



Multilevel analysis of the effects of leadership styles, decision making strategies and personality on decision-making process in schools¹

Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişiliğin okullardaki karar sürecine etkilerinin çok düzeyli analizi¹

Nezahat Güçlü²
Arif Özer³
Türker Kurt⁴
Serkan Koşar⁵

Abstract

This study aims to identify factors that are effective on decision making at school, to analyse how these processes occur, to investigate whether decision making processes differ from school to school; and to demonstrate whether decision making processes at schools are associated with personality, decision making strategies and principals' leadership. The research was conducted during 2012-2013 academic year in central districts of Ankara. It covered a total number of 473 participants (22 principals and 449 teachers), who work in 24 different elementary schools. In order to collect necessary data for the research, Adjective Based Personality Scale (Bacanlı, İlhan and Aslan, 2009), Leadership Styles Scale (Çuhadaroğlu, 2008) and Decision-Making Questionnaire at School and Decision Making Process Questionnaire at School, which were developed by the authors, were employed in this study. In analysing the data, two-level

Özet

Bu çalışmada, okullarda karar verme sürecinde etkili olan faktörlerin neler olduğu, okulda karar süreçlerinin nasıl gerçekleştiği, karar verme süreçlerinin okullara göre farklılaşp farklılaşmadığı ve okullardaki karar verme süreçlerinin kişilik, karar verme stratejileri ve okul müdürünün liderliği ile ilişkili olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırma, 2012-2013 eğitim ve öğretim yılında, Ankara ili merkez ilçelerindeki 24 ilköğretim okulunda görev yapan 22 okul müdürü ve 449 öğretmen olmak üzere toplam 473 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (Bacanlı, İlhan ve Aslan, 2009) ve Liderlik Stilleri Ölçeği (Çuhadaroğlu, 2008) ve araştırmacılar tarafından geliştirilen Okulda Karar Alma Anketi ve Okulda Karar Alma Süreci Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde iki düzeyli hiyerarşik doğrusal model tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre,

¹ This article was derived from the findings of the project (04/2010-42) titled Decision-Making Circle in the Schools: The Effects of Leadership Styles, Decision Making Strategies and Personality on Decision-Making Process in the Schools supported by Gazi University Scientific Research Projects Unit

² Prof. Dr., Gazi University, Faculty of Gazi Education, Department of Educational Sciences, ngucclu@gazi.edu.tr

³ Assoc. Prof. Dr., Hacettepe University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, arifozzer@hacettepe.edu.tr

⁴ Assist. Prof. Dr., Gazi University, Faculty of Gazi Education, Department of Educational Sciences, turker@gazi.edu.tr

⁵ Dr., Gazi University, Faculty of Gazi Education, Department of Educational Sciences, skosar@gazi.edu.tr

hierarchical linear model technique was used. According to the research findings, the most important factors in decision making at schools are deputy principals, senior education managers and teachers. The least effective ones are citizens that are not custodians for students, non-educative personnel at school and representatives of non-governmental organisations.

Keywords: Decision making, participatory decision making, leadership styles, decision-making strategies, personality

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

1. Giriş

Bireyler yaşamları boyunca hem özel hayatları hem de iş yaşantılarında karar vermek zorunda oldukları birçok durumda karşı karşıya kalmaktadırlar. Karar vermek zorunda kalınan konular basit olabildiği gibi karmaşık da olabilmektedirler (Rue ve Byars, 2003). Karar verme sürecinin yöneticiler için çok daha zorlu olduğu söylenebilir. Çünkü örgütte karar verici konumda olan yöneticiler (Vroom, 1973) zamanlarının büyük kısmını karar vermeye harcarlar (Gatewood ve diğ., 1995). Bu sebeple yöneticilerin başarı düzeyleri geçmişte verdikleri doğru kararlar ile belirlenmektedir (Vroom, 1973).

Karar, kararı veren kişiler hakkında bilgi vermesi açısından da önemlidir, çünkü kararı veren kişilerin yetenek ve inançları hakkında bazı ipuçlarını içermektedir. Bu anlamda özellikle yöneticilik gibi önemli bir konumda olan bireylerden, kaliteli kararlar beklenmektedir. Karar verme süreci her meslekte önemlidir; ancak yönetim kademesinde bulunanlar için ayrı bir öneme sahiptir (Kuzgun, 1992). Karar verme süreci, yöneticiler açısından o kadar önemlidir ki, yöneticilik bazen karar verme işi olarak da tanımlanmaktadır (Koçel, 2001).

Yöneticilerin aldıkları kararlar iki sebepten dolayı önemlidir. Alınan kararlar bir yandan örgütün başarısına veya başarısızlığına katkıda bulunmakta diğer yandan yöneticilerin kariyerinde, ödül almasında ve iş doyumunda etkili olmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2004). Ancak karar almanın yönetimin sorumluluğunda olması, yöneticilerin her konuda karar almak ve uygulamak yeteneğine sahip olduğu anlamına gelmemektedir (Üstün ve Bozkurt, 2003). Esasında günümüzde örgütlerin karşı karşıya oldukları sorunlar ve örgütlerden karşılaması beklenen talepler göz önüne alındığında karar sürecinin sadece yönetim veya yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilecek bir süreç olmaktan

okullarda karar alımında en etkili olan faktörler müdür yardımcıları, üst düzey eğitim yöneticileri ve öğretmenlerdir. En az etkili olanlar ise öğrenci velisi olmayan vatandaşlar, okuldaki eğitici olmayan personel ve sivil toplum kuruluşu temsilcileridir.

Anahtar Kelimeler: Karar verme; katılımcı karar verme; liderlik stilleri; karar verme stratejileri; kişilik

çıkığı söylenebilir. Bu durum örgütlerde karar sürecinin nasıl etkili bir şekilde gerçekleştirilebileceği konusunun üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri olmasına neden olmuştur.

1.1. Okulda Karar Süreci ve Katılımcı Karar Verme

Tarihsel süreç içerisinde, yönetim bilimindeki yeni yaklaşımlar ve gelişmeler karar verme süreçlerinde birtakım gelişmelere yol açmıştır. Bu gelişmelerle, yöneticilerin tek elden verdiği kararlar zamanla yerini eğitim örgütlerinin durumsallığını, insan doğasını, teknolojiyi ve örgütsel belirsizlikleri dikkate alan, esnek ve katılımcı kararlara bırakmıştır (Estler, 1988; Özmen ve Yörük, 2005). Modern örgütlerde gittikçe daha iyi anlaşılacak husus, sağlıklı ve etkili örgüt olabilmek için ve kaliteli kararlar verebilmek için, örgütte her kademedeki kişilerin yetkilendirilmesi ve kararlara katılması gerektirir.

Karar vermenin, tüm kurumlar gibi eğitim kurumlarına ilişkin araştırmalarda da en çok ele alınan temel kavramlardan biri olduğu belirtilmektedir (Chen ve Tjosvold, 2006; Leithwood ve Duke, 1998; Pounder, 1997; San-Antonio ve Gamage, 2007; Somech, 2002, Walker, 2000) ve eğitim konusunda son yıllarda yapılan en kapsamlı araştırmaların konusunun karar verme kavramı ile ilgili olduğu ifade edilmektedir (Somech, 2010). Eğitim kurumlarına ilişkin olarak karar verme konusunun bu kadar ön plana çıkmasının temel nedeni, okulun geleneksel bürokratik yapısının okuldaki beklenenleri karşılama potansiyelinden uzak olduğunun düşünülmesidir (Conway, 2000). Günümüzde daha esnek ve hesap verebilir bir yapıya sahip olmaları ve daha kaliteli eğitim sunmaları konusunda okullar üzerinde giderek artan bir baskı söz konusudur. Bu doğrultuda okulların kendisinden beklenen taleplere karşılık verebilmesi için daha katılımcı süreçlerle yönetilmesi ve öğretmen adanmışlığının sağlanması gerektiği belirtilmektedir (Scott-Ladd, Travaglione ve Marshall, 2006; Somech, 2010; Tschannen-Moran, 2001). Ancak tüm bunları okul müdürlerinin tek başına sağlamaları beklenmemektedir (Somech, 2010). Akademisyenler ve uygulamacılar okulların karşı karşıya olduğu sorunların bir kişinin tek başına çözmesi için çok büyük olduğunu belirtmektedirler (Fullan ve Hargreaves, 1996; Katzenmeyer ve Moller, 2013). Bu anlamda, başta öğretmenler olmak üzere okulun paydaşlarının olabildiğince yüksek düzeyde karar süreçlerine dahil edilmesine ihtiyaç olduğu söylenebilir (Özden, 2005).

Karar verme sürecine çalışanların katılımı, kararın niteliğini yükseltmekte, yöneticilere karar alınacak konulara ilişkin daha fazla bilgi akışını sağlamakta, çalışanların uzmanlık, girişimcilik ve fikirlerinden faydalanmasına imkân vermekte, verimliliği artırmakta, buna karşılık personel hareketliliği, iş stresi ve çatışmayı azaltmaktadır (Aytaç, 2000; Ramsdell, 1994). Hoy ve Miskel (2010), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin karara katılımı konusunda; (a) politikaların yapılmasına katılım fırsatının, öğretmenlerin morali ve okul için gösterdikleri çabalar üzerinde önemli bir etken

olduğunu, (b) karara katılmanın, öğretme sürecinde bireysel olarak öğretmenin doyumuyla ilgili olduğunu, (c) öğretmenler kendilerini karara katan müdürleri tercih ettiğini ve (d) bazı müdürlerin, astları tarafından tam olarak kabul edilemediklerinden ve aldıkları kararların sınırlı oluşundan dolayı etki alanı oluşturamadıklarını ifade etmektedir. Benzer şekilde birçok çalışmada öğretmenlerin okuldaki karar alma sürecine katılmasının kararların kalitesini artırmanın yanısıra okulun sosyal kapasitesini geliştirdiği, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş doyumunu artırdığı belirtilmektedir (Evans, 1996; Özdoğru ve Aydın, 2012; Somech, 2002, 2010; Scully, Kirkpatrick ve Locke, 1995; Wadesango, 2012).

Karardan etkilenen kişilerin karar verme sürecine katılmaları kararların doğru ve uygulanabilir nitelikte olması açısından önemlidir. Kurumun paydaşı olan kişiler, gruplar veya ortaklar, çıkarlarını korumak ve karar sürecinde olası eylemler arasında kendi belirlediği seçenekleri ifade etmek için karar verme sürecine dâhil olurlar. Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken bir nokta, karara katılımın tek bir türünün ve düzeyinin olmadığıdır. Tüm kurumlara veya çalışanların tamamına uygun tek bir yönetim modeli olmadığından ve etkili yönetim uygulamaları koşullara göre değiştiğinden, kararlara katılımın türü ve etkisi zamana, koşullara ve etkililik için seçilen ölçütlere göre farklılık gösterir. Özellikle okulla (bürokratik/organik yapı, üretkenlik, yenilik, örgütsel vatandaşlık, bireyci/toplumcu çevre) ya da öğretmenle ilgili değişkenlere (doyum, gerginlik, kişilik, yönetim ile ilişkiler) göre kararların nasıl verildiği farklılık gösterir. Dolayısıyla karar sürecinin, çok çeşitli faktörlerin etkisine açık karmaşık bir süreç olduğu söylenebilir (Somech, 2010). Göktürk ve Mueller (2010) de katılımcı karar vermenin çok boyutlu olduğunu vurgulamakta ve bu çok boyutluluk göz ardı edilirse katılımcı karar vermenin anlaşılmasının mümkün olmayacağına dikkat çekmişlerdir. Bu doğrultuda katılımcı karar vermenin dört temel özelliğe sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Somech, 2010). Bunlardan ilki, katılımın yönetim politikaları aracılığıyla duyurulmuş formal bir müdahale stratejisi olmasıdır. İkincisi, katılım paydaşların doğrudan katılmasını kapsar. Üçüncüsü, katılan paydaşların rolünün tavsiyeden öte olması, diğer bir ifadeyle katılımcıların sonuç kararını verme veya büyük ölçüde etkileme hakkında sahip olması gerekir. Dördüncüsü, katılım sürecinde önemli konularla meşgul olunmalı ve bu konular paydaşların da önemli gördüğü konular olmalıdır (Somech, 2010). Burada ortaya konulan maddeler aslında kararlara katılımın sadece karar verilen toplantılara katılmak ve toplantılarda gözlemci olarak yer alma olarak anlaşılması gerektiğidir. Karar verme sürecine katılan tüm paydaşlar, okulları göz önüne aldığımızda özellikle öğretmenler, karar sürecine aktif olarak katılmalı ve kararlarda etkili olabilmelidirler.

Bursalıoğlu (2005) okul müdürlerinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişimin, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmesi ve kabul edebilmesi

olduğuna vurgu yapmaktadır. Buna ilave olarak okul müdürlerinin karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavraması ve bu ilkeyi uygulaması gerektiği belirtilmektedir. Çünkü bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar fazla katkı sağlayacak; bu olanak kendilerinden ne kadar esirgenirse, uygulamaya da o kadar karşı çıkacaklardır. Göktürk ve Mueller (2010) yaptıkları çalışma sonucunda okullarda öğretmenlerin sınıf düzeyi ile ilgili kararlar gibi okul düzeyi ile ilgili kararlara da katılmasının önemli olduğunu ortaya koymuşlardır.

Karar verme sürecinin karmaşıklaşması ve de özellikle daha katılımcı hale gelmesi bu süreçte yönetimin veya yöneticilerin rolünün azaldığı veya önemsizleştiği anlamına gelmemektedir. Tersine yöneticilerin rolü çok daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü halen örgütlerde karar verme süreci yöneticilerin sorumluluğundadır (Hoy ve Miskel, 2010) ve örgütsel süreçlerin en önde gelenlerinden olan karar vermenin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi özellikle yöneticinin karar verme sürecini nasıl işlettiğiyle yakından ilişkilidir (Owens, 2001'den akt. Özmen ve Yörük, 2005). Ayrıca karar verme işleminin doğasına bakıldığında değişmeyen, her zaman baskın bir şekilde var olan faktörün yönetici olduğu belirtilmektedir (Izgar ve Yılmaz, 2007). Ancak bu durum tüm kararları yöneticilerin kendi başına aldığı veya alması gerektiği anlamına gelmemektedir. Tersine, daha önce de vurgulandığı gibi, okul müdürünün karar almasını zorlaştıran birçok faktör söz konusudur ve bu nedenle okulda karar alma süreci işbirliğine dayalı katılımcı bir sürece dönüşmektedir. Burada asıl üzerinde durulması gereken husus karar sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesinde okul müdürünün önemli bir işleve sahip olmasıdır. Bu anlamda liderlik tarzı, karar verme stili ve kişiliği gibi birçok faktör okul müdürünün karar verme sürecindeki davranışlarında ve başarısında belirleyici olabilir. Bu doğrultuda takip eden kısımda okul müdürlerinin liderlik stilleri, karar verme stilleri ve kişiliği arasındaki ilişkiler irdelenmiştir.

1.2. Karar Verme Süreci ve Stratejilerini Etkileyen Faktörler

Kaliteli karar verme süreci kurumsal kaygaların en önde gelenlerindedir ve özellikle yöneticinin karar verme sürecini nasıl yürüttüğü ile yakından ilgilidir (Dean ve Sharfman, 1996). Karar verme durumunda, bireylerin farklı stratejiler kullandıkları bilinmektedir. Karar verme stratejisi, bireylerin karar verilmesi gereken bir durumla karşılaştıklarında nasıl davranacağını belirlemesi durumuna denilmektedir (Alver, Ada ve Çakıcı, 2006). Karar verme durumunda kullanılan stratejiler önceden planlanarak uygulanabilmekte veya herhangi bir durumla karşılaşıldığında da belirlenebilmektedir (Payne, Bettman ve Johnson, 1993). Kuzgun (1992) karar verme stratejilerini dört boyutta açıklamaktadır. *İçtepisel karar verme*, seçenekler üzerinde yeterince düşünmeden, içinden geldiği gibi karar verme; *mantıklı karar verme*, seçenekleri dikkatli olarak incelemek ve seçenekler hakkında bilgi toplayarak olumlu ve olumsuz yanları değerlendirme;

bağımsız karar verme, kendi başına karar verebilme ve *kararsızlık karar verme*, verdiği kararı hemen değiştirme yoluna gitme ve hiçbir karardan memnun olmama durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Karar verme stratejileri ile ilgili başka ayrımlar da bulunmaktadır. Scott ve Bruce (1995) tarafından karar verme stratejileri ilgili terminolojideki tanımlamalar, deneysel araştırmalar ve teorik açıklamalara dayanarak dört karar verme stili tanımlanmıştır: Bunlar; (a) alternatiflerin mantıklı değerlendirildiği ve araştırıldığı *rasyonel karar verme stili*, (b) önsezi ve duygulara güvene dayalı *sezgisel karar verme stili*, (c) başkalarının öneri ve yönergelerinin değerlendirildiği *bağımlı karar verme stili* ve (d) karar vermeden kaçınma eğiliminin yaşandığı *kaçınma karar verme stili*dir.

Örgütlerde, karar verme sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Bu etmenlerin karar verme sürecinde okul müdürü tarafından göz önünde bulundurulması gereklidir. Karar çevresini meydana getiren bu etkenler arasında iç gelenekler, formal yükümlülükler, dış baskılar ve kişisel ilişkiler sayılabilir. Bu anlamda karar süreci, ilgili tarafların istek ve baskıları ile örgütün politika ve yürütme ilkeleri arasındaki pazarlık olarak tanımlanmıştır (Bursalıoğlu, 2005). Açıkalin (1998) okul müdürünü karar sürecinde etkileyen öğeleri iç ve dış öğeler olmak üzere iki grupta toplamıştır. İç öğeler; öğretmenler, öğrenciler, eğitici olmayan personel ve fiziki durum ve donanım, dış öğeler ise; anne-baba (veliler), baskı grupları, genel yönetim yapısı, iş piyasası, eğitimin üst yönetimi, bölgenin sosyal ve coğrafik durumu, yerel yönetimler ve okulun yakın çevresi şeklindedir.

Karar süreçlerini birey, grup ve örgüt açısından incelemek mümkündür. Bireysel karar veren bir kişi; karar verme sürecindeki diğer kişilerden fiziki olarak soyutlanmış olarak karar verebilmektedir. Grup kararında ise; birbirlerini etkileyerek bir seçim yapabilmek için yeterli düzeyde bir insan topluluğu bulunmaktadır ve karar verme süreci yüz yüze ilişkilerle ortaya çıkmaktadır. Örgüt kararları ise bir sonuca varabilmek üzere örgüt üyelerinin birbirlerini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır ve üyeler örgüt kararlarına doğrudan doğruya ve devamlı olarak katılmayabilmektedirler (Culbertson, Jacobson ve Reller, 1960).

Pfeffer (1999) genel olarak karar verme sürecinde unutulmaması gereken üç hususa dikkat çekmektedir: Bunlardan ilki, bir kararın kendi başına hiçbir şeyi değiştirmeye yetmeyeceğidir. İkincisi, bir kararı verirken o kararın iyi mi yoksa kötü mü olduğunun bilinmesi mümkün değildir. Üçüncüsü ise, kararların sonuçlarıyla yaşamak zorunda kalınan sürenin, o kararın verilmesi için harcanan süreden daima uzun olduğu ve bu kararların örgütsel veya bireysel bir karar olmasının durumu değiştirmedir (Pfeffer, 1999).

Görüldüğü üzere karar verme sürecinde etkili olan birçok faktör söz konusudur ve aynı zamanda bu süreçle ilişkilendirilmesi gereken birçok paydaş vardır. Bu anlamda giderek daha

karmaşık ve çok boyutlu hale gelen karar verme sürecinin nasıl yönetileceği önemli bir sorun olarak ön plana çıkmaktadır.

1.3. Liderlik Stilleri ve Karar Verme

Liderlik stillerinin, karar verme süreci ve özellikle karar verme sürecinin katılımcı olması ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Hatta katılımcı karar verme kavramının kendisi de bir liderlik stili olarak ele alınmaktadır (Chen ve Tjosvold, 2006; Somech, 2002). Liderlik ile ilgili ortaya çıkan modern yaklaşımların karar süreci ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Dağıtılmış liderlik, paylaşılmış liderlik, yayılmış liderlik veya kolektif liderlik gibi liderlik yaklaşımlarının ortak noktası farklı düzey veya yöntemlerle de olsa karar verme sürecinin katılımcı olmasına önem verilmesidir. İlave olarak, profesyonel öğrenen topluluklar ve öğrenen örgütler gibi kavramların da karar verme süreci ile kavramsal akrabalığı barındıran yapılar olduğu ifade edilmiştir (Somech, 2010).

Bu çalışmada katılımcı karar verme okul müdürünün karar verme stili olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Liderlik stilleri olarak ise araştırmada dönüşümcü ve sürdürümcü (işlemci) liderlik stilleri incelenmiştir. Okul müdürlerinin liderliği üzerine yapılan araştırmalarda üzerinde en çok durulan liderlik stillerinin Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Modeli kapsamında ortaya koyduğu liderlik stilleri ve de özellikle dönüşümcü liderlik stili olduğu görülmektedir (Bass ve Avolio, 1994; Bass ve Riggio, 2006; Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997; Leithwood ve Jantzi, 1990; Lontos, 1992).

Yönetim ve liderlik alanında 1978 yılından itibaren klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret edilmiştir. Bu ayrım yapılarak, geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan sürdürümcü liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimlerini ortaya çıkarılmıştır (Bass ve Avolio, 1994). Dönüşümcü bir lider genellikle demokratik bir liderdir, katılımcılığa önem verir, otoriter davranmaz. Buna karşılık sürdürümcü liderler katılımcılığa yeterince önem vermezler. Sürdürümcü liderler düşünce ve eylemler açısından tepkisel iken, dönüşümcü liderler ise proaktif, yaratıcı ve yenilikçidirler. Sürdürümcü liderlerin odak noktası sorumlu oldukları sistemin sorunsuz çalışmasını nasıl sürdürebileceğidir. Sürdürümcü liderler örgütsel yetersizliklere dikkat etmeyi sürdürürken, işleyişte sapma gözlediklerinde koşulları olabildiğince hafif değiştirerek tepki verirler. Buna karşılık dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik birbirine tamamen karşıt liderlik stilleri gibi görülmemesi gerektiği, ancak bu iki liderlik stilini birbirinden ayıran birçok özelliğin söz konusu olduğu belirtilmektedir. Bir lider hem dönüşümcü hem de sürdürümcü liderlik davranışları gösterebilir ancak bu stillerden biri genellikle daha baskındır (Avolio ve Bass, 2002; Bass, 2004).

Okulda alınan kararların etkili olması yönetsel etkililik açısından önemli olduğu gibi,

öğretmenlerin mesleki performansları, iş doyumları ve dolayısıyla öğrenci başarısı başta olmak üzere birçok açıdan önemlidir. Leithwood (1992) dönüşümcü lider özellikleri gösteren okul müdürlerinin öğretmenlerin yeterlik algılarını yükselttiği sonucuna ulaşmıştır. Bass ve Avolio (1994) dönüşümcü liderliğin sürdürümcü liderliğe göre izleyicilerin memnuniyetini ve performanslarını daha yüksek düzeylere taşıdığını bulmuşlardır. Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderliğin çalışanların motivasyonunu ve performansını dönüşümcü olmayan liderlere göre daha fazla olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Avolio, Waldman ve Einstein, 1988; Howell ve Avolio, 1993). Korkmaz'a (2006) göre öğretmenler, okulda sürdürümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinden çok dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri ile çalışmayı tercih etmektedir. Dönüşümcü liderlik stili gösteren okul müdürlerinin karar verme sürecinde daha katılımcı bir süreç izledikleri birçok araştırma sonucu ortaya konmuştur (Brower ve Bradley, 2005). Bu araştırmalar dönüşümcü liderlerin, katılımcı karar süreçlerini okullarında doğrudan veya dolaylı olarak gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır.

Okul müdürlerinin karar alımında demokratik davranarak öğretmenleri bu sürece katması kararların etkililiği açısından önemlidir. Öğretmenleri karar sürecine katılmaya ve bu süreçte etkin olmaya teşvik etmek ve bunu sağlamak ise daha çok dönüşümcü liderler tarafından gerçekleştirilebilir. Sürdürümcü liderler ise öğretmenin katılımını yerine getirilmesi gereken bir prosedür olarak görüp, öğretmenlerin karar sürecine proaktif ve etkin bir şekilde katılmalarına gerek duymayabilir. Diğer yandan okulda karar verme süreçlerine ilişkin olarak okul müdürlerinin yanısıra öğretmenlerin sergiledikleri tutum ve davranışlar da önemli olduğunu gözardı etmemek gereklidir.

1.4. Karar Verme, Kişilik ve Liderlik

Kişiliğin liderlik ile olan ilişkisi, liderlik üzerine yapılan araştırmalarda en çok incelenen konuların başında gelmektedir (Alkahtani, Abu-Jarad, Sulaiman ve Nikbin, 2011; Bono ve Judge, 2004). Kişilik, bir bireyi diğerinden ayıran, zamana ve ortam farklılıklarında tutarlı olan, bireyin belli biçimlerde düşünme, hissetme ve davranmasının altında yatan içsel nedenler olarak tanımlanabilir (Özer, 2004). Kişilik özelliklerinin yöneticinin kararlarını etkileyebildiği belirtilmektedir (Akça ve Yaman, 2009; Oğuz, 2009). Bunun yanında kişisel değer sistemleri yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin; olayları ve karşılaştıkları sorunları algılamalarını, sorun çözme biçim ve kararlarını, kişilerarası ilişkilerini, başarılı olma isteklerini, örgütsel baskıları ve amaçları kabul ya da reddetme derecesini, yönetsel performanslarını etkilemektedir (Russel, 2001).

Liderlik stillerine ilave olarak liderlerin astlar tarafından algılanan kişilik özellikleri de astların yöneticiye karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Atwater ve Yammarino (1993) liderin ne yaptığını bilmeye değil aynı zamanda onun kim olduğunu bilmesine de ihtiyaç olduğunu

belirterek, kişiliğin liderlik davranışları üzerindeki etkisine vurgu yapmaktadır. Kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasında ilişki bulunmaktadır (Alkahtani ve diğ., 2011; Bono ve Judge, 2004) ve liderlik ile karar verme stilleri arasında ilişki olduğu görülmektedir (Riaz ve Anis-Ul-Haque, 2012). Benoliel ve Somech (2010), katılımcı yönetimde dışa dönüklerin, yumuşak başlıların ve sorumluların içe dönüklerden, sorumsuz olan ve uzlaşmacı olmayanlardan daha iyi performans sergiledikleri; performans ile kararlara katılım arasındaki ilişkinin nevrotizme bağlı olarak değişmediği buna karşın kararlara katılmanın öğretmenlerin daha fazla nevrotizm yaşamalarına neden olduğu; karar verme sürecine katılmanın sorumluluk seviyesi yüksek öğretmenlerde sorumsuzlardan daha fazla doyum ve daha az gerginlik yarattığı sonucuna ulaşmışlardır.

Krüger (2009) kişilik özellikleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin 1927'de Bingham'ın çalışmalarıyla başlatıldığını, bu çalışmada liderlerin otoriter, karizmatik ve gayretli olması gerektiğinin vurgulandığını belirtmektedir. Sonraki çalışmaların ise Beş Faktörlü Kişilik Modeline dayalı yapıldığı, bu çalışmalarda etkili liderliğin (en çok dışa dönüklük) tüm kişilik faktörleriyle ilişkili bulunduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte liderlik ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki olduğu savını destekleyen birçok araştırma yapılmıştır. Vanover'ın (1998) çeşitli etnik kökenlerden ve farklı meslek gruplarından gelen 453 orta düzey yönetici üzerinde yaptığı araştırmada, içe dönük/sezgisel/his odaklı/algısalcı tiplerin en etkili; dışa dönük/sezgisel/düşünce odaklı/yargılayıcı tiplerin ise en az etkili liderlik davranışı sergilediklerini bulmuştur. Roberson (2010) müdürlerin algıladıkları kişilik (Jung) tipleri ile öğrencilerin başarıları arasındaki ilişkiyi 17 okulda araştırmıştır. Çalışmanın sonunda yüksek başarı gösteren 9 okulda görev yapan müdürlerin 8'inin kendilerini dışa dönük, 9'unun sağduyulu ve yargılayıcı, 7'sinin düşünen ve 2'sinin hissedilen olarak tanımladıkları görülmüştür. Bu müdürlerin sadece biri kendisini sezgisel olarak tanımlarken, kavrayışlı olarak tanımlayan müdüre rastlanmamıştır. Bu özellikler birleştirildiğinde, 9 müdürden 7'sinin sosyal/ duygusal/ düşünen/ yargılayan tipe dahil oldukları görülmüştür. Bu tipin özellikleri şöyle ifade edilebilir: Sosyal, dışa dönük, güvenilir, lider, istikrarlı, düşündüğünü söyleyen, çalışkan, sebatkâr, mantıklı, pratik, öğüt verici, sözünde duran.

Benoliel ve Somech (2010) tarafından 153 ilköğretmeni ve müdür üzerinde yapılan araştırmada öğretmenlerin kararlara katılmaları ile performansları, doyumları ve gerginlikleri arasındaki ilişkide kişiliklerinin etkileşim etkisi incelenmiştir. Araştırma sonunda, katılımcı yönetimde dışa dönüklerin, yumuşak başlıların ve sorumluların içe dönüklerden, sorumsuz olan ve uzlaşmacı olmayanlardan daha iyi performans sergiledikleri; performans ile kararlara katılım arasındaki ilişkinin nevrotizme bağlı olarak değişmediği; sorumluluk seviyesi yüksek öğretmenlerin sorumsuzlardan daha fazla doyum ve daha az gerginlik yaşadıkları bulunmuştur. Yaşantılara

açıklığın ise kararlara katılma ile performans, doyum ve gerginlik arasındaki ilişkiyi değiştirmede bulunmuştur. Judge, Bono, Illies ve Gerhardt'ın (2002) 60 araştırmadan elde ettikleri 222 korelasyon üzerinde yaptıkları meta-analiz çalışmasında, liderlik ile yumuşak başlılık, dışa dönüklük, sorumluluk ve yaşantılara açıklık arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu; sorumluluk ve dışa dönüklüğün, lider olabilmenin en güçlü yordayıcıları olduğunu, nevrozizm ile aralarında bir ilişkinin bulunmadığını saptamışlardır. Bu araştırmada liderlik puanlarındaki varyansın %28'ini, etkili liderlik puanlarındaki değişimin ise % 15'ini beş faktör kişilik modelinin açıkladığı saptanmıştır. Bono ve Judge'un (2004) 26 araştırmadan elde ettikleri 384 korelasyon üzerinde yaptıkları başka bir meta-analiz çalışmasında, beş faktör kişilik modelinin dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan karizma, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur.

Okulda alınan kararların etkili olması yönetsel etkililik açısından önemli olduğu gibi, öğretmenlerin mesleki performansları, iş doyumları ve dolayısıyla öğrenci başarısı başta olmak üzere birçok açıdan önemlidir. Okul müdürlerinin karar alımında demokratik davranarak öğretmenleri bu sürece katması kararların etkililiği açısından gereklidir. Ancak burada öğretmenlerin tutumları da dikkate alınmalıdır. Öğretmenlerin karar alımına katılma konusunda istekli olması ve karar alımı sürecinde etkin olması gereklidir. Öğretmenler karar alımı sürecine katılmak istemezlerse veya bu sürece katıldıkları halde katkı sağlamazlarsa karar alımı süreci açısından olumsuz bir durum söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifadeyle karar alımı sürecinin nasıl gerçekleştiğinin tek sorumlusu okul müdürleri olmayabilir. Bu anlamda okul yönetiminde alınan kararlarda okul müdürleri ve öğretmenlerin nasıl tutumlar sergilediklerinin ortaya konması önemlidir. Etkili kararların ancak demokratik bir karar alımı süreci ile ortaya çıkabileceği düşünürse okul müdürleri kadar öğretmenlerin de bu süreçte etkin olmaları önemlidir. Bu anlamda araştırma sonuçları okulda karar alımı sürecinin daha demokratik ve etkili olmasına katkı sağlayacak bulgular ortaya koyması açısından önemlidir.

2. Amaç

Bu araştırmada liderlik stilleri, kişilik, karar verme stratejileri ve karar verme süreçleri arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Bu çalışmada özellikle okul düzeyinde yapılan karşılaştırmalarla, okulda karar süreçlerinin nasıl gerçekleştiği, karar verme süreçlerinin okullara göre nasıl farklılaştığı, kişilik, karar verme stratejileri ve liderliğin okullardaki karar verme sürecini nasıl etkilediğinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışmada, okullarda katılımcı karar alma sürecine ilişkin öğretmen ve müdür görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürleri ve öğretmenlerin, okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda, hangi faktörlere öncelik verildiğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Okul müdürleri ve öğretmenlerin, okullarında ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda, kimlerin düşüncelerine öncelik verildiğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre, okulda karar alma süreci, liderlik stilleri, kişilik özellikleri ve okul özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin okulda katılımcı karar alma sürecine ilişkin algılarının öğretmen ve okul düzeyindeki değişkenlere göre incelenmesine ilişkin olarak:
 - a. Öğretmenlerin katılımcı karar alma sürecine ilişkin algıları, okullara bağlı olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?
 - b. Öğretmenlerin katılımcı karar alma sürecine ilişkin algıları ile cinsiyetleri, müdürlerine ilişkin liderlik algıları (dönüşümcü, sürdürümcü, ilgisiz) ve kişilik özellikleri (nevrotizm, dışa dönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk) arasındaki ilişki, okullara bağlı olarak anlamlı farklılık göstermekte midir? (1. Düzey)
 - c. Okuldaki öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, okulun içinde yer aldığı sosyoekonomik çevre ve kişilik özellikleri (2. düzey) öğretmenlerin okulda katılımcı karar alma sürecine ilişkin algılarını (intercept) ve bu algılarının kendi kişilik özellikleri ve müdürlerine ilişkin liderlik algıları ile olan ilişkileri (slope) yordamakta mıdır?

3. Yöntem

3.1. Katılımcılar

Araştırmaya Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 24 okul müdürü ve 449 öğretmen katılmıştır. Okul müdürlerinin 21'i erkek, 3'ü kadındır. Müdürlük görevlerindeki hizmet süresi 1-30 yıl arasındadır (ortanca = 3.5 yıl). Ayrıca 12'si sınıf öğretmenliği, 12'si de branş öğretmenliği alanından gelmektedir. Öğretmenlerin 251'i kadın, 192'si erkektir (belirtmeyen 6). Hizmet süreleri 1-40 yıl arasındadır (ortanca = 12 yıl). Ayrıca öğretmenlerin 141'i sınıf, 296'sı branş öğretmenidir (belirtmeyen 12).

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları şunlardır: (a) Okulda Karar Alma Anketi (Yönetici ve Öğretmen Formları), (b) Okulda Karar Verme Süreci Ölçeği, (c) Liderlik Stilleri Ölçeği (Çuhadaroğlu, 2008) ve (d) Sıfatlara Dayalı Kişilik Envanteri (Bacanlı, İlhan ve Aslan, 2009). Aşağıda bu veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir.

3.2.1. Okulda Karar Alma Anketi (Yönetici ve Öğretmen Formları)

Okulda Karar Alma Anketi (OKA) araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Anket içeriğinin oluşturulmasında yerli ve yabancı literatür taranmış, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünde görev yapan beş öğretim üyesinin görüşleri alınmış ve Türkçe alan uzmanlarının görüşlerine sunularak dil açısından değerlendirmeleri yapılmıştır. Bu çalışmadan ayrı olarak anket 8 öğretmen tarafından ifadelerin anlaşılabilirliği kapsamında incelenmiş, en uygun soru formatı bu çalışmaya katılan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda belirlenmiştir. Ayrıca ön uygulama sonrasında 30 öğretmen ile birlikte anketlere verdikleri yanıtlar gözden geçirilerek, verilerin güvenilirliği gözden geçirilmiştir. Son hali verilen anket formunda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular ve okulda karar verme sürecini etkilemesi muhtemel kişi ve kurumlar yer almaktadır. Söz konusu kişi ve kurumlar şunlardır: [1] öğretmenler, [2] öğrenciler, [3] veliler, [4] müdür yardımcıları, [5] sivil toplum temsilcileri (STK), [6] öğrenci velisi olmayan vatandaşlar, [7] okuldaki eğitici olmayan personel ve [8] üst düzey eğitim yöneticileri şeklinde sıralanmış ve katılımcılardan kendi okullarında karar alma sürecinde bu kişilerin hangi sırada etkili olduklarını derecelendirmeleri istenmiştir.

Ankette yer alan diğer bir soru okulda karar verme sürecini etkilemesi muhtemel iç ve dış etmenlerin hangilerinin daha çok etkili olduğunu belirlemeye yöneliktir. Bu etmenler şöyle sıralanmıştır: [1] veli beklentileri, [2] öğrenci sayısı, [3] okul bütçesi, [4] mevzuat, [5] eğitimin üst kademeleri, [6] eğitim bilimlerindeki gelişmeler, [7] öğrenci gereksinimleri/bireysel farklılıklar, [8] okul müdürü, [9] okul müdür yardımcıları, [10] okuldaki öğretmenlerin görüşleri ve [11] okuldaki eğitim programı. Katılımcılardan bu etmenleri karar verme sürecinde dikkate alınma düzeyine göre sıralamaları istenmiştir.

Karar alma sürecine kimlerin katıldığına ve karar alma sürecini etkileyen faktörlerin neler olduğuna yönelik yönetici anketinde 9, öğretmen anketinde 8 madde yer almaktadır. Yönetici ve öğretmen formlarında aynı içerikli maddeler yer almış ancak ifadeler yönetici ve öğretmene göre farklılaştırılmıştır.

3.2.2. Okulda Karar Alma Süreci Ölçeği

Okulda Karar Alma Süreci Ölçeği (OKSÖ), okullarda ne derece etkili kararlar alındığını ölçmek amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda, okullarda etkili karar almanın etkin katılım, demokratik tutum, veri ve bilgiye dayalı karar verme, etiğe uygun kararlar alınması, kararların okul amaçlarına ve kaynaklarına uygunluğu, zamanında kararlar alma ve uygulama vb. nitelikleri içerdiği görülmüştür. Bu kapsamda toplam 54 maddenin yer aldığı bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu maddelerden oluşturulan taslak form, alan uzmanı

beş öğretim üyesi tarafından incelenmiştir. Uzmanlar bazı maddelerin ifadesini düzeltmiş, üç maddenin ise ölçeğin kapsamına uygun olmadığı için çıkarılmasını önermişlerdir. Ölçek maddeleri ayrıca ilköğretim okullarında görev yapan 8 öğretmen tarafından okunmuş, maddelerin anlaşılabilirlikleri araştırmacılarla birlikte gözden geçirilmiştir. Toplam 51 maddeden oluşan taslak formda maddelerin içeriği aynı kalmakla birlikte, ifade ediliş biçimleri yönetici ve öğretmenlere yönelik olarak düzenlenerek iki ayrı form oluşturulmuştur. OKSÖ toplam 24 okulda uygulanmış ve 22 okul müdüründen veri alınabilmektedir. Bu nedenle OKSÖ'nün geçerlik çalışmaları kapsamında faktör analizleri sadece Öğretmen Formu için yapılabilmektedir. Aşağıda Öğretmen Formu için yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışması sonuçları sunulmuştur.

OKSÖ'nün Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Betimsel Faktör Analizi Sonuçları

Çalışma kapsamında 24 okulda görev yapan toplam 449 öğretmene ulaşılmıştır. Bu öğretmenlerden elde edilen görüşlerle oluşturulan veri seti random olarak ikiye bölünmüş, 250 kişilik ilk grupta temel bileşenler analizi, 199 kişilik ikinci grupta da doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Temel bileşenler analizinin yapıldığı 250 kişiden oluşan grupta öğretmenlerin 147'si kadın, 99'u erkektir (belirtmeyen = 4). Bunun yanında 68'i sınıf öğretmeni, 153'ü branş öğretmeni, 22'si de müdür yardımcısıdır (belirtmeyen = 7). Ayrıca hizmet süreleri 1-37 yıl arasındadır (ortanca = 13 yıl).

Veri setinde çoklu bağlantı (multicollinearity) ve aykırı değere (outlier) rastlanmamıştır. Yapılan temel bileşenler analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği (KMO) testi .88, Barlett Testi 4882.40 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayılar maddeler arasındaki ilişkilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca faktörlerin maddelerde açıkladıkları toplam varyans oranları (communality) .54 - .80 arasındadır. İlk analizde communality değerleri .60'tan küçük 7 madde bulunmaktadır. Bu durumda örneklem büyüklüğünün temel bileşenler analizi için yeterli olduğu söylenebilir. Temel bileşenler analizi, veri indirgemek amacıyla yapıldığından, communality değerleri .60'tan küçük olan maddeler veri setinden çıkarılarak analizler tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analizler sonucunda communality değerleri .60'tan küçük olan 6 madde daha veri setinden çıkarılmıştır. Geriye kalan 38 maddelik veri setinde communality değerleri .60 - .79 arasında olup, KMO değeri .89, Barlett Testi sonucu 3928.60'tır. Özdeğeri birden büyük 9 bileşen bulunmasına karşın, OKSÖ'nin 1-3 arasında faktöre sahip olabileceği öngörülmüştür.

Maksimum likelihood faktör elde etme ve direct oblimin faktör döndürme yöntemleri kullanılarak 1, 2 ve 3 faktörlü yapı test edilmiş ve her bir faktörde yer alan maddeler ya da faktörlerin içeriği, ilgili literatür doğrultusunda gözden geçirilmiştir. Madde-faktör ilişkileri

incelenirken, ilgili maddenin düşünülen faktörde .40, diğer faktörlerde .25'ten küçük yüke sahip olması istenmiştir (Wille, 1996; akt. Raubenheimer, 2004). Bu ölçüte ek olarak, maddelerin farklı faktörlerdeki yükleri arasında da en az .20 fark olması aranmıştır. Analizler sonucunda 14 maddenin bu ölçütü karşılamadığı görülmüş ve veri setinden çıkarılmıştır. Ayrıca bir ve iki faktörlü yapıların, üç faktörlü yapıya göre daha iyi yorumlanabilir oldukları görülmüştür. İki faktörlü modelde, her ne kadar yüksek yüke sahip olsalar da kuramsal ve mantıksal olarak ilgili boyutta temsil edilmemesi gerektiğine inanılan dört madde daha ölçekten çıkarılarak analizler tekrarlanmıştır. Bu analizler sonucunda OKSÖ'nin iki boyutlu yapıya sahip olduğu görüşü ağırlık kazanmış ve veri setinde kalan 20 madde ile betimleyici faktör analizi son kez yapılmıştır. I. boyutta yer alan .57 - .87; II. boyutta yer alan maddeler .45 - .88 arasında değişen faktör yüklerine sahiptirler. Açıklanan varyans I. boyutta .40, II. boyutta .11 olmak üzere toplam .51'dir. KMO= .92 olup, Barlett Testi sonucu (2300.95, $p < .00$) anlamlıdır. Bu katsayılar OKSÖ'den elde edilen ölçümlerin her iki boyutta da yeterince yüksek geçerlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, sonuçların geçerliğini başka bir örnekleme doğrulamak amacıyla veri setinin ikinci parçasında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Aşağıda doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Analiz aşamasında önce doğrulayıcı faktör analizinin sayıtları gözden geçirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi için gerekli örneklem büyüklüğü konusunda bu güne kadar farklı görüşler ileri sürülmekle birlikte bu araştırmada Dudgeon (2003) tarafından geliştirilen power analiz programı kullanılmış ve testin gücü .80 olması durumunda, 122 kişilik bir örneklemin doğrulayıcı faktör analizi için yeterli olduğu bulunmuştur. Bu araştırma 199 kişi üzerinde yapıldığından, aynı programla bu büyüklükte bir örneklem için testin gücü araştırılmış ve sonuç 1.00 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinin aykırı değer, çoklu bağlantı vb. diğer sayıtlarının da yeterli ölçüde karşılandığı görülmüş ve analizin son aşamasında bir ve iki faktörlü modeller için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. OKSÖ'nün doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Model	χ^2	sd	χ^2/sd	CFI	RMSEA	SRMR	$\Delta\chi^2$
İki Faktör Model	457.50	169	2.71	.96	.09 (.08-.10)	.07	-
Tek Faktör Model	888.60	170	5.23	.93	.15 (.14-.16)	.10	431.1 ₍₁₎

Tablo 1'de görüldüğü gibi, iki faktörlü modelin uyum katsayıları, tek faktörlü modele göre daha yüksektir. Ayrıca iki modelin uyumları arasındaki fark 431.1 (880.60 - 457.5) olup istatistiksel

bakımdan anlamlıdır ve iki faktörlü modelin veri setindeki ilişkileri tek faktörlü modele göre daha iyi açıkladığını göstermektedir. Hair, Anderson, Tatham ve Black (1998) bir modelin yeterince yüksek uyuma sahip olduğunu söyleyebilmek için χ^2/sd 'nin 2-5 arasında, CFI'nin .95'ten büyük, SRMR ve RMSEA'nın da .08'den küçük olması gerektiğini belirtmektedirler. Tablodan, bu ölçütleri iki faktörlü modelin karşıladığı, tek faktörlü modelin ise karşılamadığı anlaşılmaktadır (Hair ve diğ., 1998). Bu sonuçlar doğrultusunda OKSÖ'nün iki boyutlu olmasına karar verilmiştir.

Maddelerin standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları katılımcı karar verme boyutunda .69 - .86, otoriter karar verme boyutunda .38 - .84 arasındadır. Ayrıca iki boyut arasında negatif yönde orta düzeyde ilişki bulunmaktadır ($r = .52$). Faktörler arasındaki korelasyon katsayısının güven aralığı ($.52 \pm 2*.06 =$) .40-.64 arasındadır. Bu aralık 1.00 katsayısını içermediğinden, bu boyutların farklı yapıları ölçtüğü, 0'ı kapsamadığında boyutların ilişkisiz olmadığı söylenebilir. Boyutların açıkladıkları varyansları elde etmek için; $AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda^2}{n}$ eşitliğinden yararlanılmış ve birinci boyutun kendisiyle ilişkilendirilen maddeler arasındaki ilişkinin .58'ini, benzer şekilde ikinci boyutun .43'ünü açıkladığı bulunmuştur.

İç Tutarlık Katsayısının Hesaplanması: OKSÖ'nün güvenilirlik katsayıları Cronbach's Alpha katsayısı, madde-test korelasyon katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Güvenirlik analizleri sonucunda, katılımcı karar verme boyutu (13 madde) için güvenilirlik katsayısı .94, madde – test korelasyonları .68 - .84 arasında; otoriter karar verme boyutu (7 madde) için güvenilirlik katsayısı .84, madde – toplam korelasyonları .39 - .77 arasında bulunmuştur.

3.2.3. Liderlik Stilleri Ölçeği

Çuhadaroğlu (2008) tarafından geliştirilen Liderlik Stilleri Ölçeği (LSÖ), okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Ölçek Likert tipi 47 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü (İşlemci) liderlik ve ilgisiz (Laissez Faire) liderlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayıları .81 - .95 arasında değişmektedir. Bu çalışmada, LSÖ'nün iç tutarlılık katsayıları dönüşümcü liderlik için .94, sürdürümcü liderlik ve ilgisiz liderlik için .70 olarak hesaplanmıştır.

3.2.4. Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi

Bacanlı, İlhan ve Aslan (2009) tarafından geliştirilen Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT), beş faktör kişilik modeline dayalı kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla geliştirilen bir sıfat listesidir. Listede dışa dönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal dengesizlik ve deneyime açıklık boyutlarında toplam 40 sıfat çifti bulunmaktadır. Ölçek, her bir alt boyut için ayrı ayrı puanlanmakta ve yüksek

puanlar, bireyin ilgili boyuttaki kişilik özelliklerine daha yüksek düzeyde sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Bacanlı, İlhan ve Aslan (2009) tarafından yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında, SDKT'nin alt boyutlarının iç tutarlık katsayılarının .73 - .89 arasında değiştiği bulunmuştur. Ayrıca SDKT, Negatif – Pozitif Duygu Ölçeği, Sürekli Kaygı Envanteri, Çatışmaya Tepki Ölçeği, Sosyotropi Ölçekleri ile orta düzeyde, istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu araştırmada, SDKT'nin iç tutarlık katsayıları duygusal dengesizlik için .72, dışa dönüklük için .88, deneyime açıklık için .86, yumuşak başlılık için .89 ve sorumluluk için .83 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Bu çalışmanın farklı aşamalarında, verilerin çözümlenmesi için farklı istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Çalışmanın ilk aşamasında “Okulda Karar Verme Süreci Ölçeği” geliştirilmiş, bu ölçeğin taslak formundan elde edilen veriler üzerinde, betimleyici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak yapı geçerliği incelenmiştir. Verilerin güvenirliliği Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak test edilmiştir. İkinci aşamada müdür ve öğretmen formlarından elde edilen veriler, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı, Spearman Sıra Farkı Korelasyon Katsayısı ve Mann-Whitney U testi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Çalışmanın son aşamasında ise öğretmen ve müdür (okul) düzeyindeki veriler iki düzeyli hiyerarşik doğrusal model kullanılarak incelenmiştir. Araştırmada hata payı .05 olarak kabul edilmiştir. Hesaplamalar için SPSS 20 ve MPLUS 6 paket programları kullanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin, Okullarında Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda, Hangi Faktörlere Öncelik Verildiğine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Öğretmen ve müdürlerin, kararlarda hangi faktörlere öncelik verildiğine ilişkin düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle karar almında etkili olabilecek faktörler; veli beklentileri, öğrenci sayısı, okul bütçesi, mevzuat, eğitimin üst kademeleri, eğitim bilimlerindeki gelişme ve yeni yaklaşımlar, öğrenci gereksinimleri ve bireysel farklılıkları, okul müdürü, müdür yardımcıları, öğretmenler ve eğitim programı şeklinde sınıflandırılmıştır. Katılımcılardan, bu sınıflamada yer alan faktörlerin kararlardaki etkililiğini 1 (hiçbir zaman) - 5 (her zaman) arasında puanlamaları istenmiştir. Müdür ve öğretmen görüşlerine ilişkin puan ortancaları ile bu ortancalar arasındaki farkların öneminin test edildiği Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Müdür ve öğretmenlerin karar sürecinde etkili olan faktörlere yönelik puan ortalama sıra ve Mann-Whitney U testi sonuçları

Faktörler	Sıra Ortalaması		Sıra Toplamı		U	z	p
	Müdür	Öğretmen	Müdür	Öğretmen			
Veli beklentileri	3.86	3.25	317.83	232.33	3293	3.05	.002*
Öğrenci sayısı	3.89	3.36	301.39	233.18	3671	2.42	.015
Okul bütçesi	4.14	4.04	233.20	236.67	5087.50	.125	.901
Mevzuat	4.35	4.30	233.13	236.67	5086	.132	.895
Eğitimin üst kademeleri	3.70	4.11	185.59	239.06	4015.50	1.891	.059
EBB'deki gelişmeler	4.09	3.57	306.07	232.94	3563.50	2.611	.009
Öğrenci gereksinimleri ve bireysel farklılıklar	4.48	3.64	346.54	230.86	2632.50	4.104	.000*
Okul müdürü	4.32	4.49	195.85	238.58	4228.50	1.640	.101
Müdür yardımcıları	4.26	4.27	224.37	237.12	4884.50	.470	.638
Öğretmenler	4.43	3.77	329.11	231.76	3033.50	3.505	.000*
Eğitim programı	4.44	3.95	304.87	233.00	3591.00	2.580	.010

* Ardışık Bonferroni düzeltmesi uygulanmıştır.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine göre okulda karar vermede en etkili faktörler okul müdürü, mevzuat ve müdür yardımcılarıdır. Öğretmenlerin görüşlerine göre karar sürecinde diğer faktörlere göre daha etkisiz olanlar ise veli beklentileri, öğrenci sayıları ve eğitim bilimlerindeki gelişmelerdir. Okul müdürlerinin görüşlerine göre ise en etkili faktörler öğrenci gereksinimleri ve bireysel farklılıkları, eğitim programı, öğretmenler ve mevzuattır. Müdürlerin görüşlerine göre karar verme sürecinde daha etkisiz olanlar ise eğitimin üst kademeleri, veli beklentileri ve öğrenci sayısıdır. Karar vermede etkili olan faktörler olarak sıralanan 11 faktörden üçünde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık çıkmıştır. Bu faktörler (1) veli beklentileri, (2) öğrenci gereksinimleri ve bireysel farklılıklar ve (3) öğretmenlerdir. Müdürler öğretmenlere göre veli beklentileri, öğrenci gereksinimleri/bireysel farklılıkları ve öğretmenlerin karar sürecinde daha fazla etkili olduklarını düşünmektedirler. Ayrıca her ne kadar istatistiksel bakımdan anlamsız olsa da, eğitimin üst kademeleri faktöründe öğretmenlerin puan ortalaması müdürlerden daha yüksek iken, diğer faktörlerde müdür puanlarının öğretmenlerden daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Buna göre, öğretmenlerin karar sürecinde eğitimin üst kademelerinin daha çok dikkate alındığını, buna karşın müdürlerin ise veli beklentisi, öğrenci ihtiyaçları ve öğretmen görüşlerinin etkili olduğunu düşündükleri söylenebilir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular: Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin, Okullarında Ortak Karar Vermeyi Gerektiren Durumlarda, Hangi Paydaşların Görüşlerine Öncelik Verildiğine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Öğretmen ve müdürlerin, kararlarda hangi paydaşların görüşlerine öncelik verildiğine ilişkin düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle karar alımına katılabilecek kişiler; öğretmen, öğrenci, veliler, müdür yardımcıları, STK'lar, öğrenci velisi olmayan vatandaşlar, okuldaki eğitici olmayan personel ve üst düzey eğitim yöneticileri olarak sınıflandırılmıştır. Katılımcılardan, bu sınıflamada yer alan kişilerin kararlardaki etkililiğini 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında puanlamaları istenmiştir. Müdür ve öğretmen görüşlerine ilişkin puan ortancaları ile bu ortancalar arasındaki farkların önemini test edildiği Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Müdür ve öğretmenlerin karar sürecinde etkili olan kişilere yönelik puan ortalama sıra ve Mann-Whitney U testi sonuçları

Karara Katılanlar	Sıra Ortalaması		Sıra Toplamı		U	z	p
	Müdür	Öğretmen	Müdür	Öğretmen			
Öğretmenler	4.43	3.94	296.37	227.03	3510.50	2.62	.009*
Öğrenciler	3.65	2.99	313.33	223.46	3005.50	3.41	.001*
Veliler	3.71	3.04	294.95	213.03	2689.00	3.09	.000*
Müdür Yardımcıları	4.59	4.46	237.16	220.15	4253.50	.70	.487
STK'lar	2.48	2.13	270.17	215.89	3272.50	2.03	.043
Öğrenci velisi olmayan vatandaşlar	1.96	1.58	279.96	212.93	3244.00	2.81	.005*
Okuldaki eğitici olmayan personel	3.43	2.38	345.30	214.16	1948.00	5.06	.000*
Üst düzey yöneticiler	3.65	3.96	191.43	223.15	4127.00	1.22	.222

* Ardışık Bonferroni düzeltmesi yapılmıştır.

Tablo 3'te de görüldüğü gibi, öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda karar alımında en etkili olanlar müdür yardımcıları, üst düzey yöneticiler ve öğretmenler, en az etkili olanlar ise öğrenci velisi olmayan vatandaşlar, STK'lar ve okuldaki eğitici olmayan personeldir. Okul müdürlerinin puan ortalamaları kararlara en çok müdür yardımcıları ve öğretmenlerin; en az öğrenci velisi olmayan vatandaşlar ve STK'ların katıldıklarını göstermektedir. Öğretmen ve müdürlerin görüşleri; öğretmenler, öğrenciler, veliler, öğrenci velisi olmayan vatandaşlar ve okuldaki eğitici olmayan personel boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmıştır. Buna göre, müdürler öğretmenlere göre söz

konusu kişileri kararlara daha fazla kattıkları görüşündedirler. Bu bulgular okullarda karar alımında en etkili olan paydaşın müdür yardımcıları olduğunu ortaya koymaktadır. Yine üst düzey eğitim yöneticileri ve öğretmenler de okullarda karar alımında etkilidirler. Buna karşılık STK'lar, öğrenci velisi olmayan vatandaşlar ve okuldaki idari personelin karar alımında en etkisiz faktörler olduğu söylenebilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular: Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okulda Karar Alma Süreci, Liderlik Stilleri, Kişilik Özellikleri ve Okul ve Öğretmen Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Öğretmen ve müdürlerin çeşitli özelliklerine bağlı olarak katılımcı karar sürecine ilişkin algılarının incelendiği bu çalışmada veriler, iki düzeyli hiyerarşik doğrusal model kullanılarak incelenmiştir. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin öğretmen ve okul (müdür) düzeyinde ortalama, standart sapma değerleri ile değişkenler arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayıları Tablo 4'te sunulmuştur. Çalışma kapsamında okulda karar verme süreci (katılımcı-otoriter), liderlik stilleri (dönüşümcü, sürdürümcü, ilgisiz), kişilik özellikleri (nevrotizm, dışa dönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk), karar verme stratejileri (mantıklı, içtepsel, bağımlı, kararsız) ve okul özellikleri (öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, okul sosyo ekonomik düzey) değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, öğretmenlerden elde edilen verilerle yapılan korelasyon analizi sonuçları okullarda katılımcı karar verme ile en yüksek düzeyde ilişkili olan değişkenin dönüşümcü liderlik olduğunu ortaya koymuştur ($r = .73, p < 0.05$). Sürdürümcü liderlik de katılımcı karar verme ile olumlu yönde ve orta düzeyde ilişkilidir ($r = .67, p < 0.05$). Buna karşılık ilgisiz liderlik, katılımcı karar verme ile olumsuz yönde ve orta düzeyde ($r = -.44, p < 0.05$) ilişkilidir. Araştırmada okulda karar vermenin iki boyutu olarak tanımlanan katılımcı karar verme ile otoriter karar vermenin birbirleriyle olumsuz yönde ve orta düzeyde ilişkili olduğu ($r = -.46, p < 0.05$) belirlenmiştir. Bu bulgular, okullarda dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderliğin katılımcı karar verme süreciyle olumlu ilişkili olduğunu, buna karşılık ilgisiz liderliğin ve otoriter karar vermenin katılımcı karar vermeye olumsuz ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin kişilik özellikleri açısından bakıldığında okulda katılımcı karar verme nevrotik kişilik özelliğiyle olumsuz yönde ve düşük düzeyde ($r = -.12, p < 0.05$), diğer dört kişilik özelliğini oluşturan dışa dönüklük ($r = .13, p < 0.05$), deneyime açıklık ($r = .16, p < 0.05$), yumuşak başlılık ($r = .21, p < 0.05$) ve sorumluluk ($r = .12, p < 0.05$) ile olumlu yönde ve düşük düzeyde ilişkilidir.

Tablo 4. Öğretmen ve okul (müdür) düzeyindeki değişkenlerin \bar{X} , S değerleri ile arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları

Değişkenler	Öğretmen Algıları											Değişkenler	Müdür Algıları												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		1	12	13	14	15	16	17	18	7	8	9	10	11
1	1											1	1												
2	-.03	1										12	.35	1											
3	.73	-.02	1									13	.29	.93	1										
4	.67	-.04	.89	1								14	.62	.15	-.02	1									
5	-.44	-.01	-.5	-.55	1							15	.35	.31	.36	.01	1								
6	-.46	.08	-.44	-.44	.45	1						16	0	-.07	-.1	.32	-.37	1							
7	-.12	-.11	-.11	-.17	.09	.09	1					17	.06	-.47	-.43	.29	.2	.13	1						
8	.13	-.01	.14	.15	-.05	-.07	-.05	1				18	-.14	-.26	-.27	.14	-.18	.49	.61	1					
9	.16	-.01	.18	.21	-.14	-.1	-.13	.81	1			7	.08	-.4	-.34	.05	-.11	.16	.07	.18	1				
10	.21	-.03	.21	.25	-.18	-.19	-.13	.62	.78	1		8	.07	.42	.47	-.02	.19	-.1	-.19	-.29	-.3	1			
11	.12	-.05	.17	.22	-.14	-.16	-.14	.66	.76	.78	1	9	.15	.32	.34	.08	.25	-.22	.05	-.13	-.41	.85	1		
												10	.21	.24	.25	.19	.31	.17	.29	.15	-.41	.59	.61	1	
												11	.08	.35	.32	.01	.49	-.15	.06	-.16	-.52	.78	.83	.71	1
\bar{X}	-.01	.43	-.01	-.01	.01	0	0	0	0	-.01	0	\bar{X}	-.07	52.7	1123	.50	.02	.03	-.02	-.05	.05	-.01	.00	-.02	.01
S	1	.5	1	1	1	1	1	1.01	1	1	1	S	.97	40.9	982	.51	1.01	1	1.02	1	.99	1.02	1.02	1.02	1.02
n	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442	n	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22

* Değişkenler: 1) Katılımcı karar süreci, 2) Cinsiyet, 3) Dönüşümcü lider, 4) Sürdürümcü lider, 5) İlgisiz lider, 6) İçtepesel karar süreci, 7) Nevrotizm, 8) Dışa dönüklük, 9) Deneyime açıklık, 10) Yumuşak başlılık, 11) Sorumluluk, 12) Öğretmen sayısı, 13) Öğrenci sayısı, 14) Okul SED, 15) Mantıklı karar stratejisi, 16) İçtepesel karar stratejisi, 17) Bağımlı karar stratejisi, 18) Kararsız strateji.

Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile algıladıkları liderlik stillerine bakıldığında dışa dönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk kişilik özellikleri dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik algısı ile düşük düzeyde olumlu yönde ilişkili ($r = .14 - .25, p < 0.05$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin ilgisiz liderlik algısı onların deneyime açıklık ($r = -.14, p < 0.05$), yumuşak başlılık ($r = -.18, p < 0.05$) ve sorumluluk ($r = -.14, p < 0.05$) kişilik özellikleriyle olumsuz yönde ve düşük düzeyde ilişkili iken nevrozizm ve dışa dönüklük arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Okul müdürlerinden elde edilen verilerin korelasyon analizi sonucunda katılımcı karar süreci puanları ile okulun içinde bulunduğu sosyo ekonomik düzey arasında orta-yüksek ($r = .62$); öğretmen sayısı, öğrenci sayısı ve mantıklı karar süreci arasında düşük orta pozitif ($r = .29 - .35$ arasında) ilişkiler bulunmuştur.

Okul müdürlerinin kişilik özellikleri açısından bakıldığında, deneyime açıklık ($r = .15, p < 0.05$) ve yumuşak başlılık ($r = .21, p < 0.05$) kişilik özellikleri katılımcı karar verme ile olumlu yönde ve düşük düzeyde ilişkili olduğu, diğer kişilik özellikleri ile katılımcı karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak deneyime açıklık ve yumuşak başlılık kişilik özelliklerinin katılımcı karar verme ile olumlu ilişkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve liderlik stilleri arasındaki korelasyonlara bakıldığında deneyime açıklık ($r = .45, p < 0.05$) ve yumuşak başlılık ($r = .56, p < 0.05$) kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlikle anlamlı düzeyde, olumlu yönde ve orta düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. Sürdürümcü liderlik ise yumuşak başlılık ($r = .54, p < 0.05$) ve sorumluluk ($r = .64, p < 0.05$) kişilik özellikleri ile anlamlı düzeyde, olumlu yönde ve orta düzeyde ilişkiye sahiptir. İlgisiz liderlik ile kişiliğin hiçbir boyutu arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

4.4. Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular: Öğretmenlerin Okulda Katılımcı Karar Alma Sürecine İlişkin Algılarının Öğretmen ve Okul Düzeyindeki Değişkenlere Göre İncelenmesi

a. Öğretmenlerin katılımcı karar alma sürecine ilişkin algıları, okullara bağlı olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?

Öğretmen ve müdürlerin katılımcı karar süreci ölçeğinden aldıkları puanlar arasındaki ilişkilerin istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla veriler hiyerarşik model kullanılarak test edilmiş, sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Çok düzeyli model karşılaştırmaları

Sabit + Random Etkiler		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	
Sabit	İntercept	γ_{00}	.01	.01	.01	.01
	Ortak dönüşümcü liderlik algısı ^b	γ_{01}			.66**	.66**
	Ortak İçtepesel karar ^b	γ_{02}			-.40**	-.39**
	Dönüşümcü liderlik ^a	γ_{10}		.64**	.62**	.63**
	İçtepesel karar alma ^a	γ_{20}		-.18**	-.18**	-.18**
	Okuldaki öğretmen sayısı	γ_{21}			.01**	.01**
Random	I. düzey hata varyansı	σ_{ij}	.88	.42	.41	.64
	İntercept	τ_{0j}	.12**	.14**	.01	.01
	İçtepesel karar alma	τ_{2j}		.02**	.01	
	Sapma		1231.07	925.36	897.74	899.89
	sd		2	4	4	2
	$\Delta\chi^2$			305.71**		2.15

^a I. düzey yordayıcılar okul düzeyinde (group centered) ortalandı.

^b II. düzey yordayıcılar örneklem düzeyinde (grand centered) ortalandı.

** $p < .01$

Tablo 5'te araştırma sorularına uygun olarak sırasıyla random etkili tek yönlü anova (model 1), random katsayılar (model 2), intercept ve slope'un kriter olarak tanımlandığı model (model 3) test edilmiştir. Tablo 5'te görüldüğü gibi, model 1'e göre, random seçilen bir okuldan yine random seçilen bir öğretmen için beklenen katılımcı karar algısı puanı (Y_{ij}) .01, $t_{18} = .06$, $p = .96$ 'dır. Diğer bir ifade ile, okul popülasyonun ortalaması .01'dir. Bu değer, ölçekten elde edilen ham puan ortalamasına oldukça yakındır (.0056).¹ İki ortalama arasındaki fark, Çok Düzeyli Modellemede (Multilevel Modelling, MLM) sabit hesaplanırken, okulların güvenilirlik katsayıları ile ortalamalarının ağırlıklandırılmasından, böylece parametre tahminleri üzerindeki küçük n 'li okulların olumsuz etkilerinin azaltılmasından kaynaklanmaktadır. Ortalamaya ilişkin güven aralığı (GA %95) = $.005 \pm 1.96*(.12)^{1/2} = -.67$ ile $.68$ arasındadır. Başka bir deyişle, katılımcı karar algısı okul ortalaması, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların %95'inde $-.67$ ile $.68$ arasındadır. Bu sonuç istatistiksel olarak anlamsız ve aralık 0 değerini içerdiğinden, okulların ağırlıklı ortalamasının 0'a eşit olduğu söylenebilir. Ayrıca model 1'den, katılımcı karar alma algısı puanlarının standart sapmasının $.12 + .88^{1/2} = 1.00$ olduğu anlaşılmakta, okulların katılımcı karar alma puan ortalamaları arasındaki farkın ($\tau_{00} = .12$), istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\chi^2_{18} = 69.09$, $p = .00$). Buna ek olarak, okullar arası fark 0 iken, öğretmenlerin karar puanları arasındaki varyansın .88 olduğu gözlenmektedir. Model 1'den hesaplanan intraclass korelasyon katsayısı (ρ) = $\frac{\tau_{00}}{\tau_{00} + \sigma^2} = \frac{.12}{.12 + .88} = .12$ olup, katılımcı karar alma puanlarındaki varyansın %12'sinin okullar arasındaki farklılıklardan; %88'inin ise öğretmenler arası farklılıklardan kaynaklandığını göstermektedir. Bu katsayı (.12) aynı

¹ Analizde ölçeklerin toplam puanı yerine, faktör puanları kullanılmıştır (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998).

zamanda, birlikte görev yapan öğretmenlerin algıları arasında önemli bir benzerlik olduğuna da işaret etmektedir.

Bu sonuçlara dayalı olarak, öğretmenlerin katılımcı karar alma sürecine ilişkin algılarının, okullara bağlı olarak anlamlı farklılık gösterdiği söylenebilir.

b. Öğretmenlerin katılımcı karar alma sürecine ilişkin algıları ile cinsiyetleri, müdürlerine ilişkin liderlik algıları (dönüşümcü, sürdürümcü, ilgisiz) ve kişilik özellikleri (nevrotizm, dışa dönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk) arasındaki ilişki, okullara bağlı olarak anlamlı farklılık göstermekte midir? (1. Düzey)

Öğretmen düzeyi değişkenlerini seçmek ve okul içi katılımcı karar alma algısını yordamak için bir sonraki aşamada random katsayılar modeli test edilmiştir. Raudenbush ve Bryk'in (2002) modele değişken ekleme konusundaki önerileri doğrultusunda, modele sırasıyla cinsiyet, müdüre ilişkin liderlik algıları ve öğretmenlerin kişilik özellikleri tek tek eklenerek, sabit ve random etkilerinin anlamlılığı, önem ve sapma testleri ile incelenmiştir.

Bu aşamada sabit ya da random etkilerden herhangi biri anlamlı olan değişkenler modelde kalırken, her iki etkisi de anlamsız olanlar model dışında bırakılmışlardır. Bu inceleme sonucunda, birinci düzey değişkenler tek tek modele alındıklarında dönüşümcü, sürdürümcü ve ilgisiz liderlik algıları ile öğretmenlerin nevrotizm, deneyime açıklık, dışa dönüklük ve yumuşak başlılık kişilik özelliklerinin katılımcı karar almayla ilişkili oldukları; ancak bu ilişkinin bir okuldan diğerine değişmediği, başka deyişle etkilerinin sabit olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü, sürdürümcü liderlik algısı, öğretmenlerin deneyime açık olma, dışa dönüklük ve yumuşak başlılık kişilik özellikleri katılımcı karar ile pozitif; ilgisiz liderlik algısı ve nevrotizm kişilik özellikleri negatif ilişkili bulunmuştur. Ayrıca otoriter karar ile katılımcı karar alma arasındaki ilişkide sabit (negatif) ve random etki istatistiksel bakımdan önemli bulunurken, öğretmenlerin cinsiyetleri ve sorumluluk kişilik özellikleri ile katılımcı karar algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte, istatistiksel bakımdan anlamlı olan değişkenler birlikte modele alındıklarında dönüşümcü liderlik ve otoriter karar değişkenlerinin katılımcı karar almayla ilişkili olmaya devam ettikleri ancak diğer yordayıcıların etkisinin istatistiksel bakımdan anlamsız olduğu görülmüştür. Bu durum yordayıcıların regresyon denkleminde girme biçiminden kaynaklanmaktadır. Standart çoklu regresyonda her yordayıcı değişken, diğer tüm yordayıcılar regresyon denkleminde girmiş gibi değerlendirilmektedir. Başka deyişle, standart regresyon analizinde, diğer yordayıcıların bağımlı değişkende açıkladıkları varyans çıktıktan sonra kalan varyansı her bir yordayıcı değişkenin ne düzeyde açıkladığı araştırılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007). Dolayısıyla yordayıcılar arasındaki korelasyonlar nedeniyle, başlangıçta istatistiksel bakımdan önemli bulunan değişkenlerin bireysel etkisi, bu

değişkenler birlikte regresyon denkleminde girdiğinde azalmıştır denebilir. Bu aşamada istatistiksel olarak anlamsız ilişkilere sahip yordayıcılar model dışında bırakılarak, katılımcı karar algısını anlamlı yordayan öğretmen düzeyindeki (1. düzey) değişkenler (dönüşümcü lider ve otoriter karar) birlikte test edilmiş, sonuçlar Tablo 5'te, Model 2 sütununda verilmiştir. Model 2'de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlik ve otoriter karar alma puanları öğretmenlerin kendi okul ortalamalarına eşit iken, katılımcı karar algısı için beklenen okul ortalaması puanı .01'dir (Güven Aralığı [GA]= $.008 \pm 1.96 \cdot 14^{1/2} = -.73$ ile $.74$). Müdürlerin otoriter karar aldıklarına ilişkin öğretmen algısı puanları kendi okullarının ortalamasına eşit olması durumunda, dönüşümcü liderlik algısı ölçeğinden alınan puanlardaki bir birimlik artışın, okulda katılımcı karar alma algısı puanlarında .64'lük bir artışa yol açacağı söylenebilir ($t_{18} = 13.34, p = .00$). Ayrıca öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar kendi okullarının ortalamasına eşit olması durumunda, otoriter karar alma ölçeğinden alınan bir puanlık artış, katılımcı karar puanlarında .18 puan azalmaya yol açmaktadır. Bu ilişki için güven aralığı (GA= $-.18 \pm 1.96 \cdot 02^{1/2}$) $-.46$ ile $.10$ arasındadır. İntercept ile slope arasındaki korelasyon (τ_{01}) .29'dur. Bu ilişki yaklaşık orta düzeyde olmakla birlikte, katılımcı karar algısı puan ortalamaları yüksek olan okullarda otoriter karar-katılımcı karar ilişkisinin, katılımcı karar algısı puan ortalamaları düşük olan okullardakinden daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Tablo 5'in alt bölümünde verilen random etkiler için varyans bileşenleri, hem katılımcı karar okul ortalamalarının (intercept) hem de otoriter karar - katılımcı karar alma ilişkisinin (slope), okullar arasında anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, regresyon çizgilerinin hem y eksenini kestiği nokta hem de eğimi okullar arasında farklılık göstermektedir. İntercept ve otoriter karar için slope'un random tanımlandığı model, interceptin ($\text{sapma}_{(2)} = 76.29, p = .00$) ya da otoriter liderlik algısının ($\text{sapma}_{(2)} = 4.48, p = .10$) sabit (fix) olarak tanımlandığı modellere göre daha iyi düzeyde uyuma sahip bulunmuştur. Bu açıklamalardan ayrı olarak, dönüşümcü liderlik ve otoriter karar değişkenlerinin modele eklenmesiyle, I. düzeydeki değişim .88'den .42'ye gerilemiştir. Söz konusu değişkenlerin eklenmesiyle düzey 1'de açıklanan varyans oranını (ρ) .40'tır. Diğer bir deyişle, dönüşümcü liderlik ve otoriter karar değişkenleri okul-ıçi varyansın .40'luk azalmaya yol açmıştır. Bu aşamada katılımcı karar ortalaması (intercept) için güvenilirlik katsayısı .87; otoriter-katılımcı karar ilişkisi (slope) için .43 bulunmuştur. Bu indeksler her bir okul için ayrı ayrı yapılan OLS regresyon hesaplamalarının sonucunda elde edilen okul ortalaması ve eğimin ne derece güvenilir olduklarını göstermektedir. İntercept tahminin (okul ortalama) kesinliği okul-ıçi n sayısına; slope'nin kesinliği ise hem örneklem büyüklüğüne hem de otoriter karar alma varyansına bağlıdır. İçtepesel karar açısından benzer okulların daha zayıf kesinlikte slope tahmini göstermeleri beklenir. Sonuçta, okul başına düşen yaklaşık 20 öğretmenin ortalamasına dayalı .87, interceptlerin oldukça güvenilir olduğunu

göstermektedir. Slope'ların daha az güvenilir olmaları ise otoriter karar algısı puanları açısından göreceli olarak okulların homojen olmalarından kaynaklanabilir.

Bu sonuçlara dayalı olarak, katılımcı karar okul ortalamalarının farklı olduğu; dönüşümcü liderliğin katılımcı kararı etkilediği ve bu etkinin bir okuldan diğerine değişmediği; buna karşılık otoriter kararın katılımcı karar üzerinde düşük bir etkiye sahip (%2'lik varyans) ve bu etkinin okullar arasında farklılık gösterdiği söylenebilir.

c. Okuldaki öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, okulun içinde yer aldığı sosyoekonomik çevre ve kişilik özellikleri (2. düzey) öğretmenlerin okulda katılımcı karar alma sürecine ilişkin algılarını (intercept) ve bu algılarının kendi kişilik özellikleri ve müdürlerine ilişkin liderlik algıları ile olan ilişkileri (slope) yordamakta mıdır?

Katılımcı karar alma puanlarında hangi okul özelliklerinin, öğretmen özelliklerini etkilediklerini belirlemek amacıyla son aşamada intercept ve slope parametrelerinin kriter değişken olarak tanımlandığı araştırma modeli test edilmiştir. Araştırmada okuldaki toplam öğretmen ve öğrenci sayısı, okulun içinde yer aldığı sosyo ekonomik çevre, müdürün cinsiyeti, toplam hizmet süresi, müdürün kendisine yönelik liderlik algısı, otoriter karar ve kişilik özellikleri okul düzeyinde yordayıcılar olarak belirlenmiştir.² Okul düzeyindeki yordayıcılar II. düzey denklemlere önce intercept, sonra slope için tek tek alınmış, yordayıcıların etkililiği önem ve sapma testleri kullanılarak incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, okul düzeyindeki yordayıcıların hiçbirinin, başka bir deyişle müdürlerin kendilerine ilişkin verdikleri bilgilerin, katılımcı karar okul ortalaması farklılıklarını yordamadığı görülmüştür. Bunun üzerine, birinci düzeyde etkileri sınanan değişkenlerin okul ortalama puanları hesaplanmış ve diğer değişkenlerle birlikte bu puanların ikinci düzeyde intercept ve eğim denklemlerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadıkları araştırılmıştır. İşlemler sırasında istatistiksel bakımdan anlamsız bulunan yordayıcılar denklemden çıkarılarak modele yeni değişkenler eklenmiştir. Nihai modele ilişkin sonuçlar Tablo 5'teki Model 3'te verilmiştir. Model 3'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve otoriter karar algı puanları kendi okul ortalamalarına eşit iken katılımcı karar algıları ortalaması .01'dir. Öğretmenlerin ortak otoriter karar algı puanları örneklem ortalamasına eşit iken, ortak dönüşümcü liderlik algısı puanları örneklem ortalamasından bir birim fazla olması durumunda, okul katılımcı karar verme algı ortalaması .66 puan artmaktadır. Öğretmenlerin ortak katılımcı karar algı puanları örneklem ortalamasına eşit iken, ortak otoriter karar puanları örneklem ortalamasından bir birim fazla olması durumunda ise, okul katılımcı karar verme algı ortalaması -.40 puan azalmaktadır. Buna ek olarak, katılımcı karar almada dönüşümcü liderlikteki okullar arası etki, yaklaşık olarak okul-içi etkiye eşit iken; otoriter kararda okullar arası etki, okul içi etkinin yaklaşık iki katıdır. Ayrıca Model 3'ten, otoriter-katılımcı karar ilişkisinin,

² Bu değişkenler hakkındaki bilgiler, okul müdürlerinin araştırmada kullanılan ölçeklere verdikleri yanıtlardan elde edilmiştir.

öğretmen sayısı fazla olan okullarda, öğretmen sayısının az olduğu okullardan daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Bu açıklamalardan ayrı olarak, intercept için Model 2'deki varyans .15 iken Model 3'teki artık varyans .01'dir. Buna göre, okullar arası katılımcı karar ortalama puanlarındaki varyansın .93'ü $(.15-.01)/.15$; otoriter karar slope'undaki varyansın ise .50'si, Tablo 5'te yer alan ikinci düzey yordayıcılar tarafından açıklanmaktadır.

Sonuç olarak, katılımcı karar algısı, dönüşümcü liderlik algısı ile pozitif; otoriter karar alınması ve okuldaki öğretmen sayısı ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur.

Analiz sürecinin son aşamasında müdürlerin otoriter kararlar aldığına ilişkin öğretmen algılarındaki puan farklılıklarını, okuldaki öğretmen sayısının belirleyici olduğuna ilişkin öğretmen düşüncelerinin geçerliğini test etmek amacıyla eğitim parametresi tesadüfi değişmeyen model test edilmiştir. Sonuçlar Model 4'te verilmiştir. Sapma istatistiği iki model arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamsız olduğunu ortaya koymuştur ($\chi^2 = 2.15, p = .34$). Bu sonuca göre, otoriter ve katılımcı karar arasında okullara göre değişen ilişki, öğretmenlerce okullardaki öğretmen sayısına bağlanmaktadır denebilir.

5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, okullarda karar verme sürecinin, öğretmen ve okul düzeyindeki değişkenlere göre analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak okulda karar verme sürecinin nasıl meydana geldiği ve bu sürecin kişilik özellikleri, cinsiyet, okul sosyo ekonomik düzeyi, öğretmen sayısı, öğrenci sayısı ve okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada öncelikle okullarda karar verme sürecine ilişkin betimsel bulgular ortaya konmuştur. Daha sonra, okullarda karar verme sürecinin öğretmen ve okul düzeyindeki değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik çok düzeyli analiz teknikleri kullanılarak elde edilen bulgular ortaya konmuştur.

Okullarda ortak karar vermeyi gerektiren durumlarda hangi faktörlere öncelik verildiğine ilişkin araştırma bulgularına göre, öğretmenler okullarda karar alma sürecinde en önemli faktörlerin okul müdürü, mevzuat ve müdür yardımcıları olduğu, en az önemli faktörlerin ise veli beklentileri, öğrenci sayıları ve eğitim bilimlerindeki gelişmeler olduğu görüşündedirler. Okul müdürlerine göre ise en etkili faktörler öğrenci gereksinimleri ve bireysel farklılıkları, eğitim programı, öğretmenler ve mevzuat, daha etkisiz olanlar ise eğitimin üst kademeleri, veli beklentileri ve öğrenci sayısıdır. Müdürler ile öğretmenlerin görüşleri (1) veli beklentileri, (2) öğrenci gereksinimleri/bireysel farklılıklar ve (3) öğretmenler boyutlarında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu üç boyutta müdürlerin görüşleri öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha olumludur. Öğretmenler, okulda karar verme sürecinde, okul müdürleri ve mevzuatın etkili olduğu görüşünde iken; okul müdürlerinin veli

beklentileri, öğrenci gereksinimleri ve öğretmenlerin öncelikli olduğu görüşündedirler. Bu sonuçlar daha önce yapılan benzer konulu araştırma sonuçları ile tutarlıdır. Özdoğru ve Aydın'ın (2012) yaptığı araştırma sonucunda, öğretmenlerin kararlara katılmaya istekli oldukları, buna karşılık kararlara katılım düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aksay ve Ural'ın (2008) yaptığı araştırmanın sonucuna göre ise öğretmenlerin okulda öğretimsel kararlara katılımı yüksek düzeyde iken yönetsel kararlara katılımı düşük düzeydedir. Yavuz (2001) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenler, kendilerinin kararlara katılım düzeyinin düşük olduğunu belirtirken okul müdürleri, öğretmenlerin kararlara yüksek düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca Çelikten (2001) tarafından yapılan çalışmada, araştırmaya katılan bütün müdürler hiçbir kararı tek başlarına almadıklarını ve okulda alınan bütün kararlardan en azından müdür yardımcılarının haberdar olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, öğretmenlerin okullarda karar sürecinde yeterince aktif rol almadıkları ve karar alımının halen okul müdürü ve müdür yardımcılarının işi olarak görüldüğü söylenebilir.

Öğretmenlerden elde edilen verilerle yapılan korelasyon analizi sonuçları okullarda katılımcı karar verme ile en yüksek düzeyde ilişkili olan değişkenin dönüşümcü liderlik olduğunu ortaya koymuştur. Sürdürümcü liderlik de katılımcı karar verme ile olumlu yönde ve orta düzeyde ilişkilidir. Buna karşılık ilgisiz liderlik, katılımcı karar verme ile olumsuz yönde ve orta düzeyde ilişkilidir. Araştırmada okulda karar vermenin iki boyutu olarak tanımlanan katılımcı karar verme ile otoriter karar vermenin birbirleriyle olumsuz yönde ve orta düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara dayalı olarak, dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderliğin okulda katılımcı karar verme süreçlerini desteklediği, buna karşılık ilgisiz liderliğin ve otoriter karar vermenin katılımcı karar vermeyi engellediği söylenebilir. Bu sonuçlar benzer konulu araştırma sonuçları ile tutarlıdır (Brower ve Bradley, 2005; Çuhadaroğlu, 2008; Riaz ve Anis-Ul-Haque, 2012). Brower ve Bradley (2005) dönüşümcü liderlik stili gösteren okul müdürlerinin karar verme sürecinde daha katılımcı bir süreç izlediklerini ortaya koymuştur. Başka bir çalışmada da ilköğretim okulu müdürleri, ortak karar almayı önemsediklerini ve bunu uyguladıklarını belirtmişlerdir (Akbaba-Altun, 2003). Türkiye'de yapılan bir çalışmada (Çuhadaroğlu, 2008) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili ile bağımlı karar verme arasında olumlu ilişki olduğu, kaçınmacı ve ani karar verme ile olumsuz ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlik özelliği gösteren okul müdürleri karar vermeden önce, örgütteki diğer insanların görüş ve tavsiyelerine başvurmakta, buna karşılık karar vermeyi ertelememekte ve kimseye danışmadan ani karar vermemektedirler (Çuhadaroğlu, 2008). Somech (2010), lider ile çalışanlar arasında yüksek nitelikli ilişki, yüksek düzeyde güven, karşılıklı destek, bilgi alış veriş, daha fazla müzakere olanağı ortaya çıkardığı, bunun tersine düşük nitelikli

ilişki ise sınırlı destek ve etkileşim ve daha resmi ilişkiler ortaya çıkardığı belirtmektedir. Bu anlamda dönüşümcü liderliğin ve onun kadar yüksek düzeyde olmasa da sürdürümcü liderliğin katılımcı karar vermeleri yukarıda bahsedilen lider ile çalışanlar arasındaki yüksek nitelikli ilişki ile açıklanabilir.

Öğretmenlerin kişilik özellikleri açısından bakıldığında, okulda katılımcı karar verme nevrotik kişilik özelliğiyle olumsuz yönde ve düşük düzeyde, diğer dört kişilik özelliğini oluşturan dışa dönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk ile olumlu yönde ve düşük düzeyde ilişkilidir. Okul müdürlerinin kişilik özellikleri açısından bakıldığında, deneyime açıklık ve yumuşak başlılık kişilik özellikleri katılımcı karar verme ile olumlu yönde ve düşük düzeyde ilişkili olduğu, diğer kişilik özellikleri ile katılımcı karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Genel olarak deneyime açıklık ve yumuşak başlılık kişilik özelliklerinin katılımcı karar verme ile olumlu ilişkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçların konuya ilişkin daha önceki araştırma sonuçları ile tutarlı olduğu söylenebilir (Benoliel ve Somech, 2010; West, 2002). Benoliel ve Somech (2010) yaptıkları çalışmada, katılımcı yönetimde dışa dönüklerin, yumuşak başlıların ve sorumluların içe dönüklerden, sorumsuz olan ve uzlaşmacı olmayanlardan daha iyi performans sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Yine aynı çalışmada kararlara katılmanın öğretmenlerin daha fazla nevrozizm yaşamalarına neden olduğu bulunmuştur. Bu sonuç da bu araştırma sonucunda ulaşılan katılımcı karar verme ile nevrozizm arasında olumsuz ilişkiyi destekler niteliktedir. West (2002) de deneyime açık olan kişilerin katılımcı karar vermeye daha iyi uyum gösterdiklerini, çünkü bu tip kişilerin geleneksel uygulamalara karşı koyduklarını ve yenilikçi hedefler oluşturduklarını belirtmiştir. Yumuşak başlılığın ise katılımcı karar verme ile olumlu ilişkili olması böyle kişilerin diğer insanlarla ilişkilerinde hoşgörülü, diğergam ve esnek olmalarına bağlanmıştır (Witt ve Burke, 2003'ten akt. Somech, 2010). Bu araştırma sonuçları katılımcı karar verme ile en uyumlu kişilik özelliklerinin deneyime açıklık ve yumuşak başlılık olduğu sonucunu desteklemektedir.

Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve liderlik stilleri arasındaki korelasyonlara bakıldığında, deneyime açıklık ve yumuşak başlılık kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlikle anlamlı düzeyde, olumlu yönde ve orta düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. Sürdürümcü liderlik ise yumuşak başlılık ve sorumluluk kişilik özellikleri ile anlamlı düzeyde, olumlu yönde ve orta düzeyde ilişkiye sahiptir. İlgisiz liderlik ile kişiliğin hiçbir boyutu arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile algıladıkları liderlik stillerine bakıldığında dışa dönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk kişilik özellikleri dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik algısı ile düşük düzeyde olumlu yönde ilişkili iken ilgisiz liderlik ile olumsuz ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar liderlik ile kişilik özellikleri arasında ilişki olduğuna dair pek çok araştırma sonuçları ile tutarlıdır (Alkahtani ve diğ., 2011; Bono ve Judge, 2004; Roberson, 2010). Roberson'un (2010)

araştırmasına göre yüksek başarı gösteren okullarda görev yapan müdürlerin kendilerini dışa dönük, sağduyulu, yargılayıcı ve düşünen olarak tanımlamışlardır. Judge ve diğerleri (2002) liderlik ile yumuşak başlılık, dışa dönüklük, sorumluluk ve yaşantılara açıklık arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu; sorumluluk ve dışa dönüklüğün, lider olabilmenin en güçlü yordayıcıları olduğunu, buna karşılık nevrozizm ile liderlik arasında bir ilişkinin bulunmadığını saptamışlardır. Bono ve Judge'un (2004), 26 araştırmadan elde ettikleri 384 korelasyon üzerinde yaptıkları başka bir meta-analiz çalışmasında, beş faktör kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan karizma, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarıyla ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Okul ve öğretmen düzeyinin dikkate alındığı çok düzeyli analiz sonuçları, öğretmenlerin okullarda karara katılım düzeyinin okullar arasında anlamlı düzeyde farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Diğer bir ifadeyle tüm okullarda katılımcı karar verme düzeyi eşit değildir. Bazı okullarda öğretmenlerin karar katılma düzeyleri daha yüksek iken bazılarında daha düşük olduğu söylenebilir. Çok düzeyli analiz sonuçları okullar arasında katılımcı karar verme düzeyindeki farklılaşmaların okullardaki öğretmen sayısı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, öğretmen sayısı yüksek olan okullarda katılımcı karar verme düzeyinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, okullardaki öğretmen sayısının artışı katılımcı karar vermeyi olumsuz etkilemektedir. Bu bulguya dayalı olarak, öğretmen sayısının fazla olmasının müdürlerin, öğretmenleri karar verme süreçlerine katılımını sağlamasını güçleştirdiği söylenebilir.

Araştırmanın ortaya koyduğu diğer önemli bir bulgu dönüşümcü liderliğin katılımcı karar vermeyi etkilediği ve bu etkinin okullar arasında farklılaşmadığıdır. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlik okulda katılımcı karar vermeyi güçlü bir şekilde yordamaktadır. Buna karşılık sürdürümcü liderlik katılımcı karar vermeyi düşük düzeyde yordamaktadır ve bu etki okullar arasında farklılaşmaktadır. Bu sonuç aynı zamanda sürdürümcü liderlerin okullarda katılımcı karar vermeyi çok düşük düzeyde sağlayabildikleri anlamına gelmektedir (Riaz ve Anis-Ul-Haque, 2012).

Türkiye'de okullarda katılımcı karar verme düzeyinin oldukça sınırlı olduğu (Dikerel, 2008, Gülcan, 2008, 2011; Yavuz, 2001) ve okullarda katılımcı karar verme kültürünün yeterince gelişmediği (Gülcan, 2008) belirtilmektedir. Diğer yandan okul müdürünün bile karar verme yetkilerinin oldukça sınırlı olduğu ifade edilmektedir (Açıkalın, 1999). Bursalıoğlu (2005) örgütlerde karar yetkileri aşırı derecede merkez örgütlerinde toplandığı zaman, okul müdürlerinin karar yetkilerinin, yorumlama eyleminden öteye çok fazla geçemediği ve karar yetkileri aşırı derece sınırlanmış okul müdürlerinden, eğitim ve öğretim bakımından da yüksek verim beklenmemesi gerektiğini belirtmektedir. Okul müdürlerinin yasa, yönetmelik ve kuralları uygulayan merkeziyetçi bir yönetim sergileme eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Dikerel, 2008). Dolayısıyla okul

müdürlerinden, öğretmenleri ve diğer paydaşları karar verme sürecine daha fazla dâhil etmeleri tabii ki beklenmektedir, ancak bundan önce okul müdürlerinin yetki alanlarının genişletilmesinin okullarda daha etkili ve katılımcı karar sürecinin gerçekleşmesi açısından gerekli olduğu söylenebilir.

Mevcut araştırmada liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişilik özellikleri değişkenlerinin birlikte ele alındığı çok düzeyli bir model oluşturularak okullarda karar sürecinin nasıl gerçekleştiğine yönelik bulgular ortaya konmuştur. Bu bağlamda mevcut araştırma kapsamındaki kavramlarla başka örgütsel ve bireysel değişkenlerin ilişkilendirildiği araştırmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, örgütsel öğrenme, örgütsel destek, okullardaki yenilik uygulamaları gibi kurumsal düzeydeki değişkenler ve stres, stresle başa çıkma, adanmışlık, inisiyatif alma, psikolojik dayanıklılık, tükenmişlik gibi bireysel değişkenler karar süreciyle ilişkili olarak incelenebilir. Karar verme sürecine ilişkin bu gibi araştırmalardan ortaya çıkacak sonuçların okulların kurumsal kapasitesini ve öğretim kalitesini etkileyen unsurların ortaya konmasına ve bunlara yönelik okul merkezli etkinlik ve uygulamaların geliştirilmesine önemli katkılar sağlayabileceği söylenebilir. Diğer yandan karar verme sürecine katılımı sağlamak kadar bu katılımının hem okul hem de öğretmen açısından etkili ve verimli olmasının nasıl sağlanacağı önemli bir araştırma konusudur. Özellikle toplumsal ve kurumsal kültür göz önüne alınarak karar sürecinin ve bu süreçte katılımcıların davranışlarının nasıl gerçekleştiğinin analiz edildiği nitel veya karma yöntemlerin kullanıldığı araştırmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Kaynaklar

- Açıkalm, A. (1999). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Akbaba-Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim-Online*, 2(1), 10-17.
- Akça, F. ve Yaman, B. (2009). Okul yöneticilerinin problem çözme davranışlarını etkileyen faktörleri incelemeye yönelik bir çalışma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(3), 767-780.
- Aksay, O. ve Ural, A. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin okulla ilgili kararlara katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M., & Nikbin, D. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 70-98.
- Alver, B., Ada, Ş. ve Çakıcı, D. (2006). Okul yöneticilerinin karar verme stratejilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 55-70.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46(5), 645-668.

Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. & Koşar, S. (2015). Okulda karar alımı döngüsü: Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişilik özelliklerinin karar sürecine etkilerinin incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1756-1791. doi:[10.14687/ijhs.v12i2.3470](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3470)

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Group and Organization Studies*, 13(1), 59-80.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel.
- Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: Sıfatlara dayalı kişilik testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279.
- Bass, B. M. (2004). Leadership: Good, Better, Best. In J. T. Wren, D. A. Hicks, & T. L. Price (Eds.), *Modern classics on leadership*. Cheltenham: Elgar, Edward Publishing UK. Makale ilk olarak basıldığı kaynak: Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Benoliel, P., & Somech, A. (2010). Who benefits from participative management? *Journal of Educational Administration*, 48(3), 285-308.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Brower, R. E., & Bradley, V. B. (2005). *Transformational leadership & Decision making in schools*. California: Corvin Press.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (13. Basım). Ankara: Pegem A.
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43, 1727-1752.
- Conway, J. M. (2000). Managerial performance development constructs and personality correlates. *Human Performance*, 13(1), 23-46.
- Culbertson, J., Jacobson, P., & Reller, T. (1960). *Administrative relationships: A casebook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 256-268.
- Çuhadaroğlu, E. O. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Dean, J. W., Jr., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Dikerel, M. (2008). *Resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları ile karar verme stratejileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Kartal ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. & Koşar, S. (2015). Okulda karar alımı döngüsü: Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişilik özelliklerinin karar sürecine etkilerinin incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1756-1791. doi:[10.14687/ijhs.v12i2.3470](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3470)
- Dudgeon P. (2003). *NIESEM: A computer program for calculating noncentral interval estimates (and power analysis) for structural equation modeling*. Melbourne: University of Melbourne, Department of Psychology
- Estler, S. (1988). Decision making. In N. J. Boyan (Ed.), *Handbook of research on educational administration* (pp. 305-319). New York: Longman.
- Evans, R. (1996). *The human side of school change: Reform, resistance, and the real life problems of innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fullan, M. G., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school?* New York: Teachers College Press.
- Gatewood, R. D., Taylor, R. R., & Ferrel, O. C. (1995). *Management: Comprehension, analysis and application*. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Göktürk, S., & Mueller, R. O. (2010). Multidimensionality of teacher participation in decision making. *Journal of Applied Sciences*, 10(14), 1421-1427.
- Gülcan, M., G. (2008). Participating the decision making process in educational management (The Ministry of National Education Case). *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 939-944.
- Gülcan, M., G. (2011). Views of administrators and teachers on participation in decision making at school. *Education Journal (Chula Vista)*, 131(3), 637-654.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*, (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Izgar, H. ve Yılmaz, E. (2007). PİO ve YİBO'nda görev yapan okul yöneticilerinin karar vermede özsayı ve karar verme stilleri arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 341-351.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Iles, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2013). *Uyuyan devi uyandırmak öğretmen liderler yetiştirmek*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği* (8. Basım). İstanbul: Beta.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (46), 199-226.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Krüger, M. (2009). The big five of school leadership competences in the Netherlands. *School Leadership & Management*, 29(2), 109-127.
- Kuzgun, Y. (1992). Karar stratejileri ölçeği: Geliştirilmesi ve standardizasyonu. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Çalışmaları* Kitap No: 609 (ss. 161-170). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Leithwood, K. (1992). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.

Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. & Koşar, S. (2015). Okulda karar alımı döngüsü: Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişilik özelliklerinin karar sürecine etkilerinin incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1756-1791. doi:[10.14687/ijhs.v12i2.3470](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3470)

- Leithwood, K., & Duke, D. L. (1998). Mapping the conceptual terrain of leadership: A critical point of departure for cross-cultural studies. *Peabody Journal of Education*, 73, 31-50.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4), 249-280.
- Liontos, L.B. (2002). Transformational leadership. *ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene*. ERIC No: ED347636. <http://search.ebscohost.com> adresinden 08.14.2006 tarihinde alınmıştır.
- Oğuz, E. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 415-426.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler: Eğitimde dönüşüm* (6. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Özdoğan, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.
- Özer, A. (2004). *Bankacılık sektöründe kişiliğin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özmen, F. ve Yörük, S. (2005). İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde, okul yöneticilerinin karar verme sürecindeki etkililiklerine ilişkin ölçek geliştirilmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 179-198.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1993). *The adaptive decision maker*. New York: Cambridge University Press.
- Pounder, D. G. (1997). Teacher teams: Promoting teacher involvement and leadership in secondary schools. *High School Journal*, 80, 117-124.
- Ramsdell, P. S. (1994). Staff participation in organizational decision making: an empirical study. *Administration in Social Work*, 18(4), 51-71.
- Raubenheimer, J. (2004). An item selection procedure to maximize scale reliability and validity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(4), 59-64.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park: Sage.
- Riaz, M. N., & Anis-Ul-Haque, M. (2012). Leadership styles as predictors of decision making styles. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5226-5233.
- Roberson, T. S. (2010). *The relationship between principal personality type and elementary school student achievement*. Doctoral thesis, Walden University.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2003). *Management: Skills and application*. Boston: Irwin-Mc-Graw-Hill.
- Russel, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- San-Antonio, D. M., & Gamage, D. T. (2007). Building trust among educational stakeholders through participatory school administration. Leadership and management. *British Educational Leadership. Management & Administration Society*, 21, 15-22.
- Scott, S.G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: the development and assesment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.

Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. & Koşar, S. (2015). Okulda karar alımı döngüsü: Liderlik stilleri, karar verme stratejileri ve kişilik özelliklerinin karar sürecine etkilerinin incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 1756-1791. doi:[10.14687/ijhs.v12i2.3470](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3470)

- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 399-414.
- Scully, J. A., Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1995). Locus of knowledge as a determinant of the effect of participation on performance, affect, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 276-288.
- Somech, A. (2002). Explicating the complexity of participative management: An investigation of multiple dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38, 341-371.
- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174-209.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39, 308-331.
- Üstün, A. ve Bozkurt, E. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerini algılayışlarına göre problem çözme becerilerini etkileyen bazı mesleki faktörler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 13-20.
- Vanover, F. (1998). An empirical analysis of human typology and its relationship to leadership effectiveness, Dissertation, Nova Southeastern University.
- Vroom, V. (1973). A new look at managerial decision making. *Organizational Dynamics*, 1(4), 66-80.
- Wadesango, N. (2012). The influence of teacher participation in decision-making on their occupational morale. *Journal of Social Sciences*, 31(3), 361-369.
- Walker, E. M. (2000). Decentralization and participatory decision making: Implementing school-based management in the Abbott districts. *Research Brief*, 1, 3-23.
- Yavuz, Y. (2001). *Lise yöneticilerinin ve lise öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim ve merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin karar verme sürecine etkileri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Extended English Abstract

Introduction

Managers' decisions are important for two reasons. First, decisions contribute the success or failure of the organisation and second they are important in a manager's career, receiving rewards and job satisfaction (Kreitner and Kinicki, 2004). In organisations, decision-making is in the responsibility of management, but it does not mean that managers are able to make decisions on all matters and execute them (Üstün and Bozkurt, 2003). For this reason, decision-making in organisations is among the most important functions of management. Quality decision-making process is one of the most significant organisational concerns; it is particularly associated with how a manager handles decision-making process (Dean and Sharfman, 1996). Furthermore, it is observed that modern approaches on leadership are directly related with decision-making process (Somech, 2010).

In addition to leadership styles, personality traits of leaders, which are perceived by their subordinates, also affect behaviours and attitudes of subordinates towards leaders. Atwater and Yammarino (1993) state that a leader not only needs to know what to do but also to be known and emphasize the impacts of personality on leadership behaviours. There is a relationship between personality traits and leadership styles (Alkahtani et. al., 2011; Bono and Judge, 2004) and it is observed that leadership and decision-making styles are also related (Riaz and Anis-Ul-Haque, 2012). This study aims to exhibit how decision-making processes occur at school, how they differentiate from school to school and how decision-making strategies and leadership affect decision-making processes at schools. It also aims to analyse teachers' perception towards participatory decision-making processes at school in accordance with the opinions of teachers and principals.

Method

The research was implemented on 2012-2013 academic year with total number of 473 participants (22 principals and 449 teachers) who work in 24 elementary schools in central districts of Ankara. The tools for collecting data in this study are the following: (a) Decision-Making Questionnaire at School (forms distributed to administrators and teachers), (b) Decision-Making Scale at School, (c) Leadership Styles Scale and (d) Adjective Based Personality Scale. In analysing data, two-level hierarchical linear model technique was employed. The calculations were made through MPLUS & and SPSS 20 software.

Conclusions and Recommendations

According to research findings concerning the priority of factors for situations, which require mutual decision-making at schools, teachers stated that the most important factors are principals, regulations and deputy principals. According to teachers, custodians' expectations, number of students and improvements in educational sciences are less important factors. According to principals, the most effective factors were student needs and their individual differences, curriculum, teachers and regulations, whereas they found high levels of education, expectations of custodians and number of students less effective.

The correlation analysis results of data from teachers indicated that the most relevant variable concerning participatory decision-making at schools was found transformational leadership. Transactional leadership, however, is related with participatory decision-making in a positive way and at medium level. Nevertheless, careless leadership is related with participatory decision-making in a negative way and at medium level. The study identified that two dimensions of decision-making at school, participatory decision-making and authoritarian decision-making are negatively related to each other at medium level.

In terms of personality traits of teachers, decision-making at school is negatively related with neurotic personality at low level and positively related with four personality traits extraversion, openness to experience, tender-mindedness and responsibility at low level. In terms of personality traits of principals, it was found out that openness to experience and tender-mindedness are positively related with participatory decision-making at low level. It was observed that there is no significant relationship between other personality traits and participatory decision-making.

Multiple-level analysis results on school and teacher levels revealed that teachers' participation to decisions significantly differed from school to school. In other words, participatory decision-making level at all schools is not equal. Some schools had higher participatory decision-making levels; some had lower in terms of teachers. Multiple-level analysis results demonstrated that this

differentiation between schools concerning participatory decision-making levels was associated with the number of teachers at schools.

The current research attempts to gather variables of leadership styles, decision-making strategies and personality traits theoretically and to analyse the impacts of their relations between each other on decision-making process. In this context, further studies consisting of analysis of other organisational and individual variables might be useful. These studies might employ qualitative and mixed methods, use different tools for collecting data and focus on samples with different demographic features. In addition, causal studies on decision-making might be expected to contribute to the relevant literature.