

# Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, Okullarda Karara Katılım ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiler\*

Received/Geliş: 15/04/2017

Accepted/Kabul: 24/11/2017

Esra KARABAĞ KÖSE\*\*

Nezahat GÜÇLÜ\*\*\*

## Öz

Bu araştırmada, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri ve okullarda karara katılım ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmaya ilköğretim okullarında görev yapan toplam 565 öğretmen katılmıştır. Araştırmada ölçme aracı olarak; “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”, “Karara Katılım Ölçeği” ve “Öğrenen Örgütlerin Boyutları Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde betimsel analizlerle birlikte, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; liderlik stilleri, karara katılım ve örgütsel öğrenme değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon analizi sonuçları, liderlik stilleri ve karara katılımın örgütsel öğrenmenin anlamlı birer yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, yönetsel süreçlerde okulların karar alanlarının genişletilmesi ve karara katılım mekanizmalarının güçlendirilmesi önerilmektedir.

**Anahtar sözcükler:** Liderlik stilleri, karara katılım, örgütsel öğrenme

---

\*Bu çalışma Esra KARABAĞ KÖSE tarafından hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

\*\*Sorumlu yazar: Yrd. Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Kırıkkale, esrakarabag@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1367-7793

\*\*\*Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, ORCID ID: 0000-0001-5543-0003

## The Relationships between Leadership Styles of School Principals, Participatory Decision Making and Organizational Learning

### Abstract

This study examines the impact of leadership styles and participatory decision making on the organizational learning according to the views of teachers. Using the associational research model, the study included totally 565 teachers employed in primary schools. In the study, “Multi-Factor Leadership Scale”, scale of “Participate in Decision” and “Scale for the Dimensions of Learning Organizations” were used as measurement instruments. As well as descriptive analyses, correlation analysis and multiple regression analysis were used in analysing the data. As a result of the study; it was observed that there were significant relationships between the variables of transformational leadership, transactional leadership, decision making and organizational learning. The results of the regression analysis show that the leadership styles and participatory decision making are both significant predictors of organizational learning. According to results of the study it is recommended to increase the authorisation of the schools and strength participative decision making in the schools.

**Keywords:** Leadership styles, participatory decision making, organizational learning.

## Giriş

Eğitime yapılan yatırımların niteliğe dönüşme düzeyi ile ilgili tartışmalar ve özellikle son on yılda sonuçları eğitim kamuoyunda daha yoğun tartışmalara neden olan TIMSS ve PISA gibi uluslararası sınavlar, eğitim kurumlarını giderek daha rekabetçi bir ortama sürüklemektedir. Ek olarak eğitim kurumlarına yönelik giderek artan toplumsal talepler eğitim süreçlerini ve dolayısıyla okulları daha dinamik bir yapıya zorlamaktadır. Benzeri şekilde gerek okullarda öğrencilere kazandırılması beklenen; bilgi, beceri, tutum ve davranışların ve gerekse bu kazanımları sağlamak üzere kullanılacak öğretim yöntem ve tekniklerini ilgilendiren pedagoji ve psikoloji gibi alanlardaki bilgilerin hızlı değişimi, okulları yeni öğrenmelere zorlamaktadır. Bu çerçevede okul düzeyinde örgütsel öğrenme olgusunun giderek daha fazla önem kazandığı söylenebilir. Okulların yeni öğrenme zorunlukları ile başa çıkmak üzere yönetsel süreçlerini; liderlik ve karara katılım gibi konular bağlamında nasıl biçimlendirmeleri gerektiği, bu çalışmanın temel problem durumunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda bu araştırma, okullarda liderlik, karara katılım ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri incelemektedir.

Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları yeni koşullara göre yeni iş yapma biçimleri geliştirebilme kapasitesi ile ilgili olan örgütsel öğrenme, örgütlerin çevresel değişime uyum sağlayabilmeleri için bir zorunluluk olarak görülmektedir (Garvin, 1993; Pfeffer, 1999; Senge 2006). Literatürdeki örgütsel öğrenme tanımları incelendiğinde, örgütsel öğrenmenin, örgüt çevre ilişkileri, değişen şartlara uyum ve değişim kapasitesi, bilgi işleme, üretme ve kullanma kapasitesi, örgütsel etkililikteki artış düzeyi, iletişim düzeyinin gücü gibi bağlamlarda tanımlandığı görülmektedir. Güçlü bir iletişim kapasitesine sahip olan öğrenen örgütler, kurumsal ve bireysel düzeyde öğrenmeyi ve insan kaynağının gelişimini ön plana almaktadırlar (Koçel, 2003, Özden, 2005). Öğrenen örgütlerde ortak bir kurum vizyonunun oluşturulması ve kurumun birlikte öğrenme kapasitesi önem taşımaktadır (Senge, 2006). Birlikte öğrenme sürecinde örgütün; bilginin üretimi, paylaşılması ve kullanımı açısından güçlü araçlara sahip olması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme, özellikle hızlı değişim dönemlerinde kurumların varlıklarını ve misyonlarını sürdürebilmeleri için vazgeçilmez bir gerekliliktir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009). Örgütsel öğrenmenin; tükenmişlik ve özyeterlik (Yavaş, 2012), liderlik (Hannah and Lester, 2009; Hsiao and Chang, 2011; Silins ve Mulford, 2004) örgütsel bağlılık, iş

doyumunu ve motivasyonu (Balay, 2012; Egan, Yang ve Bartlett, 2004; Erdem ve Uçar, 2013; Tibet, 2015), örgütsel performans (Kumar, 2005; Lopez, Peon ve Ordas, 2005) gibi çok sayıda değişkenle ilişkileri bakımından farklı araştırmalara konu edilmesi ve bu alanda oluşan geniş literatür, kavramın örgütler açısından önemini göstermektedir.

Örgütlerde karar süreçlerinin bilginin alınması değerlendirilmesi ve kullanılması açısından kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın bir diğer boyutunu oluşturan karar süreçleri, klasik yönetim teorilerinden bu yana yönetim süreçlerinin ayrılmayan bir parçası olarak tüm kuramcılarının üzerinde önemle durduğu bir kavramdır. Fayol, Urwick ve Gulick gibi teorisyenler tarafından; planlama, organize etme, kumanda etme, eşgüdümleme, kontrol etme gibi süreçlerle tanımlanan yönetim süreçleri arasında, özellikle planlama bağlamında karar üzerinde durulmuştur. Örgütlerde yönetimin esası (Aydın 2005) ve yönetim sürecinin kalbi olarak (Bursalıoğlu, 2002) tanımlanan karar verme, yönetimin niteliğini belirleyen en önemli süreçlerden birisidir. Yönetim bilimine yönelik alan yazın incelendiğinde, karar verme süreci ile ilgili; bir eyleme yol açan çeşitli alternatifler arasından birini seçme (Can, 2005; Tortop vd., 1999), bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanını seçme (Aydın, 2005; Tosun, 1992), belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu (Koçel, 2003) vb. çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlara bakıldığında, seçme ve tercih etmenin karar verme kavramının odağında yer aldığı görülmektedir. Yönetim sürecinin tüm diğer basamakları, karar verme ile ilişkilidir (McCamy, 1947) ve sorun çözme sürecinin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Demokratik bir örgütte, alınan kararlardan etkilenen bireylerin karar alma sürecinde de yer almaları gerekmektedir. Karar vermeye katılımın sağlanması ile birlikte daha sağlıklı kararlar verilebilir. Öte yandan karara katılma örgüt üyelerinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmelerine yardım eder (Aydın, 2005). Bursalıoğlu'na (2002) göre, kararlara katılma, bireylerin ya da grupların bir araya gelmesi değil, bunların birbirini etkileyecek yapıda bütünleşmesidir. Hoy ve Miskel (2010), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin karara katılması konusunda, alanyazında yapılmış çalışmaların ve teorilerin sağladığı bilgi birikimine bağlı olarak ulaşılan bazı genellemeler olduğunu ileri

sürmektedir. Buna göre; politika oluşturulmasına katkıda bulunma fırsatının, öğretmenlerin morali ve okul ile ilgili çalışmalarda gösterdikleri çabalar üzerinde önemli olduğu, karara katılmanın öğretmenlerin bireysel olarak mesleki doyumunu olumlu olarak etkideği, öğretmenlerin kendilerine karar verme sürecinde söz hakkı tanıyan müdürleri tercih ettikleri, kararlar astlarca kabul edilmediği zaman ya da kararın niteliği düşük olduğu zaman başarısızlıkla sonuçlanacağı, öğretmenlerin her karara katılma gibi bir beklentileri olmadığı, karar sürecine katılımın fazla düşük ya da yüksek olduğu durumların zararlı etkileri olabileceği, öğretmen ve yöneticilerin her ikisinin de karar vermedeki rolleri ve fonksiyonları problemin durumuna göre değişebilir olması gerektiği söylenebilir. Alan yazındaki çalışmalar, karar süreçlerinin; bireysel ve kurumsal performans (Köse, 2017; Par, 2017), psikolojik ve bilişsel süreçler, dijital teknolojiler (Balkan, 2016; Taşkın, 2016) stratejik yönetim (Özdemir, 2016), öz yeterlik algıları (Yalçın, 2016), iş doyumu (Özdoğan, 2012), liderlik stilleri (Hariri, Monypenny ve Prideaux, 2014) gibi birçok farklı değişkenle ilişkileri bakımından çok sayıda güncel araştırmaya konu edildiğini göstermektedir.

Örgütlerde karar süreçlerinin işleyişinde ve örgütün öğrenme kapasitesinin artırılmasında temel belirleyici faktörlerden birisi liderlik olgusudur. Alanyazında en fazla çalışılan liderlik teorilerinden birisi Bass ve Avolio (1990) tarafından kavramsallaştırılan liderlik stilleri çerçevesidir. Buna göre, örgütlerde temel olarak dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik olmak üzere iki farklı ve birbirine karşıt liderlik stili olabilmektedir. Dönüşümcü liderler, yeni durum ve olgular karşısında örgütün güçlü ve inisiyatif sahibi, yenilikçi ve değişim kapasitesi yüksek olmasını sağlamaktadır. İşlemci liderler ise daha çok değişime kapalı ve var olan durumu yani statükoyu sürdürme eğilimindedirler. Bu bağlamda özellikle dönüşümcü liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme süreçlerinin ilişkili olduğu düşünülebilir. Örgütsel öğrenme bağlamında, liderlik ve karara katılım arasındaki ilişkilerin incelenmesi, kurumsal yapılarda yeni yönetim anlayışlarının hayata geçirilebilmesini sağlayacak stratejilerin belirlenebilmesi için önemli görülmelidir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinin temel koşullarından görülen iletişim ve vizyon paylaşımı gibi unsurlar (Senge, 2006), örgüt içinde güçlü bir katılımcı ve paylaşımcı ortamın gerekliliğini öne çıkarmaktadır. Bu çerçevede çok sesli, katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı ile tüm çalışanların kurumsal süreçlere etkin

katılımını sağlayacak bir liderlik yaklaşımı etkili olabilir. Alanyazın incelendiğinde, liderlik stillerinin karar verme süreçleri ile ilişkileri bakımından bazı araştırmalara konu edildiği görülmektedir (Aieman, 2013; Hariri, Monypenny ve Prideaux, 2016; Hariri vd. 2014).

Araştırmanın problem durumunu oluşturan ve yukarıda özet olarak sunulan kavramsal çerçeve, örgütsel öğrenme üzerinde karara katılım ve liderlik stillerinin anlamlı birer açıklayıcı olabileceğine işaret etmektedir. Bu kuramsal temeller üzerine yapılandırılmış olan araştırmanın temel amacı, ilköğretim kurumu öğretmenlerinin görüşlerine göre okullarda; liderlik stilleri, karara katılım ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu çerçevede öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin liderlik stillerini, öğretmenlerin karara katılım düzeyini ve örgütsel öğrenme düzeyini belirlemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ile liderlik stillerinin ve karara katılım düzeyinin örgütsel öğrenme düzeyini ne ölçüde açıkladığını değerlendirmek hedeflenmiştir.

## Yöntem

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, karara katılım ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilerin incelendiği bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Çankırı il ve ilçe merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim kurumlarında, 2012-2013 öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Okul ve kurumların coğrafi dağılımlarının oldukça geniş olması nedeni ile dönüt sayısının düşük olma riskini azaltmak amacı ile araştırmada örneklem alma yoluna gidilmeyerek evrenin tamamı üzerinde çalışılmış, araştırmanın evreni çalışma evreni olarak kabul edilmiştir. Buna göre, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Çankırı'da bulunan 121 ilköğretim kurumunda görev yapan 1.171 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında, 805 öğretmene anket dağıtılmış ve 591 öğretmenden dönüt alınmıştır. Geri dönen 591 anketin yönergeye uygun olarak doldurulan 565'i istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Örneklem grubunun demografik yapısı incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin; % 59'unun kadın, % 41'inin erkek öğretmenlerden oluştuğu, % 90'ının lisans, % 6'sının önlisans ve % 3'ünün lisansüstü eğitim almış oldukları, % 49'unun branş öğretmeni, % 44'ünün sınıf öğretmeni ve

% 7'sinin okulöncesi öğretmeni oldukları, % 39'unun 1-5 yıl, % 24'ünün 6-10 yıl, % 13'ünün 11-15 yıl, % 11'inin 16-20 yıl, % 13'ünün 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Demografik veriler incelendiğinde öğretmenlerin önemli bir bölümünün kıdem olarak henüz mesleğin başlarında ve lisans mezunu oldukları, lisansüstü eğitim alma oranının ise oldukça düşük olduğu görülmektedir.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada; Öğrenen Örgütlerin Boyutları Ölçeği, Karara Katılım Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Anketi olmak üzere üç ölçme aracı kullanılmıştır.

Öğrenen Örgütlerin Boyutları Ölçeği: Örgütsel öğrenmeyi belirlemek amacı ile Marsick ve Watkins (1997) tarafından geliştirilen 21 maddelik beşli likert tipinde hazırlanmış “Öğrenen Örgütlerin Boyutları Ölçeği” kullanılmıştır. Türkçe'ye ve eğitim kurumlarına uyarlama çalışması yapılan ölçeğin geçerlik güvenirlik çalışması için basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 15 okulda görev yapmakta olan 325 öğretmenin katılımıyla ön uygulama yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi için veri yapısının uygunluğu test etmek amacıyla yapılan Kaiser-Meyer Olkin (KMO) testinde KMO değerinin .96 olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları anlamlı bulunmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğuna karar verilmiştir. Tek faktörün açıklamış olduğu varyans % 59.51 ve özdeğer 12.496 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin güvenirlik analizi çalışmaları kapsamında; iç tutarlılık katsayısı .97 ve madde toplam korelasyon katsayıları .68 ile .82 arasında hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğin bir kanıtı olarak değerlendirilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen tek faktörlü yapının uyum iyiliğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizi (CFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile belirlenen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/sd= 2,744$ ; GFI = .86; RMSEA = .07; CFI=.94; AGFI=.82; NFI= .91) incelendiğinde model uyumunun iyi olduğu görülmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

Karara Katılım Ölçeği: Karara katılım düzeyini belirlemek amacıyla, ilk kez Wroom (1959) tarafından geliştirilen, sonrasında başka araştırmacılar (Allen, 2010; Siegel ve Ruh, 1973) tarafından geliştirilerek kullanılan, beşli Likert tipindeki “Karara Katılım Ölçeği” kullanılmıştır. Tek boyut ve beş

maddeden oluşan ölçek, Türkçe'ye ve eğitim alanına araştırmacı tarafından uyarlanmış ve ölçeğe sonradan bir soru eklenmiştir. Karara Katılım Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması için 325 öğretmen ile ön uygulama yapılmıştır. Karara Katılım Ölçeğinin Güvenirlik Analizi için Cronbach-Alfa katsayıları ve madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayılarının ,589 ile ,705 arasında değiştiği, ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısının ise ( $\alpha=.86$ ) olduğu görülmüştür. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin bir kanıtı olarak değerlendirilmiştir. Karara Katılım Ölçeği'nin faktör yapısını belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi için veri yapısının uygunluğu test etmek amacıyla yapılan Kaiser-Meyer Olkin (KMO) testinde KMO değerinin ,79 olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Tek faktörün açıkladığı varyans % 59,432 ve özdeğer 3,566 olarak belirlenmiştir. Faktör yapısının uyum iyiliğini incelemek üzere doğrulayıcı faktör analizi (CFA) yapılmış ve tek faktörlü yapının kabul edilebilir bir model uyumu gösterdiği ( $\chi^2/sd= 3,671$ ; GFI = .97; RMSEA = .07; CFI=.97; AGFI=.91; NFI= .96) bulunmuştur.

Çok Faktörlü Liderlik Anketi (ÇFLA): Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ölçek, yöneticilerin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerinin belirlemeyi amaçlayan 36 maddeden oluşmaktadır. Beşli likert biçiminde hazırlanan ölçme aracı, Türkiye'de eğitim alanında birçok araştırmacı (Cemaloğlu, 2007a, 2007b, 2007c; Karip, 1998; Korkmaz, 2005, 2007, 2008; Kurt, 2009; Okçu, 2011) tarafından kullanılarak geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada Kurt (2009) tarafından uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin alt boyutlarına ilişkin iç tutarlık katsayıları dönüşümcü liderlik için ( $\alpha=.95$ ) ve işlemci liderlik için ( $\alpha=.72$ ) olarak belirlenmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde betimsel istatistikler, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılmış, analizler SPSS 15 paket programı ile yapılmıştır. Değişkenlerin gözlenme düzeyini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla ise Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı



(r) hesaplanmıştır. Ayrıca yordayıcı değişkenlerin yordama düzeylerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır.

### Bulgular

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, karara katılım ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Söz konusu değişkenlere ait betimsel istatistikler ile değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Liderlik stilleri, karara katılım ve örgütsel öğrenme değişkenleri arasındaki ilişkiler

Değişkenler	1	2	3	$\bar{X}$	SS
1. Dönüşümcü Liderlik				4.03	.67
2. İşlemci Liderlik	-.45*			2.40	.58
3. Karara Katılım	.61*	-.31*		3.90	.65
4. Örgütsel Öğrenme	.81*	-.37*	.68*	3.91	.70

N=526 \* p<.01

Tablo 1 incelendiğinde, liderlik stilleri bakımından dönüşümcü liderliğin işlemci liderliğe göre daha yüksek düzeyde gözlemlendiği, karara katılım ve örgütsel öğrenme düzeylerinin yakın olduğu görülmektedir. Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, liderlik stilleri, karara katılım ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkilerin pozitif ya da negatif yönde anlamlı olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ile karara katılım ( $r = .61$ ;  $p < .01$ ) ve örgütsel öğrenme ( $r = .81$ ;  $p < .01$ ) arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Karara katılım ile örgütsel öğrenme arasında ( $r = .68$ ;  $p < .01$ ) pozitif yönde ve anlamlı, işlemci liderlik ile örgütsel öğrenme arasında ise ( $r = -.37$ ;  $p < .01$ ) negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşlemci liderliğin karara katılım ile ilişkisi ( $r = -.31$   $p < 0.01$ ) negatif yönde ve anlamlı bulunmuştur. Değişkenler arasındaki en güçlü ilişkilerin, dönüşümcü liderlik ve örgütsel öğrenme ile karara katılım ve örgütsel öğrenme arasında olduğu görülmektedir.

Liderlik stilleri ve karara katılımın örgütsel öğrenmeyi yordama düzeyini belirlemek amacı ile çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmektedir.

**Tablo 2.** Örgütsel öğrenmenin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Yordayıcılar	B	Standart Hata	$\beta$	T	P
(Sabit)	,295	,169		1,740	,082
Dönüşümcü Liderlik	,635	,032	,624	19,753	,000
İşlemci Liderlik	- ,025	,032	-,021	-,779	,436
Karara Katılım	,288	,034	,259	8,538	,000
R = ,809	R <sup>2</sup> = 0,655				
F(3, 561) = 355,596	p = ,000				

Analiz sonuçları, dönüşümcü liderlik ve karara katılımın örgütsel öğrenme ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir (R= 0,809, R<sup>2</sup>= 0,655, p<,000). Liderlik stilleri ve karara katılım birlikte örgütsel öğrenmedeki değişimin % 66'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ) yordayıcı değişkenlerin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin önem sırasına göre, dönüşümcü liderlik, karara katılım ve işlemci liderlik olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, dönüşümcü liderlik ve karara katılım değişkenlerinin örgütsel öğrenmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu, işlemci liderlik değişkeninin etki düzeyinin ise anlamlı olmadığını göstermektedir.

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma bulguları, dönüşümcü liderlik ile karara katılım ve örgütsel öğrenme arasında da pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, dönüşümcü liderlik, karara katılım düzeyi ve örgütsel öğrenme düzeyleri birlikte artış göstermektedir. Diğer taraftan işlemci liderlik ile karara katılım ve örgütsel öğrenme düzeyi arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bulgular, dönüşümcü liderliğin aynı zamanda örgütsel öğrenmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki olumlu etkilerini doğrulayan geniş bir alanyazın bulunmaktadır (Dibbon, 1999; Hsiao and Chang, 2011; Johnson, 2002; İmran, İlyas, Aslam ve Rahman, 2016; Kurland, Hilla ve Lazarowitz, 2010). Dibbon'a (1999) göre liderlerin çalışanlar ile birlikte öğrenerek model olmaları

gerekmektedir. Kale (2003) dönüşümcü liderlerin örgüt üyelerinin yansıtıcı ve eleştirel düşüncelerini, motive olmalarını amaçladıklarını, yüksek performans beklentisiyle paylaşılan normları ve inançları inşa ettiklerini, karar verme süreçlerine geniş katılıma izin veren örgüt yapısını oluşturabildiklerini ve tüm bunların örgütsel öğrenme için önemli sonuçlar doğurduğunu ifade etmektedir.

Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderliğin karara katılma ile ilişkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin karara katılma düzeyi de artmaktadır. Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin karara katılım düzeyi arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu bulgusunu desteklemekte ve dönüşümcü okul yöneticilerinin karara katılımı arttığını ortaya koymaktadır (Copeland, 1997; İlmez, 2010; Oğuz, 2008). Diğer taraftan işlemci liderlik davranışlarının karara katılma ile ilişkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Hem dönüşümcü hem de işlemci liderler taktik değişimleri ile ilgili kararlarda birbirleri ile ilgilidirler ancak işlemci liderler stratejik olmayan karar alımında bağımlı değillerdir. İşlemci liderler öncelikle örgütsel yapı ile ilgilidirler ve daha çok çalışanların katılımı olmadan organizasyonun işlerinin yürütülmesi ile ilgilenirler (Copeland, 1997). Aynı şekilde Bogosian (2012) da otokratik liderlerin, son kararın liderde olduğu kabulünden hareketle, fikirleri kabul etmede sınırlı düşünceye sahip olduklarını, demokratik liderlerin ise, karara katılma aşamasında fikirlerini dayatmadıklarını, karar vermeye önderlik ettiklerini, bunu yaparken de diyalog ve fikir paylaşımını cesaretlendirdiklerini ifade etmiştir.

Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin karara katılımı ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve karara katılım düzeyinin örgütsel öğrenmenin anlamlı bir açıklayıcısı olduğunu göstermektedir. Buna göre, okullarda dönüşümcü liderliğin ve karara katılım düzeyinin artışı örgütsel öğrenme düzeyinde de artış meydana getirmektedir. Chiva ve Alegre (2009) örgütlerdeki iletişim ve etkileşimlerin karara katılım ile desteklenmesi gerektiğini belirterek örgütlerde; iletişim, etkileşim ve karara katılımın örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir. Özdemir ve Cemaloğlu'na (2000) göre, öğretmenlerin karara katılımı

okullardaki örgütsel öğrenme sürecini desteklemekte, karara katılımın öğretmenlere sağladığı kişisel doyum, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların dengelemesini sağlamaktadır. Senge'ye (2007) göre örgütlerdeki temel öğrenme yetersizliklerinden birisi yöneticilerin her şeyin en iyisini bileceği varsayımının hakim olduğu bir kurumsal kültürdür. Böyle bir kurumsal yapı, karara katılımın düşük olacağı bir kurumsal kültür üretecektir. Dolayısıyla karara katılımın kurumda öğrenme yetersizliğini ortadan kaldırılmasına katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu değerlendirmeler çerçevesinde, araştırma sonuçlarına dayalı olarak, okulların örgütsel öğrenme düzeyini güçlendirmek için; okul yöneticilerini yetiştirme, atama ve değerlendirme süreçlerinde dönüşümcü liderlik becerilerinin dikkate alınması, yönetsel süreçlerde okulların karar alanlarının genişletilmesi ve karara katılım mekanizmalarının güçlendirilmesi önerilmektedir.

## Kaynakça

- Aieman, A. A. (2013). The Relationship between Decision Making Styles and Leadership Styles among Public Schools Principals. *International Education Studies*, 6 (7), 100-110.
- Akgün, A.E., Keskin H., Günsel, A. (2009). Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Ankara: Efil Yayınevi.
- Aydın, M. (2005). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12 (4), 2474-2486
- Balkan, D. (2016). *İşletmeler için Yeni Bir Performans Ölçüm Sistemi Tasarımı ve Web Tabanlı Karar Destek Sistemi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership learning to share vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.
- Bogosian, R. (2012). *Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employees' Lived Experiences of Silence in Work Group Settings*. Yayınlanmamış doktora tezi, The George Washington Üniversitesi, Washington.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *TSA*, 11(2), 165-194.
- Cemaloğlu, N. (2007c). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Chiva, R. And Alegre, J. (2009). Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Assessment İn The Ceramic Tile İndustry *British Journal of Management* 20 (3), 323-340
- Cihangiroğlu, N.(2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*, Yayınlanmamış doktora tezi,, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Copeland, J. A. (1997). *Transformational leadership and participation in decision-making in public schools*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,. The University of New Brunswick.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem.

- Dibbon, D.C. (1999). Atesting The organizational learning capacity of schools. Department of Theory and Policy Studies in Education, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Toronto Üniversitesi.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), 279–301. DOI:10.1002/hrdq.1104
- Erdem, M., Uçar, İ.H. (2013). Learning Organization Perceptions in Elementary Education in terms of Teachers and the Effect of Learning Organization on Organizational Commitment. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(3), 1527-1534.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Hannah, S. and Lester, P. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20, 34-48.
- Hariri, H. Monypenny, R and Prideaux, M. (2016). Teacher-perceived principal leadership styles, decision-making styles and job satisfaction: how congruent are data from Indonesia with the Anglophile and Western literature? *School Leadership & Management*, 36 (1), 41-62. DOI: 13632434.2016.1160210
- Hariri, H. Monypenny, R and Prideaux, M. (2014). Leadership Styles and Decision-Making Styles in an Indonesian School Context. *School Leadership & Management*, 34 (3), 284-298. DOI: 13632434.2013.849678
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi-teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hsiao, H.C., Chang, J.C. (2011) The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12, 621–631 DOI 10.1007/s12564-011-9165-x.
- İlmez, M. (2010). *Bir Kamu Kurumundaki Görevli Yöneticilerin Ve Çalışanların Liderlik Stilleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ufuk üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İmran, M.K., İlyas, M., Aslam, U. And Rahman, U.U. (2016). Organizational learning through transformational leadership, *The Learning Organization*, 23 (4), 232-248. DOI: 10.1108/TLO-09-2015-0053
- Johnson, J. R. (2002). Leading the learning organization: portrait of four leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (5), 241-249.
- Kale, M. (2003). *Liselerin örgütsel öğrenme düzeylerinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kurland, H., Hilla Peretz, H. and Lazarowitz, R. H. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision, *Journal of Educational Administration*, 48 (1), 7-30.
- Köse, E. (2017). *Yöneticilerin karar verme yetkinliğinin yönetsel performans üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Kumar, N. (2005). Assessing the learning culture and performance of educational institutions. *Performance Improvement*, 44 (9), 27-32.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., and Ordas, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12 (3), 227-245.
- McCamy, J. L. (1947). An analysis of the process of decision-makings. *Public Administration Review*, 7 (1).
- Oğuz, E. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Okçu, V. (2011). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkileri İncelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, A. (2016). Yükseköğretim kurumlarında stratejik yönetim için bulanık karar verme tabanlı balanced scorecard yaklaşımı ve bir model önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 146.
- Özdemir, S., Karadağ, N ve Kılınç, A.Ç. (2013). Öğrenen Örgütlerde Liderlik: Okul Müdürleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 14(2), 17-34
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A.
- Özdoğan, M. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu
- Par, A. (2017). *Satış Yöneticilerinin Liderlik ve Karar Alma Tarzlarının Performanslarına etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim: Örgütlerde politika ve nüfuz*. (Çeviri: Özsayar, E). İstanbul Boyner Holding yayınları.
- Senge, M. P. (2006). *Beşinci disiplin* (Çev. A. İldeniz ve A. Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi.
- Siegel, A, L.,& Ruh, R. A, (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background, and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 318-327
- Silins, H. and Mulford, B. (2004). Schools as learning organizations: Effects of teacher leadership and student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(3), 443-466.
- Taşcı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı - örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 373-382.

- Taşkın, K. (2016). *Belirsizlik Durumlarında Karar Verme İşleminin Dinamik Boyutu*. Yayınlanmamış doktora tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Bilişim Enstitüsü. Ankara.
- Tibet, B. (2015). *Predictors of Organizational Learning Capability in Primary And Secondary Schools*, Yayınlanmamış doktora tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Tortop, N, İşbir, E.G ve Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, Ankara: Savaş Yayınları.
- Yalçın. M. (2016). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Öz Yeterlilik Düzeylerinin Karar Verme Stilleri ile Arasındaki İlişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Yavaş, T. (2012). *Ortaöğretim Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Öğrenilmiş Çaresizlik, Tükenmişlik ve Öz-Yeterlik Algılarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine Etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Elazığ.