

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRETMENLERİN PAYLAŞILAN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA VE BU
DAVRANIŞLARIN OKUL MÜDÜRLERİNCE UYGULAMA DÜZEYİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seda ŞAYAN KÖSEM

ÇANAKKALE
Ağustos, 2018

T.C.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

**Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Davranışlarına ve Bu Davranışların Okul
Müdürlerince Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşleri**

Seda ŞAYAN KÖSEM
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR

Çanakkale
Ağustos, 2018

Taahhütname

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Davranışlarına ve Bu Davranışların Okul Müdürlerince Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşleri**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

28 / 08 /2018

Seda ŞAYAN KÖSEM




Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Onay

Seda ŞAYAN KÖSEM tarafından hazırlanan çalışma, 28.08.2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No: 10215396.....

Doç. Dr.	İlknur MAYA		Üye
Dr.	Menekşe ESKİCİ		Üye
Dr.	Mustafa Aydın BAŞAR		Danışman

Tarih

28/8/2018

İmza: 

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ

Enstitü Müdürü

Önsöz

John Dewey ‘Hareket nasıl bir gerçekse değişim de toplumsal bir gerçektir.’ sözüyle değişimin vazgeçilmezliğini vurgulamaktadır. Toplumlardaki karşı konulmaz değişim ve gelişim ister istemez okul örgütüne de yansımıştır. Okul örgütündeki değişim ihtiyacı öğretmenin öğreticilik rolünün yanında yönetimdeki görevlerin içinde yer almasını gerektirmektedir. Okul örgütündeki birbirinden farklı öğretmen ve paydaşları gönüllü olarak aynı çatı altında toplayarak eşgüdüme dayalı liderlik modeli olan paylaşılan liderlik, çalışmamızın temelini oluşturmaktadır.

Araştırmam, paylaşılan liderliğin öğretmenlerin önemseme ve okul müdürlerinin sergileme düzeylerini çeşitli değişkenlerle saptamak amaçlanmıştır.

Araştırmanın yürütülmesi ve raporunun hazırlanmasında akademik bilgisini her anlamda paylaşan, değerli zamanını ayırarak desteğini esirgemeyen canım hocam Dr.Öğr. Üyesi Mustafa Aydın BAŞAR’a teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimimde katkıları olan hocalarım Prof. Dr. Hasan ARSLAN, Doç. Doç. Dr. İlknur ÇALIŞKAN MAYA’ya, Dr. Adil ÇORUK’a, Doç. Dr. Osman ÇEKİÇ’e, Dr. Barış USLU’ya teşekkürlerimi sunarım.

Desteğini, ilgisini benden esirmeyen, çalışmamda beni yüreklendiren sevgili eşim Ali KÖSEM’e teşekkür ederim.

Çocuklarım Nehir ve Çınar’ın bakımını üstlenerek her türlü nazımızı çeken sevgili annem Nurşen ŞAYAN ve Sami ŞAYAN’a destek ve anlayışları için teşekkür ederim.

Canımdan çok sevdiğim her zaman yanımda olan, çalışma azmini örnek aldığım canım kardeşim Neda ŞAYAN’a teşekkür ederim.

Akademik bilgisini her zaman paylaşarak yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Çiğdem ŞAHİN TAŐKIN' a teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca yanımızdan ayrılmayarak destek olan, yerleri doldurulamaz merhum ananem Naziha KOÇ, dedem Muzaffer KOÇ ve teyzem Atife ALTINOğLU'na sonsuz teşekkür ederim.

Çanakkale, 2018

Seda ŞAYAN KÖSEM



Özet

Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Davranışlarına ve Bu Davranışların Okul Müdürlerince Uygulama Düzeyine İlişkin Görüşleri

Paylaşılan liderlik, örgütün üst yöneticisi dışındaki kişilere de “hareket etme özgürlüğü / karar verebilme hakkı” tanımaya esas alan bir liderlik biçimidir. Bu çalışmada; öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının önemli görülme derecesi ile okul müdürlerince sergilenme derecesi arasındaki ilişki ele alınmıştır. Öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdem özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı irdelenmiştir.

Oranlı küme örnekleme yoluyla belirlenen örneklem grubunu, Çanakkale ilinde, 2016-2017 eğitim yılında devlet okullarında görev yapan 360 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Paylaşılan Liderlik Ölçeği”, ile toplanmıştır. Bu ölçek; “*Gelişim ve İşbirliği*”, “*Kültür*”, “*Vizyon ve Sorumluluk*” ve “*Fırsat ve Olanaklar*” olarak adlandırılmış dört faktörlü bir yapıya sahip, güvenilirliği yüksek bir ölçme aracı özelliği taşımaktadır.

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 21.0 ve AMOS 24.0 istatistik programlarından yararlanılmıştır. ilişkisel tarama modeli esas alınarak desenlenmiş çalışmada; betimleyici istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon katsayısı analizleri uygulanmıştır.

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının önemli görülme ve sergileme düzeyleri ile ilgili olarak, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşlerinde , dört paylaşılan liderlik boyutunda da anlamlı farklılaşma gözlenmemiştir. Aynı şekilde, öğretmenlerin görüşleri mesleki kıdemleri bakımından da anlamlı bir ortaya koymamıştır. Liderlik davranışlarının sergilenmesi ile ilgili boyutta, 30 liderlik davranışından sadece bir liderlik davranışında öğretmen görüşlerinin farklılaştığı bulunmuştur.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarını önemli görme ve okul müdürlerince liderlik yetkinlikleri arasında ilişkilerin güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim kurumu olarak okullar, işbirliğinin ve paylaşımın yüksek olmasını gerektirir. Öğretmen ve yöneticilerin bu yönlerden farkındalıklarının geliştirilmesi okulların daha etkili yönetimi ve verimli kılınmasında önemli katkı sağlayacaktır. Çalışmada, bu yönde bir takım önerilerde de bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Paylaşılan liderlik, ölçek geliştirme, okul müdürü



Abstract

Teachers' Views On Participative Leadership And Its Application Level By The Headmasters

Participative leadership is a style of leadership in which senior executives involves subordinates in decision making/ freedom of action and ground their administration on these. In this study, we dealt with the relation between the level of participative leadership exhibited by the school headmasters and its perceived significance level by the teachers. It has been scrutinized whether teachers' views change in regard their gender and professional seniority.

The sample group, designated through proportional set sampling, and consisted of 360 teachers who worked at state schools in Çanakkale province. The data have been gathered by means of "Participative Leadership Scale of School Headmasters", designed by the researcher. This scale have a four-factor structure which consists of "Development and Collaboration/Cooperation*", "Culture", "Vision and Responsibility", and "Opportunities and Resources", and it is a highly reliable assessment instrument.

SPPS 21.0 and AMOS 24.0 statistics programs have been used in analyzing the data. In this study, which has been based on and figured rational screening model, descriptive statistics, unpaired t test, one-way analysis of variance (ANOVA), coefficient of correlation analysis have been used.

In respect of participative leadership exhibited by the school headmasters and its perceived significance level by the teachers, there is no meaningful difference in four-factor leadership dimension according to the variable of gender, likewise the variable of professional seniority. In the dimension of exhibiting leadership behavior, it has been found out that teachers' views differentiated in only one leadership behavior among 30 leadership behaviors.

As educational institutions, schools requires high level of cooperation and participation. And developing teachers and administrative awareness in these areas will

contribute greatly to the administration and effectiveness of schools. In this study, a few suggestions have been made in these respects.

Key Words: Participative leadership, scale developing, school principal



İçindekiler

Onay.....	i
Önsöz.....	ii
Özet	iv
Abstract	vi
İçindekiler.....	viii
Tablolar Listesi.....	xi
Kısaltmalar.....	xiv
Bölüm I: Giriş	1
Lider ve Liderlik.....	5
Liderlik ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	6
Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar	8
Özellikler Yaklaşımı.....	8
Davranışsal Yaklaşım.....	9
Durumsallık Yaklaşımı	10
Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar.....	11
Vizyoner Liderlik.....	11
Öğrenen Liderlik.....	11
Dönüşümcü Liderlik.....	11
Karizmatik Liderlik.....	12
Etik Liderlik	12
Paylaşılan Liderlik.....	12
Paylaşılan Liderlik Modelleri	15
Alanyazın.....	17
Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları.....	25

Araştırmanın Sınırlılıkları	26
Araştırmanın Sayıtları	26
Araştırmanın Önemi	26
Bölüm II: Yöntem	28
Araştırma Modeli.....	28
Evren ve Örneklem.....	29
Veri Toplama Aracı	31
Verilerin Toplanması.....	37
Verilerin Analizi.....	37
Bölüm III: Bulgular.....	40
Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgüt Gelişimi ve İşbirliği’ Alt Boyutu Önem Görmelerine İlişkin Bulgular	40
Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgüt Kültürü’ Alt Boyutu Önem Görmelerine İlişkin Bulgular	43
Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ Alt Boyutu Önem Görmelerine İlişkin Bulgular	45
Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ Alt Boyutu Önem Görmelerine İlişkin Bulgular	48
Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgüt Gelişimi ve İşbirliği’ Alt Boyutu Sergilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular	50
Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgüt Kültürü’ Alt Boyutu Sergilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular	53
Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ Alt Boyutu Sergilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular	55
Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ Alt Boyutu Sergilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular	58

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışlarının Önemsene ve Sergilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular	60
Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışları önem derecesine ilişkin görüşlerin öğretmenlerin mesleki kıdemine göre karşılaştırılması.....	60
Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışları sergilenme derecesine ilişkin görüşlerin öğretmenlerin mesleki kıdemine göre karşılaştırılması.....	64
Bölüm IV: Tartışma, Sonuç ve Öneriler	68
Tartışma.....	68
Sonuç	73
Öneriler.....	75
Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	75
Araştırmacılara Yönelik Öneriler	76
Kaynakça.....	77
Ekler	89

Tablolar Listesi

Tablo No	Başlık	Sayfa
1	Lider ve Yönetici Karşılaştırılması	7
2	Çanakkale'nin İlçelerinin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Düzeylerine Göre Gruplandırılması ((“İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması”, 2004)	30
3	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Özellikleri (n=360)	31
4	KMO and Bartlett's Test	32
5	OYPLDÖ'ne İlişkin Özdeğer ve Açıklanan Varyans Oranları (%)	32
6	OÖPLÖ'ye İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	33
7	Paylaşılan Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Katımları	34
8	OMPLDÖ Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	37
9	Okul Müdürlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları Düzeylerinin Tanımlanmasında Kullanılan Aritmetik Ortalama Puan Aralıkları	38
10	Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgüt Gelişimi ve İşbirliği’ Alt Boyutunda OMPLD'nin Önem Derecesine İlişkin Görüşleri	41
11	OMPLD, ‘Örgütün Gelişimi ve İşbirliği’ Boyutunun Önem Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	42
12	Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgüt Kültürü’ Alt Boyutunda OMPLD Önem	44
13	OMPLD, ‘Örgüt Kültürü’ Boyutunun Önem Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	45
14	Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ Alt Boyutunda OMPLD Önem Derecesine İlişkin Görüşleri	46
15	OMPLD, ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ Boyutunun Önem Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	47

16	Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ Alt Boyutunda OMPLD Önem Derecesine İlişkin Görüşleri	48
17	OMPLD, ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ Boyutunun Önem Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	49
18	Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgüt Gelişimi ve İşbirliği ’ OMPLD Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşleri	51
19	OMPLD, Gelişimi ve İşbirliği’ Boyutunun Sergilenme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	52
20	Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgüt Kültürü’ Alt Boyutunda OMPLD Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşleri	53
21	OMPLD ‘Örgüt Kültürü’ Boyutunun Sergilenme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	54
22	Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ Alt Boyutunda OMPLD Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşleri	56
23	OMPLD ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ Boyutunun Sergilenme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	57
24	Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ Alt Boyutunda Okul Yöneticilerinin Paylaşılan Liderlik Davranışının Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşleri	58
25	OMPLD ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ Boyutunun Sergilenme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	59
26	Öğretmenlerin OMPLD’ nın Önem ve Sergilenme Derecelerine İlişkin Görüşlerin Karşılaştırılması	60

27	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD' nın Önem Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgüt Gelişimi ve İşbirliği' Alt Boyutunda Karşılaştırması	61
28	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD' nın Önem Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgüt Kültürü' Alt Boyutunda Karşılaştırması	62
29	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD' nın Önem Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk' Alt Boyutunda Karşılaştırması	62
30	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD' nın Önem Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgütsel Olanak ve Fırsatlar' Alt Boyutunda Karşılaştırması	63
31	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD' nın Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgüt Gelişimi ve İşbirliği' Alt Boyutunda Karşılaştırması	64
32	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD' nın Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgüt Kültürü' Alt Boyutunda Karşılaştırması.....	65
33	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD' nın Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk' Alt Boyutunda Karşılaştırması	65
34	Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD' nın Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar' Alt Boyutunda Karşılaştırması	66
35	Okul Müdürlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışlarının Önemli Görülme-Sergilenme Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Katsayıları	67

Kısaltmalar

DPT : Devlet Planlama Teşkilatı

OMPLDÖ : Okul Müdürleri Paylaşılan Liderlik Davranışları Ölçeği

PLDÖ : Paylaşılan Liderlik Davranışları Ölçeği



Bölüm I: Giriş

Açık sistem anlayışına sahip tüm toplumsal kurumlar arasında çok yönlü ve karmaşık bir etkileşim vardır. Çağdaş anlayışa sahip eğitim örutlerinin hammaddeinin inan olmandan dolayı, nitelikli ve etkin bir yönetim anlayışına sahip olmaları kaçınılmazdır. Bu yönüyle eğitim kurumlarının kendi iç işleyişinde olduğu gibi diğer toplumsal kurumlar ile etkileşiminin üçlü olma gerekmektedir. Genelde eğitim örutleri ve özelde okul örutlerinin bu üçü oluşturabilme için yönetel anlamdaki ilişkileri de yakından takip etme önemlidir. Özellikle okul yöneticilerinin ilişkilen yeni yönetim anlayışlarını benimleme ve uygulamalarına yanıtabilme beklenir. Küreleşen dünyamızda okul yöneticileri; teknolojinin bulunduğu ortam ve ilişkilerin takipçi olarak, çalışanlarına yönetim ve eğitim süreçlerinde etkin yöneticilik ve liderlik becerileriyle yalnızca ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine, onların rehin bütününe örmeleri kararlarda aktif rol ütilenmelerini ağlamalıdır.

Günümüz yönetim anlayışları okul yöneticilerinin, geleneksel yönetim anlayışlarından ayrılarak lider davranışları serileyen bir yönetici profili ortaya koymalarını bekler. Eğitim yöneticilerinin lider olarak en önemli rolü; bireyler arasındaki eşüdümü içelleştirerek okuldaki koordinasyonu kuvvetlendirmektir. Alanyazına bakıldığında, yönetici ve lider kavramlarının iç içe geçmiş ve biraz da karıştırılan ifadeler olduğu kabul edilebilir. Liderlik, bir veya daha fazla kişiyi çeşitli yöntemlerle yönlendirir. Ancak üç ve yetki bakımından formal ve informal olmak üzere iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Formal lider, izleyenleri üzerindeki etkiini otoriteyle ağlarken; informal lider, serilediği liderlik davranışları etkiyle ve ayeinde rubuyla bütünleşir. Bu bağlamda, okul yöneticisi bir formal lider olmakla beraber; öğretmenleri motive etmek, onları değerler ve ortak amaçlar etrafında birleştirmek ve etkilemek yoluyla informal bir lidere de dönüşebilir. Kurumlar birden fazla lidere sahip olabildikleri gibi, kurum yöneticileri de birden fazla liderlik

özelliğine sahip olabilmektedir. Okul örgütlerinden kurumun özellikleri ve işleyişi bakımından; daha çok öğretimci, dönüştürücü, vizyoner liderlik yanında paylaşımcı anlayışa sahip liderlik özellikleriyle öne çıkmaları beklenir.

Çağımız toplumlarındaki hızlı değişim ve yenileşmeler devam etmektedir. Alanyazında değişme ve yenileşme kavramları birbirine geçmiş, birbirlerini etkileyen kavramlardır. Değişme, örgütün bütün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın olmasıdır (Başaran, 2004). Değişim, kendiliğinden olabilir ve sonucu bilinmeyen yeni sorunlarla karşı karşıya kalınabilir. Yenileşme ise; amaçlı, planlı olarak çevrenin gereksinmelerini karşılamak için örgütün yeniden örgütlenmesidir. Değişimde ağır kalmak kadar çok hızlı hareket etmek de bir kısım istenmeyen sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Hızlı değişme bu sorunların daha büyük boyutlara ulaşmasına yol açar. Bu denli sorunlarla başa çıkmak da örgüt yönetiminin görevidir. Bu yüzden her örgütte etkili yönetimlere gereklilik vardır (Başaran, 2008: 53). Okul denilen örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı daha geniştir. Sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır. Böylece okul yöneticisi, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır (Bursalıoğlu, 2013: 32).

İnsan ilişkileri, örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Bursalıoğlu,2013: 139). Eğitim örgütünün klasik yaklaşımdan uzaklaşması daha esnek bir anlayışın benimsenerek yönetim etkinliklerinde tek doğru seçeneğin olduğu saplantısının azaltılmasına katkılar sağlamıştır (Alıç, 1996: 180). Geleceğin yönetim anlayışının temel taşlarının insan ağırlıklı yaklaşımlar olacağı ve 'her

şeyin insan için yapıldığının, daha da önemlisi; *her şeyin insan tarafından* yapıldığının kesin olarak anlaşıldığı ve bu esasa dayanmak zorunda olduğunu söylenebilir (Aykaç, 1999: 8). Eğitim örgütlerinin performansının yükseltilmesi, insan ilişkileri ve etkileşimlerinin olumlu yönde geliştirilerek örgütün etkinlik ve verimliliğin artmasıyla oluşur. Bunun yolu da örgütün amaçları doğrultusunda sistemli, planlı, eşgüdüme dayalı, işbirlikçi, grup dinamiğini koruyan katılımcı ve paylaşılan liderliğe dayanır (Arslan ve Uslu, 2010).

Başaran (2008) yönetimi; toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için görev ve rolleri bir araya getiren güçlerin eşgüdümlemesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlar. Bu anlamda yönetim, örgütün ortak amaçları doğrultusunda, örgütteki insan ve madde kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlemesi ve değerlendirilmesi eylemleri olarak görülebilir (Balcı ve Aydın, 2005)

Busalıoğlu (1991) ise yönetimin, koordinasyon bilim ve sanatı olduğunu vurgusunu yapmıştır. Diğer taraftan Başaran (2004; 17) 1970'lerde ortaya çıkan 'Olumsuzluk Yönetim Kuramı' anlayışına bağlı olarak en iyi örgüt yapısı ve biçimi olmadığını ileri sürerek, örgüt çalışanlarının olgunluk düzeyine dikkat çekerek kendilerine özgü bir yönetim biçimi ile yönetilmesini vurgular. Örgütün bir sistem olarak değişkenleri o kadar nicelik ve nitelik değiştirmektedir ki, böylesine dirik bir süreç içinde olan örgüte, hazır giysi gibi bir yönetim biçimi göstermek olanaksızdır.

Yönetimlerin tarihsel gelişimlerine bakıldığında, geçmişten günümüze, örgütü etkinlik ve verimlilik temel hedefli, insanı bir robot, örgütü kapalı bir sistem kabul eden klasik sistem; örgütü sosyal bir sistem olarak ele alan, insanı tatmin ederek rasyonelliğe ulaşabileceği vurgusunu yapan Neo-Klasik sistem ve niceleyici yöntemlerin gerekliliğine dikkat çeken ve örgütü açık bir sistem, yönetimi kararlar merkezi olarak konumlandıran modern sistem bir anlayışa evrildiği görülmektedir (Nişancı,2015).

Bir örgütün saat gibi bir makine tekdüzeliği içinde çalışması olanaksızdır. Eğer böyle olsaydı örgütleri yönetmek çok kolay belki de gereksiz olurdu. Okul yönetimini görevi de okulu amaçlarına göre yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2013). Örgütlerin yapı ve işleyişini iyi bilen, örgütü hem mevcut koşullarıyla yaşatmayı, hem de gerçekçi ve yapılabilir değişimlerle geliştirmeye yöneltecek yöneticilere ihtiyaç vardır (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Boone ve Kurtz (2013)'un yönetici tanımlarına baktığımızda; insanları ve örgütün diğer kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda başarma sürecini en iyi gerçekleştiren kişi olarak tanımlar.

Güçlüol (1985) okul yöneticisi tanımında belli bir düzeyin yöneticisi olmak yerine, daha çok bürokratik işlemleri yürüten memur statüsüne soktuğunu vurgular. Eğitim yönetiminin demokratikleşmesi için; demokratik düşünmeyi, davranmayı benimsemiş, demokrasiyi yaşayan ve okulunda yaşatan okul yöneticilerine gereksinim vardır. Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için yetkin okul müdürlerinin varlığı kaçınılmazdır (Açıkalın, 1998). Açıkgöz (1998)'ün ifadesine göre 1980'lerden sonra eğitimin demokratikleşmesi girişimlerine paralel olarak, eğitim örgütlerinin bürokratik yapılarının değiştirilmesine yönelik çabalarda dikkate değer bir artış olmuştur. Etkili okul modelleri geliştirilerek, yapılan eleştirilere çözümler getirilmiştir. Okulun fiziksel yapılarını iyileştirilmeye dönük yapılan çalışmalar birçok merkezi bünyesinde bulunduran yeni okul yapıları daha fazla yaygınlık kazanmıştır (Balcı, 2000: 501). Diğer yandan okulların modernleşmesi doğrultusunda okul yönetiminde de bilimin ışığında yeni yönetim anlayışları zorunlu hale gelmiştir. Geleneksel örgüt yapıları yerlerini daha insani ve demokratik ilişkileri ön plana alan kontrolcü ve merkeziyetçi yapıdan sıyrılarak görev ve yetki tanımlarının daha işlevsel olduğu, kendini geliştiren ve sorgulayan örgüt yapılarına bırakmıştır (Gümüseli, 2001). Modern örgüt kuramının temelini; örgütün bir iletişim ağı olarak görülerek ortak amaçlar doğrultusunda içten gelen bir işbirliği ile yaratıcı ve canlı koordinasyon oluşturmasıdır. Böyle bir işbirliğinin doğuşu, bir kararı uygulayacak veya uygulanmasından

etkilenecek kişilere o karar eylemine katılma fırsatı verilmesiyle oluşmaktadır (Bursalıoğlu, 2013: 14).

Lider ve Liderlik

Bilim adamları tarafından yönetim alanında liderlik konusunda yapılan 3000'den fazla ampirik çalışma bulunmakta (Çelik, 2015) ve bu sayı her geçen gün artmaktadır. Lider tanımlarına bakıldığında da; lideri etkileyebilme sanatı olarak gören Gibb (1954)'e göre lider, grup üyeleri ile ortak etkileşim yapan kişidir. Druker (1960) ise lideri, gruptan gelmekle beraber, birçok bakımdan gruptan sapan ve grup normlarının uygulanmasında daha serbest davranabilen üyesi olarak tanımlamıştır. Bursalıoğlu (1991) lider tanımında bireysel analize vurgu yaparak, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kimse olarak ifade etmiştir. Başaran (2004)'ın ifadesinde ise lider, kendini izleyenlerin kendine yaptığı etkiden daha çoğunu ona yapabildir diyerek liderin etkileme gücünü vurgulamıştır.

Etkili liderliği bir sanat olarak gören Çinli bir filozof (Kinter, 2016), insanlara yapmalarını istediğiniz şeyleri yaptırmak için, onları bunun her şeyden önce kendi fikirleri olduğuna inandırmak gerektiğini vurgulamaktadır. Bu anlayış, liderlerin mahiyetindekileri önemsemesi, onları örgütle ilgili süreçlerden haberdar etmesi ve bu durumu benimsetmesi olarak düşünülebilir.

Alanyazındaki tanımlamaların ortak yönlerine bakıldığında, daha çok liderin davranış nitelikleri üzerinde durulduğu ve davranış bilimi açısından, liderin kişisel yönlerinin vurgulandığı görülecektir. Bu tanımlamalar doğrultusunda; liderliğin daha yüksek bir kişilik özelliği gerektirdiği söylenebilir. İlgili çalışmalarda vurgulanan diğer bir boyut ise, liderliği süreç olarak ele alan boyuttur. Liderliğe süreç olarak bakıldığında, Bass (1985)'in ifade ettiğine göre liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma konusunda etkileme süreci iken; Koçel (1998) de bazı koşullar içinde, bireysel veya grup amaçlarını oluşturabilmek için,

kişinin diğerlerinin etkinliğini belirlemesi ve yön vermesi süreci olarak ifade etmiştir. Açıkalin (2000:28) ise yine süreç boyutunda liderliği; yönetimde, güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma, bu takımlarla birlikte hareket ederek uyum içinde örgütü amaçlarına ulaştırmak olarak tanımlamıştır.

Davis (1984) liderliği, belirli amaçlara yönelik ikna kabiliyeti olarak değerlendirmiştir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) liderliği, oluşan sorunların çözümüne yönelik alınan riskleri ifade ederek; sadece görevin yerine getirilmesi değil, herhangi bir risk karşısında öne çıkmak, tüm alternatifleri değerlendirmek, yeni alternatifler sunmak ve insanları o alternatifler peşinde koşturmak olarak ele almıştır. Şişman ve Turan da (2002) örgütün geleceğe yönelik hedefleri ve bu hedefleri oluşturma ve gerçekleştirmek için inandırıcı vizyonu vurgulamıştır.

Baltaş (2000), kurumun ayakta kalabilmesi ve kurum kimliği kazanması için örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin ve vizyonunun neler olduğunu belirleyerek bu vizyonu hayata geçirilmesinde örgüt üyelerini harekete geçirmek gerektiğini vurgulayarak örgütün kurum kimliği oluşumundan da sorumlu olduğuna dikkat çekmiştir.

Liderlik ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetim bilimlerinde örgütsel liderlik kavramı 1970'li yıllardan günümüze kadar ele alınan, önemi giderek artan bir kavramdır. Örgütsel liderlik kavramının gelişmesine, liderlik ve yönetim üzerinde yapılan araştırmalar yol açmıştır. Lider ve yöneticiye yönelik ayrılıklar Filley ve House, 1969; Carroll ve Tosi, 1977; Hitt ve diğerleri; Hersey ve Blanchard, 1982) kısaca şu şekildedir:

Tablo 1

Lider ve Yönetici Karşılaştırılması

LİDER	YÖNETİCİ
Lider, toplumun her kesimini etkiler.	Yönetici, belli amaçları gerçekleştiren örgütleri etkiler.
Lider, izleyenlerin psikolojik gerçek sınırlarının ötesinde uyum sağlamaya yöneliktir.	Yönetici, işgörenlerin psikolojik gerçek sınırları içinde uyum sağlamaya yöneliktir.
Lider, izleyenlerin lidere verdiği gücü yine onları etkilemek için kullanır.	Yönetici, makamından gelen gücü ve hakları kullanır.
Lider, izleyenlerin gereksinmelerini karşılamak için yeterliklerini eyleme dönüştürür.	Yönetici, saptanmış amaçları gerçekleştirmek için işgörelere biçimsel görevleri yaptırmaya çalışır.
Liderlik, izleyenlerin olgunluk düzeylerine ve geliştirdikleri değerlere göre nitelik kazanır.	Yönetici, kendinden üstte olan yöneticilere göre nitelik kazanır.
Liderlik, izleyenlere alışılmışın ötesine ve üstüne çıkan bir etkiyi içerir.	Yönetici, işgörelere çoğunlukla tekdüze alışılmış etkiyi gösterir.
Liderin liderliğini sürdürebilmesi için etkililiği asıldır.	Yöneticinin yönetimini başarılı olarak sürdürmesi yeterlidir.
Lider, yönetici olmayabilir.	Yönetici, lider olmayabilir.
Lider, kişisel erkini kullanır.	Yönetici, yasal erkini kullanır.
Lider, izleyenlerin toplam etkisinden daha çoğunu onlara gösterip uygun olma durumunu sağlayarak başa geçmiştir.	Yönetici, yönetsel güçle atanmıştır.

Örgütlerin isteği, amaçlarının planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi ile örgütsel etkililiğin sağlanmasıdır. Bu hedefe ulaştıracak bir liderlik, yukarıda sayılan ayrılıkların olumlu biçimde sentezidir (Başaran, 2004) Yönetici ve lider özelliklerinin arasında ince bir çizgiyle ayrılan üslup ve bakış açısı bulunmaktadır. Yönetici, kurumun işleyişi ile ilgili bürokratik işlerin belirli düzen içinde ilerlemesiyle üstlerine karşı sorumludur. Lider ise bu sorumlulukları yerine getirerek geleceğe yönelik öngörüyle davranarak fırsatları görür ve bunları eyleme geçirir (Arslan ve Uslu, 2010).

Açıkalm (1998:6)'a göre çağdaş okul yöneticisinin özellikleri; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir. Açıkalm, çağdaş okul yöneticisini tanımlarken liderlik özelliğine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Aynı doğrultuda Bursalıoğlu (2013), da lider yöneticinin, eğitim girişiminin ne olduğu ile ne olması gerektiğini birbirinden ayırabilen ve sorumluluğundaki madde ve insan kaynaklarını ikinci planda tutabilen yönetici olarak tanımlamıştır. Başaran (2008) ise liderde bulunması gereken özellikleri araştırma sonuçlarına dayanarak

izleyenlerden; daha zeki olması, izleyenlerle daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmesi, gerçekleştirecek görevlerde daha yeterli olması, ortak amaçlarla güdülenmesi, izleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek yerli yerinde kullanabilmesi olarak ifade etmiştir.

Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar

Liderlik hükmetmek değil, ortak amaç doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna etmektir (Goleman, 1999). Liderliğin bu tanımının altında yatan gücü doğru kullanma becerisi, çağlar boyu araştırmalara konu olması, günümüzde de önemini koruyarak yeni yaklaşımların oluşumuna ışık tutmuştur. Liderler içinde buldukları gruptan birçok yönleriyle, kabiliyetleriyle farklı özelliklere sahiptirler (Fındıkçı, 1999). Bu yaklaşımların ortak noktası liderliği farklı bakış açıları ile ele alarak örgütün her sorununu çözebilecek ve örgütleri salt etkililiğe ulaştırabilecek lider modeli geliştirmektir (Başaran, 2004). Liderlik yaklaşımları temel olarak üç kategoride incelenebilir. Bunlar; özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramlarıdır.

Özellikler Yaklaşımı

Lider ve lider vasıflarının neler olması gerektiği 1950'den önce yüzlerce araştırma ve denemenin konusu olmuştur (Başaran, 2004). Stogdill (1974) ve Handy (1976), araştırmalarında 1950 yılından önceki 50 yıllık süre içinde liderlik özellikleriyle yapılan çalışmalarını incelemiştir. Araştırmacıların bulgularına göre lider olan kişiler ile olmayan kişiler arasında birtakım üstün özelliklerinin olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu özelliklerin; bilişsel güç, bilgili olma, güvenilir olma, iyi ilişkiler kurma, yüksek bir konumda olma olduğunu belirlemiştir (Başaran, 1996). Stogdill ise daha sonraki çalışmalarında liderin kişisel özelliklerine dikkat çekerek; kişilerin kabiliyet, başarı, katılımcılık, statü, sorumluluk ve durum özelliklerinde üstünlüğünün olması gerektiğini belirlemiştir (Fındıkçı, 2009).

Davranışsal Yaklaşım

Özellik yaklaşımı lider davranışlarını doğuştan gelen kişisel özellikleriyle açıklarken; Hersey ve Blanchard (1982) tarafından geliştirilen davranışsal yaklaşım ise liderin davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının temel özellikleri üzerinde çalışmışlardır. Davranışsal yaklaşımda liderin ne yaptığı ve nasıl davrandığının üzerinde durulmaktadır. Özellik kuramından ayrıldığı en önemli husus ise liderliğin öğretilebilir bir özellik olarak ele alınmasıdır (Celep, 2004). Lider davranışlarının iki önemli boyutu üzerinde araştırma yapmışlardır. Bunlar; liderin ilişki yönelimli davranışları ve görev yönelimli davranışlarıdır (Çelik, 2015:11). En kapsamlı araştırmalar Ohio Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Texas Üniversiteleri'nde yapılmıştır (Çelik, 2003). Davranışçı liderlik yaklaşımları, çalışanların ihtiyaçlarını düşünen ve çalışanlarla iletişim kurmada iyi olan, liderliği ön planda tutan yaklaşımlardır (Başaran, 1996). Liderlik davranışları sorunları demokratik ve katılımcı liderlik davranışlarıyla çözer (Torlak, 2008). Liderliği davranışsal kuramla açıklayan çalışmalar 2. Dünya Savaşı'ndan hemen sonra başlamıştır (Çelik, 2003). Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu tarafından başlatılan araştırma birçok örgütte Önder Davranışı Tanımlama Anketi (Leader Behaviour Description Questionnaire- LBDQ) uygulanarak veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (Can vd, 1998: 323). Araştırmanın sonunda liderlik davranışları iki boyutta toplandığı görülmüştür (Başaran, 2004). Birinci boyut; insana önem vererek çalışanların duygularını anlamaya çalışmak, dostluğunu kazanmak, onların ihtiyaçlarıyla ilgilenmektir. İkinci boyutta; çalışanları örgütlemek, görev tanımı ve dağılımını yapmaktır.

Michigan Üniversitesi Çalışmaları ise; 1947'de çeşitli endüstri dallarında farklı kademelerde çalışan personel üzerinde yapılarak çalışanların iş tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Araştırma sonucunda, lider davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür: Kişiye yönelik davranış ve işe

yönelik davranış. Kişiyeye yönelik davranış gösteren liderler, insanlar arası ilişkilere önem veren, astlarının ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanırlar. İşe yönelik davranış gösteren liderler ise daha çok izleyenlerin ya da astların yaptığı işe, işin başarılmasına yoğunlaşmışlardır. Bu nedenle iş merkezli lider davranışı, yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade etmektedir. Michigan Üniversitesi çalışmalarında kişiyeye yönelik davranış sergileyen liderlerin işe yönelik davranış sergileyen liderlere göre daha verimli çalışma grupları oluşturdukları saptanmıştır. Kişiyeye yönelik davranış sergileyen liderler daha yüksek verimlilik ve iş doyumunu oluşturmaktadırlar (Koçel, 1993; Çelik, 2007; Erçetin, 2000).

Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik konusunda çalışma yapan araştırmacılar belli bir tarihsel süreç içerisinde, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı sonucuna ulaştılar. Böylece liderlik davranışındaki başarının oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu görüldü (Çelik, 2007: 16-17). Liderliği anlamaya ve betimlemeye çalışan durumsallık kuramları, çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır. Bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili liderlik biçimi yoktur (Hoy&Miskel, 1991).

Yol Amaç Kuramı, Robert House tarafından geliştirilmiştir. Lideri görev ve ilişki davranışlarını benimsemekte ve çalışanların amaca ulaşmaları için amaca güdülenmelerini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Yol ve amaç kuramında liderin çalışanları nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Hoy&Miskel,1991; Başaran, 1992; Eren, 1991).

Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar

İnsanlar liderlik hakkında farklı görüş ve düşüncelere sahiptirler. Geçmişten günümüze kadar araştırmacılar tarafından farklı farklı liderlik türleri ortaya konmuştur (Gedikoğlu, 2015: 47). Liderlikle ilgili yapılan tanımlamalar liderliğin farklı yönlerini ele alarak; lider kişinin kişilik özelliği, makamının niteliği ve davranışları olarak tanımlama yoluna gidilmiştir (Can, 1991).

Vizyoner Liderlik

1990'lı yıllarda liderlik konusunda yapılan araştırmalarda vizyonerliğe büyük önem verilmiştir. Örgütlerin geleceğe yönelik belirsizliklerini gidermeye çalışarak (Çelik, 2015: 163), nereye gidilmek istediğini belirten ancak nasıl ulaşabileceği konusunda bilgi vermeyen, bireylerin yenilik ve deneme yapmalarına olanak veren, risk almakta ise önlerini açan lider türüdür (Günlü, 2012: 190).

Öğrenen Liderlik

Öğrenen örgütlerde geleneksel liderlik davranışlarının dışında ayrıcalıklı özellikler taşıdığı düşünülmektedir. Öğrenen liderleri başka şahıslardan ayrıcalıklı hissettiren özellikler, özgür düşünceler, ikna kabiliyeti ve fazlaca öğrenmeye istekli davranışlarıdır. Öğrenen liderin bütün ekibi ile öğrenmeye olan isteği önemli bir özellik olarak sayılabilir (Çelik, 2011: 117-119).

Dönüşümcü Liderlik

Örgütlerin değişim ve gelişim ihtiyacını karşılamaya yönelik, örgütte ani ve etkili değişim ihtiyacı içinde olan liderlik türüdür (Çelik, 2015). Dönüştürücü liderler çalışanların motivasyonunu sağlayarak sinerjiyi ortaya çıkarırlar. Çalışanlar arasında beceri ve yeteneklerini etkin kullanabilmeleri için gayret eder, hedeflere doğru ilgilerini artırır. Örgütün verimliliği ön plandadır (Kurtuluş ve Kutanis, 2015: 240). Dönüşümcü liderlik, nitelik

bakımından üstün performansı ile örgütün amaçları doğrultusunda farkındalığı arttırarak, hem çalışanların hem de örgütün gelişimini sağlamasıdır (Şahin, 2009).

Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlikte psikolojik olarak kendilerini iyi hissederek çalışanlarına da kendi hissettikleri coşkuyu verebilmektedirler (Sertoğlu, 2010: 97). Karizmatik lider özelliği olan lider tek elden verdiği kararlar doğrultusunda çalışanlarıyla mesafesini koruyarak örgüt amaçlarını gerçekleştirir. (Şimşek ve Fidan, 2005: 64). Karizmatik liderler alacakları kararlarda demokrasiden uzak olsalar da bazı zamanlarda çalışanlarını da kararlara katabilirler. Bu da etkileme gücünü kullanarak dikkatini toplamasını gerektirir (Werner, 1993)

Etik Liderlik

Brown, Treviño ve Harrison (2005) etik liderliği kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu yolla davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla izleyenlere tanıtımı olarak tanımlamaktadırlar. Ahlaki liderlik için iki temel dayanak vardır. Birincisi lider ahlaki bir kişi olmalıdır, rol model olarak davranışlarında ahlaki özellikleri sergilemelidir. İkicisi iki yönlü ve açık iletişim yoluyla ahlaki prensipleri ödül ve ceza yoluyla aktif olarak teşvik etmelidir.

Paylaşılan Liderlik

Paylaşılan liderlik, örgütte tüm paydaşların liderliği gönüllü işbirliği ve sosyal etkileşimle içselleştirerek sorumluluk bilinciyle ortak bir amacı gerçekleştirme sürecidir (Fullan, 2001; Harris, 2003, 2006, Akt. Kılınç, 2013). Geleneksel liderlik modellerinde olduğu gibi gücü tek bir çatı altında toplamak yerine grup üyeleriyle paylaşılmasını öngören paylaşılan liderlik (Bolden vd, 2009), grup üyelerinin bir etkileşimi olarak tanımlayarak sosyal etkileşimi vurgulamıştır (Gibb 1954). Hoy ve Miskel (2012) de liderliğin örgütte sosyal etkileşim süreci sonucunda oluştuğu görüşüyle aynı doğrultuda vurgu yapmıştır. Örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirirken, grup üyelerinin kendi istekleriyle ortak liderliği

desteklemesi, karmaşık görevlerde kişilerarası ve örgütsel kaynaklara yatırım yaparak, paydaşlarla karşılıklı faydaları açıkça bilgi paylaşarak kuruluşa olan bağlılıklarını artırır. Bu taahhüt, örgüt için rekabet avantajlarının artmasına yol açmaktadır. Paylaşılan liderliğin örgüt üyelerinin davranışlarına vurgu yaparak yapılan en kapsamlı açıklamadır (Katz ve Kahn, 1978). Paylaşılan liderlikte, işbirliği ön plandadır. Görev ve sorumluluklar örgütün üyeleri arasında paylaşılmıştır ve çalışanlar bir takım olarak görülmektedir (Bostancı, 2013).

Paylaşılan liderlik kavramı ve dağıtılmış liderlik (Oğuz, 2013; Yılmaz ve Turan, 2015), dağıtımcı liderlik (Taşdan ve Oğuz, 2013; Korkmaz ve Gündüz, 2011; Baloğlu, 2011; Özdemir, 2012) ve paylaşımcı liderlik (Korkmaz, 2011) isimleri verilerek incelenmektedir. İngiltere'nin devlet kuruluşu olan National College for School Leadership (NCSL) (2004) raporunda, paylaşılan liderlikte üst ve ast konumundaki paydaşların ortak davranışlarının ön planda olduğu ifade edilmiştir (Sandal, 2014). Genel olarak, paylaşımlı liderlik paylaşma, açıklık ve destek ile karakterize bir kültür oluşturur. Bu kültürel özellikler, bir grup arasında olumlu kolektif psikolojik etkinlik, iyimserlik, umut ve esneklik durumları geliştirmeye elverişlidir. Daha da önemlisi, olumlu zihinsel durumlar, tüm grubun yaratıcı olmalarını ve örgüt bağlılığını oluşturarak istekliliğinin olmasını teşvik eder (Spillane 2002).

Paylaşılmış liderliği savunan Mathieu ve Kuenber (2016), örgütü hedeflerine ulaştırmak için örgüt üyeleri arasında güç ve sorumluluk dağıtan etkileşimli bir süreç olduğunu savunmuşlardır. Liderlik sürecini lider ve izleyenler arasında oluşan etkileşim belirlemektedir (Kılınç, 2013). Doğası gereği paylaşılmış liderlikte örgütün farklı paydaşlar arasında liderlik etkilerinin dağılımıyla oluşmuştur. Bu bakımdan liderlik olgusunun örgütte başarılı olması, yöneticinin liderliği dağıtma davranışıyla gerçekleşmemekte, örgütün diğer paydaşlarının da kendi yetenek ve katkısıyla örgütün amaçlarını gerçekleştirmesidir (Carson ve ark. 2007). Örgütün farklı üyeleri değişik aşamalarda veya zamanlarda bireyler arasında bir etkileme süreci oluşturur. Bu çift yönlü bir etkileşimin sonucunda ortak lider

paradigmasında değişikliklere neden olmaktadır (Pearce & Conger, 2003). Liderliği, bir kişinin örgütün diğer paydaşları üzerindeki tek taraflı etkisi değil, onlarla karşılıklı olarak kurulmuş olan bağ olarak tanımlayan Baloğlu (2011) da paylaşılan liderliğin, bu bağın liderler arasındaki tamamlayıcı ilişkisini konu edindiğini söylemektedir. Paylaşılan liderlikte yönetimdeki liderin gücünü örgütteki diğer paydaşlarla muhakeme yaparak karar alma ve bu kararları sistemli şekilde uygulama çabasıdır (McCarthy, 2010). Paylaşılan liderlikte, örgütteki paydaşların formal ve informal liderlik rollerinin yaşantılarından önce, etkileşime odaklanmaktadır. Paydaşların formal liderlik rolleri bulunmasa da, örgütün tüm paydaşlarının liderlik uygulamalarıyla yaptıkları katkıları önemli görülür (Harris ve Spillane, 2008). Harris (2004) ise, örgütün formal liderinin paylaşılan liderlik yaklaşımında, önemsiz sayılmadığını, yöneticinin örgütün diğer paydaşlarının koordineli bir şekilde çalışarak, örgütün bütün paydaşlarıyla bilgi ve deneyimlerini birleştirerek oluşturdukları bir ekip etkinliği olduğunu belirtmiştir.

Baloğlu'na (2011) göre paylaşılan liderlik, bireysel olarak liderlerin özellik ve davranışlarıyla ilgilenmekten ziyade, liderliğin sorumluluğunu formal örgütsel rollerden ayırıştırıp, örgütün paydaşlarının eylem ve etkileri iğerisine yayarak, liderliğe daha taksonomik bir liderlik bakış açısıyla bakmaktadır. Okuldaki diğer yöneticiler, öğretmenler, veliler ve öğrenciler de liderlik sürecine katılmakta ve örgütün edilgen üyeleri olarak görülmemektedirler. Paylaşılan liderlik, pozisyon farkı gözetmeksizin örgüt paydaşlarının bilgi, beceri ve uzmanlığının bir liderlik havuzunda toplanmasıdır (Baloğlu, 2011).

Spillane (2005) ise, dağıtımcı liderlik kavramının paylaşılan liderlikten daha geniş bir anlam ifade ettiğini belirterek, paylaşılan liderlik kavramını kullanmaktan ziyade dağıtımcı liderlik kavramını kullanmayı tercih etmektedir. İki birey arasında da gerçekteşebileceği için takım liderliğinden, her zaman demokratik olmanın gerekmemesi dolayısıyla da demokratik liderlikten farklı olduğunu savunmaktadır

Paylaşılan Liderlik Modelleri

Alanyazında paylaşılan liderlik kavramı, Peter Gronn (2000), Richard Elmore (2000) ve James Spillane (2005) tarafından farklı modellerle araştırma konusu olmuştur. Üç kuramcı da paylaşılan liderliği kuantum modelinden etkilenecek, sistemlerin kendisini oluşturan parçalarından daha büyük olduğu görüşüyle ve çoklu liderlik uygulamalarıyla açıklamaya çalışmışlardır (Baloğlu, 2011).

Peter Gronn'un Paylaşılan Liderlik Modeli

Gronn (2000), paylaşılan liderliği, örgütün onu oluşturulan paydaşlardan daha fazlası olduğunu, paylaşılan liderliğin başlangıç noktasının paydaşlar ve örgütün işbirliği içinde bir çalışmayla örgütün üst kademesinde de sergilenebileceğini savunmuştur. Örgütte paylaşılan liderliğin yayılmasının, bir kişinin eylemlerinde başlayıp liderliğin yayıldığını, liderliğin paylaşılması ve kapasite geliştirme arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu dile getirmiştir. Avustralyalı akademisyen olan Gronn, paylaşılan liderlik modelini 'aktivite teorisi' ile ilişkilendirmiştir (Bolden 2007, Geffen, 2003). Aktivite teorisinde süreci etkileyen tüm faktörlerin bütün olarak değerlendirilmesi görüşünü vurgular (Ergün ve Özsüzer, 2006). Baloğlu(2011) ise Gronn'un paylaşılan liderlik modelinin alt yapısı Vgotsky'nin görüşlerinden etkilenecek, örgüt içinde yapılan eylemlerde, süreç içinde özgür ve bağımsız bakış açısıyla hareket edilse bile kalıplaşmış yapıların etkisiyle bağımsız karar alınamayacağı ve eyleme geçirilemeyeceğini ifade etmiştir. Gronn (2002) paylaşılan liderlik modelini "Birikimli Yaklaşım" ve "Bütüncül Yaklaşım" olarak açıklamıştır.

Birikimli yaklaşımda, paylaşılan liderlik örgüt üyeler ve paydaşlar etrafında paylaşılmış durumdadır. Örgütte paydaşlar kendilerine uygun, potansiyelleri ve uzmanlıklarına uygun bir liderlik rolü üstlenirler (River, 2010; Watson, 2015; Whittington Davis, 2009). Bu yaklaşımın örgü üyelerinin uzmanlık alanları doğrultusunda farklı zamanlarda liderlik yapabilme fırsatı verir.

Gronn (2002) bütüncül yaklaşımla paylaşılan liderlik davranışlarına doğal işbirliği, güvene dayalı ilişkiler olarak ve kurumsallaşmış uygulamalar olarak yeni yaklaşımlar getirmiştir. Bu yaklaşımın paylaşma, işbirliği, yetki verme gibi liderlik davranışlarında örgüt yönetimindeki demokratik anlayışla olabileceğini vurgular. Doğal işbirliğinde, kendiliğinden gelişen durumları görevsel olmayan ilişkiye dayalı, doğal bir mekanizma ile çözülmesidir. Güvene dayalı ilişkilerde ise, örgütteki bireyler arasında zaman içerisinde sezgisel bir bağ oluşarak güvene dayalı bir ilişki oluşmuştur. Kurumsallaşmış uygulamalarda ise, örgütün amaçları doğrultusunda formal olarak gerçekleştirilen oluşumlardır.

Richard Elmore'un Paylaşılan Liderlik Modeli

Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında, örgütteki paydaşlar arasında uzmanlaşmış, geçmişten gelen bilgi ve becerileri var olan, kişisel ilgi alanları doğrultusunda bireylerin yeterlilikleri dikkate alınarak yönlendirilmesidir. Gronn (2000), paylaşılan liderliği okulun paydaşlarıyla paylaşarak, paydaşlar arasında karşılıklı işbirliği ve ilişki oluşturarak liderliği dağıtması olarak vurgulamıştır. Okul liderinin liderlik sorumluklarını paylaşması, okul standartlarının geliştirilmesine büyük katkı sağlayacaktır. Paylaşılan liderlik anlayışı, okul müdürünün sırtındaki yükün hafifletilmesine yardım edecektir, çünkü paylaşılan liderlik anlayışı performans sorumluluğunun da paylaşılması anlamına gelmektedir. Paylaşılan liderlik, bir örgütte paydaşların sahip oldukları farklı bilgi, beceri ve yeterlilikleri tutarlı yapılar içerisinde buluşturarak çoklu rehberlik ve yönlendirme kaynağı olabilmektir (Elmore, 2000).

James Spillane'nin Paylaşılan Liderlik Modeli

Spillane (2005)'nin liderlik modeli; liderler, izleyenler ve koşullar olarak üç çıkış noktasına dikkat çekmiştir. Spillane, insanlar ve durumlar üzerinde liderliğin paylaşılması süreci üzerinde çalışmalar yapmıştır. Liderlik davranışları, örgüt içerisinde formal liderlik davranışları sergilenebileceği gibi informal liderlik davranışlarının da oluşabileceğini belirtir. Spillane'nin paylaşılan liderlik modelinde okuldaki öğretme ve öğrenme ortamındaki

yenilikleri gerçekleştirmek için okuldaki sosyal, materyal ve kültürel kaynakların tanımlanması, edinilmesi, paylaştırılması ve kullanımının sağlanması okul liderliği açısından önemlidir.

Okul liderliğinde, paylaşılmış uygulamalar önemli bir kavramdır. Paylaşılan liderlik anlayışı geliştirirken öğretimsel yenilik sürecinde, formal ve informal liderlerce gerçekleştirilen liderlik uygulamalarının yeniden tanımlanması, okul çalışanlarını yönlendiren rehberlik eden ve onları okuldaki birçok bireysel uygulamalarda yer alan perspektif sağlaması gerekmektedir.(Spillane, Diamond ve Jita, 2003).

Alanyazın

Öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışlarına ve okul müdürlerince uygulama düzeyine ilişkin görüşlerini inceleyen bir çalışmalar incelenmiştir. Bununla birlikte paylaşılan liderlik davranışlarının farklı değişkenlerle araştıran bilimsel çalışmalar kısaca aktarılmıştır.

Paylaşılan liderlik kavramının okul yönetimine çağdaş liderlik modelleriyle girdiği yönetimle ilgili konu alan araştırmaların sayısı alanyazında çok fazla bulunmamaktadır. İlişkisel tarama modelinde, iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığı ve ilişkinin varlığı durumunda bunun yönü ortaya koyulmaya çalışılır. Bu modelde amaç, değişkenler arasındaki ilişkiyi ya da ilişkisizliği belirlemektir. Yapılan araştırmalarda bağımlı ve bağımsız değişkenler incelenirken, son yıllarda ağırlıklı olarak bu iki değişkenin arasındaki ilişkiyi ve bağımlı değişkeni etkilediği düşünülen üçüncü veya dördüncü değişken araştırmalara dahil edilmektedir. Burmaoğlu ve diğerleri (2012) yaptıkları alanyazın taramalarında düzenleyicilik ve aracılık kavramlarının bağımlı ve bağımsız değişkenin yerine kullanılma ihtimaline karşı bu kavramları açıklama ihtiyacı duymuşlar aşağıdaki modellerde belirtmişlerdir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde okul m¼d¼rlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının y¼netim ve liderlik için gerekli olup olmadığının araştırılmasının yanında; paylaşılan liderliğin okul y¼netiminde ¼ğretmen ve diğer paydaşlarla paylaşılması okulun gelişimi, k¼lt¼r¼, vizyon oluşturma ve ¼rg¼t iklimi ve okul başarısı boyutlarıyla ilişkilerin araştırıldığı g¼r¼lmektedir.

Yener (2014) tarafından İlişkisel tarama modeli ile desenlenen araştırmada okul y¼neticilerinin paylaşılan liderlik davranışı ile işten ayrılma niyetine etki d¼zeyi arasındaki ilişki araştırılmıştır. ¼zel orta¼ğretim kurumlarında yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracının geçerliliği ve g¼venilirlięi Beycioğlu tarafından yapılmış 10 maddelik 5’li Likert ¼leęi kullanılmıştır. Araştırma Konya ili B¼y¼křehir Belediye sınırlarında bulunan 7 ¼zel orta¼ğretim kurumundaki g¼rev yapan 14 m¼d¼r, m¼d¼r yardımcısı ve 312 ¼ğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. ¼zel orta¼ğretim kurumlarında g¼rev yapan çoğunluğu ¼ğretmen olan katılımcıların g¼r¼ř¼ne g¼re; okul y¼neticisinin g¼sterdięi olumlu paylaşılan liderlik davranışı işten ayrılma niyetini y¼zde 84 daha azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Ağiroğlu Bakır (2013), ¼ğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları ile ¼rg¼tsel bağlılık d¼zeyleri arasındaki ilişkileri çeşitli değişkenler açısından irdeleyerek birbirlerini etkileme d¼zeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. alışmasında nicel ve nitel y¼ntemin birlikte kullanarak karma y¼ntemi kullanmıştır. Nicel verileri tarama modeline dayalı ilişkisel bir çalışmadır. Araştırma sonuçlarına g¼re, ¼ğretmenlerin resmi ilköğretim okullarındaki paylaşılan liderlik d¼zeyinin ¼zel ilköğretim okullarına kıyasla daha d¼ř¼k olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. ¼ğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları ile ¼rg¼tsel bağlılık d¼zeyleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve ¼ğretmenlerin ¼rg¼tsel bağlılık d¼zeylerindeki değişimin % 70’inin paylaşılan liderlikle açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, ¼ğretmenlerde ¼rg¼tsel bağlılık

yaratmanın büyük bir oranda okullardaki paylaşılan liderlik davranışını geliştirmeye dönük yönetsel davranışlar ve uygulamalar geliştirilebileceği bulgularına ulaşılmıştır.

Erol (2016) tarafından yapılan araştırma, ilişkisel tarama modelini esas alarak desenlenmiştir. Paylaşılan liderlik davranışlarının okula bağlılık ve katılımı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmasında; okul, aile ile ilgili değişkenler ve demografik değişkenler yardımıyla ve Yapay Sinir Ağları (YSA-Artificial Neural Networks) kullanılarak, öğrencilerin okula bağlılık düzeyleri anlamlı bir şekilde tahmin edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma Elazığ il merkezindeki 33 ortaokulda 3300 öğrenci belirlenmiştir ve ölçme aracı bu öğrenci ve velilerine uygulanmıştır. Üç ortaokuldan hiç anket geri dönmemiş, diğer 30 ortaokula dağıtılan anketlerden ise 1773 anket ile yüzde 53.72 geri dönüş oranıyla 1488 ortaokul öğrencisi ve velisinin görüşleri veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda paylaşılan liderlik algısı değişkeni ile aile katılımı algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Okul örgütünde paylaşılan liderlik davranışların sergilenmesi görüşü, velilerin öğrencilerinin eğitim öğretim faaliyetleri ile ilgilenme seviyelerini arttırdığı bulgusu elde edilmiştir. Okuldaki paydaşlara liderliğin paylaştırılması, velilerin de okul yönetiminde söz sahibi olması ve veli, öğretmen ve idarecilerin koordinasyon içerisinde öğrencilerin eğitimi hakkında karar almaları ile velilerin kendi çocuklarının eğitim hayatına katkısı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir birlikte değişim olduğunu göstermektedir.

Çınar (2015), tarafından genel tarama modeli esas alınarak gerçekleştirilen araştırmada Gaziantep il merkezindeki yedi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğrencilerin paylaşılan liderlik algısı araştırılmıştır. Veriler, “Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği” uygulanarak veriler analiz yapılmıştır. Yapılan araştırmada ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine yönelik görüşleri incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada paylaşılan liderlik algısının katılımcıların cinsiyetine, eğitimine, görev durumu, kıdem yılına ve yaşlarına göre farklılaşma durumu incelenerek beş

alt probleme yanıt aranmıştır. Yapılan çalışmada paylaşılan liderlik davranışları alt boyutlarına göre anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Bu bulgu ile Hallinger (1983) tarafından yapılan araştırma da benzerlik gösterdiği vurgulanmıştır.

Sarıçiçek (2014) tarafından Gaziantep ili Şehitkamil ilçesindeki ilkokullardaki öğretmen görüşlerine göre paylaşılan liderlik ve okul iklimi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu Araştırma modeli olarak var olan durumu ortaya koymayı amaçladığı için betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Beycioğlu (2010) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış Paylaşılan Liderlik Ölçeği çalışmada kullanılmıştır. Araştırma Gaziantep ili Şehitkamil ilçe merkezindeki 23 okula gönderilen 500 anketten 400 anketi işaretleyen öğretmen görüşlerine göre analiz yapılarak bulgulara ulaşılmıştır. Paylaşılan liderlik davranışları ve okul iklimi arasındaki yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Sarıçiçek (2016), okullarda sağlıklı bir okul iklimi oluşturulurken yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışlarını sergileme konusunda gerekli hizmet içi eğitimlere teşvik edilmesi yönünde görüş bildirmiştir.

Yılmaz (2013), araştırmasında nicel ve nitel yöntemler kullanarak ilköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Nicel yolla uygulanan ölçekten elde edilen veriler üzerinden odak grup görüşmesi tekniği ile nitel verilerle araştırma tamamlanmıştır. Veri toplama aracı, İzmir ili Buca ilçe merkezindeki 50 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 2.123 öğretmene ulaştırılmıştır. Yedi resmi ilköğretim okulunda görev yapan 346 öğretmenin katılımından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışları düzeylerini belirlemek amacıyla Özer ve Beycioğlu (2013) tarafından geliştirilen “Paylaşılan Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizi 346 veri toplama aracı ile gerçekleştirilmiştir. 346 veri ile analiz yapılmıştır. Nitel boyutta, yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Demografik olarak cinsiyetlerine ve branşlarına göre belirlenen 30 öğretmenden oluşan

altışarlı gruplarla gerçekleştirilen ve beş odak grup oturumu yapılmıştır. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelere dayalı olarak, ilköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgular ışığında araştırmanın sonucunda nicel olarak elde edilen veriler, nitel olarak elde edilen veriler tarafından da destekleyici bulunmuştur.

Korkmaz (2011) tarafından yapılan çalışmanın amacı, Kocaeli ili İzmit ilçesinde bulunan okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerini belirlemektir. Araştırma, Kocaeli ili İzmit ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmenle yapılmıştır. Araştırma verileri Kouzes ve Posner (1995) tarafından geliştirilen ve Türkiye'ye araştırmacı tarafından uyarlanan Liderlik Davranışı Envanteri isimli ölçek ile elde edilmiştir. Öğretmen görüşleri İzmit ilinde görev yapan ilköğretim okul yöneticilerinin paylaşımcı liderliği gösterme düzeylerine ilişkin yüksek puan vermişlerdir. Öğretmenler, ilköğretim okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışlarının alt boyunda ele alınan model olma, etkileme, zorluklarla basa çıkma, imkân tanıma ve cesaretlendirme liderlik davranışlarını gösterdikleri görüşünde olduğu bulguları elde edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin paylaşımcı liderlik davranışlarını okul müdürlerinin; birlikte çalıştığı insanlar arasında işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirdiğini, iyi iş yapmış birisini takdir ettiğini, farklı bakış açılarını aktif bir şekilde dinlediğini diğer insanlara değer verdiği görüşündedirler. Okul müdürün paylaşımcı liderlik davranışlarını benimseyerek öğretmenlerine karşı bu davranışları sergilemesi kurumun değerler sistemini geliştirerek uzmanlaşma sağladığı görüşünde oldukları bulguları elde edilmiştir. Araştırma veri aracının Kocaeli ili İzmit ilçesinde uygulanması araştırmanın sınırlılıklarında belirtilmiştir.

Oldaç (2016) tarafından İngilizce hazırlana yüksek lisans tezinde; paylaşılan liderliğin öğrenci başarısı, kolaylaştırıcı okul yapısı, mesleki işbirliği ve akademik iyimserlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir okul etkililiği modelini test etmektedir.

Araştırmada veri aracı, Adana ilinin üç ilçesinde bulunan 40 resmi okuldaki 2353 öğrenci ve 426 öğretmen ile uygulama yapılmıştır. Paylaşılan liderlik davranışının mesleki işbirliği, kolaylaştırıcı okul yapısı ve akademik vurgu değişkenleri ile okullar arası başarı farklılıkları arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışının okul paydaşları arasında dağıtılması öğrenci başarısını artırmada etkili olabileceği doğrultusunda olan inançlarının olduğu yönünde görüşleri bulunmaktadır. Paylaşılan liderliğin okulda öğrenci başarı farklılıkları arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir.

Aslan ve Ağiroğlu Bakır (2015), paylaşılan liderlik olgusunun okul örgütlerinde ne düzeyde bulunduğuna ilişkin öğretmen algılarını saptamak amacıyla geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri Malatya il merkezinde yer alan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 228 öğretmenden elde edilmiştir. Araştırmanın geçerlik çalışmaları için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile madde-toplam test korelasyonu; güvenilirlik çalışmaları için ise Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ve test-tekrar test korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen veriler üzerinden yapılan analizler sonucunda ölçeğin beş faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları ilgili ölçeğin eğitim örgütlerinde kullanılabilecek düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu, Okul Örgütlerinde Paylaşılan Liderlik Ölçeği'nin (OÖPLÖ) okullarda paylaşılan liderliğe ilişkin öğretmen algılarının betimlenmesinde kullanılabileceğini göstermektedir. Türkiye'de paylaşılan liderliği ölçmek amacıyla okullarda ilk kullanılan ölçme araçları farklı ülkelerde geliştirilerek Türkçeye uyarlaması yapılan ölçeklerdir (Bostancı; 2012; Özdemir, 2012). Paylaşılan liderlik ölçeğini uyarlama çalışmalarından sonra Türk eğitim sisteminin yapı ve işleyişine uygun ölçek geliştirme çalışmaları yapılmaya başlamıştır (Taştan ve Oğuz, 2013; Özer ve Beycioğlu, 2013).

Özer ve Beycioğlu (2013), tarafından ilköğretim okullarında paylaşılan liderliğin ne düzeyde sergilendiğine yönelik öğretmen algılarını ölçmeyi amaçlayan, geçerli ve güvenilir

bir ölçme aracının geliştirilmesini amaçlamışlardır. Adıyaman ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görevli 157 öğretmenin katılımıyla araştırma verilerini toplanmışlardır. Araştırmada geçerlilik çalışmaları kapsamında açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve madde-toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Güvenirlik çalışmalarında ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ve test-tekrar test korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Araştırma sonunda paylaşılan liderlik ölçeğinin ilköğretim okullarında öğretmen algılarının betimlenmesinde kullanılabileceği görülmüştür.

Beycioğlu ve Sivri (2017) tarafından paylaşılan liderlik üzerine 2005-2015 yılları arasında alanyazında yer alan amprik çalışmaları incelemişlerdir. Araştırmada bir tür nitel meta-analiz olarak da adlandırdıkları, analiz temelli tarama yönetiminin araştırmanın amacıyla örtüştüğüne ve en uygun yöntem olduğuna karar vermişlerdir. Alanyazında paylaşılan liderlik üzerine geliştirilen kavramsal modellerin eğitim kurumlarındaki yansımaları, 18 ülkede geliştirilen 43 amprik çalışmanın incelenmesiyle gerçekleştirmişlerdir. Beycioğlu ve Sivri (2017), 23 nitel, 11 nicel ve 9 karma yöntemlerle hazırlanmış 766 yayınlanmış veriye ulaşmışlardır. Araştırmaya dahil edilen, batı kültürünü ve uygarlığını temsil eden A.B.D, Avustralya, Norveç, Kanada, Birleşik Krallık, Malta, Belçika, Portekiz ve Yeni Zelanda ülkeleri olarak belirlemişlerdir. Doğu kültürünü ve uygarlığını temsil eden ülkeler ise İran, Pakistan, Çin, Tayvan, Tayland, Singapur, Vietnam, Hong Kong, Güney Kore'dir.

Birleşik Krallık'ta okullarda paydaşlarla yönetim arasında 'açık kapı' iletişim faktörünün iletişimde köprü görevi gördüğü (Bush ve Glover, 2012), Aliakbari ve Sadeghi'nin (2014) İran'da 22 okulda yaptığı araştırmada ise okullardaki açık iletişim faktörü sayesinde okullardaki olaylar hakkında şeffaf bir biçimde bilgi sahibi olabildikleri ve bilgi paylaşımının paydaşların liderlik kapasitesini etkilediği görüşündedirler. Bunun yanında, Hulpia ve diğerlerinin (2009) Belçika'da 46 okulda 1770 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği

kapsamlı araştırmadaki bulgular da okuldaki çalışanların fikirlerini özgürce dile getirip hedeflerini paylaşabilecekleri açık iletişim ortamının, örgütsel bağlılığı artırdığı ve bunun da paylaşılan liderlik olgusuna katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bennet ve diğerleri de (2003: 7) “liderliğin önündeki sınırların herkese açık” olmasının paylaşılan liderlik uygulamaları açısından açık iletişimin önemli bir faktör olduğunu vurgulamışlardır. Birleşik Krallık’taki 10 okulda yapılan çoklu vaka araştırmasında (Ritchie ve Woods, 2007), okulu ilgilendiren bazı sorunların karar alma sürecini inceleme ekipleri kurarak zm yollarını bulduklarını ortaya koymuşlardır. Paylaşılan liderliğin ğrenci başarisına dolaylı etkisi konusunda Melville ve diğerlerinin (2014) alışmasında denekler tarafından “gerek öğretmenler ve öğrenciler gerekse öğrencilerin kendi aralarındaki etkileşim ve ilişkinin öğrencileri akademik açıdan motive ettiği bunun da dolaylı olarak öğrencilerin performansına olumlu şekilde yansıdağı” belirtilmektedirler.

Beycioğlu ve Aslan (2012) birlikte yürüttükleri çalışmada paylaşılan liderlik davranışlarının sergilenmesinde yöneticiler ve öğretmenlerin algı ve beklentilerinin ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarabilmeyi amaçlamışlardır. Araştırmada karma yöntem olarak hem nicel hem de nitel tekniği kullanmışlardır. Hatay ili merkez ilçelerinde uygulanan anket yoluyla elde edilen 721 veri doğrultusunda, nitel yöntemle elde edilen verileri desteklemektedir. Araştırmaya katılan ğretmen ve yöneticilerin görüşleri doğrultusunda paylaşılan ilişkin beklenti ve algı düzeyinin yüksek olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Gerek yapılan araştırmalar gerekse araştırmacının gözlemleri, okul örgütünün yönetiminde paylaşılan liderlik konusu yeni bir kavram ve uygulama olarak yer almaktadır.

Gücü tek elden toplayan geleneksel liderlik modellerinin yerini, ortak amaçlar doğrultusunda oluşan, katılımcı ve paylaşımcı bir anlayış ön plana çıkmaktadır. Kendini okul rgt sisteminin içinde uygun bir yerde bulan, amaca yönelik hizmet eden, gönüllü, işbirliğine açık işgören anlayışları gelişmektedir. Okul rgtnde çalışanların statü ve kariyer

benzerliği yanında bu yöndeki yakınlığı daha paylaşımcı yönetim anlayışlarının kaçınılmazlığını ortaya çıkarmaktadır. Okul yönetimlerinin karar süreçleri ve uygulamalarında paylaşımcı liderlik anlayışlarını ne kadar hayata soktuklarını bilmek, bu yöndeki yeterlik ve yetersizlikleri saptayarak ortaya koymak ve yeni yaklaşımlar geliştirmek önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Çift yönlü paylaşımcı ve sıkı bir iletişimi gerektiren bu yaklaşımın hem yönetici hem de çalışanlar açısından mevcut durumun ortaya konulması bir sorun olarak kendisini göstermektedir. Bu açıdan öğretmenlerin paylaşılan liderlik konusuna verdikleri önem ve okul müdürlerinin bu liderlik rollerini sergileme düzeylerinin belirlenmesi bir ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarını ortaya çıkaran veri toplama araçlarının azlığı söz konusudur ve bir ihtiyaç olarak kendini göstermektedir. Bu çalışmada okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışları ölçeği geliştirilmesi çalışmaları ile paylaşılan liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre önem derecesi ve okul müdürlerince sergilenmesi düzeyinin belirlenmesi bir problem olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları

Bu çalışmanın amacı; okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının önemli görülme ve sergilenme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymaktır. Amaç doğrultusunda şu alt sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürleri paylaşılan liderlik davranışlarının; a) örgüt gelişimi ve işbirliği, b) örgüt kültürü, c) “örgüt vizyonu ve sorumluluk ve d) örgütsel olanaklar ve fırsatlar alt boyutlarında, öğretmenlerce önemli görülme derecesi nedir?

2. Okul müdürleri paylaşılan liderlik davranışlarının; a) örgüt gelişimi ve işbirliği, b) örgüt kültürü’ alt boyutu önem görmelerine ilişkin bulgular, c) “örgüt vizyonu ve sorumluluk ve d) örgütsel olanaklar ve fırsatlar alt boyutlarının sergilenme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri nedir?

3. Okul müdürleri paylaşılan liderlik davranışlarının önemli görülme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri; a) cinsiyetlerine ve b) kıdemlerine göre farklı mıdır?

4. Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarını sergilenme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri; a) cinsiyetlerine ve b) kıdemlerine göre farklı mıdır?

Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma aşağıdaki hususlar açısından bir kısım sınırlılıklar göstermektedir.

1. Çalışma evreni olarak seçilen Çanakkale ilinde müstakil okul müdürlüğü bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlı tutulan bir çalışma planlanmıştır.

2. Çalışma, okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışları yeterlikleri ölçeğindeki maddelerle sınırlıdır.

Araştırmanın Sayıltıları

1. Geliştirilen ölçekler ile toplanan veriler, örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtır bir özellik taşımaktadır.

2. Örneklem grubuna giren öğretmenlerin veri toplama araçlarını doldurmalarında gönüllülük esas alınmıştır ve uygulanan ölçeği dolduran öğretmenler kendi görüşlerini yansıtacak biçimde samimi ve dürüst davranmışlardır.

3. Araştırma örneklem grubu, örneklem oluşturma ilkelerine uygun olarak yapılmış ve evreni temsil edici niteliği taşıdığı kabul edilmektedir.

Araştırmanın Önemi

Paylaşılan liderlik kavramı, örneğin üyeleri yönetici dışındaki kişilere de “hareket etme özgürlüğü / karar verebilme hakkı” tanımaktır. Diğer bir deyişle paylaşılan liderlik, emretme ve kontrol kavramlarının karşındadır. Bu anlayışın benimsendiği örneklerde, genellikle bir ya da birkaç kişiyi en tepeye yerleştirip sadece onun kararlarını uygulamak yerine, liderliği

İttem anlayışı içine yerleştirme yaklaşımı eâ alınmaktadır. Bu açılardan bakıldığında paylaşılan liderliğin özellikle ülkemizde hala elştirilme ereken yönleri olduğu, daha fazla araştırmaya konu edilme erektiği ve bunlara koşut olarak da bu liderlik uyulama ve alılamalarına ilişkin ölçme araçlarının elştirilme erektiği ileri üreülebilir.

Ülkemiz okullarının yönetiminde planlı olmayan değişikliler, karmaşa ve yeterlilik forunları çokça yaşanan durumlar olarak uyulama ve yapılan araştırmalarda kendini öfretmektedir. Kuşkuüz enelde liderlik, özelde i farklı liderlik durumlarının okul yönetim ortamlarında başarıyla erilenme eğitimde niteliğin de artma anlamına elecektir. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını erilemeleri kadar önemli bir diğer hu da liderlik davranışlarının öğretmenlerce ne kadar ve nasıl alılandıdır. Bu amaçla, çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarını erileme düzeylerine ilişkin örüşleri yanında, bu davranışlara yükledikleri anlam da örulanmıştır.

Paylaşılan liderlik konunu birçok boyutta ve farklı açılardan irdeleyen çalışmalar bulunmaktadır. Çanakkale çalışma evreninde yapılan bu çalışmanın da bu ildeki ve eğitim ittemimizdeki okul yönetimi forunlarını tanıma, anlama ve çözümler elştirilmede il ililere katkı ağlayacağı, yol öfeticisi olabileceği düşünölmektedir. Diğer taraftan, çalışmada okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarına yönelik elştirilen ölçeğin benzer konularda çalışacaklara kaynaklık edeceği umulmaktadır.

Bölüm II: Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme belirtilerek, kullanılan veri toplama araçları tanıtılmış, verilerin toplanması ve analiz edilmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarını önemli görme ve bu davranışların okul müdürlerince sergilenme düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışma, ilişkisel tarama modeli esas alınarak desenlenmiş nicel araştırmadır.

Bir konu ya da olayla ilgili katılımcıların görüşlerinin veya ilgi, beceri, tutum, yetenek gibi özelliklerinin belirlendiği ve diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem grupları ile yapılan tarama modeli araştırmalar, araştırma konusu ile ilgili var olan durumu belirleyerek bir betimleme yapma amacı taşır (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014). “İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir” (Karasar, 2006: 81). Bu çalışma da öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına verdikleri önem ve müdürler tarafından paylaşılan liderlik davranışlarının sergilenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak desenlenmiştir. Diğer taraftan, elde edilen bilgiler sayısal değerlerle ifade edilerek ortaya konulduğundan nicel araştırma (Demirbaş, 2014) özelliği taşımaktadır. Bu çalışmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları Ölçeği (OMPLDÖ)” ile toplanmıştır. Toplanan veriler sayısal değerlere dayalı olarak istatistiksel analizler yapılmış, okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışlarının önemi ve sergilenme düzeyi arasındaki ilişkiler belirlenmiştir.

Çalışmanın değişkenlerini, ölçme aracında (OMPLDÖ) yer alan “Örgütsel Gelişme ve İşbirliği”, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Vizyon ve Sorumluluk” ve “Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar” alt boyutları ile bu davranışların önem derecesi ve sergilenme düzeyleri oluşturmaktadır. Değişkenleri etkilemeden ya da kontrol altına almaya çalışmadan her bir örneklem grubunun puanları için istatistiksel karşılaştırmalar yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyini belirlemek için korelasyon testleri uygulanarak iki veya daha fazla değişkenin birlikte tutarlı bir değişim gösterip göstermediği tespit edilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılında, Çanakkale’deki resmi okul öncesi, ilkokul, ortaokul, lise kademelerinde farklı branşlarda görev yapan 360 öğretmen oluşturmaktadır (Çanakkale Milli Eğitim Müdürlüğü, 2016).

Araştırmanın örneklem grubu, oranlı küme örnekleme yoluyla belirlenmiş ve evreni temsil edebilir nitelikte belirlenebilmesi için evrendeki bütün kümelerin bütün elemanlarıyla birlikte eşit seçilme şansı taşıması dikkate alınmıştır. Bu örnekleme türünde çalışma evreninde veya alt evrende eşit seçilme şansına elemanlar değil, elemanlarıyla birlikte kümeler sahip olur (Karasar, 2006). Çalışma evreni benzer işlevli kümelerden oluştuğu için örnekleme çalışmasında araştırmaya katılacak öğretmenler değil, öğretmenlerin çalıştığı okullar belirlenerek kümeleme işlemi yapılmıştır. Müstakil okul müdürü olmayan okullar kapsam dışında tutulmuştur.

İlçelerin seçilmesiyle başlanan örnekleme çalışmasında çalışmaya alınacak ilçelerin seçiminde ilin ve ilçelerin coğrafi özellikleri, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyleri göz önünde bulundurularak ilçeler üç gruba ayrılmıştır (DPT, 2004).

Tablo 2

Çanakkale'nin İlçelerinin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Düzeylerine Göre Gruplandırılması
(“İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması”, 2004)

Sosyoekonomik Gelişmişlik Grubu 2 Olan İlçeler	Sosyoekonomik Gelişmişlik Grubu 3 Olan İlçeler	Sosyoekonomik Gelişmişlik Grubu 4 Olan İlçeler
Merkez ✓	Eceabat	Yenice✓
Bozcaada	Ezine	
Gökçeada✓	Biga✓	
Çan✓	Lapseki	
Gelibolu✓	Ayvacık✓	
	Bayramiç	

✓Seçilen ilçeler

İlçelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine göre oluşturulan gruplardan merkez ilçe ile Gelibolu, Biga, Ayvacık, Gökçeada, Çan ve Yenice ilçeleri örneklem grubuna dahil edilmiştir. Aynı gelişmişlik grubunda yer alsa bile farklı bölgelerde yer alan ilçeler seçilmiştir. Seçilen bu ilçelerden yine küme örnekleme yoluyla belirlenen okullardan, çeşitli kademelerde görev yapan öğretmen grupları belirlenmiştir. Seçilen öğretmenlerden, değerlendirme dışına alınan 17 öğretmenden sonra veri toplama araçları değerlendirmeye alınan 360 öğretmen örneklem grubunu oluşturmuştur.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri Tablo 3’de yer almaktadır. Araştırmanın örneklem grubundaki katılımcıların yüzde 52.2’si kadın, yüzde 47.8’i erkektir. Yüzde 16.7’ünün 0-5 yıl arasında yüzde 23.6’sının 6-10 yıl arasında; yüzde 26.7’sinin 11-15 yıl arasında; yüzde 16.7’ünün 16-20 yıl arasında; yüzde 9.2’sinin 21-25 yıl arasında ve yüzde 7.8’inin 26 yıl ve üzeri kıdemi bulunmaktadır. Yüzde 7.8’i okulöncesi, 21.1’i ilkököl, yüzde 42.5’i ortaokul, yüzde 28.6’si lise ve kademelerinde görev yapmaktadırlar.

Tablo 3

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Özellikleri (n=360)

<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	188	52.2
Erkek	172	47.8
<i>Mesleki Kıdem</i>		
0 – 5 yıl	60	16.7
6 – 10 yıl	85	23.6
11 – 15 yıl	94	26.1
16 – 20 yıl	60	16.7
21 -25 yıl	33	9.2
26 ve üzeri	28	7.8
<i>Okul Kademesi</i>		
Okul öncesi	28	7.8
İlkokul	76	21.1
Ortaokul	153	42.5
Ortaöğretim	103	28.6

Veri Toplama Aracı

Okul Müdürlerinin Paylaşımçı Liderlik Davranışları Ölçeği (OMPLDÖ)'nin geliştirilme aşamaları doğrultusunda gerçekleştirilen geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yer almaktadır.

Kapsam geçerliliği çalışmalarından sonra ölçeğin yapı geçerliğini sağlamak amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile madde-toplam test korelasyonu; güvenirliğini sağlamak amacıyla da Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Çalışmanın istatistiklerinin yapılmasında SPSS22 ve AMOS24 istatistik programlarından yararlanılmıştır.

Tablo 4

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,96
	Approx. Chi-Square	7712,87
Bartlett's Test of Sphericity	Sd	496
	Sig.	0,00*

Pilot uygulamadan sonra ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için keşfedici faktör analizi yapılarak Bartlett testi ($p= 0,00$) anlamlı ve Keiser Meyer-Olkin (KMO) değeri de kabul edilebilir değer olan 0,50' nin üzerinde 0,96 olarak tespit edilmiştir.

Faktör deseninin belirlenmesinde temel bileşenler analizi faktörleştirme yöntemi olarak kullanılmış, dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) döndürme yöntemi olarak seçilerek varyansı açıklama oranının 0,50 ve üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır. Faktör yükü 0,50 olan bir madde için örneklem büyüklüğü en az 120 olarak kabul edilmektedir. Faktör analizi sonucunda analize temel alınan 32 madde için özdeğeri 1,2 ve üzerinde olan dört faktör elde edilmiştir.

Tablo 5

OYPLDÖ'ne İlişkin Özdeğer ve Açıklanan Varyans Oranları (%)

Boyutlar	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam (Birikimli) Varyans
1. Faktör	15.09	72,68	72,68
2. Faktör	1.71	14,60	87,55
3. Faktör	1.56	6,53	94,08
4. Faktör	1.20	5,91	100,00

Keşfedici faktör analizi sonucunda oluşan bu faktörler şu şekilde adlandırılmıştır:

Faktör 1: Örgüt Gelişimi ve İşbirliği

Faktör 2: Örgüt Kültürü

Faktör 3: Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk

Faktör 4: Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar

OYPLDÖ dört faktörün toplam varyansa yaptıkları toplam katkı yüzde 69,11 olarak bulunmuştur. “Gelişim ve İşbirliği” faktörünün öz değerinin 15,09 ve toplam varyansa yaptığı katkının yüzde 72,68, “Kültür” faktörünün öz değerinin 1,71 ve toplam varyansa yaptığı katkının yüzde 14,60, “Vizyon ve Sorumluluk” faktörünün öz değerinin 1,56 ve toplam varyansa yaptığı katkının yüzde 6,53 ve “Olanaklar ve Fırsatlar” faktörünün ise öz değerinin 1,20 ve toplam varyansa yaptığı katkının yüzde 5,91 olduğu görülmüştür.

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ise gerekli ayıklamalar sonunda, “Gelişim ve İşbirliği” faktörü 11, “Kültür” faktörü 7, “Vizyon ve Sorumluluk” faktörü 7 ve “Olanaklar ve Fırsatlar” faktörü ise 5 olmak üzere toplam maddeden oluşmaktadır. Keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 6

OÖPLÖ’ye İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör I	Faktör II	Faktör III	Faktör IV
1. Okul müdürünün, öğretmenlerle bir ekibin üyesi oldukları bilinciyle, birlikte çalışması	0,74			
2. Okul müdürünün okuldaki problemleri çözme konusunda, ilgili paydaşların birlikte çalışmalarına fırsat vermesi	0,71			
3. Okul müdürünün öğrencilerin başarısı ve başarısızlığı konusundaki sorumluluğu okul yöneticisi ve öğretmenlerle birlikte üstlenmesi	0,70			
4. Okul müdürünün öğretmenlerin okulu geliştirme, yenilikler getirme ve yenilikleri izleme çabalarına destek vermesi	0,70			
5. Okul müdürünün paydaşlar arasında etkili iletişimin geliştirilmesine önem vermesi	0,69			
6 Okul müdürünün değişime ve yenileşmeye açık bir yönetim anlayışını benimsemesi	0,67			
7. Okul müdürünün okula ilişkin konulardaki kararları, ilgili paydaşların görüşleri dikkate alarak, ayırım yapmaksızın vermesi	0,64			
8. Okul müdürünün tüm paydaşlar arasında saygı ve güvene dayalı bir ortam oluşturması	0,63			
9. Okul müdürünün öğretmenleri yeni ve çağdaş öğretim yöntemlerini ve teknolojileri kullanma konusunda istekli kılması	0,61			
10. Okul müdürünün tüm paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli, idari personel vb.) kararlara katılımını teşvik etmesi	0,61			
11. Okul müdürünün, okulun etkililiği için öğrencilerin öğrenmeleri ve başarılarına odaklı bir ‘okul geliştirme’ anlayışa sahip olması	0,56			
12. Okul müdürünün okulda yapılacak işlere ilişkin yetki ve sorumluluğu paydaşlarla paylaşması	0,54			
13. Okul müdürünün paydaşları (yönetici, öğretmen, diğer personel, veli) okulun vizyon ve misyonunu gerçekleştirecek şekilde yönlendirmesi	0,52			

Tablo 6devamı

14. Okul müdürünün okul olanaklarının (kütüphane, laboratuvar, vb.) öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak yeterlilikte olmasına çaba göstermesi	0,74
15. Okul müdürünün, öğretmenlerle birlikte okulun (saygı, önemseme, ortak çalışma gibi) değerlerini öğrencilerine benimsetme sorumluluğu taşıması	0,74
16. Okul müdürünün okulda karmaşa ve gerilim ortamına fırsat vermemesi	0,73
17. Okul müdürünün okula, çevre ve veli desteğine dayalı her türlü kaynağın sağlanmasına uğraşması	0,65
18. Okul müdürünün, okulda görüşlerin açıkça paylaşıldığı özgür bir iletişim ortamı oluşturması	0,65
19. Okul müdürünün öğretmenlerin değişim ve yenileşmeye açık olmasına ortam hazırlaması	0,59
20. Okul müdürünün öğretmenlerin gereksinim duydukları bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşmalarını sağlayacak bir ortam oluşturması	0,40
21. Okul müdürünün öğretmenleri, liderlik rollerini üstlenmeye hazırlaması	0,77
22. Okul müdürünün öğretmenlere, belli konularda karar alma, görev ve sorumluluğu gönüllü olarak üstlenmelerine fırsat vermesi	0,74
23. Okul müdürünün, öğretmenleri, liderliği paylaşmalarını istekli kılması	0,63
24. Okul müdürünün, öğretmenlerden öğrenci başarısını yükseltmek amacıyla onları etkileyecek ve cesaretlendirecek davranışlar sergilemelerini beklemesi	0,60
25. Okul müdürünün kendini, okul ve öğrenci başarıları yanında başarısızlığını da ilgili paydaşlar kadar üstlenmesi	0,53
26. Okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirlemesi	0,45
27. Okul müdürünün, okul vizyon ve misyonunun nasıl olması gerektiğine yönelik olarak tüm paydaşlardan dönüt alması	0,41
28. Okul müdürünün liderlik yapma fırsatını yalnızca kıdemli olan değil, yeni atananlar da dâhil, tüm öğretmenlere vermesi	0,66
29. Okul müdürünün okulun tek lideri olmak yerine, liderliği paylaşmayı istemesi	0,65
30. Okul müdürünün, yakın çevrenin okulun olanaklarından yararlanmasına fırsat vermesi	0,54
31. Okul müdürünün sohbet ortamlarında okulu geliştirmekle ilgili konular konuşması	0,49
32. Okul müdürünün çalışma saatlerini öğretmenlerin bir araya gelip öğretimsel konuları tartışmalarına olanak verecek şekilde düzenlemesi	0,47

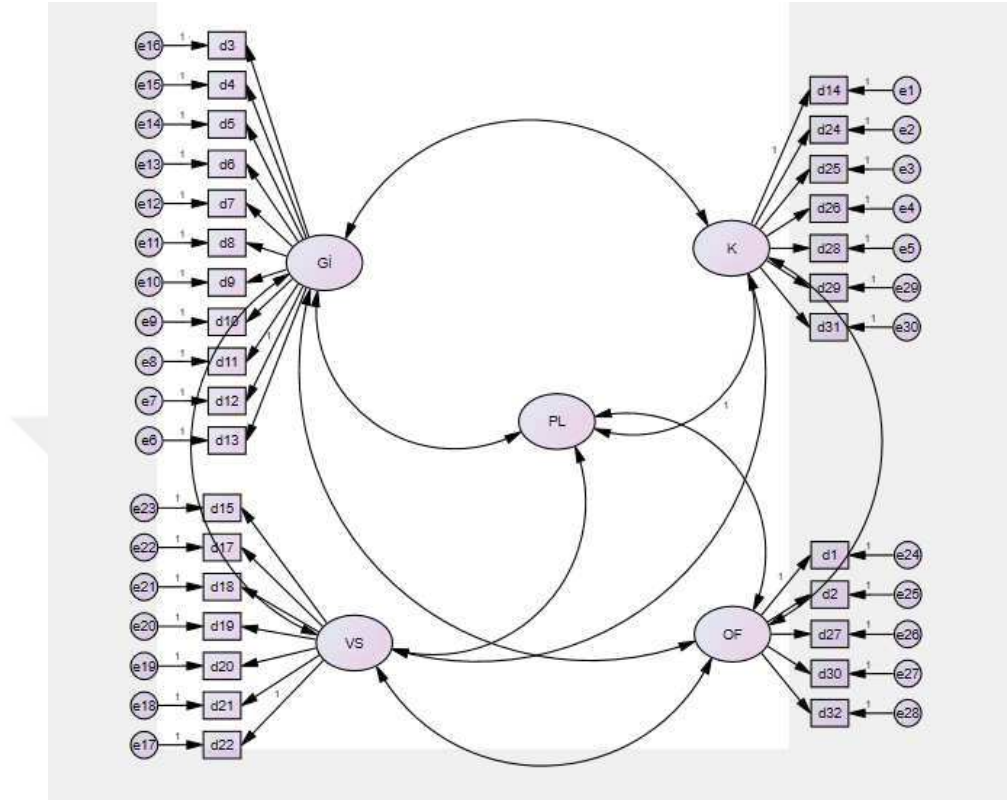
Tablo 7 Paylaşılan Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları	Madde Sayısı
Gelişim ve İşbirliği	0,92	11
Kültür	0,90	7
Vizyon – Sorumluluk	0,89	7
Olanak ve Fırsatlar	0,70	5
GENEL	0,87	30

Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktör yapısı AMOS 24 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktör yapısı AMOS 24 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin faktör yapılarına uygunluğunu test etmek için uygulanarak değişken gruplarının belirlenen faktörlerle yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesini sağlar (Karagöz, 2016). Doğrulayıcı faktör analizi ile kurama dayalı olarak geliştirilen modelin doğrulanıp doğrulanmadığı ya da beklenen modelle gözlenen modelin ne ölçüde uyum gösterdiği belirlenmeye çalışılır. Seçilen modelin veriyle uyumunun değerlendirilmesinde en etkili analiz olan doğrulayıcı faktör analizinde yapı geçerliliğine yönelik katsayılar (uyum indeksleri) üretilir (Çokluk vd., 2016). Model uyumu için genel olarak χ^2/df (Ki-kare / serbestlik derecesi), GFI (iyi uyum indeksi), AGFI (düzeltilmiş iyi uyum indeksi), CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi) ve RMSEA (yaklaşık hataların ortalama karekökü) değerlerine bakılır. Hangi uyum indekslerine bakılması gerektiği ile ilgili bir sınırlama yoktur (Karagöz, 2016). “Okul Müdürlerinin Paylaşılan Liderlik Ölçeği”ne ait doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1

OMPLDÖ'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



“Paylaşılan Liderlik Davranışları” ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinde modelin veri setine uygunluğunu ortaya koymak amacıyla χ^2/df , GFI, CFI, RMSEA, ve AGFI değerleri göz önünde bulundurulmuştur. Önerilen model için kullanılacak uyum indeksleri χ^2/df , GFI, CFI, RMSEA, AGFI değerleri ile bu uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum ve iyi uyum durumları için referans değerleri Tablo 7’de görülmektedir (Çokluk vd., 2016; Karagöz, 2016; Meydan ve Şeşen, 2001; Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003).

Tablo 8

OMPLDÖ Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

	χ^2/df	CFI	RMSEA	GFI	AGFI
Önerilen Model	1107,839 / 435=2,547	1,00	0,06	1,00	1,00
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	≤5	≥0,90	0,06-0,08	0,85-0,89	085-0,89
İyi Uyum Değerleri	≤3	≥0,97	≤0,05	≥0,90	≥0,90

OMPLD ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde χ^2/df değeri iyi uyum değerine sahip olduğunu gösterir. CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerleri kabul edilebilir aralıkta yer aldığından doğrulayıcı faktör analizi sonuçları önerilen faktör yapısının veri setine uygun olduğunu göstermektedir.

Verilerin Toplanması

Veri toplama aracının geliştirilmesi tamamlandıktan sonra örneklem grubu dışında kalan okullarda çalışan 360 öğretmen üzerinde yapılan pilot uygulama sonrası, çalışmanın örneklem grubundaki okullarda çalışan öğretmenlerden gerekli verilerin toplanması işlemine geçilmiştir.

Ölçeğin uygulanması aşamasında çoğaltılan ölçek formları, örneklem grubunda yer alan okulların yaklaşık yarısı ziyaret edilerek diğer bölümü de okul yöneticileri ya da okullardaki öğretmenlerden destek alarak doldurulmuştur. Örneklem grubunda yer alan okulların yöneticileri ile yapılan işbirliği sonucunda araştırma izninin geçerlilik süresi olan 11.10.2016 - 30.03.2017 tarihleri arasında 377 veri elde edilmiştir. Kayıp değer ve uç değer ayıklaması yapıldıktan sonra kalan 360 veri aracı değerlendirilmeye alınmıştır.

Verilerin Analizi

Toplanan verilerden, değerlendirme kapsamından çıkarılması gereken 17 veri silinmiştir. Verilerin olası sınırlar içinde olup olmadığını incelemek için frekanslar, betimsel istatistikler, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri irdelenmiştir. Verilerin

uygulanacak analizin varsayımlarını karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek için verilerin normalliği, doğrusallığı ve varyansların homojenliği göz önüne alınmıştır (Çokluk, vd., 2016).

Paylaşılan liderlik özellikleri düzeylerinin tanımlanmasında grup ortalamalarına göre Tablo 9’de yer alan derecelendirme sistemi göz önünde bulundurulmuştur (Balcı, 2010).

Tablo 9

Okul Müdürlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları Düzeylerinin Tanımlanmasında Kullanılan Aritmetik Ortalama Puan Aralıkları

Puan Durumu	Puan Sınırı \bar{X}	Önem Derecesi	Sergilenme Derecesi
1	1,00-1,80	Önemli değil	Hiçbir zaman
2	1,81-2,60	Az önemli	Ara sıra
3	2,61-3,40	Kararsızım	Kararsızım
4	3,41-4,20	Önemli	Sık sık
5	4,21-5,00	Çok önemli	Her zaman

Kişisel ve mesleki özelliklere göre oluşan grupların karşılaştırılmasında ortalamaların normal dağılım sergilediği tespit edildiğinden bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre bağımsız iki grup olduğundan bu iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya çıkarmak için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Mesleki kıdem değişkenine göre ikiden fazla bağımsız grup olduğundan bu değişkenlere göre gruplar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Varyans analizi sonucu gruplar arasında farklılık varsa hangi grubun veya grupların farklı olduğunu belirleyebilmek için çoklu karşılaştırma testleri (post hoc tests) yapılmıştır. Çoklu karşılaştırma testleri yapılmadan önce hangi çoklu karşılaştırma testlerinin kullanılacağına karar vermek için Levene homojenlik testi kullanılarak varyansların eşitliği test edilmiştir. Levene homojenlik testinin sonuçlarına göre varyansların homojen olduğu durumlar için

çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır (Kalaycı, 2010; Karagöz, 2016).

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının önemli görülme ve sergilenme düzeyleri arasındaki ilişkilerin derecesini ve yönünü ortaya koyabilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısına (r) göre değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi şu derecelendirme sistemine göre yapılmıştır (Kalaycı, 2010):

1. $r = 0,00-0,25$ ise değişkenler arasındaki ilişki çok zayıf düzeydedir.
2. $r = 0,26-0,49$ ise değişkenler arasındaki ilişki zayıf düzeydedir.
3. $r = 0,50-0,69$ ise değişkenler arasındaki ilişki orta düzeydedir.
4. $r = 0,70-0,89$ ise değişkenler arasındaki ilişki yüksek düzeydedir.
5. $r = 0,90-1,00$ ise değişkenler arasındaki ilişki çok yüksek düzeydedir.

Uygulanan ölçme aracından elde edilen analizlerde SPSS 23 paket programı; “Okul Müdürlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları Ölçeği”nin doğrulayıcı faktör analizi AMOS 21 paket programı ile yapılmıştır.

Bölüm III: Bulgular

Bu bölümde, elde edilen verilerin araştırmanın amaç ve alt amaçlarına uygun analizler sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgüt Gelişimi ve İşbirliği’ Alt Boyutu Önem Görmelerine İlişkin Bulgular

‘Örgüt Gelişimi ve İşbirliği’ alt boyutunda okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının önem derecesine ilişkin olarak öğretmenlerin yüzde 72,5’i *okul müdürünün öğretmenlerin okulu geliştirme, yenilikler getirme ve yenilikler izleme çabalarına destek verdiğini* ‘çok önemli’ olduğunu vurgularken, yüzde 56,9’unun da *okul müdürünün okulda yapılacak işlere ilişkin yetki ve sorumluluğu paydaşlarla paylaşmasını* ‘çok önemli’ gördükleri yönünde görüş bildirdikleri Tablo 10’deki verilerden anlaşılmaktadır.

Öğretmenler ‘Örgüt Gelişimi ve İşbirliği’ boyutu liderlik davranışlarıyla ilgili olarak önem derecesini yüksek puanlarla ifade etmişlerdir. Öğretmenler tarafından bazı maddelerde ‘az’ ya da ‘hiç önemli değil’ seçeneklerinde bir işaretleme olmamıştır.

Örneğin, *okul müdürünün öğretmenlerin okulu geliştirme, yenilikler getirme ve yenilikleri izleme çabalarına destek vermesi, okula ilişkin konulardaki kararları, ilgili paydaşların görüşleri dikkate alarak, ayırım yapılmaksızın vermesi, öğrencilerin başarısı ve başarısızlığı konusundaki sorumluluğu okul yöneticisi ve öğretmenlerle birlikte üstlenmesi, paydaşlar arasında etkili iletişimin geliştirilmesine önem vermesi, değişime ve yenileşmeye açık bir yönetim anlayışını benimsemesi, okuldaki problemleri çözme konusunda, ilgili paydaşların birlikte çalışmalarına fırsat vermesi, öğretmenleri yeni ve çağdaş öğretim yöntemlerini ve teknolojileri kullanma konusunda istekli kılması, tüm paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli, idari personel vb.) kararlara katılımını teşvik etmesi* maddelerine ‘hiç önemli değil’, *okul müdürünün öğretmenlerin okulu geliştirme, yenilikler getirme ve yenilikleri*

izleme çabalarına destek vermesi, okula ilişkin konulardaki kararları, ilgili paydaşların görüşleri dikkate alarak, ayırım yapılmaksızın vermesi, değişime ve yenileşmeye açık bir yönetim anlayışını benimsemesi maddelerinde ise ‘az’ ve ‘hiç önemli değil’ görüşünde olan öğretmen bulunmamaktadır.

Tablo 10

Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgüt Gelişimi ve İşbirliği’ Alt Boyutunda OMPLD’nin Önem Derecesine İlişkin Görüşleri

Örgüt Gelişimi ve İşbirliği Boyutu	Cinsiyet	Liderlik Davranışının Önem Derecesi									
		Çok Önemli		Önemli		Kararsız		Az önemli		Hiç Önemli değil	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<i>Okul müdürünün öğretmenlerin okulu geliştirme, yenilikler getirme ve yenilikleri izleme çabalarına destek vermesi.</i>	K	144	40,0	43	11,9	1	0,3	-	-	-	-
	E	117	32,5	51	14,2	4	1,1	-	-	-	-
	T	261	72,5	94	26,1	5	1,4	-	-	-	-
<i>Okul müdürünün öğretmenlerin okul ekibin üyesi oldukları bilinci içerisinde birlikte çalışması.</i>	K	142	39,4	40	11,1	4	1,1	2	0,6	-	-
	E	112	31,1	57	15,8	1	0,3	1	0,3	1	0,3
	T	254	70,6	97	26,9	5	1,4	3	0,8	1	0,3
<i>Okul müdürünün okula ilişkin konulardaki kararları, ilgili paydaşların görüşleri dikkate alarak, ayırım yapılmaksızın vermesi.</i>	K	136	37,8	47	13,1	5	1,4	-	-	-	-
	E	114	31,7	50	13,9	8	2,2	-	-	-	-
	T	250	69,4	97	26,9	13	3,6	-	-	-	-
<i>Okul müdürünün öğrencilerin başarısı ve başarısızlığı konusundaki sorumluluğu okul yöneticisi ve öğretmenlerle birlikte üstlenmesi.</i>	K	136	37,8	47	13,1	5	1,4	-	-	-	-
	E	109	30,3	58	16,1	3	0,8	2	0,6	-	-
	T	245	68,1	105	29,2	8	2,2	2	0,6	-	-
<i>Okul müdürünün paydaşlar arasında etkili iletişimin geliştirilmesine önem vermesi.</i>	K	135	37,5	51	14,2	2	0,6	-	-	-	-
	E	115	31,9	54	15,0	2	0,6	1	0,3	-	-
	T	250	69,4	105	29,2	4	1,1	1	0,3	-	-
<i>Okul müdürünün değişime ve yenileşmeye açık bir yönetim anlayışını benimsemesi.</i>	K	134	37,2	51	14,2	3	0,8	-	-	-	-
	E	109	30,3	58	16,1	5	1,4	-	-	-	-
	T	243	67,5	109	30,3	8	2,2	-	-	-	-
<i>Okul müdürünün, okulun etkililiği için öğrencilerin öğrenmeleri ve başarılarına odaklı bir ‘okul geliştirme’ anlayışa sahip olması.</i>	K	130	36,1	49	13,6	8	2,2	-	-	1	0,3
	E	104	28,9	57	15,8	8	2,2	2	0,6	1	0,3
	T	234	65,0	106	29,4	16	4,4	2	0,6	2	0,6
<i>Okul müdürünün okuldaki problemleri çözme konusunda, ilgili paydaşların birlikte çalışmalarına fırsat vermesi.</i>	K	128	35,6	57	15,8	2	0,6	1	0,3	-	-
	E	99	27,5	69	19,2	4	1,1	-	-	-	-
	T	227	63,1	126	35,0	6	1,7	1	0,3	-	-
<i>Okul müdürünün öğretmenleri yeni ve çağdaş öğretim yöntemlerini ve teknolojileri kullanma konusunda istekli kılması.</i>	K	127	35,3	58	16,1	3	0,8	-	-	-	-
	E	113	31,4	53	14,7	5	1,4	1	0,3	-	-
	T	240	66,7	111	30,8	8	2,2	1	0,3	-	-
<i>Okul müdürünün tüm paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli, idari personel vb.) kararlara katılımını teşvik etmesi.</i>	K	116	32,2	64	17,8	7	1,9	1	0,3	-	-
	E	111	30,8	53	14,7	5	1,4	3	0,8	-	-
	T	227	63,1	117	32,5	12	3,3	4	1,1	-	-
<i>Okul müdürünün okulda yapılacak işlere ilişkin yetki ve sorumluluğu paydaşlarla paylaşması.</i>	K	110	30,6	67	18,6	8	2,2	1	0,3	2	1,1
	E	95	26,4	63	17,5	10	2,8	2	0,6	2	1,2
	T	205	56,9	130	36,1	18	5,0	3	0,8	4	1,1

Tablo 11’de cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin ‘Örgütün Gelişimi ve İşbirliği’ boyutunda okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışının önem derecesine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

OMPLD’nın ‘Örgütün Gelişimi ve İşbirliği’ boyutunda cinsiyet değişkenine göre öğretim görüşleri, yüksek düzeyde bir ortalama ile ($\bar{X} = 4,62$) ‘çok önemli’ görülmüştür. Buna ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 2’ deki verilerden anlaşılmaktadır.

Tablo 11

OMPLD, ‘Örgütün Gelişimi ve İşbirliği’ Boyutunun Önem Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgütün Gelişimi İşbirliği Boyutu	Cins	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	P*	
Okul müdürünün öğretmenlerin okulu geliştirme, yenilikler getirme ve yenilikleri izleme çabalarına destek vermesi.	K	188	4,76	4,71	0,44	358	2,04	0,04*
	E	172	4,65		0,52			
Okul müdürünün paydaşlar arasında etkili iletişimin geliştirilmesine önem vermesi.	K	188	4,70	4,67	0,47	358	1,15	0,24
	E	172	4,64		0,53			
Okul müdürünün öğretmenlerin okul ekibin üyesi oldukları bilinci içerisinde birlikte çalışması.	K	188	4,71	4,66	0,55	358	1,58	0,11
	E	172	4,61		0,59			
Okul müdürünün okula ilişkin konulardaki kararları, ilgili paydaşların görüşleri dikkate alarak, ayırım yapılmaksızın vermesi.	K	188	4,69	4,65	0,51	358	1,40	0,16
	E	172	4,61		0,57			
Okul müdürünün değişime ve yenileşmeye açık bir yönetim anlayışını benimsemesi	K	188	4,69	4,65	0,49	358	1,67	0,09
	E	172	4,60		0,54			
Okul müdürünün öğrencilerin başarısı ve başarısızlığı konusundaki sorumluluğu okul yöneticisi ve öğretmenlerle birlikte üstlenmesi.	K	188	4,69	4,64	0,51	358	1,78	0,07
	E	172	4,59		0,58			
Okul müdürünün öğretmenleri yeni ve çağdaş öğretim yöntemlerini ve teknolojileri kullanma konusunda istekli kılması.	K	188	4,65	4,63	0,50	358	0,75	0,44
	E	172	4,61		0,57			
Okul müdürünün okuldaki problemleri çözme konusunda, ilgili paydaşların birlikte çalışmalarına fırsat vermesi.	K	188	4,65	4,60	0,52	358	1,89	0,05
	E	172	4,55		0,54			
Okul müdürünün tüm paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli, idari personel vb.) kararlara katılımını teşvik etmesi.	K	188	4,56	4,57	0,59	358	-0,18	0,85
	E	172	4,58		0,63			
Okul müdürünün, okulun etkililiği için öğrencilerin öğrenmeleri ve başarılarına odaklı bir ‘okul geliştirme’ anlayışa sahip olması.	K	188	4,63	4,57	0,61	358	1,66	0,09
	E	172	4,51		0,69			
Okul müdürünün okulda yapılacak işlere ilişkin yetki ve sorumluluğu paydaşlarla paylaşması.	K	188	4,50	4,46	0,70	358	0,82	0,40
	E	172	4,43		0,75			
GENEL	K	188	4,66	4,62	0,36	358	1,93	0,05
	E	172	4,58		0,39			

*p<0,05

Tabloda yer alan on bir paylaşılan liderlik davranış maddesi içinde en yüksek ortalama ile ifade edilen ‘Okul müdürünün öğretmenlerin okulu geliştirme, yenilikler getirme ve yenilikleri izleme çabalarına destek vermesi’ maddesi 4,71 ortalama değerle ‘çok önemli’ olarak belirtilmiştir. Bu madde ile ilgili olarak kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,76$), erkek öğretmenlere ($\bar{X} = 4,65$) göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur [$t_{(358)}=2,04$; $p<0,05$]. Bu boyutla ilgili diğer maddelerde öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyetlerine göre bir farklılık gözlenmemiştir. Ortalamaları açısından diğerlerine göre daha düşük olan ‘Okul müdürünün okulda yapılacak işlere ilişkin yetki ve sorumluluğu paydaşlarla paylaşması’ ($\bar{X} = 4,46$) paylaşılan liderlik davranışdır.

Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgüt Kültürü’ Alt Boyutu Önem Görmelerine İlişkin Bulgular

‘Örgüt Kültürü’ alt boyutuna yönelik paylaşılan liderlik davranışlarında frekans değerleri ‘önemli’ ve ‘çok önemli’ seçeneklerinde toplanmıştır. Bu boyutta da okul müdürünün öğretmenlerin değişim ve yenileşmeye açık olmasına ortam hazırlaması, okul olanaklarının (kütüphane, laboratuvar, vb.) öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak yeterlilikte olmasına çaba göstermesi ve öğretmenlerle birlikte okulun (saygı, önemseme, ortak çalışma gibi) değerlerini öğrencilerine benimsetme sorumluluğu taşıması maddeleri öğretmenler tarafından ‘az’ ve ‘hiç önemli değil’ seçeneklerinde işaretleme olmamıştır. Buna karşılık okul müdürünün okula, çevre ve veli desteğine dayalı her türlü kaynağın sağlanmasına uğraşması, öğretmenlerin gereksinim duydukları bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşmalarını sağlayacak bir ortam oluşturmasını ve okulda görüşlerin açıkça paylaşıldığı özgür bir iletişim ortamı oluşturmasını seçeneklerini işaretleyen öğretmenlerin bulunmadığı Tablo 12’teki verilerden anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin dörtte üçü (% 75) okul müdürünün okulda karmaşa ve gerilim ortamına fırsat vermemesini ‘çok önemli’ görürken, aynı şekilde

yarısından fazlası da (% 56,7) da okul müdürünün okula, çevre ve veli desteğine dayalı her türlü kaynağın sağlanmasına uğraşmasını ‘çok önemli’ görmektedir.

Tablo 12

Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgüt Kültürü’ Alt Boyutunda OMPLD Önem Derecesine İlişkin Görüşleri

Örgüt Kültürü Boyutu	Cinsiyet	Liderlik Davranışının Önem Derecesi									
		Çok Önemli		Önemli		Kararsızım		Az Önemli		Hiç Önemli Değil	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
<i>Okul müdürünün okulda karmaşa ve gerilim ortamına fırsat vermemesi.</i>	K	153	42,5	28	7,8	7	1,9	-	-	-	-
	E	117	32,5	51	14,2	3	0,8	-	-	1	0,3
	T	270	75,0	79	21,9	10	2,8	-	-	1	0,3
<i>Okul müdürünün, okulda görüşlerin açıkça paylaşıldığı özgür bir iletişim ortamı oluşturması.</i>	K	136	37,8	48	13,3	3	0,8	1	0,3	-	-
	E	108	30,0	61	16,9	3	0,8	-	-	-	-
	T	244	67,8	109	30,3	6	1,7	1	0,3	-	-
<i>Okul müdürünün öğretmenlerin gereksinim duydukları bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşmalarını sağlayacak bir ortam oluşturması.</i>	K	130	36,1	56	15,6	1	0,3	1	0,3	-	-
	E	113	31,4	54	15,0	5	1,4	-	-	-	-
	T	243	67,5	110	30,6	6	1,7	1	0,3	-	-
<i>Okul müdürünün öğretmenlerin değişim ve yenileşmeye açık olmasına ortam hazırlaması.</i>	K	132	36,7	52	14,4	4	1,1	-	-	-	-
	E	109	30,3	59	16,4	4	1,1	-	-	-	-
	T	241	66,9	111	30,8	8	2,2	-	-	-	-
<i>Okul müdürünün okul olanaklarının (kütüphane, laboratuvar, vb.) öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak yeterlilikte olmasına çaba göstermesi.</i>	K	128	35,6	58	16,1	2	0,6	-	-	-	-
	E	105	29,2	65	18,1	2	0,6	-	-	-	-
	T	233	64,7	123	34,2	4	1,1	-	-	-	-
<i>Okul müdürünün, öğretmenlerle birlikte okulun (saygı, önemseme, ortak çalışma gibi) değerlerini öğrencilerine benimsetme sorumluluğu taşıması.</i>	K	121	33,6	60	16,7	7	1,9	-	-	-	-
	E	99	27,5	67	18,6	6	1,7	-	-	-	-
	T	220	61,1	127	35,3	13	3,6	-	-	-	-
<i>Okul müdürünün okula, çevre ve veli desteğine dayalı her türlü kaynağın sağlanmasına uğraşması.</i>	K	110	30,6	71	19,7	4	1,1	3	0,8	-	-
	E	94	26,1	71	19,7	6	1,7	1	0,3	-	-
	T	204	56,7	142	39,4	10	2,8	4	1,1	-	-

Tablo 12’te öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre ‘Örgüt Kültürü’ boyutunda okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışının önem derecesine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması verileri yer almaktadır. Bu boyutta yer alan liderlik davranış maddelerinin ortalamaları açısından diğerlerine göre daha düşük olan paylaşılan liderlik davranışı ‘Okul müdürünün okula, çevre ve veli desteğine dayalı her türlü kaynağın sağlanmasına uğraşması’ ($\bar{X} = 4,51$)’dır. Öğretmenlerin OMPLD’nın ‘Örgüt Kültürü’ boyutunun önem derecesine ilişkin görüşleri genel ortalama 4,62 ile ‘çok önemli’ seçeneğinde toplanmıştır.

Tablo 13

OMPLD, ‘Örgüt Kültürü’ Boyutunun Önem Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt Kültürü Boyutu	Cins	N	\bar{X}	Ss	Sd	T	P*
<i>Okul müdürünün okulda karmaşa ve gerilim ortamına fırsat vermemesi.</i>	K	188	4,77	0,49	358	2,30	0,02*
	E	172	4,64				
<i>Okul müdürünün okul olanaklarının (kütüphane, laboratuvar, vb.) öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak yeterlilikte olmasına çaba göstermesi.</i>	K	188	4,67	0,49	358	1,34	0,18
	E	172	4,59				
<i>Okul müdürünün öğretmenlerin gereksinim duydukları bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşmalarını sağlayacak bir ortam oluşturması.</i>	K	188	4,67	0,51	358	0,85	0,39
	E	172	4,62				
<i>Okul müdürünün, okulda görüşlerin açıkça paylaşıldığı özgür bir iletişim ortamı oluşturması.</i>	K	188	4,69	0,52	358	1,55	0,12
	E	172	4,61				
<i>Okul müdürünün öğretmenlerin değişim ve yenilemeye açık olmasına ortam hazırlaması.</i>	K	188	4,68	0,51	358	1,27	0,20
	E	172	4,61				
<i>Okul müdürünün, öğretmenlerle birlikte okulun (saygı, önemseme, ortak çalışma gibi) değerlerini öğrencilerine benimsetme sorumluluğu taşıması.</i>	K	188	4,60	0,56	358	1,10	0,27
	E	172	4,54				
<i>Okul müdürünün okula, çevre ve veli desteğine dayalı her türlü kaynağın sağlanmasına uğraşması.</i>	K	188	4,53	0,62	358	0,49	0,62
	E	172	4,50				
GENEL	K	188	4,66	0,38	358	1,75	0,08
	E	172	4,59				

*p<0,05

Tablo 13’te göre en yüksek ortalama ($\bar{X} = 4,71$) ile ifade edilen ‘Okul müdürünün okulda karmaşa ve gerilim ortamına fırsat vermemesi’ maddesinde olmuştur. Bununla birlikte Tablo 4’te okul müdürlerinin bu davranışına ilişkin olarak, kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,77$), erkek öğretmenlere ($\bar{X} = 4,64$) göre görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur [$t_{(358)} = 2,30$; $p > 0,05$].

Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ Alt Boyutu Önem Görmelerine İlişkin Bulgular

Paylaşılan liderlik davranışlarının bu boyutunda yer alan yedi madde ile öğretmenlerin görüşleri ‘çok önemli’ seçeneğinde ağırlıklı toplanmışlardır. Tablo 14 verilerine göre okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirlemesi,

kendini, okul ve öğrenci başarıları yanında başarısızlığını da ilgili paydaşlar kadar üstlenmesi, öğretmenlerden öğrenci başarısını yükseltmek amacıyla onları etkileyecek ve cesaretlendirecek davranışlar sergilemelerini beklemesi ve öğretmenlere belli konularda karar alma, görev ve sorumluluğu gönüllü olarak üstlenmelerine fırsat vermesi maddelerinde ‘hiç önemli değil’ görüşünde olan öğretmen bulunmamaktadır.

Tablo 14

Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ Alt Boyutunda OMPLD Önem Derecesine İlişkin Görüşleri

Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk Boyutu	Cinsiyet	Liderlik Davranışının Önem Derecesi									
		Çok Önemli		Önemli		Kararsızım		Az önemli		Hiç Önemli Değil	
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
<i>Okul müdürünün, öğretmenlerden öğrenci başarısını yükseltmek amacıyla onları etkileyecek ve cesaretlendirecek davranışlar sergilemelerini beklemesi.</i>	K	116	32,2	63	17,5	9	2,5	-	-	-	-
	E	102	28,3	58	16,1	10	2,8	2	0,6	-	-
	T	218	60,6	121	33,6	19	5,3	2	0,6	-	-
<i>Okul müdürünün kendini, okul ve öğrenci başarıları yanında başarısızlığını da ilgili paydaşlar kadar üstlenmesi.</i>	K	116	32,2	63	17,5	9	2,5	-	-	-	-
	E	102	28,3	63	17,5	6	1,7	1	0,3	-	-
	T	218	60,6	126	35,0	15	4,2	1	0,3	-	-
<i>Okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirlemesi.</i>	K	121	33,6	64	17,8	3	0,8	-	-	-	-
	E	96	26,7	65	18,1	11	3,1	-	-	-	-
	T	217	60,3	129	35,8	14	3,9	-	-	-	-
<i>Okul müdürünün öğretmenlere, belli konularda karar alma, görev ve sorumluluğu gönüllü olarak üstlenmelerine fırsat vermesi.</i>	K	114	31,7	63	17,5	10	2,8	1	0,3	-	-
	E	96	26,7	70	19,4	4	1,1	2	0,6	-	-
	T	210	58,3	133	36,9	14	3,9	3	0,8	-	-
<i>Okul müdürünün, okul vizyon ve misyonunun nasıl olması gerektiğine yönelik olarak tüm paydaşlardan dönüt alması.</i>	K	106	29,4	72	20,0	9	2,5	1	0,3	-	-
	E	86	23,9	75	20,8	5	1,4	5	1,4	1	0,3
	T	192	53,3	147	40,8	14	3,9	6	1,7	1	0,3
<i>Okul müdürünün öğretmenleri, liderlik rollerini üstlenmeye hazırlaması.</i>	K	101	28,1	70	19,4	16	4,4	1	0,3	-	-0,3
	E	90	25,0	65	18,1	11	3,1	5	1,4	1	0,3
	T	191	53,1	135	37,5	27	7,5	6	1,7	1	-
<i>Okul müdürünün, öğretmenleri, liderliği paylaşmalarını istekli kılması.</i>	K	100	27,8	75	20,8	11	3,1	2	0,6	-	-
	E	89	24,7	68	18,9	11	3,1	3	0,8	1	0,3
	T	189	52,5	143	39,7	22	6,1	5	1,4	1	0,3

‘Okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirlemesi’ maddesi aynı zamanda ‘az önemli’ yönünde görüşü olan öğretmen bulunmamaktadır. Paylaşılan liderlik davranışlarının ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ boyutunda öğretmenlerin yüzde 60,6’sı okul müdürünün, öğretmenlerden öğrenci başarısını yükseltmek amacıyla onları etkileyecek ve cesaretlendirecek davranışlar sergilemelerini

beklemesini ‘çok önemli’ görürken, yarıdan fazlası da (%52,5) okul müdürünün öğretmenleri, liderliği paylaşımlarını istekli kılmasını ‘çok önemli’ görmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ boyutunda okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışının önem derecesine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması Tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 15

OMPLD, ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ Boyutunun Önem Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk Boyutu	Cins	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	P*	
Okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirlemesi.	K	188	4,62	4,56	0,51	358	2,23	0,02*
	E	172	4,49		0,61			
Okul müdürünün kendini, okul ve öğrenci başarıları yanında başarısızlığını da ilgili paydaşlar kadar üstlenmesi.	K	188	4,56	4,55	0,58	358	0,36	0,71
	E	172	4,54		0,59			
Okul müdürünün, öğretmenlerden öğrenci başarısını yükseltmek amacıyla onları etkileyecek ve cesaretlendirecek davranışlar sergilemelerini beklemesi.	K	188	4,56	4,54	0,58	358	0,87	0,38
	E	172	4,51		0,66			
Okul müdürünün öğretmenlere, belli konularda karar alma, görev ve sorumluluğu gönüllü olarak üstlenmelerine fırsat vermesi.	K	188	4,54	4,52	0,62	358	0,47	0,63
	E	172	4,51		0,60			
Okul müdürünün, okul vizyon ve misyonunun nasıl olması gerektiğine yönelik olarak tüm paydaşlardan dönüt alması.	K	188	4,50	4,45	0,61	358	1,53	0,12
	E	172	4,39		0,73			
Okul müdürünün, öğretmenleri, liderliği paylaşımlarını istekli kılması.	K	188	4,45	4,42	0,65	358	0,69	0,48
	E	172	4,40		0,73			
Okul müdürünün öğretmenleri, liderlik rollerini üstlenmeye hazırlaması.	K	188	4,44	4,41	0,67	358	0,75	0,45
	E	172	4,38		0,78			
GENEL	K	188	4,52	4,49	0,46	358	1,27	0,20
	E	172	4,46		0,51			

*p<0,05

Tablo 15’te yer alan analiz sonuçlarına göre paylaşılan liderlik davranışının ilgili maddeler ortalamalarının ortalamasına bakıldığında cinsiyet değişkenine göre ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ alt boyutunda öğretmen görüşleri yüksek değerde bir ortalama ile ($\bar{X} = 4,49$) ‘çok önemli’ görülmüştür. En yüksek ortalama ile ifade edilen paylaşılan liderlik davranışı

'Okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirlemesi' 4,56 ortalama değerle belirtilmiştir. Bununla birlikte Tablo 6'da kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,62$), erkek öğretmenlere ($\bar{X} = 4,49$) göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur [$t_{(358)} = 2,23$; $p > 0,05$]. 'Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk' oluşturma boyutuyla ilgili diğer maddelerde öğretmenlerin görüşleri cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermemiştir. Ortalamaları açısından diğerlerine göre daha düşük olan liderlik davranışı 'Okul müdürünün öğretmenleri, liderlik rollerini üstlenmeye hazırlaması' ($\bar{X} = 4,41$) davranışıdır.

Öğretmenlerin OMPLD 'Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar' Alt Boyutu Önem Görmelerine İlişkin Bulgular

Paylaşılan liderlik davranışlarının 'Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar' alt boyutunda frekans değerleri 'çok önemli' ve 'önemli' seçeneklerinde toplanmıştır. Sadece okul müdürünün çalışma saatlerini öğretmenlerin bir araya gelip öğretimsel konuları tartışmalarına olanak verecek şekilde düzenlemesi maddesinde 'hiç önemli değil' seçeneğinde işaretleme yapılmamıştır (Tablo 16).

Tablo 16

Öğretmenlerin Cinsiyete Göre 'Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar' Alt Boyutunda OMPLD Önem Derecesine İlişkin Görüşleri

Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar Boyutu	Cinsiyet	Liderlik Davranışının Önem Derecesi									
		Çok Önemli		Önemli		Kararsızım		Az önemli		Hiç Önemli Değil	
		F	%	f	%	f	%	F	%	F	%
Okul müdürünün okulun tek lideri olmak yerine, liderliği paylaşmayı istemesi.	K	116	32,2	63	17,5	4	1,1	4	1,1	1	0,3
	E	94	26,1	62	17,2	8	2,2	6	1,7	2	0,6
	T	210	58,3	125	34,7	12	3,3	10	2,8	3	0,8
Okul müdürünün çalışma saatlerini öğretmenlerin bir araya gelip öğretimsel konuları tartışmalarına olanak verecek şekilde düzenlemesi.	K	113	31,4	63	17,5	9	2,5	3	0,8	-	-
	E	89	24,7	68	18,9	8	2,2	7	1,9	-	-
	T	202	56,1	131	36,4	17	4,7	10	2,8	-	-
Okul müdürünün sohbet ortamlarında okulu geliştirmekle ilgili konular konuşması.	K	97	26,9	74	20,6	11	3,1	4	1,1	2	0,6
	E	94	26,1	64	17,8	8	2,2	6	1,7	-	-
	T	191	53,1	138	38,3	19	5,3	10	2,8	2	0,6
Okul müdürünün, yakın çevrenin okulun olanaklarından yararlanmasına fırsat vermesi.	K	100	27,8	65	18,1	19	5,3	2	0,6	2	0,6
	E	90	25,0	62	17,2	15	4,2	4	1,1	1	0,3
	T	190	52,8	127	35,3	34	9,4	6	1,7	3	0,8

<i>Okul müdürünün liderlik yapma fırsatını yalnızca kıdemli olan değil, yeni atananlar da dâhil, tüm öğretmenlere vermesi.</i>	K	94	26,1	65	18,1	21	5,8	5	1,4	3	0,8
	E	82	22,8	63	17,5	16	4,4	7	1,9	4	1,1
	T	176	48,9	128	35,6	37	10,3	12	3,3	7	1,9

Tablo 16’de OMPLD’nın ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ boyutunda öğretmenlerin yüzde 58,3’ü *okul müdürünün okulun tek lideri olmak yerine, liderliği paylaşmayı istemesini* ‘çok önemli’ görürken, yüzde 48,9’u da *okul müdürünün liderlik yapma fırsatını yalnızca kıdemli olan değil, yeni atananlar da dâhil, tüm öğretmenlere vermesini* ‘çok önemli’ görüşündedirler.

Öğretmenlerin ‘Örgüt Olanakları ve Fırsatlar’ boyutunda cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışının önem derecesine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması yer almaktadır (Tablo 17).

Okul müdürünün okulun tek lideri olmak yerine, liderliği paylaşmayı istemesi maddesi 4,46 ortalamayla en yüksek değerle belirtilmiştir. ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ boyutunda okul müdürünün paylaşılan liderlik davranışını hem kadın hem de erkek öğretmenler tarafından ‘önemli’ görülmektedir Bununla birlikte araştırma kapsamındaki okullardaki kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,53$), erkek öğretmenlere ($\bar{X} = 4,39$) göre paylaşılan liderlik davranışına yönelik görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığını görmektedir [$t_{(358)}=1,76$; $p>0,05$].

Tablo 17

OMPLD, ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ Boyutunun Önem Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar Boyutu	Cins	N	\bar{X}		Ss	sd	t	P
			K	E				
<i>Okul müdürünün okulun tek lideri olmak yerine, liderliği paylaşmayı istemesi.</i>	K	188	4,53	4,46	0,69	358	1,76	0,07
	E	172	4,39		0,82			
<i>Okul müdürünün çalışma saatlerini öğretmenlerin bir araya gelip öğretimsel konuları tartışmalarına olanak verecek şekilde düzenlemesi.</i>	K	188	4,52	4,45	0,66	358	1,75	0,08
	E	172	4,38		0,76			
<i>Okul müdürünün sohbet ortamlarında okulu geliştirmekle ilgili konular konuşması.</i>	K	188	4,38	4,40	0,78	358	-0,58	0,24
	E	172	4,43		0,74			
<i>Okul müdürünün, yakın çevrenin okulun olanaklarından yararlanmasına fırsat vermesi.</i>	K	188	4,37	4,37	0,79	358	0,67	0,94
	E	172	4,37		0,78			

<i>Okul müdürünün liderlik yapma fırsatını yalnızca kıdemli olan değil, yeni atananlar da dâhil, tüm öğretmenlere vermesi.</i>	K	188	4,28	4,26	0,88	358	0,56	0,57
	E	172	4,23		0,94			
<i>GENEL</i>	K	188	4,42	4,39	0,52	358	0,99	0,32
	E	172	4,36		0,56			

‘Okulumuz müdürü okulda yapılacak işlere ilişkin yetki ve sorumluluğu paydaşlarla paylaşır’ maddesi okul müdürünün örgütün olanak fırsatlarını paylaşma davranışı diğer maddelere göre daha düşük bir ortalama bulgusuna ulaşmıştır, ($\bar{X} = 4,22$). *‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’* boyutunda paylaşılan liderlik davranışları beş madde ile ölçülmeye çalışılmıştır. Tablo 18’de bu boyutta bulunan beş maddenin genel ortalaması 4,49 olarak yüksek bir değerle ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgüt Gelişimi ve İşbirliği’ Alt Boyutu Sergilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular

‘Örgüt Gelişimi Ve İşbirliği’ alt boyutunda paylaşılan liderlik davranışına ilişkin olarak öğretmenlerin yüzde 57,5’i okul müdürünün değişime ve yenileşmeye açık bir yönetim anlayışını benimsediğini, aynı doğrultuda yüzde 52,5’i de okul müdürünün, okuldaki problemleri çözme konusunda, ilgili paydaşların birlikte çalışmalarına fırsat verdiği paylaşılan liderlik davranışlarını ‘her zaman’ sergiledikleri yönünde görüşleri Tablo 18’de görülmektedir.

Tablo 18

Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgüt Gelişimi ve İşbirliği’ OMPLD Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşleri

Örgüt Gelişimi ve İşbirliği Boyutu	Cinsiyet	Liderlik Davranışının Sergilenme Derecesi								Hiç Önemli Değil	
		Her zaman		Çoğu zaman		Kararsız		Az önemli		f	%
		F	%	f	%	f	%	F	%		
<i>Okulumuz müdürü değişime ve yenileşmeye açık bir yönetim anlayışını benimser.</i>	K	117	32,5	39	10,8	17	4,7	9	2,5	6	1,7
	E	90	25,0	68	18,9	12	3,3	2	0,6	-	-
	T	207	57,5	107	29,7	29	8,1	11	3,1	6	1,7
<i>Okulumuz müdürü, öğretmenlerin okulu geliştirme, yenilikler getirme ve yenilikleri izleme çabalarına destek verir.</i>	K	109	30,3	51	14,2	13	3,6	12	3,3	3	0,8
	E	93	25,8	64	17,8	11	3,1	4	1,1	-	-
	T	202	56,1	115	31,9	24	6,7	16	4,4	3	0,8
<i>Okulumuz müdürü öğrencilerin başarısı ve başarısızlığı konusundaki sorumluluğu öğretmenlerle birlikte üstlenir.</i>	K	98	27,2	59	16,4	17	4,7	9	2,5	5	1,4
	E	93	25,8	56	15,6	17	4,7	5	1,4	1	0,3
	T	191	53,1	115	31,9	34	9,4	14	3,9	6	1,7
<i>Okulumuz müdürü öğretmenlerle bir ekibin üyesi oldukları bilinci içerisinde birlikte çalışır.</i>	K	105	29,2	48	13,3	18	5,0	13	3,6	4	1,1
	E	89	24,7	67	18,6	12	3,3	3	0,8	1	0,3
	T	194	53,9	115	31,9	30	8,3	16	4,4	5	1,4
<i>Okulumuz müdürü öğretmenlerini yeni, çağdaş öğretim yöntemlerini ve teknolojileri kullanma konusunda isteklendirir.</i>	K	106	29,4	49	13,6	16	4,4	14	3,9	3	0,8
	E	85	23,6	72	20,0	12	3,3	3	0,8	-	-
	T	191	53,1	121	33,6	28	7,8	17	4,7	3	0,8
<i>Okulumuz müdürü tüm paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli, idari personel vb.) kararlara katılımını teşvik eder.</i>	K	98	27,2	55	15,3	15	4,2	15	4,2	5	1,4
	E	91	25,3	58	16,1	12	3,3	10	2,8	1	0,3
	T	189	52,5	113	31,4	27	7,5	25	6,9	6	1,7
<i>Okulumuz müdürü, okuldaki problemleri çözme konusunda, ilgili paydaşların birlikte çalışmalarına fırsat verir.</i>	K	98	27,2	60	16,7	15	4,2	12	3,3	3	0,8
	E	91	25,3	65	18,1	11	3,1	4	1,1	1	0,3
	T	189	52,5	125	34,7	26	7,2	16	4,4	4	1,1
<i>Okulumuz müdürü okulun etkililiği için öğrencilerin öğrenmeleri ve başarılarına odaklı bir okul geliştirme anlayışındadır.</i>	K	100	27,8	64	17,8	13	3,6	8	2,2	3	0,8
	E	89	24,7	60	16,7	18	5,0	5	1,4	-	-
	T	189	52,5	124	34,4	31	8,6	13	3,6	3	0,8
<i>Okulumuz müdürü paydaşlar arasında etkili iletişimin geliştirilmesine önem verir.</i>	K	98	27,2	60	16,7	17	4,7	7	1,9	6	1,7
	E	83	23,1	67	18,6	14	3,9	7	1,9	1	0,3
	T	181	50,3	127	35,3	31	8,6	14	3,9	7	1,9
<i>Okulumuz müdürü okula ilişkin konulardaki kararları, ilgili paydaşların görüşlerini dikkate alarak, ayırım yapmaksızın verir.</i>	K	99	27,5	52	14,4	16	4,4	17	4,7	4	1,1
	E	81	22,5	69	19,2	14	3,9	8	2,2	-	-
	T	180	50,0	121	33,6	30	8,3	25	6,9	4	1,1
<i>Okulumuz müdürü okulda yapılacak işlere ilişkin yetki ve sorumluluğu paydaşlarla paylaşır.</i>	K	86	23,9	67	18,6	13	3,6	18	5,0	4	1,1
	E	87	24,2	63	17,5	13	3,6	9	2,5	-	-
	T	173	48,1	130	36,1	26	7,2	27	7,5	4	1,1

Öğretmenlerin yüzde 48,1’i okul müdürünün okulda yapılacak işlere ilişkin yetki ve sorumluluğu paydaşlarla paylaştığını ifade etmişlerdir. ‘Örgüt Gelişimi ve İşbirliği’ boyutundaki paylaşılan liderlik davranışları sergileme maddelerinin frekans değerleri ‘her zaman’ seçeneğinde toplanmış, ‘hiçbir zaman’ seçeneğinde işaretleme yapılmadığı Tablo 19’daki verilerden görülmektedir.

Tablo 19

OMPLD, Gelişimi ve İşbirliği' Boyutunun Sergilenme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgütün Gelişimi ve İşbirliği Boyutu	Cins	N	\bar{X}		Ss	Sd	T	P
			K	E				
Okulumuz müdürü, öğretmenlerin okulu geliştirme, yenilikler getirme ve yenilikleri izleme çabalarına destek verir.	K	188	4,33	4,38	0,96	358	-1,05	0,29
	E	172	4,43		0,71			
Okulumuz müdürü değişime ve yenileşmeye açık bir yönetim anlayışını benimser.	K	188	4,34	4,38	1,03	358	-0,96	0,33
	E	172	4,43		0,67			
Okulumuz müdürü okulun etkililiği için öğrencilerin öğrenmeleri ve başarılarına odaklı bir okul geliştirme anlayışındadır.	K	188	4,32	4,34	0,90	358	-0,27	0,78
	E	172	4,35		0,78			
Okulumuz müdürü, okuldaki problemleri çözme konusunda, ilgili paydaşların birlikte çalışmalarına fırsat verir.	K	188	4,26	4,33	0,96	358	-1,46	0,14
	E	172	4,40		0,76			
Okulumuz müdürü öğretmenlerini yeni, çağdaş öğretim yöntemlerini ve teknolojileri kullanma konusunda isteklendirir.	K	188	4,28	4,33	1,00	358	-1,16	0,24
	E	172	4,38		0,69			
Okulumuz müdürü öğretmenlerle bir ekibin üyesi oldukları bilinci içerisinde birlikte çalışır.	K	188	4,26	4,32	1,02	358	-1,41	0,15
	E	172	4,39		0,74			
Okulumuz müdürü öğrencilerin başarısı ve başarısızlığı konusundaki sorumluluğu öğretmenlerle birlikte üstlenir.	K	188	4,25	4,30	0,99	358	-1,14	0,25
	E	172	4,36		0,82			
Okulumuz müdürü paydaşlar arasında etkili iletişimin geliştirilmesine önem verir.	K	188	4,26	4,28	0,99	358	-0,43	0,66
	E	172	4,30		0,83			
Okulumuz müdürü tüm paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli, idari personel vb.) kararlara katılımını teşvik eder.	K	188	4,20	4,26	1,06	358	-1,19	0,23
	E	172	4,32		0,88			
Okulumuz müdürü okula ilişkin konulardaki kararları, ilgili paydaşların görüşlerini dikkate alarak, ayırım yapmaksızın verir.	K	188	4,19	4,24	1,06	358	-0,99	0,32
	E	172	4,29		0,80			
Okulumuz müdürü okulda yapılacak işlere ilişkin yetki ve sorumluluğu paydaşlarla paylaşır.	K	188	4,13	4,22	1,04	358	-1,92	0,55
	E	172	4,32		0,82			
GENEL	K	188	4,26	4,31	0,89	358	-1,28	0,20
	E	172	4,36		0,61			

*p<0,05

Tablo 20'de OMPLD'nın sergilenme derecesine baktığımızda 'Örgüt Gelişimi ve İşbirliği' boyutunda öğretmenlerin cinsiyetine göre görüşleri 4,31 ortalama ile 'her zaman' maddesinde toplanmıştır. Paylaşılan liderliğin on bir madde ile açıklanmaya çalışılan 'Örgüt Gelişimi ve İşbirliği' boyutunda 'Okulumuz müdürü, öğretmenlerin okulu geliştirme, yenilikler getirme ve yenilikleri izleme çabalarına destek verir' maddesi 4,38 ortalama değerle belirtilmiştir. Maddenin yer aldığı Tablo 20'de görüleceği üzere bu maddeyle ilgili olarak erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,43$), kadın öğretmenlere ($\bar{X} = 4,33$) göre görüşleri arasında

anlamli fark bulunmamıştır [$t_{(358)}=-1,05$; $p>0,05$]. Ortalamaları açısından diğ erlerine göre daha düşük bulunan ‘Okulumuz müdürü okulda yapılacak iş lere ilişkin yetki ve sorumluluğ u paydaş larla paylaşır’ liderlik davranış ı ($\bar{X} = 4,22$)’ dır.

Öğ retmenlerin OMPLD ‘Örgüt Kültürü’ Alt Boyutu Sergilenme Düz eylelerine İliş kin Bulgular

OMPLD ‘Örgüt Kültürü’ boyutunda öğ retmenlerin yarısından fazlası (% 60) okul müdürünün öğ retmenlerin gereksinim duydukları bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaş malarını sağlayacak bir ortam sağ ladığını ‘her zaman’ seçeneğ iyle sergilediğini ifade ederken, yüzde 52,5’i de okul müdürünün öğ retmenleri, liderliğ i paylaşmalarını istekli kıld ığı seçeneğ ini işaretlemiş lerdir (Tablo 20).

Tablo 20

Öğ retmenlerin Cinsiyete Gö re ‘Örgüt Kültürü’ Alt Boyutunda OMPLD Sergilenme Derecesine İliş kin Görüş leri

Örgüt Kültürü	Cinsiyet	Liderlik Davranış ının Sergilenme Derecesi									
		Her zaman		Çoğ u zaman		Kararsız		Az önemli		Hiç	
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
<i>Okulumuz müdürü öğ retmenlerin gereksinim duydukları bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaş malarını sağlayacak bir ortam sağ lar.</i>	K	118	32,8	39	10,8	16	4,4	13	3,6	2	0,6
	E	98	27,2	58	16,1	12	3,3	4	1,1	-	-
	T	216	60,0	97	26,9	28	7,8	17	4,7	2	0,6
<i>Okulumuz müdürü okulda karmaş a ve gerilim ortamına fırsat vermez.</i>	K	106	29,4	48	13,3	15	4,2	12	3,3	7	1,9
	E	100	27,8	60	16,7	6	1,7	5	1,4	1	0,3
	T	206	57,2	108	30,0	21	5,8	17	4,7	8	2,2
<i>Okulumuz müdürü çevre ve veli desteğ ine dayalı her türlü kaynağ ın sağ lanmasına uğ raş ır.</i>	K	111	30,8	43	11,9	16	4,4	12	3,3	6	1,7
	E	95	26,4	63	17,5	11	3,1	3	0,8	-	-
	T	206	57,2	106	29,4	27	7,5	15	4,2	6	1,7
<i>Okulumuz müdürü görüş leri açık ç a paylaşı ldığı özgür bir iletişim ortamı oluşturur.</i>	K	109	30,3	47	13,1	13	3,6	13	3,6	6	1,7
	E	96	26,7	61	16,9	13	3,6	2	0,6	-	-
	T	205	56,9	108	30,0	26	7,2	15	4,2	6	1,7
<i>Okulumuz müdürü, okulun olanaklarının (kütüphane, laboratuvar, vb.) öğ retmenlerin mesleki geliş imlerini sağlayacak yeterlilikte olmasına ç aba gösterir.</i>	K	106	29,4	54	15,0	13	3,6	11	3,1	4	1,1
	E	86	23,9	68	18,9	12	3,3	5	1,4	-	-
	T	192	53,3	122	33,9	25	6,9	16	4,4	4	1,1
<i>Okulumuz müdürü öğ retmenlerin değ iş im ve yenileşmeye karşı ortam hazırlar.</i>	K	99	27,5	54	15,0	16	4,4	10	2,8	9	2,5
	E	85	23,6	66	18,3	19	5,3	2	0,6	-	-
	T	184	51,1	120	33,3	35	9,7	12	3,3	9	2,5

'Örgüt Kültürü' boyutunda okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışının sergilenme derecesine ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

Paylaşılan liderlik davranışının sergilenme derecesine baktığımızda 'Örgüt Kültürü' boyutunda cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri yüksek düzeyde bir ortalama ile ($\bar{X} = 4,35$) 'her zaman' seçeneğini işaretlemişlerdir. Öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışları sergileme düzeylerine yönelik görüşleri Tablo 21'de görülmektedir.

Tablo 21

OMPLD 'Örgüt Kültürü' Boyutunun Sergilenme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt Kültürü Boyutu	Cins	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	P*	
<i>Okulumuz müdürü öğretmenlerin gereksinim duydukları bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşmalarını sağlayacak bir ortam sağlar.</i>	K	188	4,37	4,41	0,97	358	-0,88	0,37
	E	172	4,45					
<i>Okulumuz müdürü görüşlerin açıkça paylaşıldığı özgür bir iletişim ortamı oluşturur.</i>	K	188	4,27	4,36	1,06	358	-1,91	0,05
	E	172	4,45					
<i>Okulumuz müdürü çevre ve veli desteğine dayalı her türlü kaynağın sağlanmasına uğraşır.</i>	K	188	4,28	4,36	1,06	358	-1,78	0,07
	E	172	4,45					
<i>Okulumuz müdürü okulda karmaşa ve gerilim ortamına fırsat vermez.</i>	K	188	4,24	4,35	1,08	358	-2,27	0,02*
	E	172	4,47					
<i>Okulumuz müdürü öğretmenlerle birlikte okulun (saygı, önemseme, ortak çalışma gibi) değerlerini öğrencilerine benimsetme sorumluluğu taşırlar.</i>	K	188	4,30	4,34	0,95	358	-0,87	0,38
	E	172	4,38					
<i>Okulumuz müdürü, okulun olanaklarının (kütüphane, laboratuvar, vb.) öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak yeterlilikte olmasına çaba gösterir.</i>	K	188	4,31	4,33	0,98	358	-1,20	0,23
	E	172	4,65					
<i>Okulumuz müdürü öğretmenlerin değişim ve yenileşmeye karşı ortam hazırlar.</i>	K	188	4,19	4,27	1,10	358	-1,69	0,09
	E	172	4,36					
GENEL	K	188	4,28	4,35	0,91	358	-1,70	0,08
	E	172	4,42					

*p<0,05

En yüksek ortalama ile ifade edilen 'Okulumuz müdürü öğretmenlerin gereksinim duydukları bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşmalarını sağlayacak bir ortam sağlar' 4,41 ortalama değerle belirtilmiştir. Bulgulara göre erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,45$), kadın öğretmenlere ($\bar{X} = 4,37$) göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır [$t_{(358)}=-0,88$;

$p>0,05$]. Ortalamaları açısından diğerlerine göre daha düşük bulunan '*Okulumuz müdürü öğretmenlerin değişim ve yenileşmeye karşı ortam hazırlar*' paylaşılan liderlik davranışı ($\bar{X}=4,27$)' dir. Bu boyutta yer alan '*Okulumuz müdürü okulda karmaşa ve gerilim ortamına fırsat vermez*' liderlik davranışı ortalamalar arasında cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark gözlenmiştir. Diğer maddelerde kadın ve erkek öğretmenlerin arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu maddeyle ilgili olarak davranışın önem derecesi ile sergilenme düzeyi ortalamaları açısından her iki maddede de anlamlı fark görülmüştür.

Öğretmenlerin OMPLD 'Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk' Alt Boyutu Sergilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Paylaşılan liderlik davranışlarının '*Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk*' alt boyutunda frekans değerleri 'her zaman' ve 'çoğu zaman' seçeneklerinde toplanmıştır. *Okul müdürünün kendini, okul ve öğrenci başarıları yanında başarısızlığını da ilgili paydaşlar kadar üstlenmesi ve okulun vizyon ve misyonu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirlemesi* maddelerini erkek öğretmenler tarafından işaretlenmemiştir (Tablo 22).

'*Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk*' boyutunda paylaşılan liderlik davranışlarının sergilenmesinde öğretmenlerin yüzde 52,8'i *okul müdürünün, öğretmenlerin belli konularda karar alma, görev ve sorumluluğu gönüllü olarak üstlenmelerinde fırsat verdiğini*, yüzde 42,8'i *okul müdürünün öğretmenleri liderlik rollerini üstlenmeye hazırladığını* ifade etmişlerdir.

Tablo 22

Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ Alt Boyutunda OMPLD Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşleri

Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk Boyutu	Cinsiyet	Liderlik Davranışının Sergilenme Derecesi									
		Her zaman		Çoğu zaman		Kararsız		Az önemli		Hiç	
		F	%	f	%	F	%	F	%	f	%
<i>Okulumuz müdürü, öğretmenlerin belli konularda karar alma, görev ve sorumluluğu gönüllü olarak üstlenmelerinde fırsat verir.</i>	K	99	27,5	52	14,4	17	4,7	15	4,2	5	1,4
	E	91	25,3	61	16,9	17	4,7	1	0,3	2	0,6
	T	190	52,8	113	31,4	34	9,4	16	4,4	7	1,9
<i>Okulumuz müdürü, öğretmenlerden öğrenci başarısını yükseltmek amacıyla onları etkileyecek ve cesaretlendirecek davranışlar sergilemelerini bekler.</i>	K	100	27,8	64	17,8	10	2,8	12	3,3	2	0,6
	E	85	23,6	68	18,9	13	3,6	5	1,4	1	0,3
	T	185	51,4	132	36,7	23	6,4	17	4,7	3	0,8
<i>Okulumuz müdürü kendini, okul ve öğrenci başarıları yanında başarısızlığını da ilgili paydaşlar kadar üstlenir.</i>	K	95	26,4	56	15,6	19	5,3	12	3,3	6	1,7
	E	85	23,6	67	18,6	17	4,7	3	0,8	-	-
	T	180	50,0	123	34,2	36	10,0	15	4,2	6	1,7
<i>Okulumuz müdürü okul vizyon ve misyonunun nasıl olması gerektiğine yönelik olarak tüm paydaşlardan dönüt alır.</i>	K	94	26,1	54	15,0	20	5,6	16	4,4	4	1,1
	E	76	21,1	69	19,2	18	5,0	8	2,2	1	0,3
	T	170	47,2	123	34,2	38	10,6	24	6,7	5	1,4
<i>Okulumuz müdürü, öğretmenlerin liderliğin paylaşılmasını isteklendirir.</i>	K	91	25,3	56	15,6	21	5,8	10	2,8	-	2,8
	E	79	21,9	67	18,6	19	5,3	5	1,4	10	0,6
	T	170	47,2	123	34,2	40	11,1	15	4,2	2	3,3
<i>Okulumuz müdürü okulun vizyon ve misyonu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirler.</i>	K	89	24,7	55	15,3	24	6,7	14	3,9	6	1,7
	E	76	21,1	69	19,2	21	5,8	6	1,7	-	-
	T	165	45,8	124	34,4	45	12,5	20	5,6	6	1,7
<i>Okulumuz müdürü, öğretmenleri liderlik rollerini üstlenmeye hazırlar.</i>	K	83	23,1	60	16,7	25	6,9	10	2,8	10	2,8
	E	71	19,7	75	20,8	19	5,3	5	1,4	2	0,6
	T	154	42,8	135	37,5	44	12,2	15	4,2	12	3,3

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ boyutunda okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışının sergilenme derecesine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ boyutunda yedi sergilenme davranış ifadesi yer almaktadır. Bu liderlik davranışlarından hiçbirinde öğretmen görüşleri cinsiyetleri açısından farklılık göstermemiştir. Öğretmen görüşleri yüksek düzeyde bir ortalama ile ($\bar{X} = 4,49$) ‘her zaman’ seçeneğiyle bildirdikleri görüşler Tablo 23’de görülmektedir.

Tablo 23

OMPLD ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ Boyutunun Sergilenme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk Boyutu	Cins	N	\bar{X}	Ss	sd	t	P	
<i>Okulumuz müdürü, öğretmenlerden öğrenci başarısını yükseltmek amacıyla onları etkileyecek ve cesaretlendirecek davranışlar sergilemelerini bekler.</i>	K	188	4,31	4,33	0,91	358	-0,26	0,79
	E	172	4,34					
<i>Okulumuz müdürü, öğretmenlerin liderliğin paylaşılmasını isteklendirir.</i>	K	188	4,10	4,28	1,13	358	-1,40	0,16
	E	172	4,25					
<i>Okulumuz müdürü, öğretmenlerin belli konularda karar alma, görev ve sorumluluğu gönüllü olarak üstlenmelerinde fırsat verir.</i>	K	188	4,19	4,28	1,06	358	-1,87	0,06
	E	172	4,38					
<i>Okulumuz müdürü kendini, okul ve öğrenci başarıları yanında başarısızlığını da ilgili paydaşlar kadar üstlenir.</i>	K	188	4,18	4,26	1,05	358	-1,85	0,06
	E	172	4,36					
<i>Okulumuz müdürü, öğretmenleri liderlik rollerini üstlenmeye hazırlar.</i>	K	188	4,04	4,26	1,12	358	-1,58	0,11
	E	172	4,20					
<i>Okulumuz müdürü okul vizyon ve misyonunun nasıl olması gerektiğine yönelik olarak tüm paydaşlardan dönüt alır.</i>	K	188	4,15	4,19	1,05	358	-0,65	0,51
	E	172	4,22					
<i>Okulumuz müdürü okulun vizyon ve misyonu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirler.</i>	K	188	4,10	4,17	1,08	358	-1,46	0,14
	E	172	4,25					
GENEL	K	18	4,52	4,49	0,46	358	1,27	0,20
	E	17	4,46					
		2						

*p<0,05

En yüksek ortalama ile ifade edilen ‘Okulumuz müdürü, öğretmenlerden öğrenci başarısını yükseltmek amacıyla onları etkileyecek ve cesaretlendirecek davranışlar sergilemelerini bekler, paylaşılan liderlik davranışı 4,33 değerle belirtilmiştir. Bulgular doğrultusunda, erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,34$), kadın öğretmenler ($\bar{X} = 4,31$) göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır [$t_{(358)} = -0,26$; $p > 0,05$]. Ortalamaları açısından diğerlerine göre daha düşük bulunan ‘Okulumuz müdürü okulun vizyon ve misyonu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirler liderlik davranışı ($\bar{X} = 4,17$)’ dır.

Öğretmenlerin OMPLD ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ Alt Boyutu Sergilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenler ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ boyutuyla ilgili olarak sergilenme derecesini tüm maddeleri işaretleyerek yüksek puanlarla ifade etmişlerdir. Bu boyutta öğretmenlerin yüzde 54,6’sı *okul müdürünün yakın çevrenin okulun olanaklarından yararlanmasına fırsat verdiğini*, yüzde 45’i *okul müdürünü, okulun tek lideri olmak yerine, liderliği paylaşmayı istediği liderlik davranışını sergilediğini* ifade etmişlerdir (Tablo 24).

Tablo 24

Öğretmenlerin Cinsiyete Göre ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ Alt Boyutunda Okul Yöneticilerinin Paylaşılan Liderlik Davranışının Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşleri

Örgüt Olanaklar ve Fırsatlar	Cinsiyet	Liderlik Davranışının Sergilenme Derecesi									
		Her zaman		Çoğu zaman		Kararsız		Az önemli		Hiç	
		f	%	F	%	f	%	F	%	f	%
<i>Okulumuz müdürü yakın çevrenin okulun olanaklarından yararlanmasına fırsat verir.</i>	K	103	28,7	48	13,4	19	5,3	12	3,3	6	1,7
	E	93	25,9	59	16,4	10	2,8	6	1,7	3	0,8
	T	196	54,6	107	29,8	29	8,1	18	5,0	9	2,5
<i>Okulumuz müdürü sohbet ortamlarında okulu geliştirmekle ilgili konular konuşur.</i>	K	97	26,9	53	14,7	18	5,0	19	5,3	1	0,3
	E	83	23,1	68	18,9	13	3,6	7	1,9	1	0,3
	T	180	50,0	121	33,6	31	8,6	26	7,2	2	0,6
<i>Okulumuz müdürü, çalışma saatlerini, öğretmenlerin bir araya gelip öğretimsel konuları tartışmalarına olanak verecek şekilde düzenler.</i>	K	92	25,6	56	15,6	19	5,3	16	4,4	5	1,4
	E	84	23,3	70	19,4	14	3,9	2	0,6	2	0,6
	T	176	48,9	126	35,0	33	9,2	18	5,0	7	1,9
<i>Okulumuz müdürü okulumuzda, liderlik yapma fırsatını yalnızca kıdemli değil, okula yeni atanımlar da dâhil tüm öğretmenlerle paylaşır.</i>	K	82	22,8	60	16,7	21	5,8	18	5,0	7	1,9
	E	85	23,6	57	15,8	15	4,2	8	2,2	7	1,9
	T	167	46,4	117	32,5	36	10,0	26	7,2	14	3,9
<i>Okulumuz müdürü, okulun tek lideri olmak yerine, liderliği paylaşmayı ister.</i>	K	82	22,8	67	18,6	18	5,0	14	3,9	7	1,9
	E	80	22,2	64	17,8	10	2,8	13	3,6	5	1,4
	T	162	45,0	131	36,4	28	7,8	27	7,5	12	3,3

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ boyutunda okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışının sergilenme derecesine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ boyutunda cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri ‘her zaman’ seçeneğini işaretleyerek paylaşılan liderlik davranışının sergilenme derecesinin 4,20 değerle yüksek düzeyde ortalama ile görüş bildirmişlerdir (Tablo 25).

Tablo 25

OMPLD ‘Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar’ Boyutunun Sergilenme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar Boyutu	Cins	N	\bar{X}	Ss	Sd	T	P
<i>Okulumuz müdürü yakın çevrenin okulun olanaklarından yararlanmasına fırsat verir.</i>	K	188	4,22	1,07	358	-1,32	0,18
	E	172	4,36				
<i>Okulumuz müdürü sohbet ortamlarında okulu geliştirmekle ilgili konular konuşur.</i>	K	188	4,20	1,01	358	-1,08	0,28
	E	172	4,30				
<i>Okulumuz müdürü, çalışma saatlerini, öğretmenlerin bir araya gelip öğretimsel konuları tartışmalarına olanak verecek şekilde düzenler.</i>	K	188	4,13	1,07	358	-2,11	0,03*
	E	172	4,34				
<i>Okulumuz müdürü, okulun tek lideri olmak yerine, liderliği paylaşmayı ister.</i>	K	188	4,07	1,07	358	-0,79	0,42
	E	172	4,16				
<i>Okulumuz müdürü okulumuzda, liderlik yapma fırsatını yalnızca kıdemli değil, okula yeni atananlar da dâhil tüm öğretmenlerle paylaşır.</i>	K	188	4,02	1,12	358	-1,48	0,13
	E	172	4,19				
GENEL	K	188	4,13	0,93	358	1,60	0,10
	E	172	4,27				

‘Okulumuz müdürü yakın çevrenin okulun olanaklarından yararlanmasına fırsat verir’, 4,28 ortalama değerle belirtilmiştir. Bununla birlikte Tablo16’da yer alan erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,36$), kadın öğretmenlere ($\bar{X} = 4,32$) göre görüşleri arasında anlamlı fark sadece bir maddede gözlenmiştir [$t_{(358)} = -1,32$; $p > 0,05$]. Ortalamaları açısından diğerlerine göre daha düşük olan liderlik davranışı ‘Okulumuz müdürü okulumuzda, liderlik yapma fırsatını yalnızca kıdemli değil, okula yeni atananlar da dâhil tüm öğretmenlerle paylaşır ($\bar{X} = 4,10$)’ dır. ‘Okulumuz müdürü, çalışma saatlerini, öğretmenlerin bir araya gelip öğretimsel konuları tartışmalarına olanak verecek şekilde düzenler,’ maddesinde erkek öğretmenler ($\bar{X} = 4,34$), kadın öğretmenlere ($\bar{X} = 4,13$), göre okul müdürlerinin bu yönde davranış sergilemelerini anlamlı fark ortaya koyarak daha düşük bir ortalama ile ifade etmişlerdir. Bu boyutla ilgili diğer maddelerde kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamaları daha düşük olarak kendini göstermiştir.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışlarının Önemseme ve Sergilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu betimsel açıklamalardan sonra okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmenlerin bu davranışların önem ve sergilenme derecesi ile ilgili görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığına bakılmış ve yapılan istatistiksel işlemlerle elde edilen veriler Tablo 26’da görülmektedir.

Tablo 26

Öğretmenlerin OMPLD’nın Önem ve Sergilenme Derecelerine İlişkin Görüşlerin Karşılaştırılması

		N	\bar{X}	Ss	sd	T	P
Örgütsel Gelişme ve İşbirliği	Ö	360	4,62	0,38	358	1,93	0,05
	S	360	4,31	0,77		-1,28	0,20
Örgüt Kültürü	Ö	360	4,62	0,39	358	1,75	0,08
	S	360	4,35	0,76		-1,70	0,08
Örgütsel Vizyon ve Sorumluluk	Ö	360	4,49	0,49	358	1,27	0,20
	S	360	4,49	0,49		1,27	0,20
Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar	Ö	360	4,39	0,54	358	0,99	0,32
	S	360	4,20	0,84		1,60	0,10

Öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışlarının önemine ve bu davranışların okul müdürlerince sergilenme derecesine yönelik görüşleri arasında ele alınan dört boyutta da anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Paylaşılan liderlik davranışlarının gerek önem derecesi gerekse sergilenme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri ortalaması tüm boyutlarda ‘çok önemli’ ve ‘her zaman’ aralığına denk düşen yüksek bir ortalama ile ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışları önem derecesine ilişkin görüşlerin öğretmenlerin mesleki kıdemine göre karşılaştırılması.

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının önemine ilişkin öğretmen görüşleri arasında araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığının araştırılmasında ikiden fazla bağımsız grup olduğu için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması sırasıyla ‘Örgüt Gelişimi ve İşbirliği’, ‘Örgüt

Kültürü, *Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk*, ve *Örgüt Olanakları ve Fırsatlar* alt boyutları ile ele alınmıştır.

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının önem derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin *Örgüt Gelişimi ve İşbirliği* alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre incelendiği tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD’ nın Önem Derecesine İlişkin Görüşlerin *Örgüt Gelişimi ve İşbirliği* Alt Boyutunda Karşılaştırması

OMPLD ÖNEM DERESESİ	Kıdem	N	\bar{X}	Var. K.	K.T.	sd	K. O.	f	P
Örgüt Gelişimi ve İşbirliği Boyutu	0-5	60		Gruplar arası	0,40	5	0,08	0,54	0,74
	6-10	85	4,67	Grup İçi	52,22	354	0,15		
	11-15	94	4,61	Toplam	52,62	359			
	16-20	60	4,65						
	21-25	33	4,58						
	26 ve +	28	4,58						
	Toplam	36	4,60						
		0	4,62						

* p<0,05

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde, *Örgüt Gelişimi ve İşbirliği* alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur [$F_{(5-359)} = 0,54$; $p>0,05$]. *Örgüt Gelişimi ve İşbirliği* alt boyutunda, farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin görüşlerinde bir farklılaşma olmaması öğretmenlerin liderlik davranışlarını benzer derecede önemli gördüklerini ortaya koymaktadır.

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının önem derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin *Örgüt Kültürü* alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre incelendiği tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD'nın Önem Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgüt Kültürü' Alt Boyutunda Karşılaştırması

OMPLD ÖNEM DERECESİ	Kıdem	N	\bar{X}	Var. K.	K.T.	sd	K. O.	F	P
Örgüt Kültürü	0-5	60	4,64	Gruplar arası	0,37	5	0,07	0,48	0,78
	6-10	85	4,59	Grup İçi	54,52	354	0,15		
	11-15	94	4,64	Toplam	54,90	359			
	16-20	60	4,65						
	21-25	33	4,56						
	26 ve +	28	4,64						
	Toplam	360	4,62						

*p<0,05

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde, 'Örgüt Kültürü' alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur [F t(5-359)= 0,48; p>0,05]. 'Örgüt Kültürü' alt boyutunda, farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin görüşlerinde bir farklılaşma olmaması öğretmenlerin liderlik davranışlarını benzer derecede önemli gördüklerini ortaya koymaktadır.

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının önem derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin 'Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk' alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre incelendiği tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD'nın Önem Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk' Alt Boyutunda Karşılaştırması

OMPLD ÖNEM DERECESİ	Kıdem	N	\bar{X}	Var. K.	K.T.	sd	K. O.	F	P
Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk	0-5	60	4,48	Gruplar arası	0,57	5	0,11	0,47	0,79
	6-10	85	4,50	Grup İçi	86,24	354	0,24		
	11-15	94	4,51	Toplam	86,81	359			
	16-20	60	4,54						
	21-25	33	4,39						
	26 ve +	28	4,46						
	Toplam	360	4,49						

*p<0,05

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde, ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur [$F_{(5-359)}= 0,47$; $p>0,05$]. ‘Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk’ alt boyutunda, farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin görüşlerinde bir farklılaşma olmaması öğretmenlerin liderlik davranışlarını benzer derecede önemli gördüklerini ortaya koymaktadır.

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının önem derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin ‘Örgütsel Olanak ve Fırsatlar’ alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre incelendiği tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 30’de verilmiştir.

Tablo 30

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD’ nın Önem Derecesine İlişkin Görüşlerin ‘Örgütsel Olanak ve Fırsatlar’ Alt Boyutunda Karşılaştırması

OMPLD ÖNEM DERESESİ	Kıdem	N	\bar{X}	Var. K.	K.T.	sd	K. O.	F	P
Örgütsel Olanak ve Fırsatlar	0-5	60	4,48	Gruplar arası	0,62	5	0,12	0,41	0,83
	6-10	85	4,50	Grup İçi	106,04	354	0,30		
	11-15	94	4,51	Toplam	106,66	359			
	16-20	60	4,54						
	21-25	33	4,39						
	26 ve +	28	4,46						
	Toplam	360	4,49						

* $p<0,05$

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde, ‘Örgütsel Olanak ve Fırsatlar’ alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur [$F_{(5-359)}= 0,41$; $p>0,05$]. ‘Örgütsel Olanak ve Fırsatlar’, farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin görüşlerinde bir farklılaşma olmaması öğretmenlerin liderlik davranışlarını benzer derecede önemli gördüklerini ortaya koymaktadır.

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışları sergilenme derecesine ilişkin görüşlerin öğretmenlerin mesleki kıdemine göre karşılaştırılması.

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının sergilenme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin ‘*Örgüt Gelişimi ve İşbirliği*’ alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre incelendiği tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD’nın Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşlerin ‘*Örgüt Gelişimi ve İşbirliği*’ Alt Boyutunda Karşılaştırması

OMPLD SERGİLENME DERECESİ	Kıdem	N	\bar{X}	Var. K.	K.T.	sd	K. O.	F	P
Örgüt Gelişimi ve İşbirliği	0-5	60	4,29	Gruplar arası	0,29	5	0,05	0,09	0,99
	6-10	85	4,32	Grup İçi	215,93	354	0,61		
	11-15	94	4,29	Toplam	216,22	359			
	16-20	60	4,32						
	21-25	33	4,27						
	26 ve +	28	4,38						
	Toplam	360	4,31						

*p<0,05

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde, ‘*Örgüt Gelişimi ve İşbirliği*’ alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur [$F_{(5-359)} = 0,09$; $p > 0,05$]. ‘*Örgüt Gelişimi ve İşbirliği*’ alt boyutunda, farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin görüşlerinde bir farklılaşma olmaması öğretmenlerin okul müdürlerince liderlik davranışlarını sergiledikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının sergilenme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin ‘*Örgüt Kültürü*’ alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre incelendiği tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD' nın Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgüt Kültürü' Alt Boyutunda Karşılaştırması

OMPLD SERGİLENME DERECESİ	Kıdem	N	\bar{X}	Var. K.	K.T.	sd	K. O.	F	P
Örgüt Kültürü	0-5	60	4,31	Gruplar arası	0,90	5	0,18	0,30	0,91
	6-10	85	4,32	Grup İçi	211,15	354	0,59		
	11-15	94	4,31	Toplam	212,06	359			
	16-20	60	4,41						
	21-25	33	4,33						
	26 ve +	28	4,47						
	Toplam	360	4,35						

*p>0,05

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde, 'Örgüt Kültürü' alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur [$F_{(5-359)} = 0,30$; $p>0,05$]. Bu boyutta farklı kıdemlerdeki öğretmen görüşleri okul müdürlerini paylaşılan liderlik davranışlarını sergiledikleri yönünde görüş bildirmişlerdir.

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının sergilenme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin 'Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk' alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre incelendiği tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 33' de verilmiştir.

Tablo 33

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD'nın Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk' Alt Boyutunda Karşılaştırması

OMPLD SERGİLENME DERECESİ	Kıdem	N	\bar{X}	Var. K.	K.T.	sd	K. O.	F	P
Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk	0-5	60	4,48	Gruplar arası	0,57	5	0,11	0,47	0,79
	6-10	85	4,50	Grup İçi	86,24	354	0,24		
	11-15	94	4,51	Toplam	86,81	359			
	16-20	60	4,54						
	21-25	33	4,39						
	26 ve +	28	4,46						
	Toplam	360	4,49						

*p<0,05

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde, 'Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk' alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur [$F_{(5-359)} = 0,47$; $p > 0,05$]. 'Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk' alt boyutunda, farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin görüşlerinde bir farklılaşma olmaması okul müdürlerince liderlik davranışlarının sergilendiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının sergilenme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin 'Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar' alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre incelendiği tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 34'de verilmiştir.

Tablo 34

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre OMPLD' nin Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşlerin 'Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar' Alt Boyutunda Karşılaştırması

OMPLD SERGİLENME DERECESİ	Kıdem	N	\bar{X}	Var. K.	K.T.	sd	K. O.	F	P
Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar	0-5	60	4,07	Gruplar arası	1,63	5	0,32	0,45	0,80
	6-10	85	4,24	Grup İçi	253,88	354	0,71		
	11-15	94	4,23	Toplam	255,52	359			
	16-20	60	4,21						
	21-25	33	4,12						
	26 ve +	28	4,27						
	Toplam	360	4,20						

* $p < 0,05$

Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde, 'Örgütsel Olanaklar ve Fırsatlar' alt boyutunda ve mesleki kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur [$F_{t(5-359)} = 0,45$; $p > 0,05$]. Bu boyutta da farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin görüşlerinde bir farklılaşma olmaması öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergilediği yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 35

Okul Müdürlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışlarının Önemli Görülme-Sergilenme Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Önemli Görülme	Sergilenme
Önemli Görülme	1	0.47
Sergilenme	0.47	1

***p<.01*

Tablo 35’da okul müdürlerinin paylaşımcı liderlik davranışlarının öğretmenlerce önemli görülme ve sergilenme dereceleri bakımından özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik Pearson Korelasyon Katsayısının [$r = 0,47$; $p < 0,01$] olduğu görülmektedir. Bu değer öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının önemli görülme ve sergilenme düzeyleri arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bölüm IV: Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde, ulaşılan bulgular sonucunda konu ile ilgili tartışma, sonuç ve öneriler bölümleri yer almaktadır.

Tartışma

Okul müdürlerinin çağın gereklerine cevap veren okulların oluşumunda yer almaları kaçınılmazdır. Açıklan (2015); bir okul, müdürü kadar okuldur diyerek örgütün gerçek bir yöneticiye değil lidere duyduğu ihtiyacı vurgulamıştır. Okul müdürleri, okulu yönetebilmek için sık sık emirler vererek astlarına verdiği emirleri uygulaması için zorlamak yerine; çalışanlarını ortak bir amaç etrafında toplayarak onların da grubun bir üyesi olarak hissetmesi, liderliği onlarla paylaşmaktan çekinmeyerek yeni liderler yaratarak ortak paydaşta çözüm yolları üretmesi, işbirliği ve eşgüdümü doğru kullanabilmesi, paylaşımcı liderin görevleridir.

Alanyazına son yıllarda yerini alan paylaşımcı lider; katılımcı, dönüşümcü, vizyoner, işbirlikçi liderlikten daha fazlasıdır. 2000’li yıllardan sonra liderlik görevlerindeki değişmelerle önemi daha da artmıştır. Okulun var olması sadece bir binadan ibaret değildir. Öğrencisiyle, öğretmeniyle, okul personeliyle, velisiyle ve yol gösterici ve öngörüsü olan paylaşan lider bir yöneticiyle okulun var olması demektir.

Öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışlarını önemseme ve sergileme olarak iki aşamada ele alarak hazırlanan paylaşılan liderlik davranışları ölçeğini araştırmamızda veri aracı olarak kullanılmıştır. Veri aracını geliştirme çalışmalarında alan yazın taraması yapılarak paylaşılan liderlik ölçme araçları incelenmiştir. Alanyazında paylaşılan liderlik üzerine geçerli ve güvenli bir ölçme aracı oluşturmayı amaçlayan ilk çalışma; Hulpia, Devos ve Rosseel’in (2009) geliştirdiği ve Özdemir (2012) tarafından Türkçeye çevrilerek hazırlanan Dağıtımçı Liderlik Envanteri’dir. Paylaşılan liderliği, “liderlik fonksiyonları” ve “liderlik ekibi uyumu” olarak iki alt boyutta ele alınmıştır. İkinci çalışma olan, Taştan ve Oğuz (2013) tarafından geliştirilen “İlköğretim Öğretmenleri için Dağıtımçı Liderlik Ölçeği” beş faktörlü

bir yapı arz etmektedir. Üçüncü çalışma olarak Özer ve Beycioğlu (2013), tarafından ilköğretim okullarında paylaşılan liderliğin ne düzeyde sergilendiğine yönelik öğretmen algılarını betimlemeyi amaçlayan Paylaşılan Liderlik Ölçeği ise 10 maddeden oluşan tek faktörlü bir yapıya sahiptir. Dördüncü çalışma olarak Aslan ve Ağıroğlu Bakır (2015) tarafından 55 maddelik ölçek beş alt boyuta sahiptir. Örgütsel gelişme ve işbirliği, vizyon ve misyon, sorumluluk alma, okul kültürü ve örgütsel olanaklar olarak belirlenmiştir. Aslan ve Ağıroğlu Bakır (2015) çalışmasında paylaşılan liderlik olgusunun okul örgütlerinde ne düzeyde olduğunu öğretmen algılarını saptamak amacıyla geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının geliştirmeyi amaçlamıştır.

Araştırmacı tarafından geliştirilen okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışları ölçeği bu çalışmada, liderlik davranışlarının öğretmenlerce önemli görülme ve okul müdürlerince sergilenme düzeyini belirlemeye yönelik olarak iki boyutlu bir veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Paylaşılan liderlik davranışları ölçeği; Çanakkale ilinde araştırma kapsamındaki birbirinden bağımsız olarak belirlenen okullarda farklı zamanlarda iki uygulama olarak gerçekleştirilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak, açımlayıcı faktör analizi sonuçları doğrultusunda dört alt boyut belirlendikten sonra uygulanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre dört alt boyutta incelenen paylaşılan liderlik davranışları önemseme görüşleri ve sergilenme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışlarını çalışma ortamında önemsedini, okul müdürünün de paylaşılan liderlik davranışlarını örgüt ortamında sergilediğini göstermektedir.

Öğretmenlerin Paylaşılan liderlik davranışları örgütün gelişimi ve işbirliği boyutu genel ortalaması yüksek puanlarla 'çok önemli' seçeneğinde toplanmıştır. Öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışlarını önemseme düzeyi cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre görüşlerinde genel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Okul müdürünün öğretmenlerin okulu geliştirme ve yenilikler getirme ve

yenilikleri izleme çabalarına destek vermesi davranışı kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha çok önemli görerek anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın öğretmenler okuldaki gelişim ve yenilik çalışmalarında okul müdürünün yanında olarak desteklemek istediği görüşü yüksek düzeydedir.

Paylaşılan liderlik davranışlarının sergilenme derecesi örgüt gelişimi ve işbirliği boyutuna baktığımızda öğretmenlerin yüzde 57,5'i okul müdürünün değişime ve yenileşmeye açık bir yönetim anlayışını benimsediğini ifade etmişlerdir. Okul müdürünün bu liderlik davranışında öğretmenlerinin değişim odaklı yeni fikirlerini örgüt yönetiminde yer verdiğini göstermektedir. Kadın ve erkek öğretmenler arasında okul müdürünün örgüt gelişimi ve işbirliği boyutu sergilenme düzeyi paylaşılan liderlik maddeleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu sonuçlar, Ağiroğlu Bakır (2014) paylaşılan liderliğin resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algısı araştırmasında gelişim ve işbirliği boyutunda da anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Yapılan araştırma sonuçları birbiriyle örtüşmektedir.

Paylaşılan liderlik davranışları örgüt kültürü alt boyunda Öğretmenlerin dörtte üçü (% 75) okul müdürünün okulda karmaşa ve gerilim ortamına fırsat vermemesi liderlik davranışını çok önemli görmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutundaki liderlik davranışlarının cinsiyetine göre incelenmesinde kadın öğretmenlerin görüşleri erkek öğretmenlere göre anlamlı bir fark oluşturduğu gözlenmektedir. Kadın öğretmenlerin örgüt yönetiminde gerilim ortamındaki okul müdürü davranışlarını yüksek düzeyde önemseydiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul kültürü boyutundaki okul müdürünün gerilim ve karmaşa ortamına fırsat vermemesi davranışının sergilenmesi davranışı ise, erkek öğretmenlerin her zaman okul müdüründe görmek istediği liderlik davranışı olduğu görüşüne ulaşılmıştır.

Örgüt vizyonu ve sorumluluk boyutu önem düzeyinde öğretmenlerin yüzde 60,6'sı öğrenci başarısını yükseltmek amacıyla onları etkileyecek ve cesaretlendirecek davranışları okul müdürünün desteklemesini çok önemli görmüşlerdir. Öğrencinin başarısını yükseltmesi sadece kendi çabası değil, öğretmen desteğinin okulda farklı davranışlarla ortaya konmasını paylaşılan liderlik davranışı olarak okul içinde uygulanması öğretmen görüşleri çok önemli olduğu tespit edilmiştir. Paylaşılan liderlik davranışlarının örgüt vizyonu ve sorumluluk alt boyutunda öğretmenlerin yarıdan fazlası (%52,5) okul müdürünün öğretmenleri, liderliği paylaşımlarını istekli kılması davranışını çok önemli buldukları görüşündedirler. Okul içindeki paylaşılan liderlik davranışını öğretmenlerin de sahiplenmesi görüşü ağır basmakta, bu davranışın önemi vurgulanmaktadır. En yüksek ortalama ile ifade edilen paylaşılan liderlik davranışı olan; okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirlemesini kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Okulun vizyon ve misyon belirlenmesi çalışmalarında kadın öğretmenlerin görev almasındaki isteğin erkeklere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk boyutunda paylaşılan liderlik davranışlarının sergilenmesinde öğretmenlerin yüzde 52,8'i okul müdürünün, öğretmenlerin belli konularda karar alma, görev ve sorumluluğu gönüllü olarak üstlenmelerinde fırsat vermesini çok önemli görüşüyle desteklemişlerdir. Okul müdürünün belli konularda öğretmenlerine danışarak karar vermesi, onlara bu konuda sorumluluk vermesi, gönüllü katılımlarını desteklemesi liderlik davranışı öğretmenlerin yarıdan fazlası için çok önemlidir. Örgüt Vizyonu ve Sorumluluk' boyutunda yedi sergilenme davranış ifadesi öğretmen görüşleri yüksek düzeyde bir ortalama elde edilerek öğretmen görüşleri cinsiyetleri açısından farklılık göstermemiştir. Erol (2016) tarafından yapılan çalışma bulgularına bakıldığında öğretmenlerin, okuldaki paylaşılan liderliğe ilişkin algı düzeyleri araştırmasında yüksek bir ortalama ile okul müdürünün, okula

ilişkin karar alma süreçlerinde diğer paydaşları da (öğretmenleri, öğrencileri, velileri) dâhil etmesi görüşüyle paylaşılan liderlik özelliklerini sergileyerek liderlik sürecinin içinde yer aldıklarını göstermektedir. Araştırmanın sonuçları paylaşılan liderlik davranışlarının vizyon ve sorumluluk alma boyutuyla örtüşmektedir.

Paylaşılan liderlik davranışlarının önem derecesi örgütsel olanaklar ve fırsatlar boyutunda okul müdürünün okulun tek lideri olmak yerine, liderliği paylaşmayı istemesi paylaşılan liderlik davranışını hem kadın hem de erkek öğretmenler tarafından çok önemli görüşü hakimdir. Bu sonuç öğretmenler tarafında liderlik davranışı sadece okul müdüründe bulunması gereken bir davranış olmadığı görüşünü desteklemektedir. Bununla birlikte araştırma kapsamındaki okullardaki kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre paylaşılan liderlik davranışına yönelik görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığını görmektedir.

Paylaşılan liderlik davranışları örgütsel olanaklar ve fırsatlar boyutunda cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri 'her zaman' seçeneğini işaretleyerek paylaşılan liderlik davranışının sergilenme derecesinin yüksek düzeyde ortalama ile görüş bildirmişlerdir. Okulumuz müdürü, çalışma saatlerini, öğretmenlerin bir araya gelip öğretimsel konuları tartışmalarına olanak verecek şekilde düzenlemesi davranışında erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin bu yönde davranış sergilemelerini anlamlı fark ortaya koyarak daha düşük bir ortalama ile ifade etmişlerdir. Okul müdürünün, okul örgütündeki öğretimsel konuların önceden planlı şekilde sonuçları üzerinde konuşulmasına fırsat vermesi gerektiği erkek öğretmenlerin her zaman sergilenmesini beklediği bir davranıştır. Okul müdürü öğretimsel konular üzerinde öngörülerini bazı olaylar meydana gelmeden öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunmalıdır.

Sonuç

Araştırma kapsamında resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışlarını önemseme düzeyleri ve görevli okul müdürlerinin bu davranışları sergileme düzeylerini etkileyen faktörler ve bu faktörler arasındaki ilişkilere yönelik ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

1. Paylaşılan liderlik davranışlarının örgütün gelişimi ve işbirliği boyutu öğretmen görüşlerine göre önem derecesi gibi okul müdürleri tarafından sergilenme düzeyi de yüksektir.

2. Paylaşılan liderlik davranışlarının örgütün gelişimi ve işbirliği boyutu öğretmenlerin cinsiyetine ilişkin olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

a) Örgüt gelişimi ve işbirliği boyutunda paylaşılan liderlik davranışlarını önemseme düzeyi cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre görüşlerinde genel olarak anlamlı bir fark yoktur. Fakat okul müdürünün öğretmenlerin okulu geliştirme ve yenilikler getirme ve yenilikleri izleme çabalarına destek vermesi davranışı kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre anlamlı bir farklılık vardır. Kadın öğretmenler okuldaki gelişim ve yenilik çalışmalarında yer alarak okul müdürünün yanında olarak desteklemek istediği görüşü yüksek düzeydedir.

b) Kadın ve erkek öğretmenler arasında okul müdürünün örgüt gelişimi ve işbirliği boyutu sergilenme düzeyi paylaşılan liderlik maddeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3. Öğretmen görüşlerine göre paylaşılan liderlik davranışlarının örgüt kültürü boyutu önem derecesi yüksek düzeyde; okul müdürleri tarafından sergilenme düzeyi de yüksek düzeydedir.

4. Paylaşılan liderlik davranışlarının önem ve sergilenmesinde örgüt kültürü boyutu öğretmenlerin cinsiyetine ilişkin olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

a) Örgüt kültürü boyutu önem derecesine göre öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir fark vardır. Kadın öğretmenlerin örgüt yönetiminde gerilim ortamındaki okul müdürü davranışlarını yüksek düzeyde önemseydiği sonucuna ulaşılmıştır.

b) Öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışlarının cinsiyetine göre okul kültürü boyutundaki sergilenme düzeyinde okul müdürünün gerilim ve karmaşa ortamına fırsat vermemesi davranışında anlamlı bir fark vardır. Erkek öğretmenler gerilim ve karmaşa ortamındaki yapılacakların okul müdürünün sorumluluğunda olduğunu düşünmüşlerdir.

5. Paylaşılan liderlik davranışlarının örgüt vizyonu ve sorumluluk boyutu öğretmen görüşlerine göre önem derecesi yüksek düzeyde; okul müdürleri tarafından sergilenme düzeyi de yüksek düzeydedir.

6. Paylaşılan liderlik davranışlarının önem ve sergilenmesinde örgüt vizyonu ve sorumluluk boyutu öğretmenlerin cinsiyetine ilişkin olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

a) Paylaşılan liderlik davranışları örgüt vizyonu ve sorumluluk boyutunun önem derecesi öğretmen görüşlerine göre okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirlemesi davranışında anlamlı fark vardır. Örgütte vizyon ve misyon oluşturma çalışmalarında kadın öğretmenlerin görüşüne öncelik verilmelidir.

b) Paylaşılan liderlik davranışları örgüt vizyonu ve sorumluluk boyutunun sergilenme derecesinde kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

7. Paylaşılan liderlik davranışlarının örgütsel olanaklar ve fırsatlar boyutu öğretmen görüşlerine göre önem derecesi yüksek düzeyde; okul müdürleri tarafından sergilenme düzeyi de yüksek düzeydedir.

8. Paylaşılan liderlik davranışlarının önem ve sergilenmesinde örgütsel olanaklar ve fırsatlar boyutu öğretmenlerin cinsiyetine ilişkin olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

a) Paylaşılan liderlik davranışları örgütsel olanaklar ve fırsatlar boyutunun önem derecesinde kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Okul örgütünde olanak fırsatları yaratma görevi ve sorumluluğu tüm öğretmenlerde toplanması görüşüyle liderliğin paylaşılması gerektiği sonucu var olmaktadır.

b) Paylaşılan liderlik davranışları örgütsel olanaklar ve fırsatlar boyutunun sergileme derecesinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır. Okul müdürünün çalışma saatlerini öğretimsel konularının tartışılmasına olanak verecek şekilde ayarlaması davranışını sergilemesi erkek öğretmenler tarafında anlamlı farklılık oluşturmuştur. Okulun öğretimsel konularındaki görüşlerini önceden tartışılması ve önlemler alınarak okul müdürünün bu konudaki öngörüsünün olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler

Araştırmayla elde edilen bulgular ve varılan sonuçlar çerçevesinde aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Okul örgütü, öğretmen-okul müdürü ilişkisine dayalı çalışmalara dayanan tek basamaklı bir hiyerarşik bir yapı özelliği taşıdığından daha yoğun bir iletişim ortamıdır. Diğer taraftan okul yöneticisiyle öğretmenlerin statü olarak yakınlığı, okul müdürlerinin paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelmesini kolaylaştırır ve hatta gerekli kılar. Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik yeterliliklerinin daha geliştirilmesi ve yönetim kadrolarına atanacakların eğitimlerinde bu konulara yer verilmesi çalışmalarına gidilebilir.

2. Paylaşılan liderlik öğretmenlerin sınıf yönetimi sürecinde de etkili kullanabilecekleri bir yaklaşımdır. Bir sınıf lideri olarak öğretmenlere de paylaşılan liderlik davranışlarını geliştirmesine dönük hizmetiçi eğitim programları geliştirilebilir.

3. Verilerin toplanması sürecinde görüşülen bazı öğretmenlerin ifadelerinden veri toplama aracındaki paydaşlar olarak belirtilenlerden biri olan velilerle paylaşımların sınırlı kaldığı şeklinde bir izlenim edinilmiştir. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin velilerle iletişimlerinde paylaşılan liderlik davranışlarını nasıl uygulayabileceklerine dönük düzenlemelere gidilebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliğini ve uygunluğunu test edebilmek ve paylaşılan liderlik davranışlarının okul müdürlerince sergilenme düzeyinin ulusal boyutta ortaya konulabilmesi amacıyla, ilgili ölçek kullanılarak farklı iller ve farklı coğrafi bölgelerde çalışma tekrarlanabilir.

2. Bu çalışma paylaşılan liderlik davranışlarının öğretmenlerce önemli görülme ve okul müdürlerince sergilenme düzeyleriyle ilgilidir. Paylaşılan liderlik davranışları farklı örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkilendirilerek desenlenmiş çalışmalar olarak yapılabilir.

3. Benzer çalışmalar öğretmenler dışındaki paydaşlara ve okul müdürlerinin kendileri yanında farklı eğitim yönetimi kademelerindeki yöneticilere ve onların paydaşlarına yönelik araştırmalar olarak planlanabilir.

Kaynakça

- Açıkalin, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*, Pegem Akademi
- Açıkalin, A., Özkan, M. (2015). *Bir öğrenim çevresi olarak okulu yönetmek*, Pegem Akademi
- Açıkalin, A, Şişman, M ve Turan,S (2015). Bir insan olarak okul müdürü, Pegem Akademi.
- Açıkalin, A. (2000). İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki. *Ulusal Tez Merkezi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- Ağiroğlu Bakır, A. (2013). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi. *Ulusal Tez Merkezi*
- https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=vVNzTGHHhjH-u3WMToxQ-rNzF-7y5FkSCydYvgF84axPUrNjZoEF4HXKnQ_bkhEF
- Altinkurt, Y. (2007). Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları. *Ulusal Tez Merkezi*
- https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=wBmNpkQC9Nhi90NLW7E7-Ui8FO_gsC1qIzgy9gQzrHXK6vFNAPu1_sqQmd4jRcyr
- Aslan, M. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2015).Okul örgütlerinde paylaşılan liderlik ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 21(1), 1-24.
- <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/kuey.2015.001>
- Aslan, M. ve Ağiroğlu Bakır, A.(2014). Resmi ve özel okul öğretmenlerinin paylaşılan liderliğe ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1),117-142.
- <http://efdergi.inonu.edu.tr/article/view/5000015854>

Arslan, H. ve Uslu B. *Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi*, International Journal of Educational Research Volume: 5 Issue: 1 Winter 2014 pp 42-60

Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*, Nobel Yayın Dağıtım.

Aytek, İ. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin okul yönetiminde gösterdikleri liderlik davranışları. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=iTkOhwevEenJZ3onUvs52iAqvG4f1gQu1Piye2wk_BwyC-bzglfVLjAEDtAKb_EM

Aytekin, H. (2014). Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kartal ilçesi örneği). *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=1zw6GvYMe-q3Hf6HR-3US1Vba_23H0CjJ2fSq-B2_jR7AnGC-Tse-sj5YZoh8xPd

Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*, Pegem Akademi.

Balcı, Y. (2009). İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüştürücü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi. *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=CwVIqqBuz1VkysVpueogAYUJse16uAsI623d3uug4HHP2Ai8C9YbGnJ4AUP7jaIv>

Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul

Başaran, İ, E. (1996). *Eğitim yönetimi*, Beşinci basım, Yargıcı Matbaası.

Başaran, İ, E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*, Nobel Yayıncılık.

Başaran, İ, E. (2008). *Örgütsel davranışın yönetimi*, Nobel Yayıncılık.

Başar, M, A. (2015). *Eğitim bilimlerinde kaynak tarama ve rapor yazma*, Başar Yayıncılık.

Bayram, Ş. (2013). Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri. *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=vVNzTGHhHjH-u3WMToxQ-uenM5j9czVN0r-OoribRpY5qgy8vFq84XQPfbxtBL-Y>

Baysal, A. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde meyer-allen modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1).

Baysal, A, E. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=rcbWnuqW6HxCZ_98ARapgs9_204s4AHxE_YI_Gytk2ZRpry90zItEZMca5lgyen

Beycioğlu, K. *Kitap inceleme, educational administration: theory and practice* 2010, Vol. 16, Issue 2, pp: 301-303 Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2010, Cilt 16, Sayı 2, ss:301-303

Beycioğlu, K., Özer, N., Uğurlu C, T., ve Köybaşı, F. (2018). Okul liderliği ölçeği (olö) geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 7(1), 21-42.

<http://dergipark.gov.tr/amauefd/issue/37607/309463>

Beycioğlu, K ve Aslan, B. (2012). Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Liderliğine İlişkin Görüşleri: Bir Karma Yöntem Çalışması, *Educational Administration: Theory and Practice* 2012, Vol. 18, Issue 2, pp: 191-223 Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi 2012, Cilt 18, Sayı 2, ss: 191-223.

Beytekin, F, O. (2004). İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması. *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=Keh6sQzap4ZTp8dqWPIH1GM03C3eEVK2e4WWiYgvGD0ZZ076FSvb5veZSvJlfc1G>

Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Pegem Akademi

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(32), 470-483.

<http://www.pegemindex.net/index.php/Pati/article/view/2240/1727>

Bolden, R. (2004). What is Leadership?, Leadership South West Research Report 1

Canlı , S. (2011). Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin algıları (adıyaman ili örneği). *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=zD1B0cW7zVr3VcnZjitVXjWtflNnNNjr4xaEfDSJdgNXDTb0qaha4a9U8rfGU7xm>

Cemre, S. (2014). *Graduate School of Social Sciences and Humanities This is to certify that I have examined this copy of a master's thesis by* Yüksek Lisans Tezi. Koç University, İstanbul.

Çanakkale Milli Eğitim Müdürlüğü (2016). <https://canakkale.meb.gov.tr/> (Erişim tarihi: 15.06.2016)

Çelik, M. (2013). Öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (bağcılar ve bakırköy ilçeleri örneği). *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=vVNzTGHHhjH-u3WMToxQ-qLEK2XmzGVb3-TJA9ix7MWmsVy9gbWP9nS2GlfpVWhN>

Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik*, Pegem Yayıncılık.

Çelik, V. (1995). *Eğitim yöneticisinin vizyon ve misyonu*. Eğitim Yönetimi. 1 (1), Kış.

Çınar, A. (2015). Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı: gerçek mi? olabilir mi? hayal mi?. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=Wbc656i315e2eV6-EZV1oqJp0wvFejR_Cl_IAeILxDjj_bOgTB6f3NVXSerMEMSF

Çobanoğlu, F. (2003). İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları. *Ulusal Tez Merkezi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Çokluk, Ö. Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları, Pegem Akademi, Ankara.

Dikmen, B. (2012). Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramı'nın çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=vVNzTGHHhjH-u3WMToxQ-qi-tbKGCsW6Ogu9qqEBE9_j21eIHDmoe4L2LceGzUCd

DPT. (2004). İlçelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırması (2004).

<http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/299/ilce.pdf>.

Duygulu, S. (2007). Servis sorumlu hemşirelerine yönelik hazırlanan transformasyonel liderlik eğitim programının liderlik uygulamaları üzerine etkisi. *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=XohQ0H2mJnBfxLPsY8dG41MmcyqdCACdn9OLyJgiIcyh3-vSjsUMWf9er3lwa4ow>

Durmuş, A. (2014). Güncel liderlik yaklaşımları, duygusal zekâ, yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ ilişkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=gyLHMouPes-CvnhRcjQsKW6HTnGWdSm9d3UKCebhROJJsbsz6cZljHD9Yj09-dAIK>

Doğan, S. (2001). Liderlik mi yöneticilik mi? geleneksel liderlik davranış tarzları ve bu konudaki yeni yaklaşımlara bir bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*

Elmore, R. (2000). Building a new structure for school leadership. Washington, DC: The Albert Shanker Institute

Erçetin, Şule. (2000). *Lider sarmalında vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,

Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, 4.Baskı, İstanbul.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon çağdaş ve küresel yaklaşımlar*, Beta Basım Yayın Dağıtım,10.Baskı, İstanbul

Erol, Y.C. (2016). Paylaşılan liderlik, aile katılımı ve okula bağlılık arasındaki ilişki. *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=OykDDeWBWTL9-Wm52sZBrCRyp1oi4VQub35sM50M6sCKWDkVXOWKG6gdWWgCabnb>

Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, 3.Basım, Ankara.

Gezici, A. (2007). Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama. *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=wBmNpkQC9Nhi90NLW7E7-S5XS72o2r0RjSxm9vu7A6VUCRNECIJHFkMumUJgSf8s>

Gosling, J. (2004). *Leadership Development in Management Education* University of Exeter Business Leadership Review Page 1 of 3.

Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt dönüşümünde transformasyonel liderliğin incelenmesi. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=L8ilcwn9ZRRc_YMKxXW1rp0vtjcqTJNJ2gKczptMCZaY7giaajl03msuJ278jU5

Gronn, P. (2000). Distributed properties: a new architechure for leadership, *Educational Management & Administration*, 28(3), 317–38.

Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration* 46 (2), 141 – 158

Gül, H. (2003). Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=p911s0iMPy2wtZbYYckXOfsfvj1CraoWRspHvahQR9eiVPyc5aU4kGh_dxHvR1h

Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, güz, sayı:28,ss,531-5

Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*. 23(3), 313-324.

Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: leading or misleading? *Educational Management Administration Leadership* 32; 11-24

- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172–188
- Hawkins, B., & Edwards, G. (2013). *Managing the monsters of doubt: Liminality, threshold concepts and leadership learning*. *Management Learning*.
- Hoch, J. and Dulebohn, J. (2013). *Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation*, *Human Resource Management Review*, March 2013, Pages 114-125
- Hulpia, H. ve Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35: (2), 153-171.
- Hulpia, H., Devos, G., ve Rosseel, Y. (2009). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.
- İşcan, S. (2014). Yabancı diller yüksekokulu müdürlerinin dağıtıcı liderlik davranışlarının öğretici elemanlarının iş doyumları üzerindeki etkisi. *Ulusal Tez Merkezi*
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=48XPj7KKOhKUgntkUiKO3NVAF-gqSUJ5Gjin8nXQLxGFaaybpbFbz1WRcu7gF5xs>
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Asil Yayın, Ankara.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kiriş, İ. (2013). İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri: adana ili örneği. *Ulusal Tez Merkezi*
https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=vVNzTGHHhjH-u3WMToxQkT1vOIXv8zY_fOkutee2IWdUDqq7p7aRf5VJyqJX6NH
- Kaya, O. (2007). Örgütsel bağlılık: emniyet genel müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama. *Ulusal Tez Merkezi*
https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=ePX_SaJ0b35Gq45swKG3IJP6gWeJXTDnNL_X2OoF8II4RwMCDF1Q8uhgdwv4Ij

Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve liderler*, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.

Kılıç, G. (2008). Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=wBmNpkQC9Nhi90NLW7E7bS47V3jADqKTIwt_01VLux8xxNDNxmr2OAPKNRUzTpm

Kinter, O. (2016). Örtük liderlik kuramı çerçevesinde güç mesafesi ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ilişkisi. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=WY5CM7tPNE2z_YM6pBu0t0OR3skgyttPzYCbwGCwFpE2YI5uSdyfa7Kd-C1C8A8

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Korkmaz, E. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri (izmit örneği). *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=1zw6GvYMe-q3Hf6HR3US5S0eqYL24gtLhhvtgpbRpoxFep8kif-Wl6Uqy6vc2DY>

Nişancı, N. Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi, *Çömü Yönetim Bilimi Dergisi*,2015,13,25.Oğuz, A. (2015). İlkokul müdürlerinin öğretmen algılarına göre vizyoner liderlik davranışı ile öğretimsel liderlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=cbOXH84ZayrLjc0TlQXKo1m21Gbdk_42Da5a9f5GnOgZaRlS74Gu69w0PAMNabl

Oldaç, Y, İ. (2016). *The relationship between distributed leadership, enabling school structure, teacher collaboration, academic optimism and student achievement: a school effectiveness model*, A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University

Öğretici, R. (2006). Katılımcı liderlik ve katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=XohQ0H2mJnBfxLPsY8dG4xhGj_jVCUWLKbrHTJNVFHEzGYPo-Gg3dKZPoehcL-TK

Özer, N ve Beycioğlu, K. *The development, validity and reliability study of distributed leadership scale*, *Elementary Education Online*, 12(1), 7786, 2013. *İlköğretim Online*, 2013, 12(1), 77-86.

Polat, M. ve Arabacı, İ. *Liderliğin kısa tarihi ve açık liderlik*, *Route Educational and Social Science Journal* Volume 2(1), January 2015

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.(2001). *Örgütsel psikoloji*, Ezgi Kitabevi, 3.Baskı, Bursa.

Sarpkaya, R. (2014). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Anı Yayıncılık.

Sarıççek, L.(2014). Gaziantep ili şehitkamil ilçesindeki ilkokullarda öğretmen görüşlerine göre paylaşılan liderlik ve okul iklimi . *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=cbOXH84ZayrLjc0tl>

[QXKjJu54CYmiVh4cKOcvOfQQGM6ptp8FGmt0rD-r3CvEJQ](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=cbOXH84ZayrLjc0tl)

Serinkan, C. İpekçi, İ. (2005). Yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. C.10, S. 1s281-294

Sert, S. (2015). *Stratejik Liderlik - Çağ Ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve etik geleneksel modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*.

Sivri, H. Beycioğlu, K. (2017). Okullardaki paylaşılan liderliğe ilişkin ampirik araştırmaların incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 135-163.

Sönmez, A. (2010). Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Bahçelievler örneği). *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=ZeTyprYuef2HkaF3xt4wYt6xvSFGdGN8Px685SF8tW7aNTyJ2VsXnSR_6vS28jBA

Şişman, M. (2015). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Pegem Akademi.

Toksöz, S. (2010). 21. yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=ZeTyprYuef2HkaF3xt4wYoNm_eVPYv3bgHxK2opAkwoBBBzxmJ5YrdOMuLcO8EIgb

Tahaoğlu, Filiz ve Gedikoğlu, Tokay. (2009). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58),

Tekin, Y. (2007). Modern bir liderlik yaklaşımı vizyoner liderlik: antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=wBmNpkQC9Nhi90NLW7E7-WboFeTXBetXdBiIe3oAgohEKHnQhTTMoBfNY6-2GUiK>

Temel, E. (2016). Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=Br_XTptK8CZ70f0JGX9xEm9_kQbR3VLmwbYHic7PNGu554GSPQwK88B9HUgViM862

Toksöz, S. (2010). 21. yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=ZeTyprYuef2HkaF3xt4wYoNm_eVPYv3bgHxK2opAkwoBBBzxmJ5YrdOMuLcO8EIgb

Uçurum, F The Application Of Neuroscience For Improving The Leadership Skills And A Research About Essential Leadership Skills In The Light Of Neuroleadership Findings (Liderlik Vasıflarının Geliştirilmesi İçin Nörobilim Uygulaması Ve Nörobilim Bulguları Işığında Gerekli Liderlik Vasıfları Hakkında Bir Araştırma)

Yalçın, S. (2016). Liderlik olgusu bağlamında ilişkisel (dönüşümcü) liderlik kavramı. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=DPTyuy3wRPq_qvCPSqUB65E-d1HcBNg4SjK_OIqPM71abs2ZJ0zbHeYOBGIGfQu

Yıldırım, B. (2012). Liderlik özellikleri ve liderlik tarzlarının duygusal zekâ perspektifinden incelenmesi. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=rcbWnuqW6HxCZ_98ARapgs35oQZqOmQhHEUSZLF21YTRquMIQxF2q-eqaupfPybE

Yekeler, K. (2015). Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimli liderlik davranışlarının rolü. *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=WBC656i315e2eV6-EZV1ou5GoR6DnabRk5ZTqweCjHjX2NM4yiRdiFA7d9zsGtSs>

Yener, S.(2014). Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması. *Ulusal Tez Merkezi*

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=sY7m19PfcL6F1NUw-cr80BGH85-vlw49SE_NPnmWaUfwULf1biwswu1BLVpLq_FN

Yılmaz, A. İ. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları. *Ulusal Tez Merkezi*

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=iTkOhwevEenJZ3onUvs52udLeAt4BLvsLV2gTL1ref7X8wzSwMTv1b5XuYd35FNm>

YUKL, Gary, Leadership In Organizations, Prentice, Hall, 2002

Ekler

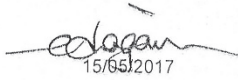
Ek 1: Anket Kullanım İzni

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI

FORM: 2

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

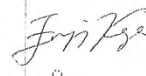
ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Seda KÖSEM
Kurumu / Üniversitesi	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller/ilçeler	Çanakkale Merkez, Ayvacık, Bayramiç, Çan, Gelibolu, Gökçeada
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	İlkokul, Ortaokul, Lise
Araştırmanın konusu	"Eğitim Yöneticilerinin Öz Denetim Becerileri İle Paylaşılan Liderlik Arasındaki İlişki"
Üniversite / Kurum Onayı	Var
Araştırma/Proje/Ödev/Tez Önerisi	Tez Çalışması
Veri Toplama Araçları	Anket Formu
Görüş İstenilecek Birim/Birimler	Öğretmenler
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
UYGUNDUR	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalif Üyenin Adı ve Soyadı:	


15/05/2017

Komisyon Başkanı
Erdal DOĞANCI

KOMİSYON


Üye
Seçil YÜKSEL


Üye
Ergün KAYA

Aşağıda yer alan "Okul müdürünüzün sergilediği liderlik davranışlarına" yönelik soruları uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyerek cevaplayınız, lütfen.	Davranışların Sergilenme Derecesi				
	Her Zaman	Sık Sık	Karasızım	Ara sıra	Hiçbir Zaman
OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN SERGİLEDİĞİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI					
22. Okulumuz müdürü, öğretmenlerden öğrenci başarısını yükseltmek amacıyla onları etkileyecek ve cesaretlendirecek davranışlar sergilemelerini bekler.	5	4	3	2	1
23. Okulumuz müdürü, tüm paydaşlar arasında saygı ve güvene dayalı bir ortam oluşturur.	5	4	3	2	1
24. Okulumuz müdürü öğretmenlerin gereksinim duydukları bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşmalarını sağlayacak bir ortam sağlar.	5	4	3	2	1
25. Okulumuz müdürü görüşlerin açıkça paylaşıldığı özgür bir iletişim ortamı oluşturur.	5	4	3	2	1
26. Okulumuz müdürü okulda karmaşa ve gerilim ortamına fırsat vermez.	5	4	3	2	1
27. Okulumuz müdürü sohbet ortamlarında okulu geliştirmekle ilgili konular konuşur.	5	4	3	2	1
29. Okulumuz müdürü öğretmenlerle birlikte okulun (saygı, önemseme, ortak çalışma gibi) değerlerini öğrencilerine benimsetme sorumluluğu taşırlar.	5	4	3	2	1
30. Okulumuz müdürü, okulun olanaklarının (kütüphane, laboratuvar, vb.) öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak yeterlilikte olmasına çaba gösterir.	5	4	3	2	1
31. Okulumuz müdürü, çalışma saatlerini, öğretmenlerin bir araya gelip öğretimsel konuları tartışmalarına olanak verecek şekilde düzenler.	5	4	3	2	1
32. Okulumuz müdürü çevre ve veli desteğine dayalı her türlü kaynağın sağlanmasına uğraşır.	5	4	3	2	1
33. Okulumuz müdürü yakın çevrenin okulun olanaklarından yararlanmasına fırsat verir.	5	4	3	2	1

Anket bitmiştir, teşekkür ederim.

ÇANAKKALE İLİ ANKET YAPILACAK OKULLAR LİSTESİ

1	AYVACIK	İmam Hatip Lisesi	Ayvacık Anadolu İmam Hatip Lisesi
2	AYVACIK	İmam Hatip Ortaokulu	Küçükkuyu Fennur Sözen İmam Hatip Ortaokulu ✓
3	AYVACIK	Anadolu Otelcilik ve Turizm Mes. Lisesi	Mehmet Akif Ersoy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
4	AYVACIK	Anadolu Lisesi	Ayvacık Anadolu Lisesi
5	AYVACIK	Fen Lisesi	Ayvacık Fen Lisesi
6	AYVACIK	Anaokulu	Fennur SÖZEN Anaokulu ✓
7	AYVACIK	İlkokul	Küçükkuyu İlkokulu
8	AYVACIK	Ortaokul	Atatürk Ortaokulu
9	BAYRAMIÇ	İmam Hatip Lisesi	Bayramiç Anadolu İmam Hatip Lisesi ✓
10	BAYRAMIÇ	İmam Hatip Lisesi	Bayramiç Anadolu İmam Hatip Lisesi
11	BAYRAMIÇ	Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi (ETÖGM)	Bayramiç Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi
12	BAYRAMIÇ	Anadolu Lisesi	Bayramiç Mustafa-Gülşen Çınaroğlu Anadolu Lisesi ✓
13	BAYRAMIÇ	Anaokulu	Lütfiye Kerim Tahsildaroğlu Anaokulu
14	BAYRAMIÇ	İlkokul	Milli Hakimiyet İlkokulu ✓
15	BAYRAMIÇ	İlkokul	Milli Zafer İlkokulu
16	BAYRAMIÇ	İlkokul	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
17	BAYRAMIÇ	Ortaokul	Cumhuriyet Ortaokulu
18	BAYRAMIÇ	Ortaokul	Menderes Ortaokulu
19	ÇAN	İmam Hatip Lisesi	Çan Anadolu İmam Hatip Lisesi
20	ÇAN	Kız Meslek Lisesi	Hacı Fatma Bodur Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
21	ÇAN	Sağlık Meslek Lisesi	Çan Sevim Bodur Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
22	ÇAN	Anadolu Lisesi	Çan İbrahim Bodur Anadolu Lisesi
23	ÇAN	Fen Lisesi	Çan Fen Lisesi
24	ÇAN	Anaokulu	Zeynep Bodur Okyay Anaokulu
25	ÇAN	İlkokul	75.Yıl Murat Köse İlkokulu
26	ÇAN	İlkokul	Cumhuriyet İlkokulu
27	ÇAN	İlkokul	İstiklal İlkokulu
28	ÇAN	İlkokul	Terzalan İlkokulu
29	ÇAN	İlkokul	Özer İlkokulu
30	ÇAN	Ortaokul	Şehit Engin Eker Ortaokulu
31	ÇAN	Ortaokul	Osman Caneri Ortaokulu
32	ÇAN	Ortaokul	Şehit Binbaşı Ercan Kurt Ortaokulu
33	GELİBOLU	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Gelibolu Anadolu İmam Hatip Lisesi
34	GELİBOLU	İmam Hatip Ortaokulu	Gelibolu İmam Hatip Ortaokulu
35	GELİBOLU	Denizcilik Anadolu Meslek Lisesi	Armatör Yakup Aksoy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
36	GELİBOLU	Endüstri Meslek Lisesi	Mehmet Akif Ersoy Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
37	GELİBOLU	Sağlık Meslek Lisesi	Ecebey Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
38	GELİBOLU	Anadolu Lisesi	Gelibolu Anadolu Lisesi
39	GELİBOLU	Fen Lisesi	Gelibolu Fen Lisesi
40	GELİBOLU	Anaokulu	Gelibolu Bağımsız Anaokulu
41	GELİBOLU	İlkokul	Piri Reis İlkokulu
42	GELİBOLU	İlkokul	26 Kasım İlkokulu
43	GELİBOLU	İlkokul	75. Yıl Cumhuriyet İlkokulu
44	GELİBOLU	İlkokul	Orgeneral Eşref Bitlis İlkokulu
45	GELİBOLU	Ortaokul	Hakimiyeti Milliye Ortaokulu

ÇANAKKALE İLİ ANKET YAPILACAK OKULLAR LİSTESİ

47	GELİBOLU	Ortaokul	Namık Kemal Ortaokulu	
48	GÖKÇEADA	İmam Hatip Ortaokulu	Gökçeada İmam Hatip Ortaokulu	
49	GÖKÇEADA	Endüstri Meslek Lisesi	Gökçeada Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	
50	GÖKÇEADA	Anadolu Lisesi	Gökçeada Atatürk Anadolu Lisesi	
51	GÖKÇEADA	Anaokulu	Burhanettin Kurt Anaokulu	
52	GÖKÇEADA	İlkokul	Cumhuriyet İlkokulu	
53	GÖKÇEADA	İlkokul	Yeni Bademli İlkokulu	
54	GÖKÇEADA	Ortaokul	Gökçeada Ortaokulu	
55	MERKEZ	İmam Hatip Lisesi	Çanakkale Anadolu İmam Hatip Lisesi	
56	MERKEZ	İmam Hatip Ortaokulu	Şehit Ömer Halisdemir İmam Hatip Ortaokulu	
57	MERKEZ	Anadolu Otelcilik ve Turizm Mes. Lisesi	Çanakkale Kepez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	
58	MERKEZ	Endüstri Meslek Lisesi	Çanakkale Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	
59	MERKEZ	Kız Meslek Lisesi	Nedime Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	
60	MERKEZ	Sağlık Meslek Lisesi	Çanakkale İbn-i Sina Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	
61	MERKEZ	Anadolu Lisesi	Vahit Tuna Anadolu Lisesi	
62	MERKEZ	Anadolu Lisesi	Avukat İbrahim Mutlu Anadolu Lisesi	
63	MERKEZ	Anadolu Lisesi	Çanakkale İbrahim Bodur Anadolu Lisesi	
64	MERKEZ	Anadolu Lisesi	Merkez Çanakkale Anadolu Lisesi	
65	MERKEZ	Fen Lisesi	Çanakkale Fen Lisesi	
66	MERKEZ	Güzel Sanatlar Lisesi	Çanakkale Hüseyin Akif Terzioğlu Güzel Sanatlar Lisesi	
67	MERKEZ	Sosyal Bilimler Lisesi	Çanakkale Sosyal Bilimler Lisesi	
68	MERKEZ	Anaokulu	Ali Ağaoğlu Anaokulu	
69	MERKEZ	Anaokulu	Atatürk Anaokulu	
70	MERKEZ	Anaokulu	Hüseyin Akif Terzioğlu Anaokulu	
71	MERKEZ	İlkokul	Kepez Atatürk İlkokulu	
72	MERKEZ	İlkokul	Özlem Kayalı İlkokulu	
73	MERKEZ	İlkokul	Arıburun İlkokulu	
74	MERKEZ	İlkokul	Anafartalar İlkokulu	
75	MERKEZ	İlkokul	Vali Fahrettin Akkutlu İlkokulu	
76	MERKEZ	İlkokul	Barbaros Hayrettin Paşa İlkokulu	
77	MERKEZ	İlkokul	Hüseyin Akif Terzioğlu İlkokulu	
78	MERKEZ	İlkokul	Atatürk İlkokulu	
79	MERKEZ	İlkokul	Çanakkale Ticaret Borsası İlkokulu	
80	MERKEZ	İlkokul	Mustafa Kemal İlkokulu	
81	MERKEZ	Ortaokul	Cumhuriyet Ortaokulu	
82	MERKEZ	Ortaokul	Kepez Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu	
83	MERKEZ	Turgut Reis Ortaokulu	Şehir	
84	MERKEZ	Ortaokul	Şinasi ve Figen Bayraktar Ortaokulu	
85	MERKEZ	Ortaokul	Hüseyin Akif Terzioğlu Ortaokulu	
86	MERKEZ	Ortaokul	Atatürk Ortaokulu	
87	MERKEZ	Ortaokul	Ömer Mart Ortaokulu	
88	MERKEZ	Ortaokul	Gazi Ortaokulu	
89	MERKEZ	Ortaokul	Merkez Işıklar Muharrem Yılmaz Ortaokulu	



Ek-2 Anket ÖRNEĞİ

Değerli meslektaşım;

Bu anket formu, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı'nda yürüttüğümüz "Eğitim Yöneticilerinin Öz Denetim Becerileri İle Paylaşılan Liderlik Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılacaktır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, bir okul müdüründen beklenen *liderlik davranışlarına*, ikinci bölümde ise okul müdürünüzün sergilediği *liderlik davranışlarına* yönelik sorular yer almaktadır. Anket sorularını, soruların karşısında yer alan kutucuklardan uygun gördüğünüzü işaretleyiniz, lütfen.

Verdiğiniz cevaplar sadece ilgili araştırmada kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi tam ve içtenlikle doldurmanız araştırmamızın sağlıklı ve güvenilir sonuçlara ulaşması ve problemi tam olarak ortaya koyabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim. Saygılarımla.

Seda ŞAYAN KÖSEM
EYD Yüksek Lisans Öğrencisi
sedasayan10@hotmail.com

Cinsiyetiniz : 1() Kadın 2() Erkek
Kıdeminiz : 1() 5 yıl ve altında 2() 6 – 10 yıl 3() 11 – 15 yıl 4() 16 – 20 yıl
5() 21 – 25 yıl 6() 26 ve üzeri yıl
Çalıştığınız okul türü : 1() Okulöncesi 2() İlkokul 3() Ortaokul 4() Lise

I. BÖLÜM: Aşağıda yer alan "Bir okul müdüründen beklenen liderlik davranışlarına" yönelik soruları uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyerek cevaplayınız, lütfen.	Davranışların Önem Derecesi				
	Çok Önemli	Önemli	Kararsızım	Az Önemli	Hic Önemli Değil
Bir Okul Müdüründen Beklenen Liderlik Davranışları					
1 Okul müdürünün okulun tek lideri olmak yerine, liderliği paylaşmayı istemesi.	5	4	3	2	1
2. Okul müdürünün liderlik yapma fırsatını yalnızca kıdemli olan değil, yeni atananlar da dâhil, tüm öğretmenlere vermesi.	5	4	3	2	1
3. Okul müdürünün tüm paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli, idari personel vb.) kararlara katılımını teşvik etmesi.	5	4	3	2	1
4. Okul müdürünün okula ilişkin konulardaki kararları, ilgili paydaşların görüşleri dikkate alarak, ayırım yapmaksızın vermesi.	5	4	3	2	1
5. Okul müdürünün paydaşlar arasında etkili iletişimin geliştirilmesine önem vermesi.	5	4	3	2	1
6 Okul müdürünün okulda yapılacak işlere ilişkin yetki ve sorumluluğu paydaşlarla paylaşması.	5	4	3	2	1
7. Okul müdürünün, okulun etkililiği için öğrencilerin öğrenmeleri ve başarılarına odaklı bir 'okul geliştirme' anlayışa sahip olması.	5	4	3	2	1
8. Okul müdürünün öğretmenlerin okulu geliştirme, yenilikler getirme ve yenilikleri izleme çabalarına destek vermesi.	5	4	3	2	1
9. Okul müdürünün öğrencilerin başarısı ve başarısızlığı konusundaki sorumluluğu okul yöneticisi ve öğretmenlerle birlikte üstlenmesi.	5	4	3	2	1
10. Okul müdürünün okuldaki problemleri çözme konusunda, ilgili paydaşların birlikte çalışmalarına fırsat vermesi.	5	4	3	2	1
11. Okul müdürünün, öğretmenlerle bir ekibin üyesi oldukları bilinciyle, birlikte çalışması.	5	4	3	2	1
12. Okul müdürünün öğretmenleri yeni ve çağdaş öğretim yöntemlerini ve teknolojileri kullanma konusunda istekli kılması.	5	4	3	2	1

Aşağıda yer alan "Bir okul müdüründen beklenen liderlik davranışlarına" yönelik soruları uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyerek cevaplayınız, lütfen.	Davranışların Önem Derecesi				
	Çok Önemli	Önemli	Kararsız	Az Önemli	Hic Önemli Değil
Bir Okul Müdüründen Beklenen Liderlik Davranışları					
13. Okul müdürünün değişime ve yenileşmeye açık bir yönetim anlayışını benimsemesi.	5	4	3	2	1
14. Okul müdürünün öğretmenlerin değişim ve yenileşmeye açık olmasına ortam hazırlaması.	5	4	3	2	1
15. Okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirlemesi.	5	4	3	2	1
16. Okul müdürünün paydaşları (yönetici, öğretmen, diğer personel, veli) okulun vizyon ve misyonunu gerçekleştirecek şekilde yönlendirmesi.	5	4	3	2	1
17. Okul müdürünün okulun vizyon ve misyonunu her yıl güncelleme çalışması yapması.	5	4	3	2	1
18. Okul müdürünün, okul vizyon ve misyonunun nasıl olması gerektiğine yönelik olarak tüm paydaşlardan dönüt alması.	5	4	3	2	1
19. Okul müdürünün, öğretmenleri, liderliği paylaşmalarını istekli kılması.	5	4	3	2	1
20. Okul müdürünün öğretmenleri, liderlik rollerini üstlenmeye hazırlaması.	5	4	3	2	1
21. Okul müdürünün öğretmenlere, belli konularda karar alma, görev ve sorumluluğu gönüllü olarak üstlenmelerine fırsat vermesi.	5	4	3	2	1
22. Okul müdürünün kendini, okul ve öğrenci başarıları yanında başarısızlığını da ilgili paydaşlar kadar üstlenmesi.	5	4	3	2	1
23. Okul müdürünün, öğretmenlerden öğrenci başarısını yükseltmek amacıyla onları etkileyecek ve cesaretlendirecek davranışlar sergilemelerini beklemesi.	5	4	3	2	1
24. Okul müdürünün tüm paydaşlar arasında saygı ve güvene dayalı bir ortam oluşturması.	5	4	3	2	1
25. Okul müdürünün öğretmenlerin gereksinim duydukları bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşmalarını sağlayacak bir ortam oluşturması.	5	4	3	2	1
26. Okul müdürünün, okulda görüşlerin açıkça paylaşıldığı özgür bir iletişim ortamı oluşturması.	5	4	3	2	1
27. Okul müdürünün okulda karmaşa ve gerilim ortamına fırsat vermemesi.	5	4	3	2	1
28. Okul müdürünün solibet ortamlarında okulu geliştirmekle ilgili konular konuşması.	5	4	3	2	1
29. Okul müdürünün, öğretmenlerle birlikte okulun (saygı, önemseme, ortak çalışma gibi) değerlerini öğrencilerine benimsetme sorumluluğu taşıması.	5	4	3	2	1
30. Okul müdürünün okul olanaklarının (kütüphane, laboratuvar, vb.) öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayacak yeterlilikte olmasına çaba göstermesi.	5	4	3	2	1
31. Okul müdürünün çalışma saatlerini öğretmenlerin bir araya gelip öğretimsel konuları tartışmalarına olanak verecek şekilde düzenlemesi.	5	4	3	2	1
32. Okul müdürünün okula, çevre ve veli desteğine dayalı her türlü kaynağın sağlanmasına uğraşması.	5	4	3	2	1
33. Okul müdürünün, yakın çevrenin okulun olanaklarından yararlanmasına fırsat vermesi.	5	4	3	2	1

II. BÖLÜM Aşağıda yer alan "Okul müdürünüzün sergilediği liderlik davranışlarına" yönelik soruları uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyerek cevaplayınız, lütfen.	Davranışların Sergilenme Derecesi				
	Her Zaman	Sık Sık	Karasızım	Ara sıra	Hiçbir Zaman
OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN SERGİLEDİĞİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI					
1. Okulumuz müdürü, okulun tek lideri olmak yerine, liderliği paylaşmayı ister.	5	4	3	2	1
2. Okulumuz müdürü okulumuzda, liderlik yapma fırsatını yalnızca kıdemli değil, okula yeni atanlar da dâhil tüm öğretmenlerle paylaşır.	5	4	3	2	1
3. Okulumuz müdürü tüm paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli, idari personel vb.) kararlara katılımını teşvik eder.	5	4	3	2	1
4. Okulumuz müdürü okula ilişkin konulardaki kararları, ilgili paydaşların görüşlerini dikkate alarak, ayırım yapmaksızın verir.	5	4	3	2	1
5. Okulumuz müdürü paydaşlar arasında etkili iletişimin geliştirilmesine önem verir.	5	4	3	2	1
6. Okulumuz müdürü okulda yapılacak işlere ilişkin yetki ve sorumluluğu paydaşlarla paylaşır.	5	4	3	2	1
7. Okulumuz müdürü okulun etkililiği için öğrencilerin öğrenmeleri ve başarılarına odaklı bir okul geliştirme anlayışındadır.	5	4	3	2	1
8. Okulumuz müdürü, öğretmenlerin okulu geliştirme, yenilikler getirme ve yenilikleri izleme çabalarına destek verir.	5	4	3	2	1
9. Okulumuz müdürü öğrencilerin başarıları ve başarısızlığı konusundaki sorumluluğu öğretmenlerle birlikte üstlenir.	5	4	3	2	1
10. Okulumuz müdürü, okuldaki problemleri çözüme konusunda, ilgili paydaşların birlikte çalışmalarına fırsat verir.	5	4	3	2	1
11. Okulumuz müdürü öğretmenlerle bir ekibin üyesi oldukları bilinci içerisinde birlikte çalışır.	5	4	3	2	1
12. Okulumuz müdürü öğretmenlerini yeni, çağdaş öğretim yöntemlerini ve teknolojileri kullanma konusunda isteklendirir.	5	4	3	2	1
13. Okulumuz müdürü değişime ve yenileşmeye açık bir yönetim anlayışını benimser.	5	4	3	2	1
14. Okulumuz müdürü öğretmenlerin değişim ve yenileşmeye karşı ortam hazırlar.	5	4	3	2	1
15. Okulumuz müdürü okulun vizyon ve misyonu, öğretmenlerle ortaklaşa tartışarak belirler.	5	4	3	2	1
16. Okulumuz müdürü, paydaşları (yönetici, öğretmen, diğer personel, veli) okulun vizyon ve misyonu gerçekleştirecek şekilde yönlendirir.	5	4	3	2	1
17. Okulumuz müdürü okul vizyon ve misyonunun nasıl olması gerektiğine yönelik olarak tüm paydaşlardan dönüt alır.	5	4	3	2	1
18. Okulumuz müdürü, öğretmenlerin liderliğin paylaşılmasını isteklendirir.	5	4	3	2	1
19. Okulumuz müdürü, öğretmenleri liderlik rollerini üstlenmeye hazırlar.	5	4	3	2	1
20. Okulumuz müdürü, öğretmenlerin belli konularda karar alma, görev ve sorumluluğu gönüllü olarak üstlenmelerinde fırsat verir.	5	4	3	2	1
21. Okulumuz müdürü kendini, okul ve öğrenci başarıları yanında başarısızlığını da ilgili paydaşlar kadar üstlenir.	5	4	3	2	1



T.C.
ÇANAKKALE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 60305806-44-E.7070850
Konu: Anket Çalışması

16.05.2017

MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ÇANAKKALE

İlgi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 05/05/2017 tarihli ve 55660 sayılı yazısı.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Seda KÖSEM tarafından "Eğitim Yöneticilerinin Öz Denetim Becerileri İle Paylaşılan Liderlik Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması kapsamında, 01/09/2017 - 31/10/2017 tarihleri arasında, ekte adı geçen okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik anket çalışması yapılma isteği ilgi yazısıyla teklif edilmekte olup, Müdürlüğümüz Anket-Araştırma İnceleme Komisyonunca incelenerek uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Olurlarınıza arz ederim.

Erdal DOĞANCI
Müdür Yardımcısı

OLUR
16.05.2017

Osman ÖZKAN
Millî Eğitim Müdürü

Ek :
1-Komisyon Raporu (1sayfa)
2-Okul Listesi (2 sayfa)

1705 17
1705 17

Özgeçmiş

Adı Soyadı : Seda ŞAYAN KÖSEM

Doğum Tarihi : 29/01/1981

Doğum Yeri :Balıkesir

Eğitim bilgileri

İlkokul : 1988 - 1992 Gazi İlkokulu BALIKESİR

Ortaokul : 1993 - 1995 Karesi Ortaokulu BALIKESİR

Lise : 1996 - 1999 Edremit Anadolu Otelcilik Turizm Meslek Lisesi BALIKESİR

Lisans : 2000 - 2005 Selçuk Üniversitesi-Mesleki Eğitim Fakültesi-Çocuk Gelişimi Ve Ev Yönetimi Eğitimi Bölümü-Aile Ekonomisi Ve Beslenme Eğitimi/Öğretmenliği KONYA

Ön Lisans : 2004-2006 Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Sosyal Hizmet ve Danışmanlık Bölümü

İş deneyimi

2006– 2007 Mareşal Fevzi Çakmak Ortaokulu Karaçoban/ERZURUM (Öğretmen)

2007 - 2008 Karaçoban İMKB Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Karaçoban/ERZURUM (Öğretmen)

2008 - 2010 Merkez Atatürk İlköğretim Okulu Cihanbeyli/KONYA (Öğretmen)

2010 - 2012 Adnan Menderes İlköğretim Okulu Cihanbeyli/KONYA, (Öğretmen)

2012-2014 Mutki Öğretmenevi ve Akşam Sanat Okulu Mutki/ BİTLİS (Müdür Yardımcılığı ve Müdür)

2014-2015 Gazi Ortaokulu ÇANAKKALE(Müdür Yardımcılığı)

2015-.....Cumhuriyet Ortaokulu ÇANAKKALE(Öğretmen)

2017-..... Bilim Sanat Merkezi ÇANAKKALE(Öğretmen)

BİLDİRİLER

1- Lisans üstü Eğitim Alan Bireylerin Aldıkları Eğitimi Meslek Yaşamında Kullanma Düzeyleri İle İş ve Yaşam Doyumları arasındaki İlişki, 8. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu EYFOR 8, Sözlü Bildiri. 19-21 Ekim 2017

2- Okul Yöneticilerinin Paylaşılan Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, 8. Uluslararası Eğitimde Araştırmalar Kongresi, 9-10-11 Mayıs 2018

İletişim

E-posta Adresi: sedayankosemtez@gmail.com

