



(ISSN: 2587-0238)

Töre, E. & Uysal, O.K. (2022). The Effect of Empowering Leadership on Participation in Decision-Making, *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 7(18), 1042-1063.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35826/ijetsar.434>

Article Type (Makale Türü): Research Article

THE EFFECT OF EMPOWERING LEADERSHIP ON PARTICIPATION IN DECISION-MAKING

Esra TÖRE

Assoc. Prof. Dr., İstanbul Sabahattin Zaim University, İstanbul, esra.tore@izu.edu.tr
ORCID: 0000-0001-9133-6578

Orhan Kadir UYSAL

Ph.D. Candidate, İstanbul Sabahattin Zaim University, İstanbul, orhankadiruysal@hotmail.com
ORCID: 0000-0001-9133-6578

Received: 23.01.2022 Accepted: 11.05.2022 Published: 15.06.2022

ABSTRACT

This research aims to examine the effect of school principals' empowering leadership characteristics on teachers' participation in decision-making. Three hundred fifty-eight teachers working in Trabzon and Ankara provinces participated in the research in the 2021-2022 academic year. "Empowering Leadership Scale" and "Participation in Decision Making Scale" were used to collect data. A ready-made statistical program was used in the analysis of the data. As a result of the analyses made, it was found that the teachers' perceptions about the empowering leadership characteristics of the school principals differed significantly according to the educational status of the teachers. The perceptions of the teachers about the empowering leadership characteristics of the school principals showed no significant difference according to their gender, seniority, and the type of school they worked at. Teachers with undergraduate degrees think school principals exhibit more empowering leadership characteristics than teachers with graduate degrees. It was found that the level of teachers' participation in decision-making differs according to the variables of gender and educational status. Female teachers stated that they participated in the decisions more than male teachers, and teachers with postgraduate education participated more than teachers with undergraduate education. A statistically significant positive correlation was found between school principals' empowering leadership characteristics and teachers' participation in decision-making. The empowering leadership characteristics of school principals predict teachers' participation in decision-making by 43%. The findings were discussed within the framework of the relevant literature, and suggestions were made to practitioners and researchers.

Keywords: Empowering leadership, participation decision-making, school principal, teacher.

INTRODUCTION

Decision-making processes have critical importance in receiving, evaluating, and using the information in schools under the influence of the concepts of change, competition, and innovation in the 21st century. Research shows that as participation in the decision-making increases, motivation, productivity, and performance increase, and it becomes easier to reach the determined goals (Göksoy, 2014). The participation of teachers in decision-making processes at the school level brings many advantages. In school environments where participation in decisions is made, the communication between teachers and administrators improves, and the quality of educational decisions is increased. Ensuring the participation of employees in the decisions taken brings productivity (Coch & French, 1948).

The primary purpose of ensuring participation in decisions is to benefit from individuals' physical, emotional, and mental strength (Friedman, 1991). On the other hand, active participation in the decision-making process increases the quality of teachers' work-life. It gives them the feeling of working in a more professional and democratic environment. Directing the decision-making process is possible with effective leadership. Empowering leadership requires believing in the employee and supporting him in his actions. Empowering leadership is a leadership style that aims at the self-control and self-actualization of employees.

For this reason, empowering leadership can be seen as an approach that provides prescriptions to leaders to regulate the distribution and use of power. According to Conger and Kanungo (1988), empowerment weakens the individual's beliefs about powerlessness and instead increases his belief in his capacity and performance. According to Shah and Ward (2003), it is the continuous improvement of individuals' problem-solving skills and capacities.

According to Konan and Çelik (2018), empowering leadership behaviors to combine in three dimensions like 1- Authorization, 2- Responsibility, and 3- Support. Leaders can increase their capacity by transferring or sharing their authority to their subordinates and motivating them to work (Thomas & Velthouse, 1990). On the contrary, when employees do not have the power to take the initiative, they show avoidance behaviors (Koçak & Burgaz, 2017). Empowering leaders give employees responsibility and homework and hold employees responsible for the results (Konczak et al., 2000). Increasing their responsibilities can enable them to exhibit behaviors with self-control that can solve problems without external influence (Vecchio et al., 2010). Giving authority and responsibility to the employees is not always sufficient for the desired results (Aras, 2013). An empowering leader should always support subordinates and train them (Cevahir, 2004). Karabağ-Köse and Güçlü (2017) stated in their research that organizational learning should be strengthened and leadership skills should be exhibited in order to increase participation in decision-making.

Studies show that empowering leadership is associated with many positive organizational behavior outcomes. Empowering leadership is positively correlated with knowledge sharing, service performance (Lee et al., 2014), employee organizational commitment (Auh et al., 2014; Jiang et al., 2019; Li et al., 2016; Shahab, 2018),

employee task efficacy and proactive behavior (Martin et al., 2013), employee creativity (Knezovic & Musrati, 2018; Chow, 2018; Zhang et al., 2018), collaborative decision making (Metzger et al., 2005), positive employee behaviors and psychological well-being (Kim & Beehr, 2018), employee engagement (Cai et al., 2018), individual readiness for change (Fachrunnisa et al., 2019), employee performance (Tung & Chang, 2011; Hao et al., 2018, Pelenk, 2020; Roberge & Boudrias, 2021), innovative work behavior (Wihuda et al., 2017), job satisfaction, and effort at work (Amundsen & Martinsen, 2015).

In line with the literature given above, this research aims to examine the effect of school principals' empowering leadership characteristics on teachers' participation in decision making. Answers to the following questions were sought:

1. Do teachers' perceptions of school principals' empowering leadership characteristics to differ significantly according to teachers' gender, seniority, education level, and the type of school they work in?
2. Does the level of teachers' participation in decision-making differ significantly according to their gender, seniority, education level, and the type of school they work in?
3. Is there a relationship between the empowering leadership characteristics of school principals and the level of teachers' participation in decision-making?
4. Do school principals' empowering leadership characteristics to affect the level of teachers' participation in decision-making?

METHOD

Research Model

The relational survey model, one of the quantitative research models, was used in the research. The relational screening model is a quantitative research model used to determine the relationship between two or more variables and whether one variable predicts the other (Creswell, 2017). Figure 1 shows the conceptual model of this study.

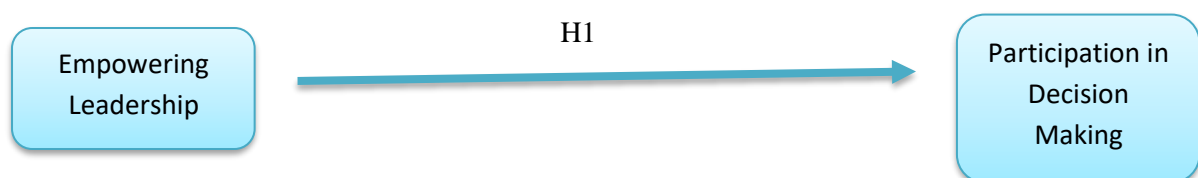


Figure 1. Research Model

Hypothesis 1: School principals' empowering leadership characteristics positively affect teachers' level of participation in decision making.

Universe and Sample

The research population consists of 90,047 teachers working in the provinces of Ankara and Trabzon in the 2021-2022 academic year. As the sampling method, the easily accessible sampling method, which is one of the purposeful sampling methods (Yıldırım & Şimşek, 2016), was preferred in order to save time and effort. Three hundred fifty-eight volunteer teachers participated in the study, and the data were completely included in the analysis. The data of the sample group are presented in Table 1.

Table 1. Participants' Personal Variables

Baseline characteristic	Group	%
Gender	Female	64,5
	Male	35,5
Tenure	1-5 years	4,2
	6-10 years	11,7
	11-15 years	17,3
	16-20 years	23,7
	21 years and above	43
Education level	Bachelor	69,8
	Master and PhD	30,2
Marital Status	Married	79,6
	Single	20,4
School type	Kindergarten	4,6
	Primary school	48,8
	Secondary school	29,8
	High school	16,8

As seen in Table 1, 64.5% of the sample group was female, 35.5% was male; 4.2% 1-5 years, 11.7% 6-10 years, 17.3% 11-15 years, 23.7% 16-20 years, 43% 21 years and above have seniority; 69.8% have undergraduate and 30.2% postgraduate education; 4.6% work at kindergarten, 48.8% at primary school, 29.8% at secondary school, 16.8% at high school level, and 79.6% are single, 20.4% are married.

Data Collection Tools

Three different scales were used to collect data. Konczak, Stelly, and Trusty (2000) developed the Empowering Leadership Scale and adapted it into Turkish by Konan and Çelik (2018). The scale measures school principals' empowering leadership characteristics according to teacher perceptions. It consists of 17 items in total, three dimensions: Delegation (3), Responsibility (3), and Support (11). Five-point Likert-type items are "Never=1, Rarely=2, Occasionally=3, Often=4, Always=5," and there is no reverse-scored item. The total score that can be obtained from the scale is between 17 and 85. Cronbach Alpha values of the scale; .86 for the empowerment dimension, .72 for the responsibility dimension, .96 for the support dimension, and the sum of the scale; It was found to be .95.

The Participation in Decision Making Scale was developed by Siegel and Spirit (1973) and Allen (2010). The five-item scale was adapted into Turkish by Karabağ (2013), and an item was added. The scale consists of one

dimension and six items in total. Items are five-point Likert type; "Not at all=1", "Very little=2", "Slightly=3", "Very=4", "Exactly=5". The total score that can be obtained is between 6 and 30 points. There is no reverse-scored item on the scale. As teachers' participation in the decision-making increases, the score gets higher. The Cronbach Alpha reliability coefficient of the scale was found to be .93.

Data Collection Process

All participants participating in the research are full-time teachers working in schools affiliated with the National Education Ministry. After obtaining the ethics committee permission from Istanbul Sabahattin Zaim University, data were collected via Google Form. Data were collected in September 2021 voluntarily within the framework of ethical rules.

Data Analysis

Before the analysis, the scales' descriptive, skewness, kurtosis, and Cronbach Alpha reliability values were calculated. Since the kurtosis and skewness values of the scales are in the range of +1 to -1, it has been observed that it has a normal distribution (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2013). Data were analyzed using parametric tests. Independent t-Test and One-Way ANOVA tests were used to determine whether there was a significant difference between demographic variables. Pearson Product Moment Correlation Coefficient analysis to find out if there was a significant relationship, and Simple Linear Regression Analysis to find the effect of empowering leadership on decision participation.

FINDINGS

As a result of the analyzes made, it was found that teachers' perceptions of school principals' empowering leadership characteristics differed significantly according to the educational status of the teachers. There was no significant difference according to their gender, seniority, and the type of school they worked in.

Table 2. Independent t-Test Results Showing that School Principals' Empowering Leadership Levels Differ According to Teachers' Educational Status Variable According to Teachers' Perceptions.

Empowering Leadership							
Variable	Variable Value	N	x	ss	sd	t	p
Educational Status	Undergraduate	250	3.74	.73	356	.230	.039*
	Graduate	108	3.56	.80			

As seen in Table 2, there is a statistically significant difference in favor of undergraduate teachers according to the educational status variable of school principals' empowering leadership characteristics according to teacher perceptions ($p < .05$).

Table 3. Independent t-Test Results Showing that Teachers' Level of Participation in Decisions Making Differs According to Gender and Educational Status Variable

Participation in Decision-making							
Variable	Variable Value	N	x	ss	sd	t	p
Gender	Female	231	3.61	.88	356	2.043	.042*
	Male	127	3.40	.99			
Educational Status	Undergraduate	250	3.75	.78	629	-1.127	.033*
	Graduate	108	3.92	.38			

As seen in Table 3, it was found that the level of teachers' participation in decision-making differed statistically significantly according to the variables of gender and educational status ($p < .05$). This difference favors women according to the gender variable and in favor of those with postgraduate education according to the educational status variable.

Table 4. Pearson Product Moment Correlation Coefficient Analysis between Empowering Leadership and Participation in Decision-Making Results

Dimensions	1	2	3	4	5
1-Delegation	1				
2-Responsibility	.386**	1			
3-Support	.786**	.249**	1		
4- Empowering Leadership Total	.870**	.447**	.971**	1	
5- Participation in Decision Making	.622**	.251**	.634**	.656**	1

** $p < .01$

As seen in Table 4, there were statistically significant relationships between .249 and .971 between total scores and sub-dimensions of empowering leadership and participation in decision-making. A significant positive correlation of .656 was found between the total score of empowering leadership and participation in decision-making ($p < .01$).

Table 5. Results of Regression Analysis on the Effect of Empowering Leadership on Participation in Decision Making

Predictor	Criterion	β	R^2	t	Sig.
Empowering Leadership	Participation in Decision Making	.656	.430	16.388	.000

The Simple Linear Regression Analysis performed to determine the effect of empowering leadership on participation in decision-making is given in Table 5. As can be seen in Table 5, the empowering leadership characteristics of school principals predict teachers' level of participation in decision-making statistically significant at the rate of 43%.

CONCLUSION and DISCUSSION

In this section, the research findings are discussed, taking into account the previous research findings. As a result of the research, it is seen that the empowering leadership characteristics of the school principals have an important place in the participation of the teachers in the decision. In an old Chinese proverb (Lao Tzu), "The best of leaders are those who help people so that they do not need them in the end." expression summarizes empowering leadership very well (Dilekçi & Sezgin Nartgün, 2020). An empowering leader develops his subordinates, gaining problem-solving skills and making them responsible members of the organization.

As a result of the research, it was found that teachers with undergraduate degrees exhibited the empowering leadership characteristics of school principals more than teachers with graduate degrees. The higher level of education can explain this and the higher expectation of teachers to be empowered. On the other hand, teachers who have only completed undergraduate education may need more leadership support than empowerment. It was found that the level of teachers' participation in decision-making differs according to the variables of gender and educational status. Female teachers stated that they participated in the decisions more than male teachers and teachers with postgraduate education compared to teachers with undergraduate education. In addition to the studies in the literature stating that gender does not make a significant difference in the level of participation in decision making (Başaran, 2017), some studies indicate that the level of participation in decision making among women is higher (Demirtaş & Alanoğlu, 2015). Female teachers participate more actively in decision-making processes may be due to their extroverted and communicative personality structures that develop depending on the gender factor. It is pleasing that women (Hora, 2014), who are in the background in public decision-making and leadership processes due to their socio-cultural attitudes and domestic role expectations, see themselves as active decision-makers in the education process.

The study found that the level of participation in decision-making was higher for teachers with a graduate degree than teachers with a bachelor's degree. Research shows that problem-solving skills, professional development, and performance of postgraduate teachers increase (Başer, Narlı, & Günhan, 2010; Turhan & Yavaş, 2013). It can be said that teachers who raise their professional and academic equipment to a higher level through graduate education can be more active in the decision-making process.

According to teacher perception, a moderate positive relationship was found between school principals' empowering leadership characteristics and teachers' participation in decision-making. Yakar's (2020) research supports this research result. Knoop (1981) found that supportive, explanatory, and supervisory leadership styles positively affect teachers' level of participation in decision-making. 43% of teachers' decision participation behaviors are explained by school principals' empowering leadership characteristics. Empowering leadership, which is associated with many positive organizational behavior outputs, can be evaluated as an expected result to explain teachers' decision participation behavior. Empowering leadership knowledge sharing (Lee et al., 2014), proactive employee behavior (Martin et al., 2013), collaborative decision making, Metzger et al., 2005), positive

employee behavior (Kim & Beehr, 2018), effort at work (Amundsen and Martinsen, 2015) variables are in a positive and significant relationship.

In schools where school principals exhibit ethical leadership behavior, teachers participate in decision-making processes at a higher level (Liu & Yin, 2020). Studies also show that positive outcomes such as organizational learning, performance, job satisfaction, and motivation increase with increasing participation in decision making (Delice & Gül, 2012; Lunenburg & Ornstein, 2013; Göksoy, 2014; Demirtaş & Alanoğlu, 2015; Karabağ-Köse & Güçlü, 2017).

RECOMMENDATIONS

Based on the research findings, recommendations for decision-makers, practitioners, and researchers are presented below.

1. Empowering leadership characteristics can be developed by making legal arrangements for empowerment, a sub-dimension of school principals' empowering leadership characteristics.
2. School principals can increase teachers' participation in decisions by giving them more responsibility.
3. In studies that support decision-making processes, male and undergraduate teachers can be included in the priority working group.
4. The effect of other leadership types on the variable of decision participation can be examined.
5. It is thought that qualitative research, which will examine the processes of teachers' participation in decision making, will also contribute to the field.

ETHICAL TEXT

"In this article, journal writing rules, publication principles, research and publication ethics rules, journal ethics rules have been followed. Responsibility for any violations that may arise regarding the article belongs to the authors. Ethics committee approval of the article was obtained by Istanbul Sabahattin Zaim University/Ethics Committee with the decision dated 28.10.2021 and numbered 2021/10.

Authors Contribution Rate: The contribution rate of the authors to this article is 50%, 50%.

REFERENCES

- Allen, J. A. (2010). *Promoting employee engagement through managers` strategic use of meetings* (Unpublished Doctoral Thesis). The University of North Carolina.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.

- Aras, G. (2013). *Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği (Master's thesis)*. Gümüşhane Üniversitesi.
- Auh, S., Menguc, B., & Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 558-579.
- Başaran, A. (2017). *Öğretmenlerin karara katılma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Başer, N., Narlı, S. ve Günhan, B. (2010). Öğretmenlerin lisansüstü eğitim alanlarında yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı:1, 129-135.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in psychology*, 9, 1304.
- Cevahir, H. (2004). *Güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Coch, L. & French, J.R.P., Jr (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-32.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Delice, M., & Gül, Z. (2012). Kararlara katılımın çalışanlarda oluşturduğu algının incelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *EKEV Akademi Dergisi*, 52.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Dilekçi, Ü. ve Sezgin-Nartgün, Ş. (2020). Güçlendirici liderlik. *Liderlik: Kuram- Araştırma- Uygulama* (Edt: K. Yılmaz), Pegem Akademi. ss. 293-309.
- Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., El Qadri, Z. M., & Harjito, D. A. (2019). Empowering leadership and individual readiness to change: The role of people dimension and work method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1515-1535.
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education Limited.
- Hao, P., He, W., & Long, L. R. (2018). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 85-100.
- Hora, E. A. (2014). Factors that affect women participation in leadership and decision making position. *Asian Journal of Humanity, Art and Literature*, 1(2).

- Jiang, M., Wang, H., & Li, M. (2019). Linking empowering leadership and organizational citizenship behavior toward environment: The role of psychological ownership and future time perspective. *Frontiers in Psychology, 10*, 2612.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 25*(4), 385-398.
- Knezovic, E., & Musrati, M. A. (2018). Empowering leadership, psychological empowerment and employees' creativity: A gender perspective. *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 4*(2), 51-72.
- Knoop, R. (1981). Leadership styles of principals and teachers' job satisfaction, satisfaction with supervision, and participation in decision making. *Canadian Association for the Study of Educational Administration* Halifax, Nova Scotia, Canada, June 1-4.
- Koçak, S., ve Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim, 42*(191).
- Konan, N., ve Çelik O.T. (2018). Güçlendirici liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe'ye uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kastamonu Education Journal, 26*(4), 1043-1054.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), 301-313.
- Lee, J., Lee, H., & Park, J. G. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology & People*.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management, 29* (5), 732-750.
- Liu, S., & Yin, H. (2020). How ethical leadership influences professional learning communities via teacher obligation and participation in decision making: A moderated-mediation analysis. *Educational Management Administration & Leadership, 1*-20.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal, 56*(5), 1372-1395.
- Metzger, M. E., Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (2005). The effects of leadership and governance processes on member participation in community health coalitions. *Health Education & Behavior, 32*(4), 455-473.
- Pelenk, S. E., (2020). Güçlendirici liderlik davranışlarının bireysel performansa etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21*(1), 308-330.

- Roberge, V., & Boudrias, J. S. (2021). The moderating role of employees' psychological strain in the empowering leadership—Proactive performance relationship. *International Journal of Stress Management*, 28(3), 186–196.
- Shah, R. & Ward, P. T. (2003). Learn manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.
- Shahab, M. A., Sobari, A., & Udin, U. (2018). Empowering leadership and organizational citizenship behavior: the mediating roles of psychological empowerment and emotional intelligence in medical service industry. *European Research Studies*, 21, 403-412.
- Siegel, A. L., & Ruh, R. A. (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background, and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 318-327.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resources Management*, (2)1, 43-60.
- Turhan, M. ve Yaraş, Z. (2013). Lisansüstü programların öğretmen, yönetici ve denetmenlerin mesleki gelişimine katkısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 200-218.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure, *The Leadership Quarterly*, 21.
- Wihuda, F., Kurniawan, A. A., Kusumah, A. I., & Adawiyah, W. R. (2017). Linking empowering leadership to employee service innovative behavior: A study from the hotel industry. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 65(3), 294-313.
- Yakar, L. (2020). Korelasyon. *Sosyal Bilimlerde İstatistik* (Edt: F. Orçan). Anı Yayıncılık, 93-138.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin yayıncılık.
- Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2018). Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(4), 671-686.
- Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. H., & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 896-917.

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİĞİN KARARA KATILIM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Öz

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerinin öğretmenlerin karara katılımları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmaya 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Trabzon ve Ankara illerinde görev yapan 358 öğretmen katılmıştır. Verilerin toplanmasında “Güçlendirici Liderlik Ölçeği” ve “Karara Katılım Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde hazır istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerine ilişkin algılarının öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği; cinsiyetlerine, kıdemine ve çalıştıkları okul türüne göre ise anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Lisans mezunu öğretmenler, lisansüstü mezuniyeti olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerini daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler. Öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkinlerine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere, lisansüstü eğitim almış olan öğretmenler ise lisans eğitimi almış öğretmenlere göre daha fazla kararlara katıldığını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri ile öğretmenlerin karara katılım davranışları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri öğretmenlerin karara katılım davranışlarını %43 oranında yordamaktadır. Bulgular ilgili alanyazın çerçevesinde tartışılmış, uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Güçlendirici liderlik, karara katılım, okul müdürü, öğretmen.

GİRİŞ

Değişim, rekabet ve yenilik kavramlarının etkisi altında olan 21. yy. okullarında, karar alma süreçleri bilginin alınması, değerlendirilmesi ve kullanılması açısından kritik bir öneme sahiptir. Araştırmalar karara katılım düzeyi yükseldikçe motivasyon, verimlilik ve performansın arttığını bunun yanında belirlenen amaçlara ulaşmanın kolaylaştığını göstermektedir (Göksoy, 2014). Okul düzeyindeki karar alma süreçlerine öğretmenlerin katılımı pek çok avantajı beraberinde getirmektedir. Kararlara katılımın olduğu okul ortamlarında öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişimi geliştirmekte, alınan eğitimsel kararların kalitesi artmaktadır. Alınan kararlara işgörenlerin katılımlarının sağlanması üretkenliği beraberinde getirmektedir (Coch ve French, 1948).

Kararlara katılımının sağlanmasında asıl amaç, bireylerin bedensel, duygusal ve zihinsel gücünden fayda sağlamaktır (Friedman, 1991). Diğer taraftan karar alma sürecine aktif katılma öğretmenlerin iş yaşamlarının kalitesini arttırmakta, onlara daha profesyonel ve demokratik bir çalışma ortamında çalışma hissi yaşatmaktadır. Karar alma sürecinin yönlendirilmesi etkili bir liderlik ile mümkündür. Güçlendirici liderlik çalışana inanma ve gerçekleştirdiği eylemlerde onu desteklemeyi gerektirir. Güçlendirici liderlik, çalışanların kendini kontrol etme ve kendi başına hareket etmelerini hedef alan bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle güçlendirici liderlik, güç dağılımını ve kullanımını düzenlemek için liderlere reçeteler sunan bir yaklaşım olarak görülebilir. Conger ve Kanungo'ya (1988) göre güçlendirme, bireyin güçsüzlük inançlarını zayıflatıp bunun yerine kapasitesine olan inancını buna bağlı olarak da performansını arttırmaktır. Shah ve Ward'a (2003) göre ise, bireylerin problem çözme becerilerini ve kapasitelerini sürekli geliştirme sürecidir.

Konan ve Çelik'e (2018) göre güçlendirici liderlik davranışları 1- Yetki verme, 2- Sorumluluk ve 3- Destekleme olmak üzere üç boyutta birleşmektedir. Liderler yetkilerini astlarına aktararak ya da paylaşarak onları çalışmaya motive ederek kapasitelerini arttırabilir (Thomas ve Velthouse, 1990). Tam tersi bir şekilde çalışanların inisiyatif kullanma güçleri olmadığında sorumluluktan kaçınma davranışları gösterirler (Koçak ve Burgaz, 2017). Güçlendirici liderler çalışanlara sorumluluk ve ödev vererek sonuçlarından da çalışanları sorumlu tutarlar (Konczak vd., 2000). Sorumluluklarını arttırarak dışarıdan bir etki olmadan problem çözebilen öz kontrole sahip davranışların sergilenmesini sağlayabilir (Vecchio vd., 2010). Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi her zaman istenen sonuçların oluşmasında yeterli değildir (Aras, 2013). Güçlendirici bir lider astlar için daima destek sağlayarak onları eğitmelidir (Cevahir, 2004). Karabağ-Köse ve Güçlü (2017) yaptıkları araştırmada, karara katılımın artması için örgütsel öğrenmenin güçlendirilmesi gerektiğini ve liderlik becerilerinin sergilenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırmalar güçlendirici liderliğin pek çok pozitif örgütsel davranış çıktısı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Güçlendirici liderlik bilgi paylaşımı, servis performansı (Lee vd., 2014), çalışanın örgütsel bağlılığı (Li vd., 2016; Shahab, 2018; Auh vd., 2014; Jiang vd., 2019), çalışan görev yeterliliği ve proaktif davranışı (Martin vd., 2013), çalışan yaratıcılığı (Knezovic ve Musrati, 2018; Chow, 2018; Zhang vd., 2018), işbirlikçi karar verme (Metzger vd., 2005), olumlu çalışan davranışları ve psikolojik iyi oluş hali (Kim ve Beehr, 2018), çalışan işe bağlılığı (Cai vd., 2018), değişime karşı bireysel hazır oluş düzeyi (Fachrunnisa vd., 2019), çalışan performansı (Tung ve Chang,

2011; Hao vd., 2018, Pelenk, 2020; Roberge ve Boudrias, 2021), yenilikçi iş davranışı (Wihuda vd., 2017) , iş tatmini ve işte sarf edilen çaba (Amundsen ve Martinsen, 2015) ile pozitif anlamlı ilişki içerisindedir.

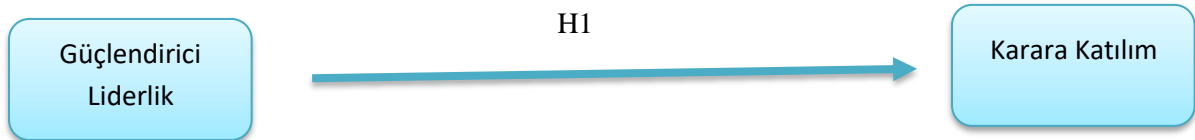
Yukarıda verilen alanyazın doğrultusunda bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerinin öğretmenlerin karara katılım düzeyini üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada genel amaca bağlı kalınarak aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerine ilişkin algıları öğretmenlerin cinsiyetlerine, kıdemine, öğrenim durumuna ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
2. Öğretmenlerin karara katılım düzeyi cinsiyetlerine, kıdemine, öğrenim durumuna ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?
3. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri ile öğretmenlerin karara katılım düzeyi arasında ilişki var mıdır?
4. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri öğretmenlerin karara katılım düzeyini etkilemekte midir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırmada nicel araştırma modellerinden olan ilişki tarama modeli kullanılmıştır. İlişki tarama modeli, iki veya daha fazla değişkenin ilişkinin derecesini, bir değişkenin diğerini yordayıp yordamadığını belirlemek için kullanılan nicel bir araştırma modelidir (Creswell, 2017). Şekil 1, bu çalışmanın kavramsal modelini göstermektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Hipotez 1: Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri, öğretmenlerin karara katılım düzeyini pozitif yönde etkiler.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim yılında Ankara ve Trabzon illerinde görev yapan 90.047 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak, zaman ve emek yönünden tasarruf sağlayabilmek için amaçlı örneklem yöntemlerinden olan (Yıldırım ve Şimşek, 2016) kolay ulaşılabılır örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmaya 358 gönüllü öğretmen katılmış ve veriler eksiksiz bir şekilde analize dahil edilmiştir. Örneklem grubuna ait veriler Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo 1'de görüldüğü üzere örneklem grubunun %64,5'i kadın, %35,5'i erkek; %4,2'si 1-5 yıl, %11,7'si 6-10 yıl, %17,3'ü 11-15 yıl, %23,7'si 16-20 yıl, %43'ü 21 yıl ve üzeri kıdeme

sahip; %69,8'i lisans, %30,2'si lisansüstü öğrenime sahip; %4,6'sı anaokulunda, %48,8'i ilkokulda, %29,8'i ortaokulda, %16,8'i lise düzeyinde görev yapmakta ve %79,6'sı bekar, %20,4'ü evlidir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Verileri

Temel alınan özellikler	Grup	%
Cinsiyet	Kadın	64,9
	Erkek	35,1
Kıdem	1-5 yıl arası	4,2
	6-10 yıl arası	11,7
	11-15 yıl arası	17,3
	16-20 yıl arası	23,7
	21 yıl ve üzeri	43
Eğitim Düzeyi	Lisans	69,8
	Lisansüstü	30,2
Okul Türü	Anaokulu	4,6
	İlkokul	48,8
	Ortaokul	29,8
	Lise	16,8
Medeni Hal	Evli	79,6
	Bekar	20,4

Veri Toplama Araçları

Veri toplamak için üç farklı ölçek kullanılmıştır. Güçlendirici Liderlik Ölçeği, Konczak, Stelly ve Trusty (2000) tarafından geliştirilmiş, Konan ve Çelik (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerini ölçmektedir. Yetki Verme (3), Sorumluluk (3) ve Destekleme (11) olmak üzere toplam üç boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır. Beşli Likert tipinde olan maddeler "Hiçbir Zaman=1, Nadiren=2, Ara Sıra=3, Çoğu Zaman=4, Her Zaman=5" şeklindedir ve tersten puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten toplamda alınabilecek puan 17 ile 85 aralığındadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değerleri; yetki Verme boyutu için .86, sorumluluk boyutu için .72, destekleme boyutu için .96 ve ölçeğin toplamı için; .95 olarak bulunmuştur.

Karara Katılım Ölçeği Siegel ile Ruh (1973) ve Allen (2010) tarafından geliştirilmiştir. Beş maddelik ölçek, Karabağ (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak bir madde eklenmiştir. Ölçek toplamda tek boyut ve altı maddeden oluşmaktadır. Maddeler beşli Likert tipinde; "Hiç=1", "Çok az=2", "Biraz=3", "Çok=4", "Tam=5" şeklindedir. Alınabilecek toplam puan 6 ile 30 puan arasındadır. Ölçekten tersten puanlanan madde yoktur ve alınan puan arttıkça öğretmenlerin karara katılım düzeyi artmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .93 olarak bulunmuştur.

Veri Toplama Süreci

Araştırmaya katılan tüm katılımcılar, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda tam zamanlı çalışan öğretmenlerdir. Verilerin toplanmasında İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinden etik kurul izni alındıktan sonra Google Form

aracılığı ile veri toplanmıştır. Gönüllük esasına göre etik kurallar çerçevesinde veriler 2021 yılı Eylül ayında toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Analiz öncesinde ölçeklerin betimsel, çarpıklık, basıklık ve Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklere ait basıklık ve çarpıklık değerleri +1 ile -1 aralığında olduğundan normal dağılım gösterdiği görülmüştür (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2013). Veriler parametrik testler kullanılarak analiz edilmiştir. Demografik değişkenlerin arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığı için Bağımsız t-Testi ve Tek Yönlü ANOVA testi, anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını anlamak için Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı analizi ve güçlendirici liderliğin karara katılıma etkisini bulmak için Basit Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır.

BULGULAR

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerine ilişkin algılarının öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği; cinsiyetlerine, kıdemine ve çalıştıkları okul türüne göre ise anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Tablo 2’de görüldüğü gibi öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerinin öğrenim durumu değişkenine göre lisans mezunu öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < .05$).

Tablo 2. Öğretmenler Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Düzeylerin Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaştığını Gösteren Bağımsız t-Testi Sonuçları

Güçlendirici Liderlik							
Değişken	Değişken Değeri	N	x	ss	sd	t	p
Öğrenim Durumu	Lisans	250	3.74	.73	356	.230	.039*
	Lisansüstü	108	3.56	.80			

Tablo 3’de görüldüğü üzere öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaştığı bulunmuştur ($p < .05$). Bu farklılık cinsiyet değişkenine göre kadınlar lehine, öğrenim durumu değişkenine göre lisansüstü öğrenim durumuna sahip olanlar lehinedir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Karara Katılım Düzeylerinin Cinsiyet ve Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaştığını Gösteren Bağımsız t-Testi Sonuçları

Karara Katılım							
Değişken	Değişken Değeri	N	x	ss	sd	t	p
Cinsiyet	Kadın	231	3.61	.88	356	2.043	.042*
	Erkek	127	3.40	.99			
Öğrenim Durumu	Lisans	250	3.75	.78	629	-1.127	.033*
	Lisansüstü	108	3.92	.38			

Tablo 4'te görüldüğü üzere güçlendirici liderlik ve karara katılım toplam puanlar ve alt boyutlar arasında .249 ile .971 arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Güçlendirici liderlik toplam puanı ile karara katılım arasında .656 değerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < .01$).

Tablo 4. Güçlendirici Liderlik ve Karara Katılım Arasındaki Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı Analizi Sonuçları

Boyutlar	1	2	3	4	5
1-Yetki Verme	1				
2-Sorumluluk	.386**	1			
3-Destekleme	.786**	.249**	1		
4-Güçlendirici Liderlik Toplam	.870**	.447**	.971**	1	
5-Karara Katılım	.622**	.251**	.634**	.656**	1

** $p < .01$

Güçlendirici liderliğin karara katılıma etkisini belirlemek için yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi sonucu Tablo 5'te verilmiştir. Tablo 5'te görüldüğü üzere okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri, öğretmenlerin karara katılım düzeylerini %43 oranında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Tablo 5. Güçlendirici Liderliğin Karara Katılım Üzerindeki Etkisine Yönelik Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	R ²	t	Sig.
Güçlendirici Liderlik	Karara Katılım	.656	.430	16.388	.000

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu bölümde, araştırma bulguları önceki araştırma bulguları dikkate alınarak tartışılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin karara katılımında, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerinin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Eski bir Çin atasözünde (Lao Tzu) "Liderlerin en iyisi, sonunda onlara ihtiyaç duymasınlar diye insanlara yardım edendir." ifadesi güçlendirici liderliği çok iyi özetlemektedir (Dilekçi ve Sezgin Nartgün, 2020). Güçlendirici bir lider, astlarını geliştirerek problem çözme becerisi kazandırıp sorumluluk sahibi birer örgüt üyesi haline getirmektedir.

Araştırmanın sonucunda lisans mezunu öğretmenlerin, lisansüstü mezuniyeti olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerini daha fazla sergiledikleri bulunmuştur. Bu durum artan eğitim seviyesi ile öğretmenlerin güçlendirilme beklentisinin daha yüksek olması ile açıklanabilir. Diğer taraftan lisans sadece lisans eğitimi tamamlamış olan öğretmenler güçlendirmeden ziyade daha fazla lider desteğine ihtiyaç duyabilir. Öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere, lisansüstü eğitim almış olan öğretmenler ise lisans eğitimi almış öğretmenlere göre daha fazla kararlara katıldığını belirtmişlerdir. Literatürde cinsiyet değişkenine karara katılım düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirten araştırmaların yanında (Başaran, 2017), kadınların karara katılım düzeyinin daha yüksek olduğunu belirten araştırmalar da (Demirtaş ve

Alanoğlu, 2015) bulunmaktadır. Kadın öğretmenlerin karar verme süreçlerine daha aktif olarak katılıyor olması cinsiyet faktörüne bağlı gelişen dışadönük ve iletişime açık kişilik yapılarından kaynaklanıyor olabilir. Sosyo-kültürel tutumlar, ev içi rol beklentileri nedeni ile kamusal karar verme ve liderlik süreçlerinde geri planda olan kadınların (Hora, 2014), eğitim süreçlerinde kendilerini aktif karar verici olarak görmeleri mutluluk vericidir.

Araştırmada lisansüstü mezuniyete sahip öğretmenlerin, lisans mezunu öğretmenler göre karara katılım düzeyinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırmalar lisansüstü öğrenim gören öğretmenlerin sorun çözme becerilerinin, mesleki gelişimlerinin ve performanslarının arttığını göstermektedir (Başer, Narlı ve Günhan, 2010; Turhan ve Yavaş, 2013). Lisansüstü eğitim aracılığı ile mesleki ve akademik donanımlarını üst düzeye taşıyan öğretmenlerin kararlara katılım sürecinde daha aktif olabilecekleri söylenilebilir.

Öğretmen algısına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri ile öğretmenlerin karara katılım davranışları arasında orta düzeyde pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Yakar'ın (2020) araştırması bu araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Knoop (1981) destekleyici, açıklayıcı ve gözetici liderlik stillerinin öğretmenlerin karar vermede katılım düzeyini olumlu etkilediğini bulmuştur. Öğretmenlerin karara katılım davranışlarının %43'ünü okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özellikleri ile açıklanmaktadır. Pek çok pozitif örgütsel davranış çıktısı ile ilişkili olduğunu görülen güçlendirici liderliğin öğretmenlerin karara katılım davranışını açıklaması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Güçlendirici liderlik bilgi paylaşımı (Lee vd., 2014), çalışan proaktif davranışı (Martin vd., 2013), işbirlikçi karar verme Metzger vd., 2005), olumlu çalışan davranışları (Kim ve Beehr, 2018), işte sarf edilen çaba (Amundsen ve Martinsen, 2015) değişkenleri ile pozitif anlamlı ilişki içerisindedir.

Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı sergilediği okullarda öğretmenler karar alma süreçlerine daha yüksek düzeyde katılmaktadır (Liu & Yin, 2020). Araştırmalar karara katılımın artması ile örgütsel öğrenme, performans, iş doyumu ve motivasyon gibi olumlu çıktılardan arttığını da göstermektedir (Delice ve Gül, 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Göksoy, 2014; Demirtaş ve Alanoğlu, 2015; Karabağ-Köse ve Güçlü, 2017).

ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayalı olarak karar vericilere, uygulayıcılar ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sunulmaktadır.

1. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerinin alt boyutu olan yetki verme için yasal düzenlemeler yapılarak güçlendirici liderlik özellikleri geliştirilebilir.
2. Okul müdürleri, öğretmenlere daha fazla sorumluluk vererek onların kararlara aktif katılımlarını arttırabilir.
3. Karara katılım süreçlerini destekleyici çalışmalarda erkek ve lisans düzeyinde eğitim almış olan öğretmenler öncelikli çalışma grubu içerisinde yer alabilir.
4. Diğer liderlik türlerinin karara katılımın değişkeni üzerindeki etkisi incelenebilir.

5. Öğretmenlerin karara katılım süreçlerini detaylı inceleyecek olan nitel araştırmaların da alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Etik Metni

“Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazarlara aittir. Makalenin etik kurul izni İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi/Yayın Etiği Kurulu tarafınca 28.10.2021 tarihli ve 2021/10 sayılı kararı ile alınmıştır ”

Yazarların Katkı Oranı Beyanı: Yazarların bu makaleye katkı oranı %50, %50'dir.

KAYNAKÇA

- Allen, J. A. (2010). *Promoting employee engagement through managers` strategic use of meetings* (Unpublished Doctoral Thesis). The University of North Carolina.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Aras, G. (2013). *Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği (Master's thesis)*. Gümüşhane Üniversitesi.
- Auh, S., Menguc, B., & Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 558-579.
- Başaran, A. (2017). *Öğretmenlerin karara katılma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Başer, N., Narlı, S. ve Günhan, B. (2010). Öğretmenlerin lisansüstü eğitim alanlarında yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı:1, 129-135.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in psychology*, 9, 1304.
- Cevahir, H. (2004). *Güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Coch, L. & French.J.R.P.,Jr(1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-32.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Delice, M., & Gül, Z. (2012). Kararlara katılımın çalışanlarda oluşturduğu algının incelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *EKEV Akademi Dergisi*, 52.

- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Dilekçi, Ü. ve Sezgin-Nartgün, Ş. (2020). Güçlendirici liderlik. *Liderlik: Kuram- Araştırma- Uygulama* (Edt: K. Yılmaz), Pegem Akademi. ss. 293-309.
- Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., El Qadri, Z. M., & Harjito, D. A. (2019). Empowering leadership and individual readiness to change: The role of people dimension and work method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1515-1535.
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education Limited.
- Hao, P., He, W., & Long, L. R. (2018). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 85-100.
- Hora, E. A. (2014). Factors that affect women participation in leadership and decision making position. *Asian Journal of Humanity, Art and Literature*, 1(2).
- Jiang, M., Wang, H., & Li, M. (2019). Linking empowering leadership and organizational citizenship behavior toward environment: The role of psychological ownership and future time perspective. *Frontiers in Psychology*, 10, 2612.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385-398.
- Knezovic, E., & Musrati, M. A. (2018). Empowering leadership, psychological empowerment and employees' creativity: A gender perspective. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 4(2), 51-72.
- Knoop, R. (1981). Leadership Styles of Principals and Teachers' Job Satisfaction, Satisfaction with Supervision, and Participation in Decision Making. *Canadian Association for the Study of Educational Administration* Halifax, Nova Scotia, Canada, June 1-4.
- Koçak, S., ve Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42(191).
- Konan, N., ve Çelik O.T. (2018). Güçlendirici liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe'ye uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1043-1054.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.

- Lee, J., Lee, H., & Park, J. G. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology & People*.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (5), 732-750.
- Liu, S., & Yin, H. (2020). How ethical leadership influences professional learning communities via teacher obligation and participation in decision making: A moderated-mediation analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-20.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395.
- Metzger, M. E., Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (2005). The effects of leadership and governance processes on member participation in community health coalitions. *Health Education & Behavior*, 32(4), 455-473.
- Pelenk, S. E., (2020). Güçlendirici liderlik davranışlarının bireysel performansa etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 308-330.
- Roberge, V., & Boudrias, J. S. (2021). The moderating role of employees' psychological strain in the empowering leadership—Proactive performance relationship. *International Journal of Stress Management*, 28(3), 186–196.
- Shah, R. & Ward, P. T. (2003). Learn manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.
- Shahab, M. A., Sobari, A., & Udin, U. (2018). Empowering leadership and organizational citizenship behavior: the mediating roles of psychological empowerment and emotional intelligence in medical service industry. *European Research Studies*, 21, 403-412.
- Siegel, A. L., & Ruh, R. A. (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background, and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 318-327.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resources Management*, (2)1, 43-60.
- Turhan, M. ve Yaraş, Z. (2013). Lisansüstü programların öğretmen, yönetici ve denetmenlerin mesleki gelişimine katkısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 200-218.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure, *The Leadership Quarterly*, 21.

Wihuda, F., Kurniawan, A. A., Kusumah, A. I., & Adawiyah, W. R. (2017). Linking empowering leadership to employee service innovative behavior: A study from the hotel industry. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 65(3), 294-313.

Yakar, L. (2020). Korelasyon. *Sosyal Bilimlerde İstatistik* (Edt: F. Orçan). Anı Yayıncılık, 93-138.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin yayıncılık.

Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2018). Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(4), 671-686.

Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. H., & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 896-917.