

Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Algısı¹

*

Ahsen Çınar* - Hasan Bozgeyikli**

Öz

Okul yöneticilerinin devamlı kendini yenileyen bir çevrede, sürekli öğrenme ve gelişmeye odaklanan, işbirliği ve paylaşıma dayalı etkili örgüt yönetimini gerçekleştirebilmeleri için liderlik bilgi ve becerisine gereksinimleri vardır. Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine yönelik görüşleri belirlemektir. Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Gaziantep il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerdir. Araştırmada Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği Gaziantep il merkezindeki ortaöğretim kurumunda çalışan yönetici ve öğrencilere uygulanmıştır. Araştırmada beş alt probleme yanıt aranmıştır. Birinci alt problemde paylaşılan liderlik algısının cinsiyete göre farklılaşma durumu, ikinci alt problemde paylaşılan liderlik algısının katılımcıların görev durumuna göre farklılaşma durumu, üçüncü problemde paylaşılan liderlik algısının katılımcıların eğitim durumuna göre farklılaşma durumu, dördüncü alt problemde paylaşılan liderlik algısının katılımcıların kıdem yılına göre farklılaşma durumu ve beşinci alt problemde paylaşılan liderlik algısının katılımcıların yaşına göre farklılaşma durumu incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Eğitim Yönetimi, Okul Yöneticiliği, Liderlik, Paylaşılan Liderlik

¹ Bu çalışma Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Mart-2015'te tamamlanan "Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Algısı: Gerçek mi? Olabilir mi? Hayal mi? yüksek lisans tezinden özetlenmiştir.

*Öğretmen, Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Gaziantep, E-posta: ahsengungor@gmail.com

** Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri bölümü,
E-Posta: hbozgeyikli@erciyes.edu.tr

The Perceptions of Distributed Leadership in The Secondary School Institutions

*

Abstract

School principals need leadership skills and knowledge to realize effective organizational management based on collaboration and information sharing and focused on continuous learning and development in a different, variable and challengeable environment. The aim of this study was to investigate the secondary school principals' and teachers' perceptions about the principals' practice for the distributed leadership in Turkey. The study is general survey model because the quantitative data collecting from the participants were used. The population of the study is teachers and principals in the secondary schools in the center districts of Gaziantep. "Distributed Leadership Scale" was carried out the teachers and principals in the secondary school institution in the center districts of Gaziantep in the study. It was searched an answer for five sub-problems. So it was investigated if the differences according to age, seniority, educational background, statue at school and gender of the participants on the perceptions of distributed leadership become or not in the study.

Keywords: *Education, Educational Administration, School Administration, Leadership, Distributed leadership; Management*

Giriş

Eğitim; bir ülkenin kalkınmasını ve gelişmesini doğrudan etkileyen ülkenin geleceğini belirleyen, insanların geleneklerini ve çağdaş değerlerini uyum içinde kaynaştıran, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin üzerinde büyük bir duyarlılıkla durdukları, çok önemli bir süreçtir (Acar, 2002). Değişimin hızla yaşandığı 21. yüzyılda eğitim sisteminin yapı ve davranış boyutlarının bu değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Bu durum eğitim kurumlarının değişime ayak uydurmasını zorunlu kılmaktadır. Bireysel gelişme ve toplumsal kalkınma açısından önemli rolü olan “eğitim” işlevini her toplumda “okul” adı verilen örgütler üstlenmiştir (Çetinkanat, 1988, s.3). Böylece, eğitim sisteminin etkili olması açısından okul örgütü ve yönetimi ayrı bir önem kazanmaktadır.

Okul yönetiminin önemi, aslında yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi de, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1994, s.6). Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak, bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir (Açıkalın, 1994, s. 3-4).

Eğitim sisteminin en önemli değişkenlerinden olan yönetici: kuram, kural, olgu ve olaylar açısından olduğu kadar, örgüt ve yönetimin; amaç, yapı, süreç ve iklim boyutları açısından da eğitim sisteminin genel amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda 21. yüzyılın ve geleceğin insan modelini yetiştirmede en etkin rolü üstlenecektir.

Geleceğin eğitim liderinin değişimin pasif uygulayıcısı olmaktan kurtulup aktif katılımcılığa geçmesi gerekmektedir. Eğitim sisteminin etkili ve yeterli olarak varlığını devam ettirmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi başlı başına bir yönetim sorunudur. Bu bakımdan geleceğin yöneticileri etkili lider yönetici davranışlarına sahip olmak zorundadır. Başka bir ifade ile eğitim sisteminin ve okul örgütünün amaçlarının gerçekleştirilmesi ve yüksek düzeyde etkililiği sağlayabilmesini bir liderlik sorunu olarak görmek mümkündür (Çelik, 2000, s. 227).

Birbirine yakın olan yönetim ve liderlik kavramları, yüklendikleri anlamlar bakımından farklılık göstermektedir. Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder (Bursalıoğlu, 1994, s.14). Krug'a göre genel anlamda liderlik ise, belli amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak sosyal bir örgüt içinde yer alan insanları eyleme geçirme süreci olarak tanımlanabilir (Akt. Şişman, 1997, s.2).

Yönetim ve liderlik arasındaki farklılığı Casse şöyle açıklamaktadır; yönetimin özünde akılcılık, kurallar, prosedürler, kontrol vb. değişkenler yer aldığı halde liderliğin özünde temelde yaratıcılık, belirsizlikle baş etme, risk alma, duygusallık, etkileme gibi konular öne çıkmakta, esas itibariyle de insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak yönlendirebilme konusu önem kazanmaktadır (Akt. Şişman, 1997, s.2). Liderlikle ilgili tanım ve açıklamalarda da görüldüğü gibi liderlik kavramı birçok değişkenden etkilenmekte ve biçimlenmektedir. Liderliğin oluşmasında başlıca değişkenlerin ya da liderlik sürecinin değişkenlerini birçok yazar aynı ya da benzer ifadeler kullanarak açıklamaktadır.

21. Yüzyılda okul çevrelerinde ekonomik, politik ve sosyal değişmeler meydana gelmiştir. Bu değişmeler okulların yönetim yapısını da etkilemiş ve etkilemektedir. Bu gelişmelerin sonucunda klasik yönetim anlayışı ile yönetilen okullar bu değişme ve gelişmelere ayak uyduramaz hale gelmişlerdir. Günümüz okul çevreleri ve yapıları eskiye göre birçok bakımdan değişiklik gösterdiği için okulları sadece bürokratik işlemlerle uğraşan, astlarının görevlerini yapıp yapmadığını kontrol eden, her şeyi bildiğini düşünen, iletişim kurmayan müdürlük anlayışıyla yönetmek artık mümkün değildir. Bugünün yöneticileri liderlik yeterliklerine sahip olmak zorundadırlar.(Aksoy, 2006)

Yönetici ve lider arasında bir karşılaştırma yapıldığında ikisi arasında başlıca şu farklılıklardan söz edilebilir (Atlıoğlu ve Şahin, 2002, s.16).

- Yönetici idare eder; lider yenilik yapar,
- Yönetici bir kopyadır; lider ise orijinaldir,
- Yönetici mevcudu muhafaza eder; lider geliştirir,
- Yönetici sistem ve yapı üzerinde; lider insanlar üzerinde yoğunlaşır,
- Yönetici kontrole güvenir; lider güven telkin eder,

- Yönetici kısa vadeli düşünür; lider uzun vadeli düşünür,
- Yönetici “nasıl ve ne zaman”; lider ise “ne, niçin” sorularını sorar,
- Yönetici, kâr-zarar bağlamında düşünür; liderin gözü ufukları tarar,
- Yönetici taklit eder; lider meydana getirir,
- Yönetici statükoyu kabullenir; lider ona meydan okur,
- Yönetici iyi bir askerdir; lider başına buyruk kişidir,
- Yönetici işleri doğru yapar; lider doğru işi yapar,
- Yönetici gücünü mevzuattan alır, yetkilidir; lider, gücü kendisindedir, etkilidir,
- Yönetici, liste ve bütçe sahibidir; lider, vizyon sahibidir,
- Yönetici, yetkileri kendinde toplar; lider, yetkileri astlarına dağıtır,

Yönetici koltuğunu sağlama almak için, astların kendilerini geliştirmesini engeller; lider, astların kendilerini geliştirmesini teşvik eder, bildiklerini astlarına öğretir (Erdoğan, 2000, s.42).

Yönetici ile lider arasındaki önemli farklardan biri de yetki devri yapabilmesidir. Lider, yetkileri kendi elinde tutmak yerine astlarına dağıtarak işleyişi daha verimli kılar.

Yetki devri; üzerinde karar verilen bir işin başarılması amacı ile hem güç hem de sorumluluğu paylaşmaktır. Bir başka tanımıyla yetki devri; istenilen sonuçları elde etmek için gerekli enerji ve becerilerin kullanılabilirdiği ve yararlanılabildiği ortamlar yaratma kapasitesidir. Maerof’a göre öğretmen yetkilendirmesi, öğretmenlere daha büyük statüler sağlanmasını ve onların bilgilerini artırmayı içerir (Celep,2004, s.154).

Bir örgütün verimliliğini artırmanın en önemli yollarından biri yetki devridir. Yetki devrinin gerçekleştirilmesi sonucunda örgüt merkeziyetçi yapıdan sıyrılır. Yetki devri, hızlı karar alma mekanizması oluşturması nedeniyle örgüt dinamikliğini önemli derecede artırır artırmaktadır. Buna karşın yöneticilerin yeni kavram ve tekniklere karşı olan ilgisizliği yetki devrinin önündeki en önemli engeldir (Bursalıoğlu,2002, s.191-192).

Açıkalin(1998)’a göre, okulunu başarıya ulaştıracak çağdaş bir okul yöneticisi;

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmıştır,
- Etkili iletişim becerisine sahiptir,

- Liderlik özellikleri taşır,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilir,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüştür,
- Yabancı dil bilir,
- İletişim teknolojisine hakimdir,
- Bilgiyi yönetebilir,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklıdır,
- Eğitime inanır.

Eğitim yöneticilerinde aranan niteliklerden, alanda yeterlik yanında öğretimsel, katılımcı, yetkilendirici, vizyoner ve yeniliklere açık liderlik yaklaşımlarının da arandığı ölçütler geliştirilmelidir. (Aytaç, 1999, s. 219)

Eğitim örgütlerinde yöneticilerin örgüt amaçlarını en verimli şekilde gerçekleştirebilmek, yöneticilikten ziyade sürekli gelişen ve değişen şartlara uyum sağlayabilmek için paylaşımcı bir liderlik anlayışına sahip olmaları günümüzde kaçınılmaz hale gelmektedir.

Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin algının ortaya çıkarılmasını amaçlayan bir çalışma yapılmasının katkı sağlayıcı olduğu görülmektedir. Bu alandaki çalışmaların sınırlı oluşu ve bu konuya ilişkin olarak Türkiye’de çok fazla doğrudan araştırma bulunamaması nedeniyle bu çalışmanın ortaöğretimde paylaşılan liderlik kavramının gündeme gelmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Paylaşılan liderlik davranışlarının, dönüşüm ve yeniden yapılanma süreçlerinde göz önünde bulundurulması işlevsel görünmektedir. Bu konunun irdelenmesinin okul yönetimi ve liderlik konusunda farklı yaklaşımlar sunacağı ve bu konuyu daha anlaşılır kılacağı umulmaktadır.

Ortaöğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, okullardaki liderlik kapasitesinin düzeyinin belirlenip okullarda liderlik kapasitesiyle ilişkili etmenlerin ortaya konmaya çalışıldığı bu çalışmada, liderlik kapasitesi kavramının teorik temelleri ortaya konmuş ve liderlik kavramına yönelik yeni ve farklı anlayışlar tartışma konusu edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilecek sonuçların aynı zamanda uygulayıcıları, okullarda akademik başarının artırılması, öğretim ve öğrenmenin geliştirilmesini sağlayacak uygulamalar hakkında bilgilendirmesi beklenmektedir. Sonuç olarak günümüzde okul yöneticilerinin de gündün güne karmaşılaşmakta olan okul ve toplumsal çevre içinde, tek başlarına tüm liderlik sorumluluklarını üstlenmeleri güçtür. Bu nedenle

okulda, liderliğin yeniden gözden geçirilip yapılandırılarak dağıtılması ve bir takım davranışına dönüştürülmesi önerilmektedir (Beycioğlu, 2010).

Bu araştırma çerçevesinde, okulların liderlik kapasitesinin incelenmesine yönelik araştırma yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Algısı'nın incelenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaca ulaşabilmek maksadıyla aşağıdaki sorulara cevaplar aranacaktır.

1. Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı cinsiyete göre farklılaşma göstermekte midir?
2. Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı görev durumuna göre farklılaşma göstermekte midir?
3. Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı eğitim düzeyine göre farklılaşma göstermekte midir?
4. Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı kıdeme göre farklılaşma göstermekte midir?
5. Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı yaş değişkenine göre farklılaşma göstermekte midir?

Yöntem

Bu araştırmanın yürütülmesinde, genel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2000). Bu çalışmada tarama yöntemi doğrultusunda Taramalarda yerli ve yabancı literatür gözden geçirilmiştir. Araştırmaya kaynak teşkil eden yönetici ve öğretmenlerin görüşleri, Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği sonuçlarına göre çıkacak durum tespitine yöneliktir.

Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları Gaziantep il merkezindeki 7 ortaöğretim kurumunun müdürleri, müdür yardımcıları ile bu okullarda görevli

toplam 258 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma Gaziantep il merkezinde Şehitkâmil ve Şahinbey ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında yapılmıştır.

Araştırmanın katılımcılarının cinsiyet, görev, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 1’de verilmiştir. Tablo 1 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde Toplam 258 katılımcıdan 126’sının (% 48,8) kadınlardan oluştuğu, 132 katılımcının (% 51,2) Erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların 39’u (%15,1) yönetici olarak görev yaparken 219’u (%84,9) öğretmen olarak görev yapmaktadır. Katılımcılardan 220’si (%85,3) lisans mezunu iken 38’i (%14,7) lisansüstü eğitim yapmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların cinsiyet, mezun olunan lise türü, anabilim dalı, öğretim türü, sınıf ve yaş değişkenlerine ilişkin betimsel istatistik

Değişkenler	Kategori	N	%
Cinsiyet	Erkek	132	51,2
	Kadın	126	48,8
Görev	Yönetici	39	15,1
	Öğretmen	219	84,9
Eğitim Düzeyi	Lisans	220	85,3
	Lisansüstü	38	14,7
Kıdem	1 Yıldan az	37	14,3
	1-5 Yıl	32	12,4
	6-10 Yıl	35	13,6
	11-15 Yıl	66	25,6
	16 Yıl ve üstü	88	34,1

Veri toplama aracı

Araştırma verilerini toplamak amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ve Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet ve eğitim düzeyi, kıdem ve idari görevi olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanan kapalı uçlu soruların olduğu kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği: Ortaöğretim kurumları öğretmen ve yöneticilerinin paylaşılan liderlik algılarını ölçmek için Wood (2005) tarafından geliştirilen ve Bostancı (2012) tarafından Türkçe uyarlaması” yapılmış olan “Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği, “görevlerin ortak tamamlanması” (9 madde), “karşılıklı beceri geliştirme” (2 madde), “çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim” (4 madde), “duygusal destek” (3 madde) olmak üzere dört boyuttan, toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçek kesinlikle doğru değil (1), genellikle doğru değil (2), genellikle doğru (3) ve kesinlikle doğru (4) olmak üzere 4’lü Likert tipi derecelendirme ölçeği şeklindedir. Ölçeğin geçerliliği için Michael Shane Wood (2005) tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarında ölçeğin madde faktör yükleri ve güvenilirlik katsayıları boyutlara göre; “görevlerin ortak tamamlanması” boyutu madde faktör yük aralığı .84-.35 ve $a=.87$, “karşılıklı beceri geliştirme” boyutu madde faktör yük aralığı .82-.65 ve $a=.75$, “çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim” boyutu madde faktör yük aralığı .92-.30 ve $a=.71$, son boyut olan “duygusal destek” boyutunda da madde faktör yük aralığı .76-.40 ve $a=.74$ olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde temel istatistik (aritmetik ortalama, standart sapma) tekniklerin yanı sıra çeşitli istatistik tekniklerden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin paylaşılan liderlik algısının kıdem ve yaş niteliklerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi ve tek yönlü varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçların yorumlanmasında .05’lik anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir.

Bulgular

Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Paylaşılan Liderlik Algısı	Cinsiyet	N	X	Std. Sapma	t	p
Görevlerin Birlikte Tamamlanması	Erkek	132	25,66	5,05	3,259*	.001
	Kadın	126	23,58	5,205		
Karşılıklı Beceri Geliştirme	Erkek	132	5,54	1,185	,993	.322
	Kadın	126	5,69	1,285		
Çalışanlar arası Merkezi Olmayan Etkileşim	Erkek	132	10,78	1,85	1,652	.101
	Kadın	126	10,38	2,03		
Duygusal Destek	Erkek	132	8,81	1,39	,031	.976
	Kadın	126	8,82	2,12		

* p<,05

Tablo 2 incelendiğinde paylaşılan liderlik algısının cinsiyet değişkenine göre karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Görevlerin birlikte tamamlanması alt boyutunda erkek öğretmenlerin ortalamasının 25,66 kadın öğretmenlerin ortalamasının ise 23,58 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri (t= 3,259, p<,05) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre erkek öğretmenlerin görevlerin birlikte tamamlanması değişkeni kadın öğretmenlerinkinden anlamlı düzeyde yüksektir.

Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin görev türü değişkenine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin görev türü değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Paylaşılan Liderlik Algısı	Görevi	N	X	Std. Sapma	t	p
Görevlerin Birlikte Tamamlanması	Yönetici	39	25,58	5,15	1,230	.220
	Öğretmen	219	24,47	5,22		
Karşılıklı Beceri Geliştirme	Yönetici	39	5,69	1,21	,438	.662
	Öğretmen	219	5,59	1,23		
Çalışanlar arası Merkezi Olmayan Etkileşim	Yönetici	39	11,23	2,40	2,265*	.024
	Öğretmen	219	10,47	1,84		
Duygusal Destek	Yönetici	39	9,25	1,43	2,006*	.046
	Öğretmen	219	8,73	1,83		

* p<,05

Tablo 3 incelendiğinde paylaşılan liderlik algısının görev türü değişkenine göre görevlerin birlikte tamamlanması ve karşılıklı beceri geliştirme alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim alt boyutunda yöneticilerin ortalamasının 11,23 öğretmenlerin ortalamasının ise 10,47 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t= 2,265$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre yöneticilerin çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim düzeyleri öğretmenlerinkinden anlamlı düzeyde yüksektir.

Duygusal destek alt boyutunda yöneticilerin ortalamasının 9,25 öğretmenlerin ortalamasının ise 8,73 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t= 2,006$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre yöneticilerin duygusal destek düzeyleri öğretmenlerin algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Paylaşılan Liderlik Algısı	Eğitim Düzeyi	N	X	Std. Sapma	t	p
Görevlerin Birlikte Tamamlanması	Lisans	220	24,49	5,16	1,130	.260
	Lisansüstü	38	25,52	5,53		
Karşılıklı Beceri Geliştirme	Lisans	220	5,57	1,24	1,101	.272
	Lisansüstü	38	5,81	1,18		
Çalışanlar arası Merkezi Olmayan Etkileşim	Lisans	220	10,56	1,86	,519	.604
	Lisansüstü	38	10,74	2,41		
Duygusal Destek	Lisans	220	8,81	1,73	,105	.916
	Lisansüstü	38	8,85	2,05		

Tablo 4 incelendiğinde paylaşılan liderlik algısının eğitim düzeyi değişkenine göre görevlerin birlikte tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin kıdem değişkenine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için tek yönlü varyans analizi(ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde paylaşılan liderlik algısı faktörlerinden görevlerin birlikte tamamlanması alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 25,32 ortalama ile 1 yıldan az kıdeme sahip öğretmenlerin olduğu, bunları sırasıyla 24,68 ile 6-10 yıl, 24,62 ile 11-15 yıl , 24,60 ile 16 yıl üstü ve 23,96 ile 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Karşılıklı beceri geliştirme alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 5,87 ortalama ile 16 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenlerin, bunları sırasıyla 5,83 ile 1 yıldan az , 5,43 ile 1-5 yıl, 5,41 ile 11-15 yıl ve 5,25 ile 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin izlediği görülmektedir. Çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 10,75 ile 16 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenlerin, bunları sırasıyla 10,65 ile 6-10 yıl, 10,57 ile 11-15 yıl, 10,43 ile 1 yıldan az ve 10,25 ile 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin kıdem değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin tek yönlü Anova testi sonuçları

Paylaşılan Liderlik Algısı	Kıdem	N	X	Std. Sapma	F	p
Görevlerin Birlikte Tamamlanması	1 Yıldan az	37	25,32	5,56	,290	,884
	1-5 Yıl	32	23,96	4,75		
	6-10 Yıl	35	24,68	6,14		
	11-15 Yıl	66	24,62	4,35		
	16 Yıl ve üstü	88	24,60	5,50		
	Toplam	258	24,64	5,22		
Karşılıklı Beceri Geliştirme	1 Yıldan az	37	5,83	1,34	2,710*	,031
	1-5 Yıl	32	5,43	1,13		
	6-10 Yıl	35	5,25	1,42		
	11-15 Yıl	66	5,41	1,27		
	16 Yıl ve üstü	88	5,87	1,04		
	Toplam	258	5,61	1,23		
Çalışanlar arası Merkezi Olmayan Etkileşim	1 Yıldan az	37	10,43	2,57	,460	,765
	1-5 Yıl	32	10,25	1,90		
	6-10 Yıl	35	10,65	2,09		
	11-15 Yıl	66	10,57	1,51		
	16 Yıl ve üstü	88	10,75	1,90		
	Toplam	258	10,58	1,94		
Duygusal Destek	1 Yıldan az	37	8,54	2,59	3,022*	,018
	1-5 Yıl	32	8,50	2,31		
	6-10 Yıl	35	8,54	1,61		
	11-15 Yıl	66	8,56	1,37		
	16 Yıl ve üstü	88	9,34	1,34		
	Toplam	258	8,81	1,78		

* p<,05

Duygusal destek alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 9,34 ile 16 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenlerin, bunları sırasıyla 8,56 ile 11-15 yıl, 8,54 ile 6-10 yıl ve 1 yıldan az kıdeme sahip öğretmenlerin ve ez düşük puan ortalaması 8,50 ile 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin izlediği görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan F testi değerleri incelendiğinde paylaşılan liderlik algısı faktörlerinden görevlerin birlikte tamamlanması alt boyutu ve çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim alt boyutlarında

kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte karşılıklı beceri geliştirme alt boyutunda hesaplanan F değeri($F=2,71$, $p<.05$) ve duygusal destek alt boyutunda hesaplanan F değeri($F=3,022$, $p<.018$) ilgili boyutlarda ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

Karşılıklı beceri geliştirme alt boyutunda ve duygusal destek alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Katılımcıların kıdem değişkenine göre paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin karşılıklı beceri geliştirme alt boyutu puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 1 yıldan az ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında, bununla birlikte 6-10 yıl ile 16 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında ve 11-15 yıl ile 16 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 6'da görülmektedir. Bu bulguya göre 1 yıldan az kıdeme sahip öğretmenlerin karşılıklı beceri geliştirmeleri 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin karşılıklı beceri geliştirmelerine göre anlamlı düzeyde yüksektir. Bununla birlikte 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlere göre ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlere göre karşılıklı beceri geliştirmeleri anlamlı düzeyde düşüktür.

Katılımcıların kıdem değişkenine göre paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin duygusal destek alt boyutu puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 1 yıldan az ,1-5 yıl,6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 16 yıl ve üstü öğretmenlerle arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu Tablo 9.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre 1 yıldan az,1-5 yıl,6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin duygusal destek düzeyi 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerden anlamlı ölçüde düşüktür.

Tablo 6 Katılımcıların paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin kıdem değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin TUKEY testi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p	
Karşılıklı Beceri Geliştirme	1 Yıldan az	1-5 Yıl	,40034	,174	
		6-10 Yıl	,58069*	,044	
		11-15 Yıl	,42875	,088	
		16 Yıl ve üstü	-,03716	,876	
	1-5 Yıl	6-10 Yıl	,18036	,545	
		11-15 Yıl	,02841	,914	
		16 Yıl ve üstü	-,43750	,083	
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	-,15195	,551	
		16 Yıl ve üstü	-,61786*	,012	
		11-15 Yıl	16 Yıl ve üstü	-,46591*	,020
	Duygusal Destek	1 Yıldan az	1-5 Yıl	,04054	,924
			6-10 Yıl	-,00232	,996
11-15 Yıl			-,02007	,956	
16 Yıl ve üstü			-,80037*	,021	
1-5 Yıl		6-10 Yıl	-,04286	,920	
		11-15 Yıl	-,06061	,873	
		16 Yıl ve üstü	-,84091*	,021	
6-10 Yıl		11-15 Yıl	-,01775	,961	
		16 Yıl ve üstü	-,79805*	,024	
		11-15 Yıl	16 Yıl ve üstü	-,78030*	,007

* p<,05

Tartışma

Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algısının incelendiği bu araştırmada öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları görevlerin birlikte tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek olmak üzere dört boyutta değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen verilere göre ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre karşılıklı beceri geliş-

tirme, çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgu ile Hallinger(1983) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin görevlerin birlikte tamamlanması alt boyutunda ise erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Literatürde liderlik algısı ile cinsiyet farkının incelendiği bir diğer araştırma da Hallinger ve Murphy(1985) tarafından on ilkokulda okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının incelendiği araştırmadır. Bu araştırma verilerine göre ilkokullarda cinsiyet değişkeni açısından kadın müdürlerin öğretim liderliği davranışı gösterme düzeyleri erkeklere oranla kısmen daha yüksek bulunmuştur. İki araştırma bulgusuna göre oluşan bu farklılığın farklı kademelerdeki eğitim kurumlarından ve farklı kültürel yapıya sahip araştırma guruplarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algısının görev türü değişkenine göre görevlerin birlikte tamamlanması ve karşılıklı beceri geliştirme alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim alt boyutu bulgularına göre yöneticilerin çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim düzeyleri öğretmenlerinkinden anlamlı düzeyde yüksektir. Bu bulgu ile Wildly ve Dimmock(1993) tarafından yapılan araştırma bulguları benzerlik göstermektedir. Wildly ve Dimmock müdürlerin tüm görevlerde diğer işgörenlere göre kendilerini daha yüksek düzeyde algıladıklarını belirtmişlerdir. Duygusal destek alt boyutunda da yöneticilerin duygusal destek düzeyleri öğretmenlerin algılarından anlamlı düzeyde yüksektir. Bu sonuçlara benzer bulgular Gümüşeli(1996) tarafından da ortaya konmuştur. Gümüşeli yaptığı araştırma bulgularına göre öğretmenlerin genel olarak öğretim liderliği görevlerini müdürlerin algıladıklarından daha düşük düzeyde gerçekleştirdiği görüşünde olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu veriler ışığında görev türüne göre yöneticilerin paylaşılan liderlik algısını içselleştirmiş oldukları düşünülebilir.

Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algısının eğitim düzeyi değişkenine göre görevlerin birlikte tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı

görülmektedir. Ulaşılan bu sonuçlar Hallinger ve Murphy(1985)'in araştırma sonuçlarıyla benzerlikler göstermektedir. Buna göre katılımcıların eğitim düzeylerine göre paylaşımcı liderlik algılarında fark yaratmadığı düşünülebilir.

Ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik algısı faktörlerinden görevlerin birlikte tamamlanması alt boyutu ve çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim alt boyutlarında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Katılımcıların kıdem değişkenine göre paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin karşılıklı beceri geliştirme alt boyutu puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 1 yıldan az kıdeme sahip öğretmenlerin karşılıklı beceri geliştirmeleri 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin karşılıklı beceri geliştirmelerine göre anlamlı düzeyde yüksektir. Bu veriye göre görevde yeni olan katılımcılar arasında karşılıklı beceri geliştirmenin daha yüksek olmasında meslekte yeni olanlara karşı olumlu tutumun etkisi olabileceği düşünülebilir. Bununla birlikte 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlere göre ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlere göre karşılıklı beceri geliştirmeleri anlamlı düzeyde düşüktür. Aksoy(2006)'un yaptığı araştırma bulgularına göre kıdem açısından öğretimsel liderlik boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu açıklanmıştır. Katılımcıların kıdem değişkenine göre paylaşılan liderlik algısı düzeylerinin duygusal destek alt boyutu puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 1 yıldan az,1-5 yıl,6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin duygusal destek düzeyi 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerden anlamlı ölçüde düşüktür. Bu verilere göre 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin meslekte paylaşımcı liderlik algılarının yüksek olmasında meslekte uzun tecrübe sahibi olmaları ve kurulan bağlarının da uzun yıllara dayanması düşünülebilir. Şişman(1997)'nin yaptığı araştırma bulguları da bu verileri destekler niteliktedir.

Kaynaklar

- Acar, H. (2002). "Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli?", 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.
- Açıkalın, A. (1994). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara : Pegem Akademi,
- Açıkalın, A.(1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Açıkalın, A.(1998). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Aksoy E. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini (Aydın İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale
- Atlıoğlu, Y. ve Şahin, A. (2002). Liderlik Anlayışımız. *Milli Eğitim Dergisi*, Yaz,155, 16-22.
- Aytaç, T. (1999). Öğrenen Örgüt: Okul. *Milli Eğitim*, (141).
- Aytaç, T. (1999). Okul Merkezli Yönetim. *Eğitim ve Bilim*, 23 (111).
- Aytaç, T. (2002). Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar-Kurum İmajı. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 3 (31).
- Beycioğlu, K. (2010). Kitap inceleme (Improving schools through teacher leadership). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Educational Administration-Theory and Practice*, 16(2).
- Bostancı, A.B. (2012). "Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması", *International Journal of Human Sciences*, Volume:9, Issue:2
- Burnett, I.E. ve Pankake A.M. (2002). *The Effective Elementary School Principal Theoretical Bases*. (akt. Mehmet Şişman 2002)
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, 12. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z.(1994), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Çetinkanat, A.C. (1988). "Örgütsel İklim ve İş Doyumu". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Gümüseli, A. İ. (1996). *Öğretim Liderliği, Verimlilik Dergisi*, S:4
- Hallinger, P.(1983). *Assessing the instructional management behavior of principals*. Unpublished Doctoral Dissertation, Stanford University, Stanford, CA.
- Hallinger, P. ve Murphy J. (1985). *Developing Strategic Thinking of Instructional Leadership*. (akt. Mehmet Şişman)
- Karasar N.(2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 10.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıt. Ltd.
- Karasar N.(2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıt. Ltd.
- Şişman, M. (1997). *Öğretim Liderliği*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Wildly, H. ve Dimmock C.(1993). "Instructional Leadership in Primary and Secondary Schools in Western Australia." *Journal of Educational Administration*. 31,(2)
- Wood, M. S. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 64-85.

Kaynakça Bilgisi / Citation Information

Çınar, A. & Bozgeyikli, H. (2015). Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Algısı, *OPUS - Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 5(9) s.42-60