öğretmen katılımının yüksek olduğunu; yenilikçi fikirlerin paylaşılması, öğrenci programları, personel gelişimi ve okul amaçlarının geliştirilmesi konularında orta düzey katılım sağladıklarını tespit etmiştir. Öğretmenlerin algıları yöneticilerin kararlara katılım konularındaki tutumlarına ise bazen düzeyindedir. Bu araştırmada da Bursalıoğlu'nun dediği gibi öğretmenler kendilerini ilgilendirmeyen konulara katılım konusunda çekinceli davrandıkları sonucuna varılmıştır. Bu araştırmalardan farklı olarak öğretmenlerin eğitimsel kararlara “biraz” düzeyinde katıldığına ilişkin çalışmalara (Gürkan, 2006; Köklü, 2012; Özdoğru, 2012) da rastlamak mümkündür.

Görker (2017) tarafından yürütülen çalışma yöneticilerin dönüştürücü (dönüşümcü) liderlik tarzının, öğrenme ve girişim odaklı kültür aracılığıyla, örgütsel inovasyon performansını arttırdığını göstermektedir. Çalışkan'ın (2017) çalışmasında dönüştürücü (dönüşümcü) liderlik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik genel puanında ve karara katılma genel puanında anlamlı bir fark görülürken örgütsel yenileşme genel puanında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılma alt boyutları analiz edildiğinde, vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağ-lama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı beklenti-sine sahip olma, örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti, örgütsel değişim süre-cine ilişkin beklenti, zümre kararları boyutu, okul yönetimi boyutu, öğrenci işleri ve akademik kararlar boyutu, alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik genel puanında bu fark kadın- erkek arasında  $3,96-3,50 = 0,46$  ile örgütsel



yenileşeme genel puanın da fark  $3,88-3,58=0,30$  ile kararlara katılım genel puanında fark  $3,67-3,21=0,46$  ile. Kadınların yöneticilerine dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, kararlara katılım konusunda erkeklerden daha çok inandıklarını göstermektedir.

Dönüştürücü liderler çalıştırdıkları bireylerin inançları, kültürleri ve onlar için değerli olan şeyler ile yakın ilişki kurup çalışanlarını tanımak için gayrette bulunurlar (Tutar, 2003:4). Bir kurumda liderlerin inovasyon esaslı bir takım niteliklere sahip olması gerekir. Böyle bir kurumda liderler çalışanlar ile sürekli ve sıkı bir etkileşim içerisindeyler (Tekin, Etlioğlu ve Tekin, 2018:118). Çalışmamızda dönüştürücü liderlik algısının kadın katılımcılar lehine yüksek çıkmasının nedeni Zonguldak ilinde çalışan yöneticilerin ekseriyetle erkek olmasından kaynaklanabilir. Çalışanların yöneticilere kolay ulaşması, yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşim, yüz yüze iletişim gibi temel unsurlar dönüşümde ve değişimde insan ilişkilerin önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda işçi şehri Zonguldak ilinde yöneticilerin kadın çalışanlarına daha ilgili davrandıkları söylenebilir.

İşe Yerleştirilme Tipi değişkenine göre dönüşümcü liderlik genel puanında, örgüt-sel yenileşme genel puanında ve kararlara katılım genel puanında anlamlı bir fark görülmüştür. Öğretmenlerin İşe Yerleştirilme Tipilerine göre dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme, karara katılma alt boyutları analiz edildiğinde, dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme alt boyutlarında anlamlı fark görülmüşken, öğretmen karara katılım alt boyutlarında anlamlı fark görülmemiştir. Dönüşümcü liderlik genel puanında bu fark özel sektör- kamu arasında  $4,30-3,62=0,78$  ile örgütsel yenileşme genel puanın da fark  $4,28-3,73=0,55$  ile kararlara katılım genel puanında fark  $3,73-3,38=0,35$  ile. Özel sektör lehine farklılık gösteriyor. Özel sektörde çalışan öğretmenler yöneticilerini kamuda çalışanlara nazaran daha yüksek değerlendiriyorlar. Bu özel sektörde çalışmanın getirdiği zorunluluktan kaynaklanabilir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin, örgütsel yenileşme düzeylerinin, Karara katılım düzeylerinin, kıdem değişkenine göre anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden algıladığı dönüşümcü liderlik düzeylerinin, örgütsel yenileşme düzeylerinin, Karara katılım düzeylerinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Kıdem 1- 5 yıl, 6- 10 yıl, 11- 15 yıl, 16- 20 yıl, 20 yıl ve üstü guruplara ait puanlar incelendiğinde kıdem arttıkça öğretmenler yöneticilerine daha düşük puanlar verdiği görülmektedir. Öğretmenlerin zaman içinde yöneticilerine ait güven kaybı yaşadığı söylenebilir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin, Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Yöneticilerin, hizmet içinde, yönetim bilimi doğrultusunda sürekli eğitimleri sağlanmalıdır.
- Mevcut yöneticilerin eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisansüstü eğitim almaları özendirilmelidir.
- Okul yönetimine yönelik hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri tekrar gözden geçirilerek, örgüt içi bilgilere erişim yollarının açık tutulması sağlanmalıdır.
- Kamuda çalışan kadın yönetici sayısını biraz daha artırılması düşünülebilir.

**KAYNAKÇA**

- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2019). The effect of teachers' participation in decision making on organizational justice perceptions, *Eğitim Yansımaları*, 1(3), 1-10.
- Ada S. ve Baysal, Z. N. (2012). *Turkish education system and effective school management*, Ankara: Pegem A.
- Aksay, O. (2005). Ortaöğretim okullarında karara katılma ve öğretmen morali, Unpublished Master Thesis), *Abant İzzet Baysal University*, Bolu.
- Altuntaş B., Demirdağ, S., & Ertem, H. Y. (2020). Veli algılarına okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 65-80.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi
- Ayhan, A. (1999). *Yenilik (İnovasyon)*, Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Basımevi,
- Aygören, H., Şenyürek, Ş., Ercil, A., & Karaata S. (2009). *İnovasyon Yönetimi*, İstanbul: İSO Yayınları.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 3(13), 26-40.
- Bass, B.M. & Riggio, R. E. (2006). *Dönüşümcü liderlik*. Psikoloji Basını.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon yönetimindeki rolü. *Yönetim Dergisi*, 36(11), 33-50.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper and Row
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*, Ankara: Pegem Yayınevi
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım
- Çalışkan, M. (2017). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki üzerine bir uygulama, Master's thesis, *Ardahan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Demirdağ, S. (2019). Critical thinking as a predictor of self-esteem of university students. *Alberta Journal of Educational Research*, 65(4), 305-319.
- Demirdağ, S., Goff, P. T., & Tress, A. (2020). The perceptions of teacher candidates about rural schools: Practicum and student teaching programs. *Journal of Higher Education and Science*, 10(3), 584-595.
- Demirdağ, S., & Khalifa, M. (2020). The Effects of westernization efforts on the Turkish education system. *International Journal of Educational Research Review*, 5(3), 165-177.
- Demirtaş, Z. & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki, *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 16(2), 83-100.
- Doğanalp, B. (2009). Kriz döneminde transformasyonel lider davranışlarının işletme perfor mansı bağlamında fırsat yönetimine etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 131-146.

- Downton, J. V. (1973) *Rebel leadership, Commitment and charisma in the revolutionary process*, Free Press.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik, *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(6), 1-22.
- Erkan, H. (1998). *Bilgi toplumu ve ekonomik gelişme*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Ertem, H. Y. (2020). Okullarda gözlenen örgütsel davranışlar: Bir içerik analizi çalışması. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(3), 802-817.
- Güleş, H. K. & Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, işletmeler için stratejik rekabet aracı*, Ankara: Nobel yayınları
- Görker, N. (2017). Dönüştürücü liderlik tarzı ile girişim ve öğrenme odaklılığın örgütsel inovasyon performansına etkisi, teknopark firmaları üzerinde saha araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010); *Educational administration: theory, research and practice*, (Çv. Selhattin Turan), Ankara: Nobel Yayıncılık
- Kalo-Efe, A., Demirdağ, S., & Ertem, H. Y. (2020). Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ve sınıf yönetimi becerilerinin öğretim ortamındaki kuşaklararası iklim üzerindeki rolünün incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitimi Dergisi*, 6(2), 83-102.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayın
- Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi, *Türk İdare Dergisi*, 445, 43-83
- Memişoğlu, S. P. (2013). *Okulda yönetim süreçleri*, Niyazi Can (Editör). Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, Pegem Akademi
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Narayanan, V. K. (2001). *Managing technology and innovation for competitive advantage*, Pearson Education.
- Nişancı, E.(2015). Neo-oryantalizm ve orta doğu'yu anlamak, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(5), 9-26.
- Özkan, E. P. (2012). Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonu ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişki, *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı*.
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, M. D. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi, bu yük ölçekli işletmelerde bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19- 45.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013); *Örgütsel davranış [organizational behavior]*, (Çev. Editörü: Erdem, İnci), 14, Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Schermerhon, J. R. (2007). *Exploring Management*, John Wiley.
- Şahin, M. (1983). *İş İdaresinin temel kavramları*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tekin, M., Etlioğlu M. & Tekin, E. (2018). Kamu kurumlarında inovasyon ve girişimcilik, *International Journal of Academic Value Studies*, 18(4), 111-130.

- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2(6), 551-573.
- Turgut, B. (2010). Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeylerinin değerlendirilmesi, *Pamukkale Üniversitesi*.
- Tutar, H. (2003). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uzkurt, C. & Şen, R. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliğine etkisi, gazlı içecek sektöründe bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12), 27-50.
- Yıldırım, B. (2014). *Yönetim süreçleri*, Vehbi Çelik (Editör). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Yiğit, B. ve Hatipler, D. (2014). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişme ve yenileşmeye ilişkin tutumları, Yüksek Lisans Tezi, *Trakya Üniversitesi*, Edirne.
- Yozgat, O. (1992). *İşletme Yönetimi*, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.