



# International JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 10.12.2022  
Published /Yayınlanma 28.02.2023  
Volume/Issue (Sayı/Cilt)-ss/pp 10(92), 451-462

<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3456>  
Research Article  
ISSN: 2459-1149



**Prof. Dr. Sait AŞGIN**



<http://orcid.org/0000-0003-0337-481X>



Karabük Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Karabük / TÜRKİYE



**Ali ÖZDOĞAN**



<http://orcid.org/0000-0003-1068-092X>



MEB, Mithatpaşa İlkokulu, Zonguldak / TÜRKİYE

## SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN KATILIMCI LİDERLİKLERİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ: ZONGULDAK MERKEZ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

### CLASS TEACHERS' SCHOOL HEADS OPINIONS ON EXHIBITOR LEADERSHIPS: EXAMPLE OF ZONGULDAK CENTER

#### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin katılımcı liderlikleri hakkında görüşlerini belirlemektir. Çalışmamızın problemi ise öğretmenlerin cinsiyetlerine, mezuniyetlerine ve mesleki deneyimlerine göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Araştırmanın çalışma grubunu Zonguldak il merkezinde görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Çalışmaya 310 sınıf öğretmeninden 186'sı katılmış, bu öğretmenlerin okul müdürlerinin katılımcı liderlik algılarına ilişkin düşüncelerini belirlemek için nicel araştırma yöntemlerinden yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. Yapılan alan çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizinde, SPSS 20 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmamızın sonucunda, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin algının kadın ve erkek öğretmenlerde birbirine yakın olduğu görülmüştür. Mezuniyet durumları ve mesleki deneyimleri itibarıyla, öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı özelliklerine ilişkin düşünceleri arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Katılımcı Liderlik, Sınıf Öğretmeni, Okul Müdürü.

#### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the opinions of classroom teachers about the participatory leadership of school principals. The problem of our study is to determine whether there is a difference in the opinions of school principals about participatory leadership characteristics according to teachers' gender, graduation and professional experience. The study group of the research consists of classroom teachers working in the city center of Zonguldak. 186 out of 310 classroom teachers participated in the study, and a face-to-face survey technique, one of the quantitative research methods, was applied to determine the opinions of these teachers about the participatory leadership perceptions of the school principals. SPSS 20 statistical package program was used in the analysis of the data obtained as a result of the field study. As a result of our research, it has been seen that the perception of school principals' participatory leadership characteristics is close to each other in male and female teachers. In terms of graduation status and professional experience, there was no significant difference between teachers and school principals' opinions about participant characteristics.

Keywords: Participatory Leadership, Class Teacher, School Principal.

#### 1. GİRİŞ

Katılımcı liderlik, kararların alınmasında çalışanlarının görüşlerinin alındığı, onların karar alma süreçlerine katılmaları doğrultusunda teşvik edildiği, lider ile çalışanlar arasındaki iletişimin üst seviyede olduğu bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Daft ve Yukl, 2005 akt. Algan,2017, s. 100-101).

Katılımcı liderlik tarzını otokratik liderlik tarzının tam tersi olarak gören Özler (2013) de benzer bir yaklaşımla bu liderlik tarzını kullanan liderlerin karar alma sürecinde çalışanların fikrini alarak katılımcılığı benimsediklerini söylemektedir. Bu tarz liderler izleyenleri tarafından daha fazla tercih edilmekte ve sevilmektedir. Bu tür liderlerle birlikte hareket eden kişilerin daha yüksek moralle iş yaptıkları, uyum ve iş birliği içerisinde olmaları sayesinde de amaçlara ulaşma noktasında başarı yakaladıkları görülmektedir. Burada, katılımcı liderin amacı hedeflere ulaşmak için izleyenleri tamamen serbest bırakmak değil, örgüt amaçlarına ulaşmak için beraber hareket ederek katılımı sağlamak

<sup>1</sup> Bu makale birinci yazarın danışmanlığında ikinci yazar tarafından tamamlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

olmaktadır. Bunu sağlarken izleyenlerin katılımcı liderleri gereksiz veya etkisiz olarak görme riskleri de göz ardı edilmemelidir.

Müzakereci karar alma olarak da adlandırılan katılımcı liderliğin, yöneticilerin çalışanlarla bir araya gelip yetki ve gücünü paylaşarak ortaklaşa karar veren liderlik türü olduğu belirtilmektedir (Yukl, 2010 akt. Yılmaz, 2016, s.29). Bakan (2009) da katılımcı liderlerin sürekli astlarını emirler vererek yönetmek yerine onların görüşlerini alarak iş yaptırdıklarını söylemektedir. Böylece, birlikte kararlar oluşturmak suretiyle kararlara uygun davranışların astlar tarafından gönüllü olarak sergileneceğini düşünmektedir.

Katılımcı liderlik, çalışanların motivasyonlarını ve güven algılarını artırmaktadır. Ayrıca çalışanların performansı, iş yerlerine bağlılık ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Bitmiş, Rodopman, Üner ve Sökmen, 2015). Bu da iş yerlerindeki verimi ve kaliteyi artırmaktadır. Çalışanların kendileriyle ilgili kararlarda ve görev dağılımlarında fikirlerinin sorulması sorumluluk almalarını sağlamakta, verilen kararlar uygulamaya geçirildiğinde olabilecek tepkiler en aza inmiş olmaktadır. Ayrıca devamsızlık ve çatışmalar azalmaktadır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013).

Katılımcı liderlik tarzının en belirgin özelliği, faaliyetlerin lidersiz olarak gerçekleştirilebilmesidir. Fakat kararlar alınırken lidere ihtiyaç olabilmektedir. Bu liderlik tarzının bazı sakıncalı yönleri vardır. Bunlardan biri, karar alma sisteminden kaynaklı zaman kaybıdır. Bu da acil durumlarda başarılı olmayı engellemektedir (Bozdoğan ve Sağnak, 2011). Diğeri ise uzmanlık alanı olmadığı halde herkesin fikir vermeye zorlanması nedeniyle yanlış bazı fikirlerin ortaya çıkması ve fikri alınacak grubun kalabalık olması durumunda örgütün karar alamaz duruma gelmesidir (Eren, 2001 akt. Özler, 2013, s. 102).

Yöneticilerin katılımcı liderliği benimseme sebebi, çalışanlara değerli oldukları, görüşlerinin yöneticiler tarafından önemsendiği ve çalışanlara işleri üzerinde kontrol sahibi oldukları hissini vererek, tükenmişlik düzeylerini azaltacağı düşüncesidir (Algan, 2017).

Türkiye’de liderlik üzerine birçok araştırma yapılmasına rağmen katılımcı liderlik üzerine yapılan çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, Türkiye’de otoriter liderlik davranışlarının yaygın olduğu görülmekte ise de çalışanların katılımcı lider tarzını arzuladıkları ortaya çıkmıştır (Bitmiş, Rodopman, Üner ve Sökmen, 2015).

Kamu kurumlarında yönetici olarak görev yapanlar; personellerinin görevlerini en iyi şekilde yapabilmesi için mesleki gelişimlerinden, çalışma ortamlarının buna göre düzenlenmesinden sorumludurlar. Bu yöneticilerin lider olarak benimsenmesi, grubu amaca ulaştırmadaki iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözme yaklaşımları, kararlı duruşu ve çok taraflı düşünebilme kapasitesinin çalışanları tarafından kabul edilebilmesine bağlıdır. Bunların gerçekleşmesiyle çalışanların kuruma yaklaşımları olumlu yönde olacak ve başarıya ulaşılacaktır (Avcı ve Yaşar, 2016).

Çağımızın toplumsal yaşamında okullar önemli bir yer tutmaktadır. Bu kurumlar öğretim faaliyetlerinin yanında bireylerin içinde buldukları doğal ve sosyal çevreye uyumlarını sağlamak, onlara bazı beceriler kazandırmak ve özel yeteneklerini geliştirmek için oluşturulmuş özel çevrelerdir. Bu nedenle birey açısından okulun niteliği ile hayatın niteliği arasında pozitif bir ilişki vardır (Turan, 2006 akt. Arslantaş ve Özkan, 2014). Bir ülkenin kalkınmasını ve ilerlemesini devam ettirilebilmesinde büyük öneme sahip olan okulların amaçlarının gerçekleşmesinde, birinci derecede etkili ve sorumlu olan, okul yönetimidir. Okul yönetimi, müdür, müdür yardımcısı ve müdür yardımcılardan oluşur. Fakat okulda lider olarak görülen kişiler öncelikle okul müdürleridir. Okulun etkililiğinde, okul müdürlerinin liderlik rolleri önem taşımaktadır. Çünkü bir eğitim lideri olarak okul müdürleri, okulun her yönü ile başarısından veya başarısızlığından birinci derecede sorumlu olarak görülen kişilerdir. Etkili okul araştırmalarında, okul müdürünün liderlik özellikleri ile okulun etkililiği arasında ilişkiler bulunmuştur. Okul yöneticisinin etkili lider olması, okulların hedeflerine ulaşabilmesinin en önemli koşullarından birisidir. Liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin öğretmen ve öğrenciler üzerinde pozitif etkiye sahip oldukları görülmüştür (Akçekoçe ve Bilgin, 2016). Bu görüşe paralel olarak Çelikten (2001) de etkili okul müdürlerinin çalışanlarını öğretimi geliştirmek ve başarıyı yakalamak için motive ettiğini belirtmektedir.

Günümüzde hızlı sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik değişimler sonucunda okul müdürlerinin görevleri geçmişe göre daha karmaşık bir duruma gelmiştir. Yeni koşullar okul müdürlerinin birden çok alanda liderlik yeterliliğini zorunlu hale getirmiştir. Okul müdürlerinin, her şeyi bilen ve çalışanlarının bir işi yapıp yapmadıklarını takip eden kişiler değil, öğrenme sürecini başlatan ve astlarının yeteneklerini, yaratıcılıklarını, okulun gelişiminin gerçekleşmesi için destekleyen kişiler olması beklenmektedir (Gümüşeli, 2001). Okul müdürlerinin öğretmenleri ve diğer personeliyle etkili ve olumlu ilişkiler kurabilmesi, onlar tarafından benimsenmesi liderlik statüsü kazanmalarını sağlar (Akyüz, 2002).

Okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışları göstermesi okulun öğrenme iklimini olumlu yönde etkilemesinin (Bozdoğan ve Sağnak, 2011) yanında yakın çevredeki farklı kültür düzeyindeki insanların çeşitli beklentilerini ortak bir noktada buluşturmaktadır (Sünbül ve Yavuz, 2004). Okul müdürleri bu liderlik özelliklerinin gereğini yerine getirmek için kurum içi ve dışında şu davranışları göstermeleri gerekmektedir (Gümüşeli, 2001):

- “Tüm ilgililerin katılımı ile okulun vizyon ve misyonunu geliştirmek”,
- “Okulun misyonu ve amaçların gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları araştırmak ve temin etmek”,
- “Vizyon, misyon ve uygulama planlarını okul iç ve dış çevresi ile birlikte düzenli olarak izlemek, değerlendirmek ve gözden geçirmek”,
- “Okulun tüm aktörlerinin katılımını sağlayarak öğretimi geliştirmeye ve başarıyı yükseltmeye odaklanmış bir okul kültürü oluşturmaktır”.

Bunlardan başka okul müdürlerinin katılımcılığı sağlamak için yapabileceği çalışmalardan bazıları şunlar olabilir:

- Öğretmenler Kurulu gündemini öğretmenlerin fikirlerini alarak hazırlar,
- Öğretmenler Kurulunda herkese söz hakkı verir,
- Öğretmenler Kurulunda alınan kararların uygulanmasını sağlar, uygulanamayan kararların sebebini açıklar,
- Nöbet, belirli gün ve haftalar, bayram törenleri gibi görevlendirmeler yapılırken öğretmenlerin görüşüne başvurur, değişiklik isteklerini değerlendirir,
- Herkesin fikrini rahatça söyleyebildiği demokratik bir ortam oluşturur,
- Öğrencilerle ilgili alınacak kararlarda onların fikirlerini alır,
- Sınıf veli temsilcileri ile belli zaman aralıklarında toplanarak yapılan çalışmalar hakkında bilgilenmelerini sağlar,
- Yılda en az bir kez memnuniyet anketleriyle okulla ilgili genel bir dönüt alır, çalışmalarına ona göre yön verir,
- Önemli kararları (kıyafet değişikliği, öğle yemeği süresi vb.) tüm paydaşlarının katılımıyla alır,
- Öğretmen, personel, veli, öğrenci, okul çevresi ve üst yönetimiyle etkili ve olumlu iletişim kurar.

Okul müdürünün, çalışanlarının okulda alınan kararlara katılımını sağlaması; yönetici-yönetilen ilişkilerinin iyileşmesine, örgüt içerisinde sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasına, yönetsel kararlarda objektifliğin sağlanmasına, kararların tam olarak uygulanmasına ve uygulama sonuçlarından gereğince yararlanılmasına yol açar (Başaran, 1986 akt. Can ve Serençelik, 2017).

Okul müdürlerinin karar vermeye yönelik katılımcı liderlik özelliklerinin artırılması için MEB tarafından bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalar genel olarak üç maddede belirtilmiştir (Göksoy, 2014):

- “Okullarda katılımcı liderliğin gerekliliği ve önemi konusunda okul müdürlerine eğitimler verilebilir.”
- “Karar verme modelleri ile ilgili okul müdürlerine uygulamalı eğitimler verilebilir.”
- “Okullarda öğretmenlerin kararlara katılımının olumlu sonuçlarını gösteren iyi örnekler yaygınlaştırılabilir.”

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Buradan hareketle araştırmanın amacı, öğretmen, öğrenci ve velilerle birlikte, ülkemiz nüfusunun büyük çoğunluğuna hitap eden okullarımızda sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin katılımcı liderlikleri hakkında görüşlerini belirlemektir.

## 2. YÖNTEM

Nicel çalışmalarda evren ve örneklem belirlendikten sonra, araştırma probleminin çözümü için gereken doğru bilgilerin toplanması aşaması gelmektedir. Toplumsal olgu ve olaylara ilişkin doğru veri ve bilgilerin elde edileceği temel kaynak insandır ve bu kaynaktan doğrudan bilgi alma yöntemlerinden biri ise yüz yüze anket tekniğidir (Odabaşı, 1999). Anket, araştırmanın problemine cevap bulmak amacıyla çerçevesi çizilerek şekillendirilen ve örneklemden doğru bilgileri elde etmeyi hedefleyen yapısal veri formlarıdır (Nakip, 2013).

Zonguldak ili merkezinde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin düşüncelerini belirlemek için yüz yüze anket tekniği kullanılmış olup söz konusu anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin özelliklerini tespit etmek üzere (cinsiyet, mezuniyet durumu ve mesleki deneyim olmak üzere) 3soru sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümü ise toplam 24 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, Dökel (2009), Ateş (2005), Öğretici (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan derlenerek oluşturulmuştur. Okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri ölçen ölçek ifadeleri 5’li Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum”) ile derecelendirilmiştir. Çalışmada kullanılan Anket Formu EK 1’de sunulmuştur.

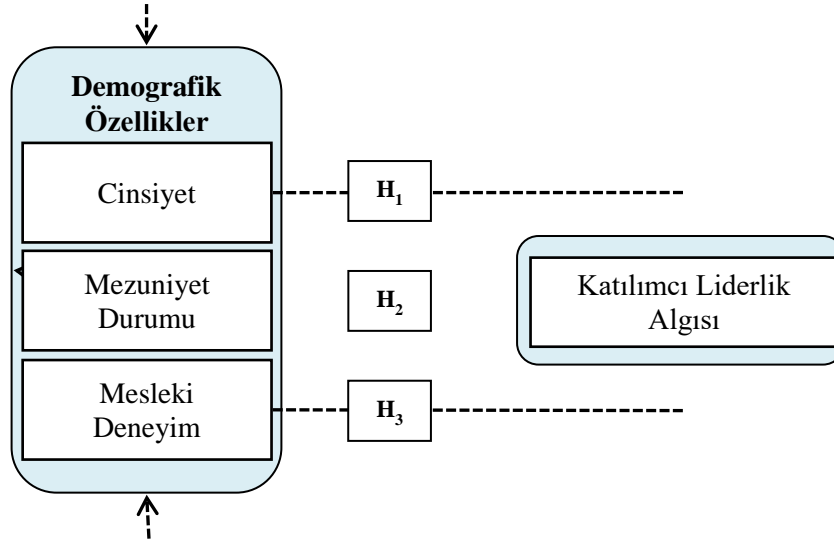
Zonguldak ili merkezinde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik algılarının tespiti için yapılan alan çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizinde, SPSS 20 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizi çerçevesinde öncelikle, ölçeğin güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) değeri hesaplanmıştır. Güvenirlik, araştırmada kullanılan ölçeğin farklı ölçümlerde benzer bulguların elde edildiğini tespit etmeye yarayan bir değerdir (Şavran, 2012). Alfa katsayısından hareketle ölçeğin güvenilirliği, “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$  için güvenilir değildir,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  için güvenilirlik düşüktür,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  için oldukça güvenilirdir ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  için güvenilirlik yüksektir” biçiminde yorumlanmıştır. Bu çerçevede ölçekte yer alan 24 ifadenin Cronbach’s Alpha değeri  $\alpha = 0,953$  olarak hesaplanmıştır. Kayış (2009)’a göre ölçeğin güvenilirliği, Cronbach’s Alpha katsayılarına göre  $\alpha = 0,70$ ’in üzerinde olduğundan bu ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Analizler kapsamında, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin ve ölçek ifadelerine katılım düzeylerinin tespiti için tanımlayıcı analizler yapılmıştır. Personelin ölçek ifadelerine katılım oranları “1.00-1.80 = kesinlikle katılmıyorum, 1.81-2.60 = katılmıyorum, 2.61-3.40 = kısmen katılıyorum, 3.41-4.20 = katılıyorum ve 4.21-5.00 = kesinlikle katılıyorum” biçiminde yorumlanmıştır (Özdamar, 2001). Analizlerin üçüncü aşamasında, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin düşüncenin, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle ölçek ifadelerinin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile tespit edilmiştir. Test sonucunda p değerlerinin 0.05 değerinin altında çıktığı görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle non-parametrik testlerden, iki grup arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için Mann-Whitney testi ve ikiden çok değişkenin karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

### 2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerini ortaya koymak amacıyla nicel araştırma türü kullanılmıştır. Nicel araştırmalar, toplumsal düzeydeki sorunları çözmek için sosyal olguları incelemek ve olgular arasında neden-sonuç ilişkisini ortaya koymak üzere sayısal olarak ölçülebilen verilerin istatistikî yöntemlerle çözümlenmeleri sürecidir (Şavran, 2009). Nicel araştırmalarda, genel olarak önceden belirlenmiş olan hipotez veya hipotezlerin test edilmesi hedeflenmektedir. Nicel araştırma türünde, veri toplama yöntemi olarak tarama, deney veya yapılandırılmış anket teknikleri kullanılmaktadır. Alan çalışmasına başlamadan önce iyi bir planlamanın yapılması büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla çalışmada hipotezlerin var olması ve istatistiksel olarak bir sonuca ulaşılma istendiği durumlarda bu araştırma türü benimsenmek durumundadır (Padem, Göksu ve Konaklı, 2012).

Nicel araştırmalarda araştırma modelinin belirlenmesi ilk adımı oluşturmaktadır. Bu çerçevede Şekil 6’da araştırma türü kapsamında oluşturulan araştırma modeline yer verilmiştir. Araştırma modelinde, öğretmenlerin demografik özellikleri bağımsız değişken ve okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik öğretmenlerin algısı bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 1’de görüldüğü üzere “Okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin algının, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? sorusuna cevap aranmıştır. Bu çerçevede 3 temel hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **H<sub>1</sub>**: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık yoktur.
- **H<sub>2</sub>**: Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık yoktur.
- **H<sub>3</sub>**: Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık yoktur.

## 2.2. Çalışma Grubu

Alan çalışmasına başlamadan önce araştırma problemine cevap olabilecek evrenin tanımlanması ve evrenin sınırlarının belirlenmesi nicel araştırmalarda büyük önem taşımaktadır (Özmen,1999). Evren, araştırma problemine cevap verebilecek, araştırma sonuçlarını temsil edebilecek ve belirli bir tanıma uyan aynı türden kişi, kurum vb. birimlerin geneli olarak tanımlanmaktadır (İftar, 1999). Evren, üzerinde çalışılan veya çözümlenmek istenen konuya göre farklılık gösterebilmektedir (Padem vd., 2012).

Bu kapsamda okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerini tespit etmeye yardımcı olacağı düşünülen araştırmanın evrenini, Zonguldak ili merkezinde görev yapmakta olan 310 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Nicel çalışmalarda, evren hacminin çok geniş bir alana yayılması ve maddi nedenlerden dolayı genellikle tam sayıya ulaşmak imkânsız olabilmektedir. Bu durumda izlenmesi gerek en mantıklı yolun, hedef kitlenin içinde yer alan, özellikleri ve verdikleri cevapların evreni yansıtacak daha küçük bir gruptaki kişilerden bilgi toplanması olduğu ifade edilmektedir (Şavran, 2012). Dolayısıyla bu araştırmada da evrenden bir örneklem alınması yoluna gidilmiştir (İftar, 1999).

Örneklem, evrendeki kişiler arasından seçilmiş olup evrenin tümünü temsil edebilecek kişi, aile, kurum vb. birimlerden oluşan daha küçük birimler olarak tanımlanabilir (Nakip, 2013). Zonguldak ili merkezinde eğitim-öğretim faaliyeti görevi yürüten 310 sınıf öğretmenin özelliklerini temsil edebilecek örneklem seçiminde, olasılığa dayalı örnekleme türlerinden biri olan basit tesadüfi (rastsal) örneklem seçim tekniği kullanılmıştır. Tesadüfi örneklem, örnekleme teşkil üzere seçim yapılırken evreni oluşturan birimler arasında herhangi bir ayrıcalık gözetilmeksizin, hedef kitleye eşit seçilme şansı verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özmen, 1999). Örneklem hacmi veya büyüklüğü için aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + t^2 p q}$$



Evrendeki birey sayısı (N=310) kişi olarak hesaplanmıştır. İncelenen olayın görülüş sıklığı ( $p = 0,5$ ) ve görülme sıklığı ( $q = 0,5$ ) olarak tespit edilmiştir. 0,5 hata payı ve %95 güven aralığında t tablosuna göre bulunan değer 1,96 olarak tespit edilmiştir. Veriler formülde yerine konulduğunda örnekleme dâhil edilmesi gereken kişi sayısının 171 olduğu tespit edilmiş olup araştırmaya 186 öğretmene dâhil edilmiştir (Sekaran, 2003: 294 akt. Krejcie ve Morgan, 1970).

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Zonguldak ili merkezinde yapılan alan çalışmasında zaman ve maliyet etkenleri dikkate alınmıştır. Bu durum da çalışmanın sadece Zonguldak ili merkezinde sınırlı tutulmasına neden olmuştur. Ayrıca benzer nedenlerden dolayı veri toplama aracı olarak sadece yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır.

## 3. BULGULAR

Araştırmanın bulgular kısmında, Zonguldak ili merkezinde gerçekleştirilmiş olan alan çalışmasına ilişkin veriler, analiz edilerek çeşitli yorumlar geliştirilmiştir. Bu çerçevede, alan çalışmasında kullanılan katılımcı liderlik ölçeğinin güvenilirliği, öğretmenlerin demografik özellikleri, ölçek ifadelerine katılım düzeyleri ile söz konusu katılım düzeyinin öğretmenlerin tanımlayıcı bilgilerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular yer almaktadır.

### 3.1. Öğretmenlerin Tanımlayıcı Bilgilerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, alan çalışmasına katılan öğretmenlerin tanımlayıcı bilgilerine yönelik bulgularına yer verilmiştir. Bu çerçevede Tablo 1'de araştırmaya katılan öğretmenlerin tanımlayıcı özellikleri verilmiştir.

**Tablo 1. Öğretmenlerin Tanımlayıcı Bilgilerine İlişkin Bulgular**

Cinsiyet	f	%
1. Kadın	126	67,7
2. Erkek	60	32,3
Mezuniyet Durumu	f	%
1. Eğitim Fakültesi	116	62,4
2. Fen Edebiyat Fakültesi	17	9,1
3. Eğitim Enstitüsü	25	13,4
4. Lisansüstü	6	3,2
5. Diğer	22	11,8
Mesleki Deneyim	f	%
1. 5 Yıl Altı	4	2,2
2. 5-10 Yıl	13	7,0
3. 11-15 Yıl	23	12,4
4. 16-20 Yıl	39	21,0
5. 20 Yıl Üstü	107	57,5
<b>Genel Toplam</b>	<b>186</b>	<b>100</b>

Katılımcı liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmaya katılan öğretmenlerin %67,7'si kadın ve %32,3'ü erkektir. Kadın ve erkek öğretmenlerin %62,4'ü eğitim fakültesi, %9,1'i fen edebiyat fakültesi, %13,4'ü eğitim enstitüsü, %3,2'si lisansüstü ve %11,8'i diğer bilim dallarından mezun olmuştur. Öğretmenlerin %2,2'si 5 yılın altında, %7'si 5-10 yıl arasında, %12,4'ü 11-15 yıl arasında, %21'i 16-20 yıl arasında ve %57,5'i 20 yılın üzerinde mesleki deneyime sahiptir.

### 3.2. Katılımcı Liderlik Algısına Yönelik Bulgular

Bulguların bu kısmında, alan çalışmasına katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerini ölçen ifadelerle verdikleri cevapların dağılımı incelenmiştir. Bu kapsamda Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4'te katılımcı liderlik özelliklerini ölçen ifadelerin frekans düzeyleri ve aritmetik ortalamaları sunulmuştur.

**Tablo 2. Katılımcı Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular**

Sorular		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	$\bar{X}$	S.D
S1	f	14	21	16	90	45	186	3,704	1,173
	%	7,5	11,3	8,6	48,4	24,2	100		
S2	f	4	32	23	77	50	186	3,736	1,100
	%	2,2	17,2	12,4	41,4	26,9	100		
S3	f	5	18	17	91	55	186	3,930	1,000
	%	2,7	9,7	9,1	48,9	29,6	100		
S4	f	3	17	13	79	74	186	4,096	0,987
	%	1,6	9,1	7,0	42,5	39,8	100		
S5	f	34	77	6	38	31	186	2,758	1,402
	%	18,3	41,4	3,2	20,4	16,7	100		
S6	f	22	55	27	51	31	186	3,075	1,308
	%	11,8	29,6	14,5	27,4	16,7	100		
S7	f	2	31	27	72	54	186	3,779	1,075
	%	1,1	16,7	14,5	38,7	29,0	100		
S8	f	6	14	19	90	57	186	3,957	1,001
	%	3,2	7,5	10,2	48,4	30,6	100		

S1: Okul müdürünüz okulunuzun stratejik planı belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurur.

S2: Okul müdürünüz çalışanların her türlü destekleyici, yenilikçi çalışmalarını teşvik etmekte ve kuruma fayda sağlayan başarılı çalışanları ödüllendirmektedir.

S3: Okulunuzda fiziksel ortamla ilgili düzenlemelerde ve değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulur.

S4: Okul müdürünüz çalışanlarla sürekli iletişim halindedir.

S5: Öğretmenler Kurulu toplantılarında çoğunlukla okul müdürü konuşur, öğretmenler genellikle dinleyici konumundadır.

S6: Sınıflara öğrenci yerleştirme ile ilgili öğretmenlerin görüşleri alınır.

S7: Okul müdürünüz vizyon, hedefler, kurumunuzla ilgili amaçlanan değişimler ve elde edilen sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirmektedir.

S8: Toplantı, görüşme vb. yollarla öğretmenlerin okul sorunları hakkında fikirleri alınmakta ve buna göre çözümler üretilmektedir.

Tablo 2'ye göre, okul müdürünün, okulun stratejik planı belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurduğu ( $\bar{X}=3,70$ ), çalışanların her türlü destekleyici, yenilikçi çalışmalarını teşvik etmekte ve kuruma fayda sağlayan başarılı çalışanları ödüllendirdiği ( $\bar{X}=3,73$ ), fiziksel ortamla ilgili düzenlemelerde ve değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurduğu ( $\bar{X}=3,93$ ) ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, okul müdürleriyle sürekli iletişim halinde olduklarını ( $\bar{X}=4,09$ ) ve öğretmenler kurulu toplantılarında hem okul müdürünün hem de kendilerinin konuştuğunu ( $\bar{X}=2,75$ ) düşünmektedir. Ancak öğretmenler, sınıflara öğrenci yerleştirme konusunda kısmen görüşlerinin alındığını ( $\bar{X}=3,07$ ) beyan etmişlerdir. Çalışmada, okul müdürünün vizyon, hedefler, kurumla ilgili amaçlanan değişimler ve elde edilen sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirdiği ( $\bar{X}=3,77$ ), toplantı, görüşme vb. yollarla öğretmenlerin okul sorunları hakkında fikirleri alındığı ve buna göre çözümler üretildiği ( $\bar{X}=3,95$ ) ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3. Katılımcı Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular**

Sorular		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	$\bar{X}$	S.D
S9	f	5	18	14	93	56	186	3,951	1,004
	%	2,7	9,7	7,5	50,0	30,1	100		
S10	f	9	57	29	57	34	186	3,268	1,213
	%	4,8	30,6	15,6	30,6	18,3	100		
S11	f	4	7	14	88	73	186	4,177	0,885
	%	2,2	3,8	7,5	47,3	39,2	100		
S12	f	7	17	27	81	54	186	3,849	1,059
	%	3,8	9,1	14,5	43,5	29,0	100		
S13	f	4	19	18	84	61	186	3,962	1,015
	%	2,2	10,2	9,7	45,2	32,8	100		
S14	f	3	30	17	85	51	186	3,811	1,061
	%	1,6	16,1	9,1	45,7	27,4	100		
S15	f	5	19	13	87	62	186	3,978	1,029
	%	2,7	10,2	7,0	46,8	33,3	100		
S16	f	3	9	11	85	78	186	4,215	0,880
	%	1,6	4,8	5,9	45,7	41,9	100		

S9: Okul müdürü sosyal etkinlik ve faaliyet planlamalarını öğretmenlerin görüşlerini alarak yapar.

S10: Okul müdürünüz öğretmenler kurulu gündemini belirlerken sizlerin görüşlerine başvurur.

S11: Okul müdürünüz sizleri görev yapan kişiler olarak değil, insan olarak görür ve sizlere değer verir.

S12: Okul müdürünüz daha üretken olmanız, ortak karar alabilmeyi sağlamanız ve katılımcı olmanız için sizi teşvik ederek sizlerde yönetime katılma isteği uyandırmaya çalışır.

S13: Okul müdürünüz okul içerisinde daha özgürlükçü ve uzlaşmacı bir tavır sergilemektedir.

S14: Okul müdürünüz sizlerin iş tatminini ve memnuniyetini artırmak için çaba gösterir ve karar almaya sizleri de dahil ederek işe olan ilginizi artırmaya çalışır.

S15: Okul müdürünüz her konuda itirazlarınızı aktif olarak dinler, konu ile ilgili sunacağınız tekliflere açıktır.

S16: Okulumuzda öğretmenler ile okul müdürü arasında karşılıklı sevgi ve saygı vardır.

Tablo 3'teki sonuçlar, okul müdürlerinin sosyal etkinlik ve faaliyet planlamalarını öğretmenlerin görüşlerini alarak yaptıkları ( $\bar{x}=3,95$ ), öğretmenler kurulu gündemi belirlenirken kısmen öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{x}=3,26$ ) başvurdukları tespit edilmiştir. Öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerini görev yapan kişiler olarak değil, insan olarak gördüğünü ve değer verdiğini ( $\bar{x}=4,17$ ) ve daha üretken olmaları için ortak karar alabilmeyi sağladıkları ve katılımcı olmaları için öğretmenleri teşvik ederek yönetime katılma isteklerini ( $\bar{x}=3,84$ ) uyandırdıklarını düşünmektedir. Çalışmada, okul müdürlerinin okul içerisinde daha özgürlükçü ve uzlaşmacı bir tavır sergilediği ( $\bar{x}=3,96$ ), öğretmenlerin iş tatminini ve memnuniyetini artırmak için çaba gösterdikleri ve karar almaya öğretmenleri de dahil ederek işe olan ilgilerini artırmaya çalıştığı ( $\bar{x}=3,81$ ) ortaya çıkmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin her konuda itirazlarını aktif olarak dinlediğini, konu ile ilgili sundukları tekliflere açık olduğunu ( $\bar{x}=3,97$ ), dolayısıyla öğretmenler ile okul müdürü arasında karşılıklı sevgi ve saygı olduğunu ( $\bar{x}=4,21$ ) ifade etmişlerdir.

**Tablo 4. Katılımcı Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular**

Sorular		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam	$\bar{X}$	S.D
S17	f	6	17	27	84	52	186	3,854	1,032
	%	3,2	9,1	14,5	45,2	28,0	100		
S18	f	5	21	16	96	48	186	3,865	1,012
	%	2,7	11,3	8,6	51,6	25,8	100		
S19	f	4	17	15	89	61	186	4,000	0,986
	%	2,2	9,1	8,1	47,8	32,8	100		
S20	f	11	28	14	83	50	186	3,715	1,185
	%	5,9	15,1	7,5	44,6	26,9	100		
S21	f	4	24	9	94	55	186	3,924	1,026
	%	2,2	12,9	4,8	50,5	29,6	100		
S22	f	6	26	12	87	55	186	3,854	1,093
	%	3,2	14,0	6,5	46,8	29,6	100		
S23	f	6	15	5	102	58	186	4,026	0,977
	%	3,2	8,1	2,7	54,8	31,2	100		
S24	f	19	35	32	65	35	186	3,333	1,263
	%	10,2	18,8	17,2	34,9	18,8	100		

S17: Okulumuzda öğretmenlerle okul müdürü arasında statü farklılığını ortadan kaldırmak ve katılımcılığı artırmak için çabalar mevcuttur.  
S18: Okul müdürü sahip olduğu yetkiyi sadece kendinde toplamayarak, öğretmenleri karar alma süreçlerine katılma fırsatı tanımakta ve insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmaya çalışmaktadır.  
S19: İdare tarafından alınan kararlar konusunda öğretmenlere bilgilendirmeler yapılır.  
S20: Nöbet görevlendirmeleri öğretmenlerin fikirleri alınarak yapılır.  
S21: Kurul ve komisyon görevlendirmeleri öğretmenlerin fikirleri alınarak yapılır.  
S22: Belirli gün ve haftaların kutlamaları ile bayram kutlama görevlendirmeleri öğretmenlerin fikirleri alınarak yapılır.  
S23: Görev değişiklik önerilerinizi ve mazeretlerinizi dikkate alır.  
S24: Okul müdürü belirli standart kural ve kaidelerin dışına çıkmaz.

Tablo 4'te görüldüğü üzere; okullarda öğretmenlerle okul müdürü arasında statü farklılığını ortadan kaldırmak ve katılımcılığı artırmak için çabalar ( $\bar{x}=3,85$ ) mevcut olduğu, dolayısıyla okul müdürlerinin sahip oldukları yetkileri sadece kendilerinde toplamayarak, öğretmenleri karar alma süreçlerine katılmalarına fırsat tanıdıkları ve insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmaya çalıştıkları ( $\bar{x}=3,86$ ) görülmektedir. Çalışmada, okul idaresi tarafından alınan kararlarla ilgili olarak öğretmenlerin bilgilendirildiği ( $\bar{x}=4,00$ ), nöbet görevlendirmelerinin ( $\bar{x}=3,71$ ), kurul ve komisyon görevlendirmelerinin ( $\bar{x}=3,92$ ), belirli gün ve haftaların kutlamaları ile bayram kutlama görevlendirmeleri konularında öğretmenlerin fikirlerinin alındığı ( $\bar{x}=3,85$ ) anlaşılmaktadır. Öğretmenler, görev değişiklik önerilerinin ve mazeretlerinin dikkate alınmakla ( $\bar{x}=4,02$ ) birlikte okul müdürünün belirli standart kural ve kaidelerin dışına kısmen çıkabildiğini ( $\bar{x}=3,33$ ) düşünmektedirler.

### 3.3. Katılımcı Liderlik Özellikleri Algısının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırmanın bu kısmında öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşüncelerinin tanımlayıcı bilgilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Mann-Whitney testi ve Kruskal-Wallis H testleri sonuçları verilmiştir. Bu kapsamda katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin düşüncenin, öğretmenlerin cinsiyetine göre dağılımı Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5. Katılımcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Düşüncenin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı**

Boyut	Cinsiyet	N	Sıralama Değeri Ortalaması	Sıralama Değerleri Toplamı	Mann-Whitney U	p
Katılımcı Liderlik Algısı	Kadın	126	94,17	11866,00	3695,000	0,804
	Erkek	60	92,08	5525,00		

p<0,05\*



Okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin olarak, öğretmenlerin düşüncelerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 5’te görülmektedir. Test sonuçlarına göre; okul müdürlerinin katılımcı liderlik özellikleri ( $U=3695,0$ ;  $p>0,05$ ) algısının kadın ve erkek öğretmenlerde birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuç; “**H<sub>1</sub>**: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık yoktur.” hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin düşüncelerinin mezuniyet durumlarına göre dağılımı Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6. Katılımcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Düşüncenin Öğretmenlerin Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı**

Boyut	Mezuniyet	N	M.R.	Chi-Square	P
Katılımcı Liderlik Algısı	Eğitim Fakültesi	116	90,33	3,170	0,530
	Fen Edebiyat Fakültesi	17	113,15		
	Eğitim Enstitüsü	25	88,88		
	Lisansüstü	6	102,92		
	Diğer	22	97,70		

Okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin olarak, öğretmenlerin düşüncelerinin mezuniyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 6’da görülmektedir. Test sonuçlarına göre, mezuniyet durumları itibariyle öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı özelliklerine ilişkin düşünceleri ( $X^2=3,170$ ;  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Tabloya göre; tüm mezuniyet gruplarında öğretmenlerin düşüncelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Bu kapsamda “**H<sub>2</sub>**: Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık yoktur.” hipotezi kabul edilmiştir.

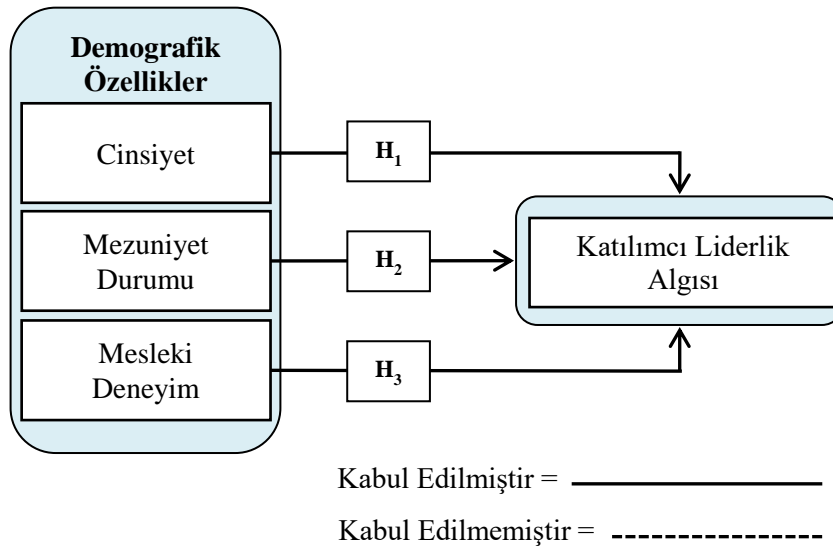
Araştırmaya katılan öğretmenlerin, katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin düşüncelerinin mesleki deneyimlerine göre dağılımı Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7. Katılımcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Düşüncenin Öğretmenlerin Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı**

Boyut	Mesleki Deneyim	N	M.R.	Chi-Square	P
Katılımcı Liderlik Algısı	5 Yıl Altı	4	75,50	4,739	0,315
	5-10 Yıl	13	76,73		
	11-15 Yıl	23	97,72		
	16-20 Yıl	39	107,17		
	20 Yıl Üstü	107	90,32		

Tablo 7’de, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin olarak, öğretmenlerin düşüncelerinin mesleki deneyimleri itibariyle anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına yer verilmiştir. Test sonuçlarına göre, mesleki deneyim açısından, öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı özelliklerine ilişkin düşünceleri ( $X^2=4,739$ ;  $p>0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Tabloya göre; tüm gruplarda öğretmenlerin düşüncelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre; “**H<sub>3</sub>**: Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşünceleri arasında farklılık yoktur” hipotezinin kabul edildiği saptanmıştır.

Katılımcı liderlik özellikleri üzerine, Zonguldak ili merkezinde gerçekleştirilen alan çalışmasına yönelik olarak geliştirilmiş olan hipotezlerin sonuçları Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Araştırma Hipotezleri Sonuçları

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin düşüncelerinin ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada 3 temel hipotez geliştirilmiştir. Şekil 2’de görüldüğü üzere; tüm hipotezlerin kabul edildiği tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Katılımcı liderler, kararların izleyenlerin görüşlerine başvurularak alınması, bulunulan ortamlarda demokratik atmosfer oluşturulması ve çalışanlarda sahiplenme duygusu sağlayarak olumlu sonuçların ortaya çıkmasına vesile olurlar.

Katılımcı liderliğin bu öneminden hareketle Zonguldak ilinde faaliyet gösteren okul müdürlerinin bu özelliklerinin tespiti amacıyla bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak için belirlenen ve araştırmaya katılan öğretmenlerden %67,7’si kadın ve %32,3’ü erkektir. Kadın ve erkek öğretmenlerden %62,4’ü eğitim fakültesinden, %9,1’i fen edebiyat fakültesinden, %13,4’ü eğitim enstitüsünden, %3,2’si lisansüstü programlarından ve %11,8’i diğer bilim dallarından mezun olmuştur. Öğretmenlerden %2,2’si 5 yılın altında, %7’si 5-10 yıl arasında, %12,4’ü 11-15 yıl arasında, %21’i 16-20 yıl arasında ve %57,5’i 20 yılın üzerinde mesleki deneyime sahiptir.

Çalışmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerini ölçen ifadelerle verdikleri cevapların dağılımı incelenmiştir. Buna göre okul müdürlerinin, stratejik planlar ve fiziksel ortamla ilgili düzenlemeler belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurdukları, her türlü destekleyici, yenilikçi çalışmalarını teşvik ettikleri, kuruma fayda sağlayanları ödüllendirdikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürleriyle sürekli iletişim halinde olduğu ve öğretmenler kurulu toplantılarında kendilerine konuşma fırsatı verildiği belirlenmiştir. Sınıflara öğrenci yerleştirme konusunda ise görüşlerini kısmen beyan edebildikleri tespit edilmiştir. Çalışmada, okul müdürünün vizyon, hedefler, kurumla ilgili amaçlanan değişimler ve elde edilen sonuçlar hakkında çalışanları bilgilendirdiği, toplantı, görüşme vb. yollarla öğretmenlerin okul sorunları hakkında fikirlerinin alındığı ve buna göre çözümler üretildiği görülmüştür.

Araştırmada, okul müdürlerinin sosyal etkinlik ve faaliyet planlamalarını öğretmenlerin görüşlerini alarak yaptıkları, öğretmenler kurulu gündemi belirlenirken ise öğretmenlerin görüşlerine kısmen başvurdukları tespit edilmiştir. Öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerini görev yapan kişiler olarak değil, insan olarak gördüğünü, onlara değer verdiğini, daha üretken olmaları için ortak karar alabilmeyi sağladıklarını ve katılımcı olmaları için öğretmenleri teşvik ettiklerini düşünmektedirler. Çalışmada, okul müdürlerinin okul içerisinde daha özgürlükçü ve uzlaşmacı bir tavır sergilediği, öğretmenlerin iş tatmini ile memnuniyetini artırmak için çaba gösterdiği ve karar almaya öğretmenleri de dahil ederek işe olan ilgilerini artırmaya çalıştığı tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin her konuda itirazlarını aktif olarak dinlediğini, konu ile ilgili sundukları tekliflere açık olduğunu, dolayısıyla öğretmenler ile okul müdürü arasında karşılıklı sevgi ve saygı olduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışmada, öğretmenlerle okul müdürü arasında statü farklılığını ortadan kaldırmak ve katılımcılığı artırmak için çaba gösterildiği, okul müdürlerinin sahip oldukları yetkileri sadece kendilerinde toplamayarak, karar alma süreçlerine öğretmenlerin katılmalarına fırsat tanıdıkları, böylece insan kaynağından en üst düzeyde yararlanmaya çalıştıkları görülmüştür. Araştırmada, okul idaresi tarafından alınan kararlarla ilgili olarak öğretmenlerin bilgilendirildiği; nöbet, kurul, komisyon, belirli gün ve haftalar ile bayram kutlama görevlendirmeleri konularında öğretmenlerin fikirlerinin alındığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, görev değişiklik önerilerinin ve mazeretlerinin dikkate alınmakla birlikte okul müdürünün belirli standart kural ve kaidelerin dışına kısmen çıkabildiğini düşünmektedirler.

Analizler kapsamında öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine yönelik düşüncelerinin tanımlayıcı bilgilerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre; okul müdürlerinin katılımcı liderlik özelliklerine ilişkin algının kadın ve erkek öğretmenlerde birbirine yakın olduğu görülmüştür. Mezuniyet durumları ve mesleki deneyimleri itibarıyla, öğretmenlerin, okul müdürlerinin katılımcı özelliklerine ilişkin düşünceleri arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla tüm gruplarda öğretmenlerin düşüncelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Akçekoce, A. ve Bilgin, K.U. (2016).Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-23.
- Akyüz, M.Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Algan, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.
- Arslantaş, H.İ. ve Özkan, M. (2014).Öğretmen ve Yönetici Gözüyle Etkili Okulda Yönetici Özelliklerinin Belirlenmesi. *International Journal of SocialScience*, 8(26), 181-193.
- Ateş, G. (2005).*Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 187-205.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi Dergisi*, 4(7), 138-172.
- Bitmiş, M., Rodopman, B., Üner, M.M. & Sökmen, E. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(17), 1-13.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.
- Can, E. ve Serençelik, G. (2017). Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Okul Yönetimine Katılımlarının İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 525-542.
- Çelikten, M. (2001). Etkili Okullarda Karar Süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(11), 1-12
- Dökel, U. (2009). *Katılımcı Liderlik Konusunda Bir Uygulama: Çaycuma OYKA Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Göksoy, S. (2014). Okul Yönetiminde Karara Katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28,531-548.
- İftar, K. G. (1999). *Bilim ve Araştırma, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (Ed. A. A. Bir), s.1-10, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Kayış, A. (2009). *Güvenirlilik Analizi*. (Ed. Ş. Kalaycı), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Krejcie, R. V. ve Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlama Araştırma Teknikleri*. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. (1999) “Anket Yöntemi”, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (Ed. A. A. Bir), s. 79-97, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öğretici, R. (2006) *Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özdamar, K. (2001). *SPSS İle Biyoistatistik*. 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özler, N. D. E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Özmen, A. (1999). “Örnekleme” *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Ed. A. A. Bir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma Yöntemler SPSS Uygulamalı*. Sarajevo: International Burch University.
- Sünbül, A. M. ve Yavuz, M. (2004). *İlköğretim Okulu Öğretmen ve Velilerinin Veli Toplantıları Hakkındaki Görüş ve Beklentilerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. İnönü Üniversitesi XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Şavran, G. T. (2009). *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. (Ed.: N. Suğur). *Araştırma Yöntem ve Tekniklerinin Seçimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını].
- Şavran, G. T. (ed.) (2012). *Örnekleme Seçimi ve Ölçüm*. İçinde *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013). Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Marmaris’te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 277-301.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, H. (2016). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(3),291-315.