



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

Araştırma Makalesi * Research Article

Yenilikçi Okul ile Yöneticilerin Demokratik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki The Relationship between the Innovative School and the Democratic Leadership Characteristics of Administrators

Muhammet İbrahim AKYÜREK

Dr., Ankara Etimesgut Bilim ve Sanat Merkezi, Eğitim Yönetimi Bölümü, i_akyurek56@hotmail.com

Orcid ID: 0000-0001-9122-471X

Öz: Bu araştırmanın amacı, yenilikçi okul ile yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışma, betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Ankara il merkezindeki ilçelerin kamu okullarında görevli toplam 328 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada, yenilikçi okul ölçeği ve demokratik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin, yenilikçi okul ve yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri düzeyine ilişkin algılarının çoğunlukla düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Yenilikçi okul özellikleri ile yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda yenilikçi okul ve ilişkili olan demokratik liderlik özelliklerinden bütün okul paydaşlarının eğitim etkinliklerinde ve diğer gündelik faaliyetlerinde kullanmaları amacıyla işbirlikçi uygulamalar gerçekleştirilebilir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi Okul, Demokratik Liderlik, Okul Yöneticisi.

Abstract: The aim of this study is to determine the relationship between the innovative school and the democratic leadership characteristics of the administrators. The study is in a descriptive relational survey model. The sample of the study consists of a total of 328 teachers working in public schools in the central districts of Ankara city in the 2019-2020 academic year. Innovative school scale and democratic leadership scale were used in the study. It has been determined that the perceptions of teachers, innovative schools and administrators regarding the level of democratic leadership characteristics are mostly at the same level. It has been determined that there is a highly positive and significant relationship between the innovative school characteristics and the democratic leadership characteristics of the administrators. In this context, collaborative practices can be implemented in order for all school stakeholders to use the innovative school and related democratic leadership features in educational activities and other daily activities.

Keywords: Innovative School, Democratic Leadership, School Administrator.

GİRİŞ

Dünyada küresel bağlamda yaşanan gelişmeler ve değişimler bütün örgütleri etkilemektedir. Örgütler hızlı değişime, uygun tepkiler vererek yaşamlarını sürdürebilirler. Özellikle bu uyum sürecinde örgütte yenilikçi bir hava oluşturmak ve yenilikleri hayata geçirebilecek şekilde paydaşları etkileyebilmek önem arz etmektedir. Bu yenilikçi ortamın oluşturulması sonucunda paydaşlar arasında adaletin sağlanabileceğinden ve kararlara katılımdan söz edilebilir. Adaletin ve kararlara katılımın sağlandığı bu yönetim biçimi demokratik liderlik olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda özellikle vurgulanması gereken durum, yeniliklerin hayata geçirilmesinde yöneticilerin kararlı ve uygun bir biçimde hareket edebilmesidir.

Geliş Tarihi: 10.04.2021

Kabul Tarihi: 13.01.2022

Yayın Tarihi: 30.04.2022

Atıf: Akyürek, M.İ. (2022). Yenilikçi okul ile yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasındaki ilişki, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(1), 1-11. Doi: 10.33437/ksusb.912763

21. yüzyıl örgütsel ortamlarının değişen durumlardaki ihtiyaçlara cevap verebilmesi için örgütlerin daha uyarlabilir, esnek, yenilikçi ve girişimci olması gerekmektedir (Orchard, 1998; Parker ve Bradley, 2000; Valle, 1999). Yenileşme sonucunda, örgütün etkililiğini artırarak yeni fikirlerle uygulamaları öğrenmesi (Fullan, 1992) ve varolan durumdan hedeflediği duruma ilerlemesi (Lunenburg, 2010) gerçekleşmiş olur.

Yenileşme kavramı, son 15-20 yıldır eğitimcilerin ilgisini çekmiştir (Beycioğlu ve Aslan, 2010; Lindsey, 2008; Stiggins, 2002; Watt, 2002). Çoğu alan “eğitim” kadar yenileşme ile karşı karşıya bulunmamıştır (Hockley, 2009). Okullarda yenilikçi bir atmosferin oluşması için gerekli ve en önemli unsurlardan biri, eğitimsel değişim ile toplumsal ilerlemenin bir aracı olan yenilikçi öğretmenlerin (Day ve Gu, 2010; Fullan, 1993; Harris, 2008; Harris ve Muijs, 2005) varlığıdır.

Fullan (2001)’a göre okulları yenilikçiliğe yönlendiren nitelikler şunlardır:

- Teknolojik gelişmeler, okulu yeniliklere açmakta duvarları yıkmaktadır,
- Okullar dış dünyayla bağlantısını kesemezler,
- Demokratik yapı için eğitim temeldir,
- Okullar toplumun gelişmesi ve yenilenmesi için umuttur,
- Okullar, yaşamın içinden özelliklere sahip olmalıdır;
- Eğitimdeki rekabet, kişinin öz algılama kapasitesini yükseltme isteği ve aile tercihi okulların çevreleri ile ilişki durumunda olmasını gerektirir.

Yenilikçi okullar; kendi ile çalıştığı ortamı sürekli geliştirmek isteyen ve risk alabilen yaratıcı kişilerden, ayrıca okula önem veren, kişilere destek veren ve güvenen açık vizyonlu yöneticilerden dolayı yenilikçidir. Yenilikçi okulların temel özellikleri arasında risk alabilme ve girişimcilik bulunmaktadır. Ayrıca koordineli ve işbirlikçi çalışma, okul ortamına yenilikçilik niteliği kazandırabilir. Bir okul, yeni düşüncelere imkân tanıyan, farklı girişimleri teşvik edip destekleyen, esnek yapılarından ve bilgi paylaşımı sağlayan süreçlerinden dolayı yenilikçi olarak nitelendirilebilir (Watt, 2002). Okullarda farklı fikir ile girişimlerin desteklenmesi ve bunların paylaşımına önem verilmesiyle oluşacak yenilikçi okul atmosferinin okul yöneticilerinin demokratik liderlik sergilemelerinde ve ayrıca her iki unsurun da birbirleri üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir.

Değişimin hızla yaşandığı 21. yüzyılda, liderlik çalışmaları, son yirmi yılda çeşitli adalet ve kapsayıcılık perspektiflerine daha fazla önem vermiştir (Gross, 2008; Riehl, 2000; Szeto, 2019). Okullarda sosyal adaletin uygulanmasına dâhil edilmeye yönelik temel liderlik kavramı, dünya çapındaki farklı akademisyenlerin de dikkatini çekmiştir (örneğin, Cribb ve Gewirtz, 2003; Theoharis, 2007; Woods ve Woods, 2013). Demokrasinin teorik temeli bağlamında demokratik liderliğin, eğitimde artan topluluk çeşitliliği içinde her öğrenci için sosyal adaleti ve eşit katılımı sağlaması beklenmektedir (örneğin Stokes, 2002; Ward ve diğerleri, 2015). Aslında çeşitli okullardaki temel liderlik uygulamaları, eğitim sonuçlarının yukarıdan aşağıya hesap verebilirliği olan merkezi bir yönetim tarafından yönetilir (Kwan ve Li, 2015; Szeto, 2017; Winton, 2010).

Gastil (1994)’e göre demokratik liderlik; otoriter durumdan ayrı bir biçimde daha çok grup üyeleri arasında sorumluluğu dağıtarak yetki verme ve grubun karar verme sürecine katılmasıdır. Demokratik liderlikte en önemli husus, liderin yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşmasıdır (Eren, 2012). Bu bağlamda demokratik liderliğin belirgin özelliği; liderin hedef, politika ve planları belirlemede grup üyelerinin fikirlerine başvurmasıdır (Başaran, 2004; Tengilimoğlu, 2005). Demokratik liderlik, etik yapısı dolayısıyla herkese saygı gösterilmesini, kişilerin katılım haklarına önem verilmesini gerektirir; böylece demokrasi, eğitim kurumlarının bağlantı ve yapılarına dağılır (Woods, 2004). Demokratik liderliğin var olduğu örgütlerde, işgören doyumunun ve üretim performansının diğer liderlik stilleriyle yönetilen örgütlerden iyi olduğu vurgulanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Robbins ve Coulter, 2012). Bu kapsamda, demokratik liderliğin okullardaki varlığı okullara artı bir değer kazandırabilecektir.

Okullardaki demokratik liderlik özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Szeto, 2020):

- Okul organizasyonunda çeşitliliğin, farklılığın ve güçlüğün insan potansiyelinin (öğrenciler, öğretmenler, veliler ve diğer paydaşlar dâhil) eşitliği üzerindeki etkilerine karşı tepkileri,

- Okullarında eşitlik ve hakkaniyete yönelik tehditleri belirlemek için okul müdürlerinin ahlak ve etiğe güvenmesi,
- Okul müdürlerinin, çeşitli öğrenci toplulukları için dâhil etme, sosyal adalet ve öğrenme ve gelişimde eşit katılımı teşvik etmek için liderlik uygulamalarını yeniden yönlendirmesi ve yeniden şekillendirmesi,
- Müdürlerin sosyal adalet gelişimi için okul dönüşümünü etkilemedeki liderlik rolü.

Alanyazın taraması sonucunda yenilikçi okul ile demokratik liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanamamıştır. Birbirinden bağımsız veya farklı kavramlarla ilişkili bir biçimde çalışılan yenilikçi okul (Aslan ve Kesik, 2016; Bodur, 2019; Yüner ve Özdemir, 2020) ve demokratik liderlik (Çelik, 2016; Derin, 2016) çalışmaları sınırlı da olsa ulusal alanyazında mevcuttur. Şimdiye kadar yapılan bu çalışmalarla yenilikçi okul ve demokratik liderliğin okullardaki durumu öznel olarak ele alınmış olup birbirlerini etkileme durumları açısından herhengi bir inceleme gerçekleştirilmemiştir. Bu bağlamda, araştırmanın alanyazındaki bu ihtiyaca cevap verebileceği ve okullara rehberlik edebileceği ifade edilebilir. Okullarda yenilikçi bir okulun varlığı küresel bağlamda etkili bir okul olabilmek için gerekli olup, okul yöneticilerinin demokratik liderlik sergilemelerine de etkide bulunabilecektir. Bu ilişkinin incelenmesi alanyazındaki eksikliğe nispeten katkıda bulunabilecek, ayrıca bu çalışmanın sonucu eğitim çalışanlarına ve akademisyenlere konuyla ilgili rehberlik edebilecektir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yenilikçi okul ile yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu doğrultuda belirlenen alt problemler şunlardır:

Öğretmen görüşlerine göre;

1. Yenilikçi okul özellikleri ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin demokratik liderlik özellikleri ne düzeydedir?
3. Yenilikçi okul ile yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasındaki ilişki ne düzeydedir?
4. Yenilikçi atmosfer, yönetsel destek ve örgütsel engeller boyutlarına ilişkin yenilikçi okul özellikleri; yöneticilerin demokratik liderlik özelliklerini anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, betimsel nitelikte ilişki tarama modelindedir. İlişkisel tarama, iki veya daha çok değişken arasındaki birlikte değişimin varlığı ile derecesini ortaya koymayı amaçlayan bir modeldir (Karasar, 2015).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Ankara il merkezindeki ilçelerin kamu okullarında görevli “öğretmenler” oluşturmaktadır. Ankara il merkezi ilçelerinde toplam 50.368 öğretmen görevlidir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2019). Araştırmanın örneklemini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Ankara il merkezindeki ilçelerin kamu okullarında görevli toplam 328 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin örnekleme alınması, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme yoluyla yapılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, seçkisiz örnekleme yöntemlerindedir. Seçkisizlik, örneklemede esas alınan bölümlerin örneklem için seçilme ihtimallerinin eşit olmasını ifade eder (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012).

Aşağıdaki tabloda, demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, mesleki kıdem) ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 1. Demografik değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	212	64.6
	Erkek	116	35.4
Medeni durum	Evli	244	74.4
	Bekâr	84	25.6
Öğrenim durumu	Lisans	260	79.3
	Lisansüstü	68	20.7
Yaş	21-30	96	29.3
	31-40	188	57.3
	41 ve üzeri	44	13.4
Mesleki kıdem	1-5 yıl	132	40.2
	6-10 yıl	84	25.6
	11-15 yıl	60	18.3
	16 yıl ve üstü	52	15.9
Toplam		328	100

Tablo incelendiğinde; cinsiyet değişkenine göre kadınların %64.6 ile erkeklere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkenine göre evli olanların %74.4 ile bekâr olanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu değişkenine göre lisans mezunlarının %79.3 ile lisansüstü mezunlarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine göre en fazla orana sahip grubu %57.3 ile 31-40, en az orana sahip grubu ise %13.4 ile 41 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Mesleki kıdem değişkenine göre en fazla orana sahip grubu %40.2 ile 1-5 yıl, en az orana sahip grubu ise %15.9 ile 16 yıl ve üstü grubundaki öğretmenler oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada, yenilikçi okul ile yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla iki farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin madde kod ve aralıkları; “hiçbir zaman” (1; 1.00-1.80), “nadiren” (2; 1.81-2.60), “bazen” (3; 2.61-3.40), “çoğunlukla” (4; 3.41-4.20), “her zaman” (5; 4.21-5.00) şeklinde belirtilmiştir.

Yenilikçi Okul Ölçeği: Ölçek, Aslan ve Kesik (2016) tarafından geliştirilmiştir. 19 maddeden oluşan ölçek 5’li Likert şeklindedir. Ölçek, 3 genel faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler; yenilikçi atmosfer (1-6), yönetsel destek (7-13), örgütsel engeller (14-19) şeklinde belirtilmiştir. Örgütsel engeller boyutunun tüm maddeleri tersten kodlamıştır ve bu boyutun ortalamasının yüksek çıkması, olumlu bir durumdur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan uyum iyiliği değerlerinin kabul sınırları içinde olduğu görülmüştür ($\chi^2/sd = 2.46$; RMSEA=.05; SRMR=.06; GFI= .90; CFI= .97 ve NFI= .95). Üç faktörün açıkladığı toplam varyans %62.70, ölçeğin genel Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .85 olarak belirtilmiştir. Ölçeğin yönetsel destek boyutunda güvenilirlik katsayısı .91, yenilikçi atmosfer boyutunda .90, örgütsel engeller boyutunda .79 şeklinde bulunmuştur.

Bu çalışmada, ölçeğin genel Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .95; yenilikçi atmosfer boyutunun güvenilirlik katsayısı .94, yönetsel destek boyutunun güvenilirlik katsayısı .90, örgütsel engeller boyutunun güvenilirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur. Psikolojik testte hesaplanan güvenilirlik katsayısının .70 ve daha çok olması güvenilirlik için genel anlamda yeterlidir (Büyüköztürk, 2013).

Demokratik Liderlik Ölçeği: Ölçek, Terzi (2015) tarafından geliştirilmiştir. 8 maddeden oluşan ölçek 5’li Likert şeklindedir. Ölçek, tek boyutludur. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak belirtilmiştir. Ölçeğin madde toplam korelasyonları .57 ile .81 arasında değişmektedir.

Bu çalışmada, ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .97 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, güvenilirlik için genel anlamda yeterlidir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışmada kullanılan ölçme aracının uygulanabilmesi amacıyla izinler alınmıştır. Veriler, 2019-2020 eğitim öğretim yılında 2-8 Aralık 2019 tarihleri arasında, Ankara il merkezindeki ilçelerin kamu

okullarında görevli 328 öğretmene araştırmacı tarafından gerekli ön açıklama yapıp gönüllülük esaslı uygulanmıştır. Verilerin 2019'da toplanması ve bu dönemde Etik Kurul Onayı zorunluluğunun olmaması dolayısıyla bu çalışmanın Etik Kurul Raporu bulunmamaktadır.

Verilerin analizi kapsamında öncelikle veri setinin normallik varsayımını karşılama durumu incelenmiştir. Bu doğrultuda basıklık ve çarpıklık katsayıları ile ortalama, mod ve medyan değerlerine bakılmıştır. Hesaplanan basıklık katsayısı değeri $-.063$ (yenilikçi okul ölçeği) ve $.742$ (demokratik liderlik ölçeği), çarpıklık katsayısı değeri ise $-.721$ (yenilikçi okul ölçeği) ve -1.123 (demokratik liderlik ölçeği)'tür. Bu değerler ± 2 arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar veri setinin normal dağılım gösterdiği biçiminde yorumlanmaktadır (George ve Mallery, 2010). Ayrıca yapılan analizlerde, yenilikçi okul ölçeğinde aritmetik ortalamanın 3.51 , mod değerinin 3.79 ve medyanın 3.74 ; demokratik liderlik ölçeğinde ise aritmetik ortalamanın 3.81 , mod değerinin 5.00 ve medyanın 4.00 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlerin birbirine yakın olması da veri setinin normal dağıldığını göstermektedir (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011). Veri setinin normallik varsayımını sağlamış olması nedeniyle güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı tekniğinden yararlanılmasına karar verilmiştir (Gravetter ve Walnau, 2000). Bu bağlamda, araştırmının alt problemlerinin sınanması için parametrik test teknikleri seçilmiştir. Verilerin çözümlenmesi doğrultusunda, öncelikle aritmetik ortalama ve standart sapma tekniklerinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek için yapılan Çoklu bağlantılılık analizi sonucunda korelasyon katsayısı $.86$ çıktığından çoklu bağlantılılık olmadığı ($r \geq .90$ olmama şartı) varsayılmış ve bu kapsamda Çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinin yorumlanmasında, standartlaştırılmış Beta (β) katsayıları ve bunların anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alınmıştır. Bulguların yorumlanmasında, anlamlılık değeri $p < .01$ ve $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçlarının yorumlanmasında, dikkate alınan açıklamalar şunlardır: Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif ilişkiyi; 0.00 olması ise ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyonu katsayısını yorumlamada şu sınırlar kullanılabilir: Katsayının mutlak değer olarak, $0.70-1.00$ arasında olması, yüksek; $0.70-0.30$ arasında olması, orta; $0.30-0.00$ arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki şeklinde tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2013).

BULGULAR

Yenilikçi Okul Özellikleri Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında; yenilikçi okul özellikleri düzeyi incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda, yenilikçi okul özellikleri düzeyine ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 2. Yenilikçi okul özellikleri düzeyine ilişkin betimsel istatistikler

Boyutlar	N	\bar{x}	SS
Yenilikçi atmosfer	328	3.66	.96
Yönetsel destek	328	3.65	.82
Örgütsel engeller	328	3.20	.91
Yenilikçi okul (Genel)	328	3.51	.80

Tablo incelendiğinde; öğretmenlerin, yenilikçi okul özellikleri düzeyine ilişkin algılarının çoğunlukla düzeyinde ($\bar{x} = 3.51$) olduğu görülmektedir.

Boyutlar incelendiğinde, yenilikçi atmosfer ($\bar{x} = 3.66$) ve yönetsel destek ($\bar{x} = 3.65$) boyutlarında, öğretmenlerin yenilikçi okul özellikleri düzeyine ilişkin algılarının çoğunlukla; örgütsel engeller ($\bar{x} = 3.20$) boyutunda ise yenilikçi okul özellikleri düzeyine ilişkin algılarının bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin, yenilikçi okul özellikleri düzeyini en yüksek algıladıkları boyut, yenilikçi atmosfer; en düşük algıladıkları boyut ise örgütsel engeller olmuştur.

Okul Yöneticilerinin Demokratik Liderlik Özellikleri Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında; okul yöneticilerinin demokratik liderlik özellikleri düzeyi incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda, okul yöneticilerinin demokratik liderlik özellikleri düzeyine ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin demokratik liderlik özellikleri düzeyine ilişkin betimsel istatistikler

	N	\bar{x}	SS
Demokratik liderlik	328	3.81	1.06

Tablo incelendiğinde; öğretmenlerin, okul yöneticilerinin demokratik liderlik özellikleri düzeyine ilişkin algılarının çoğunlukla düzeyinde ($\bar{x}= 3.81$) olduğu görülmektedir.

Yenilikçi Okul ile Yöneticilerin Demokratik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki Düzeyine Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında; yenilikçi okul ile yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasındaki ilişki düzeyi incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda, değişkenler arası korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4. Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5
1.Yenilikçi atmosfer	1.00	.88*	.64*	.94*	.82*
2.Yönetimsel destek		1.00	.55*	.91*	.84*
3.Örgütsel engeller			1.00	.82*	.57*
4.Yenilikçi okul (Genel)				1.00	.84*
5.Demokratik liderlik					1.00

* $p < .01$

Tablo incelendiğinde; yenilikçi okul özellikleri ile yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri ($r = .84, p < .01$) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, yenilikçi okul özellikleri düzeyi arttıkça, yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri düzeyinde de artış görülmektedir. En yüksek pozitif yönlü anlamlı ilişki yönetimsel destek ile demokratik liderlik ($r = .84, p < .01$) arasında yüksek düzeyde; en düşük pozitif yönlü anlamlı ilişki ise örgütsel engeller ile demokratik liderlik ($r = .57, p < .01$) arasında orta düzeyde görülmektedir. Ayrıca yenilikçi atmosfer ile demokratik liderlik ($r = .82, p < .01$) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Demokratik Liderlik Özelliklerinin Yordanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi kapsamında; yenilikçi atmosfer, yönetimsel destek ve örgütsel engeller boyutlarına ilişkin yenilikçi okul özelliklerinin yöneticilerin demokratik liderlik özelliklerini anlamlı düzeyde yordama durumu incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda, okul yöneticilerinin demokratik liderlik özelliklerinin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin demokratik liderlik özelliklerinin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	Standart			t	p	İkili r	Kısmi R
	B	Hata B	β				
Sabit	-.217	.143	---	1.511	.132	---	---
Yenilikçi atmosfer	.369	.070	.335	5.263	.000*	.83	.28
Yönetimsel destek	.649	.076	.501	8.590	.000*	.84	.43
Örgütsel engeller	.095	.043	.081	2.208	.028*	.57	.12

$R = .862$ $R^2 = .743$ $F_{(3,324)} = 312.799$ $p = .000$

* $p < .05$

Tabloda; yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan, ölçüt) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, yenilikçi atmosfer ile demokratik liderlik arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin ($r = .83$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r = .28$ olarak hesaplandığı belirlenmiştir. Yönetsel destek ile demokratik liderlik arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin ($r = .84$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r = .43$ olarak hesaplandığı tespit edilmiştir. Örgütsel engeller ile demokratik liderlik arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin ($r = .57$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r = .12$ olarak hesaplandığı belirlenmiştir.

Yenilikçi atmosfer, yönetsel destek ve örgütsel engeller değişkenleri birlikte, demokratik liderliği anlamlı bir biçimde yordamaktadır ($R = .862$, $R^2 = .743$, $p < .05$). Adı geçen üç değişken birlikte, demokratik liderlik puanlarındaki toplam varyansın %74'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin demokratik liderlik üzerindeki görece önem sırası; yönetsel destek, yenilikçi atmosfer, örgütsel engeller şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise yenilikçi atmosfer, yönetsel destek ve örgütsel engeller değişkenlerinin demokratik liderlik üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, demokratik liderliğin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) şu şekildedir: Demokratik liderlik = $-.217 + .369$ Yenilikçi atmosfer + $.649$ Yönetsel destek + $.095$ Örgütsel engeller.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında ilk olarak öğretmenlerin okullarının yenilikçiliğine ilişkin algıları incelenmiştir. Sonuçlar, öğretmenlerin okullarını çoğunlukla yenilikçi olarak algıladıklarını göstermektedir. Çağımızdaki örgütlerin gelişen ve değişen durumlarla baş edebilmeleri yenilikçi ve esnek bir yapıda olmalarını gerektirir (Orchard, 1998; Parker ve Bradley, 2000; Valle, 1999). Okullarda yenilikçi özelliklerin yeterli bir biçimde bulunmasının, günümüz koşullarında değişen ve gelişen durumlardaki ihtiyaçları daha etkili bir şekilde karşılayacağı ifade edilebilir. Yenilikçi okul özellikleri düzeyine ilişkin araştırma sonucu; Bodur (2019) ile Yüner ve Özdemir (2020) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bodur (2019) ile Yüner ve Özdemir (2020) tarafından yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin, yenilikçi okul özellikleri düzeyine ilişkin algılarının çoğunlukla düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Yenilikçi okulların varlığıyla beraber okullardaki paydaşlar arasında yaratıcılığın artacağı ifade edilebilir. Bu durum da başarıyı sağlayabilecektir.

Ayrıca yenilikçi okul boyutları bazında, yenilikçi atmosfer ve yönetsel destek boyutlarında, öğretmenlerin yenilikçi okul özellikleri düzeyine ilişkin algılarının çoğunlukla; örgütsel engeller boyutunda ise yenilikçi okul özellikleri düzeyine ilişkin algılarının bazen düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçi okul boyutları düzeyine ilişkin araştırma sonucu; Bodur (2019) ile Yüner ve Özdemir (2020) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bodur (2019) ile Yüner ve Özdemir (2020) tarafından yapılan araştırmalarda da yenilikçi atmosfer ve yönetsel destek boyutlarında, öğretmenlerin yenilikçi okul özellikleri düzeyine ilişkin algılarının çoğunlukla; örgütsel engeller boyutunda ise yenilikçi okul özellikleri düzeyine ilişkin algılarının bazen düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında; okul yöneticilerinin demokratik liderlik özellikleri düzeyi incelenmiştir. Sonuçlar, öğretmenlerin okul yöneticilerini çoğunlukla demokratik bir lider olarak algıladıklarını göstermektedir. Demokratik liderlikte en önemli husus, liderin yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşmasıdır (Eren, 2012). Bu bağlamda demokratik liderliğin belirgin özelliği; liderin hedef, politika ve planları belirlemede grup üyelerinin fikirlerine başvurmasıdır (Başaran, 2004; Tengilimoğlu, 2005). Paylaşıcılığı ve kararlara katılımı esas alan demokratik liderliğin okullarda yeterli bir düzeydeki varlığının, etkili ve başarılı okullar için önemli bir unsur olduğu ifade edilebilir. Okul yöneticilerinin demokratik liderlik özellikleri düzeyine ilişkin araştırma sonucu; Çelik (2016) ve Derin (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Çelik (2016) ve Derin (2016) tarafından yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin, okul yöneticilerinin demokratik liderlik

özellikleri düzeyine ilişkin algılarının çoğunlukla düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin demokratik lider olmalarıyla birlikte okullarda katılımcılığın ve şeffaflığın artacağı ifade edilebilir. Bu durum da etkililiği ve çoğulculuğu sağlayabilecektir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında; yenilikçi okul ile yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasındaki ilişki düzeyi incelenmiştir. Yenilikçi okul özellikleri ile yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, yenilikçi okul özellikleri düzeyi arttıkça, yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri düzeyinde de artış görülmektedir. Fullan (2001)'a göre demokratik yapı için eğitim temeldir. Okullardaki eğitime dair yenilikçi okul özelliklerinin okullarda iyi bir oranda var olmasının, demokratik bir liderliğe de kapı aralayacağı ifade edilebilir. Böylece yaratıcı ortamlarda paylaşımcı ve katılımcı bir sistem aracılığıyla okullarda etkilik sağlanabilecek ve başarı yakalanabilecektir.

Araştırma sonucunda en yüksek pozitif yönlü anlamlı ilişki yönetsel destek ile demokratik liderlik arasında yüksek düzeyde; en düşük pozitif yönlü anlamlı ilişki ise örgütsel engeller ile demokratik liderlik arasında orta düzeyde belirlenmiştir. Ayrıca yenilikçi atmosfer ile demokratik liderlik arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi kapsamında; yenilikçi atmosfer, yönetsel destek ve örgütsel engeller boyutlarına ilişkin yenilikçi okul özellikleri; yöneticilerin demokratik liderlik özelliklerini anlamlı düzeyde yordama durumu incelenmiştir. Yenilikçi atmosfer ile demokratik liderlik arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yönetsel destek ile demokratik liderlik arasında da pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel engeller ile demokratik liderlik arasında ise pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Yenilikçi atmosfer, yönetsel destek ve örgütsel engeller değişkenleri birlikte, demokratik liderlik ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Adı geçen üç değişken birlikte, demokratik liderlik puanlarındaki toplam varyansın %74'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre, yordayıcı değişkenlerin demokratik liderlik üzerindeki göreceli önem sırası; yönetsel destek, yenilikçi atmosfer, örgütsel engeller şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise yenilikçi atmosfer, yönetsel destek ve örgütsel engeller değişkenlerinin demokratik liderlik üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

- Demokratik liderliğin okul yöneticilerinin daha fazla kullanacağı ve yararlanacağı bir stil olması için yöneticilere katılımcılığın ve paylaşımcılığın etkin olduğu ortamlarda uygulamalı etkinlikler yaptırılabilir.

- Okullarda başarı ve etkililik için yenilikçi okul ve ilişkili olan demokratik liderlik özelliklerinden bütün okul paydaşlarının eğitim etkinliklerinde ve diğer gündelik faaliyetlerinde kullanmaları amacıyla işbirlikçi uygulamalar gerçekleştirilebilir.

- Bu çalışmada, yenilikçi okul ve yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yenilikçi okul ve boyutları ile ilgili kapsamın genişletilmesi; daha net bir tablonun resmedilmesi ve karşılaştırmalı bir değerlendirme açısından faydalı olabilir. Yenilikçi okul ile yaratıcılık, motivasyon, etkililik, verimlilik, akademik başarı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılabilir.

- Bu çalışmada, yenilikçi okul ve yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yenilikçi okul ve demokratik liderliğin karşılıklı etki edici durumunun incelendiği araştırmalar da yapılabilir.

- Bu çalışmada, yenilikçi okul ve yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine dönük olarak nicel yöntemden yararlanılmıştır. Benzer araştırmalar; nitel veya karma yöntemler kullanılarak da yapılabilir.

KAYNAKÇA

Aslan, H. & Kesik, F. (2016), Yenilikçi okul ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(4), 463-482.

Beycioğlu, K. & Aslan, M. (2010), Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.

Başaran, . E. (2004), *Yönetimde insan iliřkileri*, Ankara: Kadiođlu.

Bodur, E. (2019), *Yenilikçi okul ve örgüt iklimine ilişkin ğretmen görüşleri (Bolu ili rneđi)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bolu Abant zzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Bykztrk, ř. (2013), *Veri analizi el kitabı*, Ankara: Pegem A.

Bykztrk, ř., akmak, E. K., Akgün, . E., Karadeniz, ř. & Demirel, F. (2012), *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Pegem A.

Cribb, A. & Gewirtz, S. (2003), Towards a sociology of just practices: an analysis of plural conceptions of justice, In: Vincent C (ed) *Social Justice Education and Identity*, London: RoutledgeFalmer, ss. 15-29.

elik, H. (2016), *Demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: Balıkesir merkez ilçeleri rneđi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Day, C. & Gu, Q. (2010), *The new lives of teachers*, New York: Routledge.

Derin, R. (2016), *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri rneđi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Eren, E. (2012), *rgtsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta.

Fullan, M. (1993), *Change forces: probing the depths of educational reform*, London: The Falmer Press.

Fullan, M. (2001), *The new meaning of educational change*, New York: Routledge.

Fullan, M. G (1992), *Successful improvement*, Buckingham, England: Open University Press.

Gastil, J. (2014), A Definition and illustration of democratic leadership, *Human Relations*, 47(8), 953-975.

George, D. & Mallery, P. (2010), *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 update (10th ed.), Boston, MA: Pearson.

Gravetter, F. J & Wallnau, L. B (2000), *Statistics for the behavioral Sciences* (5th ed.), Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.

Gross, S. J. (2008), (Re-)Constructing a movement for social justice in our profession, In: Normore AH (Ed.), *Leadership for Social Justice: Promoting Equity and Excellence Through Inquiry and Reflective Practice*, Charlotte: Information Age Publishing, 257-266.

Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011), PLS-SEM: Indeed a silver bullet, *Journal of Marketing, The oryand Practice*, 19(2), 139-152.

Harris, A. (2008), *Distributed leadership*, New York: Routledge.

Harris, A. & Muijs, D. (2005), *Improving schools through teacher leadership*, Berkshire: Open University.

Hockley, A. (2009), *Managing innovation in educational organisations*, Presentation given at the 9th international conference of QUEST Romania, Iasi, June 2009, <http://qualitraining2.ecml.at/LinkClick.aspx?fileticket=tr54FKZZrO0%3D&vetabid=2228&vlanguage=en-GB> sayfasından erişilmiştir.

Karasar, N. (2010), *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*, Ankara: Nobel.

Kwan, P. & Li, B. Y. M. (2015), Empowerment or impediment? School governance in the school-based management era in Hong Kong, *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 319-330.

- Lindsey, B. C. (2008), Looking at positive behavior interventions and supports through the lens of innovations diffusion, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13(2).
- Lunenburg, F. C. (2010), Forces for and resistance to organizational change, *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-10.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C (2013), *Eğitim yönetimi* (Çev. Ed. G. Arastaman), Ankara: Nobel.
- MEB (2019), *2018-2019 öğretim yılı eğitim istatistikleri*, <http://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24> sayfasından erişilmiştir.
- Orchard, L. (1998), Managerialism, economic rationalism and public sector reform in Australia: Connections, divergences, alternatives, *Australian Journal of Public*, 57(1), 19-32.
- Parker, R. & Bradley, L. (2000), Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations, *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- Riehl, C. J. (2000), The principal's role in creating inclusive schools for diverse students: a review of normative, empirical, and critical literature on the practice of educational administration, *Review of Educational Research* 70(1), 55-81.
- Robbins, S. P & Coulter M. (2012), *Management (11th Edition)*, New Jersey: Pearson Education. Inc., Publishing as Prentice Hall.
- Stiggins, R. (2002), Where is our assessment future and how can we get there from here?, In Lissitz, R. W. and Schafer, W. D. (Eds.), *Assessment In Educational Reform: Both Means and Ends*. Boston: Allyn and Bacon.
- Stokes, G. (2002), Democracy and citizenship, In: Carter A and Stokes G (eds) *Democratic Theory Today*. Cambridge: Polity Press.
- Szeto, S. Y. E. (2017), Equal educational opportunity? Global policy development and local practices in diverse school contexts, *Hong Kong Journal of Special Education* 18, 1-13.
- Szeto, S. Y. E. (2019), School leadership in the reforms of the Hong Kong education system: insights into schoolbased development in policy borrowing and indigenising, *School Leadership ve Management*, 1-22. Epub ahead of print 21 May. DOI: 10.1080/13632434.2019.1616172.
- Szeto, S. Y. E. (2020), How do principals' practices reflect democratic leadership for inclusion in diverse school settings? A Hong Kong case study, *Educational Management Administration ve Leadership*, 1-22.
- Tengilimoğlu, D. (2005), Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terzi, A. R. (2015), *Demokratik liderlik ölçeği*, (Yayımlanmamış Ölçek).
- Theoharis, G. (2007), Social justice educational leaders and resistance: toward a theory of social justice leadership, *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221-258.
- Valle, M. (1999), Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations, *Public Personnel Management*, 28(2), 245-257.
- Ward, S. C., Bagley, C., Lumby, J. Woods, P., Hamilton, T. & Roberts, A. (2015), School leadership for equity: Lessons from the literature, *International Journal of Inclusive Education* 19(4), 333-346.
- Watt, D. (2002), *How innovation occurs in high schools within the network of innovative schools: The four pillars of innovation research Project*, <http://www.bishops.k12.nf.ca/poster2004/fourpillars.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Winton, S. (2010), Character development and critical democratic education in Ontario, Canada, *Leadership and Policy in Schools*, 9(2), 220-237.

Woods, P. A (2004), Democratic leadership: Drawing distinctions with distributed leadership, *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3-26.

Woods, P. A & Woods, G. J. (2013), Deepening distributed leadership: a democratic perspective on power, purpose, and the concept of the self, *Leadership in Education*, 2, 17-39.

Yüner, B. & Özdemir, M. (2020), Okul yenilikçiliği ile öğretmen yaratıcılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50, 162-179.